

## POZYTYWNY POTENCJAŁ JAKO CENNY ZASÓB WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

*Bohdan Godziszewski*

**Abstrakt:** Celem opracowania jest prezentacja wyników projektu badawczego dotyczącego istoty i znaczenia pozytywnego potencjału organizacji, rozumianego jako stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzają pozytywny klimat organizacyjny i pozytywną kulturę, kształtując pozytywne zachowania pracowników sprzyjające wszechstronnemu rozwojowi organizacji. W ramach badania dokonano identyfikacji struktury pozytywnego potencjału organizacji, pozytywnej kultury, pozytywnego klimatu oraz pozytywnych zachowań pracowników oraz oszacowano związki korelacyjne między nimi w grupie 103 polskich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** pozytywny potencjał organizacyjny, pozytywna kultura organizacyjna, pozytywny klimat organizacyjny, pozytywne, prorozwojowe zachowania pracowników.

**JEL Classifications:** L2, D2.

### 1. Wprowadzenie

Koniec XX i początek XXI wieku to czas poważnych zakłóceń w gospodarce światowej, czas nowych wyzwań, a jednocześnie pytań o aktualność dotychczasowych paradygmatów, regul działania, norm, wartości. Dotyczy to wielu fundamentalnych kwestii, w tym potrzeby ciągłego rozwoju, jego charakterystyk, źródeł. Szczególnie ważna jest ta ostatnia kwestia. Tradycyjne czynniki rozwoju gospodarczego, będącego pochodną rozwoju organizacji gospodarczych, ulegają

wyczerpywaniu. Kreowanie rozwoju w oparciu o materialne czynniki jest coraz trudniejsze i coraz mniej efektywne. Powstaje tym samym pytanie, na które z dostępnych czynników należy zwracać szczególną uwagę.

Ogólnym wskazaniem, pomocnym dla rozwiązania takiego dylematu, jest dzisiaj ekspozycja źródeł rozwoju nawiązujących do specyfiki współczesnej gospodarki, jaką jest zasadniczy wzrost znaczenia wiedzy, której posiadanie i umiejętne wykorzystanie to główny czynnik rozwoju i sukcesu biznesowego. We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy znaczenia nabierają „miękkie” czynniki rozwoju, takie jak kultura organizacyjna, klimat wewnętrzny, zaufanie między pracownikami, charakter interpersonalnych relacji. Wynika to z faktu, że pozytywne rozwiązania w powyższych obszarach decydują o dynamice uczenia się organizacji, o tempie pozyskiwania wiedzy z otoczenia, kreowania wiedzy w organizacji oraz pełnego jej wykorzystania, zgodnego z celami organizacji.

Dla potrzeb opisu i analizy tych „miękkich” uwarunkowań działania organizacji, wpływających na osiągane wyniki, przydatne jest odwoływanie się do koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), co jest przedmiotem dalszych rozważań w ramach tego opracowania.

## **2. Miejsce Pozytywnego Potencjału Organizacji w strukturze zasobów organizacji**

Rozważania dotyczące istoty zasobów, ich charakterystyk, źródeł pozyskiwania, znaczenia dla sukcesu biznesowego, są przedmiotem zainteresowania ze strony nauk o zarządzaniu właściwie od początków ich istnienia. Zgodnie z klasycznym podejściem, wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje zasobów organizacji: ziemię, kapitał i pracę, z których te dwa ostatnie traktowane są dzisiaj jako najważniejsze, głównie ze względu na możliwość ich pomnażania, co w warunkach ograniczoności zasobów ziemi ma zasadnicze znaczenie dla kontynuowania rozwoju gospodarczego. Wyposażenie współczesnych organizacji w zasoby, ich ilość, jakość, umiejętność wykorzystania, znajdujące swój wyraz w zdolności do wykonywania konkretnych czynności biznesowych, mają zasadnicze znaczenie dla ich przetrwania i sukcesu. Stąd, w warunkach rosnącej intensywności konkurencji, zwłaszcza zaś w okresie złej koniunktury czy kryzysu, rośnie zainteresowanie poszukiwaniem takich zasobów, dzięki którym łatwiej przetrwać trudne czasy. Specjalnym wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest, jak wspomniano, funkcjonowanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, co wymusza nie tylko posiadanie wiedzy użytecznej, ale również kształtowanie zdolności organizacji do systematycznego uczenia się.

Próba odpowiedzi ze strony nauk o zarządzaniu na powyższe wyzwania jest powstanie tzw. szkoły zasobowej w ramach zarządzania strategicznego<sup>1</sup>. Zgodnie z podstawowymi ustaleniami tejże szkoły, sukces współczesnych organizacji zależy od ich zdolności do pozyskiwania i umiejętności wykorzystywania zasobów strategicznie wartościowych, czyli takich, dzięki którym możliwe jest przeciwstawianie się wyzwaniom związanym ze zmianami w otoczeniu, wykorzystywanie szans powstających w tym otoczeniu, budowanie trwałych przewag konkurencyjnych poprzez umacnianie własnych silnych stron, likwidowanie własnych słabości. Powyższa konstatacja traktowana być może jako coś oczywistego, ale jej praktyczna realizacja nie jest możliwa bez dobrej znajomości różnorodności i specyfiki zasobów, które przesądzają o sposobach ich pozyskiwania, gromadzenia, rozwijania, wykorzystywania, ochrony itp.

Czołowy przedstawiciel zasobowej szkoły, Jay B. Barney, postrzega zasoby szeroko, jako majątek, umiejętności, sposób organizowania procesów wewnętrznych, atrybuty, informacje i wiedzę, będące pod kontrolą organizacji i przydatne do realizacji konkretnej strategii. Tak rozumiane zasoby dzielone są na cztery podstawowe rodzaje: kapitał finansowy, kapitał fizyczny, kapitał ludzki oraz kapitał organizacyjny<sup>2</sup>.

Nawiązując do powyższej typologii zasobów, można je podzielić na dwie główne kategorie: zasoby materialne (widzialne), mające formę fizyczną, możliwe do jednoznacznej identyfikacji, możliwe do zmierzenia i wyceny oraz zasoby niematerialne (niewidzialne), nieposiadające formy fizycznej, trudne do identyfikacji, pomiaru oraz wyceny. W odniesieniu do obu powyższych kategorii zasobów postawić można pytanie, jaka jest ich przydatność do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, której posiadanie jest warunkiem sukcesu rynkowego. Ustalenia na gruncie zasobowej szkoły zarządzania strategicznego jednoznacznie wskazują, iż budowanie takiej przewagi zależne jest od charakterystyk zasobów, z których najważniejsze to:

- różnorodność,
- ograniczona mobilność,
- wartość strategiczna,
- rzadkość,
- trudność imitowania przez aktualnych i potencjalnych konkurentów,
- brak substytutów<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE, 2007, rozdz. 5; Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo UMK, 2001, s. 42-49.

<sup>2</sup> Barney J.B., Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 1991, vol. 12, s. 99-120.

<sup>3</sup> Tamże

Im większa jest różnorodność zasobów i większe trudności ich pozyskania na rynku zasobów, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie można stworzyć unikatową ich konfigurację, a w konsekwencji trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną.

Przedsiębiorstwa konkurują między sobą nie tylko na rynku, na którym sprzedawane są ich produkty lub/i usługi, ale również, obecnie coraz częściej, w procesie budowania najlepszej, z punktu widzenia realizacji własnych celów, konfiguracji zasobów. Możliwość wzajemnego kopiowania przez przedsiębiorstwa posiadanej bazy zasobowej uzależniona jest od szczelności, tzw. strategicznego mechanizmu izolacji, przez który rozumie się ogół niezależnych od przedsiębiorstwa okoliczności utrudniających bądź uniemożliwiających pozyskanie konkretnych, cennych zasobów. Można również mieć do czynienia z sytuacją, gdy konkretne, cenne, przydatne do budowania przewagi konkurencyjnych zasoby są dostępne, ale przedsiębiorstwo świadomie z nich rezygnuje, ze względu na uwarunkowania wewnętrzne, związane np. ze strukturą władzy czy kulturą organizacyjną. Wówczas mówić można o istnieniu instytucjonalnego mechanizmu izolacji<sup>4</sup>.

Świadomość istoty i sposobów działania mechanizmu izolacji ułatwia odpowiedź na kolejne ważne pytanie dotyczące oceny przydatności zasobów materialnych i niematerialnych do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę podane wyżej charakterystyki zasobów, uzasadnione jest przekonanie o tym, że zasoby niematerialne są lepszym tworzywem trwałej przewagi konkurencyjnej. Wynika to stąd, że są one z reguły trudniejsze do pozyskania, w porównaniu z zasobami materialnymi, również trudniejsze do kopiowania. Dla większości zasobów niematerialnych nie ma rynków, co oznacza, że nie można ich kupić. Zatem, jedynym sposobem wejścia w ich posiadanie jest ich stworzenie, zbudowanie, co w wielu przypadkach wymaga dużych nakładów oraz długiego okresu czasu. Przykładowo, nie można kupić „dobrej” kultury organizacyjnej, świadomości marki, dobrej reputacji, dobrych, inspirujących do zaangażowanej pracy relacji interpersonalnych, klimatu wzajemnego zaufania i wielu innych zasobów niematerialnych traktowanych jako tzw. miękkie uwarunkowania sprawnego działania organizacji.

Wzrost znaczenia tych właśnie miękkich uwarunkowań był istotną przyczyną wzrostu zainteresowania nimi ze strony praktyki gospodarczej oraz teorii zarządzania. Jednym z ważnych obszarów poszukiwań i analiz w dwóch ostatnich dekadach była, i ciągle jest, identyfikacja uwarunkowań wpływających na pozytywne zachowania pracowników, powodujących, że pracownicy czują zadowolenie z tego, co robią, mają pozytywny stosunek do wykonywanych czynności, wykazują się kreatywnością, skłonni są do rozwoju i samodoskonalenia, zaangażowanie jest czymś normalnym, praca nie jest postrzegana jako przykra

---

<sup>4</sup> Oliver Ch., Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal* 1997, vol. 18, s. 697-713.

konieczność, ale jako wartość sama w sobie, a jej wykonywanie jest źródłem satysfakcji.

Kwestie pozytywnych zachowań pracowników w organizacjach były przedmiotem zainteresowania ze strony nauk o zarządzaniu od dawna, ale tradycyjne podejście koncentrowało się głównie na szukaniu przyczyn niezadowolenia, braku satysfakcji i zaangażowania, skłonności do uczenia się oraz na działaniach mających na celu łagodzenie lub eliminację ich wpływu na te zachowania<sup>5</sup>. U podstaw takiego podejścia leżało założenie, że likwidacja czynników powodujących brak zadowolenia jest wystarczająca do stworzenia warunków sprzyjających poczuciu zadowolenia. Rzeczywistość jest jednak bardziej skomplikowana, na co uwagę zwrócił już dawno Frederic Herzberg, gdyż pomiędzy tymi dwoma stanami istnieje sytuacja, którą nazwać można neutralną, co polega na tym, że pracownicy nie odczuwają dyskomfortu pracy, ale nie czują się komfortowo, gdyż odmienne są uwarunkowania tych stanów<sup>6</sup>. Świadomość powyższych zależności była bodźcem do poszukiwania uwarunkowań pozytywnych zachowań pracowników, co przekładałoby się nie tylko na lepsze ich samopoczucie, ale również lepsze wyniki.

Ważnym wydarzeniem w tym nurcie nauk o zarządzaniu były badania, rozpoczęte na początku tego wieku w Stanach Zjednoczonych, nad koncepcją tzw. pozytywnego potencjału organizacji<sup>7</sup>. Stanowiły one inspirację do podjęcia, na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, kolejnych badań mających na celu uszczegółowienie powyższej koncepcji w celu jej operacjonalizacji, identyfikację intensywności występowania różnych elementów pozytywnego potencjału w polskich przedsiębiorstwach oraz określenie ich wpływu na rozwój tych przedsiębiorstw<sup>8</sup>.

Dla potrzeb wspomnianego projektu badawczego, pozytywny potencjał organizacji zdefiniowany został jako stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzają pozytywny klimat organizacyjny i pozytywną kulturę organizacyjną, które kształtując pozytywne zachowania pracowników, sprzyjają wszechstronnemu rozwojowi organizacji.

Zależność pomiędzy stanem pozytywnego potencjału, a konkretnie poszczególnymi jego elementami, i wynikami osiąganymi przez organizację, nie

---

<sup>5</sup> Por. Glińska-Neweś A., Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 37-45.

<sup>6</sup> Kostera M., Kownacki S., Szumski A., Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, W: Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999, s. 413-414.

<sup>7</sup> Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E., (red.) *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

<sup>8</sup> Badania realizowane były w ramach projektu nr N N115 280034, zatytułowanego „Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce”.

jest bezpośrednia. Wpływa on na postawy i zachowania pracowników, a w konsekwencji na wyniki, dlatego, że kształtuje pozytywną kulturę organizacyjną oraz pozytywny klimat organizacyjny. Pracownicy, którzy funkcjonują w warunkach takiej kultury i klimatu, zmotywowani są do prorozwojowych, innowacyjnych zachowań, odczuwając jednocześnie satysfakcję z wykonywanych czynności, która wzmacnia powyższe pozytywne zachowania i dążenia. Mamy więc do czynienia ze swoistego rodzaju pętlą zależności, spiralą, na początku której jest korzystna konfiguracja zasobów, sprzyjająca kształtowaniu korzystnej kultury i takiegoż klimatu, dzięki którym wyzwalane są postawy i działania prorozwojowe, prowadzące do satysfakcjonujących wyników, które skłaniają do doskonalenia posiadanych zasobów i sposobów działania.

W powyższym modelu kultura organizacyjna, klimat organizacyjny oraz prorozwojowe zachowania pracowników, potraktowane zostały jako specyficzne zasoby „wynikowe”, których charakterystyki zależne są od wszystkich pozostałych zasobów. Taka ich typologia sprzyjała doprecyzowaniu koncepcji pozytywnego potencjału organizacji.

W celu identyfikacji intensywności występowania pozytywnego potencjału konieczna była jego dekompozycja na elementy składowe, które można było przypisać do różnych kategorii zasobów.

Jego struktura ustalona została następująco:

### **I. Elementy pozytywnego potencjału związane z zasobami materialnymi**

1. kompletne i atrakcyjne wyposażenie stanowisk pracy,
2. ergonomia narzędzi pracy,
3. łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek),
4. łatwy dostęp do zbiorów informacji,
5. atrakcyjna infrastruktura socjalno-bytowa.

### **II. Elementy pozytywnego potencjału związane z zasobami niematerialnymi**

- a) Dotyczące strategii:
  1. strategia wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców,
  2. w procesie formułowania strategii zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników,
  3. cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom,
  4. ambitne cele strategiczne,
  5. cele strategiczne szczerze komunikowane pracownikom,
  6. precyzyjnie określone etapy realizacji celów, ich wymiar i terminy,
  7. precyzyjnie określone zadania i odpowiedzialność,
  8. szczerze, możliwie pełne informowanie o realizacji strategii.

- b) Dotyczące struktury:
1. struktura spłaszczona, minimalna hierarchizacja,
  2. orientacja horyzontalna,
  3. możliwość swobodnego doboru zespołów projektowych,
  4. optymalna formalizacja,
  5. istnienie zasady „klienta wewnętrznego”,
  6. sprawne systemy i drożne kanały komunikacyjne.
- c) Dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi:
1. przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym
  2. jasno określone ścieżki awansów;
  3. uwzględnianie w procedurach naboru uzdolnień i osobowości kandydatów;
  4. obsada atrakcyjnych stanowisk w pierwszej kolejności własnymi pracownikami;
  5. w systemach motywacji pierwszeństwo dla instrumentów pozytywnych;
  6. w systemach motywacji dopuszczanie wynagrodzenia – na określonych i znanych wszystkim zasadach – w formie udziałów we wzroście wartości firmy;
  7. w systemach ocen jednoznaczne kryteria, powszechnie znane i akceptowane przez pracowników;
  8. wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi;
  9. rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych system szkoleń, zapewniający rozwijanie kompetencji pracowników;
  10. tematyka szkoleń uwzględniająca zapotrzebowanie zgłaszane przez pracowników;
  11. wysoki poziom merytoryczny szkoleń;
  12. ewidentna przydatność szkoleń dla prac wykonywanych przez ich uczestników;
  13. atrakcyjne formy szkolenia;
  14. wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie (elitarność zatrudnienia);
  15. elastyczny czas pracy;
  16. stosowanie systemu zarządzania talentami.
- d) Dotyczące władzy i demokratyzacji zarządzania:
1. argumentacja decyzji,
  2. konsultacje,
  3. delegowanie uprawnień,
  4. niesformalizowane zasięganie opinii,
  5. stosowanie systemu zarządzania przez cele,
  6. różnorodność form bezpośrednich kontaktów z przełożonymi,
  7. stosowanie zasady: nigdy pracownik mniej kompetentny nie może być przełożonym dla bardziej kompetentnego,

8. kierownik coachem, promotorem, a nie nadzorcą,
  9. ZERO nepotyzmu (w zatrudnianiu, w awansowaniu, wyróżnianiu itp.).
- e) Dotyczące kontroli:
1. celem głównym wszelkich kontroli jest pozyskanie informacji do udoskonalenia ocenianej pracy,
  2. częstotliwość kontroli dostosowana do charakteru pracy,
  3. znane wcześniej kryteria kontroli,
  4. wymierne kryteria kontroli,
  5. systemy kontroli powiązane z instrumentami motywacji,
  6. duży udział i znaczenie samokontroli,
  7. możliwość uzyskania przez kontrolowanego pełnej argumentacji wyniku kontroli,
  8. możliwość odwołania się od uzyskanych wyników kontroli.
- f) Dotyczące innowacji:
1. w systemach ocen uwzględnianie i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych;
  2. uwzględnianie autorstwa innowacji w decyzjach kadrowych (awanse, przesunięcia itp.);
  3. atrakcyjne honoraria dla autorów oryginalnych pomysłów, dających podstawy do innowacji;
  4. uczynienie z postaw proinnowacyjnych wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników;
  5. szanowanie autorstwa pomysłów (niedopisywanie się przełożonych do pomysłów podwładnych);
  6. tolerancja dla błędów w działaniach innowacyjnych.
- g) Dotyczące integracji oraz identyfikacji z firmą:
1. wspólne świętowanie ważnych dla firmy zdarzeń (rocznic, sukcesów itp.);
  2. treningi współodpowiedzialności i zaufania;
  3. atrakcyjna, dostępna na jasnych zasadach oferta świadczeń rekreacyjnych;
  4. atrakcyjne i stojące na wysokim poziomie dodatkowe świadczenia medyczne;
  5. dodatkowe ubezpieczenia;
  6. zapewnienie pracownikom dostępu do informacji, jakie chcieliby mieć o swojej firmie (na zasadach akceptowanych przez pracowników, ale jednocześnie uwzględniających wymogi ochrony wiedzy organizacyjnej);
  7. zapewnienie wsparcia psychologicznego;
  8. wysoka reputacja firmy;
  9. uznana marka wytwarzanych wyrobów;
  10. atrakcyjna deklaracja misji.



h) Dotyczące przywództwa:

1. zdolność wybiegania w przyszłość,
2. szerokie horyzonty,
3. determinacja,
4. wzbudzanie zaufania,
5. odpowiedzialność,
6. zdolność wywierania wpływu,
7. zdolność inspirowania innych,
8. empatia,
9. odwaga.

Przedstawioną wyżej strukturę pozytywnego potencjału organizacji traktować należy jako propozycję, która stworzona została dla potrzeb wspomnianego projektu badawczego. Głównym kryterium, którym kierowano się przy identyfikacji poszczególnych elementów PPO, był ich związek z takimi pozytywnymi charakterystykami kultury organizacyjnej oraz klimatu organizacyjnego, które wywołują pozytywne, prorozwojowe zachowania pracowników organizacji. Oznacza to, że w konkretnych obszarach możliwego występowania elementów pozytywnego potencjału realizowane mogą być działania pozbawione walorów pozytywnych. Przykładowo tylko wskazać można na negatywny wpływ na samopoczucie pracowników oraz ich zachowania takich zjawisk, jak nepotyzm, brak jasności kryteriów oceny, lizusostwo, nieuzasadnione praktykowanie autokratycznego stylu kierowania, brak informacji o celach realizowanych przez organizację i wiele innych. Lista elementów pozytywnego potencjału to próba enumeracji cech i sposobów działania charakterystycznych dla organizacji pozytywnej.

### **3. Pozytywna kultura organizacyjna i pozytywny klimat organizacyjny jako uwarunkowania pozytywnych, prorozwojowych zachowań pracowników**

Jak wspomniano wcześniej, Pozytywny Potencjał Organizacyjny (PPO) wpływa na wyniki organizacji głównie w sposób pośredni, poprzez kształtowanie pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacyjnego, które są najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zachowania organizacyjne pracowników, od których zależą wyniki. Tego rodzaju ciąg zależności przyczynowo-skutkowych wydaje się nie budzić zastrzeżeń i nawiązuje do powszechnej wiedzy o zależnościach wewnątrzorganizacyjnych. Czymś innym jest jednak wiedza o tego rodzaju prawidłowościach funkcjonowania organizacji, a czymś innym ich operacjonalizacja dla potrzeb badania konkretnych zjawisk w konkretnych organizacjach. Dla potrzeb identyfikacji powyższych zależności, koniecznym było określenie atrybutów (elementów, przejawów) pozytywnej kultury, pozytywnego klimatu i pozytywnych zachowań.

Kultura organizacyjna to, w powszechnym przekonaniu, zbiór wartości, norm i przekonań uznawanych przez pracowników i wpływających na ich zachowania w organizacji. Tak rozumiana kultura organizacyjna skłaniać może zarówno do pozytywnych, jak i negatywnych zachowań pracowników, zatem koncepcja pozytywnej kultury powinna nawiązywać do pozytywnych wartości i norm. Dla potrzeb prezentowanego projektu badawczego, pozytywna kultura organizacyjna została opisana jako taka, w której dominują następujące wartości i normy:

- kooperacja,
- zaufanie,
- szacunek,
- odpowiedzialność,
- zaangażowanie,
- proaktywność,
- pozytywny stosunek do zmian (adaptacyjność),
- kreatywność,
- doskonałość,
- otwartość,
- szlachetność,
- lojalność,
- racjonalność,
- uczciwość,
- spolegliwość,
- poszanowanie dla prawdy,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- poszanowanie dla tradycji organizacji.

Powyższy zbiór wartości i norm nie może być traktowany jako wyczerpujący, ale nawiązuje on niewątpliwie do większości powszechnie akceptowanych cnót, u podstaw których leżą konkretne wartości i normy. Uzasadnionym jest więc założenie, że kultura organizacyjna charakteryzująca się powyższymi atrybutami, posiada walor pozytywności.

Pojęcie klimatu organizacyjnego ciągle jest przedmiotem dyskusji wśród uczonych, nie tylko w obszarze nauk o zarządzaniu, ale również psychologii organizacji<sup>9</sup>. Pozytywny klimat organizacyjny zdefiniowany został w prezento-

---

<sup>9</sup> Prezentację dyskusji na temat istoty klimatu organizacyjnego, jego atrybutów i znaczenia dla funkcjonowania organizacji, znaleźć można w: Kalińska M., Pozytywny klimat organizacyjny jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 107-117.

wanym projekcie badawczym, jako subiektywne, pozytywne odczucia pracowników dotyczące ich stanowiska pracy i atmosfery w miejscu pracy. Dla potrzeb badania klimatu organizacyjnego w konkretnych organizacjach istniała potrzeba, podobnie jak w przypadku kultury organizacyjnej, operacjonalizacji tego zjawiska, co polegało na identyfikacji podstawowych jego wymiarów oraz wskazania najważniejszych, pozytywnych uwarunkowań w ramach każdego z wymiarów.

Struktura pozytywnego klimatu organizacyjnego ustalona została następująco:

1. Klarowność:
  - poczucie, że cele organizacji są klarowne,
  - poczucie, że kultura organizacyjna jest czytelna,
  - poczucie, że struktury są przejrzyste,
  - poczucie, że zadania i oczekiwania względem własnej osoby są jasno określone,
  - poczucie, że kryteria oceny pracowników są jasne,
  - poczucie, że procedury są jawne.
2. Nagradzanie:
  - poczucie, że zarobki są satysfakcjonujące,
  - poczucie, że wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie,
  - poczucie, że wyniki zyskują uznanie.
3. Standardy:
  - przekonanie o możliwości wykorzystywania w pracy zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów,
  - poczucie możliwości samorealizacji, osiągania postępów w rozwoju,
  - poczucie wspierania przez organizację dążeń do doskonałości,
  - pewność otrzymania informacji zwrotnej,
  - poczucie, że wykonywana praca jest ciekawa,
  - poczucie możliwości harmonijnego godzenia życia zawodowego z prywatnym,
  - przekonanie o kompetencjach przełożonych.
4. Elastyczność:
  - poczucie swobody tworzenia i wdrażania innowacji,
  - poczucie braku ograniczeń biurokratycznych.
5. Odpowiedzialność
  - poczucie niezależności,
  - poczucie możliwości wpływania na bieg spraw,
  - poczucie akceptacji w organizacji uzasadnionego ryzyka.

6. Zaangażowanie w zespole:

- przekonanie, że firma jest powodem do dumy,
- odczuwanie sympatii do ludzi, z którymi się pracuje,
- przekonanie, że pracuje się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć,
- poczucie solidarności zespołowej, poczucie integracji w zespole,
- poczucie możliwości uzyskania wsparcia ze strony firmy (w wypadku osobistych problemów).

Podobnie jak w przypadku atrybutów (charakterystyk) pozytywnej kultury organizacyjnej, przedstawione wyżej atrybuty pozytywnego klimatu organizacyjnego nie stanowią ich pełnej, możliwej listy, głównie dlatego, że klimat to indywidualne, subiektywne odczucia. Są to jednak, bez wątpienia, najważniejsze z punktu widzenia pozytywnych zachowań pracowników charakterystyki klimatu organizacyjnego.

Ostatnim zbiorem uwarunkowań, zaczynających się od stanu elementów pozytywnego potencjału, w ramach badanego ciągu zależności, są zachowania pracowników wpływające pozytywnie na wyniki osiągane przez organizację. Charakterystyki takich działań pozytywnych, prorozwojowych sprowadzają się do tego, że pracownicy w swoich działaniach:

- nie spoczywają na laurach - po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym,
- postrzegają każdy sukces jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości,
- samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy,
- formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach,
- napotykając trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania,
- nie zostawiają prac niedokończonymi,
- pracują najlepiej jak potrafią,
- uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonałą inną umiejętność (np. umiejętności społeczne),
- zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia,
- informują innych o możliwościach rozwoju (np. szkoleniach, publikacjach itp.),
- analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji,
- uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów,
- traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy,
- interesują się sytuacją swojej firmy,
- nie generują niepotrzebnych kosztów,
- kreatywnie rozwiązują napotkane problemy,

- nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu,
- szczerze ze sobą rozmawiają,
- ujawniają swoje marzenia i pasje,
- znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystać,
- bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniedbują swojego życia osobistego),
- są dla siebie sympatyczni,
- zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą lub nie potrafią,
- przyznają się do popełnionych błędów,
- udzielają pomocy oraz informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują,
- zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje,
- słuchają wzajemnie swoich opinii,
- śmiało wypowiadają swoje opinie,
- w pełni angażują się w realizację decyzji przelożonych,
- chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji,
- angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy,
- traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonywanych działań,
- rywalizując z innymi grają zawsze fair,
- wypowiadają się z dumą o swojej firmie,
- nie szukają innej pracy.

Powyższe charakterystyki elementów modelu zależności między pozytywnym potencjałem organizacji, pozytywną kulturą organizacyjną, pozytywnym klimatem organizacyjnym, prorozwojowymi zachowaniami pracowników i wreszcie wynikami osiąganymi przez organizację, nie mogą być traktowane jako pełny, wyczerpujący opis badanych zjawisk. Uwzględniając jednak fakt, że badanie tych zjawisk i zależności między nimi miało charakter prekursorski, przyjąć można, że wyniki przeprowadzonych badań mają wartość poznawczą, dostarczają interesujących informacji o uwarunkowaniach rozwoju współczesnych organizacji.

#### **4. Ocena stanu pozytywnego potencjału w polskich przedsiębiorstwach**

W celu oceny stanu pozytywnego potencjału, przeprowadzone zostało badanie ankietowe w grupie 494 celowo dobranych polskich przedsiębiorstw, z których ostatecznie uczestniczyło w badaniu 103 z nich. W pytaniach dotyczących stanu

poszczególnych elementów pozytywnego potencjału w badanych organizacjach poproszono o dokonanie oceny w skali 0-100% poziomu „wyposażenia” w dany składnik pozytywnego potencjału. Średnie stany dla poszczególnych grup pozytywnego potencjału kształtowały się następująco<sup>10</sup>:

1. Elementy pozytywnego potencjału związane z zasobami materialnymi – 73,0
2. Elementy pozytywnego potencjału związane z zasobami niematerialnymi – 66,8:
  - dotyczące strategii – 67,0
  - dotyczące struktury – 62,3
  - dotyczące zarządzania zasobami pracy – 65,1
  - dotyczące władzy i demokratyzacji zarządzania – 70,0
  - dotyczące kontroli – 68,8
  - dotyczące innowacji – 66,4
  - dotyczące integracji oraz identyfikacji z firmą – 59,6
  - dotyczące przywództwa – 75,0.

Stan wyposażenia badanych przedsiębiorstw w elementy pozytywnego potencjału związane z zasobami materialnymi jest lepszy, w porównaniu z wyposażeniem w zasoby niematerialne. Sytuacja taka nie jest zaskoczeniem, jeżeli uwzględnimy fakt, że polskie przedsiębiorstwa ciągle znajdują się w procesie transformacji i uczą się funkcjonowania w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej. Wiele z nich jest „na dorobku”, w ramach którego uwagę zwraca się głównie na budowanie silnych, materialnych podstaw działania.

Innym czynnikiem mającym wpływ na taką strukturę posiadanych zasobów może być fakt, że proces budowania i gromadzenia zasobów niematerialnych podlega specyficznym regułom i wymaga często długiego okresu czasu<sup>11</sup>.

Ciekawym jest to, że wśród kategorii pozytywnego potencjału, związanych z zasobami niematerialnymi, najwyższą ocenę otrzymały te związane z przywództwem oraz dotyczące władzy i demokratyzacji zarządzania. Świadczy to niewątpliwie o wysokich kwalifikacjach polskich menedżerów, którzy są świadomi znaczenia stosowania przyjaznych stylów zarządzania dla pozytywnych zachowań pracowników. Wśród elementów pozytywnego potencjału dotyczących przywództwa, najwyżej oceniona została odpowiedzialność (81,5) oraz determinacja (78,6), co można interpretować bardziej jako cechy menedżerów, a nie wszystkich pracowników. Są to niewątpliwie cechy szczególnie cenne

---

<sup>10</sup> Podane wartości dla poszczególnych kategorii pozytywnego potencjału wyliczone zostały jako średnia arytmetyczna wartości wszystkich elementów w ramach konkretnych kategorii. Szczegółową informację o wartości stanu wszystkich elementów pozytywnego potencjału znaleźć można w: Chodorek M., Stan pozytywnego potencjału organizacji w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań, W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji...*, dz. cyt., s. 53-74.

<sup>11</sup> Dierickx J., Cool K., Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 1989, vol. 35, s. 1504-1513.

w warunkach gospodarki polskiej, w której dobre przywództwo odgrywa ważną rolę, jako czynnik rozwoju organizacji.

Najniższą ocenę otrzymała grupa elementów pozytywnego potencjału dotyczących integracji oraz identyfikacji z firmą (59,6). Taki wynik może budzić pewne zdziwienie w świetle wcześniej podkreślonej wysokiej oceny dla elementów pozytywnego potencjału dotyczących władzy i demokratyzacji zarządzania oraz przywództwa. Pozytywne rozwiązania w obu tych obszarach powinny bowiem sprzyjać integracji pracowników z firmą. Jeżeli tak się nie dzieje, to jest to sygnał, że należy podejmować różnego rodzaju dodatkowe działania sprzyjające integracji oraz identyfikacji z firmą, są to bowiem ważne czynniki sprzyjające rozwojowi. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy, bardzo ważnym czynnikiem sukcesu biznesowego jest zdolność organizacji do ciągłego uczenia się, która zależy przede wszystkim od indywidualnej skłonności pracowników do poszerzania własnej wiedzy. Indywidualna skłonność do uczenia się, nie dla własnego interesu, ale dla potrzeb organizacji, jest natomiast uzależniona od zgodności interesów własnych pracowników z celami organizacji<sup>12</sup>.

Podane wyżej wartości dotyczące stanu wyposażenia polskich przedsiębiorstw w elementy pozytywnego potencjału trudno jest jednoznacznie ocenić. Analiza wyników badania wskazuje niewątpliwie na fakt, że badane przedsiębiorstwa posiadają w dyspozycji pozytywny potencjał zasobowy. Dla potrzeb pełniejszej oceny istniejącego stanu rzeczy przeprowadzono analogiczne badanie ankietowe w grupie 30 wybranych zagranicznych przedsiębiorstw z Francji, Niemiec, Hiszpanii i Japonii. Porównanie wyników badania stanu pozytywnego potencjału polskich i zagranicznych przedsiębiorstw wypada wyraźnie na korzyść tych pierwszych. Jednoznaczna interpretacja takiej sytuacji jest trudna i wymagałaby dalszych, pogłębionych badań.

## **5. Ocena kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego oraz prorozwojowych zachowań pracowników w polskich przedsiębiorstwach**

Stan kultury organizacyjnej oraz klimatu organizacyjnego został zdiagnozowany w ramach badania ankietowego, w którym proszono kadrę kierowniczą o dokonanie oceny intensywności występowania w skali 0-100% w badanych przedsiębiorstwach podanych charakterystyk pozytywnej kultury oraz pozytywnego klimatu. Ocenę kultury organizacyjnej, w podanej wyżej skali, przedstawia tabela 1.

---

<sup>12</sup> Por. Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003, s. 235 – 263.

Tabela 1. Ocena elementów kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw

Charakterystyki pozytywnej kultury organizacyjnej			
Uczciwość	76,3	Kooperacja	68,6
Odpowiedzialność	73,8	Odwaga	66,7
Poszanowanie dla prawdy	72,3	Otwartość	64,8
Poszanowanie dla tradycji organizacji	72,3	Kreatywność	63,9
Lojalność	71,9	Proaktywność	63,6
Sprawiedliwość	71,8	Doskonałość	63,0
Szacunek	71,4	Pozytywny stosunek do zmian	62,0
Zaangażowanie	71,3	Szlachetność	61,5
Racjonalność	70,0	Spolegliwość	58,8
Zaufanie	69,9		

Źródło: Glińska-Noweś A., Pozytywna kultura organizacyjna jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji...*, dz. cyt., s. 89.

Średni wynik dla kultury organizacyjnej to 68,9, co może być interpretowane, iż taki odsetek pracowników respektuje w swoim działaniu konkretne wartości. Jednoznaczna ocena powyższych wyników jest trudna, gdyż znaczenie respektowania, bądź nierespektowania, konkretnych wartości, zależy od kontekstu, od sytuacji, w której dana wartość jest brana pod uwagę lub pomijana. Ogólnie można jednak powiedzieć, że w badanych przedsiębiorstwach najwyżej cenione są wartości podstawowe, takie jak uczciwość, odpowiedzialność, poszanowanie dla prawdy, lojalność. Są one ważne jako uwarunkowania pozytywnych, prorozwojowych zachowań pracowników, ale głównie w sytuacji względnej stabilizacji otoczenia, w jakim funkcjonują organizacje. W warunkach dużej zmienności tego otoczenia pożądane są zachowania charakteryzujące się odwagą, kreatywnością, pozytywnym stosunkiem do zmian, dążnością do doskonalenia własnych działań, otwartością, zdolnością do działań zespołowych. Ocena tych ostatnich wartości wypada natomiast poniżej średniej dla całej kultury organizacyjnej. Sytuacja taka może być traktowana jako jeden z czynników niezadowolającej innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Tym samym jako sugestia podejmowania działań nakierowanych na propagowanie wartości sprzyjających innowacyjności.

Ocena klimatu organizacyjnego przeprowadzona została analogicznie jak kultury organizacyjnej. W pytaniach ankiety skierowanej do badanych przedsiębiorstw proszono o dokonanie oceny intensywności występowania, w skali 0-100%, konkretnych przejawów (charakterystyk) pozytywnego klimatu organizacyjnego. Wyniki badania prezentowane są w tabeli 2. Średni stan występowania pozytywnych cech klimatu oceniony został na 66,5, a więc na poziomie zbliżonym do ogólnej oceny kultury organizacyjnej. Sytuację taką uznać można za zadowolającą, ale wymagającą działań na rzecz rozwijania pozytywnych cech



Tabela 2. Ocena elementów klimatu organizacyjnego polskich przedsiębiorstw

<b>Charakterystyki pozytywnego klimatu organizacyjnego</b>	
1. Związane z klarownością	<b>68,1</b>
- cele organizacji są klarowne	67,0
- kultura organizacyjna jest czytelna	65,2
- struktury są przejrzyste	67,1
- zadania i oczekiwania względem własnej osoby są jasno określone	69,0
- kryteria oceny pracowników są jasne	67,7
- procedury są jawne	72,7
2. Związane z nagradzaniem	<b>62,8</b>
- zarobki są satysfakcjonujące	57,2
- wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie	63,4
- wyniki zyskują uznanie	67,7
3. Związane ze standardami	<b>65,6</b>
- możliwość wykorzystania w pracy zainteresowań i rozwijania własnych talentów	60,8
- możliwość samorealizacji, osiągania postępów w rozwoju	64,1
- wspieranie przez organizację dążeń do doskonałości	61,5
- pewność otrzymania informacji zwrotnej	63,7
- poczucie, że wykonywana praca jest ciekawa	71,1
- możliwość harmonijnego godzenia życia zawodowego z prywatnym	67,1
- przekonanie o kompetencjach przełożonych	71,0
4. Związane z elastycznością	<b>60,6</b>
- swoboda tworzenia i wdrażania innowacji	60,8
- brak ograniczeń biurokratycznych	60,5
5. Związane z odpowiedzialnością	<b>61,5</b>
- niezależność	60,5
- możliwość wpływania na bieg spraw	62,6
- akceptacja w organizacji uzasadnionego ryzyka	61,4
6. Związane z zaangażowaniem w zespole	<b>74,1</b>
- firma jest powodem do dumy	73,2
- odczuwania sympatii do ludzi, z którymi się pracuje	75,4
- przekonanie, że pracuje się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć	72,7
- solidarność zespołowa, poczucie integracji w zespole	72,1
- możliwość uzyskania wsparcia ze strony firmy (w wypadku osobistych problemów)	77,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kalińska M., dz. cyt., s. 128-138.

klimatu organizacyjnego. Oznacza ona bowiem, że w ponad 30% przypadków pracownicy mają do czynienia z brakiem pozytywnego wpływu klimatu organizacyjnego na ich działania.

Najwyżej ocenione zostały elementy pozytywnego klimatu związane z zaangażowaniem w zespole (74,1) oraz klarownością systemu zarządzania (68,1). Najgorsze oceny otrzymały elementy klimatu związane z elastycznością (60,6), odpowiedzialnością (61,5) oraz nagradzaniem (62,8). Ciekawym spostrzeżeniem jest to, że najwyższą oceną spośród wszystkich badanych elementów klimatu uzyskało przekonanie o możliwości otrzymania pomocy od firmy w przypadku problemów osobistych (77,3). Świadczy to niewątpliwie o tym, że badane przedsiębiorstwa w swoich strategiach personalnych nawiązują bardziej do koncepcji kapitału społecznego niż koncepcji sita. Najniżej oceniono natomiast satysfakcję z otrzymywanego wynagrodzenia. Ponad 40% pracowników badanych firm nie czuje się usatysfakcjonowana wysokością zarobków. Taki układ tych dwóch ostatnich charakterystyk może sugerować, że w firmach podejmowane są działania, aby brak zadowolenia z wysokości zarobków rekompensować poprzez budowanie świadomości, że pracownik może liczyć na pomoc ze strony firmy w przypadku osobistych kłopotów.

Średni stan prorozwojowych zachowań pracowników w badanych przedsiębiorstwach, prezentowany w tabeli 3., oceniony został na 61,7, a więc niżej niż kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego, ale także poniżej stanu elementów pozytywnego potencjału.

Oceniając prezentowane w tabeli 3. wyniki badania zwrócić należy uwagę na fakt, iż szereg ocenianych, bardzo istotnych z punktu widzenia sprawności działania przedsiębiorstw zachowań pracowników kształtuje się na niskim poziomie. Blisko połowa pracowników nie przyznaje się do swoich błędów, nie lubi eksperymentować ani krytyki, nie zwraca specjalnej uwagi na koszty własnej działalności, dopuszcza możliwość nieuczciwej konkurencji z innymi. Jednocześnie jednak wysoko ocenione zostały takie działania, jak: zainteresowanie sytuacją firmy, satysfakcja wynikająca z zatrudnienia w konkretnej firmie, przyjazne stosunki między pracownikami, dążność do wykonywania czynności zawodowych na możliwie najwyższym poziomie, gotowość do pomocy i dzielenia się wiedzą z innymi. Oceniając ogólnie powyższe wyniki stwierdzić można, że w badanych przedsiębiorstwach jest wiele do zrobienia w zakresie wzmocnienia i kreowania pozytywnych, prorozwojowych zachowań pracowników.

Ostatnim etapem badania była próba określenia siły związku między zmiennymi opisywanego modelu zależności, a więc między stanem pozytywnego potencjału, stanem kultury organizacyjnej, stanem klimatu organizacyjnego, zachowaniami pracowników, wreszcie wynikami osiąganymi przez badane

Tabela 3. Ocena zachowań pracowników w polskich firmach

Charakterystyki pozytywnych zachowań pracowników	
Pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje	65,7
Pracownicy zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	64,9
Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	64,5
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	63,2
Pracownicy śmiało wypowiadają swoje opinie	62,3
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	61,9
Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy	61,5
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotkane problemy	60,9
Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)	60,5
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystać	60,5
Pracownicy nie zostawiają prac niedokończonymi	60,1
Pracownicy formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach	59,8
Pracownicy napotykać trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania	59,2
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	58,8
Pracownicy nie spoczywają na laurach, po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym	58,2
Pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze fair	56,6
Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	56,3
Pracownicy informują innych o możliwościach rozwoju (np. szkoleniach, publikacjach itp.)	55,9
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	53,9
Pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów	53,5
Pracownicy postrzegają każdy sukces jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości	53,4
Pracownicy ujawniają swoje marzenia i pasje	53,4
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonywanych działań	52,8
Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	51,6
Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	51,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Józefowicz B. Prorozwojowe zachowania pracownice jako wynik pozytywnego potencjału organizacji, pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacji W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji...*, dz. cyt., s.147-152.

przedsiębiorstwa. Wykorzystano do tego współczynniki korelacji Pearsona, których poziom dla poszczególnych zależności wynosił<sup>13</sup>:

- zależność między stanem pozytywnego potencjału i stanem kultury organizacyjnej  $r=0,69$
- zależność między stanem pozytywnego potencjału i klimatem organizacyjnym  $r=0,84$
- zależność między kulturą organizacyjną i zachowaniami pracowniczymi  $r=0,77$
- zależność między klimatem organizacyjnym i zachowaniami pracowniczymi  $r=0,42$
- zależność między kulturą organizacyjną i klimatem organizacyjnym  $r=0,83$ .

Wszystkie powyższe wskaźniki kształtują się na poziomie wskazującym na istotne pozytywne zależności. Oznacza to, że poprawa stanu pozytywnego potencjału organizacji wpływa na poprawę pozytywnej kultury oraz pozytywnego klimatu, które z kolei wpływają na pozytywne, prorozwojowe zachowania pracownicze, mające istotny wpływ na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa. Warto również zwrócić uwagę na zależność między kulturą i klimatem, której istnienie wzmacnia znaczenie kultury, jako czynnika kształtującego zachowania pracownicze. Z analizy powyższych zależności wynika proste przesłanie, że działania nakierowane na rozwijanie pozytywnego potencjału prowadzą nie tylko do poprawy samopoczucia pracowników w organizacji, co mogłoby stanowić samoistny cel, ale przyczyniają się do poprawy wyników osiąganych przez organizację.

## 6. Zakończenie

Prezentowane w opracowaniu badanie wskazało na sens i wartość poznawczą rozwijania wiedzy z zakresu pozytywnych uwarunkowań rozwoju współczesnych organizacji. Współczesna gospodarka z rosnącym znaczeniem wiedzy, wymaga odpowiedniego podejścia do kwestii zasobowych uwarunkowań rozwoju. Ze względu na konieczność systematycznego uczenia się organizacji, co jest podstawowym czynnikiem sukcesu biznesowego, istnieje potrzeba identyfikacji, a następnie realizacji działań podnoszących dynamikę indywidualnego i organizacyjnego uczenia się. Skłonność pracowników do doskonalenia własnych działań zależy w dużej mierze od tak zwanych „miękkich” zasobów (czynników). Prezentowany w opracowaniu obszar badań, zmierzających do

---

<sup>13</sup> Haffer R., Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań pozytywnego potencjału organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji...*, dz. cyt., s. 164.

poszerzenia wiedzy dotyczącej istoty tych czynników, ich znaczenia oraz zależności między nimi, wpisuje się we współczesny nurt poszukiwań czynników sukcesu, adekwatnych do aktualnego poziomu rozwoju gospodarczego.

## Literatura

- Barney J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 1991, vol. 2, s. 99-120.
- Dierickx J., Cool K., Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 1989, vol. 35, s. 1504-1513.
- Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- Chodorek M., Stan pozytywnego potencjału organizacji w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 53-74, ISBN 978-83-7285-545-9.
- Glińska-Neweś A., Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 37- 45, ISBN 978-83-7285-545-9.
- Glińska-Neweś A., Pozytywna kultura organizacyjna jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 89, ISBN 978-83-7285-545-9.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo UMK, 2001, s. 42-49, ISBN 83-231-1284-3.
- Haffer R., Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań pozytywnego potencjału organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 164, ISBN 978-83-7285-545-9.
- Józefowicz B., Prorozwojowe zachowania pracownicze jako wynik pozytywnego potencjału organizacji, pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s.147-152, ISBN 978-83-7285-545-9.
- Kalińska M., Pozytywny klimat organizacyjny jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji. W: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora, 2010, s. 107-117, ISBN 978-83-7285-545-9.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999, s. 397-477.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE, 2007, ISBN 83-208-1633-5.
- Oliver Ch., Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal* 1997, vol. 18, s. 697-713.

*Bobdan Godziszewski*

---

Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003, ISBN 83-88597-85-X.

## WPŁYW KULTURY PROJEKTOWEJ NA SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

*Joanna Haffer*

**Abstrakt:** Kultura organizacyjna, wskazywana w literaturze przedmiotu jako jeden z czterech głównych obszarów wspierających zarządzanie projektami w ramach uwarunkowań organizacyjnych przedsiębiorstw, istotnie determinuje skuteczność realizacji projektów<sup>1</sup>. W artykule omówiono różne typy kultury organizacyjnej uwypuklając zwłaszcza te jej charakterystyki, które są szczególnie istotne dla realizacji projektów. W oparciu o wyniki badań zidentyfikowano występowanie przejawów kultury projektowej w przedsiębiorstwach realizujących projekty, a także wskazano znaczenie kultury projektowej dla skutecznej realizacji projektów. Wyniki badań wskazują, że wzrost natężenia atrybutów charakterystycznych dla organizacji projektowej w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przyczynia się do pomyślnej realizacji projektu. Zatem przedsiębiorstwa zmierzające ku osiąganiu lepszych wyników w zakresie realizacji projektów powinny rozwijać w swoich organizacjach kulturę projektową.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, kultura projektowa, kultura organizacyjna, powodzenie projektu, skuteczność zarządzania projektami.

**JEL Classifications:** M10.

---

<sup>1</sup> Pozostałe trzy obszary wspierające zarządzanie projektami w ramach uwarunkowań organizacyjnych, to: systemy organizacyjne, struktura organizacyjna oraz biuro zarządzania projektami. Zob. *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK®Guide*. Warszawa: Project Management Institute, MI&DC, 2003, s. 24-30.

## 1. Wprowadzenie

Współcześnie polskie przedsiębiorstwa podejmują intensywną rywalizację na rynkach światowych, co implikuje potrzebę nieustannego doskonalenia jakości oferowanych przez nie produktów i usług, dużej elastyczności działania oraz dostrzegania korzyści i efektów szeroko pojmowanej współpracy. Z całą pewnością cały czas sprzyja temu zwiększona dostępność unijnych środków finansowania różnego rodzaju przedsięwzięć i inwestycji, zwłaszcza tych realizowanych na zasadach projektu. W rozwijających się gospodarkach rynkowych zaobserwować można wzrost działań o charakterze projektowym realizowanych w przedsiębiorstwach. Tym samym zarządzanie projektami zyskuje coraz większe zainteresowanie, tak w światowej, jak i polskiej gospodarce.

W czasach, w których aktywność gospodarcza przybiera coraz częściej postać działań o charakterze projektowym, o sukcesie organizacji w coraz większym stopniu decyduje pomyślna realizacja uzasadnionych ekonomicznie projektów, która może mieć miejsce jedynie w sytuacji zaistnienia w przedsiębiorstwach pewnych sprzyjających okoliczności, czyniących je dojrzałymi do skutecznej realizacji projektów. Dojrzałość projektowa organizacji, która będzie miała tu decydujące znaczenie, wyraża się w trzech głównych jej charakterystykach, mianowicie: zaawansowaniu procesów zarządzania projektami, rozwiniętej kulturze projektowej oraz rozwiniętej strukturze projektowej<sup>2</sup>. W niniejszym artykule skoncentrowano się na jednym z tych trzech wymiarów - kulturze projektowej - i opisano jej wpływ na skuteczność zarządzania projektami, którego celem jest usprawnienie całego procesu realizacji projektów tak, aby w efekcie osiągnąć ich zamierzone cele w sposób skuteczny i efektywny, a przede wszystkim z korzyścią dla szerokiego grona stron zainteresowanych ich wynikami. Kultura projektowa jest szczególną formą kultury organizacyjnej. Jej kształtowaniem zainteresowane są współczesne podmioty, które dążąc do zwiększenia efektywności i skuteczności działania, decydują się na wprowadzenie orientacji projektowej<sup>3</sup>. Orientacja projektowa opiera się na metodzie zarządzania projektami organizacji i stanowi jedno z systemowych podejść do procesu zarządzania w wielu współczesnych podmiotach gospodarczych, organizacjach pozarządowych oraz instytucjach publicznych<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Szerzej na temat dojrzałości projektowej zob. Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: TNOiK, 2009, s. 375-384.

<sup>3</sup> Strojny J., Kultura projektowa – parametry oceny i wpływ na przebieg projektów. *Humanities and Social Sciences* 2013, nr 20 (1/2013), s. 110.

<sup>4</sup> Strojny J., dz. cyt., s. 105.



## 2. Kultura projektowa

Kultura projektowa ma zasadnicze znaczenie dla pomyślnej realizacji projektów i jest częścią kultury organizacyjnej, która odzwierciedla cele, aspiracje i przekonania kierownictwa wyższego szczebla. Do najczęściej spotykanych kultur organizacyjnych, które rozróżnia się ze względu na rodzaj działalności, stopień zaufania i współpracę otoczenia konkurencyjnego, należą kultury: współpracy, braku współpracy, konkurencyjne oraz wyizolowane i fragmentaryczne<sup>5</sup>.

Kultury współpracy oparte są na współpracy, zaufaniu i skutecznej komunikacji (wewnętrznej oraz zewnętrznej)<sup>6</sup>. Decyzje podejmowane są tu w interesie wszystkich zainteresowanych stron. Zaangażowanie zarządzających w roli sponsorów nie musi być duże i ma raczej charakter bierny, ponieważ na szczebel zarządczy dociera mała liczba problemów. Projekty prowadzi się przede wszystkim nieformalnie, ograniczając do minimum administrację i dokumentację oraz organizując spotkania wówczas tylko, kiedy jest to konieczne. Tego typu kultury zarządzania projektami tworzy się przez wiele lat i odznaczają się one dużą sprawnością, zarówno w okresach dobrej, jak i złej koniunktury<sup>7</sup>.

Kultury braku współpracy charakteryzuje brak zaufania. Pracownicy troszczą się o własne interesy w dużo większym stopniu niż o interesy zespołu, organizacji czy klienta. Są to naturalnie pojawiające się kultury, które powstają wówczas, gdy zarządzający nie współpracują ze sobą nawzajem i z pracownikami. Tu charakterystyczną cechą jest widoczny brak wzajemnego szacunku. Tego typu kultury nie pozwalają zrealizować tylu udanych projektów, co kultury współpracy<sup>8</sup>.

W kulturach konkurencyjnych dominuje postawa konkurowania między zespołami projektowymi w walce o zasoby organizacji, a kierownicy projektów często żądają od pracowników większego zaangażowania w sprawy projektu niż w inne, które wynikają z obowiązków nałożonych przez równoległych kierowników liniowych (może to być katastrofalne w skutkach, jeśli ci sami pracownicy pracują w tym samym czasie w kilku projektach). Kultury takie mogą być skuteczne na krótko, zwłaszcza w sytuacjach dużego obciążenia zadaniami. Na dłuższą metę nie przynoszą jednak zadawalających efektów<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Kerzner H., *Advanced Project Management. Edycja Polska*. Gliwice: Helion, 2005, s. 453-454.

<sup>6</sup> Chen T. C., Chen T., Critical success factors for constructions partnering in Taiwan. *International Journal of Project Management* 2007, Vol. 25, s. 483.

<sup>7</sup> Dyrhaug Q, *A generalized critical success factor process model for managing offshore development projects in Norway*. Department of Production and Quality Engineering, Faculty of Engineering Science and Technology, June 2002, s. 221.

<sup>8</sup> Szerzej na temat braku współpracy i zaufania w: Diallo A., Thuiller D., The success of international developments projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 23, Issue 3, s. 237-252.

<sup>9</sup> H. Kerzner, dz. cyt., s. 453-454.

Kultury wyizolowane występują z reguły w dużych firmach, gdzie poszczególne jednostki mogą tworzyć własne kultury zarządzania projektami. Może to także skutkować pojawianiem się jednych kultur w ramach innych. Taka sytuacja ma miejsce w strategicznych jednostkach biznesu (*Strategic Business Units*)<sup>10</sup>.

Kultury fragmentaryczne charakterystyczne są dla projektów wielonarodowych, w których część zespołu jest oddzielona geograficznie od reszty. Centrala może posiadać solidną kulturę projektową, podczas gdy oddział zagraniczny takiej nie posiada<sup>11</sup>.

Kultura zarządzania projektami może istnieć w ramach każdej struktury organizacyjnej<sup>12</sup> i w zależności od swojej siły lub słabości może, w mniejszym lub w większym stopniu, wpływać na strukturę przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. W takich przypadkach może zastąpić reguły i przepisy stanowiące dla pracowników formalne wytyczne postępowania.

Przedsiębiorstwa realizujące projekty, w zdecydowanej większości przypadków, mają strukturę organizacyjną wykazującą cechy struktury macierzowej<sup>14</sup>, która obarczona jest szeregiem wad. Z całą pewnością najważniejszą z nich jest niepewność podporządkowania, a mianowicie wielokrotne podporządkowanie polegające na łamaniu zasady jedności rozkazodawstwa, na tle którego dochodzi do konfliktów między kierownikiem projektu a kierownikami funkcjonalnymi. Aby organizacja mogła wdrażać konkretną strategię działania, a w szczególności przeprowadzać projekty, konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich jej uczestników w duchu przyjętych zadań. Z tego względu ważna jest wewnętrzna integracja, w zakresie której to właśnie kultura organizacyjna spełnia szereg istotnych funkcji. Do jednej z nich należy funkcja wyznaczania zasad władzy i kryteriów statusu, w ramach której kultura organizacyjna pozwala uniknąć konfliktów na tle władzy, oferując wspólny system wartości związany z organizacyjnym wpływem. Biorąc pod uwagę ograniczenia struktury macierzowej, wpływ kultury organizacyjnej na przedsiębiorstwa zarządzające projektami ma szczególne znaczenie, zwłaszcza, że jak twierdzi Harold Kerzner „(...) zarządzanie projektami może być skuteczne w każdej strukturze organizacyjnej. Nieistotne jest przy tym, jak źle dana struktura może wyglądać na papierze. Ważne, aby kultura organizacyjna promowała pracę zespołową, współpracę, zaufanie i skuteczną komunikację”<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> Strategiczna jednostka biznesu, nazywana również autonomiczną jednostką biznesu, to funkcjonująca w ramach organizacji wydzielona jednostka o dobrze zdefiniowanych wyrobach i odbiorcach, dla której można ustalić jasne cele działalności; posiadająca szczególne znaczenie dla organizacji z punktu widzenia realizowanych zysków.

<sup>11</sup> H. Kerzner, dz. cyt., s. 454.

<sup>12</sup> Kerzner H., dz. cyt., s. 4.

<sup>13</sup> Stare A., The impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in Slovenian enterprises. *Management* 2011, Vol. 16, s. 1-22.

<sup>14</sup> Zob. wyniki badań empirycznych prezentowane w: Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: TNOiK, 2009, s. 240-242.

<sup>15</sup> Kerzner H., dz. cyt., s. 436.

Większość projektów nie stanowi przedsięwzięć wyraźnie odizolowanych, są one bowiem zwykle realizowane w pewnym środowisku biznesowym, które powinno być środowiskiem sprzyjającym dobremu zarządzaniu projektami. Kultura ma wpływ na wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, począwszy od planowania strategicznego i implementacji planów strategicznych, przez zarządzanie projektami i wszystko inne<sup>16</sup>.

W literaturze przedmiotu wskazuje się cztery sposoby, w ramach których kultura organizacyjna wpływa na zarządzanie projektami. Pierwszy z nich odnosi się do sposobu interakcji zachodzących między różnymi działami organizacji oraz wzajemnego wsparcia w dążeniu do realizacji celów projektu. Po drugie, kultura wpływa na poziom zaangażowania pracowników w osiąganie celów projektu w kontekście zbilansowania ich z innymi, potencjalnie konkurencyjnymi celami. Po trzecie, kultura organizacyjna wpływa na procesy planowania projektu w zależności od tego, jak zaplanowana jest praca lub w jaki sposób przydzielane są zasoby. Po czwarte, kultura wpływa na sposób, w jaki menedżerowie oceniają rezultaty pracy zespołu projektowego i jak postrzegają wyniki projektu<sup>17</sup>.

Kolejnym ważnym aspektem dotyczącym kultury projektowej jest polityka organizacji w zakresie procedur pracy projektowej oraz stosowanych narzędzi i zasad, tworząca metodykę zarządzania projektami. Ludzie, zwłaszcza ci, którzy od lat funkcjonowali w środowisku zarządzania *ad hoc* i w odniesieniu, do których nie zadbano o ich znajomość narzędzi i technik, mają tendencję do opierania się standaryzacji procesów. Wypracowanie wspólnie uzgodnionych i zaakceptowanych standardów zarządzania projektami jest sprawą ważną dla sprawniej realizacji tego typu przedsięwzięć<sup>18</sup>.

Sprawą najwyższej wagi, będącą w ścisłym związku z kulturą organizacyjną, jest wsparcie zarządzania projektami ze strony najwyższego kierownictwa organizacji. Kluczowym zadaniem kierownictwa najwyższego szczebla, w zakresie spraw projektowych, jest wypracowanie czytelnego systemu nadawania priorytetów projektom i wskazywanie do realizacji tych projektów, którym przyznawane jest pierwszeństwo zgodnie z przyjętymi kryteriami. Bardzo ważne są również poprawne stosunki pomiędzy kierownikiem projektu a kierownictwem organizacji, na które mogą wskazywać następujące czynniki<sup>19</sup>: upoważnienie kierownika projektu do podejmowania decyzji związanych z realizowanym przedsięwzięciem (jest to realizowane poprzez decentralizację władzy i dostateczne uprawnienia do podejmowania decyzji), jedynie okresowe powiadamianie sponsora,

---

<sup>16</sup> Cleland D. I., *Project management strategic: design and implementation (3th ed.)*. Nowy Jork: McGraw-Hill, 1999.

<sup>17</sup> Pinto J. K., *Project management: achieving competitive advantage (2nd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

<sup>18</sup> Stare A., dz. cyt., s. 1-22.

<sup>19</sup> Kerzner H., *Strategic planning for project management: using a project management maturity model*. Nowy Jork: John Wiley&Sons, 2001.

który zasadniczo trzyma się z dala od projektu, będąc równocześnie dostępnym, precyzyjne określenie informacji, które powinny być zamieszczane w raportach o postępie wykonania prac oraz wypracowana i obowiązująca polityka okresowego raportowania.

Charakter kultury projektowej najlepiej oddaje pozycja kierownika projektu w organizacji i stosunek pracowników do projektu. Autorytet kierownika projektu powinien być powiązany z priorytetem nadanym projektowi. Kierownicy projektów o wysokim znaczeniu dla organizacji powinni mieć uprawnienia podobne do kierowników liniowych, jednakże od strony nieformalnej ich znaczenie powinno być nawet wyższe.

### 3. Metodyka badawcza

Zaprezentowane w niniejszym artykule dane pochodzą z badania ankietowego i wywiadu kwestionariuszowego, które prowadzono w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego „Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce”. W badaniu ankietowym wzięło udział łącznie 70 przedsiębiorstw, natomiast wywiady kwestionariuszowe przeprowadzono w 26 spośród nich. Zrealizowana w projekcie celowa próba badawcza została uzyskana głównie dzięki wykorzystaniu bazy członków Stowarzyszenia Project Management Polska.

W badanych przedsiębiorstwach dokonano rozpoznania charakterystyk kultury projektowej. W tym celu, inspirując się pracą Morrisona, Browna oraz Smita<sup>20</sup>, za pomocą dwunastu wymiarów kultury organizacyjnej, w ramach których wyróżniono charakterystyki typowe dla firm zarządzających projektami, scharakteryzowano kulturę projektową. Wymienieni autorzy dokonali bardzo wnikliwego przeglądu literatury z zakresu kultury organizacyjnej oraz dorobku naukowego w temacie zarządzania projektami, odnajdując charakterystyczne dla organizacji realizujących projekty wymiary kultury organizacyjnej. W wywiadach zapytano respondentów, w jakim stopniu stwierdzenia opisujące atrybuty kultury projektowej charakteryzują przedsiębiorstwo, w którym realizowany był omawiany w badaniu ankietowym projekt. Respondenci odpowiadając na zadane pytanie przyznawali ocenę posługując się skalą od 0% do 100%, gdzie 0% oznaczało „całkowicie nie zgadzam się z danym stwierdzeniem”, 100% – „całkowicie zgadzam się z danym stwierdzeniem” opisującym atrybut kultury projektowej.

Respondenci przyznawali oceny w ramach następujących wymiarów kultury projektowej: elastyczność i innowacyjność, poziom integracji przedsiębiorstwa, ukierunkowanie na wyniki, standaryzacja systemów i procesów, przywódz-

---

<sup>20</sup> Morrison J. M., Brown C. J., Smit E. M., A supportive organizational culture for project management in matrix organizations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management* 2006, Vol. 37, Issue 4, s. 39-54.

two wspomagające projekty, delegowanie uprawnień i autonomii, koncentracja na zewnątrz, przejrzysty kierunek i wizja rozwoju przedsiębiorstwa, szkolenia i kompetencje, orientacja na ludzi, otwartość i komunikacja oraz orientacja na podejmowanie racjonalnych decyzji.

Zgromadzone w wywiadzie dane posłużyły do utworzenia zmiennej o nazwie kultura projektowa (KP), która wyraża opinię respondentów dotyczącą intensywności występowania przejawów kultury projektowej w kulturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Zmienna KP została wyznaczona jako średnia ocen przyznanych poszczególnym wymiarom kultury projektowej.

W celu dokonania oceny skuteczności zarządzania projektami, na podstawie szeroko zakrojonych badań literaturowych, skonstruowana została lista kryteriów powodzenia projektów. Tworząc tę listę, wyeksponowano trzy paradygmaty zarządzania projektami, mianowicie: paradygmat strategiczny, który zakłada, że projekt przez swój produkt może być postrzegany jako sposób realizacji strategii organizacji, paradygmat biznesowy, według którego projekt postrzegany jest jako ciąg działań i procesów, które mają się dokonać oraz paradygmat ludzki, zgodnie z którym projekt stanowi pewną płaszczyznę wymiany i realizacji działań między ludźmi. Przyjęcie takiego schematu myślowego pozwoliło stworzyć możliwie kompletną i szczegółową propozycję pogrupowania kryteriów powodzenia projektów, która przedstawiona została w tabeli 1. W ramach powyższych trzech paradygmatów zarządzania projektami, wyróżnionych zostało sześć obszarów oceny: obszar satysfakcji klienta, obszar korzyści dla organizacji klienta, obszar korzyści dla interesariuszy, obszar powodzenia procesu zarządzania projektem, obszar korzyści kierownika projektu oraz obszar korzyści zespołu projektowego. W ramach każdego obszaru zaprezentowano szczegółowe kryteria powodzenia projektu, które następnie poddano ocenie respondentów w badaniu empirycznym.

Tabela 1. Lista kryteriów powodzenia projektu w ramach sześciu obszarów oceny

<b>Kryteria powodzenia projektu</b>
<b>Paradygmat strategiczny - satysfakcja klienta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• klient jest zadowolony z rezultatów projektu;</li> <li>• problem klienta został rozwiązany;</li> <li>• klient wykorzystuje/użytkuje rezultat projektu i czerpie z niego satysfakcję;</li> <li>• funkcjonalność rezultatu projektu satysfakcjonuje klienta;</li> <li>• rezultat projektu został dostarczony do klienta na czas;</li> <li>• rezultat projektu daje klientowi możliwość sprawniejszego działania;</li> <li>• realizacja projektu nie spowodowała zakłóceń przebiegu pracy klienta;</li> <li>• klient jest zadowolony z przebiegu projektu.</li> </ul>
<b>Paradygmat strategiczny - korzyści dla organizacji klienta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rezultat projektu przyczynia się do realizacji celu strategicznego organizacji;</li> <li>• rezultat projektu pozwolił organizacji odnieść zauważalny sukces rynkowy/biznesowy/komercyjny;</li> <li>• rezultat projektu przyczynił się do wzrostu udziału organizacji w rynku;</li> <li>• rezultat projektu tworzy szanse dla organizacji w odniesieniu do przyszłych działań;</li> <li>• rezultat projektu kreuje nowe rynki, do których dotychczas oferta organizacji nie była adresowana;</li> <li>• rezultat projektu daje możliwość zwiększenia konkurencyjności organizacji;</li> <li>• rezultat projektu przyczynia się do wzrostu dochodów organizacji;</li> <li>• rezultat projektu przyczynia się do doskonalenia efektywności działań w organizacji;</li> <li>• rezultat projektu przyczynia się do rozwijania nowych technologii;</li> <li>• rezultat projektu zmniejsza poziom zakłóceń w organizacji;</li> <li>• rezultat projektu przyczynia się do uczenia się organizacji;</li> <li>• rezultat projektu przyczynia się do redukcji strat w organizacji.</li> </ul>
<b>Paradygmat strategiczny - korzyści dla innych interesariuszy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerzy i kontrahenci czerpią zauważalne korzyści z rezultatu projektu;</li> <li>• osoby niezaangażowane bezpośrednio w projekt czerpią zauważalne korzyści z jego wyniku.</li> </ul>
<b>Paradygmat procesowy - powodzenie procesu zarządzania projektem</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• planowany koszt projektu nie został przekroczony;</li> <li>• planowany czas trwania projektu nie został przekroczony;</li> <li>• wyróżniki określające jakość projektu zostały pozytywnie zweryfikowane;</li> <li>• zaplanowana specyfikacja techniczna projektu została dotrzymana;</li> <li>• wszystkie planowane produkty częściowe projektu zostały wytworzone;</li> <li>• produkt końcowy projektu został wytworzony.</li> </ul>

<b>Paradygmat ludzki - korzyści kierownika projektu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• praca w projekcie przyczyniła się do rozwoju osobistego kierownika projektu;</li><li>• praca w projekcie przyczyniła się do wzrostu umiejętności kierownika projektu w obszarze kompetencji zarządczych;</li><li>• praca w projekcie przyczyniła się do wzrostu umiejętności kierownika projektu w obszarze kompetencji zawodowych (fachowych);</li><li>• praca w projekcie usatysfakcjonowała kierownika projektu pod względem uzyskanych korzyści finansowych;</li><li>• praca w projekcie przyczyniła się do rozwoju kariery zawodowej kierownika projektu.</li></ul>
<b>Paradygmat ludzki - korzyści zespołu projektowego</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• praca w projekcie przyczyniła się do rozwoju osobistego członków zespołu projektowego;</li><li>• praca w projekcie była dla członków zespołu satysfakcjonująca pod względem uzyskanych korzyści finansowych;</li><li>• praca w projekcie przyczyniła się do wzrostu i rozwoju kompetencji zawodowych członków zespołu projektowego;</li><li>• praca w projekcie przyczyniła się do powstania nowych, pozytywnych relacji i zacieśnienia się więzi w zespole.</li></ul>

Zródło: opracowanie własne podstawie m.in.: Baccarini D., The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal* 1999, No. 4, s. 29; Youker R., *Defining the hierarchy of project objectives*. San Diego: PMI Annual Seminar & Symposium, 1999, s. 78–83; Shenhar A. J. (i in.), Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning* 2001, No. 34, s. 702; Belout A., Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 16, s. 21–26; Yu A. G., Flett P. D., Bowers J. A., Developing a value-centered for assessing project success. *International Journal of Project Management* 2005, Vol. 23, s. 430; Crawford P., Bryce P., Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency of aid project implementation. *International Journal of Project Management* 2003, Vol. 21, s. 365–366; Wateridge J., How can IT/IS project be measured for success? *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 7, s. 59–63; Shawn W. (i in.), Measuring project success in construction industry. *Engineering Management Journal* 2004, Vol. 16, No. 3, s. 31.

Respondenci dokonywali oceny stopnia spełnienia każdego kryterium wymienionego w tabeli 2., opisanego zdaniem twierdzącym, udzielając odpowiedzi na pytanie, na ile dane stwierdzenie odzwierciedla sytuację, jaka rzeczywiście miała miejsce w omawianym projekcie. Oceny przydzielano według skali od 0 do 5, gdzie: 5 – oznaczało „zdecydowanie tak”, 4 – „raczej tak”, 3 – „trudno powiedzieć (nie potrafię ocenić)”, 2 – „raczej nie”, 1 – „zdecydowanie nie”, 0 – „nie dotyczy”. Uzyskane w ten sposób wyniki stanowiły podstawę do opracowania zmiennej nazwanej skuteczność realizacji projektu (S). Zmienna S wyraża opinię respondentów dotyczącą powodzenia omawianych projektów, dokonaną przez ocenę stopnia spełnienia różnych kryteriów powodzenia w danym projek-

cie. Zmienna została zdefiniowana jako łączna średnia jednostkowych kryteriów powodzenia projektu i może być wyznaczana dla dowolnego projektu.

Zarówno więc nasilenie poszczególnych wymiarów kultury projektowej w badanych przedsiębiorstwach oraz znaczenie badanych kryteriów powodzenia projektu, mierzone były na podstawie subiektywnych ocen przedstawicieli przedsiębiorstw. Subiektywne miary badanych w przedsiębiorstwie zjawisk jakościowych są szeroko rozpowszechnione i akceptowane w badaniach przedsiębiorstw<sup>21</sup>, należy mieć jednak świadomość ich ograniczeń, które każą z ostrożnością traktować uogólnianie wyników uzyskiwanych w badaniach ankietowych i wywiadach.

#### 4. Wyniki badań

Wartość zmiennej KP, obliczonej dla wszystkich przedsiębiorstw, których przedstawiciele wzięli udział w wywiadzie, wynosi 59,3. Taki wynik sugeruje, że kultura organizacyjna badanych przedsiębiorstw jest co najwyżej średnio dopasowana do realizacji zadań projektowych.

Tabela 2. przedstawia średnie oceny, jakie przyznano poszczególnym wymiarom kultury projektowej, odzwierciedlające intensywność ich występowania w przedsiębiorstwach, jak również średnie oceny przyznane poszczególnym atrybutom każdego z dwunastu wymiarów.

Tabela 2. Przejawy kultury projektowej w badanych przedsiębiorstwach

Wymiary kultury projektowej	Atrybuty kultury projektowej w ramach dwunastu wymiarów	Średnia ocen (ranga)	Średnia ocen (ranga)
		N=26	N=26
Elastyczność i innowacyjność	w przedsiębiorstwie dopuszcza się dużą elastyczność w realizacji projektów	72,3 (1)	60,3 (5)
	przedsiębiorstwo adaptuje się do zmian w otoczeniu	63,5 (2)	
	w przedsiębiorstwie panuje atmosfera wyzwalająca kreatywność, innowacyjność i stymulująca do pracy	63,1 (3)	
	w przedsiębiorstwie dominuje przywództwo nieformalne, oparte na kompetencjach	60,4 (4)	
	w przedsiębiorstwie występuje duża tolerancja ryzyka oraz wysoki poziom umiejętności zarządzania ryzykiem w projektach	54,2 (5)	
	w przedsiębiorstwie dąży się do ograniczenia biurokracji i raportowania	48,1 (6)	

<sup>21</sup> Powell T. C., Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal* 1995, No. 1, s. 37.



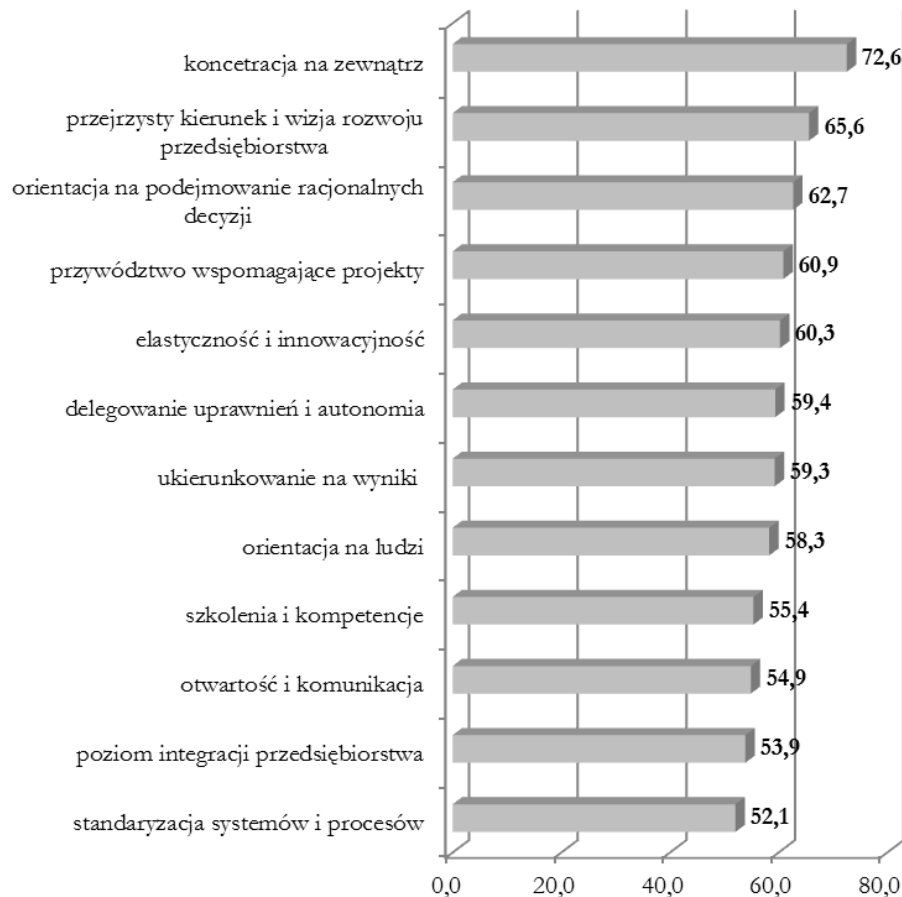
<b>Poziom integracji przedsiębiorstwa</b>	w przedsiębiorstwie panuje duch współpracy	65,4 (1)	<b>53,9 (11)</b>
	w przedsiębiorstwie panuje atmosfera sprzyjająca współpracy między różnymi działami	63,5 (2)	
	w przedsiębiorstwie nie występują wewnątrzdziałowe konflikty i walka o władzę	52,7 (3)	
	jest ogólnie przyjęte, że w przedsiębiorstwie praca zespołowa odbywa się w zespołach międzydziałowych	51,9 (4)	
	w przedsiębiorstwie istnieje właściwa proporcja w zakresie integracji i dzielenia odpowiedzialności między zarządzaniem funkcjonalnym i zarządzaniem projektami	51,9 (4)	
	w przedsiębiorstwie przywiązuje się dużą wagę do umiejętności społecznych pracowników	48,5 (5)	
	system wynagrodzeń uwzględnia zaangażowanie w pracę zespołową i współpracę	43,1 (6)	
<b>Ukierunkowanie na wyniki</b>	przedsiębiorstwo charakteryzuje przejrzystość celów	70,8 (1)	<b>59,3 (7)</b>
	przedsiębiorstwo preferuje umacnianie konkurencyjności	67,3 (2)	
	w przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na proaktywność i szybką odpowiedź na zaistniały problem	63,2 (3)	
	przedsiębiorstwo charakteryzuje przejrzystość kryteriów oceny wyników działalności	61,9 (4)	
	w przedsiębiorstwie wszechobecna jest silna potrzeba osiągnięć	61,9 (4)	
	przedsiębiorstwo charakteryzuje przejrzystość w zakresie podziału odpowiedzialności i uprawnień	60,4 (5)	
	w przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na planowanie i kontrolę	56,2 (6)	
	w przedsiębiorstwie wynagrodzenie jest ściśle powiązane z wynikami	32,7 (7)	
<b>Standaryzacja systemów i procesów</b>	w przedsiębiorstwie ustanowiono własny system zarządzania projektami	61,2 (1)	<b>52,1 (12)</b>
	system informacyjny przedsiębiorstwa spełnia stawiane przed nim cele zaspakajając potrzeby informacyjne jego użytkowników	56,2 (2)	
	system księgowości dostosowany jest do rozliczania projektów	56,2 (2)	
	system informacyjny przedsiębiorstwa jest przejrzysty	50,4 (3)	
	w przedsiębiorstwie występuje koncentracja na procesach, a nie wyłącznie na efektach końcowych	47,3 (4)	

<b>Przywództwo wspomagające projekty</b>	dystansowanie się wyższego kierownictwa jest negatywnie postrzegane	70,4 (1)	<b>60,9 (4)</b>
	wyższe kierownictwo okazuje zaangażowanie w zarządzanie projektami	65,4 (2)	
	w zarządzaniu projektami praktykuje się wspierający i zaangażowany styl przywództwa	64,2 (3)	
	w przedsiębiorstwie panuje klimat sprzyjający wspieraniu kierowników projektów przez sponsorów	57,7 (4)	
	w przedsiębiorstwie zachęca się pracowników do uczestnictwa w zespołach projektowych	46,9 (5)	
<b>Delegowanie uprawnień i autonomii</b>	w zespołach projektowych uprawnienia decyzyjne delegowane są na poziom specjalistów	63,5 (1)	<b>59,4 (6)</b>
	kierownicy projektów odznaczają się znaczną autonomią i uprawnieniami decyzyjnymi	60,4 (2)	
	przedsiębiorstwo charakteryzuje silna decentralizacja procesów podejmowania decyzji	54,2 (3)	
<b>Koncentracja na zewnątrz</b>	przedsiębiorstwo zorientowane jest na klienta	80,0 (1)	<b>72,6 (1)</b>
	przedsiębiorstwo okazuje wrażliwość na otoczenie i na zewnętrznych interesariuszy	73,1 (2)	
	na poziomie zarządzania projektami obserwuje się bliskie relacje z klientem	73,1 (2)	
	w zarządzaniu projektami widoczny jest zmysł przedsiębiorczości	64,2 (3)	
<b>Przejrzysty kierunek i wizja rozwoju przedsiębiorstwa</b>	cele projektów są spójne z misją i strategią przedsiębiorstwa	69,6 (4)	<b>65,6 (2)</b>
	przedsiębiorstwo ma jasno wytyczony kierunek działania	68,5 (5)	
	przedsiębiorstwo kieruje się określonym systemem wartości	66,5 (6)	
	pogląd dotyczący znaczenia i sposobu funkcjonowania zespołów jest podzielany w przedsiębiorstwie	57,7 (7)	
<b>Szkolenia i kompetencje</b>	w przedsiębiorstwie panuje kultura uczenia się, rozwoju osobistego i profesjonalizmu	63,5 (1)	<b>55,4 (9)</b>
	przedsiębiorstwo jest organizacją uczącą się	63,5 (2)	
	osoby na kierowniczych stanowiskach dysponują, obok ogólnych kompetencji fachowych, również kompetencjami zarządczymi	59,2 (3)	
	w przedsiębiorstwie realizowane są szkolenia z zakresu zarządzania projektami	56,2 (4)	
	w przedsiębiorstwie realizowane są, adekwatne do tematu, szkolenia dla członków zespołów projektowych	50,0 (5)	
	w przedsiębiorstwie realizowane są rozszerzone szkolenia dla kierowników projektów	40,0 (6)	

<b>Orientacja na ludzi</b>	w przedsiębiorstwie nie dopuszcza się zastraszania i przymusu	67,3 (1)	<b>58,3 (8)</b>
	sposób postrzegania rzeczywistości zgodny jest w przedsiębiorstwie z teorią Y (człowiek odczuwa wewnętrzną potrzebę samo-realizacji), a nie teorią X (człowieka należy zmuszać do pracy)	61,9 (2)	
	pracownicy identyfikują się z przedsiębiorstwem	60,0 (3)	
	integracja członków zespołów projektowych jest wysoka	58,1 (4)	
	przedsiębiorstwo kładzie nacisk na potrzebę rozwoju umiejętności w zakresie zarządzania ludźmi	56,2 (5)	
	przedsiębiorstwo wyznacza pracownikom ścieżki kariery i zapewnia perspektywy na przyszłość	46,5 (6)	
<b>Otwartość i komunikacja</b>	w przedsiębiorstwie panuje kultura otwartej komunikacji	57,2 (1)	<b>54,9 (10)</b>
	przedsiębiorstwo charakteryzuje otwartość na wygłaszane poglądy i przyzwolenie na kwestionowanie opinii	56,8 (2)	
	w przedsiębiorstwie występuje przejrzystość celów i informacji operacyjnych	56,8 (3)	
	ludzie ufają sobie wzajemnie, dlatego informacje są swobodnie wymieniane	56,8 (3)	
	„nauki pobrane z wcześniejszych lekcji” są upowszechniane	50,8 (4)	
	w przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na oddolną komunikację	50,8 (4)	
<b>Orientacja na podejmowanie racjonalnych decyzji</b>	wyboru projektów dokonuje się w oparciu o mierzalne korzyści, jakich dostarczają	72,4 (1)	<b>62,7 (3)</b>
	na wybór projektów nie mają wpływu czynniki polityczne oraz wynikające z osobistych korzyści decydentów	64,0 (2)	
	dla projektów wyznaczane są realistyczne cele	63,6 (3)	
	w przedsiębiorstwie, mimo racjonalnych kryteriów, dopuszcza się projekty innowacyjne o dużym stopniu ryzyka	63,6 (3)	
	cele projektów są wyznaczane z uwzględnieniem dostępnych zasobów	63,2 (4)	
	o wyborze projektów decydują racjonalne przesłanki (np. ich zgodność ze strategią)	59,2 (5)	
	przedsiębiorstwo wypracowało kryteria doboru projektów	52,8 (6)	

Zródło: Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: TNOiK, 2009, s. 252-254.

Wyniki zagregowane, ukazujące nasilenie poszczególnych wymiarów kultury projektowej w badanych przedsiębiorstwach, zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Nasilenie poszczególnych wymiarów kultury projektowej w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Haffer J., dz. cyt., s. 255.

Otrzymane wyniki wskazują, iż kultura projektowa przedsiębiorstw jest przede wszystkim kulturą skoncentrowaną na zewnątrz (średnia przyznanych punktów dla tego wymiaru jest najwyższa i wynosi 72,6). Oznacza to, iż przedsiębiorstwa zorientowane są na klienta, okazują wrażliwość na otoczenie i na zewnętrznych interesariuszy. Na poziomie zarządzania projektami obserwuje się bliskie relacje z klientem, a w działaniach wykonawców projektów uwidacznia się zmysł przedsiębiorczości. Na drugim miejscu pod względem intensywności występowania, wymieniony został wymiar: przejrzysty kierunek i wizja rozwoju przedsiębiorstwa (średnia 65,6), na który składają się takie elementy, jak: spójne

z misją i strategią przedsiębiorstwa cele projektów, jasno wytyczony kierunek działania, kierowanie się określonym systemem wartości oraz podzielany w przedsiębiorstwie pogląd dotyczący znaczenia i sposobu funkcjonowania zespołów. Nieco niżej oceniono wymiar: orientacja na podejmowanie racjonalnych decyzji (średnia 62,7), gdzie kładzie się nacisk na dokonywanie wyboru projektów do realizacji w oparciu o jasne kryteria doboru, w tym mierzalne korzyści, jakich dostarczają, a także racjonalne przesłanki oraz uniezależnianie tego wyboru od wpływu czynników politycznych i tych, które mogą wynikać z osobistych korzyści decydentów. W tym wymiarze ważnymi charakterystykami są również: wyznaczanie dla projektów realistycznych celów, z uwzględnieniem dostępnych zasobów, oraz dopuszczanie możliwości realizacji projektów innowacyjnych o dużym stopniu ryzyka. Na kolejnym miejscu wyróżniono wymiar: przywództwo wspomagające projekty (średnia 60,9), w ramach którego w przedsiębiorstwach szczególnie negatywnie postrzegane jest dystansowanie się wyższego kierownictwa od spraw projektowych, a zdecydowanie pozytywnie - angażowanie się władz w zarządzanie projektami. Odrobinę niżej oceniono wymiar: elastyczność i innowacyjność (średnia 60,3), ze szczególnym podkreśleniem, iż w badanych przedsiębiorstwach dopuszcza się dużą elastyczność w realizacji projektów. Następne w kolejności przejawy kultury projektowej w zbadanych przedsiębiorstwach to: delegowanie uprawnień i autonomii (średnia 59,4), ukierunkowanie na wyniki (średnia 59,3), orientacja na ludzi (średnia 58,3), szkolenia i kompetencje (średnia 55,4), otwartość i komunikacja (średnia 54,9), poziom integracji przedsiębiorstwa (średnia 53,9) oraz, wskazana na ostatnim miejscu, standaryzacja procedur i systemów (średnia 52,1).

W celu wyeksponowania znaczenia kultury projektowej i jej wpływu na skuteczność realizacji projektów, obliczono współczynnik korelacji rang Spearmana ( $r$ ) dla zmiennych KP i S. Dodatni oraz istotny statystycznie wynik korelacji zmiennej KP ze zmienną S ( $r=0,36$  dla  $\alpha \leq 0,1$ ), który zaprezentowano w tabeli 3., pozwala wysunąć twierdzenie, iż wzrost natężenia atrybutów charakterystycznych dla organizacji projektowej w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przyczynia się do pomyślnej realizacji projektu.

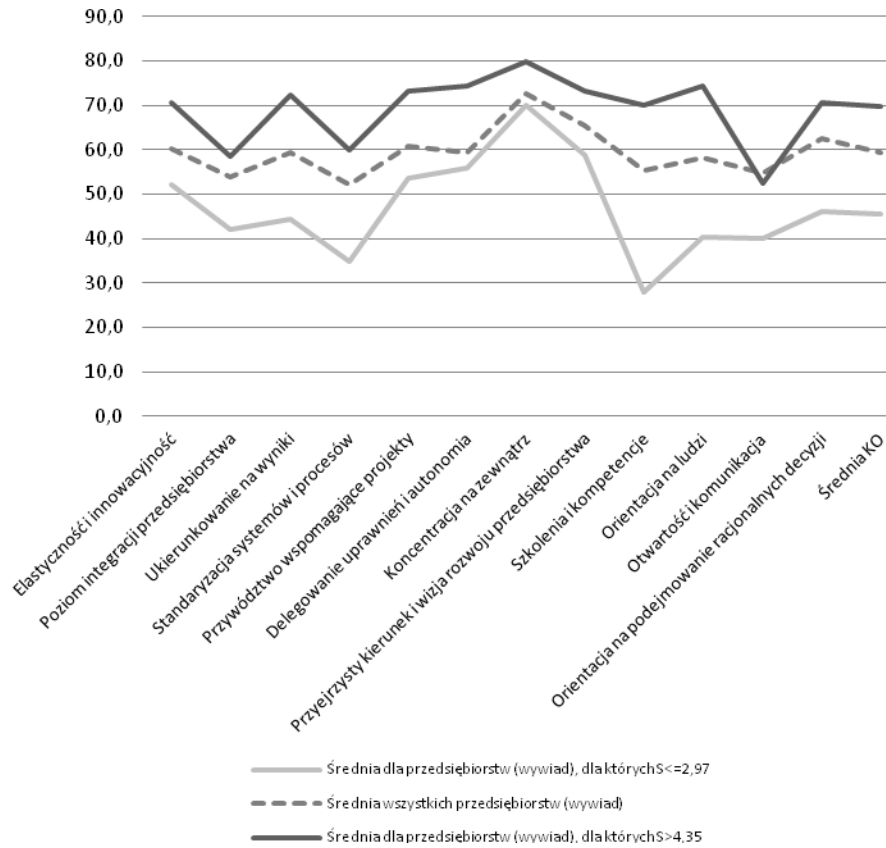
Tabela 3. Korelacja dla zmiennej KP i S

(N=26)	KP
S	0,36*

Korelacja jest istotna (dwustronnie) na poziomie: \* $\alpha \leq 0,1$ ; \*\*  $\alpha \leq 0,05$ ; \*\*\*  $\alpha \leq 0,01$ ; †  $\alpha \leq 0,001$

Haffer J., dz. cyt., s. 256.

Prawidłowość tę potwierdzają również dane przedstawione na rysunku 2. Ukazują one intensywność występowania poszczególnych wymiarów kultury projektowej w trzech grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na wartość zmiennej S.



Rysunek 2. Intensywność występowania poszczególnych wymiarów kultury projektowej z podziałem na trzy grupy przedsiębiorstw ze względu na wartość zmiennej S

Źródło: Haffer J., dz. cyt., s. 257.

Pierwsza grupa obejmuje te przedsiębiorstwa, które wzięły udział w wywiadzie i które charakteryzują się niską skutecznością realizacji projektów – wyłącznie te, które uzyskały ocenę  $S \leq 2,97$ . Druga grupa obejmuje przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysoką skutecznością realizacji projektów, dla których  $S > 4,35$ . Natomiast trzecia grupa obejmuje wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w wywiadzie. Graficzna prezentacja danych dowodzi, iż w przypadku przedsiębiorstw o niskiej wartości zmiennej S zaobserwowano niższą intensywność występowania cech kultury projektowej, niż w przypadku przedsiębiorstw, dla których zmienna S przyjęła wysokie wartości. Prawidłowość ta dotyczy wszystkich wymiarów kultury projektowej. Analizując natomiast krzywą odzwierciedlającą intensywność występowania przejawów kultury projektowej uśrednioną dla wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w wywiadzie, zau-

ważąc można, że pomijając jeden wymiar – otwartość i komunikację - przebiega ona pomiędzy dwiema krzywymi prezentującymi skrajne wartości pod względem zmiennej S.

Wniosek, jaki nasuwa się po analizie powyższych danych jest następujący: kultura projektowa ma istotne znaczenie dla pomyślnej realizacji projektów, bowiem w przypadku przedsiębiorstw, które osiągają wyższą skuteczność zarządzania projektami, intensywność występowania jej przejawów jest wyższa niż w przypadku przedsiębiorstw o niższej skuteczności realizacji projektów.

#### 4. Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszym artykule interpretacja wyników badań uzyskanych drogą ankietyzacji i wywiadu pozwala twierdzić, iż przedsiębiorstwa zmierzające ku osiągnięciu lepszych wyników w zakresie realizacji projektów, powinny rozwijać w swoich organizacjach kulturę projektową. Wyniki badań potwierdzają tezę, iż wzrost natężenia atrybutów kultury projektowej w przedsiębiorstwie prowadzi do wzrostu powodzenia w realizacji projektu.

#### Literatura

- A guide to the project management body of knowledge. PMBOK®Guide*. Warszawa: Project Management Institute, MT&DC, 2003. ISBN 83-919462-0-7.
- Baccarini D., The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal* 1999, No. 4.
- Belout A., Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 16.
- Chen T. C., Chen T., Critical success factors for constructions partnering in Taiwan. *International Journal of Project Management* 2007, Vol. 25.
- Cleland D. I., *Project management strategic: design and implementation (3th ed.)*. Nowy Jork: McGraw-Hill, 1999. ISBN 0071161392.
- Crawford P., Bryce P., Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency of aid project implementation. *International Journal of Project Management* 2003, Vol. 21.
- Diallo A., Thuiller D., The success of international developments projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 23, Issue 3.
- Dyrhaug Q., *A generalized critical success factor process model for managing offshore development projects in Norway*. Department of Production and Quality Engineering, Faculty of Engineering Science and Technology, June 2002.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: TNOiK, 2009. ISBN 978-83-7285-503-9.

- Kerzner H., *Advanced Project Management. Edycja Polska*. Gliwice: Helion, 2005. ISBN 83-7361-730-2.
- Kerzner H., *Strategic planning for project management: using a project management maturity model*. Nowy Jork: John Wiley&Sons, 2001. ISBN 0471400394.
- Morrison J. M., Brown C. J., Smit E. M., A supportive organizational culture for project management in matrix organizations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management* 2006, Vol. 37, Issue 4.
- Pinto J. K., *Project management: achieving competitive advantage (2nd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- Powell T. C., Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal* 1995, No. 1.
- Shawn W. (i in.), Measuring project success in construction industry. *Engineering Management Journal* 2004, Vol. 16, No. 3.
- Shenhar A. J. (i in.), Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning* 2001, No. 34.
- Stare A., The impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in Slovenian enterprises. *Management* 2011, Vol. 16.
- Strojny J., Kultura projektowa – parametry oceny i wpływ na przebieg projektów. *Humanities and Social Sciences* 2013, nr 20 (1/2013).
- Wateridge J., How can IT/IS project be measured for success? *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 7.
- Youker R., *Defining the hierarchy of project objectives*. San Diego: PMI Annual Seminar & Symposium, 1999.
- Yu A. G., Flett P. D., Bowers J. A., Developing a value-centered for assessing project success. *International Journal of Project Management* 2005, Vol. 23.



## STRUKTURY ORGANIZACYJNE JAKO PRZEJAW DOJRZAŁOŚCI PROJEKTOWEJ ORGANIZACJI

*Tomasz Janicki*

**Abstrakt:** Dojrzałość projektową można zdefiniować jako stopień rozwoju systemów i procesów z natury powtarzalnych i dających dużą szansę osiągnięcia sukcesów w kolejnych projektach. Jednym z czynników wpływających na tak rozumianą dojrzałość projektową jest komunikacja w grupie oddelegowanej do realizacji projektu, przejawiająca się m.in. poprzez daną formę organizacyjną. Dobór odpowiedniej struktury projektowej staje się więc jednym z istotnych czynników niwelujących ryzyko zakończenia projektów fiaskiem, zwłaszcza tych o dużym stopniu innowacji. Artykuł ukazuje ponadto wyniki badań odnoszące się do ww. kwestii, jak również porównuje je do innych badań o charakterze bardziej ogólnym. Nawiązuje także do możliwości zastosowania koncepcji dojrzałości projektowej w kontekście zarządzania projektami.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość projektowa, struktura organizacyjna.

**JEL Classifications:** O30.

### 1. Wprowadzenie

Realizacja projektów, czyli złożonych przedsięwzięć określonego rodzaju<sup>1</sup>, wiąże się z ryzykiem zakończenia ich fiaskiem. Można je interpretować jako niedotrzymanie jednego z trzech filarów, na których oparta jest realizacja złożonego przedsięwzięcia (inaczej podstawowych parametrów projektu). Jest to zatem

---

<sup>1</sup> Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009, s. 17.

przekroczenie zaplanowanych kosztów wdrożenia projektu, przekroczenie czasu potrzebnego na wykonanie prac projektowych lub niespełnienie wymagań (mających również charakter jakościowy) narzuconych przez sponsora projektu.

Powyższe informacje potwierdzają badania i wypowiedzi ekspertów. Product Development and Management Association (PDMA) ocenia, że 59% projektów innowacyjnych kończy się porażką<sup>2</sup>. Jak wynika z badania Innatas, w 2013 roku w jednej na dwie firmy wiele projektów IT kończyło się niepowodzeniem<sup>3</sup>. Badania Chaos Group i Standish Group pokazują, że tylko 20% projektów kończy się sukcesem, natomiast 50% napotka na spore trudności, a co czwarty przynosi tylko straty<sup>4</sup>. Według opinii Kamińskiej, prezes Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, tylko około 10% projektów innowacyjnych kończy się sukcesem, tak w Polsce, jak i na całym świecie<sup>5</sup>. Z kolei Kusyk, za The Chaos Manifesto, podaje, że tylko 32% projektów kończy się sukcesem (na czas, zgodnie z budżetem i wymaganiami), aż 44% projektów kończy się po walce z problemami (spóźnione, przekroczone koszty, niespełnione wymagania), a 24% kończy się porażką (zostają zawieszane w trakcie realizacji lub dostarczone, ale nigdy nie są wdrożone)<sup>6</sup>.

Ryzyko strat w projektach może uwidocznić się w każdej fazie cyklu jego życia, począwszy od konceptualizacji projektu po jego zakończenie. Jest ono wynikiem błędów członków zespołu projektowego, niedoskonałości materiałów wykorzystywanych w ramach przedsięwzięcia, niepełnej specyfikacji prac projektowych, nieuwzględnienia istotnych warunków przestrzennych i wielu innych czynników. W ramach koncepcji zarządzania projektami wyróżnić można pewne metody i techniki służące zarządzaniu tymże ryzykiem. Na uwagę zasługują metody inwentyczne, analiza portfelowa, tworzenie arkuszy szans i ryzyka, metody probabilistyczno-statystyczne i tym podobne<sup>7</sup>. Warto podkreślić, iż ryzyko towarzyszy organizacjom również po zakończeniu projektu – w okresie utrzymywania produktów i rezultatów zrealizowanego projektu. Naśladowanie konkurencji generować może ogromne straty, jeśli efektem przedsięwzięcia była innowacja. W konsekwencji zalecane jest, aby podmiot, który wygenerował innowacyjny produkt (towar lub usługę), stosował takie działania jak: obniżki cenowe, wstępne zachęty, udzielanie licencji, wchodzenie w strate-

---

<sup>2</sup> *Inicjowanie i prowadzenie projektów innowacyjnych w firmie cz. I.* [on-line] [Dostęp: 11.07.2011] Dostępny w World Wide Web: <http://www.4pm.pl/>.

<sup>3</sup> *Dlaczego tak wiele projektów IT kończy się fiaskiem?* [on-line] Computerworld, [Dostęp 27.01.2014] Dostępny w World Wide Web: <http://www.computerworld.pl>

<sup>4</sup> *Sukces projektu – jak go osiągnąć?* [on-line] IPMA POLSKA [Dostęp 14.05.2013] Dostępny w World Wide Web: [http://www.ipma.pl/informacje-prasowe/sukces-projektu-%E2%80%93-jak-go-osiagnac\\_n1876](http://www.ipma.pl/informacje-prasowe/sukces-projektu-%E2%80%93-jak-go-osiagnac_n1876)

<sup>5</sup> [www.naukawpolsce.pap.pl](http://www.naukawpolsce.pap.pl) [Dostęp 28.10.2009].

<sup>6</sup> [www.4pm.pl](http://www.4pm.pl) [Dostęp 28.11.2013].

<sup>7</sup> Zob. Bula P., *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2003, s. 90.

giczne kooperacje, przejście na produkty komplementarne, czy też przyjęcie odpowiedniej strategii pozycjonowania<sup>8</sup>.

Pomysłów redukcji zagrożenia niezrealizowania projektu jest wiele i ciągle ewoluują. Nie da się także nie zauważyć istotnej roli nie tylko czasu, kosztów i poziomu jakości efektów projektu, będących wyznacznikami sukcesu przedsięwzięcia, ale również takich czynników, jak personel grupy projektowej, integralność wszystkich elementów projektu, czy też komunikacji, w kontekście minimalizowania ryzyka. Wszystkie te elementy łącznie można interpretować jako dojrzałość projektową organizacji, która określa poziom skuteczności w realizacji złożonych przedsięwzięć. Tym samym, dojrzałość projektowa stanowi również wyznacznik stopnia prawdopodobieństwa sukcesu i/lub porażki danego projektu, wdrażanego przez określoną instytucję.

## **2. Istota dojrzałości projektowej organizacji**

Słowo dojrzałość w języku polskim oznacza stan osiągnięcia pełnego rozwoju, stan gotowości do czegoś<sup>9</sup>. Dotyczy zjawisk i podmiotów, które mogą podlegać zmianie oraz odnosi się do procesów związanych z doskonaleniem pewnych umiejętności, czy też osiąganiem określonych cech. Termin ten może być wykorzystywany zarówno w wymiarze biologicznym, społecznym, jak również ekonomicznym. W ramach ostatniej z tych płaszczyzn, kwestia dojrzałości jest analizowana od lat 70. XX wieku, gdy Phillip Crosby opublikował tzw. Siatkę Dojrzałości Zarządzania Jakością (Quality Management Maturity Grid) – pierwszy model dojrzałości. Koncepcja ta opierała się na pięciu poziomach dojrzałości organizacji w kontekście stosowania systemów zarządzania jakością, które to dwa skrajne stopnie zostały ukazane na rysunku numer 1.

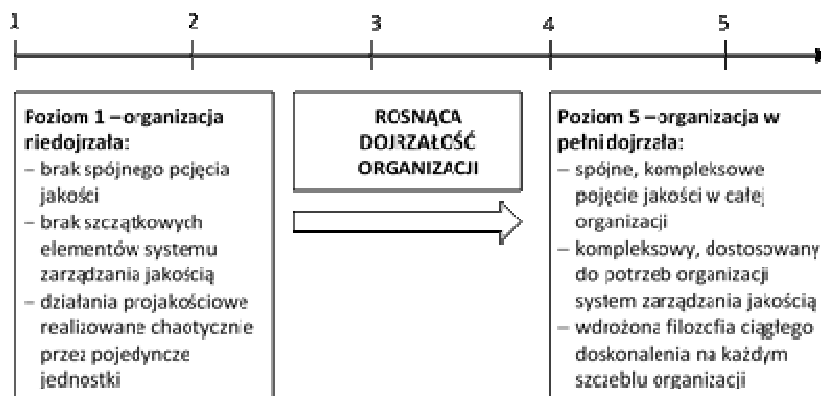
Powyższe poziomy zostały w modelu Crosby'ego dodatkowo uszczegółowione o sześć kategorii:

- poziom zrozumienia i stosunek do problemu wyrażany przez kierownictwo – w aspekcie tym analizuje się między innymi: sposób postrzegania jakości jako instrumentu zarządzania, poziom zaangażowania w proces uczestnictwa w programach usprawniania jakości, poziom środków pieniężnych wykorzystywanych dla realizacji problemów z obszaru jakości;
- stan organizacji jakości – analiza dotyczy na przykład: występowania wewnętrznych systemów inspekcji, roli menedżerów jakości w organizacji, stosowania działań prewencyjnych i ich nasilenia;

---

<sup>8</sup> Zob. Dvir D., Shenhar A. J., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*. Warszawa: APN Promise, 2008, s. 71.

<sup>9</sup> Sobol E. (red.), *Mały słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN, 1997, s. 140.



Rysunek 1. Ogólny schemat modelu dojrzałości w zarządzaniu jakością  
 Źródło: Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*. Warszawa: BIZARRE, 2009, s. 11.

- podejście do problemów – pod uwagę brane są: sposób rozwiązywania problemów w organizacji, sposób traktowania problemów, faza, w której następuje identyfikacja problemów i tym podobne;
- udział kosztów jakości w stosunku do wpływów ze sprzedaży – konieczne staje się określenie poziomu procentowego kosztów raportowanych i faktycznych;
- działania na rzecz usprawniania jakości – weryfikacja odnosi się do poziomu zrozumienia konieczności podejmowania tego typu działań i częstotliwości ich wykonywania;
- ocena postawy przedsiębiorstwa – ocena postrzegania przez całą organizację podejmowania się przez nią działań projakościowych.

Uniwersalność takiego podejścia, będącego jednocześnie drogowskazem do dalszego rozwoju organizacji na płaszczyźnie zarządzania jakością, wypromowała ideę dojrzałości w ramach innych obszarów. W kolejnych latach koncepcja dojrzałości zyskiwała sympatyków zarówno w sektorze publicznym, jak również w sektorze prywatnym. Powstawały coraz to nowe modele dojrzałości: model dojrzałości marki, model dojrzałości przywództwa, model dojrzałości cyklu życia informacji, kroczący model dojrzałości i wiele innych. Z czasem, także obszar zarządzania projektami zyskał swoje specyficzne modele dojrzałości, a tym samym koncepcja dojrzałości została powiązana z kolejnym istotnym procesem zachodzącym w organizacjach obecnych czasów.

Warto jednak podkreślić w tym miejscu, iż dochodzenie przez organizację do pełnej dojrzałości projektowej, rozumianej jako stopień rozwoju systemów i procesów z natury powtarzalnych i dających duże prawdopodobieństwo osią-

gania sukcesów w kolejnych projektach<sup>10</sup>, trwa latami. Czasem zajmuje to dwa lata, innym razem pięć, choć i niektóre z organizacji nigdy nie osiągną zadowalającego poziomu. Jednakże, można wyróżnić standardowe fazy cyklu życia dojrzałości zarządzania projektami, przez które przechodzi prawie każda firma zaangażowana w projekty, co przedstawia tabel 1.

Tabela 1. Pięć etapów cyklu zarządzania projektami

<b>Etap em- brionalny</b>	<b>Etap akcepta- cji zarządu</b>	<b>Etap akcep- tacji kierow- nictwa linio- wego</b>	<b>Etap wzro- stu</b>	<b>Etap dojrze- łości</b>
Rozpoznanie potrzeb	Uzyskanie widocznego wsparcia wyższego kierownictwa	Uzyskanie wsparcia kierownictwa liniowego	Rozpoznanie zastosowań poszczególnych etapów cyklu	Stworzenie systemu kontroli kosztów i harmonogramu
Rozpoznanie korzyści	Zrozumienie przez wyższe kierownictwo istoty zarządzania projektami	Osiągnięcie zaangażowania kierownictwa liniowego	Tworzenie metodyki zarządzania projektami	Integracja kontroli harmonogramu
Rozpoznanie zastosowań	Doprowadzenie do sponsorowania projektów na poziomie wyższego kierownictwa	Zapewnienie szkolenia kierownictwa liniowego	Skupienie się na planowaniu	Stworzenie programu kształcenia rozwijającego umiejętności w zakresie zarządzania projektami
Rozpoznanie tego, co trzeba zrobić	Powstanie chęci do zmiany sposobu prowadzenia działalności	Zgoda na wysyłanie pracowników na szkolenia z zarządzania projektami	Ograniczenie rozrostu zakresu i wybór systemu motywowania członków grupy projektowej	

Zródło: Zob. Kerzner H., *Advanced project management*. Gliwice: HELION, 2004, s. 54.

Powyższy cykl znajduje pewne odzwierciedlenie w modelach dojrzałości projektowej, których do tej pory powstało około trzydziestu. Dotyczy to głównie etapu dojrzałości, gdyż każda firma realizująca projekty prędzej czy później osiągnie jakiś jego poziom. Jednym z prostszych modeli, obok takich narzędzi jak

<sup>10</sup> Kerzner H., *Advanced project management*. Gliwice: HELION, 2004, s. 53.

OPM3, P3M3, Prince2MM, jest PMMM – The Kerzner Project Management Maturity Model. Definiuje on pięć stopni dojrzałości projektowej organizacji<sup>11</sup>:

- poziom 1 – *Wspólny język* – organizacja dostrzega wagę projektów i potrzebę dobrej znajomości podstawowej wiedzy o zarządzaniu nimi i języka (terminologii) z nim związanej;
- poziom 2 – *Wspólne procesy* – organizacja dostrzega, że wspólne procesy muszą być zdefiniowane i udoskonalane w taki sposób, by powtórzyć sukces jednego projektu w innym projekcie;
- poziom 3 – *Pojedynczą metodyką* – organizacja dostrzega efekt synergii, wynikający z połączenia wszystkich metodyk w organizacji w jedną metodykę, której centrum jest zarządzanie projektami. Dzięki efektowi synergii kontrola procesów staje się łatwiejsza;
- poziom 4 – *Benchmarking* – organizacja dostrzega fakt, że udoskonalenie procesów jest niezbędne do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Benchmarking musi być ciągłym procesem. Organizacja potrafi zdecydować, czego się uczyć i od kogo;
- poziom 5 – *Ciągłe udoskonalanie* – na tym poziomie organizacja prowadzi ciągłą ewaluację informacji pozyskiwanych w wyniku benchmarkingu i podejmuje decyzje o przydatności tych informacji w udoskonaleniu własnej metodyki zarządzania projektami. Organizacja stale śledzi zmiany technologii, usprawnienia, publikacje naukowe i tym podobne.

Pomimo funkcjonowania, jak zostało to wyżej wskazane, około 30 modeli dojrzałości projektowej, badania tego zagadnienia w Polsce należą do rzadkości. Na uwagę zasługują jednak wyniki zaprezentowane przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w których wyróżniono 9 obszarów wiedzy: integralność, zakres, czas, koszt, jakość, personel, ryzyko, zaopatrzenie i komunikacja. Wyniki badania zostaną zaprezentowane w ostatnim rozdziale niniejszego artykułu. W tym miejscu należy podkreślić, iż aspekt komunikacji był interpretowany jako zespół procesów, których celem jest zapewnienie sprawnej komunikacji wewnątrz zespołu projektowego oraz pomiędzy zespołem a jego otoczeniem. Natomiast przejawem komunikacji w organizacji jest między innymi wybrana struktura organizacyjna.

### 3. Projektowe struktury organizacyjne

Punktem wyjścia dla większości definicji terminu struktura organizacyjna jest albo odniesienie do elementów pewnej całości, albo do relacji zachodzących

---

<sup>11</sup> Zob. Juchniewicz M., dz. cyt., s. 49 oraz Kerzner H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. John Wiley and Sons 2001, s. 42-43.

między tymi elementami. Właściwszym postępowaniem wydaje się podkreślanie powiązań, relacji w definicjach powyższego zagadnienia. Jak zauważa Nalepka, za Schaffem, system jest nazwą całości złożonej z elementów, natomiast sposób, w jaki te elementy są ze sobą powiązane, nazywamy strukturą<sup>12</sup>. Pojęcie struktura organizacyjna jest nad wyraz często definiowane. Może być utożsamiana z ogółem ustalonych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych między składnikami systemu wytwórczego, zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne wyższego stopnia lub ustrojem określającym sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa (szerzej: podmiotu prawa) i warunkującym realizację założonych celów<sup>13</sup>. To także mechanizm służący koordynacji i kontroli aktywności członków organizacji<sup>14</sup>. W ujęciu dynamicznym (traktującym ludzi i rzeczy jak „anatomie” organizacji, a relacje między zdarzeniami jak „fizjologię” organizacji<sup>15</sup>) charakteryzuje się natomiast pięcioma atrybutami<sup>16</sup>:

- ograniczeniem szczebli hierarchicznych do dwóch ponad poziom procesów,
- decentralizacją uprawnień decyzyjnych,
- odejściem od funkcjonalnego podziału pracy na rzecz pracy wielowymiarowej, konfigurowanej zasadniczo wokół ciągów działań w ramach procesów, a nie według kryterium podobieństwa funkcji i zadań,
- formalizacją przejawiającą się zwłaszcza w mapie procesu, mapie relacji i schemacie struktury,
- standaryzacją tylko ogólnych zasad działania struktury procesowej.

Jednakże należy zauważyć, iż większość definicji odnajdywanych w literaturze tematu, uwypukla jedynie relacje pomiędzy elementami w danej organizacji. Nieaktualność takiego postrzegania struktury wynika ze znacznej kooperacji organizacji w obecnym czasie, gdzie istotne stają się takie aspekty, jak: dostęp do ograniczonych zasobów współpracujących podmiotów, transfer wiedzy czy przerzucanie części ryzyka na pozostałych kooperantów. Pojawiają się więc specyficzne struktury również na zewnątrz organizacji, co każe pojmować strukturę organizacyjną jako ogół zależności funkcjonalnych i/lub hierarchicznych pomiędzy elementami jednej lub wielu organizacji, które umożliwiają sprawne kierowanie funkcjonowaniem podmiotu lub grupy podmiotów.

---

<sup>12</sup> Schaff A., *Szkice o strukturalizmie*. Warszawa: KiW, 1983, s. 12 oraz Nalepka A., *Struktura organizacyjna*. Kraków: Antykwa, 2001, s. 15.

<sup>13</sup> Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2009, s. 18.

<sup>14</sup> Aldag R. J., Stearns T. M., *Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1987, s. 282.

<sup>15</sup> Zob. Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*. wyd. II, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1996.

<sup>16</sup> Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*. Toruń: TNOiK, 2003, s. 204-206.

Warto w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na funkcje struktury organizacyjnej. Stoner i Wankler wskazują, że funkcje spełniane przez strukturę organizacyjną, to<sup>17</sup>:

- określenie podziału pracy i tworzenie członów wykonawczych dla realizacji zadań,
- ustanawianie niezbędnych powiązań między różnymi funkcjami i czynnościami,
- kształtowanie podziału władzy,
- hierarchiczne porządkowanie składników, poprzez przydzielenie im zakresów uprawnień,
- ustanowienie odpowiedniego układu odpowiedzialności,
- zapewnienie ciągłości realizacji zadań,
- koordynowanie stosunków z otoczeniem.

Funkcje te w dużej mierze stanowią o optymalnej komunikacji zachodzącej tak wewnątrz organizacji, jak i między nią a jej otoczeniem. Utworzenie struktury organizacyjnej jest znakiem, że informacja powinna przebiegać określoną drogą. Wynika z tego konieczność wzajemnego powiązania struktury organizacyjnej i wzorców komunikowania się<sup>18</sup>.

Specyficznym rodzajem struktur organizacyjnych są projektowe rozwiązania organizacyjne (zwane także formami zadaniowymi, elastycznymi, organicznymi, zespołowymi). Ich wykrystalizowanie się było związane z koniecznością dopasowania pierwotnej struktury do dynamiki rynku oraz chęci skutecznego wdrażania złożonych przedsięwzięć. Cechą charakterystyczną tego typu struktur jest najczęściej występowanie oddzielnego zespołu pracowników oddelegowanych do pracy przy projekcie, na którego czele stoi kierownik zespołu (kierownik projektu, koordynator). Projektowe rozwiązania organizacyjne nie są zagadnieniem nowym w literaturze. Wyróżnić więc można:

1. projektowe rozwiązania organizacyjne występujące w ramach pojedynczej organizacji:
  - *zarządzanie projektem w strukturze liniowej* – czyli wykonywanie projektu najczęściej w pojedynczym pionie funkcjonalnym;
  - *struktura wpływowa* – następuje częściowe przekazanie odpowiedzialności za realizację projektu koordynatorowi, który jednak nie posiada znacznej władzy decyzyjnej, pełni głównie funkcję informacyjną i monitorującą w kontekście stopnia wykonania prac projektowych;
  - *czysta struktura projektowa* – zakłada oderwanie prac projektowych od istniejącej struktury organizacji, poprzez stworzenie oddzielnej jednostki

---

<sup>17</sup> Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*. Warszawa: PWE, 1992, s. 208.

<sup>18</sup> Zob. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN, 2012, s. 401.



organizacyjnej, na czele której stoi kierownik projektu, posiadający dużą władzę decyzyjną;

- *macierzowa struktura projektowa* – jest to swego rodzaju nałożenie na siebie dwóch wymiarów występujących w organizacji (wymiaru projektów i wymiaru określającego pierwotną specyfikę działalności organizacji);
  - *zleceńowa struktura projektowa* – zakłada wyodrębnienie w organizacji pojedynczego pionu funkcjonalnego zajmującego się jedynie realizacją projektów i występującego zarówno jako zleceniobiorca, jak i zleceniodawca w stosunku do innych jednostek organizacyjnych podmiotu;
  - *spółka dominująca i spółka zależna* – jest to skrajna forma czystej organizacji projektowej, polegająca na utworzeniu przez instytucję macierzystą specjalnej spółki córki dla realizacji złożonego przedsięwzięcia.
2. projektowe struktury organizacyjne wykorzystywane w ramach kooperujących organizacji:
- *wspólne biuro projektowe ustanowione przez zaangażowane firmy* – polega na stworzeniu odrębnej jednostki organizacyjnej, w skład której wchodzi pracownicy współpracujących organizacji, proporcjonalnie do udziałów tychże firm w projekcie;
  - *związek organizacji* - związek taki jest z zasady organizacją opartą na wspólnocie interesów; bez określonej formy prawnej w sensie prawa cywilnego; oznacza to, że partnerzy związku zawierają indywidualne umowy prawne ze zleceniodawcą<sup>19</sup>;
  - *konsorcjalna organizacja projektu* – to prawnie umocowana forma organizacyjna dwóch lub większej liczby podmiotów gospodarczych, mająca charakter tymczasowy;
  - *organizacja generalnego wykonawcy i firma zarządzająca* – główną cechą tego rozwiązania jest to, iż jeden z kooperantów staje się organizacją nadrzędną wobec innych, przejmując odpowiedzialność fachową i ekonomiczną za wykonanie projektu;
  - *wieloszczeblowa organizacja projektu* – w tej strukturze wyróżnia się dwa obszary organizacyjne: zewnętrzną organizację projektu (między organizacjami realizującymi projekt) i wewnętrzną organizację projektu (wewnątrz organizacji realizujących projekt);
  - *zewnętrzna organizacja projektu* – jedno z najprostszych rozwiązań, polegające na zleceniu realizacji projektu innemu podmiotowi; nie następuje tu jednak zupełne zerwanie relacji między zleceniodawcą a zleceniobiorcą – pojawia się współpraca na tożsamy szczeblach hierarchii obydwu organizacji;
  - *projektowa organizacja sieciowa* – jest formą połączenia najczęściej niezależnych kooperujących jednostek, za pomocą umów o współpracy, w których nie występuje sformalizowana organizacja zespołu projektowego;

---

<sup>19</sup> Zob. Pawlak M., *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWN, 2006, s. 200.

- *struktury o charakterze wirtualnym* – to powiązanie o charakterze sieciowym, czyli pewnego typu organizacja sieciowa, funkcjonujące przede wszystkim przy wykorzystaniu technologii informatycznych.

Choć struktury te pozwalają osiągnąć wyższy poziom gotowości organizacji na zmiany w jej obrębie i poza nim, to ich stosowanie wiąże się z licznymi wadami. Foltyn wskazuje zwłaszcza na<sup>20</sup>:

- coraz częstsze zjawisko tworzenia szczególnych firm, np. biur projektowych, firm budowlanych, firm doradczych, przedsiębiorstw usługowych, wydawnictw, firm cateringowych, firm szkoleniowych itp., w których część zatrudnionych na etaty pracowników nie ma zadań przydzielonych na stałe;
- problem wynagrodzenia za pracę.

Trocki, Grucza i Ogonek, za Fresem, wskazują ponadto na problem wprowadzania do systemu organizacyjnego niestabilnego elementu poprzez realizację projektów. Oddziaływania pochodzące od niestabilnego elementu, jakim jest zarządzanie projektem, nie dają się odizolować, oddziałują one na większą część, o ile nie na całe przedsiębiorstwo<sup>21</sup>. Trudności te potęgowane są przez kolejne negatywne konsekwencje zastosowania projektowych struktur organizacyjnych: konieczność dobrania odpowiednich członków do zespołu, organizowanie współdziałania członków zespołu, a także ich powrót, po zrealizowaniu przedsięwzięcia, na pierwotne stanowiska pracy. W konsekwencji, komunikacja w organizacji wdrażającej przedsięwzięcie, przejawiająca się w dużej mierze poprzez zdefiniowaną projektową formę organizacyjną, nabiera szczególnego znaczenia w kontekście rozpatrywania aspektu dojrzałości projektowej.

#### 4. Projektowe struktury organizacyjne a dojrzałość organizacji

Zgodnie z wynikami badań<sup>22</sup>, większość dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, które realizowały projekty o charakterze innowacyjnym, nie posiadało dominujących projektowych struktur organizacyjnych w obrębie własnej jednostki, co ukazuje rysunek 2. Również przedsiębiorstwa współpracujące z innymi podmiotami w większości nie posiadały dominującej projektowej struktury

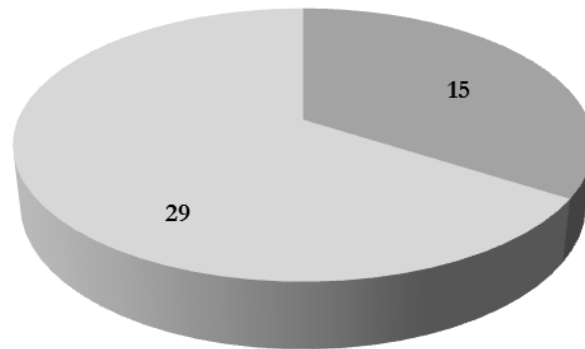
---

<sup>20</sup> Foltyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacyjne*. Warszawa: Key Text, 2007, s. 165.

<sup>21</sup> Trocki M., Grucza B., Ogonek K., dz. cyt., s. 80 oraz Frese E., *Grundlagen der Organisation*. Wiesbaden: Verlag Gabler, 1984, s. 464.

<sup>22</sup> Badanie przeprowadzono w 2012 r. przy wykorzystaniu metody wywiadu standaryzowanego bezpośredniego i metody eksperckiej. Wywiad przeprowadzono z 44 przedstawicielami przedsiębiorstw, które realizowały projekty o charakterze innowacyjnym. Wyniki zostały przeanalizowane następnie przez 9 ekspertów z zakresu zarządzania projektami i struktur organizacyjnych. Dodatkowo, zastosowano wnioskowanie ekonometryczne przy użyciu modelu logitowego.

organizacyjnej na zewnątrz organizacji (tylko w ramach jednego partnerstwa można było wykazać występowanie dominującej jednorodnej projektowej struktury). W konsekwencji, większość organizacji stosuje hybrydowe struktury projektowe wykorzystujące różne cechy różnych struktur organizacyjnych (zarówno projektowych, tradycyjnych, jak i innych współczesnych koncepcji).



- Przedsiębiorstwa posiadające dominującą projektową strukturę organizacyjną
- Przedsiębiorstwa nieposiadające dominującej projektowej struktury organizacyjnej

Rysunek 2. Liczba przedsiębiorstw posiadających i nieposiadających dominującą projektową strukturę organizacyjną

Źródło: Opracowanie własne

W tym miejscu należy wyjaśnić, iż dominacja była interpretowana jako występowanie w ramach rozwiązania strukturalnego minimum 50% cech jednorodnej projektowej struktury wśród wszystkich zaobserwowanych cech. Założenie powyższe miało charakter arbitralny, gdyż w teorii brak jest wskazania sposobów mierzenia dominacji jednej struktury nad inną, aczkolwiek założenie to jest jak najbardziej logiczne.

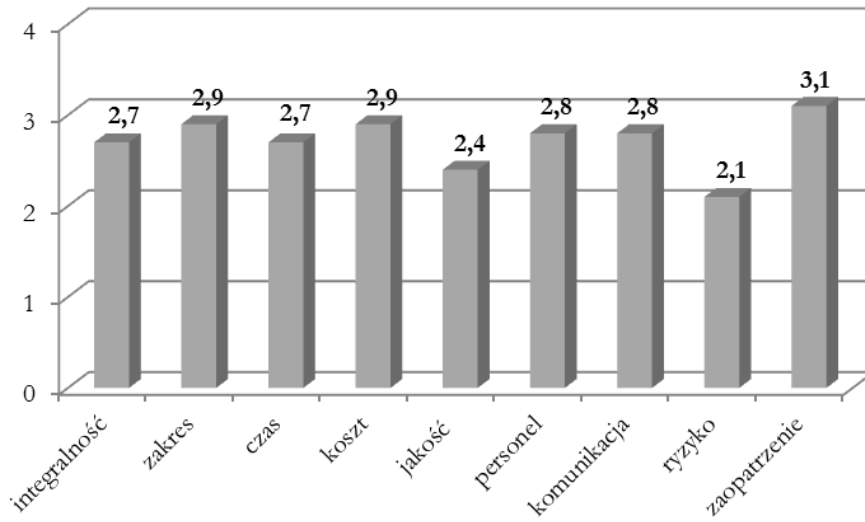
Do czynników wpływających na niski poziom stosowania jednorodnych projektowych struktur organizacyjnych można zaliczyć:

1. w ramach realizacji projektu w obrębie pojedynczego przedsiębiorstwa:
  - przywiązywanie szczególnej wagi do bieżącej działalności danego przedsiębiorstwa – to podstawowa działalność generuje stały dochód i daje gwarancje zatrudnienia pracownikom; jest ona również zorganizowana najczęściej przy wykorzystaniu tradycyjnych rozwiązań strukturalnych, co wpływa na kształtowanie się procesu mieszania się różnych form organizacyjnych;
  - przywiązanie się wielu przedsiębiorstw do tradycyjnych form organizacyjnych – co jest wynikiem wyżej opisanego czynnika, jak również się-

- gania korzeniami części organizacji do okresu sprzed transformacji gospodarczej w Polsce;
- „modę na projekty” – wygenerowaną zwłaszcza w okresie wdrażania projektów unijnych; zjawisko to wymusza nierzadko konieczność stosowania struktur projektowych, choć nie zawsze są one uzasadnione;
  - trudności w rozliczaniu się z członkami zespołu projektowego za wykonane prace – zwłaszcza przed zakończeniem dużych, skomplikowanych przedsięwzięć;
2. w ramach realizacji projektu we współpracy organizacji:
- chęć kontroli nad projektem – silne przedsiębiorstwa (potrafiące oddziaływać na innych kooperantów) z czasem próbują zwiększać swój wpływ na zakres prac projektowych lokalizując je w obrębie swojej jednostki; sytuacja ta generuje odstępstwa od pierwotnie określonej formy strukturalnej;
  - procedura zawiązywania partnerstwa w polskich realiach wymaga dostosowania się do wielu przepisów prawa, co często uniemożliwia zastosowanie w pełni jednorodnych struktur znanych teorii; potęguje to rzeczywista realizacja projektu, która może odbiegać od planów, a tym samym wymuszać konieczność modyfikacji struktur;
  - brak woli współpracy z zewnętrznymi organizacjami, często nawet z konkurentami, w imię wyższych celów (np. ustanowienia wspólnego standardu); brak przywiązania do kooperacji obniża skłonność do poszerzania wiedzy na temat nowoczesnych struktur, co dalej uwidacznia się w nieprzywiązywaniu wagi do struktury, w jakiej będzie funkcjonował projekt.

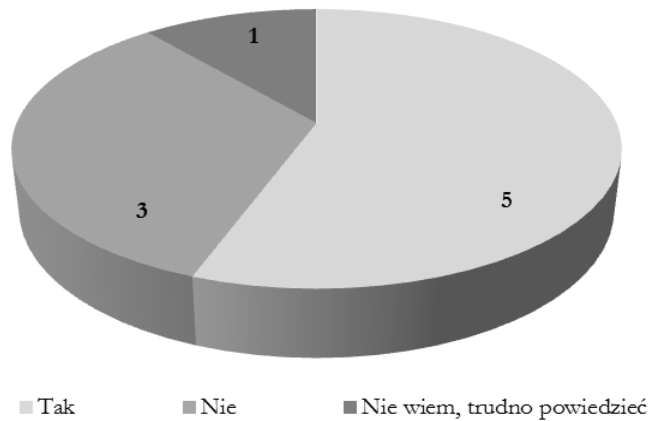
Powyższe opinie ekspertów dają podstawy sądzić, iż niski poziom stosowania jednorodnych projektowych struktur organizacyjnych jest przejawem niezbyt wysokiego poziomu dojrzałości projektowej. Potwierdzenie odnaleźć można na rysunku 3, który prezentuje wcześniej wspomniane wyniki badania przeprowadzonego przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Autorzy badania ustalili dojrzałość projektową organizacji działających w Polsce na średnim poziomie równym 54%, czyli 2,7 w pięciostopniowej skali. Nie jest to najwyższy wynik, ale również nie jest niepokojąco niski. Można powiedzieć, iż jest on typowy dla podmiotów z krajów rozwijających się. Dane z niego płynące dotyczą, między innymi, komunikacji kształtowanej przez pryzmat przyjętej w organizacji struktury. Jest to kolejny argument, aby przypuszczać, że poziom dojrzałości projektowej organizacji funkcjonujących w Polsce wpływa na poziom stosowania jednorodnych projektowych rozwiązań organizacyjnych. Założenie to znalazło także odzwierciedlenie w wypowiedziach spe-



Rysunek 3. Średnia dojrzałość polskich organizacji z uwzględnieniem dziewięciu obszarów PMBoK

Źródło: Juchniewicz M., Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu, *Przegląd Organizacji*, 7-8/2009, s. 29



Rysunek 4. Wypowiedzi ekspertów na temat wpływu dojrzałości projektowej na kształt projektowych struktur organizacyjnych

Źródło: Opracowanie własne

cjalistów z tej tematyki. Większość z nich (zob. rysunek 4) przychyliło się do powyższej opinii, choć pojawili się i tacy, którzy stwierdzili, między innymi, że dominacja hybrydowych projektowych rozwiązań organizacyjnych jest wynikiem przede wszystkim przywiązania się kadry kierowniczej do myślenia kategoriami przeszłości, a w konsekwencji stosowaniem mieszanych struktur zawierających po części elementy form nowoczesnych i klasycznych.

Z kolei, wśród ekspertów, którzy przychyliłi się do założenia, iż czynnikiem wpływającym na postać projektowej struktury organizacyjnej jest poziom dojrzałości projektowej, dominował pogląd, że dojrzałość projektowa jest skorelowana dodatnio ze strukturą organizacyjną, lecz nie jest jedynym czynnikiem kształtującym jej stan.

## 5. Podsumowanie

Istotność projektowych struktur organizacyjnych oraz dojrzałości projektowej będzie stopniowo rosła wraz ze wzrostem wagi, jaką organizacje coraz częściej przykładają do zarządzania projektami. Napływ środków unijnych, wykorzystywanych pod postacią projektów, i skłonność do generowania innowacji będących efektem złożonych przedsięwzięć, staną się motywatorami do postrzegania wyżej wymienionych zagadnień nie jako ciekawostki, ale jako współczesnej konieczności. Są to także dobre sposoby na wyróżnianie się organizacji na tle znacznej konkurencji. Prestiż oparty na postrzeganiu firmy jako profesjonalisty w zarządzaniu projektami, może być nieoceniony, a przechodzenie na wyższy poziom dojrzałości projektowej może skutecznie ograniczać ryzyko niepowodzenia projektu.

## Literatura

- Aldag R. J., Stearns T. M., *Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1987.
- Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*. wyd. II, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1996. ISBN 83-7016-925-2.
- Buła P., *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2003, s. 90. ISBN: 83-7252-201-4.
- Dvir D., Shenhar A. J., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*. Warszawa: APN Promise, 2008.
- Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacyjne*. Warszawa: Key Text, 2007. ISBN: 978-83-87251-89-5.
- Frese E., *Grundlagen der Organisation*. Wiesbaden: Verlag Gabler, 1984.

- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*. Toruń: TNOiK, 2003. ISBN 83-7285-140-9.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN, 2012. ISBN 978-83-01-16471-3.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*. Warszawa: BIZARRE, 2009. ISBN 9788360414118.
- Kerzner H., *Advanced project management*. Gliwice: HELION, 2004. ISBN 83-7361-730-2.
- Kerzner H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. John Wiley and Sons 2001. ISBN 978-0-471-43664-5.
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*. Kraków: Antykwa, 2001. ISBN 8387493619.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWN, 2006. ISBN 8301146257.
- Schaff A., *Szkiele o strukturalizmie*. Warszawa: KiW, 1983. ISBN 8305111814.
- Sobol E. (red.), *Mały słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN, 1997. ISBN 8301117370.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2009. ISBN 9788325502379.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*. Warszawa: PWE, 1992. ISBN 83-208-0861-8.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009. ISBN 9788320818352.

#### **Źródła internetowe**

- Dlaczego tak wiele projektów IT kończy się fiaskiem?* [on-line] Computerworld, [Dostęp 27.01.2014] Dostępny w World Wide Web: <http://www.computerworld.pl>
- Inicjowanie i prowadzenie projektów innowacyjnych w firmie cz. I*. [on-line] [Dostęp: 11.07.2011] Dostępny w World Wide Web: <http://www.4pm.pl/>.
- Sukces projektu – jak go osiągnąć?* [on-line] IPMA POLSKA [Dostęp 14.05.2013] Dostępny w World Wide Web: [http://www.ipma.pl/informacje-prasowe/sukces-projektu-%E2%80%93-jak-go-osiagnac\\_n1876](http://www.ipma.pl/informacje-prasowe/sukces-projektu-%E2%80%93-jak-go-osiagnac_n1876)
- [www.4pm.pl](http://www.4pm.pl),  
[www.naukawpolsce.pap.pl](http://www.naukawpolsce.pap.pl)





WYBRANE ASPEKTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ  
A KSZTAŁTOWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

*Aneta Kisiel*

**Abstrakt:** Świadomość pracowników na temat istniejącej w firmie kultury organizacyjnej oraz ich wiedza na jej temat - mają kluczowe znaczenie. W obliczu intensywnych przemian, nieustanne poszukiwanie najlepszych rozwiązań przybliżających organizację do sukcesu, wydaje się niezbędne. Kultura organizacyjna może pomagać pracownikom, m.in.: angażować się w wykonywanie zadań. Pomaga ona zrozumieć misję, strategię organizacji, realizowane przez nią założenia. Celem referatu jest opis różnych aspektów kultury organizacyjnej, w odniesieniu do działań podejmowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreślono również istotę przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Analiza literatury z obszaru zarządzania oraz własne doświadczenia i obserwacja autorki w powyższym zakresie, pozwoliły odpowiedzieć na sformułowane w pracy problemy badacze.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, kapitał ludzki, efektywność.

**JEL Classifications:** M12, M14, E24.

## 1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkim (ZZL) jest kluczowym, scalonym oraz spójnym rozwiązaniem stosowanym w stosunku do pozyskiwania pracowników, troski

o ich rozwój i tworzenia dla nich odpowiednich warunków<sup>1</sup>. Kształt zarządzania zasobami ludzkimi jest uzależniony od uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych. Uwarunkowania wewnętrzne wynikają głównie ze specyfiki działań, którymi zajmuje się organizacja, ilości zatrudnionych osób i zgromadzonego w nich potencjału, sytuacji finansowej i poziomu rozwoju, przyjętej strategii i polityki działań oraz kultury organizacyjnej. Z kolei uwarunkowania zewnętrzne wynikają z otoczenia dalszego oraz bliższego. Przez czynniki otoczenia bliższego należy rozumieć takie podmioty, jak: społeczność lokalną, klientów, konkurentów, organizacje pracowników i organizacje pracodawców, urzędy oraz instytucje państwowe. Natomiast otoczenie dalsze w tym kontekście oznacza wpływy wszelkich tendencji wynikających z uwarunkowań rynkowych, prawnych, ekonomicznych, demograficznych, ekologicznych, kulturowych, społecznych, politycznych, postępu naukowo-technicznego i uwarunkowań międzynarodowych<sup>2</sup>. Zatem ilość czynników mająca wpływ na formę zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na wysoki poziom trudności tego jakże ważnego zadania. Podkreślenie ilości tych czynników jest ważne, ponieważ - zdaniem Henryka Króla - zasoby ludzkie w wyniku długiego i złożonego procesu mogą stać się kapitałem ludzkim. Ten proces jest dopiero zapoczątkowanym zjawiskiem w teorii i praktyce zarządzania ludźmi<sup>3</sup>. W referacie skupiono się na jednym z wyżej wymienionych czynników: kulturze organizacyjnej. Podkreślono także istotę przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Celem referatu jest próba określenia znaczenia wybranych aspektów kultury organizacyjnej w budowie kapitału ludzkiego organizacji. Problem badawczy określono w pytaniu: dlaczego kształtowanie kultury organizacyjnej jest pomocne w tworzeniu kapitału ludzkiego?

Przedmiotem przeprowadzonej analizy są działania podejmowane przez organizację w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, tworzenia kapitału ludzkiego i kształtowania kultury organizacyjnej. Analiza literatury z obszaru zarządzania oraz własne doświadczenia i obserwacja autorki w powyższym zakresie, pozwoliły odpowiedzieć na sformułowany wyżej problem badaczy.

## 2. Znaczenie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna to pewnego rodzaju kanon wartości i wszelkich norm kształtujących postawy pracowników w organizacji. Wartości są określane jako przeświadczenie o tym, co jest kluczowe w zachowaniu ludzi i organizacji,

---

<sup>1</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011, s. 26.

<sup>2</sup> Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo POLTEXT, 2011, s. 51.

<sup>3</sup> Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: WN PWN, 2008, s. 423.

a normy pomagają zrozumieć, jakie zachowanie jest dopuszczalne. Kultura organizacyjna związana z subiektywnym spojrzeniem na zdarzenia mające miejsce w organizacji, wiążąca się często z abstrakcyjnymi pojęciami (właśnie takimi jak wartości i normy), stanowi punkt odniesienia dla wartości – ma kluczowe znaczenie dla zachowania pracowników<sup>4</sup>. Według Eugeniusza Michalskiego silne oddziaływanie kultury wskazuje na to, że główne wartości są mocno utrwalone wśród członków organizacji, a w związku z tym mają wpływ na postępowanie pracowników. Należy podkreślić, że doniosłość kultury zależy w dużej mierze od warunków, w których powstawała<sup>5</sup>. Zarządzanie oparte na wartościach pomaga określić, co przyczynia się do zrozumienia oraz wykorzystania w praktyce tego, w co wierzą pracownicy, i ma znaczenie dla organizacji<sup>6</sup>.

Kultura organizacyjna jest charakteryzowana pod względem wartości, norm, artefaktów oraz stylu zarządzania. Wartości wyrażają przekonanie organizacji o tym, co jest najlepsze dla niej, a co jest niedopuszczalne. Są one formułowane m.in. w trosce o pracowników i okazywanym im szacunku, kompetencjach, konkurencyjności, w sposobie obsługi klientów, innowacyjności czy też pracy zespołowej. Wartości zostają odzwierciedlone w normach i artefaktach. Normy, jako nieformalne wytyczne w zakresie zachowania, wskazują pracownikom, w jaki sposób powinni się zachowywać, mówić, sądzić itd. Przykładowymi normami są, np. metody traktowania podwładnych przez przełożonych i przełożonych przez podwładnych. Normy mogą odnosić się, np. do etyki zawodowej, władzy, lojalności, polityk, złości oraz dostępności. Z kolei artefakty stanowią wszelkie widoczne, materialne aspekty organizacji – widzialne, słyszalne i odczuwalne. Artefakty obejmują, np.: środowisko pracy, komunikację czy relacje z interesariuszami, w szczególności z klientami. Kulturę organizacyjną można opisać również pod kątem stylu zarządzania. Większość kierowników przyjmuje podejście do zarządzania pomiędzy charyzmą a jej brakiem, autokracją a demokracją, stwarzaniem możliwości a kontrolowaniem, transakcyjnością a transformacyjnością<sup>7</sup>.

Założenia podstawowe stanowią najgłębszy i najbardziej trwały poziom kultury organizacyjnej, stanowiąc podłoże do kształtowania pozostałych jej elementów. Przede wszystkim wskazują stosunek do otoczenia i sposób jego postrzegania, przyjazny lub zagrażający. Zostaje w związku z tym wybrana odpowiednia strategia. Należy dodać, że te bazowe założenia formułują również wizję pracownika – to, jakie ma miejsce w organizacji i cechy charakterystyczne. Wpływają na stosunki międzyludzkie w organizacji, na to, w jakim stopniu są one sformalizowane. Czy dominuje kooperacja czy rywalizacja? Z kolei wartości precyzują, co może zostać nagrodzone, a za co pracownik otrzyma karę, a nor-

---

<sup>4</sup> Armstrong M., dz. cyt., s. 340.

<sup>5</sup> Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Warszawa: WN PWN, 2013, s. 78.

<sup>6</sup> Szerzej w: Michalski E., dz. cyt., s. 78, 62-64.

<sup>7</sup> Armstrong M., dz. cyt., s. 342-344.

my wyznaczają, co jest dobrem, a co złem (wymiar moralny), co wypada, a co nie wypada (wymiar zwyczajowy) i odnoszą się również do kryteriów sprawnego działania (wymiar prakseologiczny)<sup>8</sup>. Wymienione wyżej elementy kształtują wzajemne oczekiwania, występujące między organizacją a pracownikami, które przedstawiono w następnej części referatu.

### 3. Wzajemne oczekiwania: organizacja – pracownik

Między pracownikiem a organizacją, w której jest zatrudniony, istnieją określone relacje. Charakter tych relacji jest zróżnicowany. Jednostka podejmując pracę w danej organizacji ma nadzieję na wiele różnych zachęt - ze strony organizacji - do własnego wysiłku. Zalicza się do nich płacę, pewność zatrudnienia, różne oferowane pracownikom świadczenia, szansę rozwoju i awansu, czy też status. Z kolei organizacja oczekuje od pracownika solidnej pracy, do której będzie wykorzystywał swoje zdolności, uczciwości, odpowiednich predyspozycji, kwalifikacji i kompetencji. Te obopólne oczekiwania noszą nazwę kontraktu wzajemnych oczekiwań<sup>9</sup>. Organizacja ponosząc określone koszty związane z pozyskaniem pracownika, a następnie jego utrzymaniem i zatrzymaniem we własnych szeregach, liczy na to, że jej oczekiwania w stosunku do danego pracownika zostaną spełnione. Pracownicy również z reguły pokładają wiele nadziei, sądząc, że organizacja zaspokoi wiele z ich pragnień. Rzeczywistość czasem okazuje się zupełnie inna zarówno dla organizacji, jak i dla pracownika. Pracownicy nie zawsze, mimo starań organizacji są skłonni dzielić się własną wiedzą (ukrytą), a lojalność nie dla wszystkich jest czymś oczywistym. Czasem też, mimo oferowanych możliwości, nie zależy im na własnym rozwoju, a wykonując swoje obowiązki nie dbają o wysoką staranność. Być może w wielu przypadkach organizacja sama ponosi za to odpowiedzialność, zaniedbując rozpoznawanie oczekiwań pracowników i troskę o nie, a także należyta staranność do tworzenia odpowiednich dla pracowników warunków. Refleksja nad przyczynami konsekwencji niespełnionych oczekiwań kontraktu, zarówno przez jedną, jak i przez drugą stronę, powinna towarzyszyć organizacjom, którym zależy na tym, aby być konkurencyjnym w stosunku do innych. Autorka referatu pragnie podkreślić znaczenie kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, sprzyjającej takiemu zarządzaniu zasobami ludzkimi, które będzie pomagało spełnić wzajemne oczekiwania, wynikające z wyżej opisanego kontraktu.

Należy jednak zaznaczyć, że nawet starannie dobrany pracownik nie ma pełnej wiedzy na temat istniejącej w danej organizacji kultury, dlatego potrzebuje procesu socjalizacji, którego celem jest zapoznanie się z nią przez pracownika. Ten proces składa się przeważnie z trzech etapów. Pierwszy etap, przed-

---

<sup>8</sup> Król H., Ludwicyński A. (red.), dz. cyt., s. 133-134.

<sup>9</sup> Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN, 2006, s. 480-482.

wstępny, obejmuje okres przed przystąpieniem pracownika do organizacji i polega na kształtowaniu się jego wartości, podejścia i pragnień/zyczeń. W kolejnym etapie – praktycznego zetknięcia się z organizacją - pracownik może zweryfikować swoje oczekiwania i wyobrażenie o organizacji. Następnie w etapie trzecim, metamorfozy, mają miejsce zmiany – relatywnie długotrwałe, związane z zastaną w organizacji kulturą organizacyjną<sup>10</sup>. Dłuższy staż w danej organizacji przeważnie pomaga pracownikowi lepiej dopasować się do niej, a ci, którzy nie zgadzają się z jej wartościami – przeważnie odchodzą lub są zwalniani. Dlatego część psychologów proponuje, aby w czasie selekcji nowych pracowników pod uwagę brać nie tylko ich umiejętności i kompetencje, ale także dopasowanie do kultury organizacyjnej<sup>11</sup>. W kolejnej części referatu podkreślono znaczenie kształtowania kultury organizacyjnej jako podstawy do zarządzania zasobami ludzkimi.

#### **4. Kultura organizacyjna a kształtowanie kapitału ludzkiego**

Kultura organizacyjna umożliwia wspólny język, pomaga w komunikacji pomiędzy grupami, ułatwia integrację i identyfikację pracowników. Ma zasadniczy wpływ na efektywność działań podejmowanych w organizacji, a w konsekwencji na jej konkurencyjność<sup>12</sup>. Kultura organizacyjna pomaga zrozumieć misję oraz strategię organizacji, zwiększa zaangażowanie i daje przejrzystość wykorzystania zasobów i możliwości działania. Aby organizacja mogła realizować przyjętą strategię, potrzebuje kooperacji ogółu zatrudnionych, która wynika z integracji wewnętrznej. Kultura organizacyjna pomaga w tym zakresie, ponieważ przede wszystkim doprowadza do komunikacji, która jest dla zatrudnionych jasna, oferowany jest wspólny aparat pojęciowy i język. Określa granice grupy oraz kryteria przyjęcia i odrzucenia. Nie można odłączać kultury organizacyjnej od przywództwa, ponieważ nie są to kategorie odrębne. To, jaki sposób przywództwa jest preferowany, ma silne odzwierciedlenie w kształcie kultury organizacyjnej. Ważną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczanie niepewności. Dzięki niej oferowana jest wspólna wizja świata i etyczny punkt oparcia. To jest bardzo ważne, ponieważ można w ten sposób w większym stopniu przewidywać zachowania organizacyjne, nie tworząc jednocześnie nadmiaru regulujących te kwestie przepisów. Poprzez właściwie ukształtowaną kulturę organizacyjną istnieje szansa na to, aby kontrola zewnętrzna była zastępowana samokontro-

---

<sup>10</sup> Król H., Ludwiczynski A., dz. cyt., s. 132.

<sup>11</sup> Schultz D. P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: WN PWN, 2008, s. 343-344.

<sup>12</sup> Czerska M., Szpitter A. A. (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2010, s. 240-241.

lą<sup>13</sup>. Aby wizja została skutecznie opracowana i zaprezentowana, lider powinien przede wszystkim przekazać ją w taki sposób, aby pracownicy potrafili w niej zobaczyć samych siebie. Powinien również sam w nią wierzyć i utożsamiać się z nią, aby być wiarygodnym dla innych<sup>14</sup>. Zgodność wartości oznajmianych i faktyczne respektowanych ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu opinii pracowników, norm i wartości. Przywódca, który świadomie kształtuje kulturę organizacyjną wie, jakim jest ona ogromnym narzędziem strategicznym. Jeśli kultura organizacyjna jest traktowana marginalnie, niewłaściwie ocenia się znaczenie zasobów ludzkich, nie przywiązuje uwagi do różnic między wartościami deklarowanymi a dokonywanymi działaniami, świadczy to o niewiedzy i nierozwazde kierujących<sup>15</sup>.

Jak wspomniano we wstępie, zdaniem H. Króla, zasoby ludzkie w wyniku długiego i złożonego procesu mogą stać się kapitałem ludzkim. Aktualnie precyzyjne wskazanie zmiennych pozwalających na transformację zasobów ludzkich w kapitał ludzki nie jest w związku z tym zadaniem prostym. Podczas rozważania kwestii dotyczących zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego widać wiele podobieństw w elementach składowych, takich jak wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie czy też postawy. Natomiast można podjąć próbę wyjaśnienia, że w przypadku kapitał ludzkiego, wyżej wymienione elementy powinny być bardziej pogłębione, intensywniejsze, silniejsze. Między innymi to organizacja w głównej mierze przyczynia się do budowania początkowego kapitału ludzkiego, a w następnej kolejności do jego rozwoju. Podkreślić trzeba, że rozwój ten jest możliwy ze względu na szkolenia, realokację pracowników, restrukturyzację pracy, właściwą kulturę organizacyjną i system motywacyjny. Również odpowiednie warunki pracy oraz opieka medyczna mają wpływ na możliwość rozwoju pracowników. Ważny jest także udział pracowników w rozwoju kapitału ludzkiego, a ich rola ma charakter wielokierunkowy. Przyczyniają się oni do tworzenia kapitału ludzkiego dzięki aktywnemu uczestnictwu w szkoleniach, poprzez samokształcenie, osiąganie równowagi między pracą a życiem osobistym, troskę o równowagę fizyczną i psychiczną oraz czynny udział w różnych formach wypoczynku<sup>16</sup>.

W świetle powyższego, należy podkreślić istotę dbałości, podczas zarządzania zasobami ludzkimi, o rezultaty podejmowanych działań. Począwszy od kwestii związanych z procesem rekrutacji i selekcji, poprzez wszelkie działania podejmowane po to, aby pozyskane zasoby z zaangażowaniem przyczyniały się

---

<sup>13</sup> Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: WN PWN, 2006, s. 376-378.

<sup>14</sup> Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M. R., *Profesjonalne zarządzanie*. Warszawa: PWE, 2007, s. 243.

<sup>15</sup> Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: WN PWN, 2010, s. 27.

<sup>16</sup> Król H., Ludwiczynski A. (red.), dz. cyt., s. 423-425.

do rozwoju organizacji. Podstawą jest kształtowanie odpowiedniej do tego kultury organizacyjnej. Odpowiedniej, czyli takiej, która będzie pomagała pracownikom wykonywać obowiązki. W wielu jednak sytuacjach mających miejsce w codziennym życiu organizacji kultura organizacji pozostaje czymś niejasnym, niezrozumiałe jest jej znaczenie. Powierzchnowe, symboliczne, płytkie zapoznanie się z kulturą organizacyjną, może wynikać chociażby z braku czasu na dokładną weryfikację jej treści, o ile w ogóle jest opisana. Oczywiście przyczyna może też tkwić po stronie samego pracownika i wynikać z lekceważenia wartości i norm wynikających z kultury organizacyjnej. Jednak należy podkreślić, że gdyby owa kultura była silna, a przewodzący organizacją dbali o przestrzeganie zawartych w niej norm i wartości, to pracownicy, którzy lekceważyliby te założenia, raczej nie przetrwaliby w tej organizacji. Zatem ugruntowanie kultury w organizacji przez osoby nią kierujące jest podstawą do tego, aby można było wzmacniać inne działania z niej wynikające. A więc: kiedy jest jasne, czego oczekuje się od pracowników, wówczas o wiele łatwiej zweryfikować te oczekiwania podczas przygotowywania rekrutacji i przeprowadzania selekcji. Pracownicy potrzebują czytelnego, jasnego przekazu odnośnie tego, czego się od nich oczekuje. Korzystniej jest zarówno dla nich, jak i dla organizacji, jeśli wiedzą, którą część strategii realizują, jak jest oceniana wykonywana przez nich praca, dlaczego są organizacji potrzebni. Pracownicy, którzy nie otrzymują klarownych informacji w tym zakresie, z biegiem czasu mogą obojętnieć wobec tego, co się wokół nich w organizacji dzieje. Rodzi się pytanie, czy organizacji zależy właśnie na takich pracownikach. Jeśli organizacja jest też obojętna na zaangażowanie pracowników, to rodzi się kolejne pytanie – czy zależy jej na wysokiej pozycji, bądź nawet na przetrwaniu na rynku. Pracownicy wykonujący swoje obowiązki w przekonaniu, że są organizacji potrzebni, ponieważ są świadomi tworzonej przez nich wartości dodanej, stanowią cenny dla organizacji kapitał. Jednak z dosyć dużą łatwością organizacja może ten kapitał stracić. Istnieje wiele powodów, dla których pracownik odejdzie z organizacji. Te powody jednak nie będą przedmiotem analizy niniejszego referatu. Zasadniczą kwestią jest problem zatrzymania tych pracowników, którzy pomagają organizacji rozwijać się. Natomiast w rzeczywistości w wielu sytuacjach podkreśla się, że pracownik może zostać zastąpiony innym pracownikiem, i choć czasami może to motywować do efektywniejszej pracy, to jednak w wielu przypadkach skutek bywa odwrotny. Niedoceniony pracownik może przestać być efektywnym. W myśl przytoczonych wyżej założeń, co do tworzenia kapitału ludzkiego, warto, aby osoby zarządzające poddały czasem refleksji odpowiedź na pytanie: czy wszystkie działania, które są wykonywane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, wynikają z prawdziwych wartości, które stanowią fundament kultury organizacyjnej? Istnieje potrzeba zastanowienia się, czy wpajane pracownikom i rozliczane przez kierownictwo normy i wartości, są zgodne z tymi, które na co dzień demonstrują zarządzający. To temat wzbudzający wiele kontrowersji. Temat również bardzo trudny. Trudność ta wynika z braku świadomości u wielu zarządzających

istnienia takiego problemu. Organizacja w trosce o swój wizerunek i zadowolenie klientów, określa wciąż nowe wskaźniki do osiągnięcia, z których są następnie, czasem bardzo surowo, rozliczani pracownicy; modyfikuje swoje procesy eliminując szeroko rozumiane marnotrawstwo; wymaga od pracownika przestrzegania określonych standardów i regul i... zapomina w tym całym chaosie, że być może właśnie zaczyna powoli tracić kogoś, kto jest jej bardzo potrzebny, a może zasilić szeregi konkurenta. Pracownicy lubią czuć solidne podłoże, na którym stoją, a kultura organizacyjna może być tym fundamentem, na którym organizacja zbuduje silny kapitał.

Tabela 1. prezentuje analizę porównawczą cech kultury organizacyjnej w rozumieniu tradycyjnym, z cechami kultury organizacyjnej, dla której kluczowe znaczenie ma kształtowanie kapitału ludzkiego. Kultura organizacji przywiązującej znaczenie do tworzenia kapitału ludzkiego, przede wszystkim oparta jest na kształtowaniu więzi między osobami tworzącymi tę organizację. To kształt relacji pomiędzy ludźmi rzutuje na to, co wydarzy się w organizacji. To odpowiednie relacje pozwalają na otwartość w kreatywności i odwagę w podejmowaniu wyzwań. Członkowie organizacji są przekonani o znacznym wpływie kultury organizacyjnej, opartej na wartościach, na otoczeniu. Pracownikom w atmosferze sprzyjającej wykorzystaniu ich możliwości i kompetencji, łatwiej jest realizować zadania, koncentrować się na celach i dbać o efektywność procesów. Poczucie ważności wiedzy pozwala im na większe pogodzenie się z tym, że istnieje potrzeba, aby nią się dzielić. Cechy kultury kapitału ludzkiego mają istotne znaczenie w szczególności w aspekcie kształtowania struktur oraz form organizacji pracy, ale także przy tworzeniu podłoża właściwego do rozwoju kompetencji, skuteczniejszego przekazu informacji i komunikowania się oraz współuczestniczenia w procesie zarządzania<sup>17</sup>.

Kultura organizacyjna ma odzwierciedlenie na poziomie firmy w:

- kształcie struktury organizacyjnej,
- sposobie podejmowania decyzji,
- stylu kierowania,
- kształtowaniu relacji z interesariuszami,
- doborze narzędzi zarządzania<sup>18</sup>.

Z kolei w aspekcie wpływu na jednostkę określa się, że jej oddziaływanie będzie widoczne w:

- poziomie motywacji,
- hierarchii wartości,
- kształtowaniu postaw wobec pracy,

---

<sup>17</sup> Juchnowicz M. (red.), dz. cyt., s. 164.

<sup>18</sup> Tamże.



- wzajemnych relacjach między członkami organizacji,
- formie napięć i konfliktów mających miejsce w organizacji<sup>19</sup>.

Tabela 1. Analiza porównawcza kultur organizacji

Kultura organizacji tradycyjnej	Kultura kapitału ludzkiego
Oparta na rolach indywidualnych członków organizacji.	Oparta na dialogu i więzi między członkami organizacji.
Kultura, której podstawę stanowią: silna hierarchia, wyraźnie określona rola i miejsce każdego członka organizacji, ograniczone kanały komunikacji.	Spontaniczna, otwarta i woluntarystyczna, o nieograniczonych możliwościach w zakresie myślenia i zachowania. Zmienność ról odgrywanych przez członków organizacji.
Przekonanie o niewielkim wpływie kultury organizacyjnej na otoczenie. Dominacja artefaktów w tworzeniu kultury organizacyjnej.	Przekonanie o dużym wpływie kultury organizacyjnej na otoczenie. Kultura oparta na wartościach.
Kultura niskiej tolerancji niepewności.	Kultura wysokiej tolerancji niepewności, zorientowana na zadania, skoncentrowana na celach, procesach.
Kultura ukierunkowana na rozwiązywanie bieżących problemów.	Kultura sprzyjająca rozwiązywaniu złożonych problemów i wytwarzaniu innowacji.
Mała elastyczność zachowań, przeważają sztywność i rutyna w zachowaniach.	Duża elastyczność zachowań, unikanie rutyny.
Ograniczone formy współpracy, najczęściej w ramach obowiązującej struktury.	Różne formy współpracy ludzi w organizacji, dzielenie się wiedzą, funkcjonowanie w zmiennych zespołach projektowych.

Źródło: Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy - narzędzia - aplikacje*. Warszawa: PWE, 2014, s. 164, opracowano na podstawie: Wróblewska V., *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji*. Warszawa: SGH, 2005, maszynopis powielony, s. 187.

Poziom motywacji pracowników jest szczególnie ważny w obliczu dzielenia się wiedzą. Tworzenie kultury podkreślającej znaczenie dzielenia się wiedzą może mieć dzisiaj kluczowe znaczenie w budowie takiego zespołu pracowników, który będzie umiał szybko reagować na pojawiające się zagrożenia i do-

<sup>19</sup> Juchnowicz M. (red.), dz. cyt., s. 161.

strzeżać nowe szanse. Umiejętność dzielenie się wiedzą jest jednym z elementów zarządzania wiedzą. Istota zarządzania wiedzą opiera się na pozyskiwaniu wiedzy od osób, które potrzebną wiedzę posiadają, na rzecz tych osób, które jej potrzebują, a celem tego działania jest poprawa efektywności organizacyjnej<sup>20</sup>. Temat potrzeby dzielenia się wiedzą wciąż wywołuje dyskusje i kontrowersje wśród pracowników. Wynikają one przede wszystkim z obaw pracowników przed stratą. Obawy te mogą mieć różnorodny charakter, jak i zróżnicowane mogą być poniesione przez pracownika straty. Niechęć do dzielenia się wiedzą może np. wypływać z doświadczeń pracowników, bądź stereotypów. W pewnej mierze obawy pracowników można zrozumieć. Możliwość straty recepty na najlepsze rozwiązania bądź niezawodną taktykę postępowania, może generować wśród pracowników postawy, które nie sprzyjają dzieleniu się wiedzą. Natomiast zamiana rywalizacji w kooperację jest dzisiaj niezbędna do efektywnego działania organizacji. Siła istniejącej w firmie kultury organizacyjnej ma swoje odzwierciedlenie w poziomie motywacji pracowników. Biorąc pod uwagę optymistyczny wariant - wysoki poziom motywacji pracowników - można uświadomić sobie, jakie korzyści wynikają z wykonywania obowiązków przez pracownika, który jest do wykonania tych zadań zmotywowany. Kultura organizacyjna może w znacznym stopniu podnosić lub obniżać zaangażowanie pracowników. Dlatego ważne jest akceptowanie przez pracownika kultury istniejącej w organizacji. Czasem zdobycie takiej akceptacji jest prawdziwym wyzwaniem dla organizacji. Ważny jest już sam dobór pracowników. Jeśli już w procesie selekcji podejmuje się próbę wyboru takiej osoby, której cechy mogą wskazywać na odpowiednie dopasowanie do istniejącej kultury organizacyjnej, to jest większa szansa jej akceptacji w przyszłości. Trudna i zagrażająca efektywności jest sytuacja, w której pracownik nie akceptuje istniejącej kultury organizacyjnej, ale z różnych powodów dalej pozostaje w organizacji. Taka sytuacja może być przyczyną wszelkich zjawisk, zdarzeń, sytuacji, efektów, które nie są w organizacji pożądane. W związku z powyższym, kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej podnoszeniu motywacji pracowników jest bardzo ważne. Zwłaszcza w aspekcie troski o budowę kapitału ludzkiego w organizacji może stanowić solidny grunt do przyciągania i zatrzymywania pracowników. Również w aspekcie wpływu na jednostkę, określa się, że oddziaływanie kultury organizacyjnej będzie widoczne w hierarchii wartości pracowników. Należy podkreślić, że im bardziej spójna jest hierarchia wartości pracownika z wartościami propagowanymi przez organizację, tym łatwiej jest pracownikom wykonywać powierzone zadania. Kultura organizacyjna kształtuje postawy wobec pracy. Stanowi świetny drogowskaz do przyjmowania postaw przez pracowników, które są pożądane w organizacji. Ale należy zaznaczyć, że modeluje te postawy dopiero wtedy, gdy konsekwentnie eliminowane przez organizację są te zachowania, które nie są pożądane. Samo określenie, w postaci opisu kultury organizacyjnej, oczeki-

---

<sup>20</sup> Armstrong M., dz. cyt., s. 211.

wań wobec członków organizacji nie jest jednoznaczne z przyjmowaniem takich postaw przez pracowników. Kultura organizacyjna także kształtuje wzajemne relacje między członkami organizacji. W szczególności od niej zależy, jak będzie wyglądała forma napięć i konfliktów mających miejsce w organizacji. Kultura organizacyjna wyznacza pewien kanon postępowania. To postępowanie także dotyczy kształtu wzajemnych stosunków panujących w organizacji. Kultura organizacyjna może stanowić dla organizacji solidne podłoże do budowy potencjału - kapitału ludzkiego, ale tylko wówczas, jeśli jest właściwie przemyślana, doprecyzowana, jasna i zrozumiała. A także uświadamiana pracownikom i przestrzegana przez nich.

## 6. Podsumowanie

Mimo tego, że dzisiaj wiele osób wciąż ma problem z otrzymaniem atrakcyjnej oferty pracy i wydawać by się mogło, że organizacje nie mają problemu z pozyskaniem pracowników, to jednak na rynku pracy toczy się walka o pozyskanie takich pracowników, którzy będą dla organizacji tymi najbardziej odpowiednimi. Zdobycie takich pracowników nie jest jednak jeszcze zwycięstwem. Zdaniem autorki, o wygranej można mówić wtedy, jeśli organizacji uda się tych pozyskanych, czasem w wielkim trudzie, pracowników zatrzymać w organizacji, jeśli spełnią jej oczekiwania. W referacie podkreślono jak istotna jest dbałość o kształtowanie solidnej kultury organizacyjnej, ponieważ stanowi ona silny fundament oparty na określonych normach i wartościach, a jej cechy kształtują m.in. sposób zarządzania zasobami ludzkimi.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011. ISBN 9788326406164.
- Czerska M., Szpitter A. A. (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2010. ISBN 978-83-255-1530-0.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN, 2006. ISBN 8301149442.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy - narzędzia - aplikacje*. Warszawa: PWE, 2014. ISBN 978-83-208-2093-5.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: WN PWN, 2006. ISBN 83-01-14155-7.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: WN PWN, 2008. ISBN 978-83-01-14813-3.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: WN PWN, 2010. ISBN 978-83-01-16261-0.

- Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Warszawa: WN PWN, 2013. ISBN 978-83-01-17369-2.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo POLTEXT, 2011. ISBN 978-83-7561-166-3.
- Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M. R., *Profesjonalne zarządzanie*. Warszawa: PWE, 2007. 8320816874.
- Schultz D. P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: WN PWN, 2008. 978-83-01-13445-7.

**WPLYW DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA  
NA OSIĄGANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ JAKO NOWY  
PARADYGMAT ZARZĄDZANIA**

*Ilona Penc-Pietrzak*

**Abstrakt:** W referacie przedstawiono najważniejsze koncepcje osiągania przez firmę przewagi konkurencyjnej, za które można uznać: model pięciu sił konkurencyjnych M. E. Portera, bazujący na paradygmacie SCP; koncepcję strategicznego konfliktu, wykorzystującą narzędzia teorii gier; podejście zasobowe, kładące nacisk na specyficzne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa oraz koncepcję dynamicznych zdolności firmy, która jest szczególnie przydatna w turbulentnym otoczeniu. Ostatnie z podejść jest słusznie traktowane jako nowy paradygmat zarządzania.

**Słowa kluczowe:** dynamiczne zdolności, przewaga konkurencyjna, dynamiczne otoczenie, hiperkonkurencja, paradygmat SCP.

**JEL Classifications:** L1.

## **1. Wprowadzenie**

Osiąganie przewagi konkurencyjnej lub chociaż dążenie do niej, jest niezwykle istotnym elementem strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Sposób osiągania tej przewagi jest zatem przedmiotem ciągłych badań i tworzonych na ich podstawie różnych koncepcji. Według Davida J. Teece'a, Gary'ego Pisano i Amy Shuen, założenia trzech koncepcji osiągania przewagi konkurencyjnej zasługują na

miano paradygmatu zarządzania<sup>1</sup>. Należą do nich: koncepcja pięciu sił konkurencyjnych, koncepcja konfliktu strategicznego oraz perspektywa zasobowa. Autorzy ci słusznie uważają także, że w warunkach obecnego bardzo zmiennego otoczenia powstaje nowy paradygmat, dotyczący budowy przewagi konkurencyjnej na podstawie dynamicznych zdolności firmy<sup>2</sup>.

## 2. Przewaga konkurencyjna firmy

Przewaga konkurencyjna to zestaw czynników lub zdolności, które pozwalają firmie konsekwentnie przewyższać konkurentów<sup>3</sup>. Jest to jeden z czterech elementów, obok potencjału konkurencyjności, instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej, które decydują o konkurencyjności organizacji<sup>4</sup>. Przewaga ta powinna być budowana na unikalnych i trudnych do skopiowania zasobach, umiejętnościach i kompetencjach, aby wyróżniała ofertę firmy spośród ofert konkurentów i dostarczała klientom istotnych korzyści.

Źródła przewagi konkurencyjnej mogą być bardzo zróżnicowane i znajdować się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wewnętrzne źródła to zasoby i kluczowe kompetencje firmy, natomiast do zewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej zalicza się sytuację w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Źródła te mogą być odmienne w zależności od branży oraz kraju lub regionu, w jakim działa dana firma. Jako najważniejsze źródła Bob de Wit i Ron Meyer wymieniają: niską cenę, cechy użytkowe produktu, łączenie produktów w zestawy, wyższą jakość, dostępność produktów, wizerunek firmy i relacje z klientami. Michael Treacy i Fred Wiersema upatrują przyczyn przewagi w konkurencyjnej w doskonałości operacyjnej, przywództwie kosztowym albo w zażyłości z klientem. James Craig i Robert Grant wskazują na takie aspekty działalności, jak: krzywa doświadczenia, ekonomia skali, koszty surowców, proces technologiczny, projektowanie produktów czy umiejętności menedżerskie. Z kolei Michael E. Porter uważa, że wszystkie źródła można ująć w dwóch obszernych kategoriach: niskich kosztów i zróżnicowania (dyferencjacji). Oznacza to, że przewaga konkurencyjna wynika z oferowania produktów po konkurencyjnej cenie, wynikającej z przywództwa kosztowego, i/lub z oferowania odróżniających się produktów, które mają cechy nieosiągalne dla kon-

---

<sup>1</sup> Paradygmat należy rozumieć jako ogólnie uznane osiągnięcie naukowe, które w pewnym okresie dostarcza modelowych rozwiązań w danej dziedzinie nauki. Por. *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, tom 4. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996, s. 771.

<sup>2</sup> Teece D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 1997, Vol. 18:7, s. 510.

<sup>3</sup> Bourgeois L. J., Duhaime I. M., Stimpert J. L., *Strategic Management Concise*. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001, s. 56.

<sup>4</sup> Zob. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora, 2002, s. 89.

<sup>5</sup> Flak O., Glód G., *Konkurencyjni przetrwają*. Warszawa: Difin, 2012, s. 140.

kurentów, a klienci są gotowi zapłacić za nie wyższą cenę. Philippe Lasserre rozróżnia trzy podstawowe rodzaje źródeł: zasobowe (dostęp do rzadkich surowców i informacji, wykwalifikowana kadra, nisko oprocentowane kredyty itp.), kapitałowe (niskie koszty, patenty, reputacja marki itp.) oraz kompetencyjne (np. know-how, szybki rozwój produktu czy sprawny przepływ informacji)<sup>6</sup>. Natomiast Eulalia Skawińska podkreśla znaczenie zewnętrznych źródeł przewagi, takich jak: dostęp do czynników produkcji, warunki naturalne i lokalizacja<sup>7</sup>.

W zależności od umiejscowienia większości wykorzystywanych źródeł, przewaga konkurencyjna może mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Rodzaj źródeł może wskazywać na przewagę jakościową lub ilościową, oryginalną lub powielaną, materialną lub niematerialną itp., a liczba źródeł pozwala określić, czy przewaga jest skupiona (skoncentrowana), czy raczej rozproszona. Przedsiębiorstwo może bowiem budować swoją przewagę strategiczną na jakiejś wybranej silnej stronie lub czynniku sukcesu w branży, albo też na wielu zasobach i umiejętnościach jednocześnie. Przewagę rozproszoną jest trudniej osiągnąć, ale jest ona znacznie mniej przejrzysta dla konkurencji i, co za tym idzie, trudna do skopiowania. Możliwe opcje osiągania przewagi skupionej i rozproszonej, wraz ze szczegółowymi zaleceniami dla firmy, zawiera model opracowany przez Lawrence'a R. Jaucha i Williama F. Gluecka (rysunek 1).

Ważnym kryterium oceny przewagi konkurencyjnej jest także jej trwałość. W tradycyjnych koncepcjach osiągania przewagi konkurencyjnej kładziono duży nacisk na uzyskanie względnie długotrwałej przewagi nad rywalami. Na dość stabilnych i ustrukturyzowanych rynkach wielu firmom się to udawało, jednak współcześnie rośnie turbulencja otoczenia, także konkurencyjnego. Stabilności rynku zagrażają krótkie cykle życia produktu, krótkie cykle projektowania produktu, nowe technologie, częste wchodzenie na rynek nowych przedsiębiorstw, repozycjonowanie dotychczasowych firm i radykalne redefiniowanie granic rynku wobec stapiania się poszczególnych sektorów. Otoczenie to charakteryzuje się coraz wyższym poziomem niepewności, dynamizmu, niejednorodności i wzajemnej wrogości konkurentów. Rośnie częstotliwość i agresywność dynamicznych ruchów graczy rynkowych, a efektem jest nieustanny stan nierównowagi i zmiany<sup>8</sup>. Sytuację pogarsza kryzys gospodarczy, którego skutki są mocniej i szybciej odczuwane przez wiele przedsiębiorstw ze względu na procesy globalizacyjne. W takich warunkach trudno jest utrzymać przewagę konkurencyjną w długim okresie. Firmy budują ją, utrzymują przez pewien (na ogół krótki)

---

<sup>6</sup> Zob. de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*. Warszawa: PWE, 2007, s. 156-159; Craig J. C., Grant R. M., *Strategic Management*. London: Kogan Page, 1993, s. 67-71; Lasserre Ph., *Global Strategic Management*. Nowy Jork: Palgrave Macmillan, 2003, s. 47.

<sup>7</sup> Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa – Poznań: PWN, 2002, s. 82.

<sup>8</sup> Huff A. S., Floyd S. W., Sherman H. D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011, s. 176-177.

		Rozmiar możliwej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej	
		mała	duża
Różne sposoby tworzenia przewagi konkurencyjnej (liczba czynników)	wiele	<p>Kluczowe cechy konkurencyjności:</p> <p>Wiele sposobów osiągnięcia przewagi, ale wielkość przewagi oszacowana na mały rynek.</p> <p>Zalecenia strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zdobyć pozycję i utrzymać ją,</li> <li>- położyć nacisk na obecne zyski,</li> <li>- zminimalizować inwestycje,</li> <li>- być ostrożnym co do ekspansji.</li> </ul>	<p>Kluczowe cechy konkurencyjności:</p> <p>Wyspecjalizowane podejście do wielu segmentów rynku, tworzenie i ochrona przewagi w obsłudze tych segmentów.</p> <p>Zalecenia strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- szukać niszy,</li> <li>- zdobyć pozycję w obsłudze wybranych segmentów, zbudować i obronić wybrane rodzaje przewagi,</li> <li>- wyprzedzać rywali, którzy chcą konkurować tym samym rodzajem przewagi,</li> <li>- monitorować zmiany.</li> </ul>
	jeden lub kilka	<p>Kluczowe cechy konkurencyjności:</p> <p>Rywalizacja cenowo-kosztowa; wiele firm posiada prawie jednakową pozycję. W sytuacji braku różnic cenowo-kosztowych sytuacja jest patowa.</p> <p>Zalecenia strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zastosować agresywną strategię redukcji kosztów,</li> <li>- położyć nacisk na poprawę efektywności,</li> <li>- zwiększyć cash flow,</li> <li>- szukać możliwości dywersyfikacji.</li> </ul>	<p>Kluczowe cechy konkurencyjności:</p> <p>Tylko firma, która potrafi zdobyć i utrzymać jedną z silnych przewag konkurencyjnych przetrwa; zazwyczaj podstawową przewagą są niskie koszty. Często taką przewagą może stanowić też wolumen sprzedaży.</p> <p>Zalecenia strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wykorzystać ekonomię skali,</li> <li>- wykorzystać krzywą doświadczenia,</li> <li>- przejąć klientów słabszych firm,</li> <li>- w przypadku spadku pozycji wycofać się lub szukać nowych możliwości konkurowania.</li> </ul>

Rysunek 1. Strategie oparte na przewadze konkurencyjnej

Źródło: Jauch L. R., Glueck W. F., *Business Policy and Strategic Management*. Nowy Jork: Mc-Graw Hill, 1988, s. 184.

czas i tracą, po czym cykl się powtarza. Rozwiązaniem jest więc uzyskanie wielu krótszych pod względem czasu trwania przewag konkurencyjnych, następujących zaraz po sobie. Stąd też dążenie do tworzenia przez firmy dynamicznych



zdolności, które w dynamicznym otoczeniu mogą do takich przewag prowadzić, o ile zostaną właściwie skonstruowane i wykorzystane.

Umiejętność budowy i wykorzystania przewagi konkurencyjnej, zdaniem Davida J. Teece'a, Gary'ego Pisano i Amy Shuen, zależy w dużym stopniu od procesów organizacyjnych i menedżerskich zachodzących w firmie, od pozycji przedsiębiorstwa wynikającej z posiadania określonych atutów i zasobów oraz od możliwych ścieżek rozwojowych<sup>9</sup>.

Procesy organizacyjne i menedżerskie związane są ze sposobami realizowania różnych działań oraz z rutynami i wzorami bieżących praktyk, a także z uczeniem się organizacji. Odgrywają one trzy podstawowe role: koordynacji i integracji działań, realokacji zasobów oraz uczenia się. Koordynacja i integracja dotyczy zarówno działań wewnętrznych, jak i zgrania ich z działaniami podejmowanymi na zewnątrz firmy. Rozpoznanie współzależności i komplementarności między różnymi działaniami i procesami jest niezbędne, aby zidentyfikować i zrozumieć zdolności organizacji oraz usprawnić realizowane działania i procesy. W tym celu firma może posłużyć się analizą łańcucha wartości (*Value Chain Analysis*), opracowaną przez Michaela E. Portera. Umożliwia ona ocenę wartości, jaką organizacja dodaje w poszczególnych ogniwach łańcucha działań przez nią wykonywanych, w celu wytworzenia wartości i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przewagę tę może osiągnąć tworząc niepowtarzalny łańcuch wartości i przeprowadzając działania taniej, szybciej albo lepiej niż konkurenci<sup>10</sup>. W ramach analizy łańcucha wartości należy zatem zidentyfikować i właściwie alokować zasoby materialne, ludzkie, finansowe i informacyjne oraz odpowiednio skoordynować poszczególne aspekty działalności firmy, w taki sposób, aby zapewnić wyprodukowanie wyrobów lub świadczenie usług mających największą wartość dla klientów. W ujęciu konkurencyjnym wartość to cena, którą nabywcy gotowi są zapłacić za produkt oferowany im przez firmę. Wartość ta zawiera w sobie element wartości dodanej (*added value*), która stanowi różnicę między kosztem zewnętrznych zasileń procesu (m.in. surowców, materiałów, energii, kapitału, usług) a ceną zbytu<sup>11</sup>. Wartość dodana może powstawać w różnych sferach funkcjonowania firmy, w których poszczególne działania mogą przyczynić się do wzmocnienia jej względnej pozycji kosztowej i tworzyć podstawę różnicowania produktu. Łańcuch wartości obrazuje zatem dodawanie wartości do produktu, począwszy od zmian na wejściu systemu, poprzez operacje przetwórcze, aż do sprzedaży i usług posprzedażowych<sup>12</sup>. Obejmuje on za-

---

<sup>9</sup> Teece D. J., Pisano G., Shuen A., dz. cyt., s. 518.

<sup>10</sup> Ludwiczynski A., *Metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*. W: Król H. (red.), *Szkiele z zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ, 2002, s. 117.

<sup>11</sup> Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: PWE, 1999, s. 61.

<sup>12</sup> Czekaj J., Kafel T., Założenia metody analizy łańcucha wartości Portera jako narzędzia określania informacyjnych czynników tworzenia „wartości dodanej”. W: Martyniak Z. (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2000, s. 173-174.

również działania podstawowe, jak i pomocnicze. Działania podstawowe związane są z fizycznym przetwarzaniem surowców, materiałów i półfabrykatów oraz z dostarczaniem klientom wytworzonych produktów, zaś działania pomocnicze wspierają aktywności podstawowe. Podnoszenie wartości dla klientów w łańcuchu wartości obejmuje trzy poziomy. Pierwszy z nich to optymalizacja poszczególnych działalności firmy, zarówno podstawowych, jak i pomocniczych. Jeżeli firma nie dysponuje tak dużymi zasobami, aby mogła wszystkie te funkcje realizować na bardzo wysokim poziomie, powinna zidentyfikować te działania, które dostarczają klientowi największą wartość i w ich ramach starać się uzyskać przewagę konkurencyjną. Drugim poziomem analizy jest właściwa koordynacja różnych działań podstawowych i pomocniczych w łańcuchu wartości. Działania generujące wartość są bowiem od siebie zależne i każde z nich może mieć wpływ na koszty i wyniki innego. Odpowiednie skoordynowanie właściwych działań umożliwi zatem stworzenie dodatkowej wartości, wyrażającej się np. w szybszej obsłudze klientów czy wyższej jakości produktów. Trzecim poziomem generowania wyższej wartości to koordynacja współdziałania z partnerami uplasowanymi z przodu i z tyłu łańcucha wartości, a więc z dystrybutorami i dostawcami. Może ona dotyczyć np. programów lojalnościowych dla klientów czy obsługi posprzedazowej<sup>13</sup>. Zastosowanie analizy łańcucha wartości powinno ułatwić zatem koordynację i integrację różnych działań i procesów organizacyjnych, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności firmy.

Przeprowadzenie tej analizy na ogół wiąże się także z realokacją zasobów w przedsiębiorstwie, ponieważ widać wówczas dokładnie, w których obszarach jest za mało, a w których zbyt dużo zasobów danego rodzaju. W celu identyfikacji i oceny rozmieszczenia zasobów firma może także posłużyć się prostszymi metodami analizy strategicznej, jak bilans strategiczny lub macierz funkcji i zasobów. Sporządzenie bilansu strategicznego polega na wyborze pewnej liczby obszarów strategicznych w działalności firmy oraz na zidentyfikowaniu w nich najbardziej istotnych czynników. Obszarami tymi mogą być: marketing i sprzedaż, produkcja, logistyka, badania i rozwój, finanse, zasoby ludzkie, zarządzanie, jakość, ochrona środowiska itp. Każdy z uwzględnionych czynników powinien następnie zostać poddany ocenie według przyjętej skali opisowej lub punktowej. Zapoznanie się z nadanymi ocenami, a w przypadku skali punktowej zsumowanie wartości dla poszczególnych obszarów, pozwala stwierdzić, który czynnik (zasób, umiejętność czy proces) wymaga usprawnienia oraz który obszar trzeba doinwestować, bądź między jakimi obszarami należy przeprowadzić realokację środków. Z kolei analiza funkcji i zasobów autorstwa Charlesa W. Hofera i Dana Schendela, polega na zidentyfikowaniu i ocenie posiadanych zasobów z punktu widzenia różnych funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Bada się tu zasoby: finansowe (gotówka w kasie, stan kont bankowych, papiery wartościowe, przepływy gotówkowe, zdolność kredytowa, rentowność kapitału

---

<sup>13</sup> Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna*. Gliwice: Helion, 2006, s. 78-79.

własnego, stopień zadłużenia, płynność itd.), fizyczne, a więc rzeczowe, materialne (budynki, grunty, urządzenia, maszyny, wyposażenie itd.), ludzkie (załoga, kadra kierownicza itd.), organizacyjne (systemy informacji, jakości, kontroli, infrastruktura techniczna itd.) oraz technologiczne (standardy jakości, marki, patenty, know-how itd.)<sup>14</sup>. Wszystkie te zasoby analizuje się w przekroju funkcjonalnym, a więc z punktu widzenia produkcji, marketingu, finansów, zarządzania oraz badań i rozwoju. Pozwala to na określenie wielkości środków przyporządkowanych obszarom funkcjonalnym, ustalenie poprawności ich rozmieszczenia i, w razie potrzeby, dokonania ich realokacji. Realokacja taka może być potrzebna ze względu na konieczność dostosowywania się firmy do gwałtownie zmieniającego się otoczenia i tworzenia nowej wartości dla klientów.

Ogromny wpływ na procesy organizacyjne ma także uczenie się organizacji, rozumiane jako usprawnianie działalności dzięki większej wiedzy i lepszemu rozeznaniu w sytuacji. Uczenie to może mieć charakter jednopętlowy lub dwupętlowy. Uczenie się jednopętlowe polega na utrzymaniu stanu zgodnego z teorią stosowaną przez organizację poprzez wykrywanie i korygowanie odstępstw od ustalonych reguł. Oznacza to, że niezależnie od napotkanych problemów organizacja zazwyczaj postępuje według dotychczasowych, wypróbowanych metod. Natomiast uczenie się dwupętlowe występuje wówczas, gdy aktualne zasady i założenia zostają podważone i zastąpione nowymi. Dzięki zrezygnowaniu z utartych schematów organizacja może odkryć nowe sposoby pracy i prowadzenia działalności. Organizacyjne uczenie się obejmuje kilka elementów, którymi są: nabywanie wiedzy, obieg informacji, interpretacja informacji oraz pamięć organizacyjna. Nabywanie wiedzy jest procesem jej pozyskiwania i przyswajania poprzez dziedziczenie (przejmowanie wiedzy od założycieli organizacji), działanie, zapożyczanie, przenoszenie z innej firmy oraz nabywanie innych organizacji. Obieg informacji to proces docierania z informacjami do innych ludzi, często przyczyniający się do powstania nowej informacji lub nowej oceny sytuacji. Obieg ten jest w dużym stopniu kwestią systemów komunikacji i układów personalnych w firmie, które mogą tę komunikację wspomagać lub utrudniać. Ważną rolę odgrywają tu technologie przechowywania i wyszukiwania wiedzy oraz relacje między pracownikami. Natomiast interpretacja informacji polega na ustaleniu jej znaczenia, które może być odmienne dla różnych osób, oraz na wypracowywaniu wspólnego rozumienia rzeczywistości. Z kolei pamięć organizacyjna to sposób przechowywania wiedzy z myślą o jej wykorzystaniu w przyszłości. Dotyczy to zarówno zapamiętywania informacji przez pracowników, jak i zapisywania ich na różnych nośnikach<sup>15</sup>.

Drugim istotnym elementem mającym ścisły związek z przewagą konkurencyjną firmy jest jej pozycja na rynku. Pozycja konkurencyjna przedsiębior-

---

<sup>14</sup> Machaczka J., *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001, s. 93.

<sup>15</sup> Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE, 2006, s. 89-98.

stwa jest określana w stosunku do jego konkurentów w danym sektorze. Mają na nią wpływ zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Do pierwszej grupy zalicza się czynniki ekonomiczne (zdolność sprostania zmianom, umiejętności techniczne, ochrona wynalazków, stosowane technologie itp.), społeczne (reakcje przedsiębiorstwa na działania klientów, stosunki z otoczeniem itp.) oraz rynkowe (np. udział w rynku, dynamika wzrostu sprzedaży, zakres oddziaływania na rynek, siła przetargowa dostawców i odbiorców). Natomiast do czynników wewnętrznych należą: sposób konkurowania, obsługiwane segmenty rynku, stosunek do nowych technologii, poziom integracji przedsiębiorstwa itp. Firma mająca silną pozycję konkurencyjną dysponuje zazwyczaj przewagą konkurencyjną w jednym lub kilku obszarach strategicznych działalności. Pozycja taka umożliwia powiększenie efektów działalności bądź zmniejszenie wielkości nakładów przy danych efektach działania<sup>16</sup>. Mówi ona o sile rynkowej i finansowej firmy oraz wskazuje na stopień opanowania przez nią kluczowych czynników sukcesu<sup>17</sup>.

Trzecim elementem wpływającym na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa są ścieżki rozwojowe (*path dependencies*), czyli alternatywy strategiczne dostępne dla firmy oraz związane z nimi uwarunkowania i procesy. Procesy charakteryzujące się „zależnością ścieżkową”, można określić jako wrażliwe na własną historię. Oznacza to, że trajektoria ich rozwoju jest uzależniona od ich dotychczasowego przebiegu. W takich przypadkach możliwe do osiągnięcia na kolejnych etapach stany są zależne od serii przeszłych stanów, a proces może rozwijać się według różnych ścieżek prowadzących do osiągnięcia różnych stanów równowagi. Istotne jest przy tym to, że ukształtowanie się trajektorii procesu pozostaje silnie uwarunkowane wydarzeniami mającymi miejsce w jego fazie początkowej. Inaczej mówiąc, charakter tego wczesnego etapu w znacznej mierze kształtuje możliwe do obrania w przyszłości kierunki rozwoju. Ponadto, zdarzenia następujące w tej właśnie fazie mogą utrudnić, czy nawet całkowicie wykluczyć, możliwość osiągnięcia pewnych stanów lub wyników na dalszych etapach<sup>18</sup>. Z tego punktu widzenia ważny jest sposób dochodzenia przez firmę do pożądanego rodzaju przewagi konkurencyjnej.

### 3. Dotychczasowe paradygmaty osiągania przewagi konkurencyjnej

Dominującym podejściem w latach 80. XX wieku był model pięciu sił opracowany przez Michaela E. Portera w 1979 r. Polega on na analizie sektora działalności firmy na podstawie pięciu kryteriów, które wyznaczają natężenie konku-

---

<sup>16</sup> Flak O., Glód G., dz. cyt., s. 170-171.

<sup>17</sup> Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą*. Warszawa: PWE, 1997, s. 69.

<sup>18</sup> Dzionek-Kozłowska J., Rynek versus państwo w świetle dyskusji o path dependence. *Ekonomia i Prawo* 2010, tom VI, s. 88.

rencji w danym sektorze oraz jego rentowność i w rezultacie finansową atrakcyjność dla inwestorów. Do czynników tych należą: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, natężenie konkurencji między przedsiębiorstwami w sektorze, groźba nowych wejść i groźba pojawienia się substytutów<sup>19</sup>. Zależność jest taka, że możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym mniejsze, im większa jest siła oddziaływania dostawców i nabywców, im większe są możliwości wejścia do sektora nowych producentów lub pojawienia się na rynku substytutów, a także im ostrzejsza jest walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami w sektorze. Na każdą z sił składają się różne ekonomiczne i techniczne cechy sektora, wyszczególnione przez M. E. Portera. Na groźbę nowych wejść mają wpływ takie czynniki, jak: ekonomia skali, zróżnicowanie produktów, potrzeby kapitałowe, koszty zmiany dostawcy dla klienta, kontrola kanałów dystrybucji sprawowana przez firmy w sektorze, gorsza sytuacja kosztowa firm, które chcą wejść do sektora, niezależna od skali działalności (wynikająca z wyłączności techniki produkcji firm w sektorze lub z dostępu firm w sektorze do surowców) oraz korzystanie z subsydiów państwowych i polityka państwa wobec sektora. W przypadku siły przetargowej nabywców należy rozpatrzeć takie czynniki, jak: koncentracja nabywców, wolumen zakupu, udział firm w sektorze w tworzeniu kosztów nabywców, zróżnicowanie produktów, groźba integracji wstecz nabywców, znajomość struktury kosztów dostawców (firm w sektorze) przez nabywców, zyski nabywców oraz ważność wkładu, jaki firmy w sektorze wnoszą w jakość finalnego produktu nabywcy. Określenie siły przetargowej dostawców wymaga natomiast przeanalizowania takich czynników, jak: koncentracja dostawców, dostępność produktów substytucyjnych, znaczenie sektora jako klienta dla dostawców, zróżnicowanie produktów dostawców, koszty zmiany dostawców oraz groźba integracji w przód dostawców. Rywalizacja między firmami w sektorze zależy od takich czynników, jak: liczba konkurentów, stopa wzrostu sektora, koszty stałe, koszty składowania, zróżnicowanie produktów, koszty zmiany dostawcy, skokowy przyrost zdolności produkcyjnych, różnorodność konkurentów, bariery wyjścia i stawki strategiczne, o które toczy się gra w sektorze. Z kolei groźba pojawienia się substytutów zależy od zyskowności sektorów produkujących substytuty oraz od skuteczności zastępowania wyrobów danego sektora pod względem cenowo-efektywnościowym przez substytuty.

Model pięciu sił jest mocno zakorzeniony w paradygmacie SCP (*Strategy - Conduct - Performance Paradigm*), czyli Struktura - Zachowanie - Efektywność<sup>20</sup> lub Struktura - Taktyka - Wynik. Paradygmat ten, sformułowany przez J. C. Baina, ekonomistę z nurtu *Industrial Organization*, zakłada, że wyniki firmy zależą od jej taktyki i zachowań, które są uwarunkowane przez strukturę sektora. Inaczej

---

<sup>19</sup> Porter M. E., *Strategia konkurencji*. Warszawa: PWE, 1998, s. 23.

<sup>20</sup> Zob. Gorynia M., Delimitacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 1993, z. 2, s. 67.

mówiąc, struktura sektora determinuje zachowania przedsiębiorstw: ich politykę cenową, działalność marketingową, działalność badawczą i zakres współpracy z innymi podmiotami<sup>21</sup>. Z kolei kierowanie przedsiębiorstwem wpływa na jego wyniki, a więc na rentowność, zyski, efektywność alokacyjną (statyczną) i efektywność dynamiczną, związaną z postępem technologicznym<sup>22</sup>.

Sily, które są najmocniejsze, mają największy wpływ na formułowanie strategii firmy w danym sektorze. Celem organizacji jest więc znalezienie takiej pozycji, w której najlepiej mogłaby się bronić przed tymi siłami albo spożytkowanie ich na własną korzyść. Kluczem do tego jest przeanalizowanie źródeł każdej z sił, ponieważ ich znajomość pozwoli określić silne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz ich wpływ na jego umiejscowienie w sektorze. Następnie firma powinna wskazać, w których dziedzinach zmiany strategii mogą przynieść jej największe korzyści i określić te obszary, w których występujące trendy będą miały największe znaczenie jako szanse lub zagrożenia<sup>23</sup>.

Strategia w tym podejściu jest więc wynikiem relacji firmy z sektorem, w którym konkuruje. Struktura sektora silnie wpływa na zasady gry rynkowej między konkurentami oraz determinuje strategię, jakie firmy mogą realizować. Strategie te często są ukierunkowane na zmianę pozycji firmy w sektorze względem konkurentów, odbiorców lub dostawców. Jak zauważa David Teece, w modelu tym renta ekonomiczna ma charakter renty monopolistycznej, ponieważ firmy w sektorze osiągają zyski, kiedy są w stanie wyhamować siły konkurencyjne. Model pięciu sił systematyzuje ostrzeżenie i analizowanie sposobu, w jaki działają siły konkurencji i determinują zyskowność różnych sektorów. Pomaga on znaleźć firmie pozycję w danym sektorze, z której może bronić się przed siłami konkurencji lub na nie wpływać. Niektóre sektory są bardziej atrakcyjne, ponieważ posiadają strukturalne przeszkody dla sił konkurencji (np. bariery wejścia), które pomagają przedsiębiorstwom lepiej wykorzystać szanse dla stworzenia przewagi konkurencyjnej<sup>24</sup>.

Przewaga konkurencyjna w modelu pięciu sił zależy zatem od właściwego umiejscowienia firmy w strukturze sektora i kształtowania jej relacji z podmiotami wchodzącymi w jego skład oraz ogólnie - od możliwości i umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie ograniczania sił konkurencji.

Drugim istotnym podejściem do formułowania strategii i osiągania przewagi konkurencyjnej jest koncepcja strategicznego konfliktu, opracowana przez Carla Shapiro w 1989 roku. Wykorzystuje ona narzędzia teorii gier do analizy powiązań konkurencyjnych między rywalizującymi firmami. Należy określić, w jaki sposób firma wpływa na zachowania i działania konkurentów. Przedsię-

---

<sup>21</sup> Targański B., *Ochrona konkurencji w działalności platform handlu elektronicznego*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2010, s. 30.

<sup>22</sup> Szydło M., *Prawo konkurencji a regulacja sektorowa*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2010, s. 81.

<sup>23</sup> Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Warszawa: PWE, 2013, s. 120.

<sup>24</sup> Teece D. J., Pisano G., Shuen A., dz. cyt., s. 511.

biorstwo bowiem stara się zwiększyć swoje zyski manipulując otoczeniem rynkowym, np. poprzez inwestowanie w zdolności produkcyjne, stosowanie różnych form promocji czy zmiany cen.

Teorię gier opracowali John von Neuman i Oskar Morgenstern w 1944 r. Pozwala ona analizować i przewidywać działania uczestników gry, przy założeniu, że podejmują oni racjonalne decyzje, prowadzące do maksymalizacji zysków, oraz znają reguły gry. W teorii gier działania podejmowane przez każdego z uczestników mają wpływ na pozostałych uczestników gry (sytuacja współzależności społecznej), dodatkowo, gdy gracze podejmują decyzję co do wyboru swoich strategii, biorą te interakcje pod uwagę. Najogólniej grę można zobrazować za pomocą funkcji wypłat, która przypisuje graczowi wypłatę i jest określona dla wszystkich możliwych kombinacji strategii gracza i strategii jego przeciwników<sup>25</sup>.

Jeżeli grę rynkową toczą między sobą firmy o różnym potencjale i sile konkurencyjnej, wynik tej gry jest łatwy do przewidzenia. Na ogół wygrywa silniejszy konkurent. Natomiast gdy pozycje konkurencyjne obu firm są porównywalne, następuje strategiczny konflikt interesów. Zgodnie z teorią gier, istotne znaczenie mają przewidywania danej firmy co do zachowania się jej konkurenta w konkretnej sytuacji. Wpływa to bowiem na jej strategiczne wybory i w rezultacie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W podejściu strategicznego konfliktu wyniki gry konkurencyjnej są funkcją efektywności, z jaką firma wytrąca swojego konkurenta z równowagi poprzez różne działania rynkowe<sup>26</sup>.

Trzecim podejściem jest perspektywa zasobowa, kładąca nacisk na specyficzne zasoby i umiejętności firmy, które umożliwiają osiąganie zysków i trwałej przewagi konkurencyjnej. Według tego podejścia rzadkie, odpowiednie w danej sytuacji i tworzące wartość dla klienta zasoby, umiejętności i kompetencje, stanowią podstawę budowania przewagi strategicznej firmy. Istotne jest jednak nie tylko samo ich posiadanie, ale także zdolność organizacji do łączenia różnych rodzajów zasobów w sposób, który pozwala pomnożyć wartość każdego z nich, a więc tzw. efekt dźwigni zasobów<sup>27</sup>. Ważne są te zasoby, które pozwalają firmie utworzyć systemową przewagę na bazie jej rodzajów działalności w sposób, którego inne firmy nie są w stanie łatwo skopiować<sup>28</sup>.

Według Roberta Lyncha, podejście zasobowe do budowy przewagi konkurencyjnej bazuje na kilku głównych elementach, którymi są: dotychczasowe zasoby (tworzenie wartości przy wykorzystaniu dotychczasowych zasobów na ogół przynosi lepsze rezultaty niż kreowanie jej od podstaw w zupełnie nowych obszarach), innowacyjność (innowacyjny produkt lub technologia może stanowić przełom w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej), konkurencyjność (przed-

---

<sup>25</sup> Varian H. R., *Mikroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997, s. 498.

<sup>26</sup> Teece D. J., Pisano G., Shuen A., dz. cyt., s. 511-513.

<sup>27</sup> Litman J., Genuine Assets: Building Blocks of Strategy and Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Finance* November 2000, s. 39; Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutro*. Warszawa: Business Press, 1999, s. 139.

<sup>28</sup> Pitts R. A., Lei D., *Strategic Management*. Mason: Thomson South-Western, 2006, s. 234.

siębiorstwo zawsze musi rozpatrywać swoje zasoby, kompetencje i umiejętności na tle konkurentów i starać się, aby były one lepsze), zastępowalność (zasoby na ogół są bardziej konkurencyjne wtedy, gdy trudno jest je zastąpić innymi), odpowiedniość (zasoby muszą być odpowiednie w danej sytuacji rynkowej, pozwalając na wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń), trwałość (zasoby powinny umożliwiać budowanie na ich podstawie długookresowej przewagi konkurencyjnej) oraz imitowalność (zasoby i umiejętności firmy, wokół których buduje ona swoją przewagę, nie powinny być łatwe do naśladowania przez konkurentów)<sup>29</sup>.

Budując strategię i przewagę konkurencyjną na podstawie posiadanych zasobów, firma musi określić, które z nich są unikalne oraz w jaki sposób można wykorzystać zarówno te, jak i pozostałe zasoby, aby zwiększyć rentowność i wzmocnić pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może w tym celu posłużyć się np. metodą ASSIST (*Assessment of Internal Factors for Strategic Advantage*). Zgodnie z tą metodą, dany zasób może być: nieprawidłowy (zasób jest poniżej minimum wymaganego, aby przedsiębiorstwo mogło utrzymać się na rynku), dostateczny (zasób spełnia minimalne wymogi przetrwania przedsiębiorstwa), atrakcyjny (zasób jest powyżej minimum konkurencyjności, ale nie stanowi szczególnej przewagi), posiadający potencjał (zasób jest wystarczający dla przyciągnięcia uwagi i odzwierciedla warty rozważenia element strategiczny), konkurencyjny (zasób stanowi wyraźny atut względem innych przedsiębiorstw tworzących daną grupę strategiczną) oraz wyróżniający (tego zasobu nie potrafią naśladować i odtworzyć konkurenci)<sup>30</sup>. Natomiast według innego podziału, w zależności od stopnia, w jakim zasoby i kompetencje przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej, dzieli się je na: przełomowe (*breakthrough resources*), kluczowe (rdzenne, wyróżniające - *core resources*), podstawowe (*base resources*) oraz peryferyjne (*peripheral resources*). Zasoby przełomowe są specyficznym rodzajem zasobów kluczowych. Umożliwiają one dokonanie istotnych innowacji w zakresie produktu, technologii czy procesu, mogących stanowić przełom w danym sektorze czy przemyśle. Tego typu zasoby, umiejętności czy kompetencje są bardzo rzadkie. Pozyskuje bądź rozwija się je trudno, a ich skopiowanie przez konkurencję w krótkim czasie jest mało prawdopodobne. Ich posiadanie i właściwe wykorzystanie prowadzi do uzyskania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Kluczowe zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa umożliwiają natomiast skuteczne konkurowanie, wykorzystywanie pojawiających się okazji oraz tworzenie nowych możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego. Z kolei zasoby i umiejętności podstawowe są posiadane przez wszystkie przedsiębiorstwa w sektorze. Są one relatywnie tanie i łatwe do pozyskania. Nie są więc unikatowe, jak poprzednie rodzaje zasobów, jednak bez nich funkcjonowanie firmy jest niemożliwe. Przedsiębiorstwa posiadają także inne zasoby,

---

<sup>29</sup> Lynch R., *Corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall, 2000, s. 280-282.

<sup>30</sup> Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000, s. 63.



nabywane wówczas, gdy są potrzebne. Mają one na ogół mniejsze znaczenie, jednak w konkretnej sytuacji rynkowej mogą zapewnić przewagę konkurencyjną. Są to zasoby bądź umiejętności peryferyjne, związane np. z transportem, reklamą lub usługami prawnymi<sup>31</sup>. Inną metodą pozwalającą ocenić, czy dane zasoby zapewnią firmie trwałą unikalność i pozwolą uzyskać przewagę konkurencyjną, jest metoda modelu VRIO. Według tego modelu jedynie zasoby i umiejętności, które są wartościowe, rzadkie, nieimitowalne i dobrze zorganizowane (*Valuable, Rare, Inimitable and Well Organized Resources*), mają strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Mogą mieć one różną postać: sytuacji monopolistycznych, patentów, standardów, informacji, reputacji itd.<sup>32</sup> Ocena według powyższych kryteriów prowadzi do określenia możliwości zapewnienia względnie trwałej przewagi firmy na rynku poprzez kluczowe zasoby i kompetencje.

#### 4. Nowy paradygmat oparty na dynamicznych zdolnościach firmy

Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa (*dynamic capabilities*) są pojęciem, które upowszechniło się w zarządzaniu strategicznym w związku z obserwowaną turbulencją otoczenia. Stanowią one specyficzną odmianę zdolności strategicznych (*strategic capabilities*), a więc zasobów, procesów, kompetencji i umiejętności, które firma opanowała w najwyższym stopniu i które przyczyniają się do jej sukcesu rynkowego<sup>33</sup>. Zdolności dynamiczne, według Davida Teece'a, to kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji, w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe. Są to wyuczone i trwale wzory zbiorowego działania, poprzez które organizacja systematycznie tworzy i modyfikuje rutyny operacyjne, w celu poprawy efektywności. Najkrócej można więc powiedzieć, że zdolności dynamiczne to rutyny w zakresie uczenia się rutyn organizacyjnych, zaś rutyny to powtarzalne wzorce postępowania, właściwe grupom pracowników realizującym zadania organizacyjne<sup>34</sup>. Rutyny pozwalają organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do różnorodnych zmian.

Badania wykazują, że dynamiczne zdolności obejmują przede wszystkim zdolności do wychwytywania i kształtowania szans i zagrożeń, wykorzystywania szans oraz zwiększania konkurencyjności poprzez doskonalenie, łączenie,

---

<sup>31</sup> Lynch R., dz. cyt., s. 282-283.

<sup>32</sup> Oblój K., *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE, 1998, s. 219-220.

<sup>33</sup> Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*. Londyn: Prentice Hall Europe, 1999, s. 149-150.

<sup>34</sup> Teece D. J., Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* 2012, vol. 49:8, s. 1395; Jashapara A., *Knowledge Management. An Integrated Approach*. Harlow: Pearson, 2011, s. 144-145.

ochronę i rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych zasobów firmy<sup>35</sup>. Umożliwiają projektowanie nowych produktów, tworzenie nowatorskich rozwiązań technicznych, wchodzenie na nowe rynki, zaspokajanie specyficznych potrzeb odbiorców, działanie uwzględniające ochronę środowiska naturalnego, formułowanie odpowiednich strategii rynkowych oraz poprawę wyników finansowych. Charakteryzują się one takimi cechami, jak<sup>36</sup>:

- ekwifinalność - firmy wykształcają podobne dynamiczne zdolności, nawet jeżeli mają różne punkty wyjściowe i obierają różne drogi;
- powszechność - zdolności dynamiczne można przenosić i stosować w różnych sytuacjach i przemysłach;
- specyficzność - w dynamicznych zdolnościach występują elementy wspólne dla wielu firm, ale także różniące się w szczegółach specyficzne dla firmy, które prowadzą do przewagi konkurencyjnej;
- prototypowanie - zdolności dynamiczne wykorzystywane są do testowania i szybkiego pozyskiwania nowej wiedzy na zasadzie drobnych strat i sprzężenia zwrotnego;
- pozyskiwanie aktualnych informacji - zdolności dynamiczne pozwalają na poprawę i dostosowanie się do zmieniających się okoliczności;
- wielowariantowość - jednoczesne rozważanie możliwych alternatyw pozwala menedżerom działać pewnie i szybko;
- ciągłość - rozwijanie przez firmę w przeszłości określonych rutyn warunkuje jej przyszłe postępowanie.

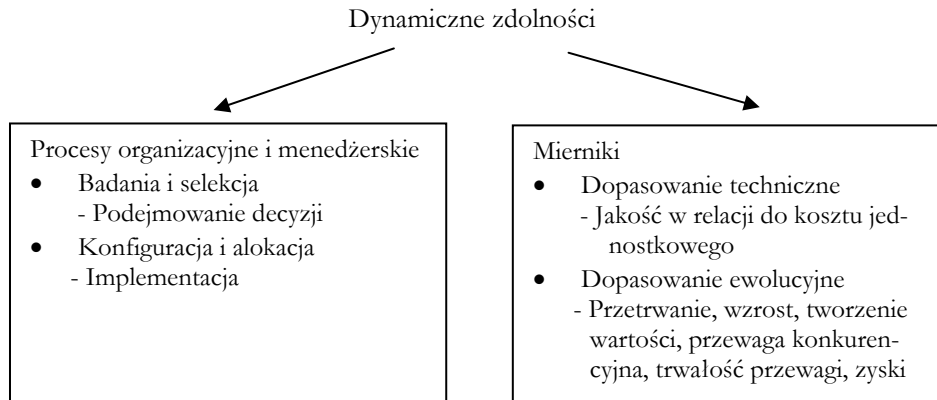
Dynamiczne zdolności są więc szczególne, na ogół unikalne dla każdego przedsiębiorstwa, zakorzenione w jego historii i trudne do imitacji. Rozwijanie tych zdolności odbywa się poprzez zmiany i doskonalenie już posiadanych zdolności strategicznych, bądź też przez wypracowywanie zupełnie nowych zdolności w procesie uczenia się organizacji. Rodzaj i wartość zdolności dynamicznych zależą od potencjału i możliwości rozwojowych samej firmy (zob. rysunek 2) oraz od okoliczności zewnętrznych, czyli różnych szans i zagrożeń oddziałujących na przedsiębiorstwo.

Kathleen Eisenhart i Jeffrey Martin podkreślają fakt, że znaczenie dynamicznych zdolności leży w odpowiedniej konfiguracji zasobów, a nie wyłącznie w samych zasobach. Nowy paradygmat zakłada zatem, iż przewaga konkurencyjna jest osiągnięta dzięki temu, że zasoby i kompetencje są właściwie skonfigurowane oraz wykorzystywane szybciej i lepiej niż u konkurentów, przy czym zastosowanie tych zasobów i kompetencji jest wręcz ukierunkowane na zmie-

---

<sup>35</sup> Teece D. J., Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 2007, vol. 28, s. 1319.

<sup>36</sup> Jashapara A., dz. cyt., s. 146.



Rysunek 2. Dynamiczne zdolności: procesy i mierniki

Źródło: Helfat C. E. and others, *Dynamic Capabilities*. Malden: Blackwell Publishing, 2007, s. 8.

niające się otoczenie<sup>37</sup>. W warunkach gwałtownych zmian, a więc w tzw. dynamicznym otoczeniu charakteryzującym się hiperkonkurencją, nie zawsze udaje się zbudować długotrwałą przewagę i wtedy firma musi sobie zapewnić wiele następujących po sobie przewag tymczasowych. Podczas gdy trwała przewaga konkurencyjna wiąże się z długookresową zyskownością, wynikającą z zastosowania takich strategii, jak: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie lub koncentracja, chwilowe przewagi konkurencyjne mogą być niszczone w wyniku bieżących działań konkurentów. Dlatego muszą one być ciągle odnawiane oraz tworzone wokół różnorodnych zestawów zasobów i umiejętności, składających się na dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

Przedstawione podejścia do budowy strategii upatrują źródeł tworzenia kondycji i przewagi konkurencyjnej firmy w odmiennych obszarach działalności. Model sił konkurencyjnych widzi istotę zagadnienia w strukturze sektora, barierach wejścia i pozycjonowaniu firmy w tym sektorze. Koncepcja strategicznego konfliktu bazująca na teorii gier wskazuje na interakcje między konkurentami oraz na ich oczekiwania, co do zachowania tych konkurentów. Z kolei perspektywa zasobowa skupia się na właściwym wykorzystaniu specyficznych zasobów firmy. Natomiast kluczowym zagadnieniem w koncepcji dynamicznych zdolności jest określenie zestawu zdolności prowadzących do budowy, utrzymywania i wzmacniania wyróżniających i trudnych do imitacji przewag konkurencyjnych. Powyższe paradygmaty różnią się zatem między sobą, chociaż dwa pierwsze są

<sup>37</sup> Eisenhardt K. M., Martin J. A., Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 2000, vol. 21, s. 1107.

w pewnym stopniu podobne w kwestii opracowania strategii przez konkurentów w sektorze, zaś dwa kolejne wykazują podobieństwo w zakresie efektywnego wykorzystania zasobów i umiejętności przedsiębiorstw<sup>38</sup>. Podstawowe podobieństwa i różnice między tymi koncepcjami zawiera tabela 1.

Tabela 1. Porównanie paradygmatów budowy strategii

Paradygmat	Reprezentanci	Analizowane Jednostki	Źródła przewagi	Rola struktury sektora	Główny problem
Oslabianie sił konkurencyjnych	Porter	sektory firmy produkty	głównie zewnętrzne	egzogeniczna	warunki strukturalne i pozycjonowanie konkurentów
Strategiczny konflikt	Ghemawat Shapiro Brandenburger i Nalebuff	firmy produkty	głównie zewnętrzne	endogeniczna	relacje strategiczne
Perspektywa zasobowa	Rumelt Chandler Wernerfelt Teece	zasoby	głównie wewnętrzne	endogeniczna	zastępowalność zasobów
Perspektywa dynamicznych zdolności	Dosi, Teece i Winter Prahalad i Hamel Hayes i Wheelwright Dierickx i Cool Porter	procesy pozycje konkurencyjne firm ścieżki rozwojowe	głównie wewnętrzne	endogeniczna	kumulacja, odnawianie i nieimitowalność zasobów

Źródło: Por. Teece D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 1997, vol. 18:7, s. 527.

Podjąć tych nie należy traktować jako wzajemnie się wykluczających, ponieważ każde z nich skupia się na innym sposobie osiągania przewagi konkurencyjnej. Uwzględnienie zaś wielu perspektyw może zwiększyć szanse firmy na pokonanie konkurentów i zdobycie znaczącej pozycji rynkowej. Na uwagę zasługuje jednak perspektywa dynamicznych zdolności firmy, ze względu na jej szczególną przydatność w warunkach dynamicznego otoczenia, także w warunkach kryzysu. Kładzie ona bowiem nacisk na budowę wielu następujących po

<sup>38</sup> Zob. Teece D. J., Pisano G., Shuen A., dz. cyt., s. 526.

sobie przewag konkurencyjnych, które pojedynczo nie są na ogół długotrwałe, jednak w sumie pozwalają firmie osiągnąć przewagę nad rywalami w dłuższym horyzoncie czasowym.

## Literatura

- Bourgeois L. J., Duhaime I. M., Stimpert J. L., *Strategic Management Concise*. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. ISBN 978-0-030-32104-7.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000. ISBN 83-85428-57-7.
- Craig J. C., Grant R. M., *Strategic Management*. Londyn: Kogan Page, 1993. ISBN 978-0-749-41063-6.
- Czekaj J., Kafel T., Założenia metody analizy łańcucha wartości Portera jako narzędzia określania informacyjnych czynników tworzenia „wartości dodanej”. W: Martyniak Z. (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2000, s. 172-200. ISBN 83-7252-050-X.
- Dzionek-Kozłowska J., Rynek versus państwo w świetle dyskusji o path dependence. *Ekonomia i Prawo* 2010, tom VI, s. 87-99.
- Eisenhardt K. M., Martin J. A., Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 2000, vol. 21, s. 1105-1121.
- Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają*. Warszawa: Difin, 2012. ISBN 978-83-7641-586-4.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Warszawa: PWE, 2013. ISBN 978-83-208-2051-5.
- Gorynia M., Delimitacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 1993, z. 2, s. 65-72.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutro*. Warszawa: Business Press, 1999. ISBN 83-87474-55-X.
- Helfat C. E. i in., *Dynamic Capabilities*. Malden: Blackwell Publishing, 2007. ISBN 978-1-4051-3575-7.
- Huff A. S., Floyd S. W., Sherman H. D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011. ISBN 978-83-264-1182-3.
- Jashapara A., *Knowledge Management. An Integrated Approach*. Harlow: Pearson, 2011. ISBN 978-0-273-72685-2.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE, 2006. ISBN 83-208-1631-9.
- Jauch L. R., Glueck W. F., *Business Policy and Strategic Management*. Nowy Jork: Mc-Graw Hill, 1988. ISBN 978-0-703-22347-0.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*. Londyn: Prentice Hall Europe, 2004. ISBN 978-0-273-68734-4.
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: PWE, 1999. ISBN 83-208-1213-5.
- Lasserre Ph., *Global Strategic Management*. Nowy Jork: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-0-230-00836-6.

- Litman J., Genuine Assets: Building Blocks of Strategy and Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Finance* November 2000, s. 39.
- Ludwicyński A., Metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W: Król H. (red.), *Szkiele z zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ, 2002. ISBN 83-86846-66-6.
- Lynch R., *Corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall, 2002. ISBN 978-0-273-65854-2.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001. ISBN 83-7252-094-1.
- Nowa encyklopedia powszechna PWN*. tom 4. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996. ISBN 83-01-11967-5.
- Oblój K., *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE, 1998. ISBN 83-208-1103-1.
- Pitts R. A., Lei D., *Strategic Management*. Mason: Thomson South-Western, 2006. ISBN 978-0-324-22621-8.
- Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna*. Gliwice: Helion, 2006. ISBN 83-246-0155-4.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji*. Warszawa: PWE, 1998. ISBN 83-208-1130-9.
- Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa – Poznań: PWN, 2002. ISBN 83-01-13878-5.
- Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora, 2002. ISBN 83-7285-088-7.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*. Warszawa: PWE, 2007. ISBN 978-8-320-81701-0.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*. Warszawa: PWE, 1997. ISBN 83-208-1073-6.
- Szydło M., *Prawo konkurencji a regulacja sektorowa*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 83-2644-635-1.
- Targański B., *Ochrona konkurencji w działalności platform handlu elektronicznego*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 83-2640-111-0.
- Teece D. J., Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* 2012, vol. 49:8, s. 1395-1401.
- Teece D. J., Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 2007, vol. 28, s. 1319-1350.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 1997, Vol. 18:7, s. 509-533.
- Varian H. R., *Mikroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 83-0112-091-6.

## ZNACZENIE WIEDZY W BUDOWANIU POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

*Wojciech Popławski*

**Abstrakt:** Celem artykułu jest wskazanie na rolę wiedzy jako specyficznego czynnika, który powinien być brany pod uwagę, by przedsiębiorstwo mogło być uznane za innowacyjne. Nie będą jednak podnoszone kwestie pojęciowe innowacyjności, gdyż służy temu bogata literatura. Kierując się jednak koniecznością zajęcia określonej postawy pośród bogatej oferty definicyjnej, będziemy skłaniaли się ku takiemu rozumieniu, które upatruje innowacyjności nie tylko w generowaniu pomysłów i przekształcaniu ich w nowy produkt, ale jako warunek zaistnienia innowacyjności uznaje konieczność komercjalizacji jej wytworów, zaś w przypadku produktów niekonsumpcyjnych ich szeroką akceptację przez środowiska docelowe.

**Słowa: kluczowe:** innowacyjność, znaczenie wiedzy, potencjał innowacyjny.

**JEL Classifications:** M10, M14.

### 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest wskazanie na rolę wiedzy jako specyficznego czynnika, który powinien być brany z całą stanowczością pod uwagę, by przedsiębiorstwo mogło być uznane za innowacyjne. Innowacyjność nie sprowadza się tylko do nowego produktu lub stosowania nowych technologii wytwarzania. Równie istotne są innowacje w obszarze zarządzania, a także tworzenie w organizacji owego specyficznego *klimatu*, który powoduje, iż w takiej organizacji szybciej i skuteczniej podejmowane są, i skutecznie realizowane, procesy innowacyjne.

Patrząc szerzej – innowacyjność postrzegana jest jako „siła napędowa współczesnej gospodarki, przemieniająca pomysły i wiedzę w produkty i usługi”<sup>1</sup>. Jednym z atrybutów wspomnianego *klimatu innowacyjnego* jest zatem zakres i poziom wiedzy uczestników procesu innowacyjnego, a także umiejętności menedżerskie w zarządzaniu tym zasobem.

W niniejszym artykule nie zamierzamy podnosić kwestii pojęciowych innowacyjności, zatem dokonywać przeglądu definicji tego zjawiska. Służy temu bogata literatura. Kierując się jednak koniecznością zajęcia określonej postawy pośród bogatej oferty definicyjnej, będziemy skłaniać się ku takiemu rozumieniu, które upatruje innowacyjności nie tylko w generowaniu pomysłów i przekształcaniu ich w nowy produkt, ale jako warunek zaistnienia innowacyjności uznaje konieczność komercjalizacji jej wytworów, zaś w przypadku produktów niekonsumpcyjnych (np. systemy informacji bibliotecznej) ich szeroką akceptację przez środowiska docelowe<sup>2</sup>.

## 2. Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego

Ponieważ innowacje rodzą się w wyniku procesów innowacyjnych<sup>3</sup>, warto więc przyglądać się i badać uwarunkowania takich procesów, biorąc np. pod uwagę ich uświadamianie i rozumienie znaczenia przez głównych aktorów, czyli przedsiębiorców<sup>4</sup>. Jest to o tyle ważne, że znajomość znaczenia innowacyjności, jako bardzo ważnego czynnika w budowaniu swojej pozycji konkurencyjnej, może przelożyć się na tworzenie kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa, a wraz z tym - na budowanie jego potencjału innowacyjnego. Bez tego trudno mówić o generowaniu i komercjalizacji nowych rozwiązań. Mając to na uwadze, można wskazać na kilka podstawowych, jak się wydaje, obszarów działalności wpływających na budowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Będą to:

- strategia przedsiębiorstwa - zawierająca w sobie wyraźne elementy działań innowacyjnych, tworzących jednocześnie wewnętrzną kulturę innowacyjną;

---

<sup>1</sup> Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa: Oficyna W. Kluwer,, 2011, s.25.

<sup>2</sup> Kryterium komercjalizacji spotykamy np. w pracach Freemana. Zob. Freeman C., *The economics of industrial innovation*. Londyn: Penquin, 1975.

<sup>3</sup> Zob. np. Jasiński A. H., *Innowacyjność w gospodarce Polski*. Warszawa: Wyd. Nauk. UW, 2014.

<sup>4</sup> Prowadzone (wprawdzie dla innych celów) badania na próbie niemal 200 małych i średnich przedsiębiorstw regionów Kujawsko-Pomorskiego i Warmińsko-Mazurskiego wykazały, że niemal 60% ich właścicieli (menedżerów) czytało przynajmniej 1 publikację z dziedziny innowacyjności lub związaną z innowacyjnością (np. przy okazji zaznajamiania się literaturą dotyczącą konkurencyjności), lub też korzystało z różnych form szkoleń, w tym finansowanych z funduszy UE.



- umiejętność podejmowania ryzyka, a także obserwacji otoczenia i identyfikacji wszelkich zjawisk związanych z innowacyjnością;
- poszerzanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa poprzez wciąganie do procesów innowacyjnych możliwie dużej liczby jego pracowników.

Warto przeznaczyć kilka zdań na wyjaśnienie znaczenia angażowania się w owe obszary działalności.

## **2.1. Strategia przedsiębiorstwa i tworzenie wewnętrznej kultury innowacyjnej**

Wskazuje się nie bez powodu, że niezwykle istotnym czynnikiem wywołującym procesy innowacyjne, jest wyraźna i czytelna strategia, którą przyjęło kierownictwo przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Można przytaczać wprawdzie przykłady rozwiązań innowacyjnych, które powstały niejako przypadkowo (np. Gor-Tex<sup>6</sup>), to jednak zdecydowana większość nowych rozwiązań jawi się jako efekt wyraźnej i konsekwentnej strategii. Taka strategia powoduje koncentrowanie uwagi na przedmiocie badań i nie rozprasza zasobów na kwestie drugorzędne. Strategia taka zakłada w sposób planowy konieczność podnoszenia kwalifikacji pracowników, lub inaczej mówiąc – ich douczania się, zwłaszcza zaś tych, na których spoczywa obowiązek tworzenia klimatu innowacyjności. W tym nurcie mieści się także konieczność gromadzenia informacji o tych wszystkich pracownikach, którzy są najbardziej twórczy, niezależnie od skali tej twórczości. Przydatna tu się może okazać znajomość benchmarkingu, skierowanego zarówno na zasoby własne (zatem benchmarking wewnętrzny), jak i na branżę, w której działa dane przedsiębiorstwo, a także na inne sektory, z pozoru nie związane działalnością z profilem, który jest istotą danego przedsiębiorstwa. Pomocne w tym mogą okazać się odpowiedzi na następujące pytania;

- jakie produkty, w porównaniu z konkurencją, przedsiębiorstwo jest w stanie oferować, a jakich nie?
- jakie segmenty rynku przedsiębiorstwo będzie obsługiwało, a jakich nie zamierza obsługiwać?
- które z nowych produktów z portfela przedsiębiorstwa kryją w sobie największy potencjał rozwojowy?
- jakie efekty zamierza przedsiębiorstwo osiągnąć?
- czy osoby odpowiedzialne za strategię innowacyjną posiadają wiedzę, która umożliwi odpowiedź na powyższe pytania?

Rzecz oczywista, większość przedsiębiorstw nie dysponuje takimi zasobami, by nadążać za wszystkimi zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu. Ta oko-

---

<sup>5</sup> Zob. np. Tidd J., Bessant J., dz. cyt., s. 235.

<sup>6</sup> Prahalad C., Hamel G., *Competing for the future*. Boston: Mass. Harvard Univ. Press, 1998.

liczność przemawia jednak tym bardziej za koniecznością klarownej strategii postępowania, która zwiększa możliwość utrzymania się w nurcie przemian innowacyjnych.

Można powiedzieć, że cała rzecz sprowadza się do tego, by działalność innowacyjna była częścią strategii firmy, uwzględniającej niezbędne obciążenia związane z tą działalnością, ale jednocześnie korzyści - tak dla klienta, jak i dla właścicieli. Celem takiej strategii jest również utworzenie klimatu innowacyjności, czemu sprzyja komunikacja wewnątrz firmy, pomagającego ukształtować się wiodącej innowacyjnie grupie ludzi, będących w stanie generować pomysły, przekonać do nich kierownictwo i konsekwentnie realizować przyjęte cele, pomnażając wartość kapitału przedsiębiorstwa. Taki właśnie klimat jest wyróżnikiem, za pomocą którego firmę można uznać za innowacyjną, w odróżnieniu od organizacji, które po prostu generują wiele, nawet dobrych, pomysłów, lecz brak w nich owej atmosfery innowacyjności.

Skoro w literaturze z dziedziny zarządzania przyjął się powszechnie termin *kultura organizacyjna*, to można równie dobrze posługiwać się terminem *kultura innowacyjna* dla opisywania i badania uwarunkowań procesów innowacyjnych. Wspomniany wyżej klimat innowacyjny jest tego synonimem. Kultura innowacyjna składa się z wielu artefaktów. Mogą nimi być np.: poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy inżynierskiej, ekonomicznej, humanistycznej i społecznej kadry kierowniczej przede wszystkim, ale także pracowników na stanowiskach wykonawczych; sprawne systemy komunikowania się w organizacji; ambicje i atmosfera współzawodnictwa; systemy motywacyjne itd. Kultura innowacyjna wyraża się nagradzaniem sukcesu innowacyjnego, przy czym niepowodzenia nie są piętnowane. Wydaje się, że lepsza jest sytuacja, gdy popełnia się błędy realizując jakiś pomysł, niż brak błędów, przy jednoczesnym braku pomysłów. Inaczej mówiąc, ryzyko podejmowane w procesie innowacyjnym przez pracowników firmy nie może zagrażać ich karierom, pomijając oczywiście przypadki patologiczne. Twierdzi się ponadto, iż należy dążyć do likwidowania barier pomiędzy komórkami przedsiębiorstwa, zarówno w pionie, jak i poziomie jego struktury, by ułatwiać (a nawet inicjować) możliwość rozprzestrzeniania się artefaktów kultury innowacyjnej<sup>7</sup>. Jednym z uwarunkowań takiego procesu jest przebiegająca przez przedsiębiorstwo swobodna wymiana koncepcji, przy czym każdy powinien mieć przekonanie, że jego propozycje (pomysły) innowacyjne spotkają się ze zrozumieniem, a korzyści sukcesu przełożą się na wszystkich w proporcji do ich udziału w tym przedsięwzięciu. Artefakt kultury innowacyjnej to także tolerancja potknięć oraz brak arogancji i postaw egoistycznych; to także upublicznienie autorów sukcesu i tych, którzy proces wspomagali.

Kultura innowacyjna rozciąga się także poza przedsiębiorstwo, na niektóre elementy jego otoczenia, zwłaszcza zaś na odbiorców wyników działalności

---

<sup>7</sup> Stalk G., Evans P., Hulman L., Competing on capabilities: the New rule of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March – April, 1996.

i dostawców zasobów niezbędnych do realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. Chodzi o to, że nie ma sensu utrzymywanie w bezwzględnej tajemnicy nowego rozwiązania (choć z pewnością są wyjątki od tej sytuacji) do momentu, aż ujrzy ono światło dzienne. Przeciwnie – już od pewnego momentu otoczenie, a zwłaszcza dostawcy i odbiorcy, powinni orientować się co do istoty i zakresu innowacji. Można powiedzieć bowiem, że w jakimś sensie jest to i ich sukces, a z pewnością będzie ich korzyścią w przypadku innowacji spełnionej. Takie postępowanie, polegające na włączaniu w proces podmiotów zewnętrznych, jest również składową kultury innowacyjnej. Tkwi w tym oczywiście problem, który sprowadza się do pytania: w jakim momencie informować te podmioty i jak szczegółowe ma być to informowanie? Czy ma to być zrobione na etapie samego pomysłu, czy może z chwilą podjęcia prac badawczych i korekcyjnych, czy dopiero z momentem uruchomienia nowej produkcji? Odpowiedzi na te pytania starano się uzyskać w badaniach na próbie małych i średnich przedsiębiorstw, o których już wyżej wspomniano. Otóż te przedsiębiorstwa, które uważały siebie za innowacyjne, wyrażały opinię, że zależy to od rodzaju innowacji. W ich przypadku były to na ogół innowacje drobne (usprawniające), toteż wiedza o nich była przekazywana zarówno dotychczasowym, jak i potencjalnym odbiorcom, a także dostawcom komponentów technologicznych. Nie spotkano się z przykładem innowacji głębszej, zatem takiej, która mogłaby wykreować zupełnie nowy rynek. Zdecydowana większość respondentów była jednak zdania, że w takim przypadku informowanie o tym potencjalnych odbiorców powinno mieć miejsce we wczesnym etapie wdrażania nowego rozwiązania do produkcji, po przeprowadzeniu (na własne ryzyko rzecz jasna) próbnego rozruchu.

Informowanie potencjalnych odbiorców, a to oznacza, że nie tylko dotychczasowych, ale również nowych, zmierza do poszerzenia rynku. Jest to ważne z punktu widzenia ekonomicznej opłacalności przedsięwzięcia, bowiem koszty działalności innowacyjnej to „koszty utopione”, zatem poniesione raz, bez gwarancji ich odzyskania. Potencjalne możliwości ich zwrotu rosną wraz z rosnącym rynkiem nowego produktu. Patrząc na to w dużo szerszym wymiarze, taka koncepcja leży u podłoża strategii innowacyjnej Unii Europejskiej, która opiera się na założeniu, że większy rynek stymuluje innowacyjność, bowiem większy rynek, to większa możliwość komercjalizacji nowych rozwiązań.

## **2.2. Podejmowanie ryzyka i obserwacja otoczenia**

Ryzyko jest nieodłączną składową procesu innowacyjnego. Immanentną zaś czynnością w procesie innowacyjnym jest eksperyment. Ma on różny zasięg i różną wagę, wyrażoną ryzykiem, jakie się za tym kryje. Przedsiębiorstwo innowacyjne nie unika eksperymentowania, lecz powinno to być eksperymentowanie mądre, zatem mieszczące się w obszarze racjonalnych kosztów, przewidywalnego ryzyka i akceptowalnej niepewności. Znakomita większość pomysłów nie

przebijają się przez barierę opłacalności. Stąd zapewne bierze się opinia, że zaledwie 1 na 10 pomysłów zapewnia zwrot poniesionych nakładów<sup>8</sup>. Obawa przed ryzykiem jest istotnym czynnikiem wpływającym na podejmowanie procesu innowacyjnego. Zasadniczym celem zawsze jest znalezienie kryteriów, na podstawie których dokonuje się oceny projektów przeznaczonych do realizacji oraz osiągnięcia równowagi w portfelu między ryzykiem a oczekiwanymi korzyściami<sup>9</sup>.

Powołując się ponownie na wyniki wspomnianych badań, prowadzonych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, można zauważyć, że przedsiębiorcy są świadomi takiego ryzyka. Co więcej – można użyć sformułowania, że są tego „nadświadomi”. Ich zdaniem nie opłaca się podejmować większego ryzyka, bowiem niepowodzenie może przekształcić się w bankructwo. Taka postawa jest charakterystyczna właśnie dla firm małych, w których na ogół brak jest rezerw na przetrwanie tego czasu, w którym nowy produkt nie generuje jeszcze wystarczających przychodów. Nadmierne unikanie ryzyka jest jednak barierą innowacyjności. Ucierpieć może na tym kultura innowacyjna, gdy nie dzieje się nic nowego. I przeciwnie – każde powodzenie, a tym bardziej szereg powodzeń, to przesłanie do pracowników, że oto odniesiony został sukces, którego korzyści rozkładają się na tych, którzy w jakimkolwiek stopniu w proces innowacyjny byli zaangażowani.

O ile zatem małe firmy niechętnie podejmują się przedsięwzięć bardziej ryzykownych, nie oznacza to, że firmy duże przedkładają takie przedsięwzięcia nad mniej ryzykowne. Wiadomo, że potencjał dużych firm umożliwia im angażowanie się w większym zakresie w działania innowacyjne o podwyższonej skali ryzyka, ale też nie zaniedbują działań mało ryzykownych. Oto np. Whirpool (sięgając do przykładów znanych z literatury) zaangażował 10 000 z 65 000 zatrudnionych w firmie pracowników do generowania pomysłów. Złożono 7000 różnych propozycji pomysłów, przy czym „tylko” 300 z tych, które zostały wdrożone, uznano za pomysły niskiego ryzyka<sup>10</sup>. Mówiąc o tym nie chodzi o pokazanie, ile razy firma ponosiła porażkę, lub odnosiła sukces, lecz raczej o wskazanie na wartość samego sukcesu i łączących się z tym korzyści tam, gdzie można i powinno się eksperymentować.

Jeśli zgodzimy się z założeniem, że innowacyjność przedsiębiorstwa polega na gromadzeniu i wykorzystywaniu zasobów w celu tworzenia nowej jakości oraz/lub obniżania kosztów na poziomie dotychczas nieosiągalnym, to powinniśmy się także zgodzić i z tym, że przedsiębiorstwo ponosi za to szczególną odpowiedzialność. Staje się ono głównym aktorem procesu innowacyjnego, gdyż to w nim dokonuje się powiększanie i wykorzystywanie zasobów. W zależności od miejsca i czasu, zasoby te mogą przybierać znaczenie szczególne, skła-

---

<sup>8</sup> Ford D., Saren M., *Technology strategy for business*. Londyn: International Thomas Business Press, 1999.

<sup>9</sup> Tidd J, Bessant J, dz. cyt., s. 440.

<sup>10</sup> Hamel S., Valikangas T., The quest for resilience. *HBR*, September, 2003.

dając się na podstawowy czynnik konkurowania. Tak właśnie jest z zasobami wiedzy, i to zarówno tej ogólnej, będącej wyrazem kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa, jak i wiedzy specjalistycznej, od której zależy poziom tej kultury. Cechą tego zasobu jest trudność w jego imitacji, a także utrudniony (ograniczony barierami) transfer. Coraz częściej literatura dostarcza argumentów, że możliwość zdobycia i tworzenia wiedzy jest szczególnym czynnikiem, ale też i atrybutem, innowacyjności i konkurencyjności<sup>11</sup>. Jest zatem czynnikiem strategicznym i to chyba czynnikiem najważniejszym. Pozwala to wyjaśnić, dlaczego niektóre firmy osiągają nadzwyczajne, jak na daną branżę, wyniki finansowe.

Wiedzy, a zwłaszcza wiedzy innowacyjnej, w dłuższym horyzoncie czasu nie da się utrzymać w jednym miejscu. Jest ona przejmowana i imitowana. Stwarza to dla przedsiębiorstwa konieczność konkurowania poprzez powiększanie swego potencjału wiedzy, co się wyraża umiejętnością ustawicznego uczenia się, przejmowania wiedzy ze źródeł zewnętrznych, jej zmian i ciągłego odnawiania się<sup>12</sup>. Przedsiębiorstwo może zatem osiągnąć nadzwyczajne wyniki właśnie dzięki temu, że dysponuje owym dynamizmem innowacyjnym, który jest trudny do wykreowania i prostego naśladowania przez inne podmioty, dla których jest to wiedza ukryta, czy wręcz niedostępna. Właśnie dlatego, że mamy do czynienia z trudnością tworzenia zasobów wiedzy i zarządzaniem nimi, liderzy innowacyjności w danej branży upatrują w niej możliwości ochrony swej przewagi konkurencyjnej.

Zasoby przedsiębiorstwa mogą być widoczne lub niewidoczne i to nie tylko dlatego, że kryją je mury fabryki, ale dlatego, że z racji swego charakteru rzeczywiście mogą być niewidzialne. Ten ostatni atrybut przypisywany jest wiedzy, chociaż i w tym obszarze próbuje się wyróżnić wiedzę widoczną i niewidoczną<sup>13</sup>. Wiedza widoczna ma charakter sformalizowany i usystematyzowany. Są to potwierdzone stosownymi dokumentami własności intelektualne przedsiębiorstwa, poza tym - jego maszyny i urządzenia, a nawet *know-how*. Wiedza widoczna jest rejestrem zaszytych w przedsiębiorstwie zdarzeń, ustalanych celów i metod ich osiągania. Natomiast niewidoczne zasoby wiedzy są trudniejsze do zidentyfikowania. Są bowiem bardziej niż inne personalizowane i nie poddają się łatwo formalizacji. Ale właśnie ten rodzaj wiedzy stanowi trzon przewagi konkurencyjnej. Można zatem sformułować opinię, że potencjał innowacyjności przedsiębiorstwa, w którym uświadamiana jest kultura innowacyjna, jest kreowany poprzez kombinację wiedzy widocznej i wiedzy ukrytej. Opinie takie są

---

<sup>11</sup> zob. np. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin, 2004; Rudolf T., Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej, *Komputer World*, maj, 2002; Prahalad C., Hamel G., dz. cyt.

<sup>12</sup> Teece D., Pisano G., *Dynamic capabilities and strategic management*. University of Berkeley, 1999.

<sup>13</sup> Mówi się również o wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, a także o wiedzy cichej i wiedzy dostępnej. Zob. np. Błaszczuk A., Brdulak J. J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo SGH, 2004.

formułowane w literaturze<sup>14</sup>. W jakimś stopniu potwierdziło się to także w przywoływanych uprzednio badaniach na próbie przedsiębiorstw dwóch województw Polski środkowej i wschodniej.

Odnosząc się zatem do literatury, a równocześnie do wyników wspomnianych badań, można wskazać na kilka postaw (sposobów zachowań) przedsiębiorców.

Po pierwsze – może to być postawa polegająca na kładzeniu nacisku na wiedzę ukrytą i wykorzystywanie jej na potrzeby strategii konkurowania. Badani przedsiębiorcy (w ok. 40%) stwierdzili, że mają coś do ukrycia, jeśli chodzi o wiedzę. Sprowadzało się to głównie do umiejętności pracowników i wiedzy samego przedsiębiorcy, zdobytej podczas jego wyjazdów biznesowych, kontaktów z fachowcami i/lub z literatury fachowej, związanej z profilem jego działalności. Stosunkowo niewielka liczba przedstawicieli tej grupy (wyraziło się to niemal 11% udziałem) wskazała, że dodatkowym źródłem ich nowej wiedzy były różnego rodzaju szkolenia, w tym studia podyplomowe, głównie z zakresu nauk ekonomicznych. Wskazywano także na możliwość skorzystania ze szkoleń w ramach programów UE.

Po drugie – jest to postawa polegająca na ujawnianiu wiedzy ukrytej tak, by była ona dostępna większej (nawet całej) zbiorowości zatrudnionych. Na taki krok zdecydowało się niemal 30% ankietowanych przedsiębiorców.

Po trzecie – może to polegać wyłącznie na kładzeniu nacisku na wiedzę jawną. Ukrywanie wiedzy to z pewnością, w niektórych okolicznościach, element przewagi konkurencyjnej, ale nieumiejętne jej skrywanie może powodować, że pozostanie skryta bez korzyści dla przedsiębiorstwa. Do takiego postępowania przyznało się ok. 20% badanych przedsiębiorców.

Po czwarte wreszcie – postawa polegająca na skrywaniu również wiedzy jawnej, zatem można powiedzieć: jej internalizacja. Skrywanie to miało na celu przeczekanie niekorzystnej dla firmy koniunktury i sięgnięcie po nią (zatem ujawnienie) wówczas, gdy będzie mogła być wykorzystana jako element przewagi konkurencyjnej.

### **2.3. Poszerzanie potencjału innowacyjnego**

W klasycznym ujęciu mechanizmów procesu innowacyjnego tworzenie nowej techniki w przedsiębiorstwie rozpoczyna się w komórkach do tego powołanych. Proces rozpoczyna się w momencie podjęcia decyzji o przeznaczeniu stosownej kwoty kapitału na nowe rozwiązanie. Zatem do czasu pojawienia się tego rozwiązania i jego komercjalizacji w formie innowacji, wszelka działalność z tym związana będzie się mieścić wyłącznie w obszarze kosztów przedsiębiorstwa, generowanych przez komórki odpowiedzialne za tę działalność. Przedsiębior-

---

<sup>14</sup> Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004.

stwo innowacyjne, posiadające wyraźnie uświadomioną kulturę innowacyjną, inaczej będzie podchodzić do tego zagadnienia. Otóż koszty nowego rozwiązania generowane są (bo muszą być) nie tylko przez pracowników komórek rozwojowych, ale też przez wielu ludzi spoza tych komórek, rzecz można – ze wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Jest to niewątpliwie wyrazem kultury innowacyjnej, która objawia się m.in. szerokim, wręcz ogólnym, udziałem pracowników w tworzeniu nowych rozwiązań, w myśl zasady: każdy, o każdym czasie, w każdym miejscu. W literaturze można spotkać przykłady pomysłów na to, w jaki sposób wywołać wśród pracowników, poza tymi, którzy są do tego powołani, postawy innowacyjne. Proponuje się zatem, by przedsiębiorstwo tworzyło takie warunki, które pozwolą, by zatrudnieni poczuli się innowatorami<sup>15</sup>. Aby tak się stało, muszą do nich docierać sygnały, że oto upatruje się w nich innowatorów, że dostępne są dla nich informacje, które przedsiębiorstwo posiada w swych bazach danych, że mogą korzystać z wyposażenia technicznego firmy, a także, że mogą mieć na to czas, który będzie przez kierownictwo doceniony i wyceniony.

Wspomniani autorzy podają przykłady takich przedsiębiorstw. Oto w fabryce cementu CEMEX w Meksyku corocznie wydziela się dziewięć tzw. „dni innowacyjnych”, w czasie których zbiera się wszelkie innowacyjne pomysły, jakie mogą pojawić się wśród wszystkich pracowników, niezależnie od ich hierarchicznej pozycji i pełnionych funkcji. Hamel i Getz postulują także, by nowych pomysłów szukać poza przedsiębiorstwem, zatem angażować zewnętrzne źródła transferu wiedzy, nie unikając nawet pomysłów radykalnych. Radykalny, nie musi oznaczać ryzykowny. Powołują się na przykład amerykańskiej firmy Starbucks, posiadającą globalną sieć barów kawowych, która zdecydowała się na dosyć radykalny pomysł emisji kart płatniczych, z pomocą których klienci firmy mogą płacić z góry, nawet z wielodniowym wyprzedzeniem za kawę, którą wypiją w barach firmy. Pomysł w swoim czasie był radykalny, ale niezbyt ryzykowny. Pomysł ten, będący niewątpliwą innowacją, rozprzestrzenił się do innych sektorów działalności i dzisiaj możemy spotkać systemy przedpłaty za produkt, np. w usługach telefonii komórkowej, korzystania z energii elektrycznej itd. Powinno to zaowocować sytuacją, że inni właściciele (menedżerowie) innych podobnych firm postawią sobie pytanie: dlaczego nie pomyślałem w ten sposób, jak oni?<sup>16</sup>

Aby nie być zmuszonym do stawiania sobie tego rodzaju pytań, kierownictwo firmy, która chce być innowacyjną, musi zidentyfikować zakres wiedzy skumulowanej w swych pracownikach i zapanować nad tą wiedzą. Można tego dokonać przeprowadzając wśród pracowników okresowe sesje twórczego my-

---

<sup>15</sup> Np. Hamel S., Getz J., Funding growth in an age of prosperity. *HBR*, July – August, 2004.  
Grohman A.L., Personal initiative sparks innovation. *Research Technology Management*, 1998, nr 3.

<sup>16</sup> Hamel S., Getz J., dz. cyt.

ślenia z wykorzystaniem kwestionariuszy ankiet specjalnie do tego przygotowanych, organizując coś na wzór wspomnianych wyżej dni innowacyjnych, stosując przy tym specjalnie przygotowany system motywacyjny. W przypadku badań ankietowych, pytania zawarte w takiej ankiecie nie powinny brzmieć: jak to coś zrobić lepiej? jak to coś zrobić inaczej? ale także: „dlaczego w ogóle robimy to, co robimy?”<sup>17</sup> Kombinacja odpowiedzi może doprowadzić do pomysłów o charakterze radykalnym.

### 3. Podsumowanie

Opisane powyżej, z konieczności powierzchownie, procesy charakterystyczne podczas budowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, należą niewątpliwie do wiodących w określaniu ich strategii. Wiedza na ten temat jest coraz większa, a to dzięki podejmowanym ustawicznie badaniom, prowadzonym przez autorów polskich i zagranicznych. Przywołane w niniejszym opracowaniu badania należy traktować jako jeszcze jedną próbę egzemplifikacji pewnych, wspomnianych w literaturze, prawidłowości w dziedzinie tworzenia potencjału innowacyjnego i kultury innowacyjnej przedsiębiorstwa. Wyniki wskazują na istnienie kilku postaw (modeli) postępowania z wiedzą. Z pewnością należy to potwierdzić w dalszych badaniach, nakierowanych wyłącznie na tę kwestię i przeprowadzonych nie tylko na próbie małych i średnich, ale także dużych przedsiębiorstw. Z góry założyć jednak można, że zmienne warunki dla przedsiębiorczości (jednolity europejski rynek, dostęp do zasobów, ułatwiona dyfuzja wiedzy itd.) spowodują fluktuację zachowań wobec wiedzy. Skrywanie jej lub ujawnianie, internalizacja lub kombinacja zachowań – będą zależały od zmieniającego się otoczenia. W takim przypadku wiedza przedsiębiorców o zarządzaniu wiedzą, jako jednym z zasobów stanowiących o potencjale konkurencyjnym, staje się zasobem oczywistym i niezbędnym.

### Literatura

- Błaszczuk A., Brdulak J. J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo SGH, 2004. ISBN 83-7378-099-8.
- De Benedetto, *Defining Markets and Users for New Technologies*. W: Sonder W., Herman D. (red.) *Managing New Technology Development*. Nowy Jork: McGraw-Hill, 1994. ISBN 978-0070597488.
- Ford D., Saren M., *Technology Strategy for Business*. Londyn: International Thomas Business Press, 1999.
- Freeman C., *The economics of industrial innovation*. Londyn: Penquin, 1975. 9780140809060.

---

<sup>17</sup> Można zauważyć, że stawiając takie pytania wchodzi się wyraźnie w obszar reinżynierii. Zob. np. Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*. Warszawa: PWN, 1999.



- Grohman A. L., Personal Initiative Sparks Innovation. *Research Technology Management*, 1998, nr 3.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin, 2004. ISBN 83-7251-476-3.
- Hamel S., Valikangas T., The Quest for Resilience. *HBR*, September, 2003.
- Hamel S., Getz J., Funding Growth in an Age of Prosperity. *HBR*, July-August, 2004.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*. Warszawa: PWN, 1999. ISBN 83-01-12805-4.
- Jasiński A. H., *Innowacyjność w gospodarce*. Wydawnictwo UW, Warszawa, 2014. ISBN 9788363962432.
- Prahalad C., Hamel S., *Competing for the Future*. Boston: Mass. Harvard University Press, 1998. ISBN 978-0-87584-716-0.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 8388597779.
- Rudolf T., *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Komputer World, maj 2002.
- Stalk G., Evans P., Hulman L., Competing on Capabilities: The New Role of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, March – April, 1996.
- Teece D., Pisano G., *Dynamic capabilities and strategic management*. University of Berkeley, 1999.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011. ISBN 978-83-264-1181-6.



**II.**  
**EKONOMIA, FINANSE**  
**I PRAWO**

