

Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej

WYBRANE ZAGADNIENIA



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej

WYBRANE ZAGADNIENIA



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej

WYBRANE ZAGADNIENIA

pod redakcją
Marii J. Szymankiewicz
i Pawła Kuźbika



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

Paweł Kuźbik, Maria J. Szymankiewicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

*Anna Adamik, Agnieszka Bielawska-Zakrzewska, Wanda Blaszczyk
Wojciech Czakon, Janusz Czekaj, Tomasz Kafel*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UL

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

Katarzyna Ciach

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06771.14.0.K

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 13,625

ISBN 978-83-7969-450-1 (wersja papierowa)
ISBN 978-83-7969-747-2 (wersja online)

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wstęp (<i>Tomasz Czaplą</i>).....	7
-------------------------------------	---

I. METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA – KONTEKST SPOŁECZNY

Rozdział 1. Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokole- niowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+ (<i>Grażyna Broniewska</i>).....	11
Rozdział 2. Wybrane role konsultanta w procesie doradczym (<i>Katarzyna Caban- -Piaskowska</i>).....	23
Rozdział 3. Realizacja procesu komunikacji w doradztwie biznesowym (<i>Katarzyna Caban-Piaskowska, Magdalena Zalewska-Turzyńska</i>).....	33
Rozdział 4. Rola i miejsce postaw jako element kształtowania kompetencji pracowni- czych (<i>Tomasz Czaplą, Katarzyna Kowalska</i>).....	41
Rozdział 5. Kreatywność w pracy coacha w świetle badań własnych (<i>Karolina Dąbrowska</i>).....	49
Rozdział 6. Rola i wpływ zewnętrznego pracownika wiedzy na tworzenie przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie usług szkoleniowych (<i>Iwona Małgo- -rzata Kutzner</i>).....	57
Rozdział 7. Budowanie więzi interpersonalnych w organizacji – podejście narracyjne (<i>Maciej Malarski</i>).....	73
Rozdział 8. Coaching – zastosowanie w zarządzaniu i jego ewaluacja (<i>Małgorzata Podkówka-Wawrzonek, Monika Brodzińska</i>).....	83
Rozdział 9. Elastyczność pracowników a pomiar satysfakcji z pracy (<i>Renata Winkler, Izabela Bednarska-Wnuk</i>).....	95

II. METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA – KONTEKST NARZĘDZIOWY

Rozdział 10. Ryzyko w zarządzaniu projektami (<i>Marek Andrzejewski</i>).....	109
Rozdział 11. Analiza sieci społecznych jako metoda badania kultury organizacyjnej (<i>Jolanta Bieńkowska</i>).....	121
Rozdział 12. Granice stosowania <i>action research</i> w naukach o zarządzaniu (<i>Marek Ćwiklicki</i>).....	133
Rozdział 13. Perspektywa fenomenologiczna w instrumentarium badawczym nauk o zarządzaniu (<i>Joanna Małgorzata Michalak</i>).....	141
Rozdział 14. Metody normatywów elementarnych w redukcji czasów przebrojeń (<i>Maciej Walczak</i>).....	153
Rozdział 15. Metodyczne aspekty zwinnego zarządzania rozwojem startupu (<i>Bernard Ziębicki</i>).....	165

III. METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA
– KONTEKST GLOBALNY

Rozdział 16. Restrukturyzacja firm wchodzących na rynki zagraniczne (<i>Beata Glinkowska</i>).....	177
Rozdział 17. Wybrane elementy różnych koncepcji patologii organizacji (<i>Bogusław Kaczmarek</i>).....	187
Rozdział 18. Model współpracy narzędziem kreowania przewagi kooperacyjnej w usługach publicznych i społecznych (<i>Maria Janina Szymankiewicz</i>).....	197
Rozdział 19. Kształtowanie organizacji uczącej się w sektorze publicznym (<i>Angelika Wodecka-Hyjek</i>).....	209

Wstęp

Biorąc pod uwagę poziom dojrzałości nauki o zarządzaniu można zauważyć, że nie budzi wątpliwości przedmiot zainteresowania, jakim są organizacje rozumiane jako system socjotechniczny, ze szczególnym uwzględnieniem ich istoty, kształtu (tj. architektury organizacji) oraz zachodzących w nich procesów, przede wszystkim procesów zarządzania. Nie budzi także wątpliwości взгляд badawczy (specyficzny punkt widzenia, z którego przedmiot badawczy jest analizowany), jakim jest analiza funkcjonowania organizacji prowadzona z perspektywy *sprawności* jej funkcjonowania. Jednak trzeci fundament każdej nauki – metoda badawcza – stanowi wciąż obszar poszukiwań, mających na celu wykształcenie specyficznych narzędzi badawczych właściwych dla nauki o zarządzaniu.

Niniejsza monografia powstała jako jeden z elementów uczczenia 50-lecia funkcjonowania Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Od początku jej istnienia poszukiwania szeroko rozumianych kwestii dotyczących metodologicznych aspektów zarządzania stanowiły ważny element budowania własnej tożsamości naukowej. W poszukiwaniach tych towarzyszyły jej Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, a następnie Katedra Analiz Strategicznych – obie funkcjonujące w ramach Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Swoją treścią monografia ta wpisuje się w nurt wspomnianych wyżej poszukiwań dotyczących wykształcenia specyficznych narzędzi badawczych właściwych dla nauki o zarządzaniu. Skupiając się na metodologicznych aspektach zarządzania, włącza się w dyskusje o stosowaniu narzędzi w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Odnosząc się do jednego z kluczowych źródeł inspiracji, jakim dla nauki o zarządzaniu jest prakseologia, można powiedzieć, że zawarta w monografii dyskusja odwołuje się do poszukiwania „najszerzych uogólnień odnoszących się do wszelkich form świadomego i celowego działania rozpatrywanego ze względu na sprawność działania; poszukiwania konstrukcji i uzasadnień dla dyrektyw praktycznych, tj. nakazów i zakazów oraz zaleceń i przestróg dotyczących wzmaganie sprawności i unikania niesprawności w działaniu” (parafraza definicji prakseologii za: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978).

Rozważania dotyczące metodologicznych aspektów zarządzania pogrupowane zostały w trzy konteksty:

- kontekst społeczny – w którym znalazły się teksty odnoszące się do socjokulturowych uwarunkowań funkcjonowania organizacji, roli człowieka i jego szeroko rozumianych kompetencji w budowaniu sprawnego funkcjonowania organizacji;

– kontekst narzędziowy – w którym zgromadzone teksty odnoszą się do „mechaniki” organizacji, skupiając się na jej technicznych aspektach funkcjonowania; szczególny nacisk w tej części monografii został położony na dyskusję dotyczącą metodologii badań nad różnymi aspektami funkcjonowania organizacji i pomiaru efektów tych działań;

– kontekst globalny – w którym umieszczone zostały teksty odnoszące się do sprawności funkcjonowania organizacji rozumianej jako system otwarty, pozostający w relacji ze swoim otoczeniem.

Przedstawione w monografii teksty wpisują się w interdyscyplinarny charakter nauki o zarządzaniu i wynikające z niego poszukiwania tożsamości nauki w ramach z jej zróżnicowania oraz wielości podejść i perspektyw analizy.

Tomasz Czapla

I

METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA – KONTEKST SPOŁECZNY

ROZDZIAŁ 1

Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+

*Grażyna Broniewska**

1.1. Wprowadzenie

Organizacje stanowią miejsce współpracy pracowników w różnym wieku. Przeplatają się w nich: pokolenie Y (20–30 lat), pokolenie X (30–40 lat) wraz z pokoleniem 50+, czyli pracownikami po 50. roku życia, tworząc złożoną sieć relacji zawodowych¹. Każde z nich dorastało i kształtowało się w innych, specyficznych warunkach historycznych, gospodarczych i społecznych. Dostrzeżenie możliwości i ograniczeń każdej z tych grup jest kluczowe w osiągnięciu efektywnej międzygeneracyjnej współpracy, opartej na wymianie zasobów wnoszonych przez pracowników z każdej grupy wiekowej [Boruta-Gojny 2007, s. 8–9]. Ta dojrzała międzypokoleniowa współpraca opiera się na wzajemnych interakcjach, w których każdy pracownik traktowany jest podmiotowo. Dla racjonalnego i efektywnego wykorzystywania posiadanych zasobów ludzkich prowadzi się działania zwane zarządzaniem wiekiem. Jednym z jego celów jest **neutralizacja stereotypu**, w którym wiek ma wpływ na perspektywę i możliwość zatrudnienia. Podejście to skupia się bowiem na całym cyklu życia zawodowego, a nie na jego ostatniej fazie [Woszczyk 2013, s. 35]. Popierając potrzebę propagowania wśród wszystkich osób, niezależnie od wieku i zajmowanego stanowiska, świadomego podchodzenia do swej ścieżki kariery i dbanie o swe kompetencje,

* Dr, starszy wykładowca, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

¹ W literaturze można znaleźć też inne klasyfikacje kolejnych generacji pracowników, np. *weterani* (urodzeni w latach 1922–1943), *baby boomers* (1944–1960), *generacja X* (1961–1980), *pokolenie Y* (1981–2000). Coraz częściej wymienia się też jeszcze jedną kategorię – *pokolenie C* (*communication, change*), do którego zalicza się osoby urodzone po 1990 r. [Woszczyk 2013, s. 43].

celem niniejszego opracowania będzie przede wszystkim **wskazanie na możliwości efektywnego wykorzystania potencjału pracowników w wieku 50+**. Potrzeba analizy zagadnień związanych z pracą tej właśnie grupy wiekowej determinowana jest przede wszystkim aktualną sytuacją społeczno-ekonomiczną, niskim wskaźnikiem zatrudnienia osób w wieku 50+, a także groźbą zapaści finansów publicznych. Zagrożenia te skłaniają do skupienia się na pracownikach starszych, zwłaszcza w świetle regulacji prawnych wydłużających wiek przejścia na emeryturę do 67 lat. Warto też zapoznać się z działaniami firm odnoszących sukcesy na rynku, które stawiają na różnorodność i już dziś wdrażają systemy zarządzania wiekiem². W zarządzaniu wiekiem nie chodzi bowiem o dobroczynność, lecz o zysk [Kędziora, Łojkowska 2011, s. 2]. Istotny jest jednak sposób jego pozyskiwania, więc warto podkreślić, że strategia zarządzania wiekiem należy do obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

1.2. Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego

Określenie **zarządzanie wiekiem** (*age management*) może powodować pewien mentalny opór. Przyjmijmy jednak, że do terminu tego należy odnieść się w sposób metaforyczny, bowiem wiek wynika z upływu czasu, a nie naszych umiejętności zarządczych. Termin ów przyjęto jednak stosować jako element szerszego pojęcia, jakim jest **zarządzanie różnorodnością** kapitału ludzkiego. Celem zarządzania różnorodnością jest wzięcie pod uwagę różnic istniejących pomiędzy ludźmi, które wpływają na to, jak osoby te się zachowują, jak pracują, jak są postrzegane przez innych [Woźniakowski 2005, s. 37–50]. Wzięcie pod uwagę tych odmienności może umożliwić pełne wykorzystanie wszystkich kompetencji pracowników, a przez to firma może uzyskiwać lepsze wyniki zarówno w ilości, jak i w jakości pracy. Zarządzanie różnorodnością stanowi więc współczesne podejście do zarządzania personelem, które wykorzystuje potencjał tkwiący w różnicach i w którym prowadzi się działania zmierzające do optymalnego wykorzystywania rozmaitych cech pracowników w miejscu pracy. Różnorodność to wszystkie cechy, w których ludzie są od siebie odmienni – zarówno te widoczne: płeć, wiek, rasa, jak i niewidoczne: pochodzenie etniczne i narodowe, orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz życiowe i inne.

Pierwsze działania promujące ideę zarządzania wiekiem w UE zostały podjęte na początku lat 90. ubiegłego wieku, zaś w Polsce na początku XXI w.

² Liczne przykłady wdrażania w firmach zarządzania wiekiem podają m.in.: Tokarz [2009], Wiśniewski [2009], Kwiatkiewicz [2010].

Temat ten jest na tyle nowy, że nie zaistniał jeszcze w klasycznych podręcznikach z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 4]. W Polsce dostępnych jest jednak sporo raportów z badań efektów stosowania efektywnego zarządzania wiekiem [Tokarz 2009] przez przedsiębiorstwa, a także przewodników i broszur informacyjnych dla pracodawców³.

W opracowaniach z końca XX wieku autorstwa A. Walkera wskazywano, że zarządzanie wiekiem odnosi się do „różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także – bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe” [Walker 1997, s. 11–12]. Również na forum ONZ podkreślano, iż „na poziomie firmy zarządzanie wiekiem jest elementem polityki personalnej podejmowanej przez pracodawców, nastawionej na utrzymywanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45. rok życia, przy zachowaniu efektywności ich pracy” [Urbanik, Wieczorek 2007, s. 11]. Odnoszenie zarządzania wiekiem do grupy osób starszych znajdujemy również w poradniku dla pracodawców współfinansowanym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: „Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi i polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia – od rekrutacji po odejście z pracy, mogą dotyczyć samego pracownika, jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy, ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy” [Kędziora, Łojkowska 2011, s. 2].

W powyższych definicjach nie znajdujemy jednak odniesienia do młodych pracowników, co może być o tyle istotne, że prawo europejskie i polskie w kwestiach dyskryminacji pracowników odnosi się do osób w każdym wieku. Polityka antydyskryminacyjna stanowi element zarządzania wiekiem, choć się z nim nie pokrywa. Zapobieganie dyskryminacji jest bowiem niezbędnym, wymaganym przez prawo minimalnym standardem, zaś zarządzanie wiekiem stanowi pojęcie szersze niż niedyskryminacja. Stąd też współcześnie poszerza się znaczenie pojęcia zarządzanie wiekiem, definiując je jako „dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (*workability*) i zatrudnienia (*employability*) przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie z okresem emerytalnym” [Woszczyk 2013, s. 34]. **Zarzą-**

³ Spis kilkunastu raportów na ten temat znajdziemy m.in. w: Litwiński, Sztanderska [2010], s. 95–99.

dzanie wiekiem odnosi się więc do wszystkich grup wiekowych i powinno być stosowane przez całe życie jednostki. Koncepcja ta powstała bowiem w celu wzmocnienia potencjału pracowników, a także w celu spowodowania efektywności załogi niezależnie od wieku. Tym niemniej, mając na względzie istotne czynniki ekonomiczno-demograficzne zachodzące w Polsce, takie jak wydłużenie długości życia połączone z zaburzeniem równowagi międzypokoleniowej, czyli wzrostem liczby osób w wieku emerytalnym⁴, obecnie zasadne wydaje się skupienie uwagi na pracownikach starszych. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że zawężając działania jedynie do tej grupy osób, stosujemy podejście zwane naprawczym, chociaż trzeba podkreślić, iż jest ono dziś bardzo potrzebne. Jednak z punktu widzenia organizacji bardziej uzasadnione wydaje się wprowadzenie rozwiązań holistycznych⁵, skierowanych do różnych generacji, które zawierałyby zarówno środki prewencyjne, przykładowo kształcenie permanentne (*life long learning*) czy możliwość zmiany profilu pracy, jak i środki naprawcze, takie jak specjalistyczne szkolenia czy dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 50+.

Oczywiście określenie 50+ oznacza **umowne** przyjęcie pewnego wieku, służące bardziej do celów badawczych niż do wskazania granicy, od której mogą zacząć się pewne ograniczenia w pracy zawodowej. Wyraźnie podkreślają to w swoich badaniach Barnett, Spoehr i Parnis [2008], wymieniając wiele różnic w skłonnościach do chorób i urazów z powodu indywidualnie uwarunkowanej kondycji zdrowotnej i fizycznej, jak również w wyniku działania czynników genetycznych. Co więcej, człowiek może wykazywać cechy kilku różnych grup wiekowych jednocześnie, według kryterium chronologicznego, biologicznego i psychologicznego, z których każde określa zdolności do życia i pracy. Proces starzenia się jest bowiem niepowtarzalny dla każdego, a chronologiczny wiek może być raczej mylący, jeśli służy do opisu starzenia się w życiu zawodowym [Ilmarinen 2005].

1.3. Charakterystyka osób pokolenia 50+ i ich sytuacji na rynku pracy

Pokolenie 50+, zwane też pokoleniem wyżu demograficznego (*baby boomers*), czyli osoby urodzone w okresie końca II wojny światowej do roku 1960, żyło w czasach zasadniczych transformacji politycznych oraz społeczno-

⁴ Według danych Głównego Urzędu Statystycznego liczba osób w wieku produkcyjnym będzie mniejsza o ponad 2 mln w 2020 r., a w 2035 r. mniejsza już o ponad 3,8 mln w porównaniu do roku 2008 [GUS 2008].

⁵ Weryfikacji definicji zarządzania wiekiem w kierunku ujęcia holistycznego dokonuje obecnie również A. Walker w: Naegele, Walker [2006].

-gospodarczych. W Polsce dorastało ono w okresie systemu socjalistycznego, rozpoczynając swą aktywność zawodową na przełomie lat 70. i 80. Był to czas intensywnych przemian wywołanych pracowniczymi protestami, najpierw ekonomicznymi, później również politycznymi, dlatego też pokolenie to można nazwać „generacją ruchów społecznych”. Po czasie nadziei, jaką niósł ruch „Solidarność”, nastąpił czas stanu wojennego, który zasadniczo ograniczył swobody obywatelskie, utrudnił realizację potrzeb życiowych i stworzył liczne problemy z pracą zawodową. U zarania lat 90., w początkach transformacji ustrojowej, rozpoczęły się bardzo intensywne zmiany gospodarcze. Poziom życia podniósł się, choćby dzięki uruchomieniu wolnego rynku. Jednocześnie jednak zaczęły się zmiany mniej korzystne i mało zrozumiałe dla ówczesnego pracownika. Następowala szybka likwidacja zakładów pracy i redukcja etatów. Mimo że zaczęły powstawać firmy prywatne, w szybkim tempie rosło bezrobocie. Wobec takich zmian państwo zaczęło wprowadzać – w stosunku do grup pracowników zagrożonych utratą stałej pracy – politykę zachęt, skierowanych do przechodzenia na wcześniejsze emerytury i renty [Rzechowska 2010, s. 18–19]. Te decyzje miały swoje odbicie w późniejszych latach i mają wpływ na polski rynek pracy do dnia dzisiejszego.

Niezadawalającą sytuację osób 50+ na rynku pracy można scharakteryzować różnymi wskaźnikami, takimi jak wskaźnik aktywności zawodowej, stopa bezrobocia oraz stopa zatrudnienia osób w tej grupie wiekowej [MPiPS 2013]. By je porównać z innymi krajami Unii Europejskiej, warto sięgnąć do raportów Eurostatu – Biura Statystycznego Wspólnot Europejskich. Pod względem zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata (czyli biorąc pod uwagę poprzednie, zmieniane właśnie granice wieku emerytalnego) Polska zajmowała w 2010 r. drugie (za Maltą) miejsce od końca (*sic!*) wśród 27 krajów Unii Europejskiej. Wskaźnik zatrudnienia w Polsce dla tej grupy nadal maleje: w 2010 r. wyniósł 24,2% (podczas gdy w 2007 r. było to 29,7%), tymczasem średnia dla Unii to 38,6%, zaś najwyższe wskaźniki w tej grupie wiekowej zanotowano w Szwecji – 69,6%, w Danii – 60,7% oraz w Estonii 54,9% i na Łotwie 48,7% [Eurostat 2010]. Dane Eurostatu wskazują także na dużą dysproporcję średniej wieku przechodzenia na emeryturę w poszczególnych krajach członkowskich. W 2010 r. Polska zajmowała ostatnie miejsce ze średnią wieku poniżej 60 lat, ale decyzja rządu podjęta w 2013 r. o przedłużeniu wieku emerytalnego do 67 lat powinna ten wskaźnik podwyższyć. Tymczasem w krajach takich jak Finlandia, Szwecja, Belgia, Estonia czy Wielka Brytania średnia wieku w którym przechodzi się na emeryturę wynosiła wówczas ponad 63 lata. Również stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 lata w tych krajach jest najwyższa [Eurostat 2010].

Dzisiaj w Polsce pokolenie 50+ nadal nie ma zbyt dobrej sytuacji, a opisywany przez ekspertów rynku pracy (tab. 1.1) ogromny potencjał i doświadczenie tej grupy osób, ich kwalifikacje oraz chęć szkolenia się i kontynuowania pracy

wydają się mało doceniane. Tymczasem szkoleniowcy prowadzący zajęcia z pracownikami 50+ wskazują, że pracownicy ci często chętnie podejmują wysiłek poznania nowych zagadnień i uczestniczą w szkoleniach, ale równocześnie wymagają szacunku i kompetencji od osób prowadzących szkolenie. Dodatkowo oczekują rzetelnej informacji zwrotnej na temat swoich postępów, nie lubią sformalizowanych warunków uczenia się, najszybciej i najefektywniej uczą się poprzez działanie, a także preferują zróżnicowane formy zadań, ćwiczeń oraz technik przekazywania wiedzy i umiejętności [Danilewicz, Szczęśna 2004, s. 77].

Tabela 1.1. Cechy starszych pracowników na podstawie opinii ekspertów w dziedzinie rynku pracy

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – doświadczenie zawodowe (długoletnia praktyka zawodowa), – doświadczenie życiowe – umiejętność adaptacji w różnych warunkach pracy, w różnych środowiskach i zespołach ludzkich, – dyspozycyjność (zwłaszcza kobiety, które wychowały dzieci i mogą poświęcić się pracy), – lojalność wobec pracodawcy (przyzwyczajenie, niechęć do zmian), – brak nastawienia na karierę. 	<ul style="list-style-type: none"> – częstsze problemy zdrowotne, – możliwy ubytek sił fizycznych (pracownicy fizyczni), – obniżenie sprawności intelektualnej, – nieprzystosowanie do współczesnej techniki i organizacji pracy, – ograniczona mobilność i kreatywność.

Źródło: Litwiński, Sztanderska [2010], s. 102, na podstawie: Krzyżanowska [2008].

Wokół pokolenia 50+ narosło też sporo **stereotypów** [Barret, Bourke 2013, s. 17] i **mitów** [Woszczyk 2013, s. 46], z którymi warto polemizować. Oto najważniejsze z nich wraz z (zaznaczoną w nawiasie) próbą odniesienia się do nich:

- osoby te mają problemy ze zdrowiem, więc często chorują (ale – według statystyk ZUS – liczba zwolnień lekarskich jest podobna w różnych grupach wiekowych);

- nie warto w nich inwestować, bo zaraz przejdą na emeryturę (trzeba jednak wziąć pod uwagę, iż mają oni przed sobą kilkanaście lat pracy, a zresztą młodszy pracownicy szybciej mogą chcieć zmienić pracodawcę);

- nie lubią zmian i są roszczeniowi (tymczasem przy odpowiednim komunikowaniu zmiany, potrzeby i oczekiwania młodszych oraz starszych pokoleń są podobne, chociaż grupy te mogą preferować różne sposoby ich spełniania);

- nie chcą się rozwijać i uczestniczyć w szkoleniach (ponieważ część z nich może mieć złe doświadczenia szkoleniowe, trzeba położyć nacisk na to, by pracownicy 50+ sami dbali o posiadanie aktualnych kompetencji i ułatwić im ich zdobywanie);

– są apatyczni i nie wykazują inicjatywy (co nie ma miejsca, gdy kierownictwo pyta ich o zdanie i zachęca do podejmowania się nowych zadań).

Wspomniane mity są krzywdzące, jako że w badaniach socjologicznych potwierdza się, iż reprezentanci tego pokolenia (na tle młodszych i bardziej roszczeniowych osób) wyróżniają się specyficzną postawą wobec pracy. Ważniejsze dla nich jest skupianie się na korzyściach, jakie mogą dać firmie, niż przedkładanie korzyści wynikających z pracy na życie osobiste [Skarul 2009]. Ważną wartością dla osób 50+ jest też generatywność, czyli z jednej strony możliwość dzielenia się różnymi wartościami, wiedzą i nabytymi umiejętnościami oraz doświadczeniem z młodym pokoleniem, wspieranie jego w rozwoju, zaś z drugiej strony – zdolność do aktywnego kontynuowania i rozwijania własnej tożsamości zawodowej [Witkowski 2009, s. 145].

1.4. Potrzeba dialogu międzypokoleniowego

Istotą społeczności istniejącej w danym miejscu pracy jest jej różnorodność. Ze względu na odmienne wykształcenie, pochodzenie społeczne, kompetencje czy wiek, sieć relacji międzyludzkich jest ciekawa, a także często barwna i niepowtarzalna. Szczególny akcent należy tu położyć na obecność różnych pokoleń jako podwalinę do nowoczesnego rozwoju organizacji. Dlatego też warto spojrzeć na organizację z tej perspektywy. W tym świetle istotny wydaje się nie tylko sam biznes, lecz także sposób myślenia o nim i rozumienia go nie jako zbioru przypadkowo zatrudnionych ludzi, lecz jako funkcjonującej społeczności. Społeczności, w której ludzie chcą się czuć dobrze i która stwarza warunki wpływające pozytywnie na efekty działalności. Patrząc z tej perspektywy, podkreśla się istotność rozwijania obszaru **kontaktów międzypokoleniowych opartych na partnerstwie**, a nie na hierarchii oraz potrzebę likwidacji barier międzypokoleniowych [Uwarunkowania 2006]. Oznacza to, że relacja mistrz – uczeń nie musi być zależna od wieku, ale od posiadanych doświadczeń i umiejętności. Ważna jest tu chęć osiągnięcia partnerskich relacji poprzez otwartość, chęć uczenia i słuchania się nawzajem. Tak rozumiany obszar działań międzypokoleniowych został określony w badaniach realizowanych na zlecenie UNESCO: „Programy międzypokoleniowe są nośnikiem celowej i zaplanowanej w czasie wymiany zasobów i procesu uczenia się pomiędzy młodszymi i starszymi generacjami. Wymiana ta przynosi korzyści indywidualne i społeczne” [Hatton-Yeo, Ohsako 2000]. Wskazano tam również, iż projekt międzypokoleniowy powinien skupiać co najmniej dwie generacje oraz być wzajemnie korzystny dla każdego uczestnika i elastyczny (dający możliwość wyjścia poza stereotypy, tworzenia nowych

ról społecznych). Powinien też stanowić klucz do wzajemnego zrozumienia oraz rozwijania relacji i więzi międzypokoleniowych, a także do kontynuacji rozwoju zawodowego różnych grup wiekowych, w tym pokolenia 50+ w formie kształcenia permanentnego.

Wiek 50+ nie stanowi przeszkody w efektywnym działaniu, jeżeli pracownik dba o swój rozwój osobisty i zawodowy, a pracodawca tworzy mu przyjazne miejsce pracy. Pracownicy w wieku średnim i starszym mają wiele zasobów, które mogą pozytywnie wpływać na działalność organizacji, mają jednak w pewnym stopniu inne – niż młodzi – potrzeby. Aby przyciągnąć do organizacji utalentowanych starszych pracowników, warto wprowadzić rozwiązania, które pomogą im odnosić w pracy jak najlepsze efekty, w tym również elastyczny czas pracy [Kędziora, Łojkowska 2011, s. 2]. Według badania Eurostatu, osoby w wieku 50–69 lat zatrudnione w krajach członkowskich Unii Europejskiej jako jeden z głównych powodów, które zachęcają do pozostania aktywnym na rynku pracy, wskazują właśnie elastyczny czas pracy. Potwierdza to twierdzenie, że elastyczne formy zatrudnienia są nie tylko postulatem w dobie spowolnienia gospodarczego, lecz stanowią rozwiązanie, które może sprzyjać dłuższemu pozostawaniu pracownika na rynku pracy, przy jednoczesnym podwyższaniu wieku emerytalnego [*Biuletyn* 2011]. Istotne jest również opracowanie procedury dostosowania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 50+ w celu zapewnienia osobom dojrzałym pracy na stanowiskach bezpiecznych i ergonomicznych [Polak-Sopińska 2007, s. 103–105].

1.5. Intermentoring jako metoda transferu wiedzy między pokoleniami

Intermentoring to działanie polegające na zapewnieniu transferu wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami młodszymi i starszymi, a tym samym budowania dobrych relacji między nimi i zapobiegania ewentualnym konfliktom. Praktycznie sprowadza się to do łączenia starszych i młodszych pracowników w pary, umożliwiając tym samym wzajemne uczenie się. Jest to nowoczesna forma tradycyjnego mentoringu, poszerzona o mentora technologicznego, którego zadaniem jest szkolenie i doskonalenie starszego pokolenia w zakresie nowych rozwiązań technologicznych. Działania te są realizowane przy zachowaniu zasad mentoringu [Skoczar-Sikora 2009], czyli procesu sprawowania opieki nad pracownikiem organizacji w różnych etapach jego rozwoju i przebiegu kariery zawodowej. Mentorem może zostać osoba posiadająca praktyczne doświadczenie i liczne sukcesy zawodowe oraz odpowiednie cechy osobowości, pozwalające na zachowanie partnerskiej relacji między mentorem a pracownikiem [Karwala 2007, s. 67]. Mentoring bywa czasami nazywany *coachingiem*, ponieważ procesy te są dość zbliżone i wykorzystują podobne metody. Coaching

to pomoc jednej osoby wobec drugiej w dokonywaniu istotnego przekazywania wiedzy, pracy i rozumowania. Według D. Cluttenbrucka coaching powinien być postrzegany jako jeden z elementów składowych mentoringu, który jest pojęciem szerszym, ponieważ obok trenowania konkretnych kompetencji dotyczy też inspiracji, odkrywania potencjału oraz rozwoju świadomości [Parsloe, Wray 2002, s. 48]. Oznacza to, że w przeciwieństwie do coachingu, w mentoringu to do pracownika należy inicjatywa w zakresie prowadzenia sesji mentoringowej i to pracownik ponosi odpowiedzialność za własne decyzje i rozwój.

Charakterystyczne dla intermentoringu jest wsparcie technologiczne, ponieważ w dzisiejszych czasach, gdy postęp technologiczny towarzyszy nam na każdym kroku, pokolenie starsze, porównując się z młodszymi, często czuje się w tej sferze zagrożone, obawiając się nowości technologicznych, ale często również innych zmian – choćby w metodach zarządzania. Takie podejście starszego pokolenia powoduje, iż kadra kierownicza czuje się niejako zmuszona inwestować w młodych pracowników, tracąc kapitał wielu mocnych stron pracowników starszych, na które wskazywano w tab. 1.1. Tymczasem dziś, w dobie szybkich zmian i starzejącego się społeczeństwa, ważne byłoby odnalezienie złotego środka, który sprawi, że pokolenie 50+ zaangażuje się w pełni we własny rozwój, a młodzi zechcą z nim współpracować i korzystać z jego doświadczenia [Dynamizm 2014]. Rozwiązaniem przyczyniającym się do osiągnięcia takiego stanu rzeczy jest właśnie intermentoring. Może on być wdrażany zarówno w małych firmach, jak i dużych przedsiębiorstwach, które zatrudniają pracowników w wieku 50+ oraz –35, a ponadto wykorzystują komputery i inne nowoczesne narzędzia. Model z powodzeniem można stosować w placówkach administracji publicznej, przedsiębiorstwach i organizacjach pozarządowych. Dzięki współpracy trzech kluczowych grup pracowniczych (–35, 50+ i kadry kierowniczej) zyskujemy wewnętrzną spójność. **Pracownicy 50+ stają się mentorami organizacyjnymi** dla nowo przyjętych oraz pracowników z mniejszym doświadczeniem, zaś **pracownicy –35 stają się mentorami technicznymi** w zakresie IT dla niemających doświadczenia w tym zakresie pracowników starszych. Nad całością czuwa kadra kierownicza, stając się moderatorem tych wspólnych interakcji. Rezultatem są wzajemne korzyści dla obu grup realizujących się w pracy, wykorzystujących swój potencjał i przynoszących korzyści dla firmy [Intermentoring 2014]. Dobre przykłady zastosowania intermentoringu znajdujemy w General Electric, gdzie prowadzony jest program „Nauka Internetu dla dojrzałych w GE” czy w IBM w programie „Praca międzypokoleniowa – zatrzymanie wiedzy w organizacji”. Również w Polsce podejmowane są próby zbudowania modelu i określenia wytycznych do realizacji programu intermentoringu, takie jak np. projekt „Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą” realizowany w Żorach w ramach Programu EQUAL [Dynamizm 2014].

1.6. Podsumowanie

W czasach postępującego procesu starzenia się społeczeństwa i zmniejszającej się aktywności zawodowej osób w wieku 50+ szczególnie ważne jest podejmowanie działań mających na celu przeciwdziałanie wczesnej dezaktywacji pracowników. Kluczowe staje się wobec tego stworzenie warunków, w których możliwe będzie zapewnienie potrzeby i możliwości skorzystania z wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia osób odpowiednio wykwalifikowanych (mentorów). Jako jeden ze sposobów budowania międzyorganizacyjnych więzi mogą być wykorzystane narzędzia intermentoringu, przy zachowaniu partnerskiej relacji między obiema stronami. Każda generacja posiada bowiem unikalne cechy i potencjał, który – odpowiednio wykorzystany – może przyczynić się do rozwoju organizacji. Warto też zwrócić uwagę, że bez wprowadzenia zmian w polityce zarządzania kadrami idących w kierunku dialogu międzypokoleniowego problemu, z którymi borykają się przedstawiciele pracowników w wieku 50+, z jeszcze większą siłą mogą dotknąć w przyszłości pokolenie obecnych 30-latków.

Współczesne firmy powinny więc dostosować sposób zarządzania do potrzeb różnych generacji, w myśl idei, że traktowanie niedyskryminacyjne nie wiąże się z identycznym traktowaniem wszystkich pracowników, lecz oznacza traktowanie „różne, ale równe”. Coraz powszechniejszą bowiem będzie sytuacja, że obok siebie będą pracować przedstawiciele różnych pokoleń, w tym w coraz większym stopniu osoby 50+. Lista działań zmierzających do przedłużenia ich aktywności zawodowej jest spora. Organizacje nie muszą wdrażać wszystkich. Powinny jednak dokonać analizy sytuacji, w jakiej się znajdują (w tym finansowej), zidentyfikować cele i w końcu wybrać i wdrożyć jedno lub kilka narzędzi, które mogą przynieść najwięcej korzyści. Jednym z tych narzędzi jest niewątpliwie intermentoring.

Bibliografia

- Barnett K., Spoehr J., Parnis E., 2008, *Exploring the Impact of an Ageing Workforce on the South Australian Workers' Compensation Scheme*, Australian Institute for Social Research University of Adelaide, <http://www.sapo.org.au/binary/binary12241/Ageing.pdf> (dostęp 18.04.2014).
- Barrett J., Bourke J., 2013, *Managing for Inclusion: Engagement with an Ageing Workforce*, Employment Relations Record, No. 13 (1).
- Biuletyn Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy*, 2011, nr 17, http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/BIULETYN_ORRP_NR_17.pdf (dostęp 15.04.2014).
- Boruta-Gojny B., 2007, *Intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Oldprint, Żory.
- Danilewicz D., Szczęśna A., 2004, *System szkoleń*, [w:] T. Rostowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.

- Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą*, Projekt „Innowacje w zarządzaniu – skuteczność w biznesie i SPeS”, Program EQUAL, <http://www.equal.zory.pl/new/web> (dostęp 15.04.2014).
- Eurostat 2010*; <http://www.egospodarka.pl> (dostęp 15.04.2014).
- GUS, 2008, *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, Warszawa, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/L_prognoza_ludnosci_PL_2008-2035.pdf (dostęp 18.04.2014).
- Hatton-Yeo A., Ohsako T., 2000, *Intergenerational Programmes: Public Policy and Research Implications. An International Perspective*, The UNESCO Institute for Education, The Beth Johnson Foundation, <http://www.unesco.org/education/uiie/publications/uiestud24.shtml> (dostęp 15.04.2014).
- Ilmarinen J., 2005, *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, <http://www.juhaniilmarinen.com/publications> (dostęp 30.04.2014).
- Intermentoring, czyli model wdrażania zmian w organizacjach*, 2014, <http://www.spes.info.pl/index.php?view=article&catid=35%> (dostęp 30.04.2014).
- Karwala S., 2007, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz.
- Kędziora K., Łojkowska M., 2011, *Zarządzanie wiekiem w pytaniach i odpowiedziach – poradnik dla pracodawców*, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa.
- Krzyżanowska Ł., 2008, *Dezaktywizacja osób w wieku około emerytalnym*, załącznik 8: Raport z wywiadów indywidualnych z pracodawcami, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Kwiatkiewicz A., 2010, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf> (dostęp 30.04.2014).
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2013, *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2011 r.*, Warszawa–Bydgoszcz, http://www.psz.praca.gov.pl/_files_/publikacje/osoby_powyzej_50_r_zycia_na_ryнку_pracy_w_2011_roku.pdf (dostęp 30.04.2014).
- Naegele G., Walker A., 2006, *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Dublin.
- Parsloe E., Wray M., 2002, *Trener i mentor*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Polak-Sopińska A., 2007, *Przystosowanie stanowisk pracy do indywidualnych możliwości osób niepełnosprawnych podstawą ich aktywizacji zawodowej*, [w:] *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych*, KIGR, Warszawa.
- Rzechowska E., 2010, *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Jak zabezpieczyć przed wykluczeniem społecznym osoby 50+*, LBS, Lublin.
- Skarul B., 2009, *Pokolenie Y – przytłoczeni rzeczywistością* (dostęp 15.04.2014), <http://www.gs24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20090207/REPORTAZE/87811343> (dostęp 30.04.2014).
- Skoczar-Sikora S., 2009, *Intermentoring, model wymiany doświadczeń i umiejętności w organizacjach pomiędzy pracownikami w wieku 50+ i –35*, <http://www.pokl.lodzkie.pl> (dostęp 4.05.2014).
- Tokarz J., *Efektywne zarządzanie wiekiem*, 2009, „Biuletyn Euro Info”, nr 109, <http://www.zwiekiem.eu> (dostęp 4.05.2014).
- Urbaniak B., Wieczorek I., 2007, *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/pracownicy_45plus_w_naszej_firmie.pdf (dostęp 6.05.2014).
- Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, 2006, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.

- Walker A., 1997, *Combating Age Barriers in Employment*, European Research Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Wiśniewski Z. (red.), 2009, *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Witkowski L., *Rozwój i tożsamość w cyklu życia. Studium koncepcji Erika H. Eriksona*, 2009, Wyd. Wyższej Szkoły Edukacji Zdrowotnej, Łódź.
- Woszczyk P., 2013, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] Woszczyk P., Czarniecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.
- Woźniakowski A., 2005, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] S. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Grażyna Broniewska

**AGE MANAGEMENT AND INTERMENTORING AS METHODS
FOR INTERGENERATIONAL DIALOGUE AND CONTINUATION OF PROFESSIONAL
DEVELOPMENT OF GENERATION 50+ EMPLOYEES**

(Abstract)

Today's organizations constitute the place for cooperation of the employees of different ages. Therefore, the age management is necessary for rational and effective use of human resources. One of its purposes is neutralization of the stereotype, in which the age affects job prospects and opportunities. However, the chapter is focused on the group of the employees over 50 years of age. The number of methods prolonging professional activity is considerable. Effective cooperation between the generations in the form of intermentoring is one of them.

ROZDZIAŁ 2

Wybrane role konsultanta w procesie doradczym

*Katarzyna Caban-Piaskowska**

2.1. Wprowadzenie

W gospodarce czynniki się zmieniają. Organizacje podejmują decyzję, że wiedza i kwalifikacje, które posiadają, nie są wystarczające do dalszego sprawnego działania. W celu efektywnego zarządzania organizacjami pojawia się zapotrzebowanie na nowe umiejętności. Nie wszystkie firmy mogą sobie jednak pozwolić na zatrudnienie wysokiej klasy menedżerów, alternatywą w takiej sytuacji wydaje się korzystanie z usług doradcy. W związku z powyższym zapotrzebowanie na doradztwo staje się coraz większe.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wybranych ról doradczych, jakie może przyjąć konsultant podczas realizacji procesu, w zależności od umiejętności własnych i gotowości klienta na uczestnictwo w doradztwie. Opracowanie przygotowano w odniesieniu do dwóch modeli procesu doradczego, dobranych w sposób celowy. Pierwszy wybrano ze względu na jego klasyczne ujęcie, zaś drugi autorka wykorzystuje w pracy zawodowej.

2.2. Doradztwo

Doradztwo to więcej niż dawanie rad [Turner 1982, s. 120–131]. Jest to przede wszystkim rozwiązywanie problemów klienta. Ponadto w literaturze anglojęzycznej bardzo często pojawia się określenie „udzielanie pomocy” – *helping* [Schein 1990, s. 57–64].

* Dr, doradca w zakresie zarządzania i marketingu w Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia w Łodzi.

W literaturze poświęca się coraz więcej uwagi problematyce doradztwa [zob. Szeloch 1992, Chrościcki 1997, Barker, Gower 2009, Ko 2014]. Bogata literatura przedmiotu skłania do refleksji i zachęca do analizy porównawczej wybranych modeli. Doradztwo występuje też w wielu sytuacjach życiowych jako próba oddziaływania na siebie wzajemnie różnych osób¹. Takie interwencje nie zawsze prowadzą do pozytywnych efektów dla obydwu stron [Czarnecki 2011, s. 148].

W ujęciu klasycznym istnieją trzy modele doradcy, wynikające z pełnionej przez doradcę roli: rola eksperta (wykonawcy), rola lekarza (nadzorcy), rola nauczyciela (pomocnika) [Schein 1990, s. 57–64].

Doradca w roli *eksperta* podejmuje działania interwencyjne, dostarcza kwintesencji swojej wiedzy w celu rozwiązania problemu. Konsultant przejmuje od klienta problem, rozwiązuje go, przedstawia rezultaty i następnie zostawia klienta samego [Tilles 1961, s. 87–99].

Podjęta przez doradcę rola *lekarza* zakłada większe zaangażowanie klienta w proces konsultacyjny. W tym przypadku klient wskazuje jedynie symptomy (objawy) problemów w firmie, a celem konsultanta jest sformułowanie problemu i zaproponowanie rozwiązania [Schein 1990, s. 60].

Trzeci model – rola *nauczyciela*, gdy konsultant jest towarzyszem klienta w dążeniu do rozwiązania problemu [Berglas 2002, s. 86–93]. Zadaniem doradcy nie jest przejęcie problemu, wręcz przeciwnie: jego rolą jest nauczenie klienta radzenia sobie z takimi sytuacjami w przyszłości. Jest to najbardziej pożądanym model w procesie doradztwa biznesowego, jednak nie wszyscy doradcy mają wystarczające kompetencje i umiejętności do jego prowadzenia, a ponadto nie wszyscy klienci wyrażają gotowość na takie doradztwo.

2.3. Klasyczne ujęcie procesu doradczego

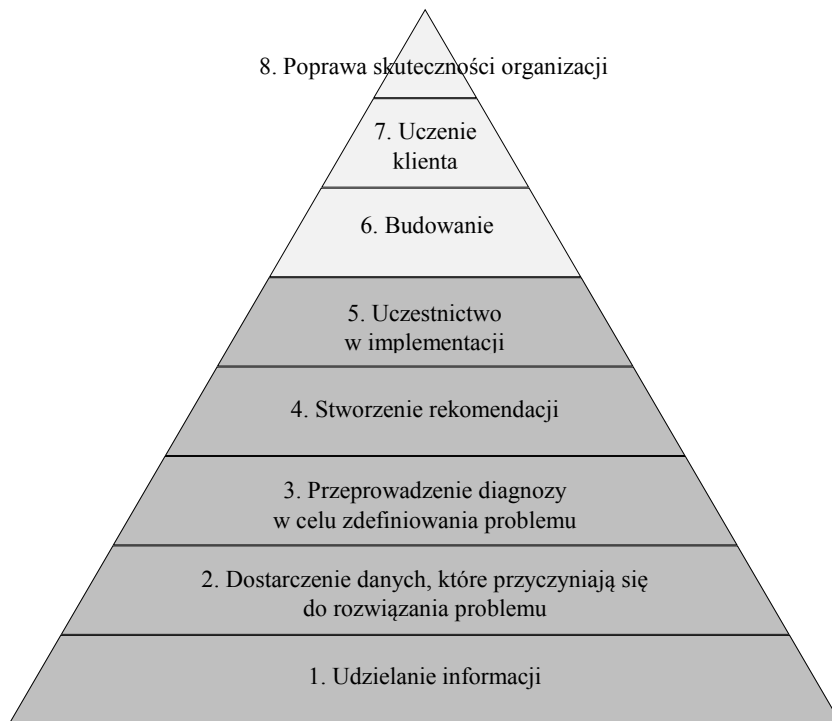
Proces doradczy jest przedstawiany często jako sposób analizowania i osiągnięcia poszczególnych celów. Im bardziej jasno określone są cele, tym większa pewność ich efektywnej i sprawnej realizacji [Baker 1969, s. 62–71].

Klasyczny model hierarchii celów według Turnera uwzględnia proces konsultacji składający się z ośmiu podstawowych celów ułożonych hierarchicznie, które są istotne dla klienta i doradcy [Turner 1982, s. 122], co obrazuje rys. 2.1.

Klienci oczekują realizacji celów doradczych, zaprezentowanych od strony postawy piramidy, które są zarazem lepiej rozumiane i częściej praktykowane przez doradców. Istnieją jednak procesy doradcze, których celem jest osiągnięcie pełnego spektrum. Poziomy od pierwszego do piątego są na ogół uważane za

¹ Oddziaływanie na siebie przyjaciół, rady nauczycieli, pomoc menadżerów, rodziców czy członków rodziny.

podstawowe i uzasadnione² funkcje doradztwa, choć pewne kontrowersje dotyczą punktu piątego, czyli uczestnictwa konsultanta w implementacji rozwiązania. Cele od szóstego do ósmego są uważane za najlepsze dla procesu doradczego dla klienta i doradcy, jednak stają się istotne tylko wtedy, gdy cele niższe zostały wcześniej osiągnięte. Wraz z przesuwaniem się w górę piramidy wymagane są coraz większe i bardziej wyrafinowane umiejętności doradcy w procesach konsultacji i zarządzania oraz w relacjach konsultant – klient [Turner 1982, s. 121].



Rysunek 2.1. Model hierarchii celów doradczych

Źródło: Turner [1982], s. 122.

Realizacja celu z poziomu pierwszego w hierarchii polega na uzyskaniu informacji od klienta na temat dysfunkcji w organizacji. Prawdopodobnie najczęstszą przyczyną szukania pomocy przez klientów korzystających z doradztwa jest uzyskanie informacji o tym, co stanowi problem w badanej organizacji. Komplikacją może być to, że klient nie zawsze wie, na czym faktycznie on po-

²Uzasadnione, gdyż doradca powinien je realizować razem z klientem. Konsultanci traktują cele o wyższej numeracji (6–8) jako działania, które powinny być realizowane tylko i wyłącznie przez menedżerów. Nieuzasadnione jest w tym przypadku korzystanie z doradztwa.

lega. Mimo że jest właścicielem tego problemu, czasami nieprawidłowo interpretuje fakty i symptomy [Baker 1969, s. 62–71]. Doradca, realizując model eksperta, opiera się tylko na informacjach pozyskanych od klienta. Dla doradców w roli eksperta lub nauczyciela istotne jest na tym etapie jedynie to, że klient wie, że coś niepokojącego dzieje się w organizacji.

Dlatego istotny jest następny poziom – drugi, czyli dostarczanie danych, które przyczynią się do rozwiązania problemu. Informacje, które zostały otrzymane od klienta na początku procesu doradczego, nie zawsze są kompletne lub prawdziwe. Ponieważ doradca nie zawsze może opierać się na tych informacjach, powinien dążyć do samodzielnego ich pozyskania i zweryfikowania [Jay 1977, s. 84–93]. Rola eksperta nie obejmuje weryfikacji informacji pozyskanych od klienta. Realizując rolę lekarza, konsultant pozyskuje dane od klienta o symptomach (objawach) problemów w firmie. Dla doradcy w roli nauczyciela bardzo ważne jest uzyskanie jak najszerszej informacji od klienta. Odpowiednio zadaje pytania, żeby przybliżyć się do faktycznych danych. Istotna jest także możliwość wizytacji organizacji i zbieranie informacji na miejscu.

Kolejny poziom – trzeci – w hierarchii celów doradczych to dokonanie diagnozy, aby redefiniować problem. Na podstawie danych pozyskanych w poprzednich etapach stawiana jest diagnoza. Jeżeli doradca wybierze rolę eksperta, definiując problem, czerpie ze swojej wiedzy i informacji pozyskanych od klienta na pierwszym etapie procesu doradztwa. Natomiast w przypadku wyboru roli lekarza celem konsultanta jest sformułowanie problemu z danych pozyskanych od klienta w drugim etapie procesu doradczego. Doradca w roli nauczyciela wraz z klientem identyfikuje problem i podejmuje decyzję, na czym on faktycznie polega [Kesner 1997, s. 22–37; Turner 1982, s. 121–123].

Czwarty poziom w hierarchii celów doradczych – gdy już wiadomo, jakie są problemy w analizowanej organizacji – oznacza, że doradca tworzy rekomendacje w formie pisemnej lub prezentacji ustnej oraz formułuje zalecenia oparte na diagnozie. Jest to wytyczna określająca, co klient powinien zrobić, żeby problem został rozwiązany [Turner 1982, s. 121].

W zależności od decyzji doradcy w zakresie pełnionej roli i poziomu gotowości klienta, zalecenia mogą być tworzone w trojaki sposób. Po pierwsze, gdy doradca realizuje model eksperta, daje gotowe rozwiązania, zazwyczaj spisane w formie raportu. Znajdują się w nim wytyczne, co trzeba zrobić, a klient sam decyduje, czy i jak to wykona. Druga możliwość występuje, gdy konsultant przyjmuje rolę lekarza – wówczas klient po konsultacji z doradcą otrzymuje rady w formie ustnej lub pisemnej, co i jak powinien zrobić. Klient w obu powyższych przypadkach nie dostaje wsparcia ze strony konsultanta oraz nie uczestniczy w tworzeniu tego raportu [Schein 1990, s. 59]. Doradca, przyjmując jedną z powyższych dwóch ról, nie uczestniczy w dalszych fazach procesu doradczego, tym samym nie realizuje następnych celów w hierarchii celów doradczych.

Inaczej wygląda sytuacja, gdy doradca wybiera rolę nauczyciela. Na tym etapie realizacji doradca wspólnie z klientem uczestniczy w formułowaniu raportu, aby klient wiedział i rozumiał, jak i dlaczego powinny być podjęte konkretne kroki do rozwiązania zdefiniowanych wcześniej problemów. W tym modelu doradztwa klient wraz z konsultantem ustalają, co jest możliwe i wykonalne w tej konkretnej organizacji [Tilles 1961, s. 87–99].

Na piątym poziomie konsultant pomaga w realizacji zalecanego rozwiązania – bierze udział w implementacji. Ten cel doradczy z definicji może być podejmowany tylko przez konsultanta w roli nauczyciela. W literaturze przedmiotu pojawia się jednak dyskusja, czy doradca nie wciela się w ten sposób w menedżera i tym samym nie przekracza granic uzasadnionego konsultingu [Turner 1982, s. 124–125]. Uczestnictwo doradcy polega na uczeniu klienta, jak wdrożyć konkretne kroki wcześniej wspólnie określone w raporcie i jakie będą konsekwencje tej implementacji. Efektywna praca nad problemami wymaga wysokiego poziomu zaufania i współpracy, która jest rozwijana stopniowo w całym procesie doradczym. Cel takiego działania musi być jasny dla obydwu stron konsultingu [Ko 2014, s. 1–36].

Szósty poziom celów hierarchii doradztwa to budowanie konsensusu i zaangażowania wokół działań naprawczych. Klient wraz z doradcą, po przeprowadzeniu implementacji, pracują nad ewentualnymi naprawami, ulepszeniami. Działania te powinny mieć charakter wspólnego procesu z zaplanowanymi krokami postępowania, które mają skutkować konkretnymi działaniami. Realizowanie tego celu wymaga osiągnięcia wszystkich wcześniejszych celów. Konsultant musi wykazywać wysokie umiejętności analityczne i komunikacyjne oraz kompetencje w kształtowaniu relacji z klientem. Jeżeli doradztwo jest prowadzone poprawnie, to doradca może budować zaufanie u klienta i jego gotowość do przyjęcia zmian w organizacji oraz inicjować pomysły klienta [Bettencourt, Ulwick 2008, s. 109–114; Turner 1982, s. 126–127].

Uczenie klienta jest siódmym poziomem w hierarchii celów doradczych. Doradca jest w stałym kontakcie z klientem, a realizując cel, musi mieć oprócz fachowej wiedzy i kompetencji, o których była mowa wcześniej, także umiejętności dydaktyczne. Poziom ten może być realizowany tylko przez konsultanta, który podjął rolę nauczyciela. Cel ten jest realizowany w trakcie procesu doradczego, co stanowi wartość dodaną doradztwa. W ten sposób klient uczy się, jak rozwiązać podobne problemy w przyszłości. Działanie to ma charakter dwukierunkowy, gdyż konsultant także uczy się, jak przeprowadzać podobne doradztwa w przyszłości [Czarnecki 2011, s. 150].

Ostatnim celem w hierarchii celów doradczych jest poprawa skuteczności organizacji. Konsultanci, którzy realizują ten cel w swojej praktyce zawodowej, pomagając rozwiązać jeden problem, mogą przyczynić się do poprawy działania całej organizacji. Wspieranie ogólnej efektywności jest częścią działań konsul-

tanta na każdym etapie procesu doradczego. Konsultant powinien mieć holistyczny punkt widzenia na organizację i analizować wpływ zaproponowanego rozwiązania na działanie w przyszłości. Czasami skuteczne wdrożenie proponowanych rozwiązań wymaga nie tylko nowych koncepcji i technik zarządzania, przeobrażenia postaw, pełnionych funkcji i zmiany przywilejów, ale zmiany celów organizacji [Turner 1982, s. 128].

Komplet celów doradczych prezentowanego powyżej modelu, ze względu na treści i zakres może być realizowany przez doradcę w roli nauczyciela.

2.4. Proces doradczy wynikający z procedur unijnych

Większość działań doradczych w Polsce jest efektem pozyskanych i wykorzystywanych funduszy unijnych, dlatego proces doradczy jest uzależniony od procedur związanych z rozliczaniem tych funduszy. Procedury, tworzone dokumenty, dobór doradców są weryfikowane m.in. przez Urząd Marszałkowski. Urzędnicy, którzy dysponują wiedzą ogólną i nie są zapoznani ze specyfiką firmy, z problemami wymagającymi konsultingu i możliwościami rozwiązań, oceniają i weryfikują otrzymane dokumenty. Niespełnienie tych niedoprecyzowanych kryteriów oceny może skutkować negatywną ewaluacją procesu doradczego³.

Poniżej przedstawiono proces doradczy⁴, który autorka realizuje w swojej praktyce zawodowej. Składa się on z kilku kroków, które muszą następować po sobie i żadnego z nich nie można ominąć.

Krok pierwszy polega na prezentacji w bazie doradców tych, którzy są dostępni. Model hierarchii celów doradczych nie obejmuje tego poziomu. Są to zdarzenia, które odbywają się przed procesem doradczym.

Następnie w kroku drugim firma, która chce skorzystać z doradztwa, zgłasza dokument – „deklarację przystąpienia do doradztwa” (DPD) – w trakcie kontaktu bezpośredniego lub też mailem do dyrektora projektu lub doradcy wiodącego. Kroki drugi odnosi się do sytuacji, kiedy firma zdaje sobie sprawę z tego, że ma problem i chce go rozwiązać. W modelu hierarchii celów doradczych uwzględnia się ją jako poziom pierwszy; zdarzenie to rozpoczyna proces doradczy.

Po zgłoszeniu deklaracji DPD następuje krok trzeci. Polega on na spotkaniu klienta z doradcą wiodącym, w trakcie którego odbywa się wspólna diagnoza potrzeb doradczych oraz wspólny wybór składu grupy doradczej. Przebieg spotkania ma następującą sekwencję. Doradca prezentuje cele i zasady korzystania z usług doradczych, a po tym następuje weryfikacja problemów

³ Niespełnienie kryteriów ewaluacyjnych skutkuje przede wszystkim utratą dotacji i koniecznością zwrotu jej kwoty, jednak pozostaje bez związku ze skutecznością przeprowadzonego procesu.

⁴ Proces doradczy opisany na podstawie materiałów dostępnych na stronie Pro-Akademia <http://www.szkozenia.proakademia.eu/tekstyla/doradztwo-dla-firm>.

doradczych firmy, zgłoszonych w DPD. Na podstawie tych informacji zostaje wyłoniona grupa doradcza, charakteryzująca się kompetencjami do zidentyfikowania problemów doradczych. Klient określa wstępne oczekiwania w stosunku do produktów końcowych doradztwa, a także zostaje ustalony termin spotkania z grupą doradcą. W ten sposób powstaje dokument „wstępna karta usługi doradczej” (WKUD).

Krok czwarty polega na utworzeniu grupy doradczej. Doradca wiodący przekazuje WKUD wyznaczonym doradcom.

Spotkanie z grupą doradcą to krok piąty procesu doradczego. Przebieg spotkania koordynuje doradca wiodący. W trakcie spotkania każdy doradca prezentuje szczegółowy zakres oferowanej usługi doradczej, będącej odpowiedzią na problemy zidentyfikowane w WKUD wraz z określeniem liczby godzin zaplanowanych na jej realizację oraz rezultatem końcowym. Po odniesieniu się klienta do przedstawionych propozycji podpisywana jest „karta usługi doradczej” (KUD), będąca formą kontraktu między klientem a doradcą/doradcami. Karta zawiera terminy i sposób komunikacji między doradcami a klientem. Następnie doradca wiodący zamyka spotkanie, przypisując doradcom podział pracy nad dokumentem końcowym realizującym doradztwo, jakim jest indywidualna strategia rozszerzenia działalności. Powstają następujące dokumenty: wstępna karta usługi doradczej oraz karta usługi doradczej.

Kroki od trzeciego do piątego z procedury prowadzenia działań doradczych odnoszą się do drugiego poziomu modelu hierarchii celów doradczych, czyli dostarczenia danych, które przyczynią się do rozwiązania problemu.

Ostatni, szósty krok procesu doradczego polega na przygotowaniu i prezentacji indywidualnej strategii rozszerzenia działalności. W trakcie tego procesu doradcy, we współpracy z firmą, realizują zadania sformułowane w karcie usługi doradczej. Ważne jest, aby doradca zaangażował firmę w działanie w maksymalnym możliwym zakresie, w celu umożliwienia firmie pozyskania jak największego zakresu umiejętności związanego z wykonywaną aktywnością. Każdy z doradców przekazuje wstępną wersję swojego opracowania doradcy wiodącemu, zgodnie z założeniami zawartymi w minimum do strategii rozwoju działalności firmy oraz „planu montażu finansowego”⁵. Doradca wiodący przeprowadza analizę zgodności przedstawionych propozycji z diagnozą potrzeb firmy i założeniami projektu. W przypadku rozbieżności kontaktuje się z właściwym doradcą w celu wprowadzenia przez niego zmian i uzupełnień. Na spotkaniu podsumowującym z firmą następuje prezentacja wypracowanych rezultatów. Firma potwierdza przyjęcie usługi doradczej poprzez podpisanie protokołu odbioru usług doradczych i wypełnienie kwestionariusza oceny procesu doradczego.

⁵ Nazwa użyta w procedurze doradczej firmy Pro-Akademia.

Krok szósty procedury przyczynia się do realizacji następnych poziomów z modelu hierarchii celów doradczych – od drugiego do czwartego. Klient na spotkaniu z doradcami dostarcza danych, które mają przyczynić się do rozwiązania problemu. Realizując poziom trzeci, przeprowadza się diagnozę w celu wskazania problemu. Ostatnim realizowanym poziomem jest stworzenie rekomendacji, przekazywanej w formie raportu.

Charakter spotkań poszczególnych doradców z klientem jest uzależniony od tego, jaką rolę – eksperta, lekarza, czy nauczyciela – wybrali doradcy. W zależności od tego konsultanci opierają się na informacjach dostarczonych od klienta lub uzupełniają je o dane faktyczne, istotne i potrzebne do identyfikacji problemu. Najbardziej pożądanym modelem doradztwa w tej procedurze jest rola nauczyciela.

Podpisanie karty doradczej finalizuje proces doradztwa. Jeżeli klient jest zadowolony, potwierdza to podpisem. Jeśli nie jest zadowolony, nie potwierdza, czyli nie podpisuje dokumentu, mimo że doradztwo zostało przeprowadzone, a dokumenty są przygotowane.

W trakcie tego kroku powstają następujące dokumenty: minimum do strategii i rozwoju działalności firmy oraz planu montażu finansowego, protokół odbioru usług doradczych, kwestionariusz oceny procesu doradczego.

Zaprezentowany proces doradczy nie przewiduje uczestnictwa doradcy w implementacji i następnych wyższych poziomach modelu hierarchii celów doradczych, z dwoma wyjątkami. Po pierwsze, jeżeli doradca wybrał rolę nauczyciela, realizuje poziom siódmy – uczy klienta. Po drugie, doradcy uczestniczący w procesie są ekspertami w wybranych dziedzinach, a wspólnie wypracowany efekt końcowy ma przyczynić się do realizacji najwyższego poziomu hierarchii celów doradczych, czyli do poprawy skuteczności organizacji.

Trzeba pamiętać, że w trakcie prowadzenia doradztwa należy trzymać się zasad postępowania, chociaż zdarzają się sytuacje, w których klienci nie wywiązują się ze swojej roli [Jay 1977, s. 84–92], np. przedłużają moment podpisania karty doradczej w celu pozyskania bezpłatnie porad.

2.5. Podsumowanie

Dobrymi doradcami są praktycy, nie „kasznodzieje”, natomiast praktyki, które stosują, muszą być zgodne z ich przekonaniami. Gdy proces konsultingu stymuluje eksperymenty w celu podniesienia skuteczności zarządzania, może to być najcenniejszy wkład do praktyki zarządzania [Turner 1982, s. 128].

To, jaka rola doradcy i model doradztwa zostaną zastosowane w każdym poszczególnym przypadku jest wypadkową dwóch czynników: tego, jakie umiejętności i wiedzę posiada doradca oraz na jaki zakres usługi klient jest gotowy. Jeżeli doradca nie ma predyspozycji do bycia nauczycielem (coachem), to nie

powinien wykonywać takiej pracy zawodowo. Natomiast jeżeli klient potrafi zaakceptować wyłącznie gotowe rozwiązania [Jay 1977, s. 92], doradca musi się do tego dostosować i w ten sposób przeprowadzić doradztwo.

Bibliografia

- Baker J., Schaffer R., 1969, *Making Staff Consulting More Effective*, „Harvard Business Review”, Vol. 47, January/February, Issue 1, s. 62–71.
- Barker R. T., Gower K., 2009, *Use of Uncertainty Reduction and Narrative Paradigm Theories in Management Consulting and Teaching: Lessons Learned*, „Business Communication Quarterly”, September, s. 338–341.
- Berglas S., 2002, *The Very Real Dangers of Executive Coaching*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, June, Issue 6, s. 86–93.
- Bettencourt L., Ulwick A., 2008, *The Customer-Centered Innovation Map*, „Harvard Business Review”, May, s. 109–114.
- Chrościcki Z., 1997, *Konsulting w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- Czarnecki J., 2011, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jay A., 1977, *Rate Yourself as a Client*, „Harvard Business Review”, Vol. 55, July/August, Issue 4, s. 84–92.
- Kesner I., Fowlerwhen S., 1997, *Consultants and Clients Clash*, „Harvard Business Review”, November/December, s. 22–37.
- Ko D.-G., 2014, *The Mediating Role of Knowledge Transfer and the Effects of Client-Consultant Mutual Trust on the Performance of Enterprise Implementation Projects*, Information & Management, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.04.001>.
- Schein E., 1990, *General Philosophy of Helping: Process Consultation*, „Sloan Management Review”, Vol. 31, Spring, s. 57–64.
- Szeloch Z., 1992, *Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia zachodnioeuropejskie*, Krajowe Wyd. Gospodarcze, Ruda Śląska.
- Tilles S., 1961, *Understanding the Consultant's Role*, „Harvard Business Review”, Vol. 39, November/December, Issue 6, s. 87–99.
- Turner A., 1982, *Consulting is More than Giving Advice*, „Harvard Business Review”, Vol. 60, September/October, Issue 5, s. 120–129.

Katarzyna Caban-Piaskowska

SELECTED CONSULTANT'S ROLES IN CONSULTATION PROCESS

(Abstract)

The aim of the paper is to present selected consultant's roles, when executing counseling process, depending on his/her skills and customer willingness to participate in counseling. This paper describes two models of the counseling process, selected in a targeted manner. The first is chosen for its classical approach, and the second is employed by the author of the article at her work.

ROZDZIAŁ 3

Realizacja procesu komunikacji w doradztwie biznesowym

Katarzyna Caban-Piaskowska, Magdalena Zalewska-Turzyńska***

3.1. Wprowadzenie

Oddzielenie własności od zarządzania implikuje konsekwencje w postaci powszechnie występującego zawodu menedżera. Nie każdy właściciel narzuca sobie obowiązek prowadzenia i rozliczania własnej firmy, znajomości tajników jej funkcjonowania i rozpoznania potrzeb uczestników organizacji oraz potrzeb jej klientów. Niektórzy podejmują taki trud – z różnym skutkiem, inni zatrudniają wykwalifikowanych menedżerów, jeszcze inni korzystają z doradców. Na tym polu rysuje się szeroka gama wyspecjalizowanych ofert usług konsultacyjnych. Są one realizowane głównie w procesie komunikacji, której przebieg jest uzależniony od roli, jaką pełni konsultant. Powyższe przyczyniło się do określenia celu niniejszego rozdziału jako wskazanie i zanalizowanie sposobów komunikowania stosowanych przez doradców pełniących określone role. Tak postawionemu celowi podporządkowano układ treści. Na wstępie nazwano proces doradczy i dokonano klasyfikacji doradców ze względu na pełnione przez nich role – eksperta, nadzorcy i nauczyciela. Następnie określono typ komunikacji, rodzaj kanału komunikacyjnego inicjatora relacji i osobę zamykającą proces komunikowania się w poszczególnych rolach doradczych.

* Dr, doradca w zakresie zarządzania i marketingu w Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia w Łodzi.

** Dr inż., adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania, Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania.

3.2. Identyfikacja ról w procesie doradczym

W polskiej literaturze przedmiotu niewiele jest pozycji dotyczących doradztwa biznesowego, natomiast istnieje bardzo duża liczba pozycji dotyczących doradztwa zawodowego. W pozycjach tych doradztwo jest rozumiane jako udzielanie pomocy [Pisula 2010, s. 57]. Doradztwo zwane jest także consultingiem lub konsultowaniem – nazwy te są równoważne i stosowane zamiennie [Słownik... 2011, s. 148]. Consulting to szeroka gama usług, od definiowania strategii firmy, poprzez reorganizację i zarządzanie finansowe, aż po zarządzanie kapitałem ludzkim oraz projektowanie i wdrażanie rozwiązań informatycznych [Konsulting... 2014].

Doradztwo to więcej niż dawanie rad [Turner 1982, s. 120–131], to przede wszystkim rozwiązywanie problemów klienta. W tym celu obydwie strony, czyli doradca i klient, muszą się ze sobą komunikować.

Istnieją trzy modele doradcy – klasyfikacja ta opiera się na pełnionej przez niego roli: rola eksperta (wykonawcy), nadzorcy (lekarza) i rola nauczyciela (pomocnika) [Schein 1990, s. 57–64].

Doradca w roli *eksperta* podejmuje działania interwencyjne, dostarcza kwintesencję swojej wiedzy w celu rozwiązania problemu. Konsultant przejmuje od klienta problem, rozwiązuje go, przedstawia rezultaty i następnie zostawia klienta samego [Tilles 1961, s. 87–99]. W tej roli konsultant nie oczekuje od klienta zaangażowania. W czasie procesu konsultacyjnego – niezależnie jak długiego – nie wizytuje badanej przez siebie organizacji. W skrajnych przypadkach doradca nigdy nie pojawia się w organizacji, nie widzi jej, opiera się jedynie na informacjach dostarczonych przez klienta, czasami tylko w trakcie pierwszego i jedyne go spotkania. Z tej przyczyny doradca przyjmuje założenia, które nie muszą być prawdziwe – np. o tym, że klient sam wie, na czym polega problem w firmie lub że potrafi poprawnie go przedstawić, albo że zdaje sobie sprawę z konsekwencji podjętej interwencji [Czarnecki 2011, s. 148]. Model ten może być stosowany np. w sytuacji, gdy klient decyduje się na zakup domu. Nie musi uczyć się, jak powinien być wybudowany, tylko chce, żeby był on wybudowany poprawnie, zgodnie ze sztuką budowlaną. W tym celu może zlecić zrobienie ekspertyzy technicznej niezależnemu inżynierowi budownictwa, którego zadaniem jest jedynie przekazanie informacji, czy dom został poprawnie wykonany, czy też nie.

Podjęta przez doradcę rola *lekarza* zakłada większe zaangażowanie klienta w proces konsultacyjny. W tym przypadku klient wskazuje jedynie symptomy (objawy) problemów w firmie, a celem konsultanta jest sformułowanie problemu i zaproponowanie rozwiązania [Schein 1990, s. 60]. Doradca, przyjmując tę rolę, zakłada – co również nie musi być słuszne – że klient poprawnie opisuje

symptomy i obszar ich występowania oraz że konsultant otrzymuje rzetelną informację na temat siły występowania symptomów (że ich siła nie jest ani zawyżona, ani zaniżona), jak też, że konsultant jest przygotowany do postawienia diagnozy. Założeniem w tym przypadku jest również i to, że klient zaakceptuje przygotowaną diagnozę, przyjmie ze zrozumieniem i zrealizuje proponowaną terapię, a po rozstaniu się z konsultantem pozostanie zdrowy [Czarnecki 2011, s. 148; Schein 1990, s. 60]. Zgodnie z tym, jak model jest nazywany, powinno się go stosować, gdy klient udaje się do lekarza. Jeżeli schorzenie, z którym udaje się do lekarza, nie jest chorobą przewlekłą, np. pacjent złamał nogę, jego celem w tej sytuacji nie jest nauczenie się czegoś o złamaniach, lecz uzyskanie informacji o tym, kiedy noga się zrośnie i co ma w tym celu zrobić.

Trzeci model konsultanta, rola *nauczyciela*, w odróżnieniu od dwóch wyżej wskazanych ról wymaga wprowadzenia rozróżnienia między treścią i procesem. Proces to sposób rozwiązania zadania. Konsultacja jest udzielana i opracowywana zarówno od strony treści, jak i procesu, a model konsultanta zakłada, że jest on towarzyszem konsultowanego w dążeniu do rozwiązania problemu [Berglas 2002, s. 86–93]. Treść to – podobnie jak w poprzednich modelach – fakty, dysfunkcje, symptomy, które są na tyle poważne, iż należy się nimi podzielić z innymi w celu ich rozwiązania [Czarnecki 2011, s. 148; Schein 1990, s. 60]. Konsultant nie przejmuje problemu, wręcz przeciwnie – jego rolą jest nauczenie klienta radzenia sobie z takimi sytuacjami w przyszłości. W tym modelu, dzięki interwencji konsultanta, to klient autonomicznie dostrzega, rozumie, interpretuje, zdarzenia i na tej podstawie podejmuje różne decyzje i działania przy pomocy doradcy [Czarnecki 2011, s. 148]. Model ten powinien być stosowany przez doradców biznesowych, gdyż celem w takiej konsultacji dla doradcy i klienta powinno być nauczenie tego drugiego sprawnego reagowania, jeśli sytuacje takie w przeszłości się powtórzą. Należy jednak pamiętać, że nie wszyscy klienci są gotowi na przyjęcie takiej formy pomocy.

Różne rodzaje doradztwa są dostosowane do odmiennych sytuacji. To, na jaki model doradztwa zdecyduje się konsultant, zależy od rodzaju działania, typu charakterologicznego, umiejętności doradcy i rodzaju pomocy, jakiej oczekuje klient [Baker, Schaffer 1969, s. 70–71]. Realizując proces doradczy – niezależnie od wybranej przez konsultanta roli – należy dostosować sposób komunikacji z klientem do jego potrzeb, umiejętności wymagań i preferencji. Poniżej określono potrzeby komunikacyjne wymagane podczas realizowania wskazanego modelu konsultacji.

3.3. Komunikacja jako narzędzie realizowania roli doradczej

Każdy proces komunikacji międzyludzkiej¹, co oczywiste, jest realizowany przez przynajmniej dwie strony – nadawcę, którym w tym przypadku jest podmiot konsultowany, i odbiorcę, czyli konsultanta. Takie jednoznaczne zdefiniowanie ról należy wyjaśnić kolejnością komunikatów wydawanych w procesie doradczym. Niezależnie od pełnionej przez usługodawcę (konsultanta) roli, musi on pozyskać informacje o zakresie przeprowadzanej usługi, a przynajmniej o wyobrażeniach lub ramowych założeniach zleceniodawcy (konsultowanego) co do kształtu zakładanej pomocy.

Do realizacji procesu komunikacyjnego pomiędzy konsultantem w roli *eksperta* a jego klientem dochodzi w sytuacjach kryzysowych, kiedy interwencja, głównie naprawcza, jest niezbędna. W takich warunkach wzajemne kontakty są nacechowane wysokim poziomem stresu [Selye 1977, s. 23–27]. W konsekwencji, także na proces komunikacji przenosi się i udziela niepewność związana z rezultatem zarówno samego procesu komunikacji podczas doradztwa, jak i efektu procesu konsultacji.

Komunikacja firmy z doradcą w roli eksperta posiada niepełne cechy dwustronności procesu. W znacznej części charakteryzują go własności procesu informowania partnera, bowiem sprzężenie zwrotne jest realizowane w sposób ułomny – zarówno nadawca, jak i odbiorca nie są w pełni zorientowani na dialog, w sensie wzajemnego porozumienia. Konsultant nie tyle zbiera dane, ile otrzymuje gotowy pakiet informacyjny od konsultowanego wraz z jego oczekiwaniami w sprawie rozwiązania problemu. Określenie tego, co stanowi problem w organizacji, również spoczywa na nadawcy, zgodnie z jego umiejętnościami, a przekazane dane są tymi, które w opinii nadawcy będą przydatne dla doradcy. Zakres informacji nie obejmuje innych obszarów. W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż nadawca nie poradził sobie z tym problemem i dlatego korzysta z usług doradcy. Jednym z powodów niepowodzenia mogło być uprzednie niewłaściwe zdefiniowanie problemu [Schein 1990, s. 59], dlatego wcześniejsze próby rozwiązania nie powiodły się i sytuacja wymusiła potrzebę skorzystania z usług konsultanta. Niestety, pozostawienie zadania określenia problemu po stronie zamawiającego jest powieleniem już raz popełnionego błędu, chociaż doświadczony konsultant jest w stanie rozpoznać i zaradzić spirali niewłaściwego określania problemu. Na podstawie informacji od konsultowanego doradca jest zobowiązany wydać komunikaty i przekazać informacje dotyczące porady w zakresie wskazanego

¹ Opis procesu komunikacji interpersonalnej, także w organizacji, jest szczegółowo opracowany w literaturze [np. Potocki, Winkler, Żbikowska 2003], jednak celem niniejszego rozdziału nie jest jego rozpatrywanie.

przez zamawiającego problemu. Nie oczekuje on jednak na sprzężenie zwrotne od zamawiającego, w postaci np. wdrożenia zalecanych usprawnień w pełni lub w całości, lub na całkowitą rezygnację z implementacji proponowanego rozwiązania. Proces doradztwa kończy się zaraz po przekazaniu raportu, a doradca nie jest zainteresowany efektami konsultacji [Czarnecki 2011, s. 148]. Co bardziej symptomatyczne, ekspert nie oczekuje informacji na temat usprawnień, jakie przyniosło wprowadzenie proponowanego rozwiązania. Dlatego taki wzorzec komunikacji należy określić jako serię kolejnych interakcji, bowiem trudno je zakwalifikować jako jedną, pełną, wzajemną i współzależną wymianę wiadomości.

Informacje pochodzące od firmy są w małym stopniu ustrukturyzowane. Konsultant, jako ekspert, otrzymuje uprzednio przygotowane informacje, w żaden sposób osobiście ich nie weryfikuje, a co więcej, w początkowej fazie procesu doradczego nie specyfikuje zamówienia na konkretne informacje [Turner 1982, s. 121–123]. W przypadku odczuwania przez konsultanta luki informacyjnej prosi on o uzupełnienie danych, których ilość i jakość jest uzależniona wyłącznie od nadawcy – jego chęci ich przekazania i umiejętności przygotowania, co nie jest sprawdzane przez odbiorcę. Reasumując, nadawca filtruje [zob. Adler, Rosenfeld, Proctor II 2006, s. 180–207] przekazywane informacje, unikając tych, które stawiają go w szeroko pojętym złym świetle (np. praca na czarno, bez wymaganych zabezpieczeń, ponad siły, w ponadwymiarowym czasie itp.).

Realizując komunikację w doradztwie zgodnie ze wzorem eksperckim, korzysta się z głównie z komunikacji pisemnej, przekazując informacje w postaci odnośnych dokumentów. Często są również kontakty telefoniczne w celu uzupełnienia potrzeb informacyjnych – albo przez synchroniczne wypełnienie luki w czasie rozmowy, albo asynchronicznie przez prośbę o przesłanie brakujących dokumentów.

Podjęta przez doradcę rola *nadzorcy – lekarza* implikuje komunikację wzajemną z poprawnie realizowanym, formalnym sprzężeniem zwrotnym. Ponieważ zakłada się, że klient nie ma wystarczających kompetencji do definiowania problemu, unika się powielenia niewłaściwego określenia obszaru doradczego. Diagnozowanie problemu odbywa się głównie za pomocą procesu komunikacji: klient wskazuje przejawy nieprawidłowości w organizacji, konsultant dopytuje, doprecyzowuje, wyjaśnia wątpliwości i niejasności, by w konsekwencji prawidłowo nazwać problem [Tilles 1961, s. 87–99]. Oczywiście także korzysta z dokumentów firmy, nie jest to jednak jedyne źródło informacji. Proces komunikowania się jest więc przeprowadzany z pełnym i prawidłowym wykorzystaniem dwustronnej komunikacji zwrotnej. Konsultant jest zobowiązany ocenić, czy opisywane przez klienta symptomy są przedstawione we właściwej proporcji w stosunku do rzeczywistych zdarzeń zaistniałych w organizacji [Kesner 1997, s. 22–37]. Na tej podstawie konsultant, po sformułowaniu problemu, proponuje

rozwiązanie, przy wdrożeniu którego – jak w przypadku roli eksperta – nie jest zobowiązany pełnić asysty. Ma on jedynie nadzieję, że klient poprawnie wprowadzi proponowane zmiany i że przyniosą one spodziewany skutek.

Komunikacja prowadzona pomiędzy konsultowanym a konsultantem realizowana jest w sposób formalny za pomocą dokumentów, ale również przez spotkania, na których strony prowadzą dialog. Konsultant odpowiednio zadaje pytania i przybliża się do potrzebnych informacji, bowiem klient może mijać się z prawdą, unikając w ten sposób niewygodnych spraw [Turner 1982, s. 121–123]. Z punktu widzenia komunikacji w procesie doradczym realizowanym na podstawie nadzorczej roli doradcy obydwie strony muszą się ze sobą porozumiewać oraz wzajemnie zrozumieć swoje racje i potrzeby.

Tabela 3.1. Charakterystyka procesu komunikacyjnego realizowanego przez doradcę wypełniającego określoną rolę

Kryterium	Rola eksperta (wykonawcy)	Rola nadzorcy (lekarza)	Rola nauczyciela (pomocnika)
Określający problem	konsultowany	konsultant	wspólnie: konsultowany i konsultant
Dominujący kanał komunikacyjny	komunikaty w większości w formie pisemnej (dokumenty)	formalny pisemny i ustny	ustny w trakcie wspólnych spotkań, pisemny (dokumenty)
Uzupełnianie informacji	nie stosuje się	stosowane rzadko	częste kontakty w celu uzupełniania informacji
Ostatnie ogniwo procesu doradztwa	konsultant (nie śledzi wprowadzenia zmian, stopnia realizacji i rezultatów)	konsultowany – podpisując kartę przeprowadzonego doradztwa	konsultowany z konsultantem – oceniają wyniki wprowadzenia doradzanych działań naprawczych
Sprzężenie zwrotne	dla konsultanta nie jest niezbędne podczas realizacji roli	występuje na etapie diagnozy problemu	niezbędne dla prawidłowości przebiegu procesu – realizowane w pełnym wymiarze
Typ komunikatów	wyłącznie formalny	głównie formalne	formalne i nieformalne

Źródło: opracowanie własne.

Wzór doradcy w roli *nauczyciela* jest najbardziej pełnym sposobem rozwiązywania problemu organizacji, pociągającym za sobą kompletny, właściwy i prawidłowy proces komunikacji. Konsultant i konsultowany są bowiem partnerami w dążeniu do rozwiązania problemów organizacji. Konsultant podejmuje dialog z klientem w celu uzgodnienia obszaru problemowego – wartością doda-

ną jest nauczenie go, jak określać problemy, tak by klient był w przyszłości w stanie sam je definiować [Ko 2014, s. 1–36]. Wówczas wyznacza się to, czego konsultowany potrzebuje, a nie czego chce [Berger, Calabrese 1975]. Co więcej, podczas komunikacyjnych kontaktów z klientem omawia się możliwości rozwiązania problemów oraz możliwości wprowadzenia zaproponowanych rozwiązań, by w konsekwencji wspólnie podjąć decyzję dotyczącą konkretnego rozwiązania bądź rozwiązań skierowanych do realizacji i – wreszcie – by towarzyszyć konsultowanemu we wprowadzaniu uzgodnionego rozwiązania i w ocenie efektów wdrożenia [Barker, Gover 2009]. Podczas realizowania procesu doradczego kontakty pomiędzy stronami w naturalny sposób zacieśniają się (m.in. z powodu ilości wspólnie spędzonego ze sobą czasu), a kontakty komunikacyjne z formalnych ewoluują w kierunku nieformalnych.

Charakterystyka procesu komunikacyjnego w procesie doradczym z uwzględnieniem pełnionych przez doradców ról przedstawiona została w tab. 3.1.

3.4. Podsumowanie

Z punktu widzenia praktyki biznesu nie istnieją tzw. „złe role doradcze” czy bardziej korzystne role od innych. Zasada jest prosta: realizowaną rolę należy dobrać do zaistniałego w firmie problemu oraz w zależności od umiejętności doradcy. Niektórzy klienci, z różnych powodów, nie chcą lub nie potrafią zaangażować się w proces doradczy, nie interesuje ich nauczenie się sposobu rozwiązywania problemu, są natomiast zainteresowani szybkim jego wyeliminowaniem i wówczas sięgają po doradcę w roli eksperta [Jay 1977, s. 92]. Inni, pragnąc uczyć się przez całe życie, korzystają z oferty proponowanej przez doradcę nauczyciela.

Proces komunikacyjny realizowany w ramach każdej z ról w różnym stopniu odpowiada klientowi, bowiem poświęcenie wysiłku i czasu na prowadzenie wymiany komunikatów powinno skutkować rozwiązaniem problemu. Jednak uzgadnianie zarówno obszaru problemu, jak i sposobu rozwiązania jest czasochłonne i niektórzy klienci nie chcą się weń angażować.

Bibliografia

- Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., 2006, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Baker J., Schaffer R., 1969, *Making Staff Consulting More Effective*, „Harvard Business Review”, Vol. 47, January/February, Issue 1, s. 62–71.

- Barker R. T., Gower K., 2009, *Use of Uncertainty Reduction and Narrative Paradigm Theories in Management Consulting and Teaching: Lessons Learned*, „Business Communication Quarterly”, September, s. 338–341.
- Berger C. R., Calabrese R. J., 1975, *Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication*, „Human Communication Research”, No. 1, s. 99–112.
- Berglas S., 2002, *The Very Real Dangers of Executive Coaching*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, June, issue 6, s. 86–93.
- Bettencourt L., Ulwick A., 2008, *The Customer-Centered Innovation Map*, „Harvard Business Review”, May, s. 109–114.
- Czarnecki J., 2011, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jay A., 1977, *Rate Yourself as a Client*, „Harvard Business Review”, Vol. 55, July/August, Issue 4, s. 84–92.
- Kesner I., Fowlerwhen S., 1997, *Consultants and Clients Clash*, „Harvard Business Review”, November/December, s. 22–37.
- Ko D.-G., 2014, *The Mediating Role of Knowledge Transfer and the Effects of Client-Consultant Mutual Trust on the Performance of Enterprise Implementation Projects*, Information & Management, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.04.001> (dostęp 25.04.2014).
- Konsulting – doradztwo biznesowe i gospodarcze*, 2014, Deloitte, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/index.htm (dostęp 25.04.2014).
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., 2003, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Pisula D., 2010, *ABC doradcy zawodowego. Rozmowa doradcza*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Schein E., 1990, *General Philosophy of Helping: Process Consultation*, „Sloan Management Review”, Vol. 31, Spring, s. 57–64.
- Selye H., 1977, *Stres okiełznany*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Słownik języka polskiego*, 2011, PWN, Warszawa.
- Tilles S., 1999, *Understanding the Consultant's Role*, „Harvard Business Review”, Vol. 39, November/December, Issue 6, s. 87–99.
- Turner A., 1982, *Consulting is More than Giving Advice*, „Harvard Business Review”, Vol. 60, September/October, Issue 5, s. 120–129.

Katarzyna Caban-Piaskowska, Magdalena Zalewska-Turzyńska

REALIZATION OF COMMUNICATION PROCESS IN BUSINESS CONSULTING

(Abstract)

The aim of the chapter is to show and analyse communication methods applied by consultants playing various roles in business consulting. To achieve this goal, first, the consulting process is defined and consultants are classified accordingly to the roles they play as experts, supervisors and teachers. Finally, a type of communication, a type of communication channels, a person initiating the relation and a person closing the communication process for every consulting role are defined.

ROZDZIAŁ 4

Rola i miejsce postaw jako element kształtowania kompetencji pracowniczych

Tomasz Czapla, Katarzyna Kowalska***

4.1. Wprowadzenie

Postawy są jednym z dwóch kluczowych składowych kompetencji pracownika [Czapla 2010, s. 199–211]. Analizując systemy kompetencyjne stosowane w organizacjach, można zauważyć, że główny nacisk kładziony jest w nich na aspekt oceny i rozwijania umiejętności, w mniejszym zaś stopniu na ocenę i rozwijanie postaw. W efekcie coraz wyraźniej widoczny jest niedostatek narzędzi badających w kontekście biznesowym postawy pracowników. W rozdziale omówione zostały kluczowe komponenty postaw, jako podstawy zrozumienia ich roli i wpływu na kształtowanie oczekiwanych kompetencji pracowników. Przedstawiono także czynniki stałości postaw oraz zakres, w jakim przejawiane postawy wpływają na zachowania pracowników.

4.2. Kluczowe komponenty postaw

Trudności we właściwym kształtowaniu postaw pracowniczych wynikają w dużej mierze z faktu, że analiza postaw jest złożona, gdyż według klasycznych studiów R. La Pierer [1934, s. 230–237] postawy nie podlegają obserwacji wprost, można o nich jedynie wnioskować z zachowań i konkretnych działań pracownika w konkretnej sytuacji. Postawy są szczególnym typem przekonań i z nich wynikają, determinując specyficzny sposób zachowania się pracownika wobec osób, sytuacji czy wyzwań i problemów. Chcąc oceniać postawy, należy uwzględnić ich trzy komponenty składowe: poznawczy, afektywny oraz beha-

* Dr hab. prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

** Mgr, partner w firmie doradczej Marschall Polska sp. z o.o., Warszawa.

wioralny [Breekler 1984, s. 1191–1205; Crites, Fabrigar, Petty 1994, s. 619–634], albowiem wszystkie trzy komponenty wyznaczają sposób, w jaki pracownicy ujawniają swoje postawy.

Komponent *poznawczy* to składnik postawy, bez którego nie mogłaby ona zaistnieć. Obejmuje wiedzę, poglądy własne lub przyjęte od innych, zabarwione ocenami i osądami, określa nasze podejście do otaczającego nas świata poprzez wyrażanie ocen dotyczących tego, co jest dobre i tego, co jest złe, np. *angażowanie się w wykonywane zadania tak, by każdą pracę wykonywać jak najlepiej, jest dobre*.

Komponent *afektywny* zawiera względnie stałe uczucia, upodobania, uprzedzenia w stosunku do przedmiotu postawy, które są oparte na doświadczeniach własnych lub doświadczeniach zaobserwowanych u innych. Komponent ten jest swoistą emocją, uczuciem o zabarwieniu negatywnym, pozytywnym lub neutralnym. Odpowiada on za nasze uczucia dotyczące różnych aspektów pracy, np. *podziwiam ludzi zawsze angażujących się w solidne wykonywanie pracy*.

Komponent *behawioralny* – to dyspozycja do działania stanowiąca wypadkową poglądów, uczuć i nastawienia, które skłania do określonego zachowania, wyrażającego się w formie werbalnej lub czynnej. Odnosi się do intencji podjęcia określonego działania będącego w zgodzie z dwoma poprzednimi komponentami, np. *chętnie współpracuję i naśladuję ludzi w pełni angażujących się w swoją pracę*.

Kolejnym ważnym aspektem analizy roli i miejsca postaw w kształtowaniu *kompetencji pracowniczych* jest fakt, że są one często współdzielone w organizacji i jako takie są odzwierciedlane w kulturze organizacji, mając istotny wpływ (w szczególności poprzez komponent behawioralny) na to, w jaki sposób pracownicy organizacji ujawniają swoje kompetencje. Z tego punktu widzenia postawy mogą pełnić następujące funkcje:

– *instrumentalna (instrumental), adaptacyjna (adjustive) albo utylitarna (utilitarian)*, na których Jeremy Bentham i utylityści skonstruowali swój model człowieka; współczesne wyrażenie tego podejścia można znaleźć w behawiorystycznej teorii uczenia się;

– *obronne ego (ego-defensive function)* – osoba broni się przed przyznawaniem się do podstawowych prawd o sobie albo trudnych aspektach rzeczywistości w jej zewnętrznym świecie; psychologia Freudowska i poglądy neo-Freudowskie były związane z tym typem motywacji i jego skutkami;

– *wyrażania wartości (value-expressive function)* – jednostka czerpie zadowolenie z wyrażania postaw zgodnych z jej osobistymi wartościami i jej postrzeganiem siebie; ta funkcja ma kluczowe znaczenie dla doktryn psychologii *ego*, podkreślających wagę wyrażania własnego „ja”, samorozwoju i samorealizacji;

– *wiedzy (knowledge function)* – oparta jest na potrzebie jednostki, by oddać adekwatną strukturę jej wszechświata. Poszukiwanie *znaczenia*, wszech-

mocna potrzeba *zrozumienia*, podążanie do lepszego zorganizowania procesów *percepcji* i *przekonań*, tak by dostarczyć jednostce *jasności* i *logiki*, są innymi sposobami opisanie tej funkcji [Katz 1960, s. 170].

4.3. Czynniki stałości postaw

To, na ile nasze *postawy* są stałe i niezmiennie, uwarunkowane jest poziomem *dysonansu poznawczego*¹, z jakim potencjalnie spotyka się pracownik w danej organizacji. Oczywiście, żaden pracownik nie może całkowicie uniknąć dysonansu, dlatego L. Festinger stwierdził, iż pragnienie, by zredukować dysonans, uwarunkowane jest przez znaczenie elementów stwarzających dysonans, stopień wpływu, jaki pracownik uważa, że ma na powstawanie dysonansu oraz nagrody, które mogą łączyć się z dysonansem [Robbins, Judge 2007, s. 77].

Stopień wpływu, jaki pracownicy wierzą, że mają, oddziałuje na to, jak będą oni reagować na dysonans. Jeśli pracownicy postrzegają dysonans jako powstały na skutek sytuacji niepozostawiającej im wyboru, ich skłonność do zmiany zachowań będzie niewielka. Jeśli np. dysonans pojawia się jako skutek zachowania będącego następstwem presji wywieranej przez przełożonego, dążenie do tego, by zredukować dysonans, będzie mniejsze niż w sytuacji, gdy dane zachowanie pojawiło się dobrowolnie. W określonych sytuacjach, mimo że dysonans istnieje, może on być racjonalizowany i w efekcie usprawiedliwiony.

Nagrody również wpływają na stopień, w jakim pracownicy mają motywację, by zredukować dysonans. Wysokie nagrody towarzyszące wysokiemu poziomowi dysonansu skłaniają do redukcji napięcia łączącego się z dysonansem. Nagrody działają w ten sposób, że redukują dysonans, zwiększając poczucie wewnętrznej równowagi pracownika.

Jeśli kwestie leżące u podłoża dysonansu mają minimalne znaczenie, a pracownicy postrzegają dysonans jako zewnętrznie im narzucony i odczuwają, że zasadniczo nie mają na niego wpływu, albo jeśli nagrody będą wystarczająco duże, by równoważyć dysonans, pracownicy nie będą przejawiać wyraźnego dążenia, by dysonans zredukować. Ponadto, gdy pracownicy w organizacji zostaną zobligowani do wyrażania określonych poglądów lub podejmowania działań, które nie są zgodne z ich osobistym nastawieniem, będą oni dążyć do działania zgodnego z tym, co powiedzieli albo zrobili. W dodatku im większy dysonans, tym większe dążenie do jego zredukowania.

¹ Dysonans oznacza niespójność, zaś dysonans poznawczy odnosi się do jakiegokolwiek niezgodności, którą jednostka może zauważać między dwiema albo więcej postawami, albo między zachowaniem a postawami. L. Festinger utrzymuje, że jakakolwiek forma niespójności jest uciążliwa i że jednostki dążą do tego, by zredukować dysonans (i odczuwaną niewygodę). Dlatego jednostki poszukują stanu stałości, w którym będą odczuwać minimum dysonansu.

4.4. Wpływ postaw na zachowanie

To, w jaki sposób *postawy* wpływają na nasze zachowanie, uwarunkowane jest ich *dostępnością* (*accessibility*) [Fazio 1986, s. 204–242; Fazio 1989, s. 153–179]. „Postawa jest wysoce dostępna, jeśli ocena obiektu tej postawy przychodzi szybko, prawie natychmiast na myśl, kiedy tylko napotkamy ten obiekt. Na przykład, jeśli powiem: »waż«, większość ludzi pomyśli natychmiast: »zły, niebezpieczny«. Jeśli powiem: »obraz Rembrandta«, większość szybko zareaguje: »piękny«. Wszyscy znamy ludzi, o których od razu myślimy: »o nie, tylko nie ten nudziarz«, lub przeciwnie: »ach, co za wspaniały człowiek!«” [Aronson 2006, s. 152–153]. Są to postawy o wysokim stopniu dostępności.

Innymi zmiennymi mającymi wpływ na to, jak postawy przekładają się na konkretne zachowania, są: znaczenie postawy, jej specyficzność, podleganie presji społecznej oraz związek z bezpośrednim doświadczeniem [Robbins, Judge 2007, s. 78]. *Znaczenie* postawy uwarunkowane jest stopniem, w jakim odzwierciedla ona fundamentalne wartości, własną korzyść albo identyfikowanie się z jednostkami lub grupami, które są dla nas ważne. Postawy, które jednostki uważają za ważne, mają tendencję do silnego oddziaływania na zachowanie. Im bardziej jednoznaczne jest nasze nastawienie i im bardziej konkretne zachowanie, tym silniejszy jest związek między tymi zmiennymi. Na przykład, zapytanie kogoś o zamiar pozostania w organizacji przez następnych sześć miesięcy daje dużo większe szanse na trafne przewidzenie poziomu fluktuacji niż pytanie, w jakim stopniu dana osoba jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia. Postawy łatwo zapamiętane mają większe szanse wywierania wpływu na zachowanie niż postawy, które nie są dostępne w pamięci. Co ciekawe, dużo łatwiej zapamiętujemy te postawy, które często wyrażamy. Tak więc im częściej rozmawiasz o swoim nastawieniu do danej kwestii, tym większe masz szanse je pamiętać i wzrasta prawdopodobieństwo, że nada to kształt twojemu zachowaniu. Pojawienie się rozbieżności między postawami a zachowaniem wzrasta, gdy pojawia się *presja społeczna*, by zachować się w pewnych sytuacjach w określony sposób. To zjawisko często pozwala opisać zachowania w organizacjach. Pozwala to wyjaśnić, dlaczego pracownik, który prezentuje wyraźne postawy antyzwiązkowe, jest obecny na pro-związkowym spotkaniu, albo dlaczego członkowie kierownictwa firm tytoniowych, którzy sami nie są palaczami i którzy skłonni są wierzyć badaniom łączącym palenie z rakiem, aktywnie nie zniechęcają innych do palenia w ich biurach. Wreszcie, stosunki: nastawienie – zachowanie mają duże szanse, by być znacznie silniejszymi, jeśli nastawienie odnosi się do czegoś, z czym jednostka ma *bezpośrednie osobiste doświadczenie*. Pytając studentów niemających szczególnych doświadczeń zawodowych, jaki jest ich stosunek do pracy dla despotycznego przełożonego, mamy znacznie mniejsze szanse na trafne rozpoznanie rzeczywistych zachowań, niż zadając

takie samo pytanie pracownikom, którzy w rzeczywistości pracowali dla takiej osoby [Robbins, Judge 2007, s. 78]. Z perspektywy organizacji największy wpływ na kształtowanie postaw pracowników mają kwestie dotyczące tego, czy:

- pracownik wierzy w to, co organizacja chce osiągnąć;
- lubi rozmawiać o swojej firmie z ludźmi, którzy tam nie pracują;
- zna wkład swojej pracy w osiągnięcie założeń i celów organizacyjnych;
- wiadomości dotyczące dobrych lub złych zdarzeń w organizacji komunikowane są regularnie;
- wartości pracownika i te organizacyjne są do siebie podobne;
- to, że pracownik aktualnie działa w tej organizacji jest zarówno wynikiem konieczności, jak i jego chęci;
- pracownik nie jest nieustannie odrywany od swojej pracy;
- lubi swoją pracę;
- jest zachęcany, by szukać nowych możliwości szkolenia się;
- jego przełożony dyskutuje z nim sposoby podniesienia poziomu wykonywania pracy;
- organizacja na serio podejmuje działania w celu zlikwidowania barier, by zapewnić równość szans i możliwości;
- pracownicy w organizacji regularnie pomagają i wspierają się wzajemnie w pracy;
- pracownik ma wystarczające wskazówki od swojego menedżera;
- gdy sprawy nie idą dobrze w jego zespole/dziale, pracownicy uczą się, wyciągając wnioski;
- komunikacja w zespole pracownika jest pozytywna i efektywna;
- biorąc wszystko pod uwagę, pracownik ma wysoki poziom satysfakcji z pracy ze swoim zespołem [Mullins 2007, s. 145].

4.5. Rozpoznawanie postaw w środowisku biznesowym

W ramach prac ukierunkowanych na budowanie narzędzi zarządzania kompetencjami, firma Marschall-Polska (www.marschall-polska.pl) podjęła działania służące opracowaniu kwestionariusza badawczego, pozwalającego diagnozować w środowisku biznesowym postawy pracowników. Ważnym założeniem postawionym przy budowie narzędzia do pomiaru postaw był fakt, że postawy zakorzenione są w przekonaniach i jedynie świadoma chęć ich zmiany (np. by osiągnąć jakiś cel) może skłaniać daną osobę do refleksji i pracy nad modelowaniem postaw. Postawy wynikają z przekonań, których często jednostka nie jest świadoma, zatem aby móc modelować i kształtować postawy, konieczne jest ich uświadomienie.

W efekcie, by rozpoznać postawy pracowników, w kwestionariuszu badawczym zostały uwzględnione trzy kluczowe perspektywy analizy, wynikające z głównych komponentów postaw. I tak, dla każdej z badanych postaw przypisane zostały w kwestionariuszu trzy pytania dotyczące kolejnych komponentów: behawioralnego – co robię (jak się zachowuję), np.: *Wszystkie moje działania zachowują bardzo wysoki poziom tolerancji*; afektywnego – co na ten temat czuję, np.: *Czuję, że byłem, jestem i będę bardzo tolerancyjny*, oraz poznawczego – jak postrzegam swoje działanie, np.: *Myszę, że byłem, jestem i będę bardzo tolerancyjny*. Do tak skonstruowanych pytań w różnych miejscach kwestionariusza umieszczone zostały pytania przeczące (np.: *Nie myślę, bym był bardzo tolerancyjny*), które pozwalają na dokonywanie analizy dostępności postawy oraz określanie poziomu ich wiarygodności, zdecydowania respondenta i precyzji udzielanych odpowiedzi. Prace nad rozwojem narzędzia trwają, a aktualnie w kwestionariuszu uwzględnione zostały takie postawy, jak: tolerancja, proaktywność, reaktywność, konformizm, nonkonformizm, rzetelność, uczciwość, życzliwość oraz niekonfliktowość.

Poprzez systemową analizę odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące jednej postawy możliwe jest określenie trwałości postawy i stopnia jej internalizacji – czyli poziomu akceptacji, wewnętrznego pogodzenia się ze skutkami przejawiania danej postawy. Dla zwiększenia wiarygodności uzyskiwanych wyników zalecaną formą realizacji badania jest metoda 360 stopni. Pozwala ona na triangulację uzyskiwanych wyników poprzez porównywanie odpowiedzi uzyskiwanych z następujących perspektyw: ja (samoocena), mój przełożony (ocena kierownicza), osoby, z którymi współpracuję (ocena wzajemna).

4.6. Podsumowanie

Właściwe rozpoznanie i zrozumienie postaw prezentowanych przez pracowników w organizacji pozwala lepiej kształtować kompetencje pracowników. Ma to tym większe znaczenie, im bardziej rozwinięty i dojrzały jest w organizacji system kształtowania oczekiwanych umiejętności pracowników. W sytuacji gdy wysokie umiejętności pracowników (traktowane jako warunek konieczny) przestają wystarczać, tym, co zaczyna decydować o sukcesie organizacji, jest podejście do pracy – szczególnie prezentowane przez pracowników zachowanie, czyli ich postawy.

Bibliografia

- Aronson E., 2006, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa.
Breeker J., 1984, *Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude*, „Journal of Personality and Social Psychology”, May.

- Crites S. L. jr, Fabrigar R., Petty R. E., 1994, *Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, December.
- Czapla T., 2010, *Zintegrowany model kompetencji*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. 50 lat pracy naukowej Prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 234.
- Fazio H., 1986, *How Do Attitudes Guide Behavior?*, [w:] M. Sorrentinor, E. T. Higgins (eds.), *Handbook of Motivation and Cognition*, Guilford Press, New York.
- Fazio R. H., 1989, *On the Power and Functionality of Attitudes. The Role of Attitude Accessibility*, [w:] R. Pratkanis, J. Brecklers, A. G. Greenwald (eds.), *Attitude Structure and Function*, Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
- Katz D., 1960, *The Functional Approach to the Study of Attitudes*, „Public Opinion Quarterly”, No. 21.
- La Pierer T., 1934, *Attitudes Versus Action*, „Social Forces”, No. 13.
- Mullins L. J., 2007, *Management and Organisational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins S. P., Judge T. A., 2007, *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.

Tomasz Czapla, Katarzyna Kowalska

**ROLE AND PLACE OF EMPLOYEES' ATTITUDES AS AN ELEMENT
OF SHAPING EMPLOYEE COMPETENCIES**

(Abstract)

Development of competencies is one of the key aspects to building successful organization. Nowadays a high level of competence is no longer the only distinguishing feature of our company from the competition this is why organizations are beginning to focus on shaping the expected attitudes of their employees. Achieving this goal demands the proper understanding of the employees' attitudes and to know how they translate into revealed competence.

ROZDZIAŁ 5

Kreatywność w pracy coacha w świetle badań własnych

Karolina Dąbrowska*

5.1. Wprowadzenie

W ostatnim czasie niezwykle popularną formą wspierania rozwoju człowieka stał się *coaching*. Czym jest i gdzie należy upatrywać jego początki? Prawdopodobnie definicji coachingu jest bardzo wiele na świecie, co najmniej tyle, ilu coachów (każdy z nich bowiem odkrywał jego tajemniczy świat na swój własny, nikomu nieznany sposób, przetwarzając przez osobistą mapę rzeczywistości). Zaskakująca wydaje się w tym przypadku etymologia słowa, które u swoich źródeł ma francuskie słowo *coche*, wywodzące się od węgierskiego miasta Kocs, gdzie w XVI w. wynaleziono pierwszy wóz. Z czasem rzeczownik ten przeszedł w czasownik i każdy woźnica zajmujący się przewozem ludzi zaczął określać swoje zajęcie jako coaching. Później słowo to zostało wykorzystane w edukacji do opisywania żmudnej pracy nauczycieli przygotowujących młodzież do egzaminów. Należy również nadmienić o silnym związku tego określenia ze sportem. Słowo *coach* wprowadzili do użycia pod koniec XIX w. studenci amerykańskich uczelni, którzy zaczęli korzystać z pomocy trenerów (coachów). Jednakże prekursorem współczesnego rozumienia pojęcia coaching jest Timothy Gallwey – tenisista, który w swojej książce *The inner game of tennis* z 1974 r. zawarł pogląd, iż zadawanie odpowiednich pytań pomoże graczowi wykorzystać bagaż własnych doświadczeń, a nie – jak do tej pory sądzono – że sukces można osiągnąć poprzez dawanie rad (mniej lub bardziej trafnych). Dziś tak właśnie rozumiany jest coaching.

Sama metoda stosowana w coachingu nie stanowi jednak czynnika rewolucyjnego. Przeciwnie – można ją już znaleźć, przyglądając się starożytnym filozofom, a za jej mistrza należy uznać Sokratesa. To właśnie on, uważając się za nauczyciela, poszukiwał wiedzy razem ze swoimi uczniami, nie dając im goto-

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

wych rozwiązań. Dzięki zadawanym przez niego pytaniom uczniowie byli zmuszani do wyciągania z każdej napotkanej sytuacji wniosków, które miały stać się dla nich remedium na przyszłość.

Zasadne wydaje się wyjaśnienie roli coacha, która w głównej mierze polega na umiejętnym stawianiu (zadawaniu) pytań, pozwalającym na jak najlepsze wykorzystanie zdolności drzemiących w kliencie. Według definicji Izby Coachingu: „coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości jego życia” [www.izbacoachingu... 2014, s. 9]. Coaching jest procesem pomagania ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie najskuteczniejszy sposób. Obejmuje on wydobywanie mocnych stron ludzi, pomaganie w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości oraz ułatwianie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole [Dilts 2006, s.15].

Celem niniejszego rozdziału jest zwrócenie uwagi na problematykę kreatywności w pracy coacha, a w szczególności zweryfikowanie zakresu i potrzeby jej stosowania. Autorka postanowiła uwypuklić zjawisko posługiwania się twórczością, odwołując się do krajowych oraz międzynarodowych badań literaturowych i empirycznych.

5.2. Twórczość a kreatywność

„Są słowa i pojęcia, których nikt dokładnie nie potrafi zdefiniować, mimo że każdy ma wyobrażenie o tym, co się przez nie rozumie” [Weinert 1991, s. 30]. Zagadnienia związane z tematyką kreatywności należą właśnie do takich pojęć i już od dłuższego czasu wzbudzają coraz większe zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Mimo iż literatura podaje szerokie spektrum definicji kreatywności, często pojęcie to jest zamiennie stosowane z twórczością. Implikuje to pojmowanie kreatywności jako pewnego rodzaju zdolności lub też procesu psychicznego, gdzie efektem często jest powstanie oryginalnego, nowego wytworu. Należy jednak podkreślić, iż „psychologiczna analiza zakresu pojęcia »kreatywność« wykracza poza to, co stanowi *stricte* wytwór procesu twórczego i opisywane jest z perspektywy podmiotowej jako cecha indywidualna. W tym ujęciu stanowi wyraz potencjalności, na którą składają się m.in. zdolności, czy cechy osobowości, które wyznaczają specyficzny styl funkcjonowania jednostki” [Wojtczuk-Turek 2012, s. 209].

W tab. 5.1 przedstawiono zbiorcze zestawienie definicji kreatywności, biorąc pod uwagę dostępne źródła polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu.

Tabela 5.1. Definicje kreatywności

Autor	Definicja	Kryteria różnicowania
T. M. Amabile	Kreatywność „traktowana jest jako czynnik sprawczy innowacyjności, zaś jej występowanie jest funkcją istnienia wiedzy profesjonalnej, motywacji zadaniowej i zdolności twórczych” [Amabile 1988, s. 123–126].	Ujęcie organizacyjne – analiza na płaszczyźnie zachowań i kompetencji; odniesienie do innowacyjności.
M. Brzeziński	„Zachowanie człowieka, polegające na generowaniu nowych i wartościowych wytworów, którego celem jest zaspokajanie potrzeb lub rozwiązywanie problemów” [Brzeziński 2009, s. 14].	Ujęcie organizacyjne – odniesienie do tworzenia i innowacyjności.
T. Dewett	Kreatywność: „1. oczekiwana – źródłem zaangażowania są czynniki zewnętrzne, wymaganie jest bodźcem do działania, wynik nieokreślony, ryzyko umiarkowane; 2. proaktywna – źródłem zaangażowania są czynniki wewnętrzne, dobrowolna aktywność jest bodźcem do działania, wysokie ryzyko; 3. responsywna – źródła zewnętrzne, ukierunkowana na rozwiązanie określonego wyniku, niski stopień ryzyka; 4. wspierająca – aktywizowanie czynników wewnętrznych, działania dobrowolne, ryzyko umiarkowane” [Dewett 2004, s. 257–266].	Ujęcie organizacyjne – źródło zaangażowania twórczego i typ problemu.
B. Dyrda	Analiza zagadnienia kreatywności wyodrębniająca trzy wymiary twórczości, które wzajemnie się warunkują: w rozumieniu procesu kreatywnego; jako cechę osobowości; jako produkt/ wytwór/dzieło [Dyrda 2000, s. 21].	Ujęcie organizacyjne – kategoria procesu i działania.
R. W. Griffin	Kreatywność interpretowana jest jako „zdolność jednostki do tworzenia nowych idei lub do nowego spojrzenia na pomysły już istniejące” [Griffin 2004, s. 504].	Ujęcie organizacyjne – odniesienie do tworzenia i innowacyjności.
M. Karwowski	Kreatywność „ujmowana jest jako osobowościowy potencjał do osiągnięcia znaczących wyników w zakresie twórczości” [Karwowski 2009, s. 27].	Ujęcie osobowościowe – związane z cechami charakterologicznymi: wrażliwością, motywacją, otwartością, postawą i zdolnościami twórczymi.

Tab. 5.1 (cd.)

Autor	Definicja	Kryteria różnicowania
A. Nalaskowski	Twórczość to „gotowość i zdolność (umiejętność) do powoływania rozwiązań alternatywnych dla rozwiązań obowiązujących (zastanych)” [Nalaskowski 1994, s. 64].	Ujęcie środowiskowe – postrzeganie rzeczywistości nie w kategoriach ostateczności, lecz jako wariantu możliwego do zmodyfikowania.
E. Nęcka	Kreatywność rozumiana jest jako „pewien zespół operacji, prowadzący do wytworzenia pewnej nowej i wartościowej idei [...], by efekty procesu myślenia były nowe dla konkretnego problemu w danej sytuacji” [Nęcka 2005, s. 41].	Ujęcie organizacyjne – odniesienie do rozwiązywania problemów i innowacyjności.
F. Trompenaars	Cztery elementy charakterystyki kreatywności: „1. zawsze wymaga ona twórczego myślenia lub działania; 2. działania twórcze są celowe; 3. muszą one prowadzić do powstania czegoś oryginalnego; 4. wynik końcowy musi być wartościowy” [Trompenaars 2010, s. 25].	Ujęcie organizacyjne – tworzenie innowacji.
J. Zborowski	„Postawa twórcza człowieka, związana z gotowością do przekształcania świata rzeczy, zjawisk, a także własnej osobowości, charakteryzuje się: otwartością na doświadczenia, dostrzeganiem różnych możliwości rozwiązania danego problemu i refleksyjnością, co powoduje zachowanie odbiegające od schematów” [Zborowski 1986, s. 26].	Ujęcie osobowościowe – elementy postawy twórczej związane z kreowaniem nowych rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Amabile [1988], s. 123–167; Brzeziński [2009], s. 14; Dewett [2004], s. 257–266; Dyrda [2000], s. 21; Griffin [2004], s. 504; Karwowski [2009], s. 27; Król [2013], s. 20–21; Nalaskowski [1994], s. 64; Nęcka [2005], s. 41; Sobańska-Jędrzych [2013], s. 53–58; Trompenaars [2010], s. 25; Wojtczuk-Turek [2012], s. 209–210; Zborowski [1986], s. 26.

Przedstawione w tab. 5.1 definicje funkcjonujące w terminologii badań nad kreatywnością (twórczością) można pogrupować na definicje oparte na jednym kryterium (np. w ujęciu organizacyjnym – tworzenie innowacji) bądź bazujące na dwóch wymiarach (np. w ujęciu organizacyjnym – odniesienie do rozwiązywania problemów i innowacyjności) oraz zawierające minimum trzy kryteria. Dobór definicji, mającej na celu pełną charakterystykę omawianego zagadnienia, w znacznej mierze zależy od doboru kryteriów. Na tej podstawie, w zależ-

ności od przyjętych kryteriów i ich liczby, definicje kreatywności (twórczości) mogą mieć charakter organizacyjny, środowiskowy lub osobowościowy. Zaprezentowane wyniki analizy, pomimo znacznego dorobku badawczego, dowiodły braku jedności i przejrzystości w obecnie funkcjonujących definicjach kreatywności. Trud w jednolitym sformułowaniu kryteriów mających na celu scharakteryzowanie pojęcia kreatywności również znajduje swoje odzwierciedlenie w interdyscyplinarności oraz mnogości kierunków badawczych nauk o zarządzaniu i społecznych, których podstawowe nurty badawcze mogą obejmować odmienny zakres pojmowania twórczości. Na potrzeby niniejszego opracowania postanowiono przyjąć, że „kreatywność wiąże się z określonym sposobem myślenia, umożliwiającym generowanie twórczych rozwiązań. Wymaga więc giętkości myślenia, jego płynności oraz oryginalności – wychodzenia poza schematy, angażowania wyobraźni czy poczucia humoru. Z drugiej strony, dla dostrzegania możliwości na wielu płaszczyznach niezbędne są zdolności analityczne i umiejętność logicznego wnioskowania” [Dietrich 2004, s. 1011].

W dalszej części rozdziału postanowiono skupić się na omówieniu badań empirycznych.

5.3. Analiza kreatywności w pracy coacha w opinii ekspertów – badanie własne

Przeprowadzone przez autorkę badania posłużyły do refleksji nad potencjalnym zastosowaniem kreatywności przez coacha w realizacji procesu coachingowego. Ze względu na małą liczebność próby (15 osób) i dobór celowy (wybrano osoby, które przeprowadziły ok. 100 godzin coachingu i w swojej pracy odnoszą się do kodeksów etycznych: Izby Coachingu, International Coach Federation oraz Association for Professional Executive Coaching and Supervision) badania te mogą wstępnie zarysować zakres wewnętrznej złożoności zagadnienia. Uogólnione wnioski z przeprowadzonych od 31 marca do 22 kwietnia 2014 r. wywiadów eksperckich (trzy pytania otwarte, które zostały przesłane drogą elektroniczną) przedstawiono poniżej.

Pierwsze pytanie wywiadu brzmiało: „Czy mógłby Pan/Pani zdefiniować pojęcie kreatywności?”. Opinie, które zostały sformułowane przez ekspertów, okazały się bardzo szerokie, a jednocześnie całkowicie zgodne co do definicji kreatywności. Respondenci wskazywali na aspekt pomysłowości i twórczości w omawianym zagadnieniu. Ważny jest element dochodzenia do czegoś „z niczego”, przy jednoczesnym podążaniu za intuicją oraz słuchaniu swojego wnętrza. Powiązane jest to z szeroko pojętą otwartością na nowe pomysły (rozwiązania) i ich bezustanne, często spontaniczne, realizowanie. Jednoznacznie wskazywano też na umiejętność niestandardowego podejścia do różnorodnych zagadnień oraz myślenie *out of the*

box, czyli takie, które wychodzi poza stworzone już ramy i dotychczas określone normy czy założenia. Eksperci zwrócili również uwagę na niestandardowe efekty działań kreatywnych w swojej pracy, które pozwalają im na uzyskanie wewnętrznego poczucia, że robią coś „więcej, lepiej, nowatorsko”. Omawiając pojęcie kreatywności, nie sposób pominąć ważnej w pracy coacha zmiany perspektywy, patrzenia na dane zagadnienie z innej strony, roli, potrzeby lub wartości. Rekapitułując odpowiedzi udzielane przez ekspertów na pierwsze z zadanych pytań, należy przyjąć, że kreatywność jest pojęciem różnie definiowanym i przyjmującym znaczenie w zależności od kontekstu, w jakim jest używane. Kreatywność w kontekście pracy coacha oznacza twórczą postawę, która często prowadzi do powstawania nowych idei lub „uzyskania oryginalnych rozwiązań, zdolność tworzenia czegoś nowego” [Sabat 2013, s. 27].

Drugie pytanie wywiadu dotyczyło kwestii: „W jakich obszarach, Pana/Pani zdaniem, rozwiązania, pomysły i koncepcje realizowane w zakresie kreatywności można zastosować w przypadku drogi coachingowej klienta podczas sesji?”. Odpowiedzi respondentów oscylowały wokół zagadnień:

- otwartości na to, co będzie dostępne podczas sesji;
- wczucia się w siebie (tj. słuchania siebie, odbierania sygnałów cielesnych oraz intuicji);
- rozwoju;
- inicjowania, rozbudzania kreatywności.

Wiele modeli pracy coachingowej bazuje na etapie wizji przyszłości oraz etapie generowania (mniej lub bardziej możliwych) sposobów dojścia do konkretnego celu. Według respondentów te dwa obszary wymagają właśnie kreatywności. Reasumując, klient powinien zobaczyć jak najpełniejszy obraz wybranego przez niego zagadnienia, z nieznaną, innej perspektywy. Potrzebne jest do tego wygenerowanie jak największej liczby, nawet tych najbardziej skrajnych, rozwiązań. Wiąże się to przede wszystkim z dwoma aspektami: prawdopodobieństwem znalezienia najwłaściwszej drogi do sformułowania rozwiązania oraz – co ważniejsze – poczuciem sprawczości i zwiększenia własnej wartości.

W trzecim pytaniu eksperci zostali poproszeni o wyrażenie opinii, czy kreatywność jest „darem dla wybranych”, czy też „efektem treningu”. Mieli również podać konkretne przykłady zastosowania kreatywności w kontekście pracy z klientem. W swoich wypowiedziach respondenci skupili się przede wszystkim na tym, że kreatywność jest umiejętnością, którą można trenować i dzięki temu lepiej się nią posługiwać (porównywano ją z innymi umiejętnościami, np. koordynacją ruchów lub zmysłu przestrzennego, gdzie każdy posiada pewne predyspozycje, które dają lepszy bądź gorszy dostęp do tego zasobu). Uczestnicy badania jednoznacznie stwierdzili również, że kreatywność jest związana z przekonaniem na swój temat, dotychczasowymi doświadczeniami, wychodzeniem poza utarte schematy działania i podążania za osobą, z którą się pracuje podczas sesji coachin-

gowej. Jednocześnie podkreślali wagę kreatywności jako bardzo istotnej umiejętności, pozwalającej na elastyczne podejście do klienta i dostosowanie narzędzi do jego potrzeb. To właśnie dzięki kreatywności coach nie musi bazować na przygotowanych wcześniej ćwiczeniach – może je dowolnie modyfikować i łączyć w trakcie spotkania coachingowego, aby tym samym jak najlepiej dostosować się do klienta (jednocześnie bazując na mieszanke różnych nurtów czy podejść).

Podsumowując opinie respondentów, można z dużą dozą prawdopodobieństwa założyć, iż w najbliższych latach rola kreatywności będzie odgrywała kluczową rolę w procesie coachingowym. „Coach jest lustrem klienta”, co jednak nie oznacza, że jest przezroczysty. Wręcz przeciwnie – wykazując się kreatywnością, przekłada ją na klienta, aby tym samym uzyskać pożądaną dla niego efekt.

5.4. Podsumowanie

Współczesne warunki są wyraźnie profilowane przez konkurencyjność o zasięgu globalnym. Poziom innowacyjności ma wpływ na działania organizacji, a przede wszystkim jednostki i jest istotnym czynnikiem pozycjonującym ją na rynku oraz mającym odzwierciedlenie w jej rozwoju i dalszym przetrwaniu. Zasada ta nabiera szczególnego znaczenia zwłaszcza w indywidualnej pracy coacha z klientem. Kreatywność okazuje się kompetencją o ładunku dodatnim w prowadzeniu każdego procesu coachingowego.

„Potencjał kreatywności jest różny w różnych branżach” [Levitt 2008, s. 167] i „nie jest prawdą, że kreatywność przypisana jest wyłącznie wybitnym umysłom – aktualnie przyjmuje się, że każdy człowiek ma potencjał kreatywny, który może zostać rozwinięty” [De Bono 2010, s. 62]. Dogłębna analiza dostępnej literatury przedmiotu oraz przeprowadzone badania empiryczne w postaci wywiadu eksperckiego wskazują na zdecydowane ustosunkowanie się do zdania E. De Bono oraz T. Lewitta. Twórczość i pomysłowość, które mają posłużyć głównie do rozwoju klienta, wiodą prym w definiowaniu kreatywności przez coachów. Zaprezentowane w opracowaniu związki pomiędzy kreatywnością na poziomie poszczególnych jednostek a całym procesem zostały tylko zasygnalizowane, zaś ich dokładna analiza otwiera możliwości i propozycje dotyczące dalszych badań w tym obszarze. Opisane badanie ma charakter pilotażowy, lecz powinno w przyszłości pomóc stworzyć architekturę wspierającą kreatywność w pracy coacha.

Bibliografia

- Amabile T. M., 1988, *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, „Research and Organizational Behavior”, Vol. 10.
- Brzeziński M., 2009, *Organizacja kreatywna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- De Bono E., 2010, *Dziecko w szkole kreatywnego myślenia*, Wyd. Helion, Gliwice.

- Dewett T., 2004, *Employee Creativity and the Role of Risk*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 7, No. 4.
- Dietrich A., 2004, *The Cognitive Neuroscience of Creativity*, „Psychonomic Bulletin & Review”, No. 11.
- Dilts R., 2006, *Od Przewodnika do Inspiratora, czyli Coaching przez duże „C”*, Wyd. PINLP, Warszawa.
- Dyrda B., 2000, *Syndrom nieadekwatnych osiągnięć jako niepowodzenie szkolne uczniów zdolnych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Griffin R. W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, http://www.izbacoachingu.com/files/2012/11/22/ic_system_akredytacji_2211.pdf (dostęp 4.04.2014).
- Karwowski M., 2009, *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Król M., 2013, *Oczekiwania pracodawców wobec kreatywności pracowników*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1.
- Levitt T., 2008, *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska”, nr 59, styczeń.
- Nalaskowski A., 1994, *Przeciwko edukacji sentymentalnej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Nęcka E., 1987, *Czego nie wiemy o twórczości?*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 1, styczeń.
- Nęcka E., 2005, *Psychologia twórczości*, Wyd. GWP, Gdańsk.
- Sabat A., 2013, *Kreowanie konkurencyjności dzięki rozwojowi branż kreatywnych w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] A. Krzysztofek, A. Przybyłka (red.), *Ekonomia, finanse, rynek pracy we współczesnym świecie*, AT Wydawnictwo, Kraków.
- Sobańska-Jędrzych J., 2013, *Warunki rozwijania kreatywności w nauce języków obcych*, „Języki obce w szkole”, nr 4.
- Trompenaars F., 2010, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Weinert F. E., 1991, *Kreativität – Fakten und Mythen*, „Psychologie heute”, nr 9.
- Wojtczuk-Turek A., 2012, *„Ciemna strona” kreatywności w organizacji – perspektywa podmiotowa i grupowa*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Zborowski J., 1986, *Rozwijanie aktywności twórczej dzieci*, Wyd. WSiP, Warszawa.

Karolina Dąbrowska

CREATIVITY IN COACH'S WORK IN THE LIGHT OF THE AUTHOR'S OWN RESEARCH

(Abstract)

Creativity is an integral part of the coaching process, depending on both – the coach and the person coached. The chapter broaches the issue of the creative approach towards coachee, the objective of which is to find and test the most appropriate solutions. It attempts to address the question of creativity in the coach's job. The chapter provides definitions of coaching, presents tools utilized to stimulate creativity, and the results of the one research.

ROZDZIAŁ 6

Rola i wpływ zewnętrznego pracownika wiedzy na tworzenie przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie usług szkoleniowych

*Iwona Małgorzata Kutzner**

6.1. Wprowadzenie

Rozwój gospodarczy, społeczny i kulturowy niesie ze sobą postęp technologiczny i zmiany, m.in. w sposobie funkcjonowania współczesnych małych przedsiębiorstw. Właściwe wykorzystanie zasobów ludzkich i relacyjnych ułatwia zdobycie przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to również zewnętrznych pracowników wiedzy, których wpływ na wypracowanie przewagi konkurencyjnej zostanie poddany analizie w tym rozdziale, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i w odniesieniu do diagnozowanego małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych.

6.2. Istota i struktura kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

W dobie nowej gospodarki, wykorzystującej technologie informacyjne, globalny zasięg i szybkość jednoczesnego dotarcia z informacją do wielu uczestników funkcjonujących ze sobą w sieci powiązań, dużego znaczenia nabiera majątek intelektualny. W literaturze przedmiotu kapitał intelektualny doczekał się wielu definicji. Wymiennie określa się go jako aktywa niematerialne, wartości niewymierne czy aktywa intelektualne. Kapitał intelektualny to wytworzone bogactwo, powstałe z wiedzy zatrudnionych pracowników przedsiębiorstwa, zaangażowanych w stały proces przyrostu jego wartości [Ujwary-Gil 2009, s. 27]. W ujęciu M. Bratnickiego [2000] kapitał intelektualny obejmuje trzy składowe: kapitał społeczny, ludzki i organizacyjny. Ten szczególny rodzaj po-

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Ekonomiczny w Jeleniej Górze, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie.

siadanych aktywów wpływa na budowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstw. Obecnie mają znaczenie te jednostki gospodarcze, które oprócz zasobów rzeczowych, finansowych i informacyjnych posiadają zespoły ludzkie. A te, jeśli traktowane są jako najcenniejszy kapitał, to w długiej perspektywie czasowej będą stanowić ich najważniejszą wartość.

W procesie zarządzania kapitał ludzki może być rozpatrywany w dwóch wymiarach: jednostkowym i organizacyjnym. Świadomie dokonuje się tego rozróżnienia ze względu na odmienną strukturę i elementy, które określają jego wartość. W wymiarze jednostkowym kapitał ludzki tworzą następujące czynniki [Juchnowicz (red.) 2014, s. 35]: wiedza, umiejętności; postawy i cechy wnoszone do pracy, na które składają się m.in.: inteligencja, przedsiębiorczość, elastyczność, zaangażowanie; zdolności do uczenia się: uzdolnienia, wyobraźnia, kreatywność; motywacja do dzielenia się wiedzą, umiejętność współpracy i orientacja na cel; stan zdrowia i kondycja psychofizyczna. W wymiarze organizacyjnym określony jest skrótem 4K i zawiera następujące składniki [Rostkowski 2003, s. 162]: *kompetencje*, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane są i rozwijane w procesie pracy, prowadzące do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji; *kontakty interpersonalne*, obejmujące relacje międzyludzkie, a także system komunikacji i informacji w firmie; *kultura organizacyjna*, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji; *klimat organizacyjny*, tzn. atmosfera panująca w organizacji, subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależna od zindywidualizowanych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych.

6.3. Konkurencja, konkurencyjność i koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej

Pomiędzy konkurencją, konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa zachodzą bardzo ważne relacje. Najprościej ujmując, konkurencja to miejsce, gdzie każde przedsiębiorstwo walczy i stara się o klienta. Tworzą ją firmy działające w danym segmencie rynku, konkurenci, siła poszczególnych grup firm, koncentracja unormowania z ustalonymi zasadami prowadzenia działalności, w tym sposobów konkurowania organizacji, a także formy współdziałania instytucji rządowych, lokalnych czy naukowych na tym rynku [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 46].

Konkurencyjność zaś odwzorowuje możliwości firmy, m.in. jej zasoby, umiejętności i zdolności, które zapewniają przewagę nad innymi działającymi na tym samym rynku. W. Walczak [2010] definiuje konkurencyjność jako wielo-

wymiarową cechą przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Cecha ta określa to, co wyróżnia poszczególne organizacje, zapewnia trwałość i długi rozwój oraz zwiększa budowanie wartości rynkowej. Terminu tego używamy do opisu relacji, które zachodzą pomiędzy konkurentami. Konkurencyjność postrzega się jako działania związane z konkutowaniem o odbiorców produktów. M. J. Stankiewicz [2000, s. 79] uważa, że konkurencyjność przedsiębiorstw należy rozpatrywać jako system tworzony przez cztery elementy:

- potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami;
- przewagę konkurencyjną (mającą zawsze względny charakter), którą można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności, umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkutowania;
- instrumenty konkutowania, które można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy;
- pozycję konkurencyjną, rozumianą jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkutowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów, innymi słowy – miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów.

Biorąc pod uwagę zależności, które zachodzą pomiędzy powyżej przedstawionymi czynnikami, można wnioskować, że zasób konkurencyjności ma wpływ na przewagę konkurencyjną. Ta zaś warunkuje możliwości wyboru instrumentów, które posłużą do konkutowania, wpłyną na zdobycie i utrzymanie zakładanej pozycji konkurencyjnej.

Zdaniem J. Kaya [1996, s. 159] analizy działalności skutecznych przedsiębiorstw wykazują, że powtarzają się trzy rodzaje podstawowych, wyróżniających je cech. Pierwszą z nich jest *architektura*. Stanowi ona sieć relatywnych kontaktów wewnątrz lub wokół firmy. Przedsiębiorstwo ustanawia stosunki i wzajemne relacje ze swoimi pracownikami oraz pomiędzy nimi (architektura wewnętrzna), ze swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna), albo też w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością. Archi-

tektura umożliwia danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji. Drugim źródłem wyróżniających zdolności jest *innowacja*, jednakże rzadko jest to źródło trwałe i będące wyłączną własnością firmy, gdyż udana innowacja szybko przyciąga naśladowców. Łatwo można utrzymać przewagę tylko w przypadku nielicznych innowacji, przy których ochrona patentowa jest skuteczna. Nierzadko tajemnica procesu produkcji lub inne cechy utrudniają odtworzenie innowacji przez inne firmy. Najczęściej jednak do tego, aby dzięki innowacji zyskać przewagę konkurencyjną, trzeba zastosować całą gamę strategii wspierających. Trzeci rodzaj wyróżniających zdolności związany jest z *reputacją*. W pewnym sensie stanowi ona swoisty rodzaj architektury, ale jest tak rozpowszechniona i cenna, że najlepiej traktować ją jako odrębne źródło przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem skutecznych strategii wielu firm jest przekształcenie początkowej wyróżniającej zdolności, opartej na innowacji lub architekturze, w trwalszą, wynikającą z reputacji [Kay 1996, s. 95–175].

Przewaga konkurencyjna występuje, gdy [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 47]:

- efekty tej przewagi mają charakter trwałe, a ich działanie nie znosi znamion jednorazowości;
- czynniki prowadzące do uzyskania przewagi są ciągle rozwijane i rozbudowywane;
- istnieje wystarczający potencjał firmy (na przykład finansowy), który pozwala na podjęcie działań w tym kierunku.

Jest wiele koncepcji budowania przewagi konkurencyjnej, wśród nich podejście pozycyjne, zasobowe i relacyjne (tab. 6.1).

Według A. Wójcik-Karpacz [2012, s. 25] podejście relacyjne jest komplementarne wobec pozostałych, które w sposób fragmentaryczny wyjaśniają źródła przewagi konkurencyjnej. W podejściu zasobowym i pozycyjnym pomija się choćby fakt, że korzyści (lub niekorzyści) pojedynczego przedsiębiorstwa są często związane z zaletami (wadami) sieci relacji, w których osadzony jest podmiot. Obecnie priorytetowe dla przedsiębiorstwa jest zamiana procesów wiedzy i umiejętności pracowników w zdolności organizacyjne. I tak, zdolność to zdatność do czegoś, związana z integrowaniem i realizacją poszczególnych procesów w celu osiągnięcia efektów synergicznych [Bratnicki 2000, s. 33]. Zdolności tkwiące w organizacji rozwijają się poprzez złożone interakcje z zasobami przedsiębiorstwa [Capron, Mitchell 2009, s. 294–312]. Zdolności są zatem owocem doświadczenia nabywanego przez przedsiębiorstwa [Wójcik-Karpacz 2012, s. 28].

Tabela 6.1. Konceptyjne budowanie przewagi konkurencyjnej: pozycyjna, zasobowa i relacyjna

Wymiary analizy	Podejście pozycyjne (ang. <i>industry structure</i>)	Podejście zasobowe (ang. <i>resource-based view</i>)	Podejście relacyjne (ang. <i>relational view</i>)
Jednostka analizy	branża	przedsiębiorstwo	para lub sieć przedsiębiorstw
Podstawowe źródła ponadprzeciętnych zysków	siła przetargowa, zmony	rzadkie zasoby materialne, zasoby ludzkie/ <i>know-how</i> , technologia, zasoby finansowe, zasoby niematerialne	inwestycje specyficzne dla danej relacji, międzyorganizacyjne rutyny dzielenia się wiedzą, komplementarność zasobów i zdolności, efektywna koordynacja (ang. <i>governance</i>)
Mechanizm utrzymywania korzyści	bariery wejścia: regulacje rządowe, ekonomia skali, koszty zapadłe	bariery imitacji na poziomie przedsiębiorstwa: własność zasobów/prawa własności, niejednoznaczność przyczyn, dysekonomia kompresji czasu, połączenie rezerw aktywów	bariera imitacji pojedynczej relacji/sieci (ang. <i>dyad/network</i>): niejednoznaczność przyczyn, dysekonomia kompresji czasu, międzyorganizacyjne połączenie rezerw aktywów, brak partnerów, niepodzielność zasobów, otoczenie instytucjonalne
Posiadana własność/kontrola nad procesami/zasobami generującymi rentę	kolektywna (z konkurentami)	pojedyncze przedsiębiorstwo	kolektywna (z partnerami rynkowymi)

Źródło: Wójcik-Karpacz [2012], s. 25.

Gdy otoczenie dynamicznie się zmienia, właściciele organizacji muszą umieć przewidywać zjawiska w nim zachodzące i móc odpowiednio przekształcić swoją działalność. Można zaobserwować, iż w przypadku zarządzania globalnymi organizacjami osiągnięcia zbiorowe (np. na poziomie całej korporacji) przewyższają osiągnięcia poszczególnych podmiotów gospodarczych. W tym przypadku zachodzi odnawianie paradygmatu działania zorganizowanego, co dokonuje się na podstawie sieciowych struktur organizacyjnych [Dryl 2010, s. 246]. W konsekwencji następują zmiany w strukturach organizacji, zaczynają one ewoluować. Współczesne organizacje charakteryzują się m.in. elastycznymi strukturami i skupieniem się na proce-

sach, opierają się na współpracy i partnerstwie, są elastyczne, a najważniejszym ich zasobem jest wykształcony i kompetentny człowiek (zewnątrzny pracownik wiedzy). Dużą wagę przywiązuje się do współpracy w zespole, zaś ciągle obserwowanie otoczenia umożliwia wykorzystywanie szans i okazji. Organizacje zmuszone są do innowacyjności, gdyż odbiorcą produktów/usług jest wyedukowany, inteligentny, świadomy klient, który wie, jakiego produktu/usług oczekuje.

Tabela 6.2. Przegląd konceptualizacji wybranych typów zdolności organizacyjnych

Kryterium klasyfikacji	Pojęcia	Konceptualizacja
Zorientowanie procesu, którego dotyczą względem organizacji	zdolności <i>inside-out</i>	zdolności skierowane od wewnątrz do zewnątrz
	zdolności <i>inside-in</i>	zdolności skierowane niemal całkowicie na zagadnieniach wewnętrznych
	zdolności spinające	zdolności integrujące zdolności typu <i>inside-out</i> oraz <i>inside-in</i>
Zakres zdolności	zdolności funkcjonalne (ang. <i>generic capabilities</i>)	zdolności powiązane z obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (np. dodatkowa lub wspomagająca aktywność w łańcuchu dostaw)
	zdolności organizacyjne (ang. <i>organizational capabilities</i>)	zdolności do integrowania wiedzy znajdującej się wewnątrz i na zewnątrz organizacji
Rola zdolności w rozwoju przedsiębiorstwa	zdolności zwykłe (ang. <i>ordinary capabilities</i>)	zdolności umożliwiające przedsiębiorstwu „życie” w krótkim okresie, a więc pozwalające na prowadzenie bieżącej działalności za pomocą mniej więcej tych samych technik, w tej samej skali, z oferowaniem istniejących produktów i usług tej samej populacji odbiorców
	zdolności dynamiczne (ang. <i>dynamic capabilities</i>)	zdolności wykorzystywane do poszerzenia, modyfikowania, zmieniania i/lub tworzenia zwykłych zdolności
Poziom specyfikacji zdolności organizacyjnych dla budowania przewagi konkurencyjnej	zdolności heterogeniczne (ang. <i>heterogeneous capabilities</i>)	zdolności unikatowe, dostosowane, idiosynkratyczne lub specyficzne dla przedsiębiorstwa
	zdolności homogeniczne (ang. <i>homogeneous capabilities</i>)	zdolności wspólne dla branży, nie-idiosynkratyczne dla przedsiębiorstwa, a ponadto stosunkowo niezróżnicowane wśród konkurentów

Źródło: Wójcik-Karpacz [2012], s. 29.

6.4. Rola zewnętrznego pracownika wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie usług szkoleniowych – badania własne

Badanie empiryczne przeprowadzone przez autorkę stanowi wstępny etap zaplanowanego procesu badawczego na potrzeby napisania rozprawy doktorskiej. Celem tego etapu było: przygotowanie narzędzi badawczych i pilotaż badań, zweryfikowanie narzędzi badawczych, zebranie informacji. Badanych podzielono na dwie grupy¹.

Z uwagi na zebrany bogaty materiał badawczy i jego wieloaspektowość, a także ograniczenia związane z objętością rozdziału, uzyskane informacje autorka zaprezentuje ogólnie. Sformułowane konkluzje posłużą do zdefiniowania pojęcia zewnętrznego pracownika wiedzy, próby odpowiedzi na pytania: czy (a jeśli tak, to jaką) rolę odgrywa zewnętrzny pracownik wiedzy w małym przedsiębiorstwie usług szkoleniowych; czy (i jeśli tak, to w jaki sposób) zewnętrzny pracownik wiedzy przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej przez małe przedsiębiorstwo usług szkoleniowych?²

Badanie wstępne³ zostało przeprowadzone na przełomie 2013 i 2014 roku. Miało pozwolić na uzyskanie stawianych w tym etapie celów:

- Przetestowanie kwestionariusza ankiety celem zweryfikowania jego poprawności i zrozumienia pytań. Ponadto bezpośrednie rozmowy autorki przeprowadzone z respondentami miały na celu udoskonalenie narzędzia badawczego. Kwestionariusz na dalszym etapie badań uległ skorygowaniu.
- Rozpoznanie rynku usług szkoleniowych, jego podmiotów oraz dokonanie ich charakterystyki, rozpoznanie struktury; zidentyfikowanie kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym i jednostkowym pod względem: liczby zatrudnionych osób, struktury zatrudnienia, jakości zatrudnionych pracowników: ich wykształcenia, kwalifikacji, wieku, a także realizacji potrzeb, ich satysfakcji z pracy, możliwości rozwoju i samorealizacji.

¹ Pierwsza grupa badanych to: właściciele/osoby kierujące małymi przedsiębiorstwami usług szkoleniowych – próba badawcza 30 osób; zarejestrowani zgodnie z PKD – 85.5Z i 85.6Z – edukacja, pozaszkolne formy i nigdzie indziej niesklasyfikowane, z województw: dolnośląskiego i mazowieckiego; należący do Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (na dzień przygotowania badania 275 podmiotów); zarejestrowani w Rejestrze Instytucji Szkoleniowych (na dzień przygotowania badania ok. 12 200). Druga grupa badanych to: zewnątrzni pracownicy wiedzy, współpracujący z małymi przedsiębiorstwami usług szkoleniowych – próba badawcza 30 osób; własna baza danych zewnętrznych pracowników wiedzy – 500 osób.

² Badane przedsiębiorstwo zakwalifikowano jako małe, biorąc pod uwagę, że: zatrudnia ono personel w liczbie mieszczącej się w przedziale od 10 do 49 osób, obrót roczny nie przekracza 10 mln EUR, bilans roczny nie przekracza 10 mln EUR. Przedsiębiorstwo to prowadzi działalność szkoleniową i zarejestrowane zostało zgodnie z PKD – 85.5Z i 85.6Z – edukacja, pozaszkolne formy i nigdzie indziej niesklasyfikowane.

³ Metoda badań społecznych: kwestionariusz wywiadu i obserwacje.

- Dodatkowo, poprzez wywiady bezpośrednie, uzyskanie informacji dotyczących następujących zagadnień: kultury, strategii, sposobów działania, zależności pracownika, relacji z ludźmi, struktury organizacyjnej, granic organizacji, form organizacyjnych, stosowanych strategii zarządzania zasobami ludzkimi, zidentyfikowanie czynników wpływających na tworzenie przewagi konkurencyjnej w tego typu przedsiębiorstwach, wskazanie na współpracę z zewnętrznymi pracownikami wiedzy i udzielenie odpowiedzi na pytanie o to, czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) wpływają na rozwój małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych i czy współtworzą przewagę konkurencyjną.

W ramach badań pilotażowych, zarówno w pierwszej grupie badanych (30 osób – właściciele i zarządzający małymi przedsiębiorstwami usług szkoleniowych), jak i w drugiej grupie (30 zewnętrznych pracowników wiedzy) otrzymano 100% zwrot kwestionariuszy badawczych. Na podstawie informacji podanych przez respondentów (z pierwszej grupy badanych) można stwierdzić, iż wśród ankietowanych 30 osób określiło siebie jako właścicieli (współwłaścicieli) przedsiębiorstw. Wszyscy podali, że ich wiodącą działalnością jest edukacja (pozaszkolne formy) i nigdzie indziej nie sklasyfikowane. Przedsiębiorstwa zostały zarejestrowane na terenie województw: mazowieckiego i dolnośląskiego, a ich działalność obejmuje terytorium Polski. Profil działalności to działalność szkoleniowa i doradcza dla dedykowanych branż, tj. IT (ang. *Information Technology* – technologia informacyjna) – 20 wskazań; administracja publiczna i usługi (hotele, sprzedaż, działalność produkcyjna) – po 10 wskazań. Pozostałe odpowiedzi obejmują pojedynczo wskazane branże: edukacja, bankowość, finanse. Pod względem wielkości zatrudnienia najwięcej (25 wskazań) jest firm, które zatrudniają 10 osób, a tylko 5 badanych zatrudnia powyżej 10 osób. Istotne jest również, iż wszyscy respondenci zadeklarowali, że spełniają kryterium małego przedsiębiorstwa. W diagnozowanych firmach zatrudnieni na podstawie umów o pracę zajmują stanowiska administracyjno-biurowe lub asystenckie; pozostałe osoby to tzw. zewnątrzni pracownicy wiedzy, którzy współpracują na mocy umów cywilnoprawnych. Mimo że zgodnie z kodeksem pracy, ci ostatni nie świadczą pracy, to respondenci klasyfikują ich jako pracowników. Dodatkowo, zewnątrzni pracownicy wiedzy traktowani są jako „kluczowi”, mający wpływ na rozwój firmy i współtworzący jej sukces. Ich kompetencje⁴ ocenia się jako bardzo wysokie, wskazując jednocześnie, że są wartościowe dla organizacji, stanowią osobistą własność pracowników (te części, które są niejako „wynajmowane” przez organizację do realizacji celów organizacji); charakteryzuje je niematerialność, obserwowalność efektów posiadania, mierzalność, zmienność i wiedza. Dobra współpraca oparta na zaufaniu i jasno sformułowanym celu oraz efektywne wykorzystanie kompetencji

⁴ Kompetencje to wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy pracowników, które wykorzystywane są w procesie pracy i służą do realizacji strategii organizacji.

na każdym etapie wykonywanego zadania sprzyja realizacji modelu biznesowego małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych z wykorzystaniem zewnętrznych pracowników wiedzy. Od budowania relacji pomiędzy właścicielem przedsiębiorstwa a zewnętrznym pracownikiem wiedzy zależy każdy element przyczyniający się do odniesienia sukcesu na rynku. Relacje te opierają się na partnerstwie i zaufaniu. Jeśli któraś ze stron nie dołożyłaby należytej staranności, w dość szybki sposób odbiłoby się to na utracie wizerunku i renomy firmy na rynku. Wszyscy przedsiębiorcy odpowiedzieli twierdząco, że zewnętrznym pracownikom wiedzy wpływają na rozwój małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych i na budowanie przewagi konkurencyjnej. Zarówno przedsiębiorcy, jak i zewnętrznym pracownikom wiedzy są zadowoleni i usatysfakcjonowani ze współpracy. Dzięki temu łatwiej uzyskać wspólnie efekt synergii, przy dużo mniejszych kosztach i w optymalnym czasie, co przekłada się przede wszystkim na sposób, jakość i szybkość obsługi klientów, co najważniejsze – zadowolonych i wracających po kolejną usługę/produkt. Przedsiębiorcy oraz zewnętrznym pracownikom wiedzy sprawnie przygotowują produkt/usługę dedykowaną dla określonego klienta, gdyż każdy z nich zajmuje się swoim konkretnym zadaniem, które wykonuje jak najlepiej zgodnie ze swoimi kompetencjami. I tak, przedsiębiorca zajmuje się np. działalnością marketingową, zdobywa potencjalnych klientów, bada ich potrzeby, buduje relacje, a równolegle włącza się do procesu tworzenia unikalnego produktu/usługi zewnętrznym pracownikom wiedzy, który w zależności od specyfiki posiadanych umiejętności buduje lub współtworzy produkt. Oto kilka wymienionych przez respondentów efektów współpracy: zaprojektowanie, utworzenie i uruchomienie platformy e-learningowej⁵ wraz z implementacją programu obsługującego, wspierającego zarządzanie zasobami ludzkimi w banku; opracowanie programu autorskiego i przeprowadzenie cyklu szkoleń dla pracowników/urzędników starostwa powiatowego – podniesienie, jakości i usprawnienie obsługi klientów starostwa; opracowanie programu autorskiego i przeprowadzenie cyklu szkoleń dla pracowników/urzędników starostwa z zakresu przygotowania planów zarządzania dla nieruchomości zabytkowych i wiele innych specjalistycznych rozwiązań dedykowanych.

Relacje biznesowe budowane z zewnętrznymi pracownikami wiedzy przyczyniają się do lepszego i skuteczniejszego penetrowania rynku, umożliwiając dotarcie z indywidualnym produktem/usługą do właściwego klienta.

⁵ E-learning – nauczanie z wykorzystaniem sieci komputerowych i Internetu, oznacza wspomaganie procesu dydaktyki za pomocą komputerów osobistych i Internetu. Pozwala na ukończenie kursu, szkolenia, a nawet studiów bez konieczności fizycznej obecności w sali wykładowej. Doskonale uzupełnia również tradycyjny proces nauczania. E-learning to tylko jeden z elementów edukacji, dlatego edukacja w czasie rzeczywistym dotyczy znacznie obszerniejszego zasięgu usług niż e-learning [<http://pl.wikipedia.org/wiki/E-learning>] (dostęp 2.08.2014).

W tab. 6.3 zebrano dane dotyczące charakterystyki badanych małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych zgodnie z założeniami wstępnymi. Z kolei w tab. 6.4 zaprezentowano zidentyfikowany kapitał intelektualny w małych przedsiębiorstwach usług szkoleniowych pod względem wielkości zatrudnienia, płci i rodzaju zatrudnionych pracowników, ich wykształcenia i wieku.

Tabela 6.3. Charakterystyka badanych małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych

Charakterystyka	Próba badawcza – 30 osób
Rodzaj organizacji	usługowe, formalne, sektor prywatny – 30
Profil	produkty szkoleniowe (autorskie programy, specjalistyczne) – 10, doradztwo biznesowe – 15, doradztwo w zakresie zarządzania – 15 (podawana była więcej niż jedna odpowiedź)
Wielkość	małe przedsiębiorstwa – 30
Branża	usługowa – 30
Przedmiot działalności	wiodąca – edukacja (pozaszkolne formy) i nigdzie indziej nie sklasyfikowane – 30
Forma organizacyjno-prawna	przedsiębiorstwo jednoosobowe – 15 spółki handlowe, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – 15
Lokalizacja	województwa: mazowieckie i dolnośląskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Tabela 6.4. Identyfikacja kapitału ludzkiego pod względem liczby zatrudnionych i wykształcenia w badanych małych przedsiębiorstwach usług szkoleniowych

Kapitał ludzki w organizacji	Próba badawcza – 30 osób	
Liczba wskazań	25	5
Liczba zatrudnionych osób	10 osób	Powyżej 10 osób
Pracownicy etatowi w ujęciu procentowym	100% wykształcenie licencjackie i magisterskie	
Zewnętrzni pracownicy wiedzy w ujęciu procentowym	65 % wykształcenie magisterskie i podyplomowe, 25% posiada stopień doktora, 10% posiada stopień doktora habilitowanego lub profesora zwyczajnego	
Pracownicy etatowi w ujęciu procentowym	65% w wieku do 35 lat, 20% do 45 lat i 20% ponad 45 lat	
Zewnętrzni pracownicy wiedzy w ujęciu procentowym	35% w wieku do 45 lat, 65% ponad 45 lat	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Na podstawie wszelkich uzyskanych informacji zgromadzonych podczas badania, zdefiniowano zewnętrznego pracownika wiedzy (ZPW) oraz sformułowano jego cechy:

- jest to osoba fizyczna, która świadczy usługi/„pracę” w oparciu o przepisy prawa cywilnego;
- posiada unikatową, zaawansowaną, specjalistyczną wiedzę; jest to specjalista w swojej dziedzinie, dzieli się nią odpłatnie (w zależności od zakresu zleconych prac);
- dba o samorozwój, inwestuje w swoją wiedzę, jest autonomiczny, niezależny, elastyczny i łatwo dostosowuje się do usług/zadań postawionych przed nim do wykonania/zrealizowania, dba też o swój rozwój intelektualny, psychiczny i fizyczny;
- posiada ponadprzeciętne zdolności interpersonalne;
- potrafi pracować indywidualnie lub w zespole w zależności od charakteru, stopnia skomplikowania zadań/usług, jakie ma do wykonania, jest też twórczy i potrafi koncepcyjnie myśleć;
- może wykonywać pracę/usługi w dowolnym miejscu, np. poprzez wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, Internet, videokonferencje, e-learning.

Po przeprowadzeniu badań wstępnych i dokonaniu analizy wyników, zawartych w kwestionariuszu ankietowym oraz wywiadach, określono najważniejsze czynniki wpływające na budowanie przewagi konkurencyjnej:

- *Kultura* – zdefiniowana jako postawy i zachowania pracowników oraz zewnętrznych pracowników wiedzy, którzy są zarządzani w należyty sposób i mają świadomość, że współtworzą wartość firmy oraz wywierają znaczący wpływ na istniejące i zachodzące w nim procesy. Kultura określona jako pozytywna wpływa na motywację, zaangażowanie pracowników i zewnętrznych pracowników wiedzy do współdziałania; zaś określona jako silna – wskazuje na jej stałość poprzez stałą współpracę i wykorzystywanie kompetencji pracowników oraz zewnętrznych pracowników wiedzy. Wysoki stopień zaangażowania przekłada się na wysoki stopień tolerancji niepewności i nastawienia na przyszłość, ponieważ strony znakomicie radzą sobie z nieprzewidywalnymi sytuacjami. Poza tym widać przyzwolenie na eksperymentowanie i uczenie się na osiągniętych wynikach, niezależnie od tego, czy są one pozytywne czy negatywne; stwarza się też warunki do ciągłego doskonalenia się i usprawniania funkcjonowania organizacji. Budowanie wzajemnych relacji opartych na zaufaniu i partnerstwie z zewnętrznymi pracownikami wiedzy prowadzi do zacieśnienia długotrwałej współpracy. Jednak zbyt wąsko pojęta współpraca i uzależnienie od siebie z czasem może stanowić ułomność, gdyż partnerzy nie będą w stanie bez siebie funkcjonować na rynku. Z kolei dobre zrozumienie się, wypracowanie

języka komunikacji, wspólnych wartości i jasno określonych celów sprzyja klimatowi współpracy i przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej.

- *Strategia proaktywna* – oznacza przyjmowanie inicjatywy obu stron (przedsiębiorcy i zewnętrznego pracownika wiedzy), branie przez obie strony odpowiedzialności za pozostałych interesariuszy. Małe przedsiębiorstwa usług szkoleniowych nie czekają na klientów, ale same, tworząc innowacyjne produkty, wspomagane przez nowoczesne technologie i stosując odpowiedni marketing, wytwarzają potrzeby u klientów na swoje produkty/usługi. Ich przewagą nad innymi jest to, że mają wolność przy wyborze klientów i produktów/usług, które mogą, ale nie muszą być przygotowywane i realizowane; inicjują zmiany i mają wpływ na interesariuszy. Usługi/produkty przygotowywane przez te firmy są wynikiem stałej obserwacji rynku i zachodzących na nim zmian.

- *Struktura organizacyjna* – zazwyczaj sieciowa, wyrażana na wiele sposobów, prowadzi do współpracy i osiągnięcia efektu synergii. Przesłanką podziału pracy jest wiedza; specjalizacja opiera się na osobistych zainteresowaniach i kompetencjach przystępujących do firmy zewnętrznych pracowników wiedzy. Struktura jest płaska i nie występuje hierarchia. Przywódca wewnątrz sieci pełni funkcję organizatora przedsięwzięcia. Uprawnienia poszczególnych jednostek są zdecentralizowane. Cała struktura jest elastyczna i łatwo dostosowuje się do zmieniającego się otoczenia organizacji. Obserwuje się też, przy wykonywaniu bardziej złożonych usług, istnienie struktury wirtualnej. Wykorzystuje się wówczas dobrowolność jej tworzenia przez uczestników. W zależności od celów dużą wagę ma technologia informacyjna. Poza tym ułatwia reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów i ma zdecydowany wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.

- *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim* – nie można wyróżnić jednej; obserwuje się kompilację strategii jakościowej, czyli wykorzystującej unikalne kompetencje i wiedzę zewnętrznych pracowników wiedzy oraz ofensywnej, czyli koncentrującej się na pozyskiwaniu z rynku pracy, w tym i od konkurentów, tych pracowników, którzy mogą wesprzeć rozwój małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych, a także pozyskać z rynku zewnętrznych pracowników wiedzy do współpracy. Ważne jest budowanie relacji partnerskich między przedsiębiorcami i zewnętrznymi pracownikami wiedzy, ponieważ od ich trwałości zależy tworzenie przewagi konkurencyjnej.

- Ze względu na strukturę zatrudnienia (niski udział pracowników etatowych kosztem zewnętrznych pracowników wiedzy) praca odbywa się w *powoływanych zespołach* w zależności od realizowanego projektu; charakteryzuje się zmiennością zajmowanych ról w grupie, np. raz się jest liderem zespołu, a raz wykonawcą. W pracy zespołowej wykorzystuje się zdolności i kompetencje zewnętrznych pracowników wiedzy (ZPW), ponadto innowacyjne i kreatywne podejście do realizacji zadań/projektów, a także niestandardowe rozwiązywanie

skomplikowanych zadań. Obserwuje się brak typowych stanowisk kierowniczych, brak hierarchii i formalnych podległości. Występuje też orientacja na klienta lub wyprzedzanie oczekiwań klientów. Praca opiera się na budowaniu relacji polegających na partnerstwie i zaufaniu – ten aspekt współpracy między przedsiębiorstwem usług szkoleniowych a zewnętrznym pracownikiem wiedzy sprawdza się w tego typu organizacjach. Zewnętrzny pracownik wiedzy stanowi wartość dodaną dla organizacji, mimo że nie stanowi jej kapitału własnego. Od sprawności zewnętrznego pracownika wiedzy, jego zaangażowania zależy istnienie i rozwój małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych.

- *Zależność pracownika* – trzon przedsiębiorstwa stanowi zewnętrzny pracownik wiedzy, który reprezentuje zewnętrzny zasób wiedzy i kompetencji. Występuje tutaj innego typu umowa niż umowa o pracę, gdyż zawierane są umowy cywilnoprawne. Przedsiębiorca dzięki niestandardowo przeprowadzonej selekcji rekrutuje gotowego i samodzielnego partnera do współpracy. Pomiędzy nimi nawiązuje się chęć współpracy opartej na współdziałaniu, każda ze stron podchodzi do niej perspektywicznie i ustala działanie, aby móc zrealizować wyznaczony cel.

- *Relacje z ludźmi* – charakteryzują się one ruchliwością; zewnętrzni pracownicy wiedzy są dobierani do poszczególnych projektów/zadań. Obserwuje się współdziałanie, wzajemne wspieranie i uzupełnianie wiedzy, a także wykorzystywanie efektu synergicznego na każdym etapie realizowania projektu. Istotne jest dzielenie się wiedzą przy wysokim poczuciu własnej wartości każdego zewnętrznego pracownika wiedzy.

- Dominująca *komunikacja* w organizacji – może być pionowa, pozioma, horyzontalna, nieformalna, nie występują tu typowe zależności.

- Wykorzystanie *podejścia zasobowego* – opartego na wykorzystaniu kompetencji i wiedzy zewnętrznych pracowników wiedzy, a także na szczególnych kompetencjach organizacji, przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej. W badaniu potwierdzono, że badane firmy szkoleniowe zatrudniają etatowo jedynie pracowników do prac administracyjno-biurowych. Kluczowymi pozostają zewnętrzni pracownicy wiedzy zatrudnieni na mocy umów cywilnoprawnych. Zewnętrzni pracownicy wiedzy stanowią trzon małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych.

- *Podejście do niepewności* – każdy projekt to zdarzenie, podczas realizacji którego można się zainspirować, poprawić i zwiększyć umiejętności, aby móc odpowiednio wcześniej zareagować. Istotna jest więc umiejętność zarządzania ryzykiem i okazją.

Ze względu na specyfikę i charakter małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych, a przede wszystkim wytwarzanych przez nich produktów/usług niematerialnych, budowanie przewagi konkurencyjnej koncentruje się na połączeniu koncepcji zasobowej i relacyjnej. Opisywane przedsiębiorstwa działają w parach

lub/i w sieciach, wykorzystując unikalne zewnętrzne zasoby, których trzon stanowią zewnętrzni pracownicy wiedzy. Łączą swoje kompetencje w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym, wykorzystują dostęp do specjalistycznej wiedzy, nowoczesnych technologii i dostarczają trudnych do imitacji produktów/usług. Choć zaangażowanie czasowe i inwestycje finansowe mogą wydawać się nieraz kosztowne, to w dłuższej perspektywie czasowej okazują się opłacalne.

6.5. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa powinny posiadać unikalne zasoby i być w stanie zastosować taką koncepcję budowania przewagi konkurencyjnej, aby odnieść sukces na rynku. Jednak postępowanie właścicieli zależy od rynku, na którym funkcjonują, od jego typu, branży czy posiadanych zasobów rzeczowych, finansowych informacyjnych i ludzkich. W przypadku małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych najważniejszymi są zasoby niematerialne, a przede wszystkim współpraca z zewnętrznymi pracownikami wiedzy. To dzięki budowaniu relacji z nimi, odpowiedniemu zarządzaniu i wykorzystywaniu tych zasobów małe przedsiębiorstwo usług szkoleniowych zyskuje. Przede wszystkim zdobywa zaufanie klientów, co przyczynia się do wzrostu reputacji przedsiębiorstwa. Wytwarzane coraz bardziej innowacyjne produkty podnoszą wartość rynkową firm. Pielęgnowanie, dbanie o relacje z zewnętrznymi pracownikami wiedzy, oparte na partnerstwie i zaufaniu, współtworzy i umożliwia zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Bratnicki M., 2000, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Capron L., Mitchell W., 2009, *Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal*, „Organization Science”, Vol. 20, No. 2.
- Dryl T., 2010, *Organizacja sieciowa*, [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Galar R., 2003, *Gospodarka oparta na wiedzy – sześć wątpliwości*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego w Polsce*, Komitet Badań Naukowych, Warszawa.
- Gierszewska G., 2005, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.), Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa. <http://www.wikipedia.pl/e-learning>.
- Juchnowicz M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.

- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Rostkowski T., 2003, *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Serafin K., 2005, *Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy*, [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1060.
- Sokołowska A., 2005, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małych przedsiębiorstwach*, Wyd. PTE, Warszawa.
- Stankiewicz M. J., 2000, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7–8.
- Ujwary-Gil A., 2009, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Walczak W., 2010, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5 (37).
- Wójcik-Karpacz A., 2012, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Iwona Małgorzata Kutzner

**ROLE AND IMPACT OF EXTERNAL KNOWLEDGE WORKER IN CREATING
COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMALL-SIZED TRAINING COMPANY**

(Abstract)

This chapter presents the results of author's empirical research, which constitute a proper introduction to the planned research process. The aim of the study was to collect information about training services market, entities forming it, the models of these companies, as well as to identify the human capital, which creates it. In addition, the study attempts to answer a question whether, and if so, what is the role of external knowledge worker in small-sized training company. Also, whether, and if so, how external knowledge worker affects creating the competitive advantage of a small-sized training services company.

ROZDZIAŁ 7

Budowanie więzi interpersonalnych w organizacji – podejście narracyjne

*Maciej Malarski**

7.1. Wprowadzenie

W ramach kształtowania relacji organizacyjnych, w tym więzi interpersonalnych, należy posługiwać się różnymi metodami, aby uzyskać sprawną i funkcjonalną strukturę wymiany myśli, wzajemnego zrozumienia, wpływania na postawy i zachowania innych, wzbudzania zaangażowania, wspierania i udzielania pomocy innym ludziom.

Przyjęcie humanistycznego podejścia do kształtowania więzi wymaga wysiłku, czasu i umiejętności związanych z nawiązywaniem i utrzymywaniem relacji międzyludzkich. Jedną z takich metod jest podejście narracyjne. Koncepcja ta, która jest wykorzystywana jako jedna z metod analizy jakościowej, może i powinna również służyć jako podstawa zrozumienia innych ludzi i stanowić podstawę do kształtowania więzi między uczestnikami organizacji. Celem niniejszego rozdziału jest sformułowanie ogólnych zasad stosowania podejścia narracyjnego w kształtowaniu więzi interpersonalnych. W tekście skupiono się głównie na mechanizmach psychospołecznych związanych ze stosowaniem tego podejścia. Przyjęto założenie, że koncepcja narracyjna generuje główne i bezpośrednio korzyści w wymiarze indywidualnym, a jej stosowanie wymaga świadomego nastawienia dwóch stron – nadawcy opowieści i odbiorcy opowieści.

7.2. Podejście narracyjne jako metoda analizy zjawisk społecznych

Zjawiska społeczne podlegają bardzo dużej zmienności i charakteryzują się dużym stopniem trudności w badaniu, interpretacji i tworzeniu pewnych uogól-

* Dr, starszy wykładowca, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

nień. W naukach o zarządzaniu często posługujemy się sformułowaniem „czego nie można zmierzyć, tym nie można zarządzać”¹. Faktycznie metody ilościowe zaczęły być powszechnie używane w naukach o zarządzaniu, bowiem polegają na zbieraniu danych ilościowych, dotyczących odpowiednio dużej próby badawczej. Z natury rzeczy więc dają możliwość interpretacji i wyciągnięcia ogólnych wniosków, tworzenia reguł, zasad, standardów. Jednakże w badaniu relacji międzyludzkich metody ilościowe powinny być uzupełnione przez metody jakościowe, w których możliwe jest podejście jednostkowe, konkretne, spersonifikowane, „skastomizowane”, co ma bardzo duże znaczenie w interpretacji zjawisk i wyciągnięciu wniosków, głównie w wymiarze lokalnym [Kostera 2005, s. 39–41]. Uogólnianie nie daje bowiem możliwości odzwierciedlenia unikalności, nie pozwala patrzeć przez pryzmat poszczególnych przypadków, wpasowuje odrębność w sztywne ramy, uśrednia zachowania, postawy, nie daje możliwości wyodrębnienia poszczególnych przypadków.

Jedną z metod jakościowych jest podejście narracyjne, które w naukach o zarządzaniu staje się metodą dość często stosowaną [Kostera 2005, s. 172]. Konsekwencją takiego podejścia metodycznego jest odwołanie się do zbioru metod jakościowych związanych z teorią ugruntowaną, zgodnie z którą zbierane są materiały poprzez stosowanie obserwacji uczestniczącej, bezpośredniej i wiadomości niestrukturalizowanych, dopóki zbiór danych nie osiągnie stanu teoretycznego nasycenia i na tej podstawie możliwe jest formułowanie pewnych kategorii i pojęć natury ogólnej [Konecki 2000, s. 67].

7.3. Podejście narracyjne jako metoda kształtowania więzi

Podejście narracyjne opiera się z jednej strony na analizowaniu treści wypowiedzi poszczególnych osób, z drugiej – może być traktowane jako odpowiednie kształtowanie wypowiedzi tak, aby miały one jak najlepszy skutek oddziałujący. Sama koncepcja oczywiście nie jest nowa; komunikowanie się poprzez mówienie opowieści, historii, dłuższych monologów była i jest stosowana przez wielkich mówców, przywódców politycznych i liderów w biznesie. Jednak w codziennej praktyce biznesowej ten sposób powoli był wypierany przez stosowanie różnorodnych technologii komunikacyjnych, sformalizowanych sposobów wymiany wiadomości i standaryzacji przekazywanych informacji. W nowoczesnych systemach komunikacji stosowanie kodyfikacji jest

¹ Sformułowanie to przypisuje się wielu autorom; niewątpliwie jednym z nich był fizyk Lord Kelvin, który wszelkie teorie podpierał metodami pomiaru, a za nim na gruncie teorii zarządzania pojawiły się parafrazy P. Druckera, R. Kaplana i D. Nortona, W. Deminga.

wręcz niezbędne przy wykorzystywaniu technologii informatycznych². Zarządzanie poprzez narrację zostało ponownie wprowadzone do praktyki biznesowej na początku lat 90., kiedy to pojawiły się pierwsze opracowania naukowe przedstawiające opowiadanie historii jako jeden z ważnych elementów zarządzania ludźmi [Armstrong 1992, s. 12].

M. Maynes, J. Pierce i B. Laslett twierdzą, że analizowanie opowiadanych historii jest związane z koniecznością rozumienia, iż historie te wynikają z kumulacji przeżyć i doświadczeń konkretnej osoby oraz są osadzone w pewnym kontekście. W centrum opowieści znajdują się znaczenia, pojęcia i obrazy ściśle powiązane z tym, co ludzie robią, dlaczego tak robią, jaka jest ich motywacja, jakie emocje są związane z wypowiedzianymi słowami [Maynes, Pierce, Laslett 2012]. Tego typu wypowiedzi silnie wiążą się z rolami społecznymi, które osoby te pełniły, pełnią lub są w stanie pełnić, ich potencjałem do działania, w tym z nawiązywaniem i rozwijaniem relacji społecznych.

W przypadku analizowania wypowiedzi można również posługiwać się pojęciem tożsamości narracyjnej. Tożsamość ta według D. Dennetta to „ciąg wzbogacającego się zespołu ciągłych opisów i rozpoznań samego siebie ufundowanych w warunkującym środowisku kulturowo-językowym wraz z wszelkimi zastanymi symbolami, wzorcami czy normami” [Dennett 1997, s. 34]. Tak rozumiana tożsamość nie jest nigdy dana w sposób absolutny czy pewny, co wiąże się z „ciągłym budowaniem na nowo i podtrzymywaniem jedności bycia i opowiadania sobie [...] co wymaga ciągłego zapytywania i poszukiwania nowych odpowiedzi” [Urbaniak 2010, s. 111]. Tożsamość w takim ujęciu „nie jest więc katalogiem cech przynależnych trwale mojej osobie, ale historią zmienności mojego losu” [Urbaniak 2010, s. 112]. McAdams z kolei twierdzi, iż tożsamość narracyjna to specyficzna organizacja pamięci biograficznej, podlegająca wszelkim uwarunkowaniom i zniekształceniom. Organizacja ta wynika z procesów generalizacji uczuć i wyobraźni, które modyfikują zapis zdarzeń i ich znaczenie. Tożsamość narracyjna to zinternalizowana i rozwinięta historia życia, który spaja zrekonstruowaną przeszłość, spostrzeganą teraźniejszość i przewidywaną lub oczekiwaną przyszłość w konfigurację narracyjną, tak aby nadać życiu poczucie spójności, ciągłości i celu [Jeziński 2010, s. 67]. Należy więc podkreślić, że ważnym czynnikiem, który można łączyć z podejściem narracyjnym, jest nie tylko analizowanie tego, co było, lecz także „planowanie zdarzeń przyszłych [...] i wynika z tzw. dialogu z czasem [...], który obejmuje zdarzenia mogące dopiero nastąpić w przyszłości” [Karnat-Napieracz 2009, s. 45], co jest związane z możliwościami projekcyjnymi tego podejścia.

² Dostępne są już próby z zastosowaniem programów informatycznych, które analizują tekst napisany swobodnie, bez krępujących form i ograniczeń, co może w przyszłości zwiększyć rolę analiz jakościowych [Bieleński, Iwińska, Rosińska-Kordasiewicz 2007].

Podejście narracyjne może więc ukierunkować myślenie i działanie uczestników organizacji na rozwijanie i wchodzenie w głębsze relacje z innymi osobami. Powinno to mieć duże znaczenie, zwłaszcza w przypadku budowania relacji kierownik – pracownik. Posługiwanie się metodą narracyjną wymaga wykorzystania odpowiednio zebranych wypowiedzi osób – mogą to być wypowiedzi swobodne, np. podczas spotkań, rozmów kierowanych czy specjalnie przygotowanych wywiadów, wystąpień pracowników, prezentacji lub spisanych komentarzy, podsumowań i ekspertyz przygotowanych przez podwładnych.

Wykorzystanie narracji powinno być powiązane z działaniem w drugim kierunku – oddziaływaniem za pomocą narracji, co wymaga stosowania nie tylko odpowiednich technik komunikacyjnych, ale takiego formowania przekazu, aby odbiorcy mogli łatwo zapamiętać przekazywane treści. Polega to na stosowaniu odpowiedniej struktury opowieści, budowaniu napięcia emocjonalnego, używaniu metafor, przypowieści, odniesień i analogii, niedomówień oraz stawianiu pytań. Należy pamiętać o stylu narracji, tempie i rytmie przekazywanych informacji, a przede wszystkim o dostosowaniu opowiadania do audytorium – umiejętności i cech percepcyjnych odbiorców. W celu identyfikacji charakterystycznych właściwości słuchaczy można posłużyć się analizą stylów myślenia, która pomaga zaklasyfikować osoby zgodnie z ich preferowanymi sposobami postrzegania świata i jego interpretacji, z używanymi przez słuchacza strukturami analizowania przyjmowanych informacji i ich rozumienia oraz przyswajania.

Podejście narracyjne umożliwia nie tylko poznanie intencji nadawcy, który formułuje swoje myśli, przedstawia opinie, będące odzwierciedleniem jego własnych postaw, przekonań, emocji, obaw lub oczekiwań. Stosując tę koncepcję można również poznawać i analizować mechanizmy, jakie uruchamia dana narracja, w jakich kontekstach jest odczytywana przez słuchaczy, do kogo jest skierowana i jaki efekt wywiera. Dzięki temu obserwator może lepiej poznać charakterystyczne cechy danych relacji społecznych, odpowiednio je opisać i interpretować. Wsłuchiwanie się w narrację konkretnych ludzi umożliwia rozpoznawanie i docenienie osób marginalizowanych w codziennych relacjach, niedocenianych i niezauważanych, o których panuje przekonanie, że nie mają nic do zaoferowania, a które mogą same mieć zaburzone poczucie wartości, a przez to nie budować więzi z innymi pracownikami.

7.4. Podejście narracyjne jako metoda celowego wpływania na zachowania pracowników

Zmiana zachowań i rozwój umiejętności pracowników do niedawna związany był z jasną drogą, wiodącą do jednoznacznie zdefiniowanego celu, jakim jest wzrost wartości pracownika dla organizacji. Rozwój był związany z kształ-

towaniem takich kompetencji, które prowadzą do lepszego wykonywania konkretnych zadań, zwiększają efektywność pracownika, umożliwiają jego lepsze dostosowanie do miejsca pracy, prowadzą do lepszej współpracy między poszczególnymi działami, pomiędzy kolegami, uruchomienia myślenia procesowego itp. Działania zmieniające zachowania, poszerzające wiedzę i umiejętności były podejmowane jako formy zorganizowane, „zewnątrznie” determinowane i sterowane.

Styl narracyjny jest ukierunkowany na indywidualizację podejścia do pracownika. Warunki, w jakich styl narracyjny może odnosić najlepsze efekty, są powiązane z konkretnym pracownikiem, jego miejscem i środowiskiem pracy oraz treścią pracy i wymaganiami w stosunku do konkretnego pracownika. Ten styl sprzyja procesom uczenia się w pracy, szczególnie na tych stanowiskach, na których występują duże wymagania co do kwalifikacji i umiejętności, dopuszczana jest duża samodzielność pracownika, a zadania nie są rutynowe i powtarzalne [Smith 2012, s. 45]. Wówczas dobrze sformułowane opowiadania powinny wywoływać wśród słuchających postawę ciągłego uczenia się, odkrywania i pozyskiwania wiedzy, wprowadzać w stan ciekawości, otwartości, a nawet zdumienia. Poprawnie sformułowane historie powinny dawać pole do własnej interpretacji przez słuchającego, co powinno wpływać na wzrost jego zaangażowania emocjonalnego. Samodzielność pozwala odnosić treści opowiadania do własnego życia, postaw, umiejętności, narracja powinna być inspirująca, zmieniająca lub modyfikująca punkt widzenia słuchacza, odwołująca się do doświadczeń wspólnych (grupy współpracowników) lub indywidualnych, powinna dawać możliwość samodzielnie sterowanego rozwoju. Z drugiej strony, jeśli zostaną spełnione przez przełożonych omówione założenia narracji, to taki przekaz będzie wyrazem dużego szacunku w stosunku do ich podwładnych, wzajemnego zaufania, jednocześnie wyrazem oczekiwania przyjęcia postawy dużej odpowiedzialności ze strony odbiorców opowiadanych historii.

Zachowania pracowników mogą być oceniane poprzez jakość pełnienia przez nich ról organizacyjnych. Role organizacyjne są przypisywane do pełnienia osobom, które są zaangażowane w procesy pracy, biorą na siebie odpowiedzialność za wykonywane zadanie, wykazują się odpowiednią wiedzą, podporządkowują się pewnym regułom organizacyjnym, co wiąże się z koniecznością przyjmowania odpowiednich postaw i prezentowania adekwatnych zachowań. Pełnienie roli organizacyjnej jest ściśle związane z osobowością, gdyż pewne funkcje wypełniane przez pracownika mogą stać w sprzeczności do jego predyspozycji i umiejętności. M. Maynes, J. Pierce i B. Laslett [2012] twierdzą, że podejście narracyjne pozwala na identyfikację tego, jakie możliwości w pełnieniu ról ma dana osoba, ponieważ wypowiedzi poszczególnych osób pokazują, jaki jest ich stosunek do grupy, społeczności, według jakich założeń i przekonań funkcjonują, a w efekcie osoby te określają, w jaki sposób konstruują swoją rolę

społeczną. Jako argument autorzy podkreślają, że człowiek poprzez narrację odkrywa kulturowo zakorzenione wzorce zachowań, odsłania własną logikę postrzegania świata, a jednocześnie pokazuje własną konstrukcję poznawczą i model przekonań, według którego funkcjonuje.

Poprzez podejście narracyjne możliwe jest określenie różnych, często przeciwstawnych warstw znaczeniowych prezentowanych przez rozmówców i przeniesienie ich na grunt użytecznego dialogu międzyludzkiego; poznanie głębszych znaczeń i interpretacji przekazywanych przez poszczególne osoby. Wsłuchiwanie się przełożonych w codzienną narrację pracowników może być jednocześnie odpowiednim źródłem inspiracji związanych z podejmowaniem decyzji, rozwiązywaniem problemów, czy też odczytywaniem nastrojów pracowników. Narracja, którą posługują się poszczególne osoby, może również dostarczać informacji na temat poziomu zaangażowania konkretnego pracownika w wykonywanie zadań.

W literaturze psychologii zarządzania oraz w opracowaniach firm doradztwa personalnego pojawiają się koncepcje stylów myślenia, które odwołują się do analizy aktywności umysłowej człowieka i tzw. metaprogramów, które warunkują sposoby rozumowania i interpretowania świata zewnętrznego. Przykładem może być koncepcja R. Strenberga, który wyodrębnił 13 stylów myślenia powiązanych z 5 aspektami procesu samokierowania [Wojciszke 2003, s. 58]. Taką propozycją jest również opracowana przez firmę FPL klasyfikacja stylów myślenia, wprowadzająca podział na 9 wymiarów dychotomicznych, które mogą przyjmować pewne miejsce na kontinuum między dwoma skrajnymi wartościami. Wśród nich występuje na przykład:

– *nastawienie na możliwości* vs. *nastawienie na planowanie* – czyli szukanie wielu opcji działania, z których można dokonać wyboru vs. organizowanie rzeczywistości według procedur i działania zgodnie z nimi;

– *nastawienie na zabezpieczanie* vs. *nastawienie na osiągnięcie* – czyli widzenie świata przez pryzmat zagrożeń, przed którymi należy się zabezpieczyć vs. postrzeganie rzeczywistości w kategoriach celów do osiągnięcia³.

Style myślenia mogą być rozpoznawane poprzez umiejętne interpretowanie wypowiedzi innych osób, z drugiej strony zaś – po dokonaniu identyfikacji, jakimi stylami posługuje się odbiorca, powinny być wykorzystywane do skutecznego formułowania wypowiedzi kierowanych do odbiorców.

Narracja może przybierać rolę funkcjonalną lub faktograficzną. Rola faktograficzna związana jest z przekazywaniem informacji związanych z intencją jak najlepszego przyswojenia faktów przez słuchaczy. W takiej sytuacji sformułowania powinny odnosić się do konkretnych informacji czy danych i umożliwiać słuchaczom ich łączenie z własnym rozumieniem zjawisk, przy określonym

³ Przykłady podane z materiałów niepublikowanych firmy FPL.

stanie wiedzy i zdolności intelektualnych. Rola funkcjonalna łączy się z przekazaniem treści, które dotyczą wytyczania nowych ram zachowań, kształtowania odmiennego myślenia i sposobów działania. W takim momencie przekaz narracyjny może odnosić się do ogólnych doświadczeń; być luźno powiązany z faktami, a bardziej dotyczyć wartości i przekonań, poruszać się w sferze emocjonalnych przeżyć.

B. Czarniawska [2004, s. 22] podaje formułę związaną z tym, w jaki sposób powinno się korzystać z narracji na poziomie indywidualnym – odbioru i przygotowania opowiadań. Taki przepis zawiera pewien proces nawiązywania dialogu narracyjnego, związanego z jednoczesnym słuchaniem i analizowaniem treści wypowiedzi oraz dostosowywaniem własnej narracji do rodzaju audytorium, do którego jest ona skierowana. Proces ten został sformułowany w sposób następujący [Czarniawska 2004, s. 22]:

- obserwacja, w jaki sposób opowiadania są konstruowane;
- gromadzenie opowiadań;
- prowokowanie wypowiedzi;
- interpretowanie opowieści (jaki jest przekaz);
- analizowanie opowieści (jak są przekazywane);
- dekonstruowanie opowieści;
- zbudowanie własnej opowieści;
- przekazanie własnej opowieści (zgodnej lub przeciwnej w stosunku do innych).

Nasuwa się pytanie, jakie umiejętności i w jaki sposób należy kształtować w ramach spełniania roli kierowniczej, aby odpowiednio posługiwać się tym podejściem do formowania więzi. Jedną z odpowiedzi mogą być wytyczne formułowane w stosunku do pełnienia przez kierowników roli coacha w organizacji. Wśród wielu cech związanych z umiejętnościami komunikacyjnymi wydaje się bardzo ważne, aby kierownik – coach miał przede wszystkim świadomość samego siebie, umiejętność rozumienia rozwoju i funkcjonowania człowieka, możliwość wieloaspektowego spojrzenia na różne problemy, odczytywania spraw w szerszym kontekście [Peltier 2005, s. 34–36].

7.5. Podsumowanie

Podejście narracyjne, choć stosowane w podejściu metodologicznym jako jedna z metod jakościowych będąca dopełnieniem innych metod, w tym podejścia ilościowego, nadal wymaga popularyzacji, szczególnie w praktyce kierowania. Podejście to można stosować zarówno do lepszego poznania innych pracowników, zrozumienia ich sposobów myślenia, percepcji, postaw, jak i dostosowywania własnej narracji do odbiorców. Takie nastawienie powinno pomóc w budowaniu właściwych więzi interpersonalnych opartych na głębszych

podstawach szukania solidnej płaszczyzny porozumienia, akceptacji, zaufania, jednocześnie wpływając na wszystkie cechy i zachowania pracowników widziane przez pryzmat efektywności oraz skuteczności działania pracowników. Praktycznym zastosowaniem tego podejścia byłoby wprowadzenie zasad stosowania narracji do omawiania z pracownikami ich problemów zawodowych, pojawiających się zagrożeń, opracowywania nowych rozwiązań organizacyjnych, prowadzenia rozmów oceniających i podsumowujących osiągnięcia pracowników.

Bibliografia

- Armstrong D., 1992, *Managing by Storying Around: A New Method of Leadership*, Doubleday, New York.
- Bieliński J., Iwińska K., Rosińska-Kordasiewicz A., 2007, *Analiza danych jakościowych przy użyciu programów komputerowych*, „ASK”, nr 16.
- Czarniawska B., 2004, *Narratives in Social Science Research*, SAGE Publications Ltd, London.
- Dennet D., 1997, *Kinds of Minds. Towards an Understanding of Consciousness*, Phoenix, London.
- Jezierski K., 2010, *Zagadnienie tożsamości w ujęciach Dana P. McAdamsa i Erika H. Eriksona*, „Psychologia Rozwojowa”, t. 15, nr 4.
- Kaplan R., Norton D., 2002, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Karnat-Napieracz A., 2009, *Tożsamość czyli świadomość redivivus*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M., 2005, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Krokowski M., Rydzewski P., 2009, *Struktury stylów myślenia*, Łódź (niepublikowane materiały wewnętrzne firmy FPL).
- Maynes M., Pierce J., Laslett B., 2012, *Telling Stories. The Use of Personal Narratives in the Social Sciences and History*, Cornell University Press, London.
- Molly A., Squire C., Tamboukou M., 2013, *Doing Narrative Research*, SAGE Publications Ltd, London.
- Peltier B., 2005, *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*, Routledge, New York.
- Smith P., 2012, *Lead with a Story: A Guide to Crafting Business Narratives that Captivate, Convince, and Inspire*, Amacom, New York.
- Urbaniak M., 2010, *Tożsamość narracyjna Ricoeura jako medium między pojęciem doświadczenia i „ja”*, „Rocznik Kognitywistyczny”, t. IV, s. 215–222.
- Wojciszke B., 2003, *Psychologia miłości. Namiętność, intymność, zaangażowanie*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.

Maciej Malarski

**BUILDING INTERPERSONAL RELATIONS IN THE ORGANIZATION
– NARRATIVE APPROACH**

(Abstract)

Building interpersonal relationship in organization requires a lot of effort and great managers' skills. The relatively simple methods used in management practice can and should be enforced with more advanced solution. One of them is narrative approach, which is used in research and implemented to some extent in the everyday business life. The chapter presents considerations on: 1) the connection between the application of this method and relationships and ties amongst the employees, 2) what assumptions and rules should be introduced to fully exploit the potential of this approach.

ROZDZIAŁ 8

Coaching – zastosowanie w zarządzaniu i jego ewaluacja

Małgorzata Podkówka-Wawrzonek, Monika Brodzińska***

8.1. Wprowadzenie

Kapitał organizacji stanowią jej ludzie, ich kompetencje, doświadczenie i podejmowane przez nich decyzje. Te elementy składają się na zasób o charakterze strategicznym, będącym w związku z tym przedmiotem inwestycji organizacji. Ponieważ coaching należy do arsenału procesów wspierających rozwój w perspektywie zarządzania kapitałem ludzkim, powinien dostarczać nie tylko efektów, ale także być w stanie je zmierzyć i przedstawić w sposób zrozumiały dla zarządzających. Właściwe przedstawienie coachingu i jego efektów w organizacji jest kluczowe dla skutecznego zarządzania, dlatego też celem rozdziału jest dokonanie analizy podstawowych zagadnień związanych z coachingiem jako cennym narzędziem w zarządzaniu ludźmi i doskonaleniu ich umiejętności oraz wskazanie modeli przydatnych w procesie jego ewaluacji.

8.2. Coaching jako narzędzie w zarządzaniu ludźmi

Coaching jest procesem, który pomaga jednostce oraz organizacjom w przyspieszeniu tempa ich rozwoju i ukierunkowaniu na efekt podjętego przez nich działania. Istotą w coachingu jest zmiana, poprzez wyznaczenie realnego i mierzalnego celu oraz konsekwencja w dążeniu do niego. Coaching często jest procesem zamkniętym, który ma doprowadzić wskazaną osobę (zwaną klientem) do zamierzonego celu. Taki proces trwać może miesiąc, kilka miesięcy, a nawet rok, w zależności od tego, jaki cel został wyznaczony do osiągnięcia. Warto jed-

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

** Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

nak podkreślić, że niektóre procesy coachingowe mają charakter otwarty i nie mają ustalonego terminu końca. Stanowią one stałe wsparcie dla klienta, który dokonuje istotnych zmian, przechodzi kolejne etapy rozwoju. Relacja coachingowa może trwać nawet kilka lat [Whitworth i in. 2010, s. 141].

Kluczem do zrozumienia istoty coachingu jest uświadomienie sobie tego, czym tak naprawdę jest i jak działa ów proces. Składa się on z serii systematycznych spotkań, które nazwane są sesjami coachingowymi. Sesja polega w na rozmowie coacha z klientem oraz na stosowaniu konkretnych narzędzi coachingowych. Rozmowa jest oparta na zadawaniu pytań, które mają charakter otwarty i dają możliwość pogłębionego uczenia się i spojrzenia na sytuację, w jakiej klient się znajduje, z zupełnie innej perspektywy. Ich celem jest ukierunkowanie klienta na działanie i poszukiwanie konkretnych rozwiązań w swoim życiu lub w organizacji. Tego rodzaju pytania nie koncentrują klienta na przeszłości i analizie problemów, ale ukierunkowują jego myślenie na przyszłości, w kierunku działania w obszarach poruszanych tematów. Coach, zadając je, prowadzi klienta do większej klarowności, konkretnego działania i do dokonywania własnych odkryć [Whitworth, Kimsey-House, Sandhal 2010, s. 181].

Tabela 8.1. Przykłady pytań coachingowych

Pytania coachingowe
<ul style="list-style-type: none"> – Jaki jest twój plan działania? – Co zrobisz, aby praca była wykonana? – Jak chciałbyś, aby to wyglądało? – Jakich potrzebujesz zasobów, aby podjąć decyzję? – Jak inaczej można by postąpić?

Źródło: Davis i in. [2010], s. 110.

Pytania coachingowe są zadawane etapowo. Ich celem jest przewidywanie działania klienta, oszacowanie, klaryfikacja, dopracowanie, ewaluacje, posłużenie się konkretnymi przykładami, badanie, odkrycie nowych możliwości, uzyskanie konkretnej perspektywy, wzięcie pod uwagę także przeszłości, zbadanie zastosowania odkryć, integracje, pogłębione uczenie się, analiza różnych opcji zaplanowanego działania, wydobycie zasobów, oczekiwanie na rezultaty, planowanie działań oraz podejmowanie działania w konkretnym czasie [Whitworth, Kimsey-House, Sandhal 2010, s. 235–231].

Każda sesja coachingowa to spotkanie, które z reguły nie przekracza 1,5 godziny. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że według badań International Coach Federation najpopularniejszą formą sesji coachingowej, na którą decydują się klienci, jest 30-minutowa rozmowa telefoniczna, która zazwyczaj odbywa się od 3 do 4 razy w miesiącu. Spotkanie z coachem rozpoczyna proces, który w dużej mierze realizowany jest także pomiędzy sesjami. To właśnie pomiędzy

nimi klient podejmuje konkretne działania, które w konsekwencji prowadzą go do zmiany. Klient korzysta ze swoich zasobów, które uświadomił sobie i odkrył na nowo podczas sesji coachingowych [Dąbrowska 2014, s. 28]. Podczas sesji coach korzysta z różnych metod i narzędzi, które wspomagają proces oraz czynią go skutecznym, dzięki czemu proces cały czas ewoluuje. Każde dobrze zadane pytanie powoduje wzmocnienie odkrycia nowych rzeczy, a czas pomiędzy sesjami jest przeznaczony na działanie i wprowadzanie nowych odkryć w życie. Najczęściej wykorzystywany zestaw narzędzi przez coacha to: listy kontrolne tematów, sporządzane podczas pierwszego spotkania i sesji wstępnej, umowa coachingowa, arkusz informacji o kliencie, wywiad z klientem, lista kontrolna planowania strategicznego, dziennik spraw zakończonych. Wymienione narzędzia są istotnymi elementami, które wpływają na proces coachingowy i jego ewaluację. W przypadku coachingu w organizacji sporządza się listę informacyjną klienta korporacyjnego, spełniającą taką samą funkcję. Często praktyką podczas sesji jest sporządzanie dodatkowych formularzy coachingowych. Należą do nich m.in.: koło priorytetów, kompetencji menedżera, wydajności pracy czy dziennik planowania działań. Najczęściej stosowanymi ćwiczeniami podczas sesji są ćwiczenia na określenie wartości, koło satysfakcji zawodowej, ćwiczenie na określenie celu. Wśród najczęściej stosowanych narzędzi w coachingu znajdujemy też metody o nazwie spirala praktyki, tabela umiejętności, obrazowanie trójwymiarowe, wizualizacja [Whitworth, Kimsey-House, Sandhal 2010, s. 207–218].

Coaching już dawno wkroczył w ramy organizacji, jako że stanowi narzędzie mogące wspierać organizację w zmieniających się warunkach rynkowych. Harvard Business Review podaje trzy najczęstsze powody zatrudniania coachów w firmach w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii [Coutu 2009, s. 92]:

- rozwój potencjału pracowników oraz usprawnienie zmiany (48%);
- działanie jako ekspert w danej dziedzinie (26%);
- pomoc w zmianie zachowań problematycznych pracowników (12%).

W praktyce zarządzania ludźmi znane są również inne, dość podobne formy prowadzące do rozwoju pracowników. Należy je jednak odróżnić od coachingu (zob. pkt 8.3).

8.3. Coaching a terapia, mentoring i consulting

Coaching nie jest *psychoterapią*, jednak granica pomiędzy tymi dwoma zagadnieniami nie jest do końca jasna, gdyż nie jest ona zdefiniowana za pomocą konkretnych reguł i terminów [Grant 2009, s. 97]. Warto podkreślić różniącą te dwie formy cechę, a mianowicie fakt, że coaching nie koncentruje się na pro-

blemach emocjonalnych, tak jak to jest praktykowane podczas terapii psychologicznych. Coaching bazuje na aktualnych sprawach, wydobywaniu potencjału, odkrywaniu talent. Mówi się o nim, że „jest pracą na celu” oraz nie koncentruje się na przeszłości, chociaż także z niej czerpie i do niej się odnosi. Dla coachingu istotą jest optymalizacja działań, pełniejsze korzystanie ze swoich zdolności i precyzowanie celów. Coaching nie jest naprawianiem klienta, co jest obecne i niezbędne w przypadku stosowania psychoterapii. Coach pracuje m.in. poprzez aktywne słuchanie swojego klienta, zadawanie pytań oraz dzieli się nieocenianymi obserwacjami. Coaching oparty jest więc na partnerskiej relacji pomiędzy coachem a osobą w procesie. W coachingu to klient ponosi 100% odpowiedzialności za swoje działania i decyzje. Coach odpowiada za metodologię procesu i stworzenie dogodnych i bezpiecznych warunków do rozwoju i eksperymentowania [Kłodkiewicz 2009, s. 6]

Tabela 8.2. Wyodrębnienie różnic w coachingu i mentoringu

	Coaching	Mentoring
Cel kontraktu	osiągnięcie określonego celu	szeroko pojęty rozwój
Praca nad	nabyciem określonych umiejętności i polepszeniem efektywności działania	przekonaniami, wartościami, życiową misją, umiejętnościami
Długość relacji	krótka, trwa zazwyczaj do roku, wyjątkowo może być stałą formą wsparcia w rozwoju	dłuższa, może trwać kilka lat
Ramy spotkań	ściśle określony czas i miejsce	luźniejsze ramy – w miarę potrzeb uczestnika
Osoba prowadząca	coach nie musi posiadać doświadczenia i specjalistycznej wiedzy w dziedzinie objętej tym procesem	ma większe doświadczenie lub równe szkolonej osoby, dzieli się swoimi życiowymi przemyśleniami i historiami
Narzędzia	coach zadaje pytania, pozwalające dojść uczestnikowi samodzielnie do konstruktywnych odkryć	mentor posiada wiedzę ekspercką, którą odpowiednio dawkuje stosując pytania, podpowiedzi, naprowadzenia
Co dostaje	osoba przechodząca proces sama dochodzi do najlepszego dla siebie rozwiązania	osoba przechodząca mentoring dostaje konkretne rozwiązania, doświadczenie i wiedzę od osoby posiadającej autorytet
Komunikacja	praca nad treściami wpływającymi od osoby coachowanej	uzewnętrznienie się mentora

Źródło: <http://www.biznestube.pl/aktualnosci/kluczowe-roznice-miedzy-coachingiem-a-mentoringiem> (dostęp 19.05.2014).

Coaching jako forma interwencji szkoleniowej jest również często mylony inną zblizoną do niego formą, mianowicie z mentoringiem (tab. 8.2). *Mentoring* opiera się na sile autorytetu mentora wobec mentee, czyli osoby potrzebującej wprowadzenia merytorycznego do powierzonych zadań. W Europie został wypracowany model mentoringu rozwijającego, czyli *developmental mentoring*. Założeniem mentoringu jest pomoc mentora w osiągnięciu samodzielności zawodowej przez podopiecznego, która powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w zdobytej przez niego wiedzy i doświadczeniu. [Karwala 2007, s. 67]. Rola mentora w organizacji polega na wprowadzeniu, pełnieniu funkcji opiekuna, doradztwie dla pracowników, którzy rozpoczynają pracę zawodową w danej firmie. Mentor pomaga wdrożyć się nowemu pracownikowi w struktury organizacji i planuje dalszy rozwój zawodowy powierzonej mu osoby.

Natomiast, w przypadku *consultingu* konsultant przeprowadza ekspertyzę i rozwiązuje sprawy o charakterze biznesowym, a także wspomaga rozwój biznesu jako całości. Konsultanci pracują z całymi organizacjami, a nie – jak to się dzieje w coachingu – z jednostkami. Konsultanci wobec tego mają pośredni wpływ na jednostkę. Zarówno coaching, jak i consulting mogą ze sobą efektywnie współgrać. Rolą konsultanta jest wnoszenie do procesu konkretnych umiejętności i doświadczenia, przeprowadzenie analizy danej sytuacji, zrozumienie problemu i zaproponowanie konkretnego rozwiązania [Edgcomb, Malen 2002, s. 9].

8.4. Potrzeba ewaluacji w coachingu

Według Jacka J. Phillipsa [1996, s. 10] odpowiedzialność za wszystkie funkcje w organizacjach wzrasta i, co za tym idzie, również wszelkie działania rozwojowe stają się przedmiotem analiz. Zarządzający organizacjami chcą wiedzieć, jakich dokładnie korzyści z inwestycji, jakie podejmują, mogą się spodziewać po ich zakończeniu. Ponieważ inwestycje w ludzi znajdują się pośród działań rozwojowych firm, we współczesnych organizacjach istnieje potrzeba mierzenia wyników działań w działach zajmujących się zasobami ludzkimi [Phillips, Phillips, Stone 2001, s. x].

Coaching jako metoda zaliczana do kategorii szkoleń, czyli metod rozwojowych firm, znajdował się przez pewien czas wśród niemierzalnych procesów zachodzących w organizacjach. Problemem więc było dokładne określenie, czy przeprowadzony coaching zakończył się sukcesem czy porażką. Nadal może istnieć obawa iż ewaluacja „efektywności” coachingu jest z natury zjawiskiem subiektywnym oraz że niekoniecznie może być zmierzona empirycznie w taki sposób, aby efektywność działań coacha była widoczna. Niezaprzeczalny jest jednak fakt, że potrzeba oceny tego procesu istnieje, i to nie tylko u zarządzających firmą, decydujących się na inwestycje w tym obszarze, ale także

u bezpośrednich „klientów” coachów, którzy również stawiają wysoko swój rozwój i interesują ich postępy, jakie robią, jako że często wiążą się one z ich celami życiowymi [Spence, Grant 2007, s. 185].

W 2009 r. Harvard Business Review przeprowadził sondę wśród amerykańskich i brytyjskich coachów, analizującą ich pracę w środowisku biznesowym. Jej wyniki pokazują, że 70% biorących udział w sondzie coachów deklaruje dostarczanie swoim klientom ewaluacji coachingu oceny jakościowej, mniej niż jedna trzecia z nich formułuje informację zwrotną w postaci danych ilościowych w końcowej ewaluacji, a mniej niż 25% z nich dostarcza jakiegokolwiek dane ilościowe mierzące wpływ przeprowadzonego procesu [Peterson 2009]. Taki stan rzeczy może być spowodowany brakiem znajomości narzędzi służących do ewaluacji coachingu bądź też ich niedoskonałością i brakiem możliwości zastosowania w trakcie danego procesu.

8.5. Metody ewaluacji w coachingu

Różne badania mierzące efektywność coachingu podają, że jest on efektywny przede wszystkim, gdy jest mierzony względem wyznaczonych na początku procesu celów oraz w przypadku osób dokładnie świadomych swoich obowiązków [Evers, Brawers, Tomic 2006, s. 174–182]. Ewaluacja szkoleń to proces systemowy, który musi być zaplanowany na samym początku szkolenia, w momencie gdy podstawowe pytania o cel oraz formę szkolenia są zadawane [Phillips 1997, s. 51–52], tak więc może się wydawać, że podobnie będzie z coachingiem. Metody, jakimi posługują się coachowie, stanowią jednak o tym, że nie zawsze jest wskazane, aby cały jego proces został zaplanowany na początku szkolenia.

Tabela 8.3. Dwojaki typy ewaluacji coachingu

Typ 1	Typ 2
Ocena tak/nie	Ocena szczegółowa
Oceny typu pierwszego mają tylko dwa typy mierzalnej ewaluacji, postrzegające coaching jako model spełniający swój cel lub nie.	Ewaluacja coachingu jest przedstawiona w formie procentowej bądź opisowej, pokazując, w jakim stopniu dokonała się zmiana względem sytuacji wyjściowej.
Przykład: metody GROW i SMART.	Przykład: czterostopniowy model Kirkpatricka, Model ROI Phillipsa.

Źródło: opracowanie własne.

Metody ewaluacji możliwe do zastosowania w coachingu mają dwojaki charakter (tab. 8.3). Mogą być stosowane w trakcie procesu, na bieżąco wskazując kierunek, w jakim rozwój klienta ma zmierzać, jednocześnie podsumowując sesję jako zakończone sukcesem lub nie. Drugi typ ewaluacji to modele stanowiące ramy dla procesu, których projektowanie ma miejsce po określeniu celów sesji coachingowych.

8.6. Model GROW w ujęciu ewaluacji coachingu

Systemem zadawania pytań, który jest najczęściej stosowany podczas sesji coachingowych, jest model GROW, którego autorami są Graham Aleksander, John Whitmore i Alan Fire. Mierzy on efekty procesu w trakcie jego trwania oraz podsumowuje go jako osiągnięty zamierzony efekt lub nie. Model składa się z czterech etapów: 1. **Generalny cel**, 2. **Rzeczywistość**, 3. **Opcje**, 4. **Wola**.

Tabela 8.4. Przykładowe pytania w modelu GROW

<p>Krok 1. Generalny cel – Co chcesz osiągnąć?</p> <p>Co chcesz osiągnąć? Czym chciałbyś się dzisiaj zająć? Co chciałbyś osiągnąć podczas dzisiejszego spotkania? Czym chciałbyś zakończyć tę sesję? Co chciałbyś osiągnąć w trakcie sesji? Po czym poznasz, że to była dobra sesja?</p>	<p>Krok 2. Rzeczywistość – Co się dzieje teraz?</p> <p>Jak jest teraz? Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak byś ocenił obecną w skali od 1 do 10? Jakie działania już podjąłeś? Jakich działań jeszcze nie podjąłeś? Co działa? Co nie działa? Co zyskujesz z tego, jak jest teraz? Co tracisz? Jak inni reagują na tę sytuację?</p>
<p>Krok 3. Opcje – Co mógłbyś zrobić?</p> <p>Co mógłbyś zrobić, aby osiągnąć cel? Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu? Co jeszcze możesz zrobić? Jakie widzisz inne możliwości dojścia do celu? Jakie kroki możesz podjąć? Gdybyś nie był ograniczony czasem, co mógłbyś zrobić?</p>	<p>Krok 4. Wola – Co zrobisz?</p> <p>Którą z opcji wybierasz? Co chcesz zrobić w związku z tym? Jaki będzie Twój pierwszy krok? Od czego zaczniesz? Co skłania Cię do takiego wyboru? Do kiedy to zrobisz? Jeśli masz wątpliwości, to jakie? W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?</p>

Źródło: <http://www.educoaching.pl/2011/06/model-grow-struktura-sesji-coachingowej.html> (dostęp 21.04.2014).

Pierwszy etap to określenie celu i doprecyzowanie, co konkretnie klient chce osiągnąć poprzez udział w procesie coachingowym. Drugim krokiem jest analiza obecnej sytuacji, w jakiej znajduje się klient. Pozwala to mu na poszerzenie samoświadomości, realną ocenę swojej sytuacji oraz celu, który chce osiągnąć. Jest to moment, kiedy klient decyduje się na dokonanie konkretnej zmiany, jest zmotywowany do działania. Trzeci etap polega na wygenerowaniu rozwiązań oraz ocenie ich przydatności. Coach pomaga odkryć klientowi różne możliwości działania. Finalnym etapem w modelu GROW jest podejmowanie przez klienta decyzji o działaniu [Rzycka 2010, s. 244–248].

Model GROW został rozszerzony o metodę IGROW oraz REGROW, które uzupełniają go, sprawiając, iż można go stosować przy szerszym spektrum problemów. IGROW to model, przy stosowaniu którego klient i coach poświęcają więcej czasu na zakomunikowanie i wypowiedzenie problemu, z którym boryka się klient. Jak sama nazwa wskazuje, element „I” (ang. „ja”) jest jeszcze bardziej zaznaczony jako punkt wyjścia dla procesu. Metodę REGROW wykorzystuje się w momencie, gdy klient znajduje się w procesie i pomiędzy sesjami realizuje różne zadania. Jest to moment sprawdzenia, jak i czy w ogóle proces coachingowy ewoluje. Coach i klient podsumowują to, co wydarzyło się od ostatniej sesji i oceniają dokonujące się zmiany, jakie nastąpiły pomiędzy nimi [Wilson 2007, s. 67–77].

8.7. Model SMART

Sposobem, który również często jest wykorzystywany w procesie coachingowym jest metoda/model SMART. Zakłada się tu precyzowanie celów. W coachingu jest to bardzo istotnym aspektem, ponieważ ważne jest, aby proces został ukierunkowany we właściwą stronę i przez to był skuteczny w swoim działaniu. Szczególnie istotne jest to przy ewaluacji procesu coachingowego, ponieważ źle sprecyzowany cel nie przynosi mierzalnych efektów i nie doprowadza do zwrotu z inwestycji [Meyer 2003, s. 31]. SMART w polskim tłumaczeniu to skrót od słów, które stanowią kolejne etapy w definiowaniu celu procesu coachingu:

- **Specyficzny** – cel musi być konkretny,
- **Mierzalny** – cel musi być mierzalny, jeśli taki nie będzie, może być nieosiągalny,
- **Ambitny** – cel musi być osiągalny,
- **Realny** – cel powinien być wyzwaniem, ale nie może być zbyt łatwy, ale też nie może być też za trudny,
- **Terminowy** – określony w konkretnych ramach czasowych

W trakcie sesji coach pilnuje, aby klient nie odchodził od ustalonego celu, którego osiągnięcie stanowi również o sukcesie procesu.

8.8. Model Kirkpatricka

Od lat 60. model oceny efektywności szkoleń Kirkpatricka stanowi bazę dla innych modeli oceny szkoleń. Różni się on od poprzednich dwóch modeli poziomem skomplikowania oraz tym, że wychodzi poza ramy jednostki w stronę środowiska organizacji [Woźniak 2012, s. 53–54]. Według jego założeń analiza efektywności przedsięwzięć szkoleniowych powinna być przeprowadzona na czterech poziomach korzyści, będących ich rezultatem (tab. 8.5).

Tabela 8.5. Cztery poziomy oceny szkolenia

Poziom	Mierzony poziom	Opis	Przykładowe narzędzia i metody badania	Cel oceny
1.	Reakcja	Zebranie subiektywnych opinii i ocen stopnia zadowolenia uczestników szkolenia; pomiar dokonywany jest zazwyczaj tuż po zakończeniu szkolenia	Ankiety z opiniami uczestników, ustne opinie bądź kwestionariusze doszkoleniowe	Stopień zrozumienia programu przez uczestników
2.	Nauczanie	Za pomocą testów czy innych form sprawdzania wiedzy dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia	Testy, inne formy sprawdzania wiedzy	Stopień przyswojenia wiedzy teoretycznej przez uczestników
3.	Zachowanie	Określa się wpływ programów szkoleniowych na modyfikację zachowania na stanowisku pracy	Obserwacja zachowania w trakcie pracy	Stopień przełożenia wiedzy teoretycznej zdobytej podczas szkolenia na pracę
4.	Rezultaty	Identyfikuje się korzyści osiągane przez uczestników szkolenia po jego ukończeniu, uwidoczniające się w wynikach funkcjonowania całej organizacji	Miary zbierane w ramach systemów zarządzania	Stopień zastosowania wiedzy ze szkolenia w osiągnięciu celów biznesowych

Źródło: modyfikacja własna na podstawie: Kirkpatrick [2001] oraz Dźwigoł-Barosz [2011], s. 138.

Istnieje sugestia, że koncepcja Kirkpatricka jako całość jest typologią czterech efektów szkolenia, z których dwa pierwsze to jego wpływ na jednostkę, a dwa pozostałe na organizację [Woźniak 2012, s. 53–54, za: Holton 1996].

Tego typu ujęcie ewaluacji daje niemal pełen obraz procesu szkolenia. Dużą zaletą tej formy ewaluacji jest stanowienie dobrej podstawy dla ewaluacji procesu coachingu oraz fakt, że taka forma jest zrozumiała dla uczestnika procesu.

Istnieje jednak również wiele minusów tej metody, przede wszystkim to jej czasochłonność, duże koszty i fakt, że jej wielostopniowość często wydaje się zbyt skomplikowana dla przedsiębiorstw. Według badań systemów szkoleniowych przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie jedynie 10% zarządzających przeprowadza pełną analizę szkoleniową Kirkpatricka, a zdecydowana większość zadowala się w takich przypadkach pierwszym stopniem ewaluacji [Kunasz 2006, s. 29]. Sytuacja, w której uczestniczący w szkoleniu kończą go na wypełnieniu ankiety i zapominają o zastosowaniu wiedzy, która została im przekazana, nazywana jest *happy sheets* [Taggart, Sheppard 2010, s. 7]. Największe natomiast problemy polskim organizacjom sprawia wprowadzenie czwartego poziomu ewaluacji, który wymaga wglądu w struktury organizacji [Kunasz 2006, s. 29].

8.9. Model ROI

Model ROI (ang. *Return On Investment*) oznacza oszacowanie rentowności inwestycji, określa procentowy zysk z inwestycji w stosunku do jej kosztów [Phillips, Zuniga 2008, s. xxi]. Jack Phillips w tworzeniu swojego modelu oparł się na tym stworzonym wcześniej przez Kirkpatricka, jako punkt piąty dodając obliczenie ROI z przedsięwzięcia szkoleniowego, co umożliwiło przejście od wskaźników wyniku organizacyjnego do danych finansowych [Woźniak 2012, s. 81].

Do obliczenia ROI w coachingu można zastosować pięciostopniowy plan stworzony przez Phillipsa [2007, s. 42], a mianowicie:

- 1) planowanie procesu coachingu w oparciu o posiadane dane;
- 2) gromadzenie danych prowadzone w trakcie i po zakończeniu programu na czterech poziomach Kirkpatricka (oceny: reakcji, nauki, zastosowania i wdrażania oraz oceny efektów ekonomicznych);
- 3) izolowanie efektów programu, czyli ustalenie, jaka część korzyści została uzyskana dzięki programowi coachingowemu;
- 4) obliczenie zwrotu z inwestycji poprzez konwersję danych na wartości finansowe, obliczenie kosztów przedsięwzięcia oraz identyfikację korzyści niewymiernych, wynikających z procesu coachingu;
- 5) raportowanie polegające na komunikacji wyników oceny.

8.10. Podsumowanie

Coaching jest metodą obejmującą wiele dziedzin, takich jak psychologia, socjologia czy nauki o zarządzaniu. Jest on procesem dynamicznym, wzmacniającym potencjał jednostki i zmianę. Stanowi metodę używaną na świecie przy programach rozwojowych w organizacjach. Ewaluacja coachingu jest potrzebna, ale nie jest jeszcze w powszechnym użyciu. Większość polskich firm nie stosuje wskazanych w niniejszym opracowaniu modeli ewaluacji szkoleń oraz modeli ewaluacji coachingu. A przecież proponowane metody ewaluacji procesu coachingu mogą stanowić istotny element oceny programów prorozwojowych w organizacji.

Bibliografia

- Coutu D., 2009, *What Can Coaches Do for You?*, „Harvard Business Review”, January.
- Dąbrowska J., 2014, *Ocena działań employer brandingowych*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- Davis T., Cud M., Flynn N., Mowl P., Orme S., 2010, *Ewaluacja talentu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Dźwigoł-Barosz M., 2011, *Analiza skuteczności projektu szkoleniowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 59.
- Edgcomb E., Malen E., 2002, *Keeping it Personalized: Consulting, Coaching, Mentoring for Microentrepreneurs*, Aspen Institute, Washington DC.
- Evers W. J., Brawers A., Tomic W., 2006, *A Quasi-Experimental Study on Management Coaching Effectiveness*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, No. 58, March.
- Holton III E. F., 1996, *The Flawed Four-Level Evaluation Model*, „Human Resource Quarterly”, No. 7. <http://www.biznestube.pl/aktualnosci/kluczowe-roznice-miedzy-coachingiem-a-mentoringiem> (dostęp 19.05.2014).
- <http://www.educoaching.pl/2011/06/model-grow-struktura-sesji-coachingowej.html> (dostęp 21.04.2014).
- Grant A. M., 2009, *Coach and Couch?*, „Harvard Business Review”, January.
- Karwala S., 2007, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
- Kirkpatrick D. L., 2001, *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Kłodkiewicz M., 2009, *Raport Szkoła dla Coacha*, <http://www.pifs.org.pl/pliki/raport%20szkoła%20dla%20coacha.pdf> (dostęp 28.04.2014).
- Kunasz M., 2006, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, „Materiały i Studia Uniwersytetu Warszawskiego”, nr 1.
- Meyer P. J., 2003, *What Would You Do If You Knew You Couldn't Fail? Creating S.M.A.R.T. Goals Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*, The Meyer Resource Group Inc., Waco TX.
- Peterson D. B., 2009, *Does Your Coach Give You Value for Your Money?*, „Harvard Business Review”, No. 87 (1).
- Phillips J. J., 1996, *Measuring ROI: The Fifth Level of Evaluation*, „Technical and Skills Training”, April.

- Phillips J. J., 1997, *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, Butterworth-Heinemann, New York.
- Phillips J. J., 2007, *Measuring ROI. Fad, Fact, or Fantasy?*, „T+D”, No. 61, April.
- Phillips J. J., Phillips P. P., Stone R. D., 2001, *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*, Butterworth-Heinemann, Woburn.
- Phillips J. J., Zuniga L., 2008, *Costs and ROI: Evaluating at the Ultimate Level*, John Wiley and Sons, San Francisco.
- Rzycka O., 2010, *Niezwykła moc pytań w zarządzaniu ludźmi*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Spence G. B., Grant A. M., 2007, *Professional and Peer Life Coaching and the Enhancement of Goal Striving and Well-Being: An Exploratory Study*, „The Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practice”, No. 2, June.
- Taggart P., Sheppard G., 2010, *From the Happy Sheet to the Bottom Line*, GPSVision Ltd, Coventry.
- Wilson C., 2007, *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes, Warszawa.
- Whitworth L., Kimsey-House K., Sandhal P., 2010, *Coaching koaktywny*, Walters Kluwer business, Warszawa.
- Woźniak J., 2012, *Ocenianie efektów szkolenia czyli metody i problemy ewaluacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Małgorzata Podkówka-Wawrzonek, Monika Brodzińska

COACHING, ITS IMPLEMENTATION IN MANAGEMENT AND EVALUATION

(Abstract)

In this chapter a coaching process is explained along with the differences between coaching, mentoring and consulting. The chapter describes a coaching session and enumerates tools that a coach can use when conducting the process. The following methods: GROW, SMART, Kirkpatrick's four-level evaluation model and Phillips' ROI model are described to be used in coaching sessions in reference to an individual as well as within an organisation.

ROZDZIAŁ 9

Elastyczność pracowników a pomiar satysfakcji z pracy

Renata Winkler, Izabela Bednarska-Wnuk***

9.1. Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, że współczesny świat charakteryzuje zmienność i złożoność. Funkcjonowanie organizacji i jednostek w takim świecie wymaga od nich elastyczności, czyli umiejętności, gotowości i zdolności do zmian. Przejaw elastyczności jest zatem odpowiedzią na przeobrażenia dokonywane w przestrzeni organizacyjnej. Dotyczy on wszystkich podsystemów organizacji. W szczególności wrażliwy na wszelkie zmiany jest podsystem społeczny, który powinien charakteryzować się odpowiednim poziomem elastyczności. Wpisuje się to bowiem w pożądaną profil kompetencyjny każdego pracownika. Elastyczność pracowników rozpatrywana jest również w kontekście elastycznego rynku pracy. Uwidacznia się zatem dualizm elastyczności, która oczekiwana jest zarówno od organizacji, jak i od samych pracowników. Ponadto elastyczność rodzi pewne konsekwencje społeczne dla samej jednostki oraz dla organizacji, które mogą wpływać na ocenę postrzegania środowiska organizacyjnego. Przy tej ocenie szczególnie istotne wydają się elementy związane ze satysfakcją z pracy i jej pomiarem. W związku z tym ważna jest kwestia określenia, w jaki sposób należy zmodyfikować klasyczne narzędzia pomiaru satysfakcji z pracy dla potrzeb jej pomiaru w przypadku elastycznych pracowników. Założono, iż w przypadku tego rodzaju pracowników zasadne okazać się może wykorzystanie zaadoptowanego modelu SERVQUAL. Dla tak postawionego celu najpierw scharakteryzowano satysfakcję z pracy i wybrane narzędzia służące do jej pomiaru, a następnie omówiono elastyczność

* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.

** Dr, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania, Zakład Zarządzania Wiedzą.

pracowników, wskazano na jej determinanty oraz konsekwencje społeczne na podstawie rozważań teoretycznych¹.

9.2. Satysfakcja z pracy

Satysfakcję najogólniej można zdefiniować jako stan emocjonalny towarzyszący realizacji określonego działania lub przeżywany z uwagi na osiągnięcie jakiegoś celu [Reber 2002, s. 655]. Stan ten w literaturze przedmiotu najczęściej jest przyrównywany do uczucia zadowolenia (względnie ukontentowania). Kategoria satysfakcji z pracy definiowana bywa jako uczucie żywione względem pracy [Schneider, Vaught 1993, s. 68] oraz jako przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy oraz charakteru doświadczeń związanych z realizacją tego działania. Co istotne, ten stan emocjonalny dla podmiotu podejmującego określone działanie stanowi m.in. efekt konfrontacji stanu rzeczy pożądanego (tj. oczekiwań) ze stanem zaistniałym faktycznie [Locke 1976, s. 1319–1328]. Satysfakcja z pracy definiowana jest tym samym jako afektywny komponent reakcji jednostki powstały na skutek konfrontacji aktualnie osiągniętego wyniku w pracy z wynikiem pożądanym.

Zaprezentowane ujęcia satysfakcji w wyraźny sposób sygnalizują wielowymiarowość zjawiska satysfakcji. Kategoria satysfakcji uwzględnia bowiem zarówno odczucia ukierunkowane na wykonywaną pracę, jak i towarzyszące realizacji działań związanych z tą pracą oraz uczucia odnoszące się do czynników pracy natury wewnętrznej i zewnętrznej [zob. Fields 2002, s. 1]. Innymi słowy, zjawisko satysfakcji jest kategorią w znacznej mierze subiektywną i zależną od indywidualnej percepcji podmiotu. Specyfikacja wszystkich jej wyznaczników i siły ich wpływu nie jest możliwa. Szacuje się, że [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 86]:

– od 10 do 30 procent indywidualnego poziomu satysfakcji wyjaśniają czynniki osobowościowe – do których zaliczyć należy indywidualny bagaż doświadczeń zawodowych jednostki oraz właściwości samej jednostki (w aspekcie uwzględnienia takich zmiennych, jak: wiek, inteligencja, stan zdrowia, status społeczny, życie rodzinne);

– w zakresie od 40 do 60 procent czynniki sytuacyjne związane z polem zawodowym – tj.:

- rodzajem i zakresem obowiązków,
- obciążeniem godzinowym pracą,

¹ Rozdział powstał w ramach projektu „Elastyczność pracowników – zachowania organizacyjne w gospodarce opartej na wiedzy”, realizowanego wspólnie w 2014 r. przez Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i Katedrę Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

- poziomem stresu w pracy,
 - wysokością wynagrodzenia,
 - warunkami realizacji pracy,
 - klimatem organizacyjnym,
 - kulturą organizacyjną,
 - jakością systemu zarządzania – określaną m.in. przez poziom sprawności i niezawodności systemu administracyjnego),
 - współpracownikami – aspekt ten wiąże się zarówno z kompetencjami posiadanymi przez współpracowników i przełożonych, jak i z jakością nawiązanych w ramach pracy relacji międzyludzkich,
 - niejasnością i/lub konfliktem roli,
 - sytuacją panującą na rynku pracy.
- pozostały przedział tłumaczy interakcja między obiema tymi kategoriami zmiennych.

Merytoryczne uzasadnienie ma diagnozowanie poziomu satysfakcji w odniesieniu do indywidualnej percepcji czynników związanych ze wskazanymi aspektami pola zawodowego. Przy analizie poziomu deklarowanej satysfakcji zachodzi potrzeba wyraźnego rozdzielania kategorii zadowolenia partykularnego (częstkowego) od deklarowanego poziomu ogólnego zadowolenia z pracy. Pierwsza kategoria zadowolenia zasadniczo warunkowana jest bowiem przez konkretne czynniki pracy. Druga z kolei jest wyrazem ogólnej postawy uczuciowej wobec pracy i nie stanowi prostej sumy satysfakcji częściowych [Bańka 2000, s. 329].

9.3. Pomiar satysfakcji z pracy

W diagnozie satysfakcji walidowane i wykorzystywane w szerokim zakresie są takie narzędzia, jak Job Descriptive Index (JDI) i Job Diagnostic Survey (JDS).

Kwestionariusz JDI opracowany został w 1969 roku przez P. C. Smith, L. M. Kendall i C. L. Hulina [Fields 2002, s. 23]. W jego ramach dla potrzeb analizy poziomu satysfakcji uwzględniono 72 zmienne, które odnoszą się do takich aspektów, jak: praca sama w sobie, współpracownicy, przełożeni, awans, wynagrodzenie² [Yeager 1981, s. 208–209; Lam 1995, s. 73–74]:

– praca sama w sobie – ocenie podlega m.in. to, w jakim stopniu w percepcji pracownika jest ona zgodna z wykształceniem, łatwa, sensowna, przyjemna, ciekawa, kreatywna, odpowiedzialna, rutynowa, nerwowa, frustrująca, męcząca, szkodliwa dla zdrowia;

² Przy czym pierwsze z trzech wyróżnionych wymiarów podlegają ocenie w zakresie 18 czynników, a dwa ostatnie w aspekcie 9 zmiennych.

– współpracownicy – m.in. uwzględniane są ich przymioty (poziom ambicji i inteligencji, błyskotliwość, naiwność, odpowiedzialność), jak i prezentowane zachowania (aktywność, przewidywalność, lojalność, gadatliwość, skłonność do obrażania się i bycia niegrzecznym);

– przełożeni – m.in. ocenie podlega dostępność przełożonych dla podwładnych, docenianie i nagradzanie przez nich dobrej pracy, okazywanie szacunku dla autonomii pracownika, uwzględnianie przez nich opinii pracowników, udzielania informacji zwrotnych i stopień kontrolowania podwładnych, a także stopień ich apolityczności, poziom grzeczności, takt, autorytet, porywczosć, złośliwość, upór, autorytarność, drażliwość, inteligencja, pracowitość i aktualizowanie własnej wiedzy;

– awans – m.in. w kontekście istniejących możliwości awansowania, stopnia obiektywizmu w polityce promowania, zasad przyznawania awansu oraz zasad wykluczania z możliwości jego uzyskania, jak też równości szans w awansowaniu;

– wynagrodzenie – m.in. ocenie podlega to, w jakim stopniu w percepcji pracownika jest ono: współmierne do wykonanej pracy, adekwatne, sprawiedliwe.

Przeprowadzone szeroko zakrojone analizy wykazały, że wyniki uzyskiwane przy wykorzystaniu JDI dodatnio korelują z wysoką jakością komunikacji na linii przełożony–podwładny, a negatywnie z poczuciem utraty kontroli nad pracą [Fields 2002, s. 23]. Kwestionariusz JDI poddany został generalnej weryfikacji i korekcie przez M. Roznowskiego [1989, s. 805–814]. Wykorzystanie JDI wymaga uzyskania zgody Departamentu Psychologii Bowling Green State University³ [Spector 1997, s. 14]. Zasadniczą zaletą JDI jest możliwość jego zastosowania w odniesieniu do populacji pracowników bardzo zróżnicowanych pod względem czynników demograficznych [Schneider, Vaught 1993, s. 74].

Natomiast kwestionariusz JDS został opracowany przez J. R. Hackmana i G. R. Oldhama w 1974 roku [Fields 2002, s. 20]. Kwestionariusz ten jest przeznaczony dla jednoczesnej diagnozy poziomu zarówno globalnej satysfakcji z pracy, jak i satysfakcji partykularnych. Przy czym w ocenie globalnego poziomu satysfakcji uwzględniany jest ogólny poziom satysfakcji zatrudnionego, poziom wewnętrznej motywacji do pracy pracownika, stopień wzrostu poziomu satysfakcji zatrudnionego (każdy z tych aspektów rozpatrywany jest w zakresie od 4 do 6 zmiennych). Natomiast w zakresie poziomu satysfakcji partykularnej ocenie podlega⁴:

³ Szeroko spopularyzowana jest również uproszczona wersja *JDI* określana mianem *JIG* (*The Job in General Scale*), obejmująca jedynie 18 pozycji, opracowana w 1989 roku przez zespół w którego skład weszli G. H. Ironson, P. C. Smith, M. T. Brannic, W. M. Gibbon i K. B. Paul [Bearden, Netemeyer 1999, s. 401].

⁴ Dwa pierwsze wymiary oceniane są w aspekcie dwóch czynników, a dwa kolejne w zakresie trzech zmiennych.

- pewność zatrudnienia (aktualna i perspektywiczna);
- wynagrodzenie (wysokość wynagrodzenia i jego adekwatność);
- jakość stosunków społecznych pracownika (m.in. poziom wsparcia ze strony innych);
- relacje z przełożonymi (szacunek dla podwładnych, pomoc, jakość zarządzania).

Do zalet JDS należy zaliczyć prostotę zastosowania, oddzielenie poziomu ogólnej satysfakcji z pracy od satysfakcji partykularnej (częstkowej) oraz dane odzwierciedlające różnice między indywidualnie dokonywanymi przez pracowników ocenami poszczególnych wymiarów i czynników [Bearden, Netemeyer 1999, s. 416]. Badania prowadzone przy zastosowaniu tego kwestionariusza zaowocowały wypracowaniem usystematyzowanego sposobu postępowania integrującego treść pracy, wynagrodzenie i wymagania kwalifikacyjne z potrzebami pracowników i organizacji określanego mianem projektowania pracy (*job design*).

9.4. Istota elastyczności

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach permanentnych zmian. W tej sytuacji, chcąc osiągnąć sukces, wymaga się od nich szczególnej kompetencji, jaką jest elastyczność [Juchnowicz (red.) 2007, s. 53]. Według *Słownika wyrazów obcych* pojęcie to jest definiowane jako sprężystość, giętkość, rozciągliwość, łatwość przystosowania się do nowych warunków [*Słownik wyrazów obcych* 1980, s. 183]. Elastyczność w przestrzeni organizacyjnej rozpatrywana jest najczęściej na dwa sposoby: jako cecha organizacji lub jako cecha pracowników. W pierwszym rozumieniu oznacza ona swoistą reakcję na niepewność warunków działania organizacji i brak możliwości prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania [Osbert-Pociecha 2008, s. 9]. Definicje elastyczności w kontekście funkcjonowania organizacji wskazują, że jest ona pojęciem złożonym, polimorficznym i niejednoznacznym. Implikuje to wielość definicji na gruncie różnych dyscyplin wiedzy. Niektóre z nich już w zakresie swojej interpretacji zawierają określone wyróżniki i rodzaje⁵. Natomiast definicje elastyczności w odniesieniu do jednej składowej kompetencji współczesnego pracownika rozumiane są jako zdolności w zakresie dostosowania się do nowych wyzwań, umiejętności dokonywania zmiany zachowań i postaw w odpowiedzi na nowe sytuacje, porzucanie starych nawyków kosztem aktywnego poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań, zdolności do zmian oraz ich inicjowanie [Juchnowicz 2012, s. 223]. Także wszelkie rozwiązania stosowane

⁵ Przeglądu definicji elastyczności dokonała G. Osbert-Pociecha, zwracając szczególną uwagę na jej podstawowe atrybuty [Osbert-Pociecha 2008, s. 9].

w odniesieniu do pracy – w tym jej uelastycznianie – wymagają określonych umiejętności ze strony pracowników [Skowron-Mielnik 2011, s. 358].

W opisie elastyczności organizacji może być pomocne jej analizowanie w kontekście podsystemów i zasobów, które konstytuują organizację. Szczególnie istotne wydają się natomiast elementy społeczne organizacji, które tworząc środowisko, wpływają na jej konkurencyjność i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Współcześnie to właśnie zasoby ludzkie mają charakteryzować się adaptacyjnością i gotowością do ciągłego dostosowywania się do turbulentnego środowiska organizacji. Dlatego w ostatnim czasie coraz więcej publikacji naukowych podejmuje tematykę związaną z uelastycznieniem pracowników w organizacji [Machol-Zajda 2007, Głogosz 2007, Kryńska (red.) 2003, Dobrowolska (red.) 2006, Sadowska-Snarska (red.) 2008].

9.5. Elastyczność pracowników – wybrane determinanty i konsekwencje społeczne

Elastyczność pracowników w organizacji najczęściej opisywana jest w kontekście [Osbert-Pociecha 2001, s. 1]:

- elastyczności zatrudnienia – oznaczającej zdolność dostosowania liczby zatrudnionych w organizacji i czasu ich pracy do zmieniających się warunków otoczenia;
- elastyczności czasu pracy – oznaczającej możliwość dostosowania długości czasu pracy i jego organizacji do potrzeb poszczególnych grup pracowników czy wykonywanego zadania;
- elastyczności funkcjonalnej – wynikającej z rozwoju wewnętrznych rynków pracy, polegającej na pokonywaniu tradycyjnych ograniczeń wykonywania zawodów w wyniku odpowiedniej organizacji pracy;
- elastyczności płac – obejmującej proces dostosowywania wysokości i struktury wynagrodzeń do zmian wydajności pracy, rentowności działalności i sytuacji panującej na rynku pracy;
- elastyczności zasobów pracy – obejmującej mobilność pracowników w wymiarze przestrzennym i zawodowym.

Uelastycznienie pracowników jest niewątpliwie wyrazem zmian zachodzących na rynku pracy i zmian dokonujących się w przestrzeni społecznej jednostki. W organizacji, w ogólnej strukturze zatrudnienia większe znaczenie zaczynają mieć pracownicy peryferyjni niż pracownicy stali. Jest to wynik tego, iż pracownicy peryferyjni odznaczają się bądź to kompetencjami dość łatwymi do zdobycia na rynku pracy, bądź kompetencjami, które mają charakter unikatowy i są dla organizacji zbyt kosztowne. Dlatego w przypadku tych pracowników preferowane są różne formy zatrudnienia elastycznego [Bohdziewicz 2008,

s.108]. Taka sytuacja powoduje również zmiany w obrębie pracowniczego kontraktu psychologicznego, który z pracownika przywiązanego do organizacji staje się autonomiczną i samodzielną jednostką odpowiedzialną za własne trajektorie karier i rozwój zawodowy, zaś własne wybory zatrudnieniowe rozpatrywane są w zależności od możliwych do uzyskania korzyści.

Elastyczność pracowników w organizacji może być zdeterminowana przez trzy grupy czynników:

- treść i istotę pracy – charakter pracy, wymagania i złożoność pracy, ilość i jakość wykonywanych zadań, sposób realizacji zadań i czynności określonych przez organizację – mogą one stworzyć odpowiednie warunki do zapewnienia właściwego poziomu elastyczności wśród pracowników poprzez stworzenie np. różnych form organizacji i czasu pracy;

- środowisko społeczne organizacji – styl kierownika, relacje przełożony–podwładny, sposób wypełniania ról w organizacji oraz jakość relacji społecznych – mogą one sprzyjać w rozwijaniu autonomiczności i cech elastyczności jednostki; aspekt ten nie odnosi się do osób zatrudnionych w wirtualnych organizacjach rozproszonych geograficznie;

- dyspozycje indywidualne jednostki – niektórzy pracownicy nawet pomimo stworzenia przez organizację środowiska elastycznego nie przejawiają zdolności i nie potrafią dostosować się do nowych wymogów organizacyjnych.

Elastyczność pracowników rodzi też liczne konsekwencje zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym. Najważniejsze z nich zaprezentowano w tab. 9.1.

Opisane konsekwencje zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym wpływają na dokonywaną ocenę jednostki w odniesieniu do pojmowanej jakości z pracy. Elastyczność pracowników w tym zakresie powinna być również diagnozowana za pomocą odpowiednich mierników. Wynikają one głównie z konkretnych potrzeb organizacji i mogą obejmować takie wskaźniki, jak: gotowość do pracy w nadgodzinach, w niepełnym wymiarze godzin, gotowość do zmiany miejsca zatrudnienia, stanowiska pracy/roli w organizacji, gotowość do czasowego objęcia stanowiska o innym charakterze, do zmiany sposobu realizacji zadań bądź postawy (w tym lojalność wobec organizacji, zaangażowanie w pracę czy satysfakcję z pracy) [Juchnowicz (red.) 2007, s. 77]. Ponieważ praca jest istotnym elementem życia człowieka, powinno się dokonywać jej diagnozy i pomiaru. Jednym z moderatorów opisujących postawy wobec pracy jest właśnie satysfakcja, która powinna być monitorowana zwłaszcza u elastycznych pracowników.

Tabela 9.1. Konsekwencje elastyczności pracowników w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym

Wymiar	Konsekwencje pozytywne	Konsekwencje negatywne
Indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość wykonywania pracy w domu, – płaca uzależniona od uzyskanych wyników, – możliwość decydowania o czasie i miejscu wykonywania zadań, – możliwość osiągnięcia <i>work-life-balance</i>, – większe możliwości w zakresie konstruowania własnej kariery zawodowej, – możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia, – większa swoboda w zakresie kształtowania czasu pracy, – poczucie silniejszego związku między efektami pracy a wynagrodzeniem, – większe możliwości w zakresie zmiany pracodawcy, – możliwość świadczenia pracy na rzecz kilku pracodawców, – możliwość zdobycia większego doświadczenia zawodowego 	<ul style="list-style-type: none"> – rozluźnienie więzi społecznych, – brak poczucia stabilności, – zmiany i zaburzenia w poczuciu przynależności społecznej, – spłaszczenie relacji społecznych – ograniczają się jedynie do sfery zawodowej, – ograniczone wsparcie instrumentalne, – tymczasowość ról zawodowych, – zachwianie równowagi między sferą zawodową a prywatną, – późniejsza samodzielność, – obniżone standardy bezpieczeństwa socjalnego, – gorsze warunki płacowe, – niepewność zatrudnienia, – ryzyko braku ciągłości pracy, a w związku z tym dochodów z pracy
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – większa swoboda w zakresie regulowania poziomu zatrudnienia, – łatwiejszy dostęp do pracowników o pożądanym kwalifikacjach i umiejętnościach, – lepsze dostosowanie ilościowe i kompetencyjne pracowników do potrzeb organizacji, – zwolnienie organizacji z wielu obowiązków wynikających z tradycyjnego stosunku pracy, – mniejsze koszty rekrutacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – fluktuacja kadr, – napięcia pomiędzy stałymi pracownikami a „elastycznymi”, – zmniejszona ochrona informacji stanowiących tajemnicę organizacji, – deficyt poświadczonych pracowników w okresie wzmożonego zapotrzebowania na pracę

Źródło: opracowanie na podstawie Januszkiewicz [2012], s. 105–113, Sadowska-Snar-ska (red.) [2008], s. 159–160, Świątek-Barylska [2013], s. 126–127.

9.6. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania teoretyczne, należy podkreślić, że elastyczność pracowników, poza generowaniem licznych konsekwencji, sprzyja również wzrostowi potencjału kompetencyjnego jednostki i organizacji. W odniesieniu do tej kategorii pracowników istotne wydaje się także diagnozowanie środowiska organizacyjnego i ich poszczególnych wymiarów. Należy do nich również satysfakcja z pracy, która nie stanowi prostej sumy poszczególnych jej składników. Nie wystarczy bowiem stwierdzić, że pracownik jest zadowolony ze swojej pracy, tylko należy poznać strukturę tego zadowolenia, czyli określić, z jakich obszarów jest bardziej, a z jakich mniej zadowolony [Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigielski 2006, s. 93–94]. Zaprezentowane narzędzia pomiarowe dotyczące satysfakcji z pracy zawierają w swojej strukturze takie zróżnicowane komponenty, jak: pewność zatrudnienia, relacje z przełożonymi, awans, wynagrodzenie czy wymagania kwalifikacyjne. Można je wykorzystać w procesie badania satysfakcji z pracy jako elementu środowiska organizacyjnego u elastycznych pracowników.

Jednakże, mając na uwadze dynamiczny rozwój sektora usług, a wraz z nim wzrost elastycznego zatrudnienia, narzędzia te (ze względu na specyfikę pracy elastycznych pracowników) mogą okazać się niewystarczające. Nie uwzględniają bowiem (tzn. nie obejmują pomiarem) pewnych specyficznych dla tego rodzaju zatrudnienia czynników. Zasadne wydaje się zatem wykorzystanie dla potrzeb pomiaru satysfakcji zaadoptowanego modelu SERVQUAL lub – przy wykorzystaniu omówionych narzędzi pomiaru – równoległe ich uzupełnienie o adaptację tego modelu. Model ten opracowany został przez A. Parasurmana, V. A. Zeithamla i L. Barryego [1988] dla potrzeb marketingowej analizy jakości usług. W modelu tym uwzględnianych jest pięć wymiarów jakości usługi [Winkler 2005, s. 536–537]. Są to:

- wymiar materialny – dotyczący materialnych komponentów związanych z procesem świadczenia usługi;
- rzetelność – wyznaczana przez poziom niezawodności usługi, tj. prawidłowości (poprawności) jej realizowania;
- współdziałanie – obrazujące sposób reagowania na prośby ze strony klienta podczas świadczenia usługi;
- fachowość – określana przez poziom profesjonalizmu świadczenia usługi;
- empatia – odpowiadająca sile wyczulenia na potrzeby klienta ze strony obsługi.

W odniesieniu do zatrudnienia często pojawia się sformułowanie „proces pracy”. Oznacza ono ciąg działań podejmowany w ramach wypełniania obowiązków zawodowych, który dokonuje się w określonym kontekście, miejscu i czasie, w ramach określonej struktury formalnych i nieformalnych powiązań

i zależności. Zatrudnionego w organizacji pracownika można zatem postrzegać w kategorii odbiorcy pewnych świadczeń ze strony organizacji (informacji, materiałów dostarczanych do pracy itp.) – a zatem również wewnętrznego klienta systemu organizacji. Wyróżnione w ramach SERVQUAL wymiary pozwalają z tego punktu widzenia diagnozować zadowolenie pracowników z jakości materialnego środowiska pracy oraz jakości pracy tych zatrudnionych, z którymi pozostają w zależności. Pośrednio – przez pryzmat poszczególnych czynników diagnozujących pięć głównych wymiarów – ocenie podlega również sam system zarządzania, poziom dbałości o pracownika (propracownicza orientacja), klimat organizacyjny, drożność kanałów komunikacyjnych, jakość pracy, współpracy i relacji pracownik–pracownik oraz pracownik–przełożony, a zatem dość szeroki wachlarz czynników. W przypadku SERVQUAL nie podlega diagnozie to, w jakim stopniu praca sama w sobie jest dla pracownika satysfakcjonująca czy też pożądana z uwagi na zbieżność jej charakteru z jego zainteresowaniami. Ponieważ w przypadku Job Diagnostic Survey ten aspekt także pozostaje niewzględzony, fakt ten nie deprecjonuje automatycznie wartości samej metody – tak samo jak pominięcie wymiarów znaczenia pracy, tożsamości i zróżnicowania. Problematiczne w pewnym stopniu przy zastosowaniu SERVQUAL wydaje się pominięcie aspektu płacy i awansu. Jednak, jak wynika z badań J. Thilmann [2004], wysokość płacy posiada znaczenie marginalne dla kształtowania się poziomu satysfakcji z pracy. Za istotną zaletę tej metody należy przy tym uznać to, iż specyfika diagnozowanych w jej ramach aspektów w przypadku rozpoznania niskiego poziomu satysfakcji pozwala na precyzyjne określenie, jakie działania korygujące powinny zostać podjęte celem zmiany tego stanu rzeczy.

Bibliografia

- Bańka A., 2000, *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia – podręcznik akademicki*, t. III: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.
- Bearden W. O., Netemeyer R. G., 1999, *Handbook of Marketing Scale: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research*, Sage Publications Inc., London.
- Błaszczak W., Januszkiewicz K., Śmigielski J., 2006, *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bohdziewicz P., 2008, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dobrowolska M. (red.), 2006, *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Fields D. L., 2002, *Taking the Measure of Work. A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks–London–New Delhi.

- Januszkiewicz K., 2012, *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*, [w:] B. Glinkowska, B. Kaczmarek (red.), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami – aspekty społeczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 265.
- Juchnowicz M., 2012, *Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń*, [w:] T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1: *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Juchnowicz M. (red.), 2007, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kryńska E. (red.), 2003, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Lam S. K., 1995, *Quality Management and Job Satisfaction*, „The International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 12 (4).
- Locke E. A., 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, [w:] M. D. Dunnette, R. McNally (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Machol-Zajda L., Głogosz D., 2007, *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., 2000, *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa.
- Osbert-Pociecha, 2001, *Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2.
- Osbert-Pociecha G., 2008, *Określenia, definicje, problemy*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Parasurman A., Zeithami V. A., Berry L. L., 1988, *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing”, No. 64 (1).
- Reber A. S., 2002, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Roznowski M., 1989, *Examination of the Measurement Properties of the Job Descriptive Index with Experimental Items*, „Journal of Applied Psychology”, No. 74 (5).
- Sadowska-Snarska C. (red.), 2008, *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Schneider D. S., Vaught B. C., 1993, *A Comparison of Job Satisfaction Between Public and Private*, „Public Administration Quarterly”, Vol. 17 (1).
- Skowron-Mielnik B., 2011, *Strategiczne konsekwencje zmian w modelach pracy*, [w:] E. Urban-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Słownik wyrazów obcych*, 1980, PWN, Warszawa.
- Spector P., 1997, *Job satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences*, Crisp Publication Inc., USA.
- Świątek-Barylska I., 2013, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Thilmann J., 2004, *Formula for job satisfaction*, „Mechanical Engineering”, Vol. 126 (11).
- Winkler R., 2005, *SERVQUAL w diagnozie satysfakcji z pracy*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Yeager S. J., 1981, *Dimensionality of the Job Descriptive Index*, „Academy of Management Journal”, Vol. 24 (1).

Renata Winkler, Izabela Bednarska-Wnuk

FLEXIBLE WORKERS AND MEASURING EMPLOYEES JOB SATISFACTION

(Abstract)

The considerations focused on the need to study the environment of flexible workers were the starting point for this chapter. Due to the multiplicity of areas that constitute that environment the study is limited to job satisfaction and selected tools for its diagnosis. The purpose of this chapter is to determine how to adjust the traditional tool for measuring job satisfaction to measure job satisfaction of flexible workers.

II

METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA – KONTEKST NARZĘDZIOWY

ROZDZIAŁ 10

Ryzyko w zarządzaniu projektami

*Marek Andrzejewski**

10.1. Wprowadzenie

Skuteczne zarządzanie projektem zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i prowadzi do lepszych wyników, niższych kosztów, mniejszego wysiłku, krótszego czasu, lepszych relacji oraz zdolności do stałego zwiększania wydajności w kolejnych projektach. W zarządzaniu projektami należy dążyć do równowagi między dyscypliną a elastycznością. Z drugiej strony nieprawidłowe zarządzanie projektami prowadzi do niepotrzebnych przeróbek, wzrostu kosztów, opóźnień, niezadowolonych klientów i wrogich relacji, których dałoby się uniknąć dzięki lepszemu planowaniu i ściślejszej kontroli nad projektem. Zapewne każda osoba mająca styczność z realizacją projektu zetknęła się z problemem przekroczenia czasu, niewystarczających zasobów, niedotrzymania parametrów jakościowych czy też nieoszacowanego budżetu projektu. Mimo coraz lepszych narzędzi i technik wspomagających różne obszary zarządzania, podczas realizacji projektów nadal występują poważne problemy i błędy – stawiające pod znakiem zapytania zasadność całego przedsięwzięcia. Projekt w swoim założeniu jest ograniczonym w czasie działaniem, mającym na celu dostarczenie określonego produktu bądź usługi, będących odpowiedzią na specyficzne wymaganie biznesu.

Ryzyko i niepewność to jedyne, co jest pewne, i co powoduje, że nie da się przewidzieć rezultatów projektu ze stuprocentową dokładnością. Zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu projektów wymaga oceny stopnia ryzyka i niepewności oraz odpowiedniego przygotowania się do ich ograniczania. I chociaż w polskiej praktyce powszechny jest pogląd, że ryzyko i niepewność jest rzeczą pewną, to jednak wiele osób nie chce i nie lubi ich uwzględniać w swoich projektach. W kraju nadal panuje przekonanie, że mówienie o sprawach, które mogą się nie udać, szczególnie przy projektowaniu, świadczy o negatywnym i defe-

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

tystycznym nastawieniu. Niektóre plany projektów są sztucznie zawyżane poprzez przydzielanie dodatkowego czasu i środków. To powoduje, że projekty trwają dłużej i kosztują więcej, niż jest to konieczne i uzasadnione. Co więcej, jeśli sponsorzy i klienci wiedzą, że projekt jest zawyżony, zwykle domagają się zarówno redukcji czasu, jak i kosztów, forsując wtedy nierealistyczne plany. Z drugiej strony, niektórzy eksperci od zarządzania projektami twierdzą, że typowy plan projektu jest zawsze w ponad 50 procentach nadmiernie optymistyczny, co oczywiście skutkuje niedotrzymaniem terminów i przekraczaniem budżetu projektów.

Celem rozdziału jest próba analizy i oceny znaczenia oraz roli ryzyka w zarządzaniu projektami, a także wskazanie praktycznego sposobu ograniczania ryzyka w projektach.

10.2. Metodyka zarządzania projektami

Definicja projektu zakłada, że jest to „jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych” [Brilman 2002, s. 324]. Inaczej mówiąc, projekt to zbiór czynności wykonywanych w celu osiągnięcia wyznaczonych celów głównych i pośrednich w skończonym czasie. Zawiera się w nim m.in. planowanie, harmonogramowanie, realizacja i kontrola zadań potrzebnych do osiągnięcia celów projektu. Mianem projektu można określić przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, najczęściej takim, z jakim dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia [Pawlak 2011, s. 17]. Stwierdzenie, że projekt jest realizowany w ramach organizacji, nie oznacza, że nie mogą w nim uczestniczyć osoby spoza niej albo inne organizacje. Projekty mogą być realizowane także przez wiele organizacji na zasadach partnerstwa lub przez osoby fizyczne, a nawet jedną osobę.

Zarządzanie projektem to dziedzina związana z efektywnym osiągnięciem celów projektów przy jednoczesnej neutralizacji wpływu istniejących ograniczeń i ryzyka, jak również zajmująca się budowaniem motywacji zespołu projektowego i właściwą komunikacją pomiędzy uczestnikami projektu. Zarządzanie projektami pozwala na skoncentrowanie wysiłku przedsiębiorstwa „na działaniach złożonych, niepowtarzalnych” [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 16]. Można zatem powiedzieć, iż jedną ze składowych zarządzania projektem jest praktyczna wiedza o eliminowaniu ryzyka porażki na poziomie całego cyklu życia projektu. Ryzyko i niepewność występuje w każdym etapie projektu i naj-

część wynika z dynamiki komunikacji między uczestnikami, zmiennej wydajności zespołów projektowych, błędnego planowania oraz czynników otoczenia zewnętrznego. Zarządzanie projektem to pole działania i odpowiedzialności wielu osób, w tym: sponsora, kierownika projektu oraz uczestników projektu. Ze względu na zakres uprawnień, odpowiedzialności, a także na poziom wymaganych kompetencji najbardziej wyróżniającą się rolę w projekcie ma kierownik projektu. Uczestniczy on bezpośrednio w procesie zarządzania projektem, zajmuje się koordynacją zadań projektu pomiędzy uczestnikami projektu, zapewnia motywację zespołu projektowego w taki sposób, by zrealizować założone cele projektu, eliminując po drodze występujące problemy i ryzyka. Istotnym zakresem odpowiedzialności kierownika projektu jest poprawna komunikacja ze sponsorem projektu oraz uczestnikami projektu celem jasnego sprecyzowania kierunku kolejnych zmian i identyfikowania nowo pojawiających się zagrożeń. Inną istotną rolę w projekcie spełnia sponsor projektu, który powołuje projekt do życia. Sponsor projektu jest jednocześnie osobą najbardziej uprawnioną do podejmowania wszelkich decyzji w projekcie – najczęściej podejmuje decyzje kluczowe, w tym również mogące redefiniować zakres, budżet lub czas realizacji projektu. Sponsor często podejmuje decyzję co do wyboru kierownika projektu i przez cały czas wspiera go w trakcie realizacji projektu. Wszelkie decyzje sponsora są zawsze wiążące dla kierownika projektu.

Fachowa literatura nie podaje jedynej, uniwersalnej metody zarządzania projektami. Większość istniejących metodologii wskazuje jednak na pięć następujących faz [Biafore 2007, s. 34].

1. *Rozpoczęcie*, często nazywane inicjalizacją, stanowi pierwszy ważny, choć krótki etap zarządzania projektami. Na tym etapie należy odpowiedzieć na pytania, dlaczego akurat ten projekt ma zostać zrealizowany oraz czy warto go w ogóle realizować w tym czasie. Im dokładniej zostaną opisane cele projektu, tym większa będzie szansa na jego udaną realizację. Zaniedbanie działań mających na celu zgromadzenie poparcia dla projektu jest w praktyce bardzo istotnym błędem. Każdy projekt wymaga wsparcia interesariuszy, by radzić sobie z problemami dotyczącymi sprzecznych celów, niedoborów zasobów, ryzyka czy braków finansowych.

2. *Planowanie* to etap opracowania szczegółowej specyfikacji projektu: celów do osiągnięcia, prac do zrealizowania, wykonawców prac, czasu wykonania prac i całkowitego kosztu realizacji projektu. Na tym etapie ustala się zasady współpracy, włącznie ze sposobem komunikacji między członkami zespołu, zasadami zatwierdzania prac i postanowień czy sposobami zarządzania ryzykiem i zmianami.

3. *Realizacja projektu* (wykonanie) to najdłuższy etap zarządzania projektem, gdyż sprowadza się on do urzeczywistniania planu. Zadaniem menedżera projektu jest zapewnienie, by członkowie zespołu pracowali we właściwym czasie nad realizacją odpowiednich elementów planu.

4. *Sprawowanie kontroli* nad realizacją projektu. Menedżerowie projektów muszą kontrolować postępy wykonania planu, by móc określić, czy jego realizacja przebiega zgodnie z harmonogramem, mieści się w wyznaczonym budżecie i prowadzi do osiągnięcia zaplanowanych celów. Na etapie sprawowania kontroli menedżer ma za zadanie obserwować postępy realizacji projektu i porównywać je z zaplanowanymi, dokonywać niezbędnych korekt i ponownie obserwować postępy w realizacji.

5. *Zakończenie* – zanim projekt zostanie uznany za kompletny i zakończony, trzeba zadbać o ostatnie szczegóły, takie jak rozwiązanie umów, przekazanie zasobów do nowych zadań i zgromadzenie dokumentacji wydajności projektu. Faza zakończenia następuje wtedy, gdy menedżer przedkłada kompletny projekt do zatwierdzenia jako zrealizowany.

W literaturze wyróżnia się wiele metodyk zarządzania projektami, będących odpowiedzią na występujące podczas realizacji projektów problemy. Do najpopularniejszych z nich należą [Jones 2009, s. 255]:

- metoda Project Management Book of Knowledge (PMBOK®), która opisuje dobre praktyki dla kierownika projektu z zakresu zarządzania projektem w całym cyklu jego życia; wyróżnia się tu procesy oraz obszary wiedzy, w skład których wchodzi ryzyko;

- metoda PRINCE2®, której celem jest szczegółowe definiowanie procesów projektów oraz podział realizacji przedsięwzięć na odpowiednie fazy. Metodyka PRINCE2® składa się z pryncypiów, czyli podstawowych zasad, procesów określających kroki, jakie należy wykonać w projekcie oraz tematów, które należą do grupy istotnych aspektów zarządzania i powinny znajdować się w centrum uwagi zarządzających projektem.

10.3. Ryzyko w zarządzaniu projektami

W literaturze brak jednolitej definicji pojęcia ryzyka, ponieważ ryzyko jest pojęciem wieloznacznym i złożonym – bardzo trudno podać jego ścisłą, jednoznaczną definicję. Samo słowo „ryzyko” podchodzi od staro włoskiego słowa *risicare*, co oznacza „odważyć się”. Z semantyki tego określenia wynika, iż ryzyko powinno być pojmowane jako wybór, a nie jako nieuchronne przeznaczenie [Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 11]. Ryzyko w projekcie zostało zdefiniowane przez C. L. Pritcharda [2002, s. 7] jako „skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie lub niekorzystnie

wpływać na realizację projektu”. Jednym z podstawowych elementów zarządzania projektami, mającym niewątpliwą wpływ na powodzenie całego przedsięwzięcia, jest proces zarządzania ryzykiem, polegający na ograniczaniu i eliminowaniu niepożądanych w projekcie zjawisk. Proces zarządzania ryzykiem składa się z kilku podstawowych etapów. Są to [Stabryła 2006, s. 325]:

- 1) planowanie zarządzania ryzykiem,
- 2) identyfikacja ryzyka,
- 3) analiza jakościowa i ilościowa ryzyka,
- 4) planowanie środków przeciwdziałania ryzyku, reakcji na zaistniałe ryzyko,
- 5) monitoring i kontrola ryzyka.

Specyfika różnych projektów, a więc ich unikalność i wieloaspektowość, powodują, że niepewność i ryzyko stanowią ich nieodłączną część. Nawet w przypadku tzw. bezpiecznych projektów, gdzie ryzyko jest niskie, jego poziom nigdy nie spada do zera. Ryzyko trzeba zatem identyfikować i analizować przed rozpoczęciem projektu, gdyż potem jest już za późno, a realizacja projektu się przeciąga. Natomiast proces identyfikacji ryzyka trwa aż do zakończenia projektu. Przy planowaniu projektu powinno się przeprowadzić analizę ryzyka, która ma jeden cel – przewidzieć zagrożenia i terminy, kiedy mogą się one pojawić w realizacji projektu, a które mogą okazać się istotne dla jego udanej realizacji. Chodzi o to, aby zmniejszyć ryzyko w projekcie poprzez zmniejszenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia lub zminimalizowanie skutków poszczególnych ryzyk. Niezwykle cenne dla menedżerów projektów jest działanie według zasady: „jeśli nie uderzysz w ryzykowne punkty swojego projektu, to one uderzą w Ciebie” [O’Connell 2009, s. 58].

Zarządzanie ryzykiem stanowi zatem proces, który polega na wyszukiwaniu potencjalnych zagrożeń i definiowaniu metod ich minimalizowania. Niestety, mankamentem wielu projektów jest to, że czas poświęcony przez firmy na opracowanie analizy ryzyka jest niewystarczający, co niejednokrotnie skutkuje wystąpieniem negatywnego zjawiska lub działania znajdującego się poza sferą oddziaływania zespołu projektowego. W wyniku takich sytuacji często dochodzi do narażenia firm na duże straty. Aby tego uniknąć, potrzebne jest przeświadczenie, że przeprowadzenie analizy ryzyka jest niezbędne, ponieważ potencjalne szkody mogą zniwelować zyski. Do najbardziej powszechnych przyczyn niewykonania (błędów) projektów zaliczyć można [Chrościcki 2001, s. 82]:

- 1) określenie nierealnych celów, które okazały się niemożliwe do osiągnięcia;
- 2) przyjęcie przedmiotu projektu i jego celów w sposób dwuznaczny;
- 3) negatywne postawy odbiorców, wykonawców;
- 4) niewłaściwe decyzje kierowników wyższego szczebla;
- 5) zmiany oczekiwań zlecniodawcy;
- 6) przeszacowany czas wykonania projektu;
- 7) przeszacowana ocena kosztów i potrzeb finansowych;

- 8) nadmierna drobiazgowość zleceniodawcy w stosunku do zespołu;
- 9) nieprofesjonalnie przeprowadzony nabór na stanowiska kierownicze w projekcie;
- 10) niskie kompetencje kadr zatrudnionych w projekcie;
- 11) nieuwzględnienie warunków wewnętrznych pracy zespołu, np. preferowanie interesów własnej komórki;
- 12) nierzetelnie dane dotyczące wcześniejszych wyników badań czy ocen poprzednich podobnych projektów.

Sporządzenie planu reakcji na zidentyfikowane ryzyko to kluczowy etap procesu zarządzania ryzykiem, gdyż opracowuje się w nim metody reagowania zarówno na zdarzenia korzystne, jak i niekorzystne. Skuteczność planowania reakcji na ryzyka zagrożonych zadań ma bezpośredni wpływ na wzrost lub spadek ryzyka realizacji całego projektu. Planowane reakcje muszą być proporcjonalne do skutków wystąpienia niekorzystnych zjawisk, by likwidowały (lub niwelowały) wpływy danego zagrożenia w sposób kosztowo efektywny oraz by były realizowane terminowo. W procesie planowania reakcji na ryzyka powszechnie stosuje się różne strategie. Z pomocą w ich określeniu przychodzą metodologie zarządzania ryzykiem, które pozwalają oszacować kosztowo i czasowo dane zagrożenie oraz zaplanować odpowiednie działania. Do wspomnianych strategii należą: unikanie ryzyka, transfer ryzyka, łagodzenie ryzyka i jego akceptacja [Kaczmarek 2005, s. 103 i n.]:

- *Unikanie* ryzyka polega na eliminowaniu zagrożeń poprzez usunięcie przyczyn ich powstawania. W zarządzaniu projektami unikanie ryzyka polega na takiej zmianie projektu, by zagrożenie nie miało w ogóle wpływu na projekt. Specyficznym rodzajem unikania ryzyka jest rezygnacja z projektu.

- *Transfer* ryzyka to strategia zakładająca przeniesienie odpowiedzialności za ryzyko i jego konsekwencje na innych uczestników projektu, czyli zaangażowanie trzeciej strony, by wzięła na siebie odpowiedzialność (zwykle finansową) za ewentualną materializację ryzyka. Przykładem jest tu wykupienie polisy ubezpieczeniowej.

- *Łagodzenie* (redukowanie) ryzyka obejmuje działania polegające zarówno na obniżeniu prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, jak i pomniejszeniu jego skutków. Współdzielenie ryzyka to taki sposób zaangażowania zewnętrznej organizacji, by miała ona udział w zyskach/stratach. Przykładem jest kontrakt, w którym płatność za dostarczony system zależy od liczby zrealizowanych transakcji.

- *Akceptacja* ryzyka – to przyjęcie przez inwestora, wykonawcę i użytkownika wszelkich konsekwencji ryzyka i obserwacja statusu ryzyka.

Nie ma projektów bez ryzyka, gdyż nie rezygnuje się z projektu, który ma dużą wartość, tylko dlatego, że jest ryzykowny. Realizuje się wobec tego te projekty, które mają akceptowalny poziom ryzyka. W celu ustalenia możliwości

wystąpienia ryzyka konieczne jest zatem wykorzystanie następujących środków [Chong, Brown 2000, s. 61]:

- 1) własne doświadczenie, dzięki któremu otrzymamy bardziej realistyczną ocenę sytuacji;
- 2) grupa delficka, która zostanie powołana w firmie na potrzeby komisji do oceny ryzyka;
- 3) dokumentacja przedstawiająca podobne przypadki w przeszłości;
- 4) heurystyka – zestaw zasad twórczego myślenia, które mogłyby być zastosowane w danym przypadku;
- 5) niezależni eksperci w zakresie ryzyka pochodzący spoza firmy, którzy mają za zadanie ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia danego rodzaju ryzyka;
- 6) symulacja – ocena rezultatów występujących w warunkach rzeczywistych lub zbliżonych do rzeczywistych;
- 7) zestaw narzędzi do analizy ryzyka oparty na systemie komputerowym.

Ważnym procesem związanym z zarządzaniem ryzykiem jest tolerancja ryzyka, która określa poziom niepewności, jaki jest w stanie zaakceptować inwestor (projekt traktujemy jako inwestycję, z której będziemy mieli w przyszłości korzyści). Tolerancja na ryzyko może mieć też wpływ na to, jakie ryzyka komunikujemy w raportach z projektu. Pojawienie się (bądź zmiana statusu) zagrożenia, które przekracza ustaloną tolerancję ryzyka, może powodować konieczność eskalowania go na wyższy poziom zarządzania. Pozwoli to na podjęcie odpowiedniej decyzji dotyczącej projektu, a w szczególności decyzji o przerwaniu bądź kontynuacji przedsięwzięcia. Tolerancja ryzyka powinna być określona przez osobę decydującą o przekazaniu środków na projekt, aby kierownik projektu wiedział, jakie ryzyko jest akceptowalne przez kierownictwo dla tego konkretnego przedsięwzięcia [Prywata 2010]. Ryzyko, jako prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, jest przecież wypadkową różnych czynników, z tym że mogą to być czynniki nie tylko techniczne, lecz także środowiskowe lub nawet sytuacyjne. Ważne jest jednak, by zarządzanie ryzykiem wdrażane było w sposób zdyscyplinowany i systematyczny. Obecnie w praktyce gospodarczej zaczyna się stosować tzw. podejście romboidalne [Shenhar, Dvir 2008, s. 11–15], które pozwala na szacowanie ryzyka i korzyści przedsięwzięcia oraz na zastosowanie właściwej metody zarządzania. W tym ujęciu sporządza się schemat rombu, w którym rozróżnia się projekty według czterech wymiarów: tempa realizacji, złożoności, technologii i innowacyjności. Dla każdego przedsięwzięcia przyporządkowuje się odpowiednie reguły i sposób zarządzania. Zarządzanie ryzykiem staje się więc istotnym elementem procesu realizacji przedsięwzięć, a dodatkowo „wymaga się od menedżera projektu czynnej postawy i gotowości do opracowywania planów awaryjnych, aktywnego monitorowania realizacji projektu i szybkiego reagowania w sytuacjach występowania poważnego ryzyka” [Kerzner 2005, s. 201].

10.4. Rejestr ryzyka i wykorzystanie rezerw projektu jako podstawowe działania ograniczające ryzyko w zarządzaniu projektami

Ryzyko w projektach powodują specyficzne wydarzenia, które pojawiając się, mogą nie tylko utrudniać, ale wręcz wstrzymać pomyślnie zakończenie projektu. Stąd konieczność, aby wydarzenia tego typu rejestrować i oceniać ich wpływ na projekt. W sytuacji, gdy okazuje się, że ryzyko jest naprawdę wysokie, należy wykonać specjalny plan awaryjny dla projektu. Przygotowując projekt, należy mieć na uwadze, iż planowanie ryzyka należy uwzględnić już na etapie planowania projektu [Mingus 2002, s. 163].

Zarządzanie ryzykiem w projekcie wymaga określenia metody skutecznego postępowania ograniczającego zagrożenia w projekcie. Na podstawie doświadczeń autora metodami skutecznego zarządzania ryzykiem w projekcie wydają się:

- 1) prowadzenie rejestru ryzyka,
- 2) tworzenie i wykorzystanie rezerw zabezpieczających – zidentyfikowane i zawarte w rejestrze zagrożenia projektowe¹.

Istota tworzenia rezerw związana jest tu przede wszystkim z problemami występowania ryzyka w zarządzaniu projektami. Rezerwy spełniają w proponowanym postępowaniu funkcje zarówno ograniczające, jak i zabezpieczające. Każda rezerwa powinna odpowiadać najbardziej pesymistycznemu przebiegowi projektu, a nie najbardziej prawdopodobnemu. W przypadku zaistnienia wszystkich ryzyk musi być ona bowiem wystarczająca na pokrycie wszelkich strat, przy jednoczesnym zachowaniu płynności finansowej.

W praktyce racjonalny budżet i harmonogram projektu ma zawsze ustalone rezerwy finansowe oraz czasowe, które muszą skompensować ewentualne odchylenia poszczególnych zadań. Niestety, nie wszystkie założenia i zadania projektowe realizuje się zawsze według planu. Konieczność rezerw wynika z potrzeby, aby w przypadku przedłużenia realizacji lub przekroczenia budżetu danego zadania, projekt w całości zmieścił się w ramach ustalonych ograniczeń.

Rezerwy harmonogramu lub budżetu można dodawać do każdego zadania osobno, ale nie jest to optymalny sposób postępowania. Ustala się wtedy zbyt wygórowane cele dla osób wykonujących każde z zadań, co może doprowadzić do niepotrzebnego wydania zbyt dużej ilości pieniędzy lub zużycia nadmiernej ilości czasu na realizację całego projektu. Wydaje się, że najlepiej planować i budżetować każde zadanie projektowe stosunkowo rygorystycznie, a oprócz tego zaplanować odpowiednie rezerwy czasu i pieniędzy. Takie rezerwy pokryją ewentualne odchylenia tych zadań, których budżet lub harmonogram w trakcie realizacji zostaną przekroczone z obiektywnych powodów. Niestety, w praktyce

¹ Przez pojęcie rezerwy należy tu rozumieć każdą wielkość gospodarczą rzeczową lub finansową, gromadzoną i świadomie utrzymywaną w celu pokrycia przewidywanych skutków ryzyka dla zabezpieczenia sprawnego przebiegu podejmowanych przedsięwzięć.

występuje niebezpieczna tendencja, żeby rezerwy te były jak największe. Oceniając czas trwania prac, uwzględnia się pewną rezerwę, by w ten sposób ująć w prognozach dwa dodatkowe czynniki: stopień niepewności dotyczącej wyników procesu szacowania czasu trwania pracy realizowanej na podstawie spodziewanej zawartości merytorycznej danego zadania oraz zagrożenia związane z danym wycinkiem pracy [Spalek, Bodych 2012, s. 162]. Uwzględnianie rezerwy czasowej nie wynika z chęci wprowadzania zmian w zakresie definicji lub celów projektów uzgodnionych już wcześniej z interesariuszami. Trzeba mieć jednak świadomość, że każdy człowiek, poproszony o oszacowanie czasu, będzie dążył do ochrony własnych interesów i uwzględni w swoich prognozach pewne własne rezerwy [Young 2012, s. 118].

Rejestr ryzyka zapewnia standardową metodologię zapisu wszystkich istotnych informacji dotyczących zagrożeń. To dokument, w którym następuje gromadzenie i przechowywanie informacji zidentyfikowanych zagrożeń lub okazji. Składa się z: identyfikatora ryzyka, kategorii ryzyka, przyczyny ryzyka, charakteru ryzyka, efektu ryzyka, prawdopodobieństwa spodziewanego skutku, wartości oczekiwanej, bliskości, kategorii reakcji na ryzyko, statusu ryzyka, właściciela ryzyka oraz właściciela reakcji związanego z ryzykiem [Szczepańska 2012]. Należy mieć na uwadze, że rejestr ryzyka to wynik prac zespołu, a nie tylko informacje przygotowane jednostronnie przez pełnomocnika ds. zarządzania ryzykiem. Musi on być też okresowo aktualizowany z udziałem wszystkich osób uczestniczących w tym procesie (właścicieli ryzyka). Rejestr ryzyka jest podstawą sporządzenia planu zarządzania ryzykiem i jest „żywym dokumentem”, który uwzględnia dynamiczny charakter ryzyka i jego zmiany. W zależności od stopnia wpływu sponsora projektu, doświadczenia kierownika projektu, umiejętności uczestników projektu oraz bieżącego otoczenia projektu, lista ryzyka może być zupełnie różna dla realizacji projektu o tym samym budżecie, czasie realizacji i zakresie. Na etapie weryfikacji rejestru ryzyka należy sprawdzać wszelkie zagrożenia zidentyfikowane w fazie definiowania projektu. Dla wszelkich nowo zidentyfikowanych zagrożeń, z którymi wiąże się wysokie ryzyko lub takich, które przesunęły się wyżej w klasyfikacji, należy przygotować nowe plany działania. Warto też zlecić menedżerowi głównego etapu bieżące obserwowanie sytuacji pod kątem możliwości pojawienia się tych zagrożeń. Unikanie ryzyka jest zdecydowanie korzystniejsze niż późniejsze minimalizowanie ewentualnych powstałych szkód [Young 2006, s. 131].

10.5. Podsumowanie

Wśród zagrożeń, jakie mogą pojawić się w związku z realizacją projektu najczęściej występuje nieukończenie go w planowanym terminie. Wpływ na to mogą mieć wyżej wspomniane problemy związane z realizacją merytorycznej

strony projektu, a sposobem uniknięcia tego ryzyka jest wprowadzenie racjonalnych rezerw: czasowych, kadrowych, zasobowych i innych. Duże znaczenie ma również jakość i sposób pracy zespołu projektowego. Ryzyko związane z przekraczaniem harmonogramu projektu może pojawić się także wtedy, gdy przekazujemy zadania do wykonania podwykonawcom. Opóźnienia pojawiające się po ich stronie mogą niekiedy sparaliżować cały projekt. Konieczne jest więc stworzenie rezerwy podwykonawców, których wprowadza się w odpowiednim czasie do projektu. I wreszcie, na opóźnienia w projekcie mają wpływ czynniki zewnętrzne. Przykładowo, budowa obiektu może przeciągnąć się z uwagi na niekorzystne warunki atmosferyczne, klęski żywiołowe czy też konieczność oczekiwania na niezbędne zezwolenia czy decyzje.

Bibliografia

- Biafore B., 2007, *Microsoft Project 2007 PL. Nieoficjalny podręcznik*, Helion, Gliwice.
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Chong Y., Brown E., 2000, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Jones R., 2009, *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, Wyd. MT Biznes Ltd., Warszawa.
- Kaczmarek T., 2005, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem, ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Kerzner H., 2005, *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Mingus N., 2002, *Zarządzanie projektami*, Wyd. Helion, Gliwice.
- O'Connell F., 2009, *Szybka realizacja projektów*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Pritchard C. L., 2002, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa.
- Pawlak M., 2011, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa.
- Spalek S., Bodych M., 2012, *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, Onepress-Helion, Gliwice.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M., 2001, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., 2003, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., 2007, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Young T. L., 2006, *Skuteczne zarządzanie projektami*, Onepress-Helion, Gliwice.
- Chrościcki Z., 2001, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Shenhar A., Dvir D., 2008, *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa.
- Stabryła A., 2006, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa.

Netografia

- <http://www.slideshare.net/guesteae0e5b/zarzdanie-ryzykiem-w-projektach> (dostęp 16.04.2013).
- Prywata M., 2010, *Zarządzanie ryzykiem w małych projektach*, PARP, Warszawa, http://www.web.gov.pl/g2/big/2010_05/59ad2f1d864f3e8216133762de566129.pdf (dostęp 28.03.2013).
- Szczepańska E., 2012, *Zarządzanie ryzykiem teoria i praktyka*, Centrum Projektów Informatycznych, Warszawa, <http://administracjaprojekt.wit.edu.pl/dokumenty/szkolenia/eakademia/Zarz%C4%85dzanie-ryzykiem.pdf> (dostęp 28.03.2013).

Marek Andrzejewski

RISK IN PROJECT MANAGEMENT

(Abstract)

Risk and uncertainty are inherent aspects of each project. Effective project planning should include unforeseen circumstances, problems and changes. The risk in the project arises mainly from the inability to eliminate the uncertainty associated with future events at each stage of the project. Primary sources of risk include: dynamics of communication between project participants, variable performance of project teams, faulty planning and external environmental factors. The risk is also an important factor in decision-making to execute the project. It means that when making a plan of a project one should take into account any events that may disrupt the project, then analyze the likelihood of their occurrence and predict the impact and define appropriate responses. Project Risk Management requires to determine risk mitigation methods when executing a project. An effective method risk management could be to run the risk register and usage of provisions protecting threats, which are included in the register.

ROZDZIAŁ 11

Analiza sieci społecznych jako metoda badania kultury organizacyjnej

*Jolanta Bieńkowska**

11.1. Wprowadzenie

Pod wpływem dynamicznych zmian techniczno-społecznych przestrzeń organizacyjna ulega ewolucji. Radykalnie zmienia się charakter poszczególnych jej elementów [zob. Sikorski, Bieńkowska 2014]. Dominujące na przestrzeni dziesięcioleci struktury hierarchiczne pod wpływem rosnących wymagań rynku zaczęły przekształcać się w kierunku konfiguracji elementów organizacji według procesów, co umożliwiło skuteczne zaspokajanie rosnących potrzeb klientów. W kolejnym etapie organizacje, dążąc do uelastyczenia relacji z kooperantami, zaczęły implementować rozwiązania sieciowe [Kulpa-Ogdowska 2006, s. 139]. Natomiast kultura organizacyjna z restrykcyjnego strażnika porządku organizacyjnego przeobraziła się w enklawę partycypacji i kreatywności, ostatecznie hołdując autonomii i pragmatycznemu podejściu do organizacji przedsięwzięć [Kozłowski 2013, s. 56]. Podążając za zmianami w zakresie zarządzania organizacjami, należy poszukiwać metod i narzędzi badawczych, które pozwolą zilustrować tok zmian, jak również oddadzą aktualny, dynamiczny charakter przestrzeni organizacyjnej. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie analizy sieci społecznych jako użytecznej metody badania kultury organizacyjnej właściwej do opisywania dynamiki procesów społecznych zachodzących obecnie w jej obszarze.

11.2. Analiza sieci społecznych (SNA)

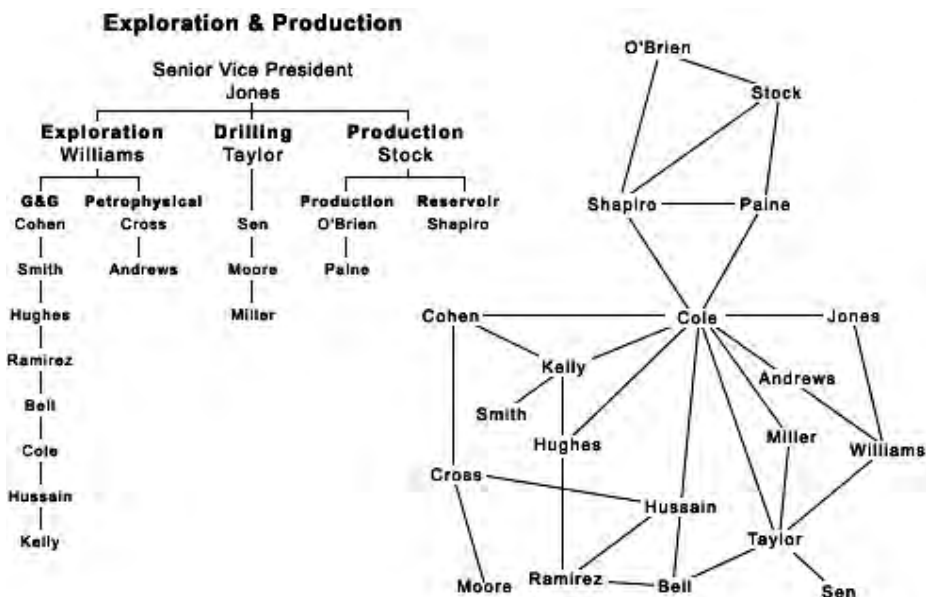
Sieć społeczna powstaje w wyniku nawiązywania pomiędzy ludźmi kontaktów, mających podłoże szeroko rozumianego współdziałania (wspólnej realizacji zadania, dzielenia się zasobami, a także udzielania wsparcia emocjonalnego).

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

Odzwierciedla ona strukturę powiązań łączących poszczególnych członków zbiorowości [Batorski 2008, s. 167] i zależności przyczynowo-skutkowe procesów społecznych zachodzących wewnątrz grupy.

Mimo że pojęcie sieci społecznych zostało zdefiniowane kilkadziesiąt lat temu, dopiero obecnie cieszy się dużą aplikacyjną popularnością. Stało się to za sprawą rozwoju najpopularniejszego współcześnie kanału informacyjnego, jakim jest Internet [Kadushin 2012, s. 4] oraz światowej sławy portalu społecznościowego – Facebooka [Pryke 2012, s. 1], którego zadaniem było ułatwienie szybkiego nawiązywania znajomości (*social network*). To miejsce spotkań w przestrzeni wirtualnej czytelnie zobrazowało istotę sieci społecznych, dzięki czemu wpłynęło nie tylko na wzrost zainteresowania kształtowaniem relacji międzyludzkich w układzie sieciowym, lecz także zmieniło charakter sieci społecznych. Dotąd obszarem budowania więzi interpersonalnych była przede wszystkim sfera prywatna, a dominującym sposobem ich nawiązywania – bezpośrednie spotkania. Tak samo było w zakresie budowania relacji zawodowych [zob. Marody, Giza-Paleszczuk 2004, s. 152–153]. Dziś zasięg sieci społecznych jest niewspółmiernie większy, jak też bardziej dynamiczny. Nawiązywane relacje społeczne są nietrwałe i uwarunkowane pragmatyką, a nie – jak dotąd – przywiązaniem emocjonalnym.

Sieci społeczne stały się przedmiotem badań naukowych w okresie międzywojennym, kiedy to zaczęło wzrastać zainteresowanie psychospołecznymi aspektami działalności ludzkiej. Metodyczne podwaliny badania sieci społecznych stworzył J. Moreno, który w latach 30. XX wieku opracował technikę socjogramu [Wasserman, Faust 1994, s. 77] służącą identyfikacji pozytywnych i negatywnych postaw interpersonalnych w grupie [Brzeziński 1980, s. 287]. Jednak pojęcia sieci społecznych jako pierwszy użył J. A. Barnes w 1954 roku, badając strukturę relacji międzyludzkich [Knoke 2008, s. 8–9]. W toku dalszych prac badawczych opracowana została metoda empirycznej weryfikacji założeń przebiegu procesów grupowych, zwana analizą sieci społecznych SNA (*Social Network Analysis*) lub analizą sieciową, służąca mapowaniu relacji społecznych w danej grupie [Dasgupta 2006, s. 359]. Opiera się ona na teorii grafów oraz algebrze macierzowej [Stępka, Subda 2009]. Pozwala na badanie grupy w oparciu o diagnozowanie procesów w niej zachodzących. Celem jej zastosowania jest ilustrowanie interakcji pomiędzy poszczególnymi członkami grupy (bądź odnotowywanie ich braku). Charakteryzuje się zatem dynamicznym, procesowym podejściem do analizy struktury zbiorowości, co zilustrowano na rys. 11.1.



Rysunek 11.1. Struktura sieci

Źródło: http://www.robcross.org/network_ona.htm (dostęp 30.04.2014)

Definicja operacyjna sieci społecznych ujmuje je jako zbiór aktorów połączonych ze sobą układem relacji [Klimas 2013, s. 229]. Aktorami mogą być jednostki, zespoły, organizacje oraz zdarzenia. Założeniem analizy sieci społecznej jest diagnozowanie relacji między aktorami, a nie przypisywanie atrybutów samym aktorom [Stęпка, Subda 2009], co determinuje jej dynamiczny charakter. Badane relacje odzwierciedlają kierunek i natężenie interakcji pomiędzy dwoma bądź większą liczbą podmiotów, przedmiotów, cech itd. [Chmielewska, Kołodziejczyk 2013, s. 122]. Wśród typów relacji społecznych będących przedmiotem badania można wymienić: współpracę, rywalizację, afiliację, konflikt, podział władzy, komunikację, dzielenie się wiedzą, przepływ dóbr, itp. [Wasserman, Faust 1994, s. 18].

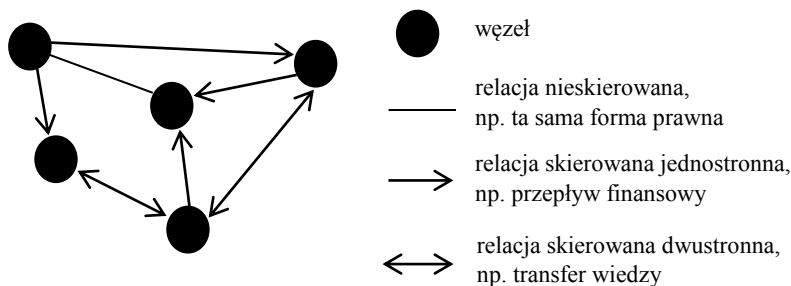
Podstawą prowadzenia analizy sieciowej jest zbieranie informacji na temat występowania powiązań między uczestnikami zbiorowości. Punktem wyjścia jest zdefiniowanie aktorów, czyli wskazanie kto lub co (ludzie, organizacje, zdarzenia itp.) zostanie zakwalifikowany do próby. Kolejnym krokiem jest określenie typu relacji będących przedmiotem analizy oraz dokonanie operacjonalizacji zmiennych poprzez wyróżnienie obserwowalnych wskaźników, które pozwolą wyeksponować badane zależności [Juszczak 2001, s. 34].

Zbieranie danych odbywa się najczęściej za pomocą kwestionariusza ankiety lub wywiadu. Później, na podstawie zgromadzonego materiału pierwotnego, budowana jest macierz sąsiedztwa, w której liczbę wierszy i kolumn wyznacza liczba aktorów poddanych badaniu, natomiast wartościami elementów macierzy mogą być zero-jedynkowe zapisy świadczące o wystąpieniu relacji lub jej braku albo wartości wag krawędzi [Koszelew 2011, s. 1–2, 4]. Zobrazowano to w tab. 11.1 i na rys. 11.2.

Tabela 11.1. Macierz podobieństwa

	A	B	C	D	E
A	–	0	1	0	1
B	0	–	1	0	1
C	1	1	–	1	1
D	0	0	1	–	0
E	1	1	1	0	–

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 11.2. Schemat grafu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Klimas [2013], s. 230

Prezentacji danych na temat badanych relacji dokonuje się za pomocą grafu, którego podstawowymi elementami składowymi są wierzchołki (aktorzy) oraz krawędzie (relacje) [McCulloh, Armstrong, Johnson 2013, s. 4]. Ilustruje on strukturę badanej grupy. Jego walorem jest czytelność uzyskana dzięki bezpośredniemu, symbolicznemu przekazowi zawartych w nim informacji. Wzrokowa analiza grafu nasuwa pierwsze, wstępne wnioski z badania.

Pogłębioną analizę relacji społecznych wykonuje się na podstawie mierników, które można przyporządkować do poziomów analizy sieci. W odniesieniu do całej sieci ocenie poddaje się m.in. jej wielkość, gęstość, stabilność, podobieństwo (poziom makro). Wyodrębnienie na podstawie rysunku grafu zbiorów węzłów (podgrup) implikuje badanie spójności sieci (poziom mezo). Natomiast na poziomie poszczególnych węzłów stosuje się mierniki mówiące o: stopniu węzłów, centralności, pośrednictwie w tworzeniu ścieżki, bliskości oraz wektore własnym (poziom mikro) [Klimas 2013, s. 241–243].

Metoda analizy sieci społecznych nie jest jak dotąd powszechnie stosowana w nauce o zarządzaniu (szczególnie w Polsce), w której do weryfikacji przyjętych hipotez stosuje się najczęściej metody badań statystycznych opartych na analizie korelacji lub badania jakościowe [Sułkowski 2008, s. 18]. Posiada ona jednak duży potencjał i pozwala na poznanie przebiegu procesów społecznych, mających zasadniczy wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji. W opracowaniach dotyczących studiów sieci organizacyjnych pojawia się termin *Organizational Network Analysis* (ONA), pod którym kryje się adaptacja analizy sieci społecznych (SNA) służąca badaniu relacji biznesowych oraz sieci wewnątrzorganizacyjnych (m.in. zdolności adaptacyjnych organizacji, procesu podejmowania decyzji, integracji międzyorganizacyjnej po fuzji, procesu innowacji czy znajdowania lidera w zespole) [zob. www.orgnet.com].

11.3. Nowa perspektywa badania kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest pojęciem wykorzystywanym do wyjaśniania wpływu procesów społecznych na sprawność działania systemu organizacyjnego [Griffin 2004, s. 180]. Przypisuje się jej funkcję stymulatora efektywnych zachowań organizacyjnych [Griffin 2004, s. 182], jak również regulatora zachowań uczestników, pozwalającego zachować równowagę organizacji [Kozłowski 2004, s. 181].

Pojęcie kultury organizacyjnej opiera się na opisie relacji społecznych kształtowanych zgodnie z wartościami i normami kulturowymi charakterystycznymi dla danej organizacji [Sułkowski 2002, s. 58]. Jej charakter odczytuje się ze stylów sprawowania władzy organizacyjnej, dominujących form komunikowania się, wzorów dzielenia się wiedzą, poziomu spójności grup, obowiązujących regulacji zachowań w sytuacjach nieoczekiwanych [zob. Hofstede 2000, s. 50]. Zatem kultura oparta jest na sieci społecznej zawiązanej w danej organizacji. Z kolei rozpatrując istotę sieci społecznej z punktu widzenia kryterium nawiązywania relacji, jakim jest wspólnota wyznawanych norm i wartości oraz wzajemnego zaufania [Krupski (red.) 2003, s. 344], nasuwa się wniosek, że są to zagadnienia opisujące to samo zjawisko społeczne z różnych perspektyw badawczych.

Stosowana powszechnie metodyka badania kultury organizacyjnej została opracowana na popularnych zarówno w antropologii, jak i socjologii założeniach, że zjawisko kultury ma charakter inercyjny [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 17], w związku z tym proces jej ewolucji przebiega długofalowo, a organizacje zachowują charakter postfiguratywny – pokolenia młodsze przyswajają wartości i wzory zachowań starszych, utrzymując *status quo* grupy [Kulpa-Ogdowska 2006, s. 148]. Stąd też rezultaty badań nad kulturą mówią przede wszystkim o atrybutach danej zbiorowości, a nie o procesach społecznych w niej zachodzących [Sikorski 1998, s. 56].

Taki sposób przyjęcia założeń postępowania badawczego w naukach o zarządzaniu (nie tylko w odniesieniu do kultury organizacyjnej) miał uzasadnienie w epoce przemysłowej oraz w czasach wczesnego modernizmu, kiedy dynamika zmian techniczno-społecznych była niska lub umiarkowana, a granice między systemem organizacyjnym a otoczeniem wyraźnie zarysowane [Czarnecki 2011, s. 160]. Powszechnie praktykowane wówczas statyczne ujęcie kultury organizacyjnej skupiało się na poszukiwaniu wzorów zachowań społecznych, służących jako narzędzie generalizowania oceny postępowania członków zbiorowości, do której wzory te się odnoszą. Turbulentność otoczenia zmieniła perspektywę badawczą także wobec aspektu kulturowego organizacji. Kultura, pozostając w ścisłej interakcji z pozostałymi elementami systemu, reaguje na częste zmiany uelastycznianiem zachowań organizacyjnych.

U podstaw zmiany charakteru kultury organizacyjnej leżą: globalizacja i związana z nią otwartość gospodarcza oraz mobilność zawodowa, zdobycze techniki informacyjnej, a także zyskujący na popularności model sieciowej organizacji przedsięwzięć biznesowych. Narodziny gospodarki globalnej zainicjowały migrację na szeroką skalę osób aktywnych zawodowo. W pierwszej kolejności przedstawiciele firm podejmujących kooperacje w innych krajach zaczęli przenosić się w nowe lokalizacje. Później, pojawiający się deficyt na lokalnych rynkach pracy pobudził mobilność zawodową i podejmowanie decyzji o poszukiwaniu miejsca pracy poza granicami ojczystego kraju. Tym samym pokłosiem globalizacji stała się problematyka wielokulturowości organizacji [zob. Koźmiński 2004, s. 182]. Obecność osób reprezentujących inne wartości, wzory myślenia i działania inicjuje modyfikację dotychczasowych, utrwalonych i zakorzenionych schematów postępowania.

Innym czynnikiem ewolucji kultury są nowe kanały informacyjne, na czele z Internetem, które skłaniają do nawiązywania relacji społecznych i zawodowych między przedstawicielami różnych kultur, wskutek czego dochodzi do wypracowania zasad uniwersalnych, ponadkulturowych [Paleczny 2007, s. 214], znoszących granice my–oni, charakterystyczne dla dotychczasowego utożsamiania zjawiska kultury [Rozkwitalska 2010, s. 59].

Dążenia organizacji do zachowania efektywności działania zaczęły skłaniać do podejmowania decyzji o zawężaniu zakresu działania do realizacji zadań podstawowych oraz o nawiązywaniu krótkoterminowych relacji współpracy. Aktualnie podejmowanie kolejnego projektu tożsame jest z nawiązywaniem nowych kooperacji z wyselekcjonowanymi pod względem ekonomiczności i korzystności partnerami, niezależnie od ich umiejscowienia na globie. Granice między organizacją a otoczeniem stały się ultraelastyczne, gwarantując swobodę wejścia i wyjścia w strukturę sieci [Barczak 2010, s. 216]. Zatem jest to kolejna determinanta unifikacji zachowań, w tym także zachowań organizacyjnych.

Konieczność wypracowania efektywnych wzorów współpracy ponad organizacyjnymi, narodowymi granicami sprawia, że kultura organizacji nie może być już ujmowana w przeważającej mierze atrybutowo przez pryzmat cech odróżniających ją od innych [Sułkowski 2008, s. 19], gdyż zważywszy na powyższe argumenty dochodzi do szybkiej dezaktualizacji prezentowanych za ich pośrednictwem informacji. Kultury ewoluują w kierunku elastycznych zasad regulacji stosunków społecznych oraz heterogeniczności [Sikorski 2008, s. 45]. W konsekwencji tych przemian może zyskać na popularności dynamiczne traktowanie zjawiska kultury organizacyjnej [Kostera, Glinka 2011], bowiem interesujące wydaje się rejestrowanie: przebiegu zmian, odczytywania wzorów zdobywania wiedzy, poszukiwania kontrahentów, podejmowania wspólnych decyzji oraz finalizowania projektów realizowanych w oparciu o rozwiązania sieciowe. Potencjał wysokich walorów poznawczych posiada też obserwacja naturalnych zmian kulturowych zachodzących u poszczególnych uczestników sieci. Wyjście naprzeciw zmianom zasad funkcjonowania organizacji otwiera możliwość zastosowania analizy sieci społecznych w diagnozowaniu kultury organizacyjnej.

11.4. Zastosowanie SNA do badania kultury organizacyjnej

Analiza sieci społecznych (SNA) ze względu na odrzucenie rozpoznawania atrybutów aktorów na rzecz poznania dynamiki i charakteru relacji pozwala na odejście od nadawania kulturom etykiet, prezentujących w obecnych uwarunkowaniach krótkoterminowe informacje, na rzecz badania wzorów zachowań. Umożliwia aplikację podejścia procesowego do kultury organizacyjnej, diagnozowanie procesów społecznych w kontekście efektywności organizacji.

Kultura organizacyjna w swej naturze opiera się na podejściu dynamicznym. Jest żywym organizmem, reagującym na bodźce zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Obrazuje złożoność relacji międzyludzkich, dlatego zastosowanie metody analizy sieciowej pozwoliłoby odzwierciedlić procesy, które konstytuują organizację. Projektując zastosowanie SNA do badania kultury organizacyjnej, można przyjąć wiele perspektyw badawczych na poszczególnych poziomach w zależności od celu poznania, który wyznacza zakres sieci, wskazując aktorów wchodzących w jej skład.

Badanie sieci jako całości sugeruje przyjęcie trzech obszarów badawczych. Dwa pierwsze polegają na utożsamianiu sieci z organizacją, natomiast ich rozróżnienie opiera się na kryterium trwałości więzi organizacyjnych.

Pierwsze, tradycyjne ujmowanie sieci jako organizacji odnosi się do nawiązywania trwałych więzi opartych na długotrwałym uczestnictwie, dotychczas przeważającym w większości organizacji. W tym przypadku analiza sieci społecznych pozwala na zbadanie poziomu homogeniczności kultury. Definiując kulturę organizacyjną, zakłada się, że jest ona systemem znaczeń podzielanych przez wszystkich członków danej zbiorowości [Fryzeł 2005, s. 4]. Założenie o spełnieniu warunku jednorodności kulturowej jest dyskusyjne i dzięki diagnozowaniu stopnia upowszechnienia określonych norm zachowań (spójności sieci) jest możliwa jego empiryczna weryfikacja. Tym samym staje się możliwa ocena siły kultury.

Na potrzeby analizy procesów społecznych zachodzących w organizacji wyróżnia się dwa typy związków interpersonalnych: formalne i nieformalne. Za pomocą analizy sieci społecznych ułatwione jest poznanie specyfiki ich obu, a także porównanie ich podobieństwa lub rozbieżności na wielu płaszczyznach, m.in.: struktury władzy (identyfikacja liderów nieformalnych), porównanie oficjalnych i nieoficjalnych kanałów informacyjnych służących dzieleniu się wiedzą [Chmielewska, Kołodziejczyk 2013, s. 122], czy też ujawniania istnienia klik w zespole zdaniowym [Wysieńska 2012, s. 8].

Analiza sieciowa może być również zastosowana na etapie tworzenia kultury (badania rozprzestrzenia się wartości i norm postępowania) lub obserwowania zachowań w przypadku konkretnych zdarzeń, jak np. przyjęcia nowego pracownika lub reakcji na sytuację kryzysową. Przyjęcie takiej perspektywy badawczej pozwala na poznanie mechanizmów życia kultury.

Drugie ujęcie – poziomu makro – wychodzi naprzeciw aktualnym rozwiązaniom strukturalnym, polegającym na tworzeniu tymczasowych sieci współpracy międzyorganizacyjnej. Przyjęcie takiego zakresu badanej zbiorowości umożliwiłoby m.in. weryfikację hipotezy o unifikacji wartości i norm zachowań na terytorium krajów pozostających we współpracy gospodarczej [Przytula 2011, s. 29], jak również poznanie kryteriów doboru kooperantów, którymi mogą być wykluczające się wyznaczniki: zaufanie albo ekonomiczność. W takim ujęciu studiować można także zachowania twórców sieci (*network weavers*) [Wysieńska, 2012, s. 7], których zadaniem jest poszukiwanie pomostów, inicjowanie ich powstawania, śledzenie przepływu zasobów wewnątrz sieci. Pomiar gęstości informujący o zakresie, w jakim węzły sieci wykorzystują możliwości nawiązania więzi z pozostałymi uczestnikami, pozwala określić, czy wszyscy uczestnicy sieci pozostają ze sobą w interakcji odwzajemnionej, czy też nieodwzajemnionej [Klimas 2013, s. 241].

Ostatni proponowany zakres badania sieci jako całości odnosi się do relacji organizacji z jej interesariuszami. Kultura jest zjawiskiem pozostającym w silnej współzależności ze środowiskiem zewnętrznym, zatem śledzenie np. przepływu informacji może sugerować przyczyny i kierunek zmian kulturowych.

Gdy przechodzimy na poziom mezo, wyłonienie podgrup w sieci skłania do poznania przyczyn takiego stanu rzeczy i wyabstrahowania kryteriów budowania klik czy klanów. W organizacji wielokulturowej daje podstawy do stworzenia mapy różnorodności kulturowej [Kozłowski 2004, s. 182]. Natomiast interpretacja struktury grafu pozwala na ocenę, czy wyszczególnione skupiska węzłów nawiązują relacje z innymi, za pośrednictwem ilu aktorów, czy też są klikami zamkniętymi, odizolowanymi od reszty.

Badanie sieci na najniższym poziomie – jednostki – pozwala szukać odpowiedzi na następujące pytania: na ile jednostka jest zdolna do współpracy (stopień węzła), czy uczestniczy w procesie dzielenia się wiedzą (pośrednictwo), czy aktor pozostaje w kręgu podzielanych wartości i norm (stopień węzła), czy też jest z niego wyizolowany.

Mając na względzie to, że węzłami mogą być organizacje i powracając znów do perspektywy organizacji sieciowej, ujęcie mikro pozwala na poznanie relacji pomiędzy uczestnikami sieci. Określenie pozycji (centralności) w strukturze powiązań między kooperantami umożliwia ocenę przewagi konkurencyjnej aktora nad innymi i określenie zakresu wpływu na kooperantów [Batorski 2008, s. 178], jak też zweryfikowanie prawdziwości założenia na temat równości aktorów w architekturze sieci [Sułkowski 2002, s. 89].

Powyższy opis stanowi jedynie wycinek możliwości zastosowania analizy sieci społecznych do badania kultury organizacyjnej. Jego zadaniem jest dostarczenie argumentów wskazujących na zasadność przyjęcia opisanej perspektywy badawczej, opartej na niestandardowej procedurze, a także ukazanie możliwości przeprowadzenia wielowymiarowej analizy zjawiska kultury.

11.5. Podsumowanie

Architektura współczesnych organizacji zmierza w kierunku zachowania elastyczności działania przez heterogeniczność kultury. Implikuje to zmianę podejścia do jej badania. Dotychczas stosowane powszechnie statyczne ujęcie organizacji, polegające na przypisywaniu jej atrybutów, staje się nieużyteczne ze względu na dynamikę zmian techniczno-społecznych zachodzących w jej obrębie i mających zasadniczy wpływ na sposób jej funkcjonowania. Należy zatem ograniczać tendencję do tworzenia uogólnień na rzecz badania specyfiki procesów właściwych danej organizacji [Sikorski 1998, s. 66–67].

Przyjęcie procesowego, dynamicznego podejścia do zjawiska kulturowego powściąga od instrumentalnego traktowania kultury w procesie zarządzania na rzecz poznania jej natury i przebiegu procesów ją konstytuujących [Sułkowski 2008, s. 19]. Metodyczne podstawy analizy sieci społecznych otwierają szerokie spektrum możliwości poznania zjawisk decydujących o charakterze danej kultury i wnioskowania zmierzającego do poszukiwania rozwiązań służących podnoszeniu efektywności działania danej sieci (organizacji).

Bibliografia

- Barczak B., 2010, *Analiza systemu zarządzania strukturami sieciowymi*, [w:] A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Batorski D., 2008, *Metody analizy sieci i ich zastosowanie w ewaluacji*, [w:] A. Haber, M. Szałaja (red.), *Środowisko i warsztat ewaluacji*, PARP, Warszawa.
- Brzeziński J., 1980, *Elementy metodologii badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.
- Chmielewska A., Kołodziejczyk J., 2013, *Zastosowanie socjometrii jako narzędzia badania ról zespołowych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Czarnecki J. S., 2011, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dasgupta S., 2006, *Encyclopedia of Virtual Communities and Technologies*, Idea Group Inc. (IGI), Hershey.
- Fryzeł B., 2005, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Griffin R. W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. II zmien., Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.
- <http://www.orgnet.com>.
- Juszczak S., 2001, *Statystyka dla pedagogów*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Kadushin Ch., 2012, *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*, Oxford University Press, New York.
- Klimas P., 2013, *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II rozszerz. i uaktual., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Knoke D., 2008, *Social Network Analysis*, Sage, Beverly Hills CA.
- Kostera M., Glinka B., 2011, *Od redaktora naukowego*, „Problemy Zarządzania”, nr 2 (32), <http://pz.wz.uw.edu.pl/pl/numer/antropologia-organizacji>.
- Koszelew J., 2011, *Struktury danych do reprezentacji grafów. Wybrane algorytmy grafowe*, <http://www.asdpb.republika.pl/asdwyk7n.pdf> (dostęp 8.04.2014).
- Koźmiński A. K., 2013, *Polskie laboratorium zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, marzec.
- Koźmiński A. K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R. (red.), 2003, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

- Kulpa-Ogdowska A., 2006, *Włączeni i wyłączeni z globalnej sieci. Społeczne konsekwencje rozwoju nowoczesnych technologii i konsumeryzmu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 8.
- Marody M., Giza-Poleszczuk A., 2004, *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- McCulloh I., Armstrong H., Johnson A., 2013, *Social Network Analysis with Applications*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Palczyński T., 2007, *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Pryke S., 2012, *Social Network Analysis in Construction*, John Wiley & Sons, London.
- Przytuła S., 2011, *Problemy wielokulturowości w organizacjach międzynarodowych*, „Problemy Zarządzania”, nr 4 (34).
- Rozkwitalska M., 2010, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sikorski C., Bienkowska J., 2014, *Ewolucja zarządzania w przestrzeni organizacyjnej*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 70.
- Sikorski C., 1998, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sikorski C., 2008, *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Stępką P., Subda K., 2009, *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor”, nr 1 (28).
- Sułkowski Ł., 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2008, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Wasserman S., Faust K., 1994, *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge–New York.
- Wysieńska K., 2012, *O użyteczności analiz sieciowych w wyjaśnianiu procesów integracji migrantów*, Fundacja Instytut spraw Publicznych, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Jolanta Bienkowska

SOCIAL NETWORK ANALYSIS AS A METHOD OF ORGANISATIONAL CULTURE RESEARCH

(Abstract)

Due to the intensive changes in the business environment, elements of an organization, including the organizational culture, are transformed. This implies the need to investigate new research methods in management, including those which capture dynamics as its dominant today's characteristic. The purpose of the chapter is to analyze social networks as a useful research method of organizational culture. It presents the method of social network analysis, a concise characteristic of evolution of organizational culture and proposals for the use of SNA for diagnosing organizational culture.

ROZDZIAŁ 12

Granice stosowania *action research* w naukach o zarządzaniu

Marek Ćwiklicki*

12.1. Wprowadzenie

W dyskursie metodologicznym w naukach o zarządzaniu zaczęto zwracać uwagę na konieczność triangulacji metod badawczych w rozwiązywaniu złożonych problemów organizacyjnych. Wśród nich znajduje się m.in. *action research*. Ta metoda, a właściwie podejście badawcze lub strategia badań [Greenwood 2012, s. 115], wymaga specjalnego traktowania ze względu na swoją nadrzędność metodyczną względem innych technik zbierania danych, które się w niej wykorzystuje. Wpisy encyklopedyczne wskazują na jej główne zastosowanie do problemów społecznych [Given 2008, s. 4–6], a możliwości jej zastosowań w badaniach nad organizacjami są dopiero przedmiotem prób i analiz [Chrostowski, Jemielniak 2008 oraz 2011; Bal-Woźniak, Gumienny 2011]. Dlatego też pojawia się zagadnienie określenia możliwego zakresu wykorzystania *action research* na potrzeby badania organizacji. Niniejszy rozdział wpisuje się w tę dyskusję. Celem rozdziału jest identyfikacja granic zastosowania metody *action research* w naukach o zarządzaniu. Do realizacji tak sformułowanego celu zastosowano krytyczną analizę źródeł wtórnych zawierających opisy zastosowań tej metody

12.2. Definicja *action research*

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na brak jednoznacznego tłumaczenia określenia *action research* na język polski. Używa się na przykład zwrotów: „badania w działaniu”, „badania uczestniczące” i „badania interwen-

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

cyjne”. Wynika to z rozwoju tego podejścia, w ramach którego powstawały różne odmiany. Stąd też *action research* jest traktowane jako wspólna podstawa metodyczna, ale także jako rodzina badań, do której przynależą szczegółowe metodyki [Kemmis, McTaggart 2009, s. 776]:

- badania uczestniczące (*participatory research*);
- krytyczne badania interwencyjne (*critical action research*);
- szkolne badanie interwencyjne (*classroom action research*);
- uczenie przez działanie (*action learning*);
- podejścia miękkosystemowe (*soft systems approaches*);
- przemysłowe badania interwencyjne (*industrial action research*).

Pozostawiając na boku, ze względu na ograniczone ramy rozdziału, kwestie ewolucji i poprawności klasyfikacyjnej powyższych podejść, nasuwający się wniosek z powyższego zestawienia to używanie *action research* z jednej strony jako terminu charakteryzującego przynależność do określonej strategii badawczej, z drugiej – jako specyficznego podejścia do danego obszaru badań. Dlatego też w literaturze przedmiotu występują różne interpretacje, będące konsekwencją przyjętej podstawy metodologicznej. W nieco innym kontekście przedstawia się ją w opracowaniach socjologicznych, w tym także poświęconych ogólnie rozumianym badaniom jakościowym, a także w tekstach dedykowanych konsultingowi i zarządzaniu organizacjami. W tab. 12.1 przedstawiono wybrane definicje *action research* pochodzące z opracowań dotyczących ogólnie badań jakościowych.

Tabela 12.1. Zestawienie wybranych definicji *action research* w badaniach jakościowych

Autor/Autorzy	Definicja
D. J. Greenwood [2012, s. 115]	„Strategia badań społecznych, która w obliczu problemów społecznych, politycznych lub środowiskowych łączy kompetencje badaczy z wiedzą, energią oraz zaangażowaniem przedstawicieli wspólnoty lokalnej”.
U. Flick [2010, s. 189]	„Podejście, według którego istotnym celem badań jest doprowadzenie do zmiany w obrębie badanego obszaru i nakłonienie ich uczestników do zainicjowania zmian”.
P. Reason, H. Bradbury [2001, s. 1, cyt. za: Chrostowski, Jemieliński 2011, s. 18]	„[...] uczestniczący, demokratyczny proces związany z rozwijaniem praktycznej wiedzy [...]. Ma na celu powiązanie działania i refleksji, teorii i praktyki poprzez współuczestnictwo z innymi, w poszukiwaniu praktycznych rozwiązań dla problemów, które są palące dla ludzi”.

Źródło: opracowano na podstawie: Greenwood [2012], s. 115; Flick [2010], s. 189; Chrostowski, Jemieliński [2011], s. 18.

W światowej literaturze poświęconej doskonaleniu organizacji *action research* jest traktowane zarówno marginalnie, łącznie z brakiem wyszczególnienia w indeksach [Ghauri, Grønhaug 2005; Hair i in. 2008], skrótowo, z bardzo syntetycznym opisem [Saunders, Lewis, Thornhill 2007; Sekaran, Bougie 2013], jak i jako jedno z ważniejszych podejść badawczych, z dedykowanym osobnym rozdziałem na jego temat [Eriksson, Kovalainen, 2008; Tharenou, Donohue, Cooper 2007]. W tab. 12.2 zaprezentowano zestawienie wybranych definicji *action research* z tekstów dotyczących konsultingu i zarządzania.

Tabela 12.2. Zestawienie wybranych definicji *action research* w literaturze na temat metod badawczych w konsultingu i zarządzania

Autor/Autorzy	Definicja
U. Sekaran, R. Bougie [2013, s. 103]	„Ciągłe rozwijający się projekt z interakcją między problemem, rozwiązaniem, efektami lub konsekwencjami a nowym rozwiązaniem”
A. Bryman, E. Bell [2007, s. 427–428]	„Podejście, w którym badacz i klient współpracują w diagnozie problemu i w opracowaniu rozwiązania opartego na tej diagnozie”.
M. Saunders, P. Lewis, A. Thornhill [2007, s. 591]	„Strategia badawcza dotycząca zarządzania zmianą i uwzględniająca bliską współpracę praktyków i badaczy”.
P. Eriksson, A. Kovalainen [2008, s. 193]	„Rodzaj badania, w którym bliska współpraca z obiektem badań i jego praktyczne rozwiązanie problemu jest częścią procesu badawczego”.
D. R. Cooper, P. S. Schindler [2008, s. 699]	„Metodyka, w której burza mózgow następuje w sekwencji prób i błędów, aby odkryć najbardziej efektywne rozwiązania problemu. Tworzone rozwiązania są testowane aż do otrzymania oczekiwanych rezultatów”.

Źródło: opracowano na podstawie: Sekaran, Bougie [2013], s. 103; Bryman, Bell [2007], s. 427–428; Saunders, Lewis, Thornhill [2007], s. 591; Eriksson, Kovalainen [2008], s. 193; Cooper, Schindler [2008], s. 699.

12.3. Ogólna idea badań w *action research*

Dla lepszego zrozumienia istoty *action research* w niniejszym punkcie przedstawiono ogólny schemat postępowania charakterystyczny dla tego podejścia badawczego. Szczegóły prowadzenia badań zgodnie z tą metodyką prezentują na przykład A. Chrostowski i D. Jemiłniak [2011].

Zgodnie z tym co powiedziano powyżej, w literaturze przedmiotu *action research* jest różnie ujmowany i wyjaśniany. Mimo to można określić pewne jego cechy charakterystyczne i zdefiniować poszczególne etapy. Do tych cech należą

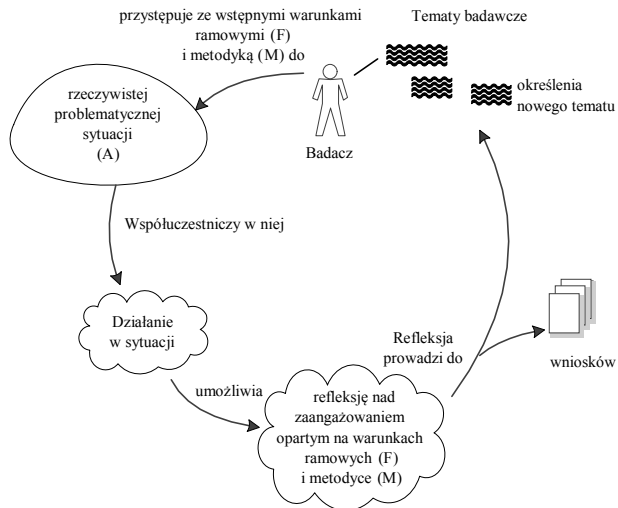
autorefleksyjność badawcza i spiralnosc, przez którą rozumie się iteracyjność postępowania w ślad za oceną otrzymanych wyników. Dobrze wyraża to następująca sekwencja działań [Kemmis, McTaggart 2009, s. 781]:

- planowanie zmiany;
- działanie i obserwowanie procesu i konsekwencji zmian;
- refleksja nad tymi procesami i konsekwencjami;
- powtórne planowanie;
- kolejne działanie i obserwowanie;
- kolejna refleksja itd.

Jak słusznie się zauważa, „w rzeczywistości proces ten może nie być aż tak usystematyzowany [...]. Poszczególne etapy zachodzą na siebie, a wstępne plany szybko stają się przestarzałe w świetle nowych doświadczeń” [Kemmis, McTaggart 2009, s. 781–782].

Istotę tego podejścia dobrze przedstawił P. Checkland, dla którego *action research* stanowi podstawę epistemologiczną własnej metodyki badań sytuacji problemowych, jak też pozwala wyjaśnić, dlaczego można traktować ją jak cykl uczenia się. Według P. Checklanda *action research* służy „znalezieniu sposobów zrozumienia i radzenia sobie z wprawiającymi w zakłopotanie problemami w podjęciu działania, zarówno indywidualnego, jak i grupowego, poprawie sytuacji, w których codzienne życie ciągle tworzy się i zmienia” [Checkland 2000, s. 12]. Poprzez uczestnictwo w danej sytuacji badacz nie tylko dowiaduje się o jej specyfice, lecz także weryfikuje przyjętą metodykę badań. Pozwala to na opis procesu badawczego i wyjaśnia sposób otrzymania danych wyników, co umożliwi osobie nieuczestniczącej w badaniach odtworzenie tego procesu. W przeciwieństwie do nauk ścisłych nie oznacza to spełnienia kryterium powtarzalności badania ze względu na złożoność sytuacji ludzkich. Te dwa elementy: zadeklarowana metodyka i kryterium odtworzenia, jak twierdzą P. Checkland i J. Poulter [2010, s. 191], odróżniają to podejście od pisania noweli, którą przypominają niektóre wyniki badań socjologicznych.

Zgodnie z tą metodą badacz, po ustaleniu problematyki badawczej, identyfikuje rzeczywistą sytuację problemową (A) i przyjmuje wstępne warunki ramowe (F) propozycji usprawnień oraz metodykę (M). Uczestnicząc w danej sytuacji, dokonuje refleksji dotyczącej efektów zastosowania wcześniej wybranej ramy i metodyki. Może to prowadzić do wyników odpowiadających przyjętym założeniom badawczym: obszar badań (A), warunki ramowe (F) i metodyka (M) lub do sformułowania nowych tematów badawczych. W tym podejściu badacz nie pełni zatem roli biernego obserwatora, ale współuczestniczy w rozwiązaniu konkretnego problemu, jednocześnie zastanawiając się nad zastosowanym podejściem. Schemat tego postępowania badawczego przedstawi rys. 12.1.



Rysunek 12.1. Schemat postępowania badawczego w *action research* według P. Checklanda

Źródło: opracowano na podstawie Checkland, Holwell [1998], nr 11 (1), s. 15.

12.4. Diagnoza możliwości zastosowań *action research* w zarządzaniu organizacjami

W świetle powyższych zestawień można dokonać próby identyfikacji i oceny sugerowanych oraz faktycznych zastosowań *action research* w badaniach nad organizacjami, bazując na pozycjach adresowanych do zarządzających.

Pierwszą kwestią jest wysoka zbieżność myślenia charakterystycznego dla *action research* z działalnością konsultingową, z którą wiąże się rozwiązanie konkretnego problemu organizacyjnego. Wynika to stąd, że jest to najbardziej odpowiednie podejście, w trakcie którego następuje oddziaływanie na planowaną zmianę [Sekaran, Bougie 2013, s. 103]. W tym też znaczeniu formułuje się cel jako „zmianę systemu klienta i jednocześnie wytworzenie nowej wiedzy dotyczącej tego systemu” [Tharenou, Donohue, Cooper 2007, s. 97]. Nie wyklucza to oczywiście zastosowania dedykowanego badaczom akademickim, jeśli przyjąć za cel pozyskanie wiedzy i lepsze zrozumienie badanej sytuacji [Crowther, Lancaster 2009, s. 136].

Następną kwestią wymagającą ustalenia jest wybór problemu. W zależności od osoby planującej zastosowanie metody – czy jest to konsultant, czy badacz – możliwe jest albo narzucenie tematu przez klienta, albo zaproponowanie zagadnienia do analizy [Crowther, Lancaster 2009, s. 137]. Dla *action research* właściwe jest zastosowanie mające na celu rozwiązanie konkretnego problemu niż rozwój teorii [Saunders, Lewis, Thornhill 2007, s. 141].

Ponieważ istotą *action research* jest przeprowadzenie badań razem z ludźmi, a nie nad ludźmi [Eriksson, Kovalainen 2008, s. 208], wymaga to współpracy i partycypacyjnej formy. W zakresie akceptowalności rozwiązań sugeruje się za E. Scheinem włączenie w proces badawczy pracowników danej organizacji [tamże]. Z punktu widzenia czasochłonności badań *action research* wiąże się z perspektywą kilkuletnią. Na przykład w koncernie Mondragon projekt trwał 3 lata [Greenwood 2012, s. 126], a w dużej organizacji cateringowej ok. 9 lat [Chrostowski, Jemieliński 2011].

Kolejnym wątkiem jest własność opracowanych rozwiązań. Dla *action research* większe znaczenie ma rozwiązanie problemu niż traktowanie go w kategoriach ćwiczenia badawczego [Crowther, Lancaster 2009, s. 137].

Przeszkodą mogą być też wysokie wymagania kompetencyjne badacza. Zalicza się do nich posiadanie umiejętności: przeprowadzania wywiadów i badań ankietowych, formułowania celów diagnozy sytuacji, prowadzenia obserwacji uczestniczącej, zebrania, w tym grup fokusowych, stosowania technik moderacyjnych i rozwiązywania problemów [Tharenou, Donohue, Cooper 2007, s. 94]. Do tej listy należy zaliczyć spostrzeżenie A. Chrostowskiego i D. Jemielińskiego [2008, s. 49], iż „Metoda AR (*action research*) wymaga kreatywności i elastyczności, jeśli wynik ma dać efekty. Badacze muszą się szybko uczyć i zmieniać swoje podejście”.

W ocenie zasadności zastosowania *action research* istotna jest możliwość generowania uogólnień na bazie pozyskanej wiedzy. W tym podejściu, silnie związanym z konkretną sytuacją, możliwość indukcyjnego wnioskowania jest wyraźnie ograniczona [Eriksson, Kovalainen 2008, s. 208].

12.5. Podsumowanie

Mocną stroną *action research* jest skoncentrowanie się na faktycznie wprowadzanej zmianie i na zrozumieniu czasochłonności przeprowadzanego badania zmierzającego do rozwiązania problemu [Saunders, Lewis, Thornhill 2007, s. 141]. Bardzo wyraźnie związek z praktyką, jednocześnie osłabiający zdolność do generowania nowych teorii, został określony przez D. J. Greenooda [2012, s. 120], dla którego *action research* stanowi nawiązanie do arystotelesowskiego *fronesis* (wiedza praktyczna), łączącego teorię i praktykę. Oznacza to, że możliwości aplikacji tego podejścia jako metody badawczej w badaniach podstawowych są ograniczone.

Stosowanie do konkretnych sytuacji powoduje dalsze zawężenie potencjału wykorzystania otrzymanych wyników. Zauważyli to również A. Chrostowski i D. Jemieliński [2011, s. 208], których zdaniem różnorodność studiów przypadków opisywanych w literaturze przedmiotu, jak i stosowanych podejść powoduje, iż brakuje syntezy i porównań wyników badań.

Granice zastosowań *action research* w naukach o zarządzaniu wyznacza zatem przede wszystkim jej charakterystyka. Metoda w bardzo wąskim zakresie umożliwia sformułowanie ogólnych teorii. Bardziej nadaje się do prób wyjaśnień adekwatnych dla specyficznych sytuacji. Nie umożliwia też odtworzenia w pełni procesu badawczego, a zatem weryfikacji otrzymanych wyników. Kolejnym ograniczeniem jest jej czasochłonność, która powoduje, iż w typowych projektach badawczych o określonym czasie trwania i budżecie nie będzie stanowiła pierwszego wyboru postępowania badawczego. Powyższe zarzuty są odpierane główną zaletą *action research*: umożliwia bardzo dokładny wgląd i analizę sytuacji, których inne strategie badawcze nie gwarantują [Bryman, Bell 2007, s. 429].

Pomimo wspomnianych ograniczeń, *action research* może stanowić interesującą alternatywę dla tradycyjnych podejść badawczych. Wiedza pozyskana z takich badań może dać impuls do przeprowadzenia kolejnych przedsięwzięć, w których kształtująca się teoria będzie weryfikowana. Autor pragnie podkreślić, iż w rozdziale zwrócił uwagę przede wszystkim na korzyści o charakterze teoretycznym, przyczyniające się do rozwoju dyscypliny, słabiej natomiast zaakcentował zalety stosowania *action research* dla uczestników badania, co bez wątpienia uzupełnia jej użyteczność praktyczną.

Bibliografia

- Bal-Woźniak T., Gumienny S., 2011, *Podstawy metody action research i jej przydatność w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, nr 280.
- Bryman A., Bell E., 2007, *Business Research Methods*, 2nd ed., Oxford University Press, New York.
- Checkland P., Holwell S., 1998, *The Nature and Validity of Action Research*, „Systemic Practice and Action Research”, No. 11 (1).
- Checkland P., Poulter J., 2010, *Soft Systems Methodology*, [w:] M. Reynolds, S. Holwell (eds.), *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*, The Open University, Springer-Verlag Ltd, London.
- Checkland P., 2000, *Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective*, „Systems Research and Behavioral Science”, Vol. 17.
- Chrostowski A., Jemielniak D., 2008, *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (131).
- Chrostowski A., Jemielniak D., 2011, *Skuteczne doradztwo strategiczne. Metoda Action Research w praktyce*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Cooper D. R., Schindler P. S., 2008, *Business Research Methods*, 10th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Crowther D., Lancaster G., 2009, *Research Methods. A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy*, 2nd edition, Elsevier, Oxford.
- Eriksson P., Kovalainen A., 2008, *Qualitative Methods in Business Research*, Sage, London.
- Flick U., 2010, *Projektowanie badania jakościowego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

- Ghauri P., Grønhaug K., 2005, *Research Methods in Business Studies. A Practical Guide*, 3rd ed., Pearson Education Ltd, Essex
- Given L. M. (red.), 2008, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Vol. 1, Sage, Los Angeles.
- Greenwood D. J., 2012, *Action research, czyli o badaniach w działaniu*, [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teoria*, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Hair J. F., Money A. H., Samouel P., Page M., 2008, *Research Methods for Business*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Jemieliński D., 2011, *Skuteczne doradztwo strategiczne. Metoda Action Research w praktyce*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Kemmis S., McTaggart R., 2009, *Uczestniczące badania interwencyjne. Działanie komunikacyjne i sfera publiczna*, [w:] N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Reason P., Bradbury H., 2001, *Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worth of Human Aspiration*, [w:] P. Reason, H. Bradbury (red.), *Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice*, Sage, London.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A., 2007, *Research Methods for Business Students*, 4rd ed., Pearson Education Ltd, Harlow.
- Sekaran U., Bougie R., 2013, *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*, 6th ed., Wiley, Chichester.
- Tharenou P., Donohue R., Cooper B., 2007, *Management Research Methods*, Cambridge University Press, New York.

Marek Ćwiklicki

UNEXPLOITED METHODOLOGICAL SUPPORT FOR MANAGEMENT SCIENCES

(Abstract)

The aim of the chapter is to identify action research limitations in organization studies. Secondary data analysis is the research method applied in the study. Firstly, differences in terminology related to action research are presented, then its definitions and interpretations are discussed. Next, the generic research process is described. In the following section, literature review of action research applications is presented. Finally, the evaluation of action research method, its strengths and weaknesses and limitations in its application for organizational analysis and development are shown.

ROZDZIAŁ 13

Perspektywa fenomenologiczna w instrumentarium badawczym nauk o zarządzaniu

*Joanna Małgorzata Michalak**

13.1. Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu sytuują się w grupie nauk empirycznych, a z kolei jako nauki empiryczne – w grupie nauk społecznych [Kołodziejczyk, Sobczyk 2006, s. 22], w których „rozumienie ich metodologicznych podstaw może ustrzec przed nieuprawnionym stosowaniem pewnej metody dla rozwiązania problemu w sytuacji, w której dana metoda nie powinna być stosowana. Może też skłonić do szukania nowych, bardziej skutecznych sposobów rozwiązania problemów” [Nowak 2011, s. 17].

Można zauważyć, że metodologia nauk o zarządzaniu jest w rozkwicie i prowadzi do rozwiązań o coraz wyższym stopniu złożoności [Czakon 2011, s. 10]. Należy zatem uznać, że znajomość tej metodologii oraz składających się na nią metod i narzędzi badawczych oraz umiejętność ich aplikacji odgrywa istotne i coraz większe znaczenie w pracy naukowej badaczy organizacji. Rzutuje także na jakość wyników tej pracy, a tym samym wyznacza granice poznania eksplorowanej rzeczywistości organizacyjnej.

Dowolna metodologia nie może zostać użyta w konkretnej sytuacji [Kostera 2011, s. 11]. W przypadku nauki o zarządzaniu jej wybór warunkuje specyfika procesów zarządzania zachodzących w organizacjach oraz cel i przedmiot badania. Decyzja w tym względzie jest trudna i powinna być poddana świadomej naukowej refleksji. Wobec tego podjęcie działań zmierzających do uporządkowania, rozpowszechnienia i rozwoju wiedzy dotyczącej metodyki nauk o zarządzaniu, w szczególności weryfikacji i wykorzystania warsztatu badawczego, jest zadaniem ważnym. Prowadzi bowiem do ukonstytuowania i ugruntowania me-

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

todocześnie poprawnych postaw badawczych, a w konsekwencji wspomaga realizację procesu poznania naukowego w obszarze dyskutowanej dyscypliny.

Tym bardziej cenne wydaje się wzbogacenie tego warsztatu o nowe, dotąd niestosowane w zarządzaniu podejścia badawcze, wspomagające wgląd w złożoną rzeczywistość organizacji. Głównym celem niniejszego rozdziału jest zatem prezentacja metody fenomenologicznej i propozycja jej adaptacji i aplikacji – w postaci fenomenologii organizacji i zarządzania – do opisu tej rzeczywistości.

13.2. Strategie poznania rzeczywistości społecznej w naukach o zarządzaniu

W naukach o zarządzaniu organizacja stanowi centralny obiekt badań. Jest to obiekt złożony i wieloznaczny. Mimo różnorodności znaczeniowej, którą dobrze obrazuje przegląd propozycji definicyjnych dotyczących organizacji, zawartych w piśmiennictwie polskim i zagranicznym (tab. 13.1), można uznać, że badania organizacji sprowadzają się do poznania rzeczywistości społecznej obserwowanej w jej ramach, a konkretnie – jak precyzuje Ł. Sułkowski [2012, s. 57] – funkcjonowania tworzących ją ludzi.

Ponieważ rzeczywistość społeczna istnieje obiektywnie, powinna być odzwierciedlana w procesie badawczym [Sułkowski 2012, s. 66] opartym na adekwatnym podejściu badawczym. W naukach społecznych wyróżnia się trzy podstawowe podejścia badawcze [Creswell 2013, s. 29]: o charakterze ilościowym (ang. *quantitative research*), jakościowym (ang. *qualitative research*) oraz mieszanym (ang. *mixed methods research*). Każde z nich charakteryzuje odmienne ujęcie procesu badawczego (tab. 13.2).

W przypadku podejścia *ilościowego* mamy do czynienia z badaniami o charakterze objaśniającym (eksploatacyjnym), których celem jest sprawdzenie obiektywnych teorii [Creswell 2013, s. 29] przez poszukiwanie i analizowanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy różnymi zmiennymi. Zastosowanie znajdują wówczas metody statystyczne i ekonometryczne, które pozwalają ją testować hipotezy. Uzyskane w ten sposób wyniki są powtarzalne i dają się uogólniać na całą badaną populację [Creswell 2013, s. 29].

Podejście *jakościowe* (interpretatywne) ma charakter rozpoznawczy (eksploracyjny, diagnostyczny). Celem badań jest wgląd i zrozumienie danego zjawiska. Najlepiej służą temu techniki projekcyjne oraz narzędzia z dziedziny psychologii i socjologii, takie jak wywiad i obserwacja nastawione na badanie jednostki. Można zatem powiedzieć, że badacz ilościowy poszukuje danych weryfikujących teorię, a badacz jakościowy – teorii, która wyjaśni posiadane przez niego dane [Paluchowski 2010, s. 9].

Tabela 13.1. Definicje organizacji

Twórca	Definicja	Rodzaj definicji
T. Kotarbiński	Pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, a mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości.	Celowy system w działaniu
T. Pszczołowski	Zespół współdziałających osób wyposażonych w zasoby.	Celowa grupa społeczna
K. Weick	Działalność grupowa jest organizowaniem.	Działalność grupowa
G. Morgan	Organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele sposobów.	Wieloznaczność organizacji
R. W. Griffin	Organizacja to grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów.	Celowa grupa społeczna
D. Katz R. L. Kahn	System społeczny, który składa się z trzech elementów. Po pierwsze, role organizacyjne, czyli zachowania ludzi związane z wykonywaniem zadań. Po drugie, normy sankcjonujące te zachowania, czyli oczekiwania lub żądania odnoszące się do ludzi pełniących rolę. Po trzecie, wartości, czyli ideologiczne uzasadnienia, z których wynikają normy.	Celowy system społeczny
Ch. Barnard	Organizacje są „świadomym, przemyślanym i celowym typem współpracy między ludźmi”.	Czynność celowej współpracy
J. Szczepański	Układ wzorów zachowań, instytucji, ról społecznych, środków kontroli społecznej, który zapewnia współzycie członków zbiorowości, przystosowuje ich dążenia i działania w procesie zaspokajania potrzeb oraz rozwiązuje problemy i konflikty wynikające w toku współzycia.	Społeczne wzorce organizowania
M. Kolczyński i J. Sztumski	Relatywnie wyodrębniony z otoczenia system społeczny, utworzony dla realizowania określonych misji, wartości i celów, mający wewnętrzną strukturę łączącą w funkcjonalną całość elementy składowe.	Celowy system społeczny
T. Parsons	Definicyjną własnością organizacji, odróżniającą ją od innych typów systemów społecznych jest prymat orientacji na osiągnięcie specyficznego celu.	Celowy system w działaniu

Źródło: Sułkowski [2012], s. 47–48.

Tabela 13.2. Podejścia badawcze w naukach społecznych

	Podejście jakościowe	Podejście ilościowe	Podejście mieszane
Strategie badawcze	fenomenologia, teoria ugruntowana, etnografia, studia przypadków, badania narracyjne	sondaże, eksperymenty	strategie sekwencyjne, równoległe, transformacyjne
Metody badawcze	pytania otwarte, ujęcia elastyczne, dane tekstowe i ikonograficzne	pytania zamknięte, ujęcia z góry określone, dane numeryczne	pytania otwarte i zamknięte, ujęcia elastyczne i z góry określone, ilościowy i jakościowy charakter danych i analiz
Praktyki badawcze	zbieranie opinii uczestników, formułowanie własnego stanowiska, skupianie się na jednym pojęciu lub zjawisku, uwzględnianie osobistych wartości, badanie kontekstu lub sytuacji uczestników, walidacja wyników, interpretacja danych, współpraca z uczestnikami badań	testowanie lub weryfikowanie teorii, identyfikowanie zmiennych do badań, tworzenie relacji między zmiennymi w pytaniach lub hipotezach, posługiwanie się standardami trafności i rzetelności, obserwacja i pomiar danych liczbowych, bezstronność, stosowanie procedur statystycznych	gromadzenie danych ilościowych i jakościowych, uzasadnianie zastosowania metod mieszanych, integrowanie danych na różnych etapach badania, prezentacje wizualne procedur badania, zastosowanie praktyk badań ilościowych i jakościowych

Źródło: opracowano na podstawie: Creswell [2013], s. 43.

Podejście *mieszane* zakłada z kolei zastosowanie w trakcie tego samego badania jednocześnie matrycy wielu różnych, wzajemnie korygujących się i weryfikujących metod badawczych [Creswell 2013, s. 39], co wynika z zasady triangulacji metodologicznej [Matejun 2013, s. 103]. Przy czym, nie chodzi o ich niezależne zastosowanie, lecz o integrację i wykorzystanie w sposób bardziej efektywny. Pozwala to uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska, zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań i ogranicza błędy pomiaru wynikające ze stosowania tylko jednej metody [Czakon (red.) 2011, s. 78].

Badania jakościowe i ilościowe znajdują zastosowanie do różnych celów i skutek tych zastosowań nie jest jednakowo dobry [Stemplewska-Żakowicz 2010, s. 88]. Mianowicie, badania ilościowe stają się bezużyteczne wówczas, gdy w polu zainteresowań badawczych znajdują się zjawiska, które nie poddają się pomiarowi lub należą do kategorii trudno mierzalnych. W przypadku rzeczywistości społecznej organizacji będą to: kultura organizacyjna, przywództwo czy zachowania organizacyjne.

Do diagnozowania tego typu zagadnień służą właśnie badania jakościowe. Co-raz częściej są to badania inspirowane: badaniami etnograficznymi [Nyland 2007, Kostera 2011], antropologicznymi [Czarniawska 2011, Jiménez 2004/2007, Kostera 2003], teorią ugruntowaną A. Straussa [Konecki 2002], wizualną teorią ugruntowaną [Konecki 2010], etnometodologią [Garfinkel 1967], hermeneutyką [Sulkowski 2012, s. 336] oraz fenomenologią [Bombała 2010, Michalak, Ristino 2013, Gill 2014]. Przy czym trzeba zauważyć, że badania fenomenologiczne są metodami nadal rzadko wykorzystywanymi w badaniach naukowych [Ehrich 2005, s. 7].

13.3. Metoda fenomenologiczna – charakterystyka i możliwości wykorzystania w badaniach nad organizacją

Według E. Husserla, twórcy kierunku, fenomenologia to nauka o czystych fenomenach, czyli zjawiskach, które jawią się w świadomości jego uczestników. Metoda fenomenologiczna, z kolei, to metoda opisowa zmierzająca do poznania danego zjawiska, czyli „ujrzenia realności rzeczy” [Harciarek 2011, s. 119]. Znalazła ona zastosowanie w niektórych naukach społecznych: psychologii, socjologii i pedagogice. Stanowi także jeden z programów poznawczych, jako fenomenologia zarządzania, możliwych do wykorzystania w badaniach nad organizacją [Bombała 2014, s. 177].

Za centralne założenie w metodzie fenomenologicznej przyjmuje się, że obiekty i procesy społeczne różnią się istotnie od fizycznych i są takie, jak postrzegają je ich uczestnicy [Cisek 2013, s. 3]. W przypadku nauk o zarządzaniu zadaniem analizy fenomenologicznej będzie zarejestrowanie, zrozumienie i przedstawienie „związku” między opisywanym zjawiskiem i jego uczestnikiem oraz tego, jak jest on w to zjawisko „wtopiony”. Dochodzi do tego w drodze „wczucia się”, które jest formą „uczestnictwa w bycie drugiego człowieka, współdziałania w jego życiu duchowym” [Bombała 2011, s. 12]. W efekcie, obserwacja fenomenologiczna pozwala na odtworzenie wewnętrznej perspektywy ludzi funkcjonujących w ramach konkretnej organizacji.

Uzyskany w ten sposób obraz rzeczywistości organizacyjnej jest nieobiektywny, czyli nie prowadzi do uzyskania wiedzy pewnej¹ i zarazem uniwersalnej. Jednak to, co wydaje się wadą omawianego podejścia, równocześnie decyduje o jego szczególnej wartości. Bowiem, jak wyjaśnia Stemplewska-Żakowicz [2010, s. 89], uzyskaną wiedzę „uznaje się za wartościową, jeżeli adekwatnie oddaje subiektywne sensy i punkty widzenia, co w idealnym przypadku powinni potwierdzić sami uczestnicy badania”.

¹ Za wiedzę pewną można uważać nie tyle wiedzę zawsze i wszędzie prawdziwą – a żadne procedury w naukach społecznych takiej nie dostarczają – ile raczej taką, dla której znane są warunki stosowności oraz ryzyko błędu [Stemplewska-Żakowicz 2010, s. 90], czego nie gwarantuje badanie inspirowane metodą fenomenologiczną.

Zmierzając do zrozumienia przebiegu zjawisk i procesów w obszarze organizacji przy wykorzystaniu metody fenomenologicznej, trzeba mieć na względzie zestaw specyficznych cech tego podejścia (tab. 13.3). Decydują one o jego przydatności w postępowaniu badawczym w obszarze organizacji.

Tabela 13.3. Charakterystyka metody fenomenologicznej zarządzania

Cel badania	Dogłębne, wieloaspektowe poznanie pojedynczego przypadku lub niewielkiej liczby przypadków.
Pytanie badawcze	Powinno koncentrować się na znaczeniu badanego zjawiska dla jego uczestników.
Problemy badawcze	Niejednokrotnie formułowane są roboczo, „na próbę” (problem roboczy), następnie zaś ulegają modyfikacji i doprecyzowaniu w toku dociekań, pod wpływem zbieranego i na bieżąco analizowanego materiału empirycznego.
Przedmiot badań	Zjawiska organizacyjne w ich rzeczywistym kontekście.
Reprezentatywność próby badawczej	Nie występuje próba reprezentatywna w tradycyjnej postaci.
Dobór obiektów badawczych	Wybór obiektów do badania następuje w sposób celowy, a nie losowy (ang. <i>purposive sampling</i>), dobiera się je pod kątem problemu badawczego i – ewentualnie – wyłaniającej się teorii (ang. <i>theoretical sampling</i>).
Metodyka postępowania badawczego	Badanie fenomenologiczne podlega określonej, kilkustopniowej metodzie postępowania.
Podmiot badań	Badaniem objęta jest ograniczona liczba uczestników konkretnych organizacji.
Metoda badawcza	Wywiad o charakterze nieustrukturalizowanym i niestandardyzowanym.
Perspektywa badawcza	Obserwacja fenomenologiczna dostarcza wiedzy o rzeczywistości obserwowanej widzianej oczami jej uczestników, pozwala dowiedzieć się co i jak myślą inni, jak interpretują własne doświadczenia, a zatem postępowanie badawcze prowadzi do zgromadzenia wiedzy subiektywnej.
Rola badacza	Badacz i rzeczywistość badana są nierozdzielnie powiązani; uczony nie jest „obiektywnym”, zewnętrznym obserwatorem, przeciwnie – dzieli z osobami badanymi język, kontekst kulturowy, przeżycia itd. I tylko dzięki temu może je zrozumieć.
Analiza i interpretacja danych	Badacz poddaje analizie istotne stwierdzenia, wyodrębnia z nich znaczące jednostki i tworzy „opis istoty” zjawiska.
Zapis badań	Relacja z badań przybiera postać tzw. gęstego opisu (ang. <i>thick description</i>), czyli próby zrozumienia i opisanego znaczeń, jakie dla uczestników mają zaobserwowane sytuacje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cisek [2013], s. 3–5; Konecki, Chomczyński (red.) [2012], s. 201–206; Kostera (red.) [2011], s. 10–12; Creswell [2013], s. 160, 200; Michalak, Ristino [2013].

Dokonując analizy możliwości zastosowania metody fenomenologicznej w naukach zarządzania, należy uwzględnić szereg ograniczeń, które odnoszą się do ogółu metod interpretatywnych. Wśród cech kluczowych W. Czakon [red. 2011, s. 60] wymienia:

- przypadkowe gromadzenie danych;
- niesystematyczną analizę danych;
- dowolne traktowanie tworzonych teorii;
- niemożność posłużenia do testowania teorii;
- niespełnione kryterium intersubiektywnej sprawności.

Wskazane słabości obniżają wartość poznawczą wyników badań fenomenologicznych oraz/lub ich wiarygodność, dlatego badacz organizacji powinien wyjaśnić, w jaki sposób ominął te ograniczenia.

13.4. Metoda fenomenologiczna – przebieg procesu badawczego

Podstawową metodą w przypadku badań fenomenologicznych jest wywiad. Powinien on mieć charakter nieustrukturalizowany (otwarty) i niestandardyzowany, aby pozwolić uczestnikom badania na podjęcie takich wątków podczas rozmowy, jakie wydają im się istotne. Analiza ma bowiem umożliwić „zrozumienie złożonych zachowań członków społeczności bez narzucania im jakiegokolwiek kategoryzacji *a priori*, która miałaby ograniczyć pole badań” [Kostera 2011, s. 14].

Badanie fenomenologiczne organizacji podlega ścisłym regułom metodycznym, posiada określoną procedurę postępowania z wyszczególnionymi etapami. Tradycyjnie, po sformułowaniu problemu badawczego, postępowanie diagnostyczne polega na rejestrowaniu (nagrywaniu) wypowiedzi ustnych osób poddanych badaniu. Podejście takie wymaga bezpośredniego kontaktu – spotkania [Bombała 2011, s. 13], w efekcie jest zatem metodą czasochłonną.

Badacz kieruje rozmową jedynie na tyle, by rozmówca wypowiadał się w sposób konkretny i spójny, nie wpływa natomiast na wybór wątków i styl wypowiedzi uczestnika wywiadu. Rejestrację wypowiedzi można uzupełnić zbieraniem wrażeń wzrokowych, słuchowych i ewentualnie dotykowych wynikających z zachowania uczestników wywiadu, które dostarczą cenny materiał badawczy w postaci dodatkowych sygnałów niewerbalnych. Dzięki takiemu postępowaniu analiza fenomenologiczna pozwala dostrzec i wyjaśnić zjawiska, które wymykają się nie tylko analizie ilościowej, lecz także innym podejściom jakościowym. Ponadto, wzbogaca wnioski z badań o treści ukryte, nieujawnione w warstwie deklaratywnej, wyjaśniając faktyczny stosunek rozmówców do dyskutowanego zagadnienia. Badanie fenomenologiczne umożliwia zatem głębokie zrozumienie zachodzących zjawisk i procesów.

Następnie badacz dokonuje transkrypcji rozmowy. Uzyskany dosłowny zapis relacji jest kodowany przy wykorzystaniu wyodrębnionych przez badacza kategorii sformułowań o znaczeniu ogólnym (ang. *units of general meaning*). Przez sformułowania o znaczeniu ogólnym R. H. Hycner [1985, s. 282] rozumie „słowa, zdania, wypowiedzi niewerbalne lub dźwięki paralingwistyczne², które wyrażają unikalne, spójne znaczeniowo komunikaty, odróżniające je od pozostałych”.

Spośród nich natomiast wyodrębnia się kategorie sformułowań o znaczeniu istotnym (ang. *units of relevant meaning*), czyli sformułowania które objaśniają pytanie badawcze. Te z kolei mogą być grupowane w jednostki sformułowań o podobnym znaczeniu (ang. *units of similar meaning*), które wskazują na kluczowe wątki wyjaśniające problem badawczy. Postępowanie takie ma na celu próbę opisanie oraz zrozumienia myśli i znaczeń przypisanych danemu zjawisku przez osobę badaną oraz sposobu, w jaki ona to zjawisko postrzega [Hycner 1985, s. 280–290].

Po zarejestrowaniu, transkrypcji i kodowaniu uzyskanego tekstu, badacz może przystąpić do interpretacji zgromadzonego materiału przez pryzmat postawionego pytania badawczego. Jest to najbardziej twórcza część badania. Wymaga myślenia syntetycznego, dogłębnego zrozumienia badanych zjawisk i ostatecznie sformułowania uogólnień na podstawie zgromadzonej wiedzy. Jest to zadanie trudne i odpowiedzialne, przy którym może pojawić się szereg nieprawidłowości w postaci błędnej interpretacji zarejestrowanych sygnałów werbalnych i niewerbalnych wysyłanych przez uczestników badań, nieuprawnionego uogólnienia czy nielogicznego rozumienia zjawisk [Babbie 2008, s. 23–25].

Przyglądając się przedstawionej procedurze badań fenomenologicznych³, nie ma wątpliwości, że „poprawne przeprowadzenie badania metodami jakościowymi wymaga zwykle tyle samo lub więcej wysiłku i kompetencji, co dobre badanie ilościowe” [Stemplewska-Żakowicz 2010, s. 89]. Złożoność czynności, które badacz powinien podjąć, realizując to postępowanie, ujawnia, że jest ono trudne i powinno być obarczone rygiorem metodycznej poprawności, co ma na względzie jakość uzyskanych wyników.

13.5. Podsumowanie

Chociaż między zwolennikami badań jakościowych i ilościowych od lat trwa spór o prymat jednego z paradygmatów [Czakon (red.) 2011, s. 25], jednak rywalizacja ta jest z gruntu bezzasadna i nieskuteczna. Podejścia te są bowiem

² Dźwięki paralingwistyczne (parajęzykowe) to komunikaty wyrażające stan emocjonalny, takie jak: ton głosu, tempo mowy, intonacja, przerwy, chrząknięcia.

³ Procedura badawcza w przypadku fenomenologii zarządzania wraz z przykładem jej adaptacji do badań organizacji i praktycznego zastosowania została przedstawiona przez autorkę opracowania w: Michalak, Ristino [2013], s. 63–73.

względem siebie alternatywne i przydatne w odniesieniu do pewnych zagadnień, lecz nieadekwatne w innych kontekstach, czyli znajdują zastosowanie w odmiennych sytuacjach badawczych, ale niejednokrotnie mogą się też doskonale uzupełniać.

Do badania niektórych problemów lepiej sprawdzają się pogłębione studia ograniczonej liczby przypadków, niż powierzchowne analizy obejmujące duże próby [Silverman 2008]. Wykorzystanie badań jakościowych pozwala przede wszystkim na bardziej precyzyjne uchwycenie specyfiki zjawisk i uwzględnianie wpływu zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych na procesy zarządzania zachodzące w organizacjach [Matejun 2013, s. 103]. Stąd znajdują one zastosowanie w przypadku „nieuchwytnych” zjawisk w funkcjonowaniu organizacji, w szczególności do opisu złożonych relacji w ramach systemów ludzkich.

Metoda fenomenologiczna, jako jedna ze strategii w ramach podejścia jakościowego, stanowi uzupełniające i cenne źródło informacji o rzeczywistości organizacyjnej. Dzięki przyjętej subiektywnej perspektywie, zmierza do wyjaśnienia tego, co dla badań ilościowych jest nieuchwytnie, mianowicie zrozumienia fenomenu człowieka [Bombała 2011, s. 11] na tle ogółu relacji społecznych w organizacji. Co więcej, wykorzystanie sygnałów pozawerbalnych wzbogaca ten obraz o treści niedostępne dla niektórych badań jakościowych.

Jednocześnie, przy szeregu swoich zalet, jest metodą badawczą dotąd rzadko stosowaną w naukach zarządzania. Należy zatem sądzić, iż potrzebna jest głębsza refleksja naukowa, prowadząca do poszerzenia znajomości i zastosowania oraz do poprawy jakości badań prowadzonych przy jej wykorzystaniu.

Bibliografia

- Babbie E., 2008, *Podstawy badań społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Bombała B., 2008, *Metoda fenomenologiczna w diagnozie i doskonaleniu organizacji*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bombała B., 2010, *Fenomenologia zarządzania: przywództwo*, Difin, Warszawa.
- Bombała B., 2011, *Fenomenologia przywództwa: być kimś – czynić coś*, „Prakseologia”, nr 151.
- Bombała B., 2014, *Fenomenologia polskiej transformacji*, Teoria Polityki, Biblioteka Ośrodka Analiz Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, <http://oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/03/bombaa-b.-fenomenologia-polskiej-transformacji.pdf> (dostęp 6.05.2014).
- Cisek S., 2013, *Metodologia jakościowa we współczesnej informatologii. Wybrane aspekty*, „Przełęcz Biblioteczny”, t. 81, z. 3.
- Creswell J. W., 2013, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe, mieszane*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czakov W. (red.), 2011, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czarniawska B., 2011, *Antropologia i teoria organizacji. Wczoraj i dziś*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 2 (32).

- Ehrich L. C., 2005, *Revisiting Phenomenology: Its Potential for Management Research*, British Academy of Management Conference, Said Business School, Oxford University, Oxford.
- Garfinkel H., 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Gill M. J., 2014, *The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research*, „Organizational Research Methods”, Vol. 17, No. 2, April.
- Harciarek M., 2011, *Metoda fenomenologiczna w badaniu kapitału ludzkiego i społecznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3.
- Hycner R. H., 1985, *Some Guidelines for the Phenomenological Analysis of Interview Data*, „Human Studies”, No. 8.
- Jiménez A. C. (red.), 2004/2007, *The Anthropology of Organisations*, Aldershot, Ashgate.
- Jemielniak D. (red.), 2012, *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1–2, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kołodziejczyk M., Sobczyk J. R., 2006, *Metodologiczne aspekty ogólnej charakterystyki organizacji i zarządzania jako odrębnej dyscypliny naukowej*, [w:] W. Błaszczak (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Konecki K. T., 2002, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Konecki K. T., 2010, *Wizualna Teoria Ugruntowana. Nauczanie teorii ugruntowanej przy pomocy obrazów i analizy wizualnej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. VI, nr 2; http://www.academia.edu/3143460/Wizualna_Teoria_Ugruntowana_Nauczanie_teorii_ugruntowanej_przy_pomocy_obrazow_i_analizy_wizualnej (dostęp 6.05.2014).
- Konecki K. T., Chomczyński P. (red.), 2012, *Słownik socjologii jakościowej*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Kostera M., 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (red.), 2011, *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Sopot.
- Matejun M., 2013, *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wyd. WNT, Warszawa.
- Michalak J. M., Ristino R. J., 2013, *A Phenomenological Study of Employee Perceptions of Managerial Behaviors as Personal Enactments of Organizational Culture*, „Journal of Intercultural Management”, No. 3.
- Nowak S., 2011, *Metodologia badań społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Nyland D., 2007, *Organizational Ethnography*, Sage, London.
- Paluchowski W., 2010, *Spór metodologiczny czy koncepcyjny – badania ilościowe vs jakościowe*, „Annals of Psychology”, Vol. 13, No. 1.
- Silverman D., 2008, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Stemplewska-Żakowicz K., 2010, *Metody jakościowe, metody ilościowe: hamletowski dylemat czy różnorodność do wyboru?*, „Roczniki Psychologiczne”, t. 13, nr 1.
- Sułkowski Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2012, *Metodologie emic i etic w badaniach kultury w zarządzaniu*, „Management and Business Administration”, Central Europe, No. 1/108.

Joanna Małgorzata Michalak

PHENOMENOLOGICAL APPROACH IN MANAGEMENT RESEARCH

(Abstract)

Phenomenological reflection aims at understanding the phenomenon of the human being in its real environment. As such phenomenology legitimates the use of quantitative research techniques by being sensitive to the nature of what is being studied. The aim of this chapter is to draw attention to application of phenomenology in management as a new method in measurement of human aspects of organization. The paper shows the value of phenomenological method in management research and provides theoretical basis for its application.

ROZDZIAŁ 14

Metody normatywów elementarnych w redukcji czasów przezbrojeń

*Maciej Walczak**

14.1. Wprowadzenie

Jednym z problemów występujących w przedsiębiorstwach produkcyjnych jest znalezienie optymalnej proporcji pomiędzy wielkością zapasów a rozmiarem serii produkcyjnych. Produkcja dużych serii jest z punktu widzenia planowania i organizowania procesów produkcyjnych mniej kłopotliwa, niż stosowanie małych serii. Niestety, strategia dużych serii prowadzi w konsekwencji do powstania zapasów półproduktów i produktów gotowych, a także zmniejsza atrakcyjność oferty przedsiębiorstwa z punktu widzenia klienta. Z kolei krótkie serie produkcyjne to oferta lepiej dostosowana do wymagań klienta, wyższa elastyczność systemu produkcyjnego oraz zdecydowanie większe możliwości w zakresie redukcji zapasów. Jednak krótkie serie wymagają częstego przezbrajania stanowisk, czyli dodatkowej pracy oraz przestojów na stanowiskach. Niedogodność tę ogranicza się głównie poprzez racjonalizację procesów przezbrojenia, w wyniku której następuje redukcja ich pracochłonności i czasu trwania. Najczęściej usprawnienie takie wykonywane jest zgodnie z metodą SMED, opracowaną przez S. Shingo na potrzeby systemów odchudzonej produkcji. Metodyka i zasady stosowania SMED zostały szczegółowo objaśnione przez jej twórcę¹. Jednak pomimo wysokiego poziomu dopracowania, już wielokrotnie starano się udoskonalić tok postępowania SMED, co podjęli np. C. Moxham, R. Greatbanks [2001], J. P. Leschke [1997], A. R. Mileham i in. [1997], Chao-Hsien Chu [1996], D. V. Goubergen [2009]. Kolejnym potencjalnym kierun-

* Dr inż., adiunkt, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania.

¹ S. Shingo szczegółowo omówił metodę SMED w książce: *A Revolution in Manufacturing: The SMED System* [1985].

kiem rozwoju metody SMED może być również uzupełnienie toku postępowania zaproponowanego przez S. Shingo o aspekt analizy ruchów roboczych.

Zazwyczaj metody wykorzystujące normatywy czasu ustalane dla ruchów elementarnych są stosowane do normowania oraz analizowania przebiegu pracy [Mikołajczyk 2002, s. 265]. W przypadku przebrojeń metody normatywów umożliwiają określenie czasu trwania przebrojenia bez wykorzystywania techniki chronometrażu, który z racji swojej specyfiki wymaga wielokrotnego powtórzenia pomiaru czasu badanego procesu lub jego fragmentu. Prowadzenie tego typu pomiarów jest kłopotliwe w odniesieniu do przebrojeń, ponieważ częstotliwość ich powtórzeń jest zdecydowanie niższa niż typowych operacji produkcyjnych. Ponadto analiza badanego procesu pracy, towarzysząca stosowaniu metod bazujących na normatywach, niesie potencjalną możliwość usprawnienia przebiegu samego przebrojenia.

Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie specyfiki stosowania metod normatywów w racjonalizacji operacji przezbierania maszyn.

14.2. Racjonalizacja procesu przebrojenia zgodna z metodą SMED

Pod pojęciem przebrojenia rozumiana jest wymiana lub ustawianie w określonych położeniach: narzędzi, przyrządów i uchwyty obróbkowych oraz wymiennych części obrabiarki, niezbędnych do przeprowadzenia obróbki serii jednakowych przedmiotów z założoną dokładnością [*Leksykon...* 1989, s. 548].

S. Shingo czynności związane z przebrojeniem podzielił na dwa rodzaje: przebrojenia wewnętrzne i zewnętrzne [Shingo 1985, s. 22]. Przebrojenia wewnętrzne mogą być wykonywane jedynie w chwili postoju maszyny. Typowymi czynnościami o charakterze wewnętrznym są: zdjęcie materiału z maszyny, demontaż narzędzi, czyszczenie powierzchni roboczych, montaż narzędzi, założenie nowego materiału, serie próbne, regulacje maszyny itp. Natomiast przebrojenia zewnętrzne są to czynności, które mogą być wykonane, w momencie, gdy maszyna jest w ruchu. Do czynności tego typu zaliczane są: przygotowanie planów i instrukcji, transport materiałów i narzędzi z lub do magazynu, zebranie wszystkich pracowników niezbędnych do wykonania przebrojenia itp.

Usprawnienia procesu przebrojenia, zgodnie z oryginalną wersją metody SMED, dokonuje się w następujących etapach [Shingo 1985, s. 28]:

1. Stadium przygotowawcze.
2. Rozgraniczenie przebrojenia wewnętrznego i zewnętrznego.
3. Przekształcenie przebrojenia wewnętrznego w przebrojenie zewnętrzne.
4. Racjonalizacja wszystkich aspektów operacji przebrojenia.

Istota metody SMED przewiduje zastosowanie szeregu metod i technik pomocniczych. Podzielić je można na dwie grupy: metody i techniki o charakterze

organizatorskim oraz o charakterze rozwiązań typowo technicznych, czyli wymagających zmian w konstrukcji przezbrajanych stanowisk.

14.3. Specyfika przebrojeń w poszczególnych typach produkcji

Problem przebrojeń nabiera na znaczeniu wraz ze wzrostem częstotliwości ich przeprowadzania. Częstotliwość, z jaką dokonywane są przebrojenia stanowiska roboczego jest bezpośrednio powiązana z typem produkcji realizowanym na danym stanowisku. Wyróżnia się następujące typy produkcji [Durlik 2000, s. 116]:

- jednostkowy – produkcja niepowtarzalna lub powtarzalna nieregularnie, liczba części i operacji jest nieograniczona;
- małoseryjny – krótkie partie produkcyjne, w niektórych przypadkach nie występuje cykliczność operacji, na stanowisku może być wykonywanych 20 do 50 (w szczególnych przypadkach nawet do 100) części i operacji;
- średnioseryjny – liczba wykonywanych części i operacji zawiera się w przedziale 5–20 w okresie powtarzalności;
- wielkoseryjny – 2 do 5 (w szczególnych przypadkach 10) części i operacji w okresie powtarzalności,
- masowy – ograniczenie zróżnicowania wykonywanych części i operacji do jednego rodzaju.

Realizowany typ produkcji oraz stopień specjalizacji stanowiska roboczego są ze sobą ściśle powiązane. W praktyce występują trzy podstawowe rodzaje stanowisk: uniwersalne, specjalizowane i specjalne (tab. 14.1).

Tabela 14.1. Stopień specjalizacji stanowisk roboczych i ich zastosowanie w poszczególnych typach produkcji

Stopień specjalizacji stanowisk roboczych	Możliwości w zakresie przezbajania	Obsługiwane typy produkcji				
		jednostkowy	seryjny			masowy
			mało-	średnio-	wielko-	
Uniwersalne	bardzo duże	×	×	×	–	–
Specjalizowane	zawężone	–	–	×	×	×
Specjalne	bardzo małe	–	–	–	–	×

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Durlik [2000], s. 117.

Stanowiska uniwersalne charakteryzują się dużą elastycznością w odniesieniu do rodzaju wytwarzanych części i wykonywanych operacji technologicznych. Możliwości takie wynikają z zastosowania uniwersalnego wyposażenia i narzędzi. W przypadku stanowisk specjalizowanych przebrojenia mogą być wykonywane jedynie w zakresie ograniczonym do określonej klasy przyrządów i narzędzi. Natomiast przy projektowaniu stanowisk specjalnych, przeznaczonych do wykonywania jednego rodzaju operacji i części, najczęściej nie przewiduje się możliwości dokonywania przebrojeń. Z tego też względu przygotowanie stanowiska specjalnego do wykonywania operacji innej niż ta, do której zostało pierwotnie przeznaczone, jest najczęściej powiązane z koniecznością jego przebudowy [Durlik 2000, s. 117].

Dodatkowym czynnikiem wpływającym na częstotliwość i zakres przebrojeń jest powtarzalność produkcji na stanowiskach. Z tego punktu widzenia wyróżnia się produkcję [Durlik 2000, s. 123; Brzeziński (red.) 2002, s. 95–98]:

- jednostkową – operację i część wykonuje się jeden raz, bez planowania kolejnych powtórzeń;

- seryjną niepowtarzalną – liczba powtórzeń operacji odpowiada wielkości serii produkcyjnej i nie planuje się ich kolejnych powtórzeń, różnorodność prac jest duża;

- seryjną powtarzalną – liczba powtórzeń operacji jest uzależniona od wielkości serii, zakłada się ponowne wykonywanie operacji wraz z rozpoczęciem kolejnego okresu powtarzalności. Liczba operacji realizowanych na stanowisku uzależniona jest od ich czasów jednostkowych. Zazwyczaj w przypadku produkcji małoseryjnej występuje również prawidłowość polegająca na tym, że zróżnicowanie prac będzie zdecydowanie większe niż przy produkcji wielkoseryjnej;

- masową – wykonywana operacja jest powtarzana niezmiennie w ciągu całego cyklu produkcyjnego (czyli w okresie wytwarzania danego elementu).

Powyższa charakterystyka poszczególnych typów produkcji sugeruje, iż największe korzyści z rozszczenia metodyki SMED o elementy analizy normatywów elementarnych będzie można uzyskać w przypadku produkcji powtarzalnej średnioseryjnej. Wybór ten można argumentować odpowiednią częstotliwością występowania przebrojeń oraz ograniczoną liczbą ich zróżnicowania we wskazanym typie produkcji.

14.4. Zakres zastosowania i dobór metody normatywów na potrzeby racjonalizacji operacji przebrojenia

Pierwsze metody wykorzystujące normatywy elementarne zostały opracowane w latach 20. XX wieku. Jednak dynamiczny rozwój w tym obszarze nastąpił po II wojnie światowej wraz z opublikowaniem zasad stosowania MTM

(ang. *methods-time-measurement*), która stała się podstawą dla opracowania szeregu nowych metod wraz z ich odmianami². Istotą stosowania metod normatywów elementarnych jest podział analizowanego procesu pracy lub jego fragmentu na elementy wyszczególnione w danej metodzie, a następnie powiązanie z każdym z tych elementów odpowiadającego mu normatywu czasu. W następstwie syntezy wcześniej wyłonionych elementów zostaje wyznaczona norma czasu. Dodatkowo dzięki rozbiciu i analizie badanej pracy, w ramach przyjętego w metodzie układu normatywów mogą zostać wskazane potencjalne usprawnienia jej przebiegu.

Do najistotniejszych czynników mających wpływ na specyfikę wykorzystania metod norm elementarnych w usprawnianiu procesów przebrojeń należy zaliczyć:

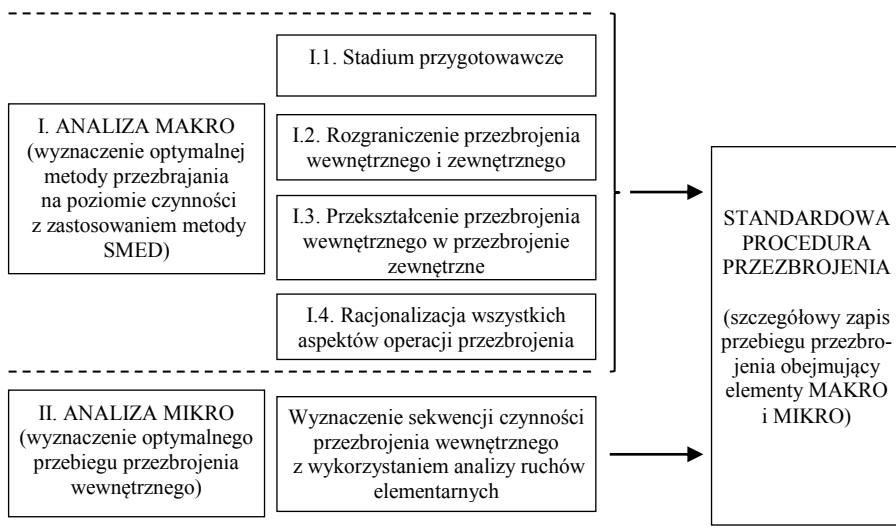
- czas trwania przebrojenia – w zależności od charakterystyki wyposażenia znajdującego się na stanowisku, skomplikowania procesu przeobrażania oraz poziomu jego zorganizowania czas może wynosić od kilku sekund do kilku godzin;

- poziom standaryzacji przebiegu przebrojenia – w przypadku każdej produkcji o charakterze seryjnym poziom ten jest najczęściej niższy od standaryzacji operacji produkcyjnych, które wykonywane są cyklicznie dużą liczbą razy. Wynika to z faktu, że pracownicy bezpośrednio produkcyjni przyzwyczajeni są do systematycznego powtarzania tych samych operacji (w konsekwencji, wraz z upływem czasu, nabywają wysokiej wprawy w ruchach roboczych). Natomiast przebrojenie wykonywane jest w dużo większych odstępach czasu, w wielu przypadkach przez różnych pracowników (ustawiaczy, operatorów, pracowników działu utrzymania ruchu). Stąd też poziom wprawy jak i standaryzacji będzie dużo niższy w porównaniu do operacji produkcyjnych;

- częstotliwość przebrojeń – im częściej jest powtarzane przebrojenie na stanowisku, tym korzyści z jego analizy z wykorzystaniem metod bazujących na normatywach będą większe. W przypadku, gdy przebrojenie wykonywane jest sporadycznie, z uwagi na duży nakład pracy wynikający ze specyfiki postępowania w metodach norm elementarnych, ich stosowanie traci sens.

Z punktu widzenia planowania produkcji do najistotniejszych konsekwencji wynikających z konieczności wykonania przebrojenia należy zaliczyć przestój stanowiska. W efekcie zastosowania metody SMED czas trwania przerwy w procesie produkcyjnym jest równy czasowi realizacji wszystkich czynności przebrojenia wewnętrznego. Oznacza to, że największą efektywnością będzie cechowało się zastosowanie metod bazujących na normatywach elementarnych w odniesieniu do czynności przebrojenia wewnętrznego. Propozycję integracji metod normatywów z etapami metody SMED przedstawiono na rys. 14.1.

² Wyczerpujący opis rozwoju metod mierzenia i normowania czasu pracy został zaprezentowany przez Ćwiklickiego [2011].



Rysunek 14.1. Zastosowanie metod normatywów w racjonalizacji przebiegu przebrojenia
Źródło: opracowanie własne

Podział na analizę na poziomie makro i mikro wynika ze specyfiki metody SMED i metod ukierunkowanych na analizę normatywów. Zdaniem M. Cakmakciego i M. K. Karasu [2007, s. 336] radykalne skrócenie czasu przebrojenia można osiągnąć w wyniku połączenia metodyki SMED, pozwalającej określić logiczną sekwencję czynności, oraz metody analizy normatywów, która wskaże optymalne ruchy ciała podczas wykonywania przebrojenia wewnętrznego. Aby uzyskane skrócenie czasu miało charakter trwały, wypracowany sposób przebrojenia należy ująć w formie standardowej procedury. Takim ustaleniem precyzyjnego toku postępowania powinny zostać objęte w szczególności czynności przebrojenia wewnętrznego.

Poszczególne metody normatywów różnią się między sobą szczegółowością analizy, która przekłada się na dokładność uzyskanych wyników. Na przykład stosowanie metody MTM-1 jest opłacalne w przypadku prac o wysokim stopniu powtarzalności, których czas trwania wynosi 0,1–0,5 minut [Mikołajczyk 2002, s. 267]. W przypadku prac o dłuższym czasie trwania należy wybierać metody charakteryzujące się wyższym stopniem scalenia elementów podstawowych³.

³ Szacuje się, że w przypadku stosowania MTM-1 na 1 minutę badanego procesu przypada 400 minut analiz [Mikołajczyk 2002, s. 267].

Tabela 14.2. Zakres stosowania wybranych wariantów metody MTM

Charakterystyka organizacji pracy	Odpowiadający charakterystyce typ produkcji				
	jednostkowa	seryjna			masowa
		mało-	średnio-	wielko-	
Poziom klasyfikacji	1	2	3	4	5
Poziom szczegółowości informacji przekazywanych wykonawcy odnośnie do przebiegu pracy	całość procesu produkcyjnego	operacje robocze	czynności robocze	sekwencje ruchów (zabiegi)	pojedyncze ruchy robocze
Poziom zróżnicowania prac, długość cykli	niezdefiniowany zakres prac, duża zmienność czasu realizacji	niski poziom zmienności, szybki przepływ pracy	niski poziom zmienności, wysoki przepływ pracy	długi cykl przepływu pracy	krótki cykl przepływu pracy
Organizacja materiału	poszukiwanie materiałów	dobieranie materiałów	dobieranie przygotowanych materiałów	materiały są dostarczane na stanowisko	materiały są dostarczane na stanowisko
Charakterystyka stanowiska pracy	brak wytycznych odnośnie organizacji	stanowiska uniwersalne	stanowiska częściowo specjalizowane	stanowiska specjalizowane	stanowiska specjalne

Liczba podobnych zamówień w miesiącu × średnia wielkość serii

>200

MTM-UAS

Std
Data

MTM-1

<200

MTM-MEK

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cakmakci, Karasu [2007], s. 338–339; <http://www.mtmbenelux.eu/page3E.html> (dostęp 20.04.2014).

Tabela 14.2 umożliwia wybór wariantu metody MTM dostosowanego do poszczególnych rodzajów prac⁴.

⁴ W tabeli wskazano również sugerowane typy produkcji, należy jednak podkreślić że przy wyborze metody normatywów priorytet posiada charakter procesu, do analizy którego metoda ta ma zostać wykorzystana.

Zgodnie z analizą dokonaną przez M. Cakmakciego i M. K. Karasu [2007, s. 339] charakterystyka przebrojenia odpowiada zazwyczaj trzeciemu poziomowi klasyfikacji⁵ (patrz tab. 14.2), w przypadku którego optymalne jest zastosowanie metody MTM-UAS. W MTM-UAS wyróżnionych zostało 7 klas ruchów roboczych oraz 3 przedziały odległości.

14.5. Zastosowanie metody MTM-UAS w usprawnianiu przebiegu przebrojenia – przykład praktyczny⁶

Analizowane w przykładzie przedsiębiorstwo jest producentem felg stalowych do samochodów dostawczych i ciężarówek. W okresie, w którym prowadzono badanie, roczny poziom produkcji wyniósł 1,2 mln felg. W celu dostosowania asortymentu do potrzeb odbiorców, oferta obejmuje felgi o: 57 wymiarach obręczy, dostosowane do 112 rozmiarów opon, 4 wariantów rozmieszczenia otworów na śruby, różnym ciężarze własnym i dopuszczalnym obciążeniu podczas eksploatacji, a także kilku innych parametrach zależnych od konkretnego przeznaczenia. Tak duże zróżnicowanie oferty wymusza częstą wymianę matryc w prasach stosowanych do produkcji. Tym samym sprawne przezbieranie stanowisk ma w analizowanym przypadku wysoki priorytet.

Do przeprowadzenia badań pilotażowych wybrano jedną z pięciu linii produkujących stalowe dyski, które w późniejszych fazach są wykorzystywane w tłoczeniu felg. Linia składała się z 18 maszyn podzielonych na 5 stanowisk. Następnie posłużono się analizą Pareto w celu wybrania stanowiska, którego przebrojenia powinny zostać poddane usprawnieniu w pierwszej kolejności. Największą liczbą przebrojeń w okresie objętym analizą Pareto oraz najdłuższym sumarycznym czasem przestojów charakteryzowało się stanowisko o symbolu BPD⁷. Na tej podstawie zostało ono wybrane jako obiekt zastosowania zmodyfikowanej metody SMED.

Na początku, zgodnie z zaleceniami S. Shingo [1985, s. 29], posłużono się techniką filmowania. Zarejestrowany tą techniką proces podzielono na 6 grup czynności: demontaż matrycy, oczekiwanie na wózek widłowy, transport matrycy, wymiana mechanizmu centrującego, montaż matrycy oraz kontrola jakości.

⁵ W tab. 14.2 metoda MTM-UEK umieszczona jest w kolumnie prac odpowiadających średnioseryjnym typowi produkcji. Zarazem ten typ produkcji został wskazany w opracowaniu jako najodpowiedniejszy do zastosowania metody SMED wzbogaconej o metodę normatywów. Zdaniem autora jest to zbieżność przypadkowa. Jednak potwierdzenie lub zanegowanie tej tezy wymaga przeprowadzenia dodatkowych analiz.

⁶ Przykład został przedstawiony na podstawie Cakmakci, Karasu [2007].

⁷ W oryginalnym tekście stanowisko to zostało określone nazwą angielską: *an air hole boring machine*.

Określono również procentowy udział poszczególnych grup czynności w całkowitym czasie trwania przebrojenia.

W pierwszej fazie racjonalizacji operacji przebrojenia (faza makro) zastosowano klasyczną metodykę SMED. W tym celu zostało zidentyfikowanych i rozwiązanych 5 najważniejszych problemów występujących podczas realizacji przebrojeń zgodnie ze stosowaną dotychczas organizacją pracy (były to głównie problemy z montażem i transportem matryc oraz ich mechanizmów centrujących). Ponadto, rozgraniczono przebrojenie wewnętrzne i zewnętrzne, wdrożono technikę 5S (głównie w celu poprawy ergonomii i bezpieczeństwa pracy na stanowisku), wyeliminowano regulacje, przydzielono dodatkowego pracownika na czas trwania przebrojenia.

W efekcie została opracowana standardowa, uznana za optymalną, procedura przezbierania analizowanej prasy na poziomie czynności. W ostatecznej wersji wyróżniono i opisano 4 czynności przebrojenia zewnętrznego, jak również 4 czynności przebrojenia wewnętrznego. Należy mieć świadomość, że wszelkie ustalenia poczynione w fazie makro zmodyfikowanej metody SMED mają istotny wpływ na przebieg fazy mikro. Na przykład dopuszczenie do wystąpienia w trakcie trwania przebrojenia wewnętrznego czynności związanych z regulacjami spowoduje problem ze standaryzacją jego przebiegu i tym samym obniży dokładność analiz przeprowadzonych z wykorzystaniem ruchów elementarnych.

Zasadniczym celem fazy drugiej (mikro) było przeanalizowanie wszystkich czynności wchodzących w skład przebrojenia wewnętrznego i wyznaczenie standardu dla ich realizacji na poziomie ruchów roboczych. W analizowanym przypadku jedną z wyodrębnionych czynności przebrojenia wewnętrznego był „montaż matrycy przez dwóch operatorów”. Na początku analizy tej czynności poddano optymalizacji rozmieszczenie narzędzi i uchwytów wykorzystywanych w trakcie centrowania i mocowania matrycy w prasie. W efekcie wyeliminowano zbędne ruchy, a także zredukowano odległości tak, aby pracownicy nie musieli daleko sięgać po części i materiały wykorzystywane podczas wykonywania przebrojenia. W następnej kolejności wyznaczono czas trwania czynności z wykorzystaniem analizy MTM-UAS. Czas ten wyniósł 450 jednostek TMU, czyli 16,2 sekundy (tab. 14.3).

Podobne analizy zostały przeprowadzone dla pozostałych czynności przebrojenia wewnętrznego. Po wyznaczeniu optymalnego przebiegu przebrojenia, wszystkie czynności ujęto w postaci procedury, w której precyzyjnie określono sposób wykonywania ruchów wchodzących w skład przebrojenia wewnętrznego. Pracowników poinstruowano w zakresie stosowania procedury, a jej wersje drukowane zostały umieszczone na stanowisku.

Tabela 14.3. Analiza czynności montażu nowej matrycy

Opis	Symbol	TMU	Liczba wystąpień	Suma TMU
Pobranie i umieszczenie pierwszego uchwytu w rowku prasy	AE3	70	1	70
Pobranie i umieszczenie drugiego uchwytu w rowku prasy	AE1	30	1	30
Wstępne ręczne dokręcenie dwoma obrotami śrub w uchwytach	ZB1	10	2	20
Wzięcie klucza i umieszczenie na śrubie pierwszego uchwytu	HB2	60	1	60
Pierwszy obrót klucza	ZA2	15	1	15
Dwa kolejne obroty z powrotami klucza	ZC2	45	2	90
Powrót klucza i dociągnięcie śruby	ZD	20	1	20
Przełożenie klucza na śrubę drugiego uchwytu	PB1	20	1	20
Pierwszy obrót klucza	ZA2	15	1	15
Dwa kolejne obroty z powrotami klucza	ZC2	45	2	90
Powrót klucza, trzeci obrót, dociągnięcie śruby	ZD	20	1	20
			SUMA	450

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cakmakci, Karasu [2007], s. 344.

14.6. Podsumowanie

Połączenie metody SMED z analizą ruchów elementarnych stanowi rozwinięcie klasycznego podejścia w zakresie usprawniania operacji przezbrojeń. W przypadkach dużego zróżnicowania produkcji każde skrócenie czasu przestoju stanowiska, podczas jego przezbrajania znajduje odzwierciedlenie w redukcji kosztów oraz podwyższa elastyczność procesów produkcyjnych. W takiej sytuacji, pomimo zwiększonej pracochłonności w zakresie analiz, stosowanie metod wykorzystujących normatywy elementarne nabiera sensu.

W analizowanym przypadku uzupełnienie SMED odmianą metody MTM przyczyniło się do optymalizacji przebiegu przezbrojenia wewnętrznego na poziomie ruchów roboczych. Umożliwiło nie tylko wyznaczenie dokładnej normy czasu dla poszczególnych czynności, lecz także stało się podstawą do opracowania szczegółowej procedury przebiegu przezbrojenia na analizowanym stanowisku.

Bibliografia

- Brzeziński M. (red.), 2002, *Organizacja i sterowanie produkcją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Cakmakci M., Karasu M. K., 2007, *Set-up Time Reduction Process and Integrated Predetermined Time System MTM-UAS: A Study of Application in a Large Size Company of Automobile Industry*, „The International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, No. 33.
- Chao-Hsien Chu, 1996, <http://net1.ist.psu.edu/chu/wcm/smed.htm> (dostęp 20.04.2014).
- Ćwiklicki M., 2011, *Ewolucja metod organizatorskich*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Durlik I., 2000, *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Goubergen D. V., 2009, *An Integrated Change Framework for Setup Reduction*, Industrial Engineering Research Conference, Proceedings, Institute of Industrial Engineers, Miami.
<http://www.mtmbenelux.eu/page3E.html>
- Leksykon naukowo-techniczny*, 1989, t. I, Wyd. WNT, Warszawa.
- Leschke J. P., 1997, *The Setup-Reduction Process: Part 1–2*, „Production and Inventory Management Journal”, No. 38 (1).
- Mikołajczyk Z., 2002, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Mileham A. R., Culley S. J., McIntosh R. I., Gest G. B., Owen G. W., 1997, *Set-up Reduction (SUR) Beyond Total Productive Maintenance (TPM)*, Institution of Mechanical Engineers, Part B: „Journal of Engineering Manufacture”, Vol. 211, No. 4, April.
- Moxham C., Greatbanks R., 2001, *Prerequisites for the Implementation of The SMED Methodology. A Study in a Textile Processing Environment*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 18, No. 4.
- Shingo S., 1985, *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*, Productivity Press, Stamford.

Maciej Walczak

PREDETERMINED TIME SYSTEMS IN THE REDUCTION OF CHANGEOVER TIME

(Abstract)

The problem of the application of predetermined time systems in the reduction of changeover time is presented. Firstly, SMED method is described. Next, the medium batch production is indicated, as the optimal area of application of the developed methodology. MTM-UAS method is chosen as the optimal extension methodology SMED. Finally, practical aspects of the implementation of modified SMED methodology are discussed on the example of rim manufacturer.

ROZDZIAŁ 15

Metodyczne aspekty zwinnego zarządzania rozwojem startupu

*Bernard Ziębicki**

15.1. Wprowadzenie

Określenie „startup” stało się w ostatnim czasie bardzo modnym hasłem w biznesie. Jego bezpośrednie tłumaczenie oznacza „początek, uruchomienie działalności”. Pojęcie to jednak najczęściej utożsamiane jest z firmą lub organizacją znajdującą się w początkowej fazie rozwoju, której działania skupiają się na poszukiwaniu powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego, zapewniającego rozwój [Blank 2006, s. iii]. Startup jest określeniem, które może mieć zastosowanie do każdego rodzaju działalności. Z reguły jednak utożsamiane jest ono z działalnością opartą na internetowych i mobilnych kanałach sprzedażowych.

Pojęcie startup spopularyzowane zostało w okresie „bańki internetowej” w latach 1995–2001. Najwięcej tego typu przedsięwzięć powstało wówczas w Dolinie Krzemowej. Wiele startupów osiągnęło ogromny sukces rynkowy. Przykładem może być Facebook, będący obecnie najbardziej znanym na świecie portalem społecznościowym, służącym komunikacji oraz wymianie wiadomości pomiędzy jego użytkownikami. Portal ten utworzony został w 2004 roku. Jego twórcą był 20-letni wówczas Mark Zuckerberg. Portal początkowo miał być przeznaczony tylko dla uczniów szkół średnich i studentów uczelni wyższych. W ciągu kilku kolejnych lat nastąpił jednak bardzo dynamiczny jego rozwój. W 2007 roku wartość firmy, stworzonej na bazie Facebooka, wyceniana była na 15 mld dol., natomiast w 2012 roku, w momencie debiutu na giełdzie nowojorskiej, wartość Facebooka szacowana była na 104 mld dol. Facebook stał się tym samym najwyższej wycenioną w dniu debiutu spółką giełdową w historii [Grynkiewicz 2012]. Obecnie wartość portalu szacowana jest na 184 mld dol., czyli znacznie więcej niż wartość najcenniejszych firm w tradycyjnych branżach, np. Toyoty (24,5 mld dol.) czy Coca-Coli (77,84 mld dol.) [Kolany 2014]. Suk-

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania.

ces Facebooka, a także wielu innych startupów, przyczynił się do rozwoju na całym świecie aktywności przedsiębiorczej zorientowanej na tworzenie firm opartych na produkcji lub usłudze, umożliwiających skalowanie i szybki wzrost dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii oraz mobilnych i internetowych kanałów dystrybucji. Wiele z tego typu projektów podejmowanych jest tylko z myślą o stworzeniu firmy, która szybko osiągnie określoną wartość rynkową i będzie mogła zostać sprzedana.

Niestety, większość startupów nie odnosi sukcesu rynkowego. Szacuje się, że średnio aż 75% startupów bankrutuje [Blank 2013, s. 4]. Główną przyczyną tej sytuacji jest nieumiejętność przekształcenia produktu w rentowną firmę. Stąd od dłuższego już czasu poszukuje się metody, która okazałaby się bardziej skuteczna w tym względzie niż tradycyjne podejście, koncentrujące się na produkcji. Przelomem wydaje się opracowanie narzędzi oraz metodyki rozwoju startupów wykorzystujących założenia tzw. zwinnego (ang. *agile*) zarządzania projektami.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie założeń i metodyki zwinnego zarządzania rozwojem startupów, integrującej dwie najbardziej znane w tym zakresie koncepcje: Customer Development oraz Lean Startup.

15.2. Założenia zwinnego zarządzania projektami

Geneza zwinnego zarządzania projektami związana jest z obszarem informatyki. Podejście to stanowi alternatywę dla tradycyjnego, tzw. kaskadowego, modelu tworzenia oprogramowania. Model ten najczęściej realizowany jest w układzie następujących etapów (iteracji)¹: określenie wymagań oprogramowania, projektowanie, tworzenie, testowanie, wdrożenie. Rozpoczęcie kolejnej iteracji następuje dopiero po zakończeniu wcześniejszej. Zakłada się również, że użytkownicy są w stanie precyzyjnie zdefiniować oczekiwania co do przyszłego produktu (programu) oraz że środowisko biznesowe jest względnie stabilne (nie zmienia się przez czas realizacji projektu) [Cobb 2012, s. 6]. We współczesnych warunkach ogromnej dynamiki zmian technologii informatycznych model ten coraz częściej okazuje się nieskuteczny. Alternatywą stało się podejście określane jako zwinne, którego głównymi założeniami są elastyczność działania oraz intensywna współpraca z klientem w trakcie realizacji całego projektu.

Początki zwinnego podejścia do zarządzania projektami informatycznymi sięgają lat 50. XX wieku. Zasadniczy rozwój w tym zakresie został jednak zapoczątkowany dopiero w 1986 roku, kiedy to Ken Schwaber i Jeff Sutherland przedstawili założenia nowego podejścia do prowadzenia projektów informatycznych, nazwanego Scrum. Obecnie Scrum stanowi jedną z najczęściej wyko-

¹ Z łac. *iteratio* – powtarzanie.

rzystywanych metodyk w realizacji projektów informatycznych [Ćwiklicki, Jabłoński 2010, s. 11–20]. Na jej podstawie opracowano również wiele kolejnych metodyk, takich jak: Extreme Programming (XP), Feature Driven Development, Test-Driven Development, Lean Software Development, Dynamic Systems Development Method. Rozwój omawianej metodologii oraz coraz większa jej popularność w praktyce gospodarczej zaowocowały stworzeniem w 2001 roku ogólnych założeń zwinnego zarządzania projektami, nazwanym manifestem (*Agile Manifesto*). Zasady te są następujące:

- ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia;
- działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację;
- współpraca z klientem ponad formalne ustalenia;
- reagowanie na zmiany ponad działanie zgodnie z planem [*Manifesto... 2014*].

Główne cechy zwinnego podejścia do zarządzania projektami, wynikające z przedstawionych założeń, to:

- zdolność do szybkiej zmiany priorytetów, w sytuacji zmiany wymagań, technologii lub wiedzy;
- wykorzystanie iteracyjnych, przyrostowych metod rozwijania produktu, opartych na intensywnej współpracy z klientem;
- optymalizacja organizacji procesu, poprzez ograniczanie działań do niezbędnych i ich realizację dokładnie na czas [Cobb 2012, s. 4].

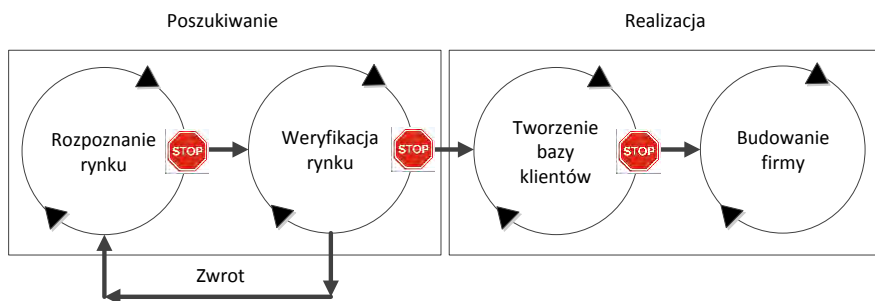
Skuteczność zwinnego podejścia do zarządzania projektami informatycznymi przyczyniła się do jego adoptowania na inne obszary. W szczególności podejście to coraz częściej znajduje zastosowanie w tworzeniu i rozwoju startupów.

15.3. Customer Development

Customer Development stanowi pierwszą koncepcję rozwoju startupów, wykorzystującą założenia zwinnego zarządzania projektami. Twórcą tego podejścia jest amerykański badacz-praktyk zarządzania, wykładowca Uniwersytetu Stanford, Steve Blank. Opis Customer Development po raz pierwszy został przedstawiony w 2005 roku w książce *The Four Steps to Epiphany (Cztery kroki do Objawienia Pańskiego)*. Proces Customer Development obejmuje cztery etapy: rozpoznanie rynku, weryfikację rynku, tworzenie bazy klientów i budowanie firmy [Blank, Dorf 2013, s. 62] (rys. 15.1).

Pierwszy etap – rozpoznanie rynku – ma na celu ocenę, na ile wizja produktu i firmy postrzegana jest przez klientów jako problem oraz jakie mają oni oczekiwania dotyczące jego rozwiązania. Główną metodą badawczą tego etapu są wywiady fokusowe. Drugi etap – weryfikacja rynku – polega na utwierdzeniu się w przekonaniu, że opracowany produkt i związany z nim model biznesowy spotka się z zainteresowaniem klientów. Weryfikacja rynku powinna odbywać

się na jak największej liczbie potencjalnych klientów. W wyniku uzyskiwanego w ten sposób sprzężenia zwrotnego następuje dalsze doskonalenie samego produktu, a także rozwijanie założonego modelu biznesowego. Etap trzeci – tworzenie bazy klientów – wiąże się z rozwijaniem sprzedaży. Po weryfikacji rynkowej modelu i ustaleniu sposobu pozyskiwania klientów firma może przystąpić do intensyfikacji działań w zakresie kreowania popytu. Ostatni etap dotyczy stworzenia struktury organizacyjnej i systemu zarządzania, które są niezbędne dla zapewniania sprawnego funkcjonowania firmy.



Rysunek 15.1. Proces Customer Development

Źródło: Blank, Dorf [2013], s. 63

Customer Development w ciągu 10 lat swojego istnienia podlegał ewolucji. Początkowo koncepcja ta polegała przede wszystkim na rozwoju produktu skoncentrowanym na kliencie. Obecnie została ona znacznie poszerzona. Akcent został przesunięty z tworzenia produktu na opracowanie modelu biznesowego, cechującego się powtarzalnością i skalowalnością. Rozwinięty został również aspekt metodyczny w zakresie badania rynku. Jak podkreśla S. Blank [2013, s. 5], istotny wpływ na rozwój i obecny kształt Customer Development miało powstanie kolejnej koncepcji zwinnego zarządzania rozwojem startupu, określanej jako Lean Startup.

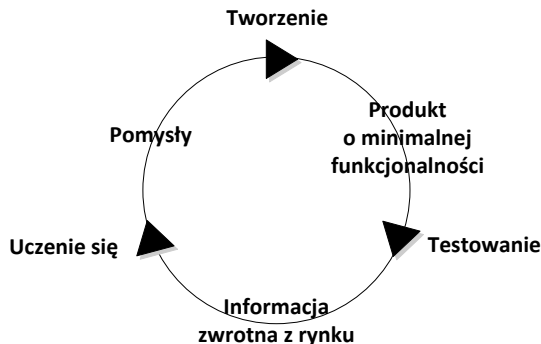
15.4. Lean Startup

Za oficjalną datę powstania koncepcji Lean Startup przyjmuje się rok 2008, kiedy to 29-letni wówczas Eric Ries – amerykański przedsiębiorca, informatyk – przedstawił na blogu zatytułowanym *Startup Lessons Learned* założenia nowego podejścia do tworzenia startupów [Ries 2012, s. 13]. Lean Startup stanowi kolejną propozycję koncepcji tworzenia startupów w oparciu o założenia zwinnego zarządzania projektami.

Główną inspiracją dla Riesa były jego własne doświadczenia, w tym niepowodzenia, związane z udziałem w tworzeniu startupów, a także fascynacja japońskim podejściem do zarządzania opartym na koncepcji Lean Management.

Przygodę ze startupami Ries rozpoczął w 2001 roku. Był współtwórcą portalu internetowego dla studentów – Catalyst Recruiting – umożliwiającego tworzenie profili osobowych i udostępnianie ich pracodawcom. Niestety, pomimo dobrego pomysłu, świetnego produktu, kompetencji i zaangażowania zespołu, startup zakończył się spektakularnym niepowodzeniem. Przyczyną tego był brak wiedzy, jak przekształcić pomysł na produkt w firmę odnoszącą sukcesy [Ries 2012, s. 9–10]. W 2004 roku Ries zaangażował się w kolejne przedsięwzięcie, którego celem było stworzenie trójwymiarowej technologii umożliwiającej wyświetlanie awatarów, dostępnej dla każdego komputera PC. W tym przypadku jednak zastosowano nowe podejście, oparte na idei zwinnego zarządzania. Podejście to okazało się skuteczne. Firma, która powstała na bazie tego produktu (IMVU) odniosła duży sukces rynkowy. E. Ries jest jej współwłaścicielem oraz dyrektorem technologicznym. W czasie realizacji projektu E. Ries poznał S. Blanka, który wówczas był jednym z inwestorów i doradców IMVU.

Podstawowym procesem związanym z zarządzaniem rozwojem startupu w Lean Startup jest pętla sprzężenia zwrotnego. Polega on na budowaniu produktu na podstawie poznawania i analizy reakcji użytkowników. Proces ten składa się z trzech etapów: tworzenia produktów, pomiarów reakcji użytkowników oraz wyciągania wniosków z tych pomiarów (rys. 15.2).



Rysunek 15.2. Pętla sprzężenia zwrotnego w Lean Startup
Źródło: Ries [2012], s. 75

Etap pierwszy rozpoczyna się od sformułowania hipotezy dotyczącej pomysłu na określony produkt lub usługę oraz określenia sposobów dotarcia do użytkowników i pomiaru ich reakcji. Następnie ma miejsce opracowanie prototypu produktu lub kolejnych jego wersji (przy następnych pętlach). Podstawową za-

sadą Lean Startup, związaną z tworzeniem produktu, jest dostarczanie rozwiązania cechującego się minimalnym poziomem funkcjonalności. Produkt taki powinien odznaczać się następującymi właściwościami:

- mieć minimalną, ale dostateczną wartość, aby użytkownicy chcieli go kupić;
- uświadamić użytkownikowi całkowity potencjał produktu, jego pełną wartość dodaną;
- umożliwiać gromadzenie informacji zwrotnych o produkcie, stanowiących podstawę jego dalszego rozwoju [Moogk 2012, s. 24].

Założenie dostarczania za każdym razem produktu o minimalnej funkcjonalności umożliwia maksymalne skrócenie pętli i zwiększenie szybkości realizacji całego procesu rozwoju startupu.

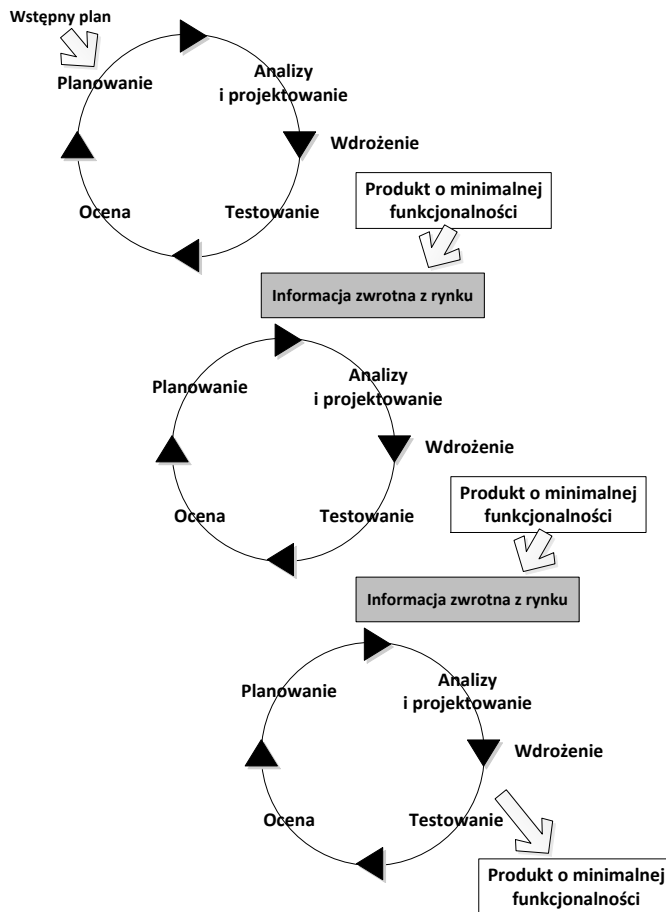
Drugi etap Lean Startup polega na zebraniu informacji na temat reakcji użytkowników. W celu zwiększenia skuteczności działań w tym względzie, zaleca się stosowanie specjalnie opracowanych dla tego celu metod badawczych. Do najważniejszych z nich należą: testy A/B, „lejki” konwersji, analiza kohort. Testy A/B polegają na jednoczesnym badaniu reakcji na dwie lub więcej wersji produktu. Najczęściej produkty różnią się od siebie nieznacznie. Pozwala to ustalić, w jakim stopniu określone cechy produktów, często pozornie nieistotne, wpływają na reakcje użytkowników. „Lajki” konwersji to potoczna nazwa wykresów przedstawiających ilość użytkowników „traconych” na każdym etapie procesu sprzedaży produktu. Narzędzie to w szczególności znajduje zastosowanie w przypadku analizy produktów sprzedawanych za pośrednictwem Internetu. W tej sytuacji grupą potencjalnych klientów są osoby, które weszły na stronę internetową sprzedawcy. Kolejne etapy tego procesu to określony, minimalny czas przebywania na stronie (np. 2 minuty), rejestracja użytkownika, dodanie produktu do koszyka zakupowego i zakup. Metoda ta pozwala ustalić, na którym etapie tego procesu najwięcej osób rezygnuje z zakupu. Analiza kohort pozwala śledzić zainteresowanie produktem w czasie w układzie grup konsumentów o określonych cechach, jak np. wiek, miejsce zamieszkania, data pierwszej wizyty na stronie. Grupy te określane są mianem kohort [Stec 2013, s. 2–32]. W przypadku każdej z wymienionych metod pomiar odbywa się na podstawie indywidualnie dobranych mierników.

Etap trzeci sprowadza się do analizy wyników pomiarów i sformułowania wniosków co do dalszych działań. Kluczową kwestią w tym względzie jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, na ile udało się zweryfikować założoną hipotezę. Od tego przede wszystkim zależy, czy kolejne działania będą związane z utrzymaniem dotychczasowego kierunku, czy też będą wymagały radykalnego zwrotu (pivot).

Lean Startup można uznać za koncepcję stanowiącą metodyczne rozwinięcie i uszczegółowienie procesu badania rynku związanego z Customer Development.

15.5. Metodyka zwinnego zarządzania rozwojem startupu, czyli integracja Customer Development z Lean Startup

Metody Customer Development oraz Lean Startup przyczyniły się w znacznym stopniu do upowszechnienia zwinnego podejścia do zarządzania rozwojem startupu. Podejścia te uzupełniają się wzajemnie, wyznaczając kształt współczesnej metodyki zwinnego zarządzania tworzeniem i rozwojem startupów. Metodykę tę można przedstawić w postaci czterech etapów, realizowanych w kolejnych iteracjach, aż do stworzenia rentownej firmy na bazie określonego produktu lub usługi. Etapami tymi są: planowanie, analiza i projektowanie, testowanie, ocena [Blank 2013, s. 8–9] (rys. 15.3).



Rysunek 15.3. Metodyka zwinnego zarządzania rozwojem startupu
Źródło: Blank [2013], s. 9

Pierwszy etap – planowanie – polega na przekształceniu wizji właściciela w hipotezy dotyczące poszczególnych elementów modelu biznesowego. Drugi etap – analiza i projektowanie – ma na celu opracowanie pierwszej wersji produktu (lub usługi). Produkt ten następnie jest przedmiotem testowania, co stanowi istotę etapu trzeciego. Zgodnie z założeniami Lean Startup, klientom dostarczany jest produkt o minimalnym poziomie funkcjonalności. Produkt ten powinien być jednak w stanie uzmysłowić klientom możliwości rozwiązania danego problemu i przekonać ich do jego zakupu. Przedmiotem testowania jest nie tylko produkt (lub usługa), lecz także model biznesowy związany z jego świadczeniem. Głównym celem testowania jest ustalenie, w jaki sposób klienci postrzegają dany problem oraz jakie mają oczekiwania w zakresie jego rozwiązania, a także czy proponowany model biznesowy jest powtarzalny i skalowalny. Uzyskane w ten sposób informacje zwrotne od klientów stanowią podstawę doskonalenia samego produktu (usługi), jak i zakładanego modelu biznesowego. Często informacje te stają się podstawą gruntowej zmiany założonych hipotez i wręcz konieczności rozpoczęcia całego procesu od nowa. Możliwość radykalnej zmiany założonych hipotez jest jedną z głównych zasad tego podejścia. Przedstawiony cykl realizowany jest do momentu, aż uda się stworzyć produkt i model biznesowy, który w przekonaniu twórców startupu będzie gwarantował szybki wzrost firmy. Dopiero wówczas można przystąpić do intensyfikacji działań w zakresie rozwijania rynku sprzedaży oraz budowania formalnych struktur startupu.

Współczesny proces zwinnego zarządzania rozwojem startupu, integrujący Customer Development i Lean Startup, powinien podlegać 14 kluczowym zasadom, nazwanym przez autora koncepcji (S. Blank) „Manifestem Customer Development”. Nazwa ta stanowi nawiązanie do Manifestu Agile. Zasady te są następujące [Blank, Dorf 2013, s. 73]:

- w siedzibie firmy niczego się nie dowiesz, więc wyrusz w teren;
- korzystaj z metodologii zwinnego zarządzania projektami;
- porażka jest nieodłącznym elementem poszukiwań;
- wykonaj kolejne iteracje i zwroty;
- żaden biznesplan nie przetrwa pierwszego kontaktu z klientami, więc zastąp go szablonem (kartą wyników) modelu biznesowego;
- projektuj eksperymenty i testy weryfikujące stawiane hipotezy;
- określ rynek, na którym zamierzasz działać;
- wyznacz własne mierniki rozwoju startupu;
- sprawne podejmowanie decyzji, krótkie cykle, szybkość i wysokie tempo;
- najważniejsza jest pasja;
- stwórz własną strukturę organizacyjną startupu, nie powielaj rozwiązań stosowanych w dużych firmach;
- oszczędnie gospodaruj środkami na etapie poszukiwania modelu biznesowego, największe środki będą potrzebne w fazie budowania firmy;

- komunikuj się z pracownikami i informuj ich o wyciągniętych wnioskach;
- pierwszym krokiem do sukcesu w stosowaniu Customer Development jest zaangażowanie.

15.6. Podsumowanie

Zwinne zarządzanie stanowi nowe podejście w zakresie rozwoju startupów, będące alternatywą dla tradycyjnego, kaskadowego modelu zarządzania tego typu przedsięwzięciami. Powstanie i rozwój tego podejścia były wynikiem przede wszystkim sukcesów związanych ze stosowaniem tej koncepcji w zarządzaniu projektami informatycznymi. Obecnie zwinne zarządzanie rozwojem startupów łączy się z dwiema koncepcjami – Customer Development oraz Lean Startup. Obie koncepcje są ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Lean Startup, który powstał później, można uznać za próbę uszczegółowienia i rozwoju metodologicznego Customer Development. Zwinne zarządzanie rozwojem startupu, integrujące wymienione koncepcje, opiera się na następujących założeniach: iteracyjne tworzenie produktu, uczenie się poprzez informacje zwrotne od użytkowników i dopuszczanie możliwości radykalnej zmiany wizji. Głównym celem nie jest stworzenie doskonałego produktu lub usługi, lecz nauczenie się, jak przekształcić pomysł na produkt lub usługę w rentowny biznes.

Podejście to okazuje się wysoce skuteczne. Ma ono coraz więcej entuzjastów na całym świecie. Nie zawsze jednak jego stosowanie kończy się sukcesem. Podstawowym warunkiem powodzenia w tworzeniu startupu jest zaangażowanie i determinacja zespołu dla osiągnięcia sukcesu. Zespół musi posiadać również odpowiednią wiedzę i potencjał twórczy, niezbędne do wykreowania pomysłu biznesowego. Zwinne podejście może jedynie pomóc urzeczywistnić te marzenia.

Bibliografia

- Blank S., 2006, *The Four Steps to Epiphany. Successful Strategies for Product that Win*, K&S Ranch Publishing LLC, Pescadero, US.
- Blank S., 2013, *Why Lean Start-up Changes Everything*, „Harvard Business Review”, May.
- Blank S., Dorf B., 2013, *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Cobb Ch. G., 2012, *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*, APN Promise, Warszawa.
- Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T., 2010, *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Wyd. Mfiles.pl, Kraków.

- Grynkiewicz T., 2012, *Facebook na giełdzie. Debiut, jakiego Internet nie widział*, „Gazeta Wyborcza”, 18 maja, <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,11752978> (dostęp 20.04.2014).
- Kolany K., 2014, *Ile jest wart Facebook?*, „Bankier.pl”, 12 marca, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-wart-jest-Facebook-3078634.html> (dostęp 20.04.2014).
- Manifesto for Agile Software Development*, 2014, <http://agilemanifesto.org> (dostęp 5.05.2014).
- Maurya A., 2012, *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O’Reilly Media, US.
- Moogk D. R., 2012, *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*, „Technology Innovation Management Review”, March.
- Ries E., 2012, *Metoda Lean Startup*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Stec M., 2013, *Lean Startup jako metoda tworzenia produktów dopasowanych do potrzeb rynku*, niepubl. praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. B. Ziębickiego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Bernard Ziębicki

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF AGILE MANAGEMENT
IN STARTUP DEVELOPMENT**

(Abstract)

In the chapter, the methodological aspects of agile approach to managing the development of startups is described. This approach is an alternative to the traditional waterfall model of project management. Currently, it is associated with two concepts: Customer Development and Lean Startup. It is based on the following assumptions: iterative product creation, learning through feedback from users, admitting the possibility of a radical vision change. The main objective is not to create a perfect product or service, but to learn how to transform an idea for a product or service into a profitable business. The genesis, objectives and methodology of agile development management in startups development, integrating the concept of Customer Development and Lean Startup, are described.

III

METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA – KONTEKST GLOBALNY

ROZDZIAŁ 16

Restrukturyzacja firm wchodzących na rynki zagraniczne

*Beata Glinkowska**

16.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rozwijające się, zwłaszcza niewielkie, częściej zmieniają strukturę organizacyjną niż te, które osiągnęły pewien status i zamierzają go utrzymać. Zarówno rozwój, jak i utrzymanie *status quo* są zależne od strategii firmy, ta zaś od wizji i charyzmy jego właścicieli czy kierowników. Według A. D. Chandlera [1962] istnienie zgodności pomiędzy zmiennymi, takimi jak strategia, struktura organizacyjna i otoczenie firmy, jest powodem wyższej efektywności. Można zatem wnioskować, że strategie bazujące na odpowiednich strukturach organizacyjnych pozwolą lepiej wykorzystać szanse istniejące w otoczeniu. Jest to ważne dla wszystkich przedsiębiorstw, jednak w przypadku ich wchodzenia na rynki zagraniczne wydaje się to sprawą szczególnej wagi. Wyjście ze swoją działalnością poza granice kraju prawie zawsze wiąże się z dokonaniem restrukturyzacji w celu optymalnego dopasowania struktury do nowych i często mało znanych warunków funkcjonowania. W świetle praktyki restrukturyzacja wydaje się metodą doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstw. Struktura zaś jest instrumentem zarządzania [Kaczmarek, Sikorski 1999, s. 49]. Wiele jest motywów dokonywania restrukturyzacji. Niektóre z nich wskazano w niniejszym rozdziale. Proces restrukturyzacji firm wchodzących na rynki zagraniczne został opisany na podstawie literatury przedmiotu, a także przeprowadzonych badań, opartych na wywiadach z kadrą kierowniczą oraz właścicielami czterech firm z województwa łódzkiego z branży odzieżowej (przedsiębiorstwa usługowo-produkcyjne – firmy małe) i spożywczej (hurtownia, magazyny – firmy średnie), które rozpoczynały bądź prowadziły już działalność poza granicami Polski. W kwestii przyczyn oporu wobec zmian restruk-

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

turyzacyjnych zbadano dobranych losowo pracowników tych organizacji, w których autorka przeprowadzała restrukturyzację (około 30 pracowników z 9 firm z sektora MSP). Celem rozdziału jest zatem opisanie wniosków będących wynikiem analizy procesu wprowadzania zmian restrukturyzacyjnych w związku z wchodzeniem przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. W związku z tym autorka dokonała próby odpowiedzi na pytania dotyczące problemów badawczych:

- czy małe i średnie firmy w sytuacji zmniejszających się możliwości na rynku krajowym korzystają głównie z własnych zasobów ludzkich, co wiąże się z koniecznością zmian zakresów czynności, kompetencji i obowiązków;
- czy w praktyce w firmie stosuje się jeden rodzaj restrukturyzacji, czy też można spotkać jej typy mieszane;
- jakie są powody restrukturyzacji i czy występuje opór wobec przeprowadzanych zmian.

16.2. Struktura organizacyjna i restrukturyzacja – istota, pojęcia

Strukturą jakiejś konkretnej całości nazywa się zbiór stosunków pomiędzy jej poszczególnymi elementami [Zieleniewski 1976, s. 43]. Dotyczy ona zbioru stosunków organizacyjnych, mających znaczenie z punktu widzenia dążenia do realizacji celu. Wyrazem tego zbioru są więzi organizacyjne [Kaczmarek, Sikorski 1999, s. 89]. A Peszko [2002, s.20] zauważa, że struktura organizacyjna określa hierarchię służbową w organizacji. Struktura oznacza więc pewien układ (stosunek) stanowisk, komórek, działów, oddziałów itd. w zorganizowanej całości, którą jest przedsiębiorstwo. Zazwyczaj rozumie się ją jako schemat organizacyjny (zwany też organigramem), jednakże należy zauważyć, że jest to ujęcie statyczne. W dynamicznym ujęciu jest ona postrzegana przez pryzmat regulaminów, zasad, relacji, zależności, przyjęć do pracy, awansów, zwolnień, przesunięć itd., a także przez pryzmat zależności z firmami zewnętrznymi, posiadającymi własną strukturę i regulaminy [Wikipedia 2013].

Restrukturyzacja, inaczej transformacja czy przeobrażenie, kojarzy się najczęściej ze zmianą w różnych obszarach funkcjonowania firmy. W literaturze można odnaleźć różne definicje procesu restrukturyzacji, ale najczęściej odnoszą się one do zmian w majątku firmy i w źródłach jego finansowania (w aktywach i pasywach firmy) [Glinkowska 2013, s. 45]. Restrukturyzacja może dotyczyć zmian organizacyjnych niewielkich, stanowiskowych, ale też obszernych, dużych i kompleksowych.

16.3. Rodzaje restrukturyzacji

Wyróżnia się kilka rodzajów restrukturyzacji. Najczęściej można spotkać się z planowaniem i przeprowadzaniem *restrukturyzacji naprawczej*, której potrzeba ujawnia się wówczas, gdy organizacja ma kłopoty finansowe [Stabryła 2000, s. 251–253]. Jest to trudna sytuacja, bowiem każda organizacja potrzebuje pieniędzy dla przeprowadzenia restrukturyzacji, co często pograża ją jeszcze bardziej. Zmusza to właścicieli i kierowników do szukania zewnętrznych źródeł finansowania, co zwiększa koszty funkcjonowania organizacji w związku z obsługą długu.

Kolejny rodzaj to *restrukturyzacja antycypacyjna*, dotycząca reorganizacji stanowisk pracy, zatrudnienia lub rentowności firmy. Polega ona głównie na obserwacji innych firm z branży w celu taniego i szybkiego zyskania gotowych rozwiązań (benchmarking) [Borowiecki, Kwieciński (red.) 2001, s. 25–26]. Jest to rodzaj restrukturyzacji mniej ryzykowny niż poprzedni, często też nie wymaga tak dużych nakładów finansowych.

Restrukturyzacja dostosowawcza (adaptacyjna) [Borowiecki, Kwieciński 2001, s. 25–26; Styn 2012, s. 129–130] jest zwykle przeprowadzana w organizacjach o zmniejszających się zyskach i rentowności. Polega ona na naprawianiu tych obszarów firmy, które są technologicznie i organizacyjnie przestarzałe oraz nierentowne.

Restrukturyzacja kreatywna (rozwojowa) ma charakter długofalowy, a jej skutki są widoczne zazwyczaj w przyszłości [Wikipedia 2013]. Polega ona na podjęciu działań zmierzających do wykreowania nowego produktu lub usługi. Ten rodzaj restrukturyzacji podejmują często firmy branż kreatywnych. Zazwyczaj jest ona powiązana ze stosowaniem w firmie strategii innowacji. Restrukturyzacja rozwojowa jest też najczęściej stosowaną metodą dla wyjścia przedsiębiorstwa poza granice kraju. Za jej podstawę przyjmuje się decyzje strategiczne związane z miejscem i siłą firmy w przyszłości [Stabryła 2000, s. 251–253].

C. Suszyński [2003, s. 128–138] wyróżnia także *restrukturyzację operacyjną* jako tę, która ma najszerszy zakres, bowiem może wiązać się z restrukturyzacją: marketingową, produktową, zasobów przedsiębiorstwa, techniczną i technologiczną.

Często spotykanym rodzajem jest także *restrukturyzacja finansowa* [Porada-Rochoń 2009, s. 80–100], określana jako proces oparty na gruntownej zmianie sposobu zarządzania finansami. A. Duliniec [2007, s. 118] zauważa, że jest ona podstawowym elementem postępowania naprawczego przedsiębiorstwa.

W procesie wchodzenia firmy na rynki zagraniczne najczęściej mamy do czynienia z restrukturyzacją kreatywną, czyli rozwojową.

16.4. Powody restrukturyzacji

Istnieje wiele powodów dokonywania zmian organizacyjnych. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw najczęstszym powodem restrukturyzacji są mniejsze lub większe usprawnienia i modyfikacje [Glinkowska 2013]. Jest to jednak sformułowanie bardzo ogólne. Podobnie, ogólnym jest stwierdzenie, czemu te usprawnienia mają służyć. W odniesieniu do tego respondenci podawali: chęć wzrostu wartości firmy i podniesienia konkurencyjności, chęć utrzymania się na rynku. Trudno to generalizować, zwłaszcza że w jednej i tej samej organizacji może być kilka powodów restrukturyzacji. W świetle przeprowadzonych badań wydaje się, iż wprowadzanie w organizacji zmian ewolucyjnych (drobnych i często powtarzających się) jest bezpieczniejsze niż wprowadzanie zmian rewolucyjnych (dużych, kompleksowych). Istniejące przyczyny restrukturyzacji można umieścić w dwóch grupach: wewnętrzne i zewnętrzne (tab. 16.1).

Tabela 16.1. Wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny restrukturyzacji firm

Przyczyny o charakterze wewnętrznym	Przyczyny o charakterze zewnętrznym
Wzrost kosztów wytwarzania produktów/usług.	Wzrost konkurencyjności firmy.
Nadmierna energo- i materiałochłonność produkcji.	Chęć poszerzenia działalności na rynki zagraniczne.
Zużycie moralne maszyn; zużycie technologiczne maszyn.	Pojawienie się nowych technologii wytwarzania.
Wyraźny spadek motywacji pracowniczej.	Nasylenie rynku.
Niedopasowanie struktur organizacyjnych do potrzeb (za dużo ludzi, za mało ludzi, brak odpowiednich kompetencji u pracowników, sztywność struktur itp.).	Zmiana przepisów prawa wymuszająca nową organizację pracy.
Poszerzenie oferty handlowej.	Zmiana gustów i preferencji klientów.
Chęć rozwoju firmy: oddziały, filie w Polsce i poza granicami.	Wystąpienie kryzysu.
Zmiana polityki gospodarczej firmy.	Wystąpienie niżu demograficznego.
Wejście do zarządu firm młodych członków rodzin (w drodze sukcesji).	Pojawiające się szanse w przepisach prawa na danym rynku zagranicznym.
	Przebywający za granicą znajomy, przyjaciel, członek rodziny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tab. 16.1 zawarte zostały najczęściej wymieniane przez menedżerów (właścicieli) i najbardziej typowe powody/przyczyny przeprowadzania restrukturyzacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Po podjęciu decyzji o restrukturyzacji należy przystąpić do jej realizacji. Przeprowadzanie tego procesu powinno być przemyślane, zaplanowane i szczegółowo przygotowane. Jednak nawet najlepiej zaplanowana reorganizacja wiąże się z oporem pracowników.

16.5. Przyczyny oporu

Uczestnicząc w kilkunastu restrukturyzacjach w firmach, zauważono, że istnieje wiele przyczyn oporu (sprzeciwu) wobec zmian. Opór pozostaje zwykle w ścisłym związku ze stanem wiedzy o planowanej restrukturyzacji: im więcej informacji i wiedzy mają pracownicy na temat sytuacji problemowej i proponowanych rozwiązań, tym opór jest mniejszy – i na odwrót: im więcej niewiadomych, tym opór jest większy. Także zakres restrukturyzacji i jej przedmiot wpływają na siłę oporu wobec zmian, w związku z tym należy starać się pozyskać ludzi do ich przeprowadzania. Do najważniejszych przyczyn oporu pojawiających się w obliczu zmian restrukturyzacyjnych respondenci zaliczyli¹:

- strach przed zwolnieniem;
- strach przed zmianą zakresu zadań i czynności oraz związaną z tym obawę, że nie podołają nowym obowiązkom;
- strach przed dołożeniem obowiązków;
- strach przed zmianą składu zespołów i konieczność przyzwyczajania się do nowych współpracowników;
- strach przed zwolnieniem z pracy koleżanki, kolegi;
- niepewność przyszłości, obniżenia zarobków itp.;
- często strach przez koniecznością podnoszenia kwalifikacji: szkolenia, kursy.

Brak informacji o zaplanowanych i przewidywanych zmianach, o ich kierunkach, zakresie, obszarze, brak jasno sprecyzowanego uzasadnienia przyczyn restrukturyzacji powoduje, że pracownicy czują się ignorowani, a tym samym często przygotowują się do stawiania oporu, wiążącego się z brakiem zaangażowania, a nawet – w skrajnych przypadkach – z aktami sabotażu. Pracownicy powinni zatem uczestniczyć w planowaniu restrukturyzacji od samego początku.

¹ Przebadanych zostało około 30 pracowników różnych szczebli i na różnych stanowiskach. Badania wykonane zostały w okresie 2012–2013, przy okazji przeprowadzania przez autorkę restrukturyzacji w kilku firmach należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Najczęściej restrukturyzacja dotyczyła rozwoju organizacji w związku z rozpoczęciem działalności importowej bądź eksportowej, a także zmian systemów motywacyjnych i wprowadzenia nowej technologii bądź nowych maszyn i urządzeń.

Powinni także być poinformowani o możliwych zagrożeniach czy spadku wydajności, zwłaszcza w pierwszej fazie po wprowadzeniu zmiany².

W procesie restrukturyzacji należy kierować się racjonalnością metodologiczną i rzeczową, zwłaszcza w zakresie podjęcia decyzji o wyborze konkretnego rozwiązania czy sposobu jego przeprowadzenia. W procesie restrukturyzacji należy też uwzględnić nie tylko dobro organizacji, ale i indywidualne potrzeby oraz oczekiwania pracowników. Pominięcie tych aspektów może stać się poważną przyczyną oporu lub konfliktu organizacyjnego. W opinii pracowników nie każdy moment na przeprowadzenie restrukturyzacji jest dobry. Tym bardziej istotna staje się sytuacja, w której kierownik o odpowiedzialnej i charyzmatycznej postawie potrafi rzeczowo przedstawić przyczyny restrukturyzacji, dać rzetelną informację, podzielić zadania i zaangażować pracowników. Żadna zmiana nie jest prosta i przewidywalna, jednak należy pamiętać, że jej przeprowadzenie jest koniecznością mającą zapewnić przetrwanie organizacji, jej rozwój czy wejście na rynki innych krajów. Powód restrukturyzacji jest determinantą jej rodzaju.

16.6. Proces restrukturyzacji firm w związku z rozpoczęciem współpracy międzynarodowej w świetle badań własnych

Dojrzała gospodarka rynkowa cechuje się występowaniem zjawiska nasylenia rynku. Wymusza to na przedsiębiorcach i menedżerach firm konieczność szukania nowych rozwiązań, wśród których coraz częściej znajduje się nawiązanie współpracy zagranicznej. Takie działanie jednak wiąże się zawsze z dostosowaniem zasad, regulaminów, procedur i struktur organizacyjnych do nowych warunków. Ogólnie **działania dostosowawcze** związane z wprowadzeniem wszelkiego typu zmian i ulepszeń autorka nazywa tu restrukturyzacją lub po prostu zmianą.

Autorka, uczestnicząc w kilkunastu restrukturyzacjach w polskich firmach, zauważyła istotne różnice między rodzajem i zakresem zmian wprowadzanych w firmach, które działają lokalnie czy regionalnie a tymi, które wychodzą ze swoją działalnością na rynki zagraniczne. W przebadanych do tej pory firmach dała się zauważyć zmiana zakresu czynności i obowiązków dla pracowników odpowiedzialnych za strategię, jakość, analizę rynku, kontakty z klientami (także zagranicznymi). Działania te poparte były dogłębną analizą kompetencji osób zatrudnionych, w kierunku wyłonienia tzw. kluczowych pracowników w procesie kontaktu z klientami zagranicznymi, ale także w procesie tworzenia i przetwarzania dokumentacji oraz analizy danego rynku zagranicznego. Na zna-

² O niewłaściwie przeprowadzonych restrukturyzacjach autorka pisała w: *Restrukturyzacja w organizacji – konieczność i przyczyny sprzeciwu* [Glinkowska 2013].

czeniu zyskała także obsługa księgową i prawną. Zmiana zakresu obowiązków dotyczyła w pierwszej kolejności wyłonienia osób, które miały się zająć zbadaniem przepisów prawa na rynku danego kraju w aspekcie interesującym przedsiębiorstwo oraz zbadaniem tego rynku. Jednocześnie, pracownicy firm zostali zweryfikowani pod kątem znajomości pożądanego języka. Zwykle osoby, które biegle znały język, otrzymały status osób odpowiedzialnych za kontakt z klientami i kooperantami zagranicznymi. To kryterium, traktowane jako niezbędne, konfrontowane było z innym, traktowanym jako pożądane, którym była umiejętność nawiązywania relacji z ludźmi i ich podtrzymywanie. Ważne więc stały się cechy osobowości danego pracownika. Istotna w tym względzie okazała się dobra znajomość własnych pracowników. Wydaje się, że znajomość własnych pracowników była tym lepsza, im mniejsze było przedsiębiorstwo, a kierownik bardziej angażował się w sprawy pracownicze. W jednym badanym przypadku nie znaleziono w firmie osoby spełniającej wymogi; problem ten został rozwiązany poprzez zatrudnienie właściwej osoby spoza firmy.

Transakcje dokonywane z kooperantami zagranicznymi wymagają znajomości odpowiednich i konkretnych przepisów prawa. W początkowej fazie, tzn. w fazie podejmowania decyzji związanych z wejściem na rynek zagraniczny, przedsiębiorcy (menedżerowie) korzystali z porad prawników spoza organizacji, kolejno jednak przerzucano te zadania i obowiązki na własne działy finansowo-księgowe, albo na zewnętrzne biura rachunkowe, z których usług dana firma korzystała. Nasuwa się tu konkluzja, że rozpoznanie warunków związanych z otoczeniem prawnym jest najbardziej istotne przed rozpoczęciem współpracy z zagranicą. Właściwe i skrupulatne rozpoznanie może być determinantą podjęcia decyzji o współpracy z przedsiębiorcą zagranicznym (taką opinię wyrazili respondenci). Po rozpoznaniu tychże, obowiązki monitorowania właściwości prawnych spadły na działy księgowe lub zewnętrzne firmy rachunkowe. W dwóch analizowanych przypadkach powstały też w strukturze organizacyjnej działy współpracy z zagranicą, na które nałożono obowiązek komunikowania się z klientami lub kooperantami zagranicznymi i bieżącego analizowania rynku pod względem jego preferencji i uwarunkowań polityczno-prawnych. Z wywiadu przeprowadzonego z właścicielami tych firm i ich menedżerami wynika, że powodem tego była nie tylko potrzeba, lecz także przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia, zakładająca kreowanie wizerunku firmy (PR) zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Duże znaczenie w procesie wychodzenia na rynki zagraniczne ma również jakość i innowacyjność produktów/usług. W związku z powyższym zmienia się znaczenie kontroli jakości w kierunku wzrostu jej rangi i dostosowania do wymogów danego klienta. Kreatywność firm, kończąca się niejednokrotnie produktem innowacyjnym lub ulepszonym, wymaga często stworzenia odrębnych

stanowisk do spraw badań i rozwoju. W analizowanych przypadkach nie utworzono nowych bądź odrębnych stanowisk. Obowiązki z tym związane zostały przypisane działom: marketingu i produkcji. Poszczególni pracownicy działów marketingu byli także (we współpracy z informatykami) odpowiedzialni za jakość i informacje na stronach internetowych firm. Wprowadzenie powyższych zmian wymagało przebudowania systemów motywacyjnych firm, co spotkało się z oporem pracowników. Istotnym zmianom podlegały też części firm zajmujące się logistyką, dystrybucją czy transportem. W jednym przypadku powstało nowe stanowisko zajmujące się logistyką. Charakterystyczna była próba dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w oparciu o własne zasoby ludzkie i rzeczowe. Właściciele i kierownicy najpierw dokonywali analizy istniejących zasobów pod względem możliwości ich wykorzystania do współpracy z zagranicą, a następnie – wobec ich braku – szukano ich na zewnątrz organizacji.

16.7. Podsumowanie

Analizowane przypadki firm należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw pokazały, że wszystkim restrukturyzacom towarzyszył niepokój lub opór, związany głównie ze strachem spowodowanym możliwością utraty pracy, obniżenia płac lub niepodołania nowym obowiązkom³. Badania oparte na wywiadach z pracownikami pokazały jednak błędy w procesie przeprowadzania zmian, bowiem pracownicy nie byli w odpowiedni sposób poinformowani o metodach, zakresie i konsekwencjach restrukturyzacji.

Powodem wszystkich dokonanych zmian restrukturyzacyjnych była konieczność szukania nowych możliwości w związku z „kurczącym się” rynkiem krajowym. Z tego też względu przeprowadzana (czy już przeprowadzona) w badanych firmach restrukturyzacja nosiła znamiona restrukturyzacji rozwojowej (twórczej), wiążącej się z chęcią rozwoju działalności poza granice kraju, a także restrukturyzacji dostosowawczej (adaptacyjnej), przeprowadzanej w organizacjach o malejących zyskach i malejących rynkach, jak i restrukturyzacji antycypacyjnej, opartej na koncepcji benchmarkingu. Ta sytuacja pokazała, że często rodzaj restrukturyzacji (a tym samym jej nazwa) zależy od jej przyczyn. Oznacza to również, że w jednej organizacji jest możliwe przeprowadzenie jednocześnie restrukturyzacji o różnych charakterach i przesłankach.

³ Były to najczęściej wymieniane przez pracowników badanych firm powody oporu lub niepokoju w związku z przeprowadzaniem zmian restrukturyzacyjnych.

Bibliografia

- Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), 2001, *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Chandler A. D., 1962, *Strategy and Structure*, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA–London.
- Duliniec A., 2007, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Glinkowska B., 2013, *Restrukturyzacja w organizacji – konieczność i przyczyny sprzeciwu*, „Gazeta Finansowa”, 11–17 października.
- <http://pl.wikipedia.org/wiki/Restrukturyzacja> (dostęp 15.11.2013).
- Kaczmarek B., Sikorski Cz., 1999, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, wyd. 2 poszerz., Wyd. Absolwent Sp. z o.o., Łódź.
- Peszko A., 2002, *Elementy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. 4 popr., Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków
- Porada-Rochoń M. (red.), 2009, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Suszyński C., 2003, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Styn I., 2012, *Sposoby restrukturyzacji banków. Analiza porównawcza i wnioski na przyszłość*, Wyd. Zeszyty Naukowe PTE, Kraków.
- Zieleniewski J., 1976, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa.

Beata Glinkowska

RESTRUCTURING OF COMPANIES ENTERING INTO FOREIGN MARKETS

(Abstract)

The chapter, based on literature review and own research study, includes selected issues related to the restructuring of companies in relation to their entering foreign markets. Firstly, the objective and the scope of the study are defined. In the following sections, the concept of organizational structure and restructuring is explained. Subsequently, the essence of restructuring types, found in the literature is explained in details. Also, the recapitulation of reasons for restructuring in the SME sector companies is presented, and the causes of resistance to change are examined. The chapter presents also an attempt to determine the specifics of the restructuring of companies (in this selected sector) entering foreign markets. A brief summary ends the chapter.

ROZDZIAŁ 17

Wybrane elementy różnych koncepcji patologii organizacji

*Bogusław Kaczmarek**

17.1. Wprowadzenie

Patologie organizacji towarzyszą funkcjonowaniu i rozwojowi różnych organizacji od momentu ich powstania (utworzenia). Są bowiem dużo starsze niż sama nauka o zarządzaniu. Ich analiza, prezentowanie i wyjaśnianie jest stałym zadaniem naukowców i praktyków zarządzania.

Celem rozdziału jest próba prezentacji wybranych – zdaniem autora najważniejszych – form patologii i ich analiza zarówno w aspekcie teoretycznym (jako pewnych koncepcji), jak i praktycznym, jako szeroko rozumianej niespójności w funkcjonowaniu organizacji.

17.2. Prakseologiczne aspekty sprawności działania

W prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania sprawność definiujemy jako realizację, w satysfakcjonującym stopniu, trzech podstawowych jej walorów: efektywności – jako synonimu skuteczności, a więc stopnia realizacji założonych celów; ekonomiczności – stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów; etyczności – czyli zgodności działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości. Zjawiska będące antytezą sprawności określane są w literaturze przedmiotu jako dysfunkcje, dewiacje czy defekty. Empiryczno-indukcyjna analiza zmierza do określenia ich charakteru, skali, oceny stopnia szkodliwości, powszechności występowania i znalezienia istotnych przyczyn ich powstania. Stąd już bezpośrednia droga do teoretycznego uogólnienia i do pragmatyki usprawnienia.

* Dr hab. prof. UL, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

W przypadku braku choćby najmniejszej skuteczności inne walory sprawności nie odgrywają już roli. W taki sposób oceniając sprawność jakichś działań, ustalamy ich hierarchię według stopnia skuteczności, a następnie działania o równym stopniu skuteczności hierarchizujemy według stopnia realizacji dalszych walorów. Pojęcie sprawności jest stopniowalne w skali wyznaczonej przez skuteczność i przez inne walory sprawności. Należy jednak zwrócić uwagę, że w prakseologicznej aparaturze pojęciowej występuje szereg dodatkowych walorów sprawności, takich jak: sumiennosc, dokładność, systematyczność, zupełność i inne. Można więc skonstruować *continuum*, którego ekstrema wyznaczy z jednej strony optimum sprawności (100% realizacji podstawowych i dodatkowych walorów sprawności), z drugiej – maksymalna niesprawność jako optimum patologii.

Występują tu sytuacje analogiczne do znanych w medycynie, w której *continuum* jest ilustracją przejścia od totalnej choroby do stanu pełnego zdrowia. Patologiczne ekstremum to stan śmierci klinicznej, a więc granicznej sytuacji, z której jednak możliwe jest jeszcze przejście do stanu zdrowia. W organizacji za ekstremum patologii umownie można przyjąć również „śmierć kliniczną” organizacji, która już prawie nie działa, ale może jeszcze odżyć. Stąd też, operując jakościową klasyfikacją, można by mówić o krańcowej niesprawności i o stopniowym jej zmniejszaniu w procesie usprawniania na drodze do optimum sprawności.

Powstaje jednak zagadnienie progu bariery sprawności, który określa granice zjawisk organizacyjnych uznanych za patologiczne. Chcąc go teoretycznie ustalić, musimy dokonać analizy skutków działania celowego, które jest przedmiotem zainteresowań prakseologii i prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania.

Jan Zieleniewski opracował przejrzystą strukturę skutków zamierzonego, a więc świadomie podjętego dla osiągnięcia jakiegoś celu, działania ludzkiego [Zieleniewski 1976].

Tabela 17.1. Struktura skutków działania

	Niezależne od ich oceny	Zamierzone		Niezamierzone
		główne	uboczne	
Skutki działania	oceniane pozytywnie	cel główny osiągnięty w wyznaczonym stopniu	cele uboczne osiągnięte w oznaczonym stopniu	pozytywne niespodzianki
		wynik użyteczny		
	oceniane negatywnie	koszty działania		
		koszty, które się rzeczywiście przyczyniły do wyniku użytecznego	straty cząstkowe	
		straty nieuniknione	marnotrawstwo	

Źródło: Zieleniewski [1976], s. 220.

Niezależnie od oceny użytecznej można podzielić skutki działania na zamierzone główne i uboczne. Natomiast według przyjętego kryterium oceny – na pozytywne i negatywne. Wśród ocenionych pozytywnie wyodrębniamy również główne, stanowiące osiągnięcie celu głównego, i uboczne, realizujące zadania uboczne, podrzędne w stosunku do celu głównego. Taki podział jest sprawdzalny pragmatycznie; z reguły w teleologicznym działaniu można wyróżnić rodzinę o różnej wartości użytecznej. Poza pozytywną realizacją celowych działań możliwe są tzw. pozytywne niespodzianki, miłe, niezamierzone skutki działania.

Skutki działania oceniane negatywnie to koszty działania, które rzeczywiście przyczyniły się do wyniku użytecznego. W rozważaniach organizacyjnych bierzemy pod uwagę koszty zarówno materialne, jak i moralne. Występuje tu różnica w stosunku do często jednostronnej, jedynie ekonomicznej interpretacji kosztów. Koszty działania dzielimy na rzeczywiście przyczyniające się do wyniku użytecznego, niezbędne do osiągnięcia celu działania i na straty, a więc takie koszty, które zostały poniesione, ale nie były niezbędne do osiągnięcia celu działania. Można je z kolei podzielić na nieuniknione, powstałe na skutek niemożliwych do wcześniejszego przewidzenia sytuacji, którym, przy istniejącym stanie wiedzy, nie można było zapobiec, i na marnotrawstwo, będące wynikiem nieodpowiedzialnego działania, do którego można i powinno się było nie dopuścić.

Jeszcze raz warto podkreślić, że marnotrawstwo może mieć charakter materialny i moralny. Mierzenie strat moralnych i porównywanie ich w określonych sytuacjach z wymiernymi stratami ekonomicznymi jest niejednokrotnie przedsięwzięciem trudnym, nawet w kręgu tej samej kultury. W praktyce jednak stale dokonujemy takich ocen, decydując, czy się coś „opłaci” z punktu widzenia efektu ekonomicznego czy moralnego.

Z powyższych rozważań wynika, że w działaniu prakseologicznie sprawnym minimalizujemy marnotrawstwo. Należy jednak podkreślić, że istnieje określona granica społecznej akceptacji marnotrawstwa. W normalnych warunkach działania i przy zachowaniu maksymalnej staranności nie można bowiem uniknąć pewnych strat, które teoretycznie są do uniknięcia, ale praktyczne pojawienie się i występowanie strat jest nie do uniknięcia i stanowi wyraz realistycznej postawy formalizującej wykorzystywanie społecznej tolerancji marnotrawstwa (straty). Istnieje jednak forma akceptowalnych strat niekojarząca się z marnotrawstwem, np. podczas planowanej naprawy silnika samochodowego, kiedy okazało się, że trzeba jeszcze wymienić dodatkowe części, co trudne byłoby do przewidzenia przed jego rozebraniem.

17.3. Istota patologii organizacji

Na podstawie dokumentacji analizy prakseologicznych pojęć, np. sprawności działania, można zbudować „uniwersalną” definicję patologii organizacji, przydatną dla projektowania, funkcjonowania i kontroli systemu zarządzania.

Patologia organizacji jest to względnie trwała niesprawność, która powoduje marnotrawstwo w sensie ekonomicznym i/lub moralnym, przekraczającym granice społecznej tolerancji [Kieżun 1997, s. 376]. Należy jednak zwrócić uwagę, że granice społecznej tolerancji są względne i zmienne; zależne od poziomu i charakteru kultury społecznej, moralnej, organizacyjnej i technicznej. Inaczej mówiąc, wchodzi tutaj w grę tzw. relatywizm ocen społecznych, niejednoznaczny i trudno definiowalny. Natomiast niesprawność wydaje się prosta do określenia jako dysfunkcja, która nie pozwala na osiągnięcie wyznaczonych celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach. Marnotrawność to z kolei funkcja kultury danego środowiska, odnoszona zarówno do planowanych, a nie wykonanych zadań, jak też i do nadmiernego wydatkowania środków ponad potrzeby realizacji tego celu.

17.4. Wybrane objawy patologii organizacji

Objawy patologii organizacji w klasycznej literaturze z zakresu zarządzania oraz w badaniach i opracowaniach monograficznych odnoszone są zarówno do sfery funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstw, czyli podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, jak i do sfery tzw. zarządzania publicznego [Kieżun 2013, s. 22].

Najbardziej powszechnym objawem patologii organizacji jest autonomizacja, nazywana również negatywną autonomizacją. Zjawisko to można scharakteryzować jako:

- zmianę celu głównego organizacji (instytucji) na cel uboczny lub inny cel główny;
- zmianę systemu działania, czyli taką zmianę celów, w której środki działania (cele pośrednie) stają się celem głównym;
- zachwianie niezbędnej równowagi między funkcjami podstawowymi a regulacyjnymi i pomocniczymi danej organizacji.

Oczywiście sytuacje te są negatywnie oceniane wówczas, gdy powodują marnotrawstwo w skali społecznej lub w skali organizacji, przekraczając granice dopuszczalnej tolerancji. Badacze tego zjawiska [Kieżun 2001, Koźmiński, Obłój 2007, Wawrzyniak 1998] wskazują, że charakteryzuje się ono następującymi typowymi sytuacjami:

- istnienie sytuacji (organizacji), które nie realizują założonych w społecznym podziale pracy funkcji, koncentrują się na działalności korzystnej jedynie z punktu widzenia swojego partykularnego interesu;
- tendencje do zmniejszania się rozpiętości kierowania, powodujące niezasadniony wzrost liczby stanowisk kierowniczych;

- realizowanie zadań niezmiernych bezpośrednio do osiągnięcia głównego celu instytucji: w warunkach przerostu zadania wykraczają poza cel, a w warunkach niedorozwoju zadania są zbyt skromne lub/i sprzeczne z celami;
- nieuzasadniony wzrost jednostek instytucjonalnych (samorządowych i państwowych), regulacyjnych (nadrzędnych) i pomocniczych;
- zachwianie równowagi wewnątrz instytucji między funkcjami podstawowymi a regulacyjnymi i pomocniczymi, co powoduje rozwój działalności wewnętrzno-regulacyjnej i pomocniczej: działalność zorientowana na „siebie” staje się najbardziej absorbująca, a praca „dla siebie” przerasta prace dla innych (jednostek podporządkowanych i otoczenia zewnętrznego);
- stwarzanie dogodniejszej sytuacji organizacyjnej w jednostkach regulacyjnych (nadrzędnych) w relacji do jednostek wykonawczych;
- kształtowanie się postaw „dygnitarskich” i zachowawczych wśród pracowników jednostek nadrzędnych;
- widzenie zjawisk „zza biurka” przez pracowników jednostek regulacyjnych;
- nadmierna formalizacja zarządzania, powodująca zjawisko realizacji „przepisu dla przepisu”;
- autonomizowanie się takich form działania regulacyjnego, jak: kontrola, narada, konferencja, które stają się celem samym w sobie;
- nadmierny nacisk na akcentowanie formalnego autorytetu (insygnia władzy).

Przedstawione przykłady dysfunkcji nie wyczerpują oczywiście pełnego zestawu nieprawidłowości, ale stanowią rdzeń typowych objawów patologii organizacji, które jednoznacznie należy ocenić negatywnie. Ze wszystkich punktów widzenia sprawność funkcjonowania organizacji w wyżej wymienionych przypadkach zostanie zmniejszona, zachwiana oraz zaburzona.

Zagadnieniami i zjawiskami autonomizacji (przemieszczania celów) zajmowali się również: J. G. March i H. Simon [1984] oraz R. K. Merton [1991]. Generalnie zwracali oni uwagę na to, że jednostka określa sytuację, w której się znajduje, w sposób jednostronny, uproszczony właśnie z punktu widzenia osiągniętych przez siebie celów pomocniczych, nawet gdy te ostatnie są sprzeczne z celami większej organizacji. Ta skłonność ulega wzmocnieniu przez co najmniej trzy mechanizmy poznawcze. Pierwszy z nich dotyczy osoby podejmującej decyzje, drugi – jednostki organizacyjnej, trzeci – środowiska, w którym ta jednostka działa:

a) mechanizm indywidualnego wzmocnienia wiąże się z udowodnioną psychologicznie tendencją do subiektywnego widzenia rzeczywistości w obrębie określonego układu odniesienia. Spostrzeżenia niezgodne z nim zostają „odfiltrowane” przed doświadczeniem, albo ulegają odpowiedniej interpretacji czy „racjonalizacji”, usuwającej rozbieżność. Istnieje tu idealne sprzężenie zwrotne między układem odniesienia a treścią spostrzeżeń;

b) mechanizm wzmacniający jednostronność widzenia, tkwiący w samej jednostce organizacyjnej, ma charakter łączności wewnątrz grupy, który powoduje skupienie informacji przez zbieranie jej od osób o jednolitej identyfikacji organizacyjnej i zawodowej, a więc podlegających jednolitemu procesowi „odfiltrowania” lub interpretacji spostrzeżenia;

c) trzeci czynnik wzmacniający jednostronność widzenia to niejednakowy odbiór bodźców pochodzących z odmienności otaczającego środowiska. Spostrzeżenia odnoszące się do środowiska zostają zdeformowane, zanim jeszcze poddane będą „odfiltrowaniu” przez układ odniesienia obserwatora. Sprzedawcy przebywają w środowisku klientów, zaś pracownicy finansowi w środowisku bankierów – każdy widzi zupełnie odmienny wycinek świata.

Wyodrębnionym objawem patologii organizacji jest negatywna fikcja organizacyjna [Jarzębowski 1988], czyli autonomizacja fikcji, teoretycznie zdefiniowana przez W. Jarzębowskiego. Zwraca on uwagę na wieloznaczność terminu „fikcja”, pochodzącego od łacińskiego czasownika *fingere* , oznaczającego „tworzyć, kształtować, udawać, zyskiwać” [Słownik wyrazów obcych 1982, s. 208]. W języku polskim przyjęły się dwa ostatnie znaczenia. W języku potocznym „fikcja” oznacza coś, co jest niezgodne z prawdą, oczywisty fałsz, czasem nawet przestępstwo (fikcyjne zaświadczenie lekarskie, sfingowany czy też podrobiony dokument itp.).

Przez fikcje organizacyjne rozumiemy „[...] takie formalne układy organizacyjne, które nie odpowiadają konkretnej rzeczywistości i zostały zastąpione przez formalne układy rzeczywiście istniejące, które z jednej strony powodują, a z drugiej są wyłącznie utrzymywane przez działania pozorne” [Jarzębowski 1988]. Innymi słowy, jest to taki podsystem istniejący w ramach danego systemu, który nie spełnia żadnej funkcji w stosunku do realizacji celu systemu. Należy koniecznie dodać do omawianej fikcji organizacyjnej, że powoduje ona negatywne skutki w funkcjonowaniu organizacji, wyrażające się m.in. w wysokich materialnych i moralnych kosztach społecznych oraz demoralizującym wpływie na członków organizacji poprzez tworzenie postaw, w których większą wagę przywiązuje się do działań pozornych niż do rzetelnych, faktycznych osiągnięć w pracy.

Innym przejawem patologii organizacji jest tendencja do wzrostu – szczególnie w jednostkach administracji państwowej i samorządowej¹ – liczby stanowisk kadry kierowniczej. Zwiększenie liczby stanowisk kierowniczych wiąże się natomiast z nieuzasadnioną rozbudową całych komórek i jednostek organizacyjnych o charakterze regulacyjnym i pomocniczym. Analiza dynamiki rozwojowej

¹ Liczba pracowników w administracji publicznej (centralnej) i terenowej wzrosła z 387 000 pracowników w 1998 roku do 539 000 w 2001 roku i prawdopodobnie rośnie nadal [Mały rocznik... 2002, s. 49].

tego procesu pozwala na określenie typowych schematów wykształcania się jednostek regulacyjnych. Schemat tworzenia nowych komórek i jednostek regulacyjnych w administracji wynika z (pogłębiających się) procesów specjalizacji czynności jednostkowej, co powoduje tworzenie komórek regulacyjnych, a następnie wydzielenie z jednostek wyodrębnionej instytucji regulacyjnej. Przykładowo, komórka pomocnicza, początkowo mająca za zadanie udzielanie pomocy komórkom podstawowym w zakresie zaopatrzenia i organizowania materialnego środowiska pracy, zaczyna nabierać cech komórki regulacyjnej, nadając pewien kierunek działania jednostkom wykonawczym. Zostaje ona następnie przekształcona w jednostkę regulacyjno-pomocniczą, ukierunkowaną na dalszą ewolucję systemu z przewagą elementu regulacyjnego.

Zarówno te wymienione, jak i inne procesy są tłem, na którym może rozwijać się zjawisko autonomizowania się jednostek regulacyjnych i pomocniczych, zaczynających działać niejako we własnym interesie – na własny rachunek, w ramach orientacji „do siebie”, stwarzając sobie coraz lepsze warunki pracy i płacy².

Kolejnym przykładem patologii organizacji jest przeformalizowanie, wyrażające się nadmiarem przepisów niemożliwych do opanowania i stosowania oraz – co jeszcze groźniejsze społecznie – stwarzającym możliwości różnego ich stosowania w zależności do „sprawy” i „klienta”. Takie podejście może praktycznie skutkować wydłużeniem procesu „załatwiania administracyjnego” sprawy w czasie, a to oznacza rosnące koszty materialne i społeczne dla klienta oraz społeczeństwa jednocześnie. Innym przejawem patologii organizacji są:

- przerosty w zakresie kontroli (to sytuacje, gdzie koszt społeczny kontroli przewyższa jej efektywność, albo inaczej, gdzie efekt społeczny kontroli nie zrównoważy strat powstałych z tej przyczyny);

- formy kolegialnego podejmowania decyzji (trudno wtedy przypisać konkretnej osobie odpowiedzialność za daną sprawę, czego przykładem są decyzje podejmowane przez rady miejskie, sejmiki samorządowe itp.);

- niski stopień sformalizowania funkcjonowania organizacji, rozumiany jako brak dostatecznej liczby uregulowań i przepisów w stosunku do rzeczywiście wykonywanych zadań, do skutkuje dowolnością w funkcjonowaniu i działaniu instytucji.

W. Kieżun, uogólniając różne objawy patologii organizacji, wskazuje, że istnieje pewna specyfika patologii organizacji, szczególnie w administracji publicznej, występująca ze szczególnym nasileniem w krajach rozwijających się lub przechodzących proces transformacji systemowej [Kieżun 2013, s. 25]. Chodzi tutaj o tzw. czterech jeźdźców Apokalipsy biurokracji, a mianowicie:

² Elementy fikcji filozofii pracy i działania można spotkać w teorii Parkinsona – o możliwości istnienia dużych organizacji, które żyją tylko swoimi własnymi, wewnętrznymi problemami i dla których świat zewnętrzny może nie istnieć.

1) gigantomania (nadmierny wzrost komórek organizacyjnych, stanowisk kierowniczych i ogólnego zatrudnienia);

2) luksusomania (komfort ponad miarę, wystrój i wyposażenie budynków, bogactwo oprawy organizacyjnej, manifestacja władzy poprzez rezydencje, stroje, pojazdy, dzieła sztuki itp.);

3) korupcja (nadużycie urzędu publicznego lub pełnionej funkcji dla korzyści osobistej);

4) arogancja władzy (wyraźny i niczym nieuzasadniony dystans między osobą spełniającą zadania władcze a obywatelem oraz różne formy jej przejawiania się).

Wydaje się, że do wymienionych czterech jeźdźców Apokalipsy biurokracji można dopisać inne. Co prawda, wiedza autora na ten temat nie jest poprzedzona badaniami, ale wynika z bacznej obserwacji życia codziennego i publicznego kraju. Dotyczą one głównie organizacji systemu funkcjonowania państwa. Oto przykłady:

1) narastające konflikty pomiędzy szeroko rozumianą administracją publiczną a obywatelami (rażąco wysokie płace w administracji, mała sprawność działania w stosunku do potrzeb obywateli); do pracy w administracji publicznej przyjmowani są kandydaci mający poparcie partyjne, a nie ci, którzy mają najwyższe kwalifikacje zawodowe oraz traktują tę pracę jako „służbę społeczną”;

2) stale rosnące konflikty pomiędzy partiami, co przekształca się w nieporozumienia i kłótnie pomiędzy elitami partyjnymi, zostawiając na boku istotne dla życia problemy obywateli. Brak wypracowania programu poprawy funkcjonowania np. służby zdrowia, rosnącego bezrobocia, racjonalizacji budżetu, czy też przeciwdziałania powiększającemu się gronu obywateli „wykluczonych” z życia społecznego. Dominuje zatem „racja partyjna”, a nie państwowa;

3) słabo lub bardzo słabo funkcjonujący system bodźców i metod oceny pracy; drogą do kariery zawodowej jest objęcie stanowiska kierowniczego, a nie dobra praca na dotychczasowym stanowisku pracy;

4) wiele bezproduktywnych dyskusji politycznych w mediach, szkodzących elicie politycznej, co oznacza brak rzeczywistego autorytetu władzy i koncentrowanie się tylko na autorytecie formalnym; pogłębienie podziału na „my” i „oni”.

17.5. Podsumowanie

Fragmentarycznie i w dużym skrócie przedstawione niektóre objawy patologii zarządzania organizacjami nie napawają optymistycznie i nie budują dobrego systemu sprawności funkcjonowania państwa wraz z jego elementami składowymi. Potrzebne są zatem gruntowne (zarówno kompleksowe, jak i sektorowe) badania naukowe nad próbą ustalenia przyczyn opisanych objawów patologii organizacji i na jej podstawie zbudowanie programu naprawy stanu rzeczywistego.

Bibliografia

- Jarzębowski W., 1988, *Fikcje organizacyjne i działania pozorne*, PWE, Warszawa.
- Kieżun W., 2001, *Autonomizacja jednostek organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
- Kieżun W., 2013, *Patologia transformacji*, Poltex, Warszawa.
- Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGW, Warszawa.
- Koźmiński A., Oblój K., 2007, *Zarys teorii nowoczesnej organizacji*, PWE, Warszawa.
- Mały rocznik statystyczny*, 2002, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- March J. G., Simon H. A., 1984, *Teoria organizacji*, PWM, Warszawa.
- Merton R. K., 1991, *Managing Conflict at Work*, Irwin, Homewood.
- Słownik wyrazów obcych*, 1982, PWN, Warszawa.
- Wawrzyniak B., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w procesie transformacji*, Fundacja Eberta, Warszawa.
- Zieleniewski J., 1976, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa.

Bogusław Kaczmarek

**SELECTED ELEMENTS OF DIFFERENT CONCEPTS
OF ORGANIZATIONS' PATHOLOGY**

(Abstract)

The given definition of the organizations' pathology identifies it as a relatively permanent disability of organization, which results in the waste exceeding the limits of social tolerance. Pathologies are therefore for organizations the "deviation from the state of health" and are assessed as very harmful to itself. The thesis of this paper is, that the symptoms of the organizations' pathology are not a new phenomenon, but constantly occurring in the functioning of the organizations. We can say that there are always both "old" and "new" signs of organizations' pathology. There is a need for the constant analysis of those processes and that for the sake of the future of the organization, they will be gradually eliminated from the life of the organization, because the lack of efficiency or some degree of disability in the functioning of the organization means high costs (both moral and social), the lack of effective implementation of the objectives and the lack of full confidence in the organization.

ROZDZIAŁ 18

Model współpracy narzędziem kreowania przewagi kooperacyjnej w usługach publicznych i społecznych

*Maria Janina Szymankiewicz**

18.1. Wprowadzenie

Organizacje społeczne, zwane też organizacjami pozarządowymi (NGO – *non governmental organizations*) lub non-profit, tworzące tzw. trzeci sektor, określane też sektorem społecznym [Kendall 2011], odgrywają coraz większą rolę w różnych dziedzinach życia. Dlatego też, podobnie jak organizacje z dwóch pozostałych sektorów, tj. publicznego oraz biznesowego, intensyfikują swoje działania zmierzające do poszukiwania efektywnych sposobów zarządzania. Termin „trzeci sektor” wprowadzono w latach 70. XX wieku, kiedy to Jacques Delors zaczął opisywać zaliczane do niego organizacje jako specyficzną odmianę organizacji usługowych [Mertens 1999, s. 50].

W kontekście wzrastającego znaczenia trzeciego sektora istotna staje się wypracowana przez organizacje społeczne strategia współpracy z innymi sektorami. Funkcjonowanie i rozwój organizacji w coraz większym stopniu zależy bowiem nie tylko od nich samych, lecz także od ich relacji z otoczeniem. Zależność ta występuje również w polskich realiach i dotyczy relacji międzysektorowych poza sferą biznesu. Organizacje pozarządowe nie działają bowiem w próżni, lecz w konkretnym, złożonym z wielu grup odbiorców, otoczeniu. Komunikowanie się z otoczeniem pozwala im na informowanie o tym, co robią, poznawanie potrzeb swoich interesariuszy, zdobywanie funduszy na prowadzone działania, budowanie zaufania, a w efekcie na sprawniejsze realizowanie misji i celów statutowych.

W niniejszym rozdziale zwrócono uwagę na partnerskie relacje trzeciego sektora z sektorem publicznym, z uwypukleniem szczególnego znaczenia współpracy NGO z jednostkami samorządu terytorialnego (JST), z którymi

* Mgr, asystent, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

kooperują na terenie swego działania. Współpraca społeczno-publiczna pozwala na kreowanie przewagi kooperacyjnej (zamiast konkurencyjnej) w świadczeniu usług publicznych i społecznych, a tym samym – lepszą realizację celów społecznych. Wiąże się to z nierywalizującym nastawieniem i otwartością na siebie nawzajem, dostępem do informacji oraz podejmowaniem decyzji drogą konsensusu, zaś w przypadku konfliktów – rozwiązywaniem ich drogą negocjacji. Pomocne do zbudowania i utrwalenia takich relacji wydaje się narzędzie, jakim jest przedstawiony dalej model strategicznej współpracy międzysektorowej. Dla scharakteryzowania wspomnianych zagadnień wykorzystano badania literaturowe, a także wyniki dyskusji fokusowej grupy finalizującej w 2012 roku model współpracy administracji publicznej z NGO (zwany w skrócie *Modelem współpracy*) oraz wywiady swobodne przeprowadzone w latach 2013–2014 wśród przedstawicieli organizacji społecznych.

18.2. Strategia partnerstwa jako element kreowania przewagi kooperacyjnej w świadczeniu usług publicznych i społecznych

Atrybutem każdej organizacji jest zdolność do współdziałania, powodująca osiąganie zamierzonych celów w sposób sprawniejszy i bardziej ekonomiczny, jako że ich realizacja w pojedynkę byłaby albo niemożliwa, albo wymagałaby większych nakładów. Dlatego organizacje nawiązują współpracę z innymi podmiotami i biorą udział w wielorakich oddziaływaniach z elementami ich otoczenia. Relacje te mogą być nacechowane konkurencją, neutralnością lub współpracą. Mają one różne znaczenie z punktu widzenia organizacji. Relacje między przedsiębiorstwami (organizacjami biznesowymi) mają najczęściej charakter konkurowania, zaś ze współpracą mamy do czynienia, gdy pozwala to na uzupełnienie, a nawet umocnienie konkurencyjności organizacji biznesowych. I chociaż w sektorze biznesowym odnotowuje się wzrost roli więzi międzyorganizacyjnych [por. Plawgo, Zaremba (red.) 2005, Czakon 2007], to nie zmienia istoty konkurowania, która przenosi się na poziom przedsiębiorstw spoza współpracującej ze sobą zbiorowości.

Inna jest logika współdziałania w nienastawionych na zys organizacjach publicznych i społecznych. Chociaż dla realizacji celów publicznych i społecznych czasami uzasadnione jest również konkurowanie, to nie stanowi ono warunku ich istnienia. Mechanizm konkurencji jest jednak potrzebny, gdyż prowadzi do zwiększenia efektywności działania, a to ma duże znaczenie ze względu na konieczność efektywniejszego wykorzystywania środków publicznych. Charakterystyczna dla organizacji publicznych i społecznych jest jednak współpraca, pozwalająca na zwiększanie możliwości świadczenia usług. Z istoty organizacji publicznych wynika bowiem obligatoryjność współdziałania z innymi organiza-

cjami, bez względu na fakt ich pochodzenia z tego samego czy z innych sektorów. Choć decyzje o kooperacji z innymi organizacjami są niezależne i dobrowolne, to w przypadku organizacji społecznych współdziałanie z innymi podmiotami staje się w praktyce konieczne dla zrealizowania stojących przed nimi celów społecznych. Ułatwieniem w nastawieniu na współpracę jest pewne podobieństwo działań sektorów publicznego i społecznego, w obu przypadkach ukierunkowanych przede wszystkim na realizację celów publicznych i społecznych, a także przejrzystość działania, otwartość i demokracja oraz uczestnictwo grup społecznych o zróżnicowanej strukturze.

Takie podobieństwo nie występuje między sektorem publicznym i biznesowym, co powoduje, że przekraczanie granic między tymi dwoma sektorami wydaje się trudniejsze od współdziałania pomiędzy sektorem publicznym i NGO. Tym niemniej, dynamicznie rozwija się zarówno praktyka, jak i teoria partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) [por. Zysnarski, 2003, Siwińska 2008]. Partnerstwo publiczno-prywatne (ang. *Public-Private Partnerships*) to instytucja polegająca na współpracy między jednostką publiczną a podmiotem prywatnym, oparta na umowie o charakterze komercyjnym. Oznacza to współdziałanie wspomnianych dwóch stron, polegające na długoterminowym angażowaniu się prywatnych inwestorów w inwestycje publiczne na zasadach pozwalających lepiej realizować cele publiczne, a jednocześnie gwarantujących osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo [Zysnarski 2003, s. 11]. Obowiązujące tu zasady zostały uregulowane w 2005 roku ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym [Ustawa o partnerstwie 2005] i były później uzupełniane, a ostatnia nowelizacja obowiązuje od 1 stycznia 2013 r.

Wracając do relacji między organizacjami społecznymi i publicznymi, trzeba wskazać, iż wpływa na nie sposób widzenia roli organizacji społecznych w życiu publicznym, który przejawia się w przyjęciu dla tych relacji jednej z trzech koncepcji [Pławgo, Zaremba (red.) 2005, s. 98–99]:

1. W koncepcji *niezależności* zakłada się, że organizacje społeczne (trzeciego sektora) są niezależne i stanowią opozycję dla sektora publicznego, gdyż świadczą (wytwarzają) inne usługi. W tej sytuacji organizacje publiczne odgrywają niewielką rolę w finansowaniu organizacji społecznych.

2. W koncepcji *zależności* podkreśla się zależność organizacji społecznych od publicznych. Spowodowane jest to dostarczaniem usług społecznych w imieniu państwa, co jednocześnie oznacza poddanie się kontroli przez instytucje rządowe i samorządowe.

3. Koncepcja *współpracy partnerskiej* oparta jest na założeniu (twierdzeniu), że organizacje społeczne są partnerem i kooperantem organizacji publicznych. Z tej racji mają (i powinny mieć) wpływ na kształtowanie polityki społecznej, w szczególności władz lokalnych. Ta koncepcja stanowi bazę do budowania **przewagi kooperacyjnej**.

Przyjęcie koncepcji współpracy powoduje, że specyfikę relacji z otoczeniem w przypadku organizacji publicznych i organizacji społecznych (pozarządowych) charakteryzuje ukierunkowanie się na współdziałanie z innymi organizacjami, co przynosi efekt synergiczny i prowadzi do budowania przewagi kooperacyjnej. Proces ten nie rozwija się szybko, nie zawsze też przynosi zamierzone rezultaty. Jednak, jak wskazują Huxham i Vangen [2005, s. 3–4], niezależnie od czasem negatywnych doświadczeń w tym zakresie, warto poczynić wysiłki budowania długotrwałych więzi kooperacyjnych w celu lepszego rozwiązywania problemów społecznych. Teoretyczne podstawy przewagi kooperacyjnej znajdujemy w teorii wymiany relacyjnej oraz w relacyjnych podejściach do strategii organizacji [Kožuch 2009, s. 214]. Wskazuje się w nich na występowanie uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez organizacje z wybranymi partnerami z otoczenia. Konkurencja staje się wówczas mechanizmem drugoplanowym, bowiem na pierwszy plan wysuwa się zawieranie dobrowolnych umów, wykraczających poza logikę reguł wolnej konkurencji. Mówimy wówczas o kształtowaniu kapitału relacyjnego, czyli o wszelkich relacjach firmy z otoczeniem zewnętrznym. Kapitał relacyjny to wobec tego wiedza osadzona w międzyorganizacyjnych relacjach organizacji, odnosząca się do sieci współpracowników, zadowolenia z firmy itp. Właściwie budowany kapitał relacyjny, opierając się na budowaniu podstaw efektywnej współpracy, prowadzi do przewagi kooperacyjnej organizacji, w tym również organizacji non-profit. Współpraca międzyorganizacyjna staje się wówczas coraz istotniejszym narzędziem ułatwiającym osiągnięcie celów organizacji w turbulentnym otoczeniu [Huxham 1996, s. 1–2]. Dzięki takiej współpracy powstaje efekt synergiczny [Laser, Weiss, Miller 2001, s. 180].

Szczególnie sprzyjające warunki do współdziałania występują w środowisku lokalnym. Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor wykazały, że wśród wielu partnerów organizacji pozarządowych najintensywniejszą współpracę prowadziły one z lokalną społecznością (83%), a także z instytucjami publicznymi, jako że 78% respondentów deklarowało utrzymywanie kontaktów z samorządem gminnym, czyli jednostkami samorządu terytorialnego (JST). Podobny odsetek organizacji (78%) współpracuje z innymi organizacjami pozarządowymi [Herbst, Przewłocka 2011, s. 13 i 17].

Podstawą budowania przewagi kooperacyjnej jest istniejąca, wyraźna zbieżność oraz komplementarność podstawowych założeń przyjętych w sektorze publicznym i społecznym. Obie strony bowiem preferują działania w interesie publicznym lub dla dobra wspólnego i często funkcjonują w tym samym środowisku naturalnym. Na tym tle długofalowe związki okazują się najczęściej wzajemnie korzystne, ponieważ cele współpracujących stron są przynajmniej w jakiejś mierze ze sobą spójne i prowadzą do zaspokajania potrzeb lokalnej społeczności [por. Bogacz-Wojtanowska 2013]. Każda strona dysponuje też

własnymi atutami. Samorząd terytorialny jest ważnym pracodawcą na swoim terenie. Poza tym ma on legitymację do sprawowania władzy, która pochodzi ze sposobu powoływania jego władz w bezpośrednich i powszechnych wyborach. Dysponuje też pieniędzmi z lokalnego budżetu i ma możliwość dysponowania mieniem komunalnym. Istotne jest również zorganizowanie jego pracy w ramach przewidzianych prawem jednostek. Z kolei atutami organizacji pozarządowych są m.in. niezależność i często również niekonwencjonalność działania, dobre rozeznanie potrzeb społecznych, których nie można dostrzec „z góry”, niższe koszty działania dzięki pracy wolontariuszy, oparcie w ruchu innych organizacji pozarządowych, zarówno polskich, jak i zagranicznych, a także możliwość korzystania z różnych źródeł finansowania. Ale najważniejszym atutem organizacji pozarządowych wydają się ludzie, zwłaszcza wolontariusze, mający motywację i zapał do „zmieniania świata”. Ich zaangażowanie i poświęcenie pozwala na osiągnięcie celów, które bez tego trudno byłoby zrealizować.

Problematyka współdziałania NGO z organizacjami publicznymi, w ciągu ostatnich lat w Polsce zaczęła nabierać istotnego znaczenia w polityce publicznej. Dzieje się tak dlatego, że po transformacji ustrojowej w 1989 r. coraz wyraźniejsze stały się trendy decentralizacyjne, a dużą popularność zyskała koncepcja *local governance*, która w dużej mierze opiera się na relacjach pomiędzy różnymi partnerami, ze szczególnym uwzględnieniem partnerów społecznych. Współpraca między organizacjami publicznymi i pozarządowymi, zwłaszcza na szczeblu lokalnym, stanowi odbicie trendów związanych z budowaniem lokalnej polityki publicznej przez wielu zaangażowanych i zainteresowanych aktorów społecznych [Bogacz-Wojtanowska 2011, s. 13]. Współpraca społeczno-publiczna wzmocniana jest też poprzez rozwój i implementację nowoczesnych modeli zarządzania publicznego. I tak jak administrowanie sprzyjało dominującej roli organizacji publicznych, tak *nowe zarządzanie publiczne* wspiera różne formy współpracy międzysektorowej, takie jak np. kontraktowanie usług [Kozuch (red.) 2006, s. 27]. Z kolei koncepcja *public governance* zakłada tworzenie sieci powiązań publicznych, w skład których wchodzi także organizacje trzeciego sektora. Podobnie koncepcja służby publicznej kładzie nacisk na współistnienie wielu podmiotów tworzących koalicje w celu realizacji uzgodnionych potrzeb pewnych grup obywateli [Bogacz-Wojtanowska 2011, s. 16]. W celu wzmocnienia tych tendencji od 2008 roku prowadzony jest ranking „Partnerski Samorząd” podsumowujący natężenie współpracy między administracją samorządową i organizacjami pozarządowymi. Tworzony jest on na podstawie wyników corocznego badania „Monitoring współpracy między organizacjami pozarządowymi i jednostkami samorządu terytorialnego”, prowadzonego wspólnie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor i Departament Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

18.3. Uwarunkowania i model współpracy międzysektorowej NGO – JST

O współpracy obu stron mowa jest w preambule do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej uchwalonej 2 kwietnia 1997 roku przez Zgromadzenie Narodowe, gdzie znajdujemy sformułowanie o współdziałaniu władz i dialogu społecznym zgodnie z zasadą pomocniczości, umacniającą uprawnienia obywateli i ich wspólnot. Współpraca JST z NGO nabrała jednak szczególnego wymiaru po uchwaleniu w 2003 roku ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (u.d.p.p.w.), gdzie określono zasady współpracy obu stron (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873 ze zm.). Nowelizacja ustawy z 22 stycznia 2010 roku (Dz. U. 2010, nr 28, poz. 146) wprowadziła poprawki ułatwiające warunki współdziałania. Monitoring wdrażania w życie powyższego aktu prawnego (u.d.p.p.w.) wskazuje jednak na istnienie rozbieżności w realizacji tej współpracy [Bogacz-Wojtanowska 2010–2011, s. 79]. Wśród wskazywanych w praktyce problemów wynikających w dużej mierze z dominującej pozycji władz publicznych wymienia się [Swianewicz 2008, s. 79–80]:

- niewielkie zasoby dostępne dla partnerów niepublicznych;
- słabość więzi obywatelskich;
- niski poziom wzajemnego zaufania utrudniający współpracę;
- tradycyjną, hierarchiczną strukturę administracyjną.

Mimo tych przeszkód, w Polsce znajdujemy przykłady poprawnej, a nawet dobrej współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi. Widać to zwłaszcza w Centrach Organizacji Pozarządowych (COP), spośród których najstarsze działa w Gdyni. Podstawą takiego działania jest przyjęcie określonych zasad organizacji partnerskiej, wśród których najistotniejszymi wydają się następujące (Romanowska, Trocki 2002, s. 85–86):

- przestrzeganie kryteriów etycznych współpracy, np. słowne przyrzeczenie określonych warunków, trzymanie się wstępnych uzgodnień, ścisłe realizowanie ustalonych reżimów jakościowych, terminów płatności, warunków dostaw oraz ogólna, wzajemna dbałość o korzyści partnerów;
- dążenie do zwiększenia skuteczności organizacyjnej lub opłacalności ekonomicznej;
- poszanowanie norm zwyczajowych opartych na wspólnocie celów i interesów;
- wzajemny szacunek.

Nadal jednak obserwowane są przypadki dysfunkcyjnych relacji administracji publicznej z trzecim sektorem oraz przykłady wyraźnego braku współpracy. Spowodowane jest to często dominacją kultury klientyzmu, wynikającej z nierównych relacji na linii władze samorządowe – organizacje pozarządowe [Łukowski 2011–2012, s. 7–8]. Dlatego też w dyskusjach nad poprawą i rozwojem tej współpracy pojawiła się kwestia jej standaryzacji. Przez **standaryzację współpracy** rozumiemy „wypracowany przyjęty wspólny sposób podejścia do

podejmowania współdziałania jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych, dostosowany do przepisów prawa, a także ujednocianie procesów, przyjmowanie najlepszych praktyk, kształtowanie wspólnego języka opisu i modelowania oraz budowanie i aktualizowanie wspólnych baz danych” [Batko 2009, s. 109].

Tak rozumiana standaryzacja wymaga podania zasad i warunków współpracy. Taką próbę podjął powołany do tego zadania Komitet Ekspertów, składający się głównie z przedstawicieli: Departamentu Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, Związku Miast Polskich, Instytutu Spraw Społecznych, Collegium Civitas, Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich oraz Sieci SPLOT, opracowując **Model Współpracy Administracji Publicznej i Organizacji Pozarządowych** [*Model współpracy* 2012]. Stanowi on ramę przydatną w wypracowaniu własnych, lokalnie użytecznych standardów współpracy międzysektorowej pomiędzy administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi oraz w ciągłym podnoszeniu kultury współpracy [Dudkiewicz 2011–2012, s. 8]. Skupiono się w nim na kluczowych formach współpracy organizacji pozarządowych z władzami samorządowymi w ramach prawa w tym zakresie. Model opracowano na potrzeby obydwu partnerów współpracy – zarówno organizacji pozarządowych, jak i jednostek samorządu terytorialnego (określanych w skrócie samorządem, samorządem terytorialnym), rozumianych jako organ uchwałodawczy, wykonawczy i podległe mu jednostki organizacyjne. Opracowanie *Modelu współpracy* stało się istotne, ponieważ zakres współpracy NGO – JST wydawał się niewystarczający. W badaniach przeprowadzonych w organizacjach publicznych bezpośrednio przed akcesją Polski do UE [Kožuch 2007, s. 83–84] wskazywano, że zachowania kooperatywne związane były przede wszystkim z wymogami prawnymi, a ponadto miały ograniczony zakres, czyli sprowadzały się do informowania innych organizacji o swoich planach strategicznych i prowadzenia konsultacji w pewnych obszarach. Rzadziej zaś były związane z angażowaniem organizacji w procesy tworzenia lokalnych dokumentów i podejmowania decyzji. Zmiany zaczęły być zauważalne po przyjęciu w 2003 roku u.d.p.p.w. i rozszerzającej się dostępności środków unijnych [Kožuch 2007, s. 83–84].

Budowany w latach 2010–2012 model współpracy zakorzeniony jest w istniejących rozwiązaniach prawnych, zwłaszcza w zapisach u.d.p.p.w., ale warto zauważyć, iż przede wszystkim kładzie się w nim nacisk na **kulturę współpracy**, rozumianą jako zjawisko daleko wykraczające poza zapisy prawa. Część zawartych w nim zadań, np. partnerstwa lokalne, nie wynika bowiem z regulacji prawnych, lecz z kultury współpracy. W modelu zaleca się oparcie współpracy na trzech płaszczyznach (rys. 18.1) i działanie zgodnie ze wskazanymi w nim zasadami.



Rysunek 18.1. Trzy płaszczyzny współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Model współpracy* [2012]

Celem modelu jest wskazanie optymalnego, ale jednocześnie uproszczonego stanu partnerskiej współpracy, prowadzącej do lepszej realizacji celów społecznych stawianych sobie przez obie strony. Komplementarność i zbieżność podstawowych założeń w sektorze publicznym i społecznym stanowią szansę dla uzyskania efektu synergii i budowania przewagi kooperacyjnej w działaniach na rzecz dobra wspólnego (w interesie publicznym). Warunkiem jest stosowanie w praktyce wskazanych w modelu zasad współpracy.

Obecnie wyzwaniem zarówno dla jego twórców, jak i krzewicieli nie wydaje się jednak upowszechnienie założeń i elementów składowych modelu, lecz sprawienie, by nie był on uważany za kolejne uniwersalne i tym samym nikomu niepasujące narzędzie. Powinien on bowiem stanowić ramę pomocną w wypracowaniu własnych, lokalnie użytecznych standardów współpracy międzysektorowej [Rymsza, Dudkiewicz 2012, s. 5–6]. Nie zawarto w nim oczywiście wszystkich aspektów, które odbiorcy mogą uznać za ważne dla osiągnięcia sukcesu we współpracy, wskazano jednak na jej istotne płaszczyzny. W podsumowaniu zaś sformułowano zalecenie takiej realizacji strategii współpracy, by wykorzystać szanse rozwoju lokalnej społeczności.

18.4. Podsumowanie

Należy podkreślić, że specyfika organizacji publicznych i społecznych oraz pewne podobieństwo ich działań (nastawienie na realizację celów społecznych i publicznych) sprzyja nastawieniu kooperacyjnemu. Jest to zjawisko pozytywne, ze względu na potrzebę partnerstwa wokół istotnych kwestii społecznych i poszerzania zasobów społecznych poprzez włączanie szerokich rzesz obywateli w procesy rozwoju zarówno społeczności lokalnych, jak i całego kraju.

Pomocne w realizacji strategii współpracy i przewagi kooperacyjnej są wskazówki i narzędzia opisane w *Modelu współpracy*. Nie powinno się jednak stosować ich wyrywkowo. Istotna jest bowiem budowa spójnego systemu współpracy opartego na przedstawionych zasadach, a także systematycznie monitorowanego i udoskonalanego jako instrumentu współpracy długofalowej. Chodzi tu głównie o współpracę wielowymiarową, zarówno jedno-, jak i wielosektorową, polegającą na współdecydowaniu oraz ponoszeniu przez strony wspólnej odpowiedzialności za podejmowane działania [Karwacka 2013, s. 2].

W polskiej rzeczywistości budowa przewagi kooperacyjnej przy pomocy ujętych w omawianym modelu zasad wymaga kontynuacji ewolucji od modelu demokracji przedstawicielskiej, w którym wszystkie lokalne działania ześrodkowane są wokół wybieralnych przedstawicieli oraz lokalnej administracji, do modelu **demokracji partycypacyjnej**. Przesłanką tej ewolucji jest spostrzeżenie, że samotne sprawowanie władzy przez samorząd staje się mało skuteczne, więc trzeba do niej zaprosić różnego rodzaju aktorów społecznych i gospodarczych, w tym również organizacje pozarządowe. Oznacza to umiejętne wykorzystanie przewagi kooperacyjnej w realizacji celów społecznych oraz zmianę sposobu sprawowania władzy, tak aby strategia współpracy, budowanie więzi kooperacyjnych i zasada partnerstwa miały kluczowe znaczenie.

Bibliografia

- Batko B., 2009, *Standaryzacja procesów jako podstawa doskonalenia administracji publicznej*, [w:] K. Lisiecka, T. Papaj (red.), *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną*, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Katowice.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2010–2011, *Zarządzanie procesem współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2011, *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska M., 2013, *Motywy podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe*, „Trzeci Sektor”, nr 28.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.

- Dudkiewicz M., 2011–2012, *Standaryzacja współpracy międzysektorowej – jak dalece pożądana, jak bardzo potrzebna, w jakim stopniu realna*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny.
- Herbst J., Przewłocka J., 2011, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Huxham C., 1996, *Creating Collaborative Advantage*, Sage Publications Ltd, London.
- Huxham C., Vangen S., 2005, *Managing To Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage*, Routledge, London.
- Karwacka M., 2013, *Postrzeganie współpracy z NGO's przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne*, „CRNavigator”, 27 czerwca.
- Kendall J. (ed.), 2011, *Handbook on Third Sector Policy in Europe: Multi-Level Processes and Organized Civil Society*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Kożuch B., 2007, *Zmiany organizacyjne w powiatowych urzędach pracy. Struktury i strategie*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kożuch B., 2009, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- Kożuch B. (red.), 2006, *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Laser R. D., Weiss E. S., Miller R., 2001, *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*, „Milbank Quarterly”, Vol. 79, June.
- Łukowski W., 2011–2012, *W stronę zrównoważonego rozwoju współpracy międzysektorowej*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny.
- Mertens S., 1999, *Nonprofit Organizations and Social Economy: Two Ways of Understanding the Third Sector*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, No. 70 (3).
- Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, 2012, Warszawa, http://www.pokl541.pozYTEK.gov.pl/files/Model/Produkty/model_wspolpracy.pdf (dostęp 12.05.2014).
- Partnerstwo publiczno-prawne w ramach funduszy europejskich 2007–2013*, 2013, Wyd. Platforma Partnerstwa Publiczno-Prawnego, Warszawa; www.ppp.gov.pl.
- Plawgo B., Zaremba W. (red.), 2005, *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Wyd. Fundacja „Współczesne Zarządzanie”, Białystok.
- Romanowska M., Trocki M., 2002, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Rymsza M., Dudkiewicz M., 2011–2012, *Współpraca międzysektorowa w Polsce. Jak ją modelować, jak standaryzować, jak mierzyć jej jakość?*, „Trzeci Sektor”, nr specjalny.
- Siwińska J., 2008, *Partnerstwo Publiczno-Prawne*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- Swianiewicz P., 2008, *Partnerska polityka publiczna na poziomie lokalnym*, „Dialog”, nr 4.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873 ze zm. wraz z nowelizacją z dnia 22 stycznia 2010 r., Dz. U. 2010, nr 28, poz. 146
- Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 28 lipca 2005 r., Dz. U. 2005, nr 169, poz. 1420.
- Zysnarski J., 2003, *Partnerstwo publiczno-prywatne*, Wyd. ODDK, Gdańsk.

Maria Janina Szymankiewicz

**MODEL OF COLLABORATION AS AN INSTRUMENT FOR CREATING
COOPERATIVE ADVANTAGE IN PUBLIC AND SOCIAL SERVICES**

(Abstract)

When searching for effective methods and tools to accomplish the goals and objectives, non-governmental, social organisations – in the so-called third sector – make an attempt to collaborate with public administration and business environment. The chapter presents an analysis of the relationship between the third and the public sectors, especially it focuses on NGOs' relations with local government units (LGUs). In management studies such a cooperation belongs to the recently arising sub-discipline of public management. Growing importance of The New Public Management (NPM) has contributed to a significant development of the concept of collaboration in the public sector, quite noticeable in Poland after its accession to the EU. In the article an attempt to characterise the essence and rules of collaboration between the social and public sectors, and to determine the meaning of the cooperative development of strategy of collaborative advantage has been made. The chapter also presents a model of strategic cross-sector collaboration which can serve as a useful tool for facilitating the accomplishment of that task.

ROZDZIAŁ 19

Kształtowanie organizacji uczącej się w sektorze publicznym

*Angelika Wodecka-Hyjek**

19.1. Uwagi wstępne

Aktualne rozważania dotyczące poprawy sprawności i skuteczności działania organizacji publicznych skłaniają do sformułowania postulatu, iż warunkiem osiągnięcia oczekiwanych wyników i wdrażania zmian jest permanentna potrzeba uczenia się. Reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz umiejętność uczenia się organizacji publicznych stanowi rezultat ewolucji ich funkcjonowania, czego wyrazem jest odejście od tradycyjnej organizacji biurokratycznej, opartej na paradygmacie administracji weberowskiej, w kierunku nurtu Nowego Zarządzania Publicznego, zorientowanego na efektywność, osiąganie wyników i profesjonalne podejście do obywatela – klienta oraz aktualnej koncepcji współzarządzania, akcentującej służebność administracji wobec obywateli oraz partnerstwo w relacji z klientami. W koncepcji współzarządzania paradygmat uczenia się organizacji publicznych nabiera szczególnego znaczenia. Wykonywanie zadań publicznych jest tutaj pojmowane jako proces społecznego uczenia się, w którym udział biorą aktorzy o zróżnicowanych statusach społecznych i charakterze formalnym. Konieczność oparcia działań administracji publicznej na wiedzy wynika z założenia o ograniczonych możliwościach imperatywnego i hierarchicznego rozwiązywania przez władze publiczne problemów społecznych i ekonomicznych w kompleksowej rzeczywistości społecznej [Olejniczak (red.) 2012, s. 38; Van de Valle, Hammerschmidt 2011, s. 191–192].

Aktualne rozważania dotyczące organizacji uczącej się kontestują, iż uczenie się organizacji jest warunkiem wdrażania zmian i osiągnięcia oczekiwanych wyników. Organizacja ucząca sprzyja rozwojowi pracowników nie tylko doraż-

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania.

nie, ale poprzez stworzenie określonych warunków gwarantuje także permanentny rozwój. Jej struktury, kultura i zasoby umożliwiają poszczególnym osobom i zespołom kreatywne myślenie oraz realizowanie wspólnych celów, co akcentują zagraniczni i polscy badacze problemu [Senge 2000, Rokita 2003, Grudzewski, Hejduk 2002, Mikuła 2006].

Uczenie się i zarządzanie wiedzą ma również pozytywny wpływ na wyniki organizacji publicznych i stanowi podstawę doskonalenia w: procesach dostarczania usług publicznych, wspieraniu partycypacji społecznej w podejmowaniu decyzji dotyczących spraw publicznych, doskonaleniu kompetencji urzędników publicznych, rozwoju społecznego kapitału intelektualnego, prowadzeniu racjonalnych i transparentnych działań publicznych. Przekonanie o pozytywnej roli uczenia się i zarządzania wiedzą dla współczesnej administracji publicznej jest też paradygmatem przyjętym przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz Bank Światowy [Olejniczak (red.) 2012, s. 18].

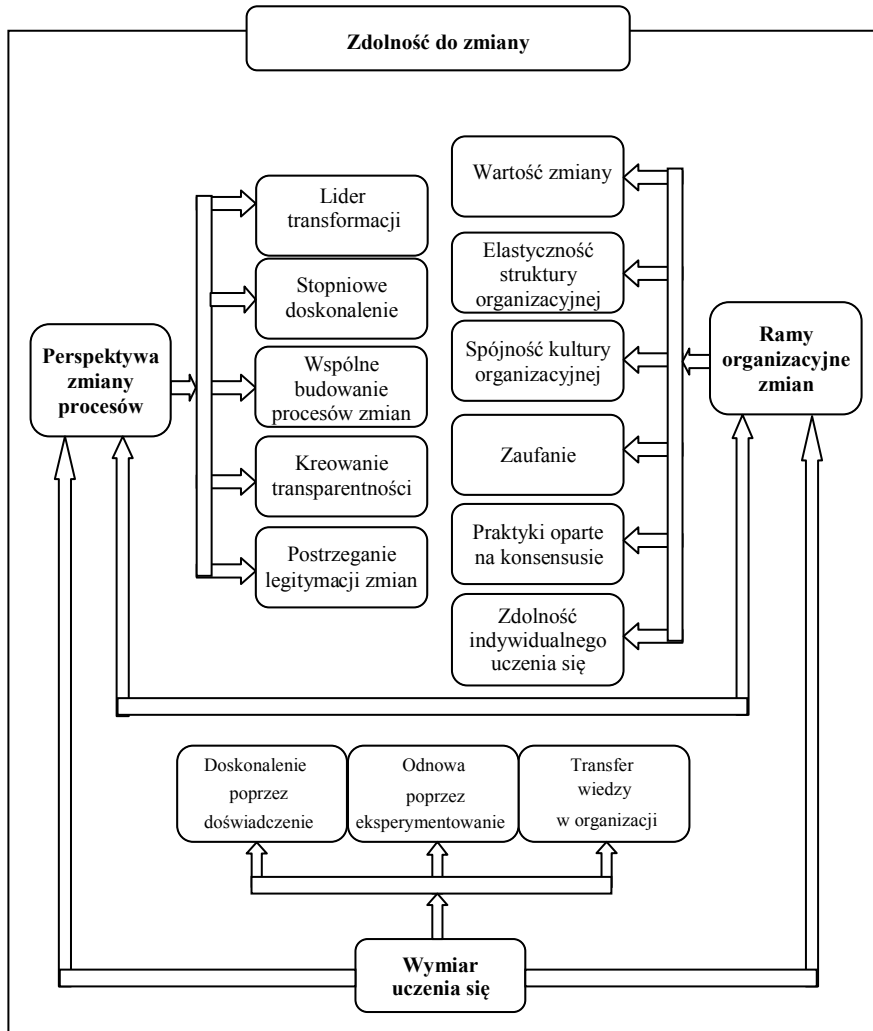
Celem rozdziału jest ukazanie procesu transformacji organizacji publicznej w organizację uczącą się w perspektywie kluczowych czynników, do których zaliczono: zdolność organizacji do wprowadzania zmiany, kreowanie procesu organizacyjnego uczenia się oraz efektywne i skuteczne zarządzanie wiedzą. Rozdział ma charakter teoretyczny, stanowi rezultat analizy literatury przedmiotu w zakresie podjętego zagadnienia.

19.2. Zmiana warunkiem rozwoju organizacji

Niezależnie od sektora, w którym funkcjonuje organizacja, wyzwaniem współczesnych menedżerów jest dokonywanie zmian w organizacjach stosownie do realizowanych celów [Kozuch 2004, s. 117]. Współczesne organizacje narażone są na nieustające turbulencje ze strony otoczenia, które cechuje: wzrost nowości zmiany, wzrost intensywności otoczenia, wzrost szybkości zmian, wzrost złożoności otoczenia. W takiej perspektywie zmianę można postrzegać jako celowe i świadome działanie, polegające na przejściu organizacji ze stanu obecnego do innego, jednoznacznie odmiennego. Chodzi zatem o celowe działanie w kierunku zmian „pożądanych”, a nie o niezależne od menedżerów rezultaty zmian [Mikołajczyk 2003, s. 14].

W rezultacie permanentnej turbulencji otoczenia niewątpliwym atrybutem rozwoju organizacji publicznej jest umiejętność dostrzegania potrzeby zmiany i jej akceptacji, jak również zdolność adoptowania zmiany. Szczególnie artykułowana jest zdolność organizacji do zmiany, utożsamiana też z adaptacyjnością organizacji do zmiany, rozumianą jako proces dynamicznego przystosowania, integrowania i rekonfiguracji organizacji, jej zasobów i kompetencji w celu osiągnięcia zbieżności ze zmieniającymi się warunkami otoczenia [Klamer, Probst,

Soparnot 2008, s. 57]. Kluczowym i bezwzględny warunkiem zdolności organizacji publicznej do zmiany jest dynamiczny proces ciągłego uczenia się. W tym względzie interesująca wydaje się koncepcja modelowego ujęcia zdolności organizacji do zmiany, opracowana przez P. Klarnera, G. Probsta i R. Soparnota [2008, s. 59] (rys. 19.1).



Rysunek 19.1. Modelowe ujęcie zdolności organizacji do zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Klarner, Probst, Soparnot [2008], s. 59.

W modelu zidentyfikowano trzy wzajemnie wspierające i uzupełniające się perspektywy: zmian w procesach, kontekst organizacyjną i perspektywę uczenia się. W wyróżnionych perspektywach zidentyfikowano czynniki determinujące zdolność organizacji do zmiany.

P. Klarner, G. Probst i R. Soparnot [2008] wyróżnili pięć procesów przyczyniających się do wprowadzenia zmiany w organizacji. Pierwszy z nich zorientowany jest na wyłonienie się osoby lidera transformacji, który będzie w stanie aktywnie komunikować i argumentować zasadność zmian w organizacji. W kolejnym procesie akcentowane jest stopniowe, ale ciągle wdrażanie zmiany, gwarantujące pracownikom czas na przystosowanie się do zmiany oraz zdobycie odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Proces trzeci to zespołowe budowanie procesu zmiany, którego specyfika jest rezultatem dyskusji, wspólnego rozwiązywania problemów i dzielenia się wiedzą wszystkich członków organizacji. Skuteczna zmiana musi być poparta odpowiednim zaangażowaniem i wsparciem ze strony pracowników każdego szczebla organizacji.

Transparentność procesu zmian jest również fundamentalną zasadą, co ciągłość jego realizacji, dlatego niewystarczające jest poprzestanie na zainicjowaniu zmiany, natomiast konieczne jest bieżące eksponowanie jej zasadności i przejrzystości. Jest to związane z wyraźnym zobowiązaniem promotorów i wykonawców zmiany oraz z koniecznością przydzielenia zasobów do jej wprowadzenia.

Kontekst organizacyjnego wspierania zdolności organizacji do zmiany eksponuje znaczenie postrzegania wartości zmiany wśród pracowników, elastyczności i decentralizacji struktury organizacyjnej, budowania spójnej kultury organizacyjnej tworzącej klimat więzi pomiędzy pracownikami, zaufania łączącego promotorów zmian i zaangażowane podmioty, jak również tworzenia warunków sprzyjających indywidualnemu uczeniu się. Zbiorowe praktyki rozwiązywania problemów, oparte na konsensusie, zwiększają inicjatywę i zaangażowanie w procesy zmian w organizacji.

Perspektywa uczenia się w modelu stanowi klamrę scalającą wyróżnione wymiary przez pryzmat przekształcania wiedzy indywidualnej w wiedzę zbiorową, a jej motorem jest akcentowanie doskonalenia poprzez zdobywanie doświadczenia, eksperymentowanie i transfer wiedzy.

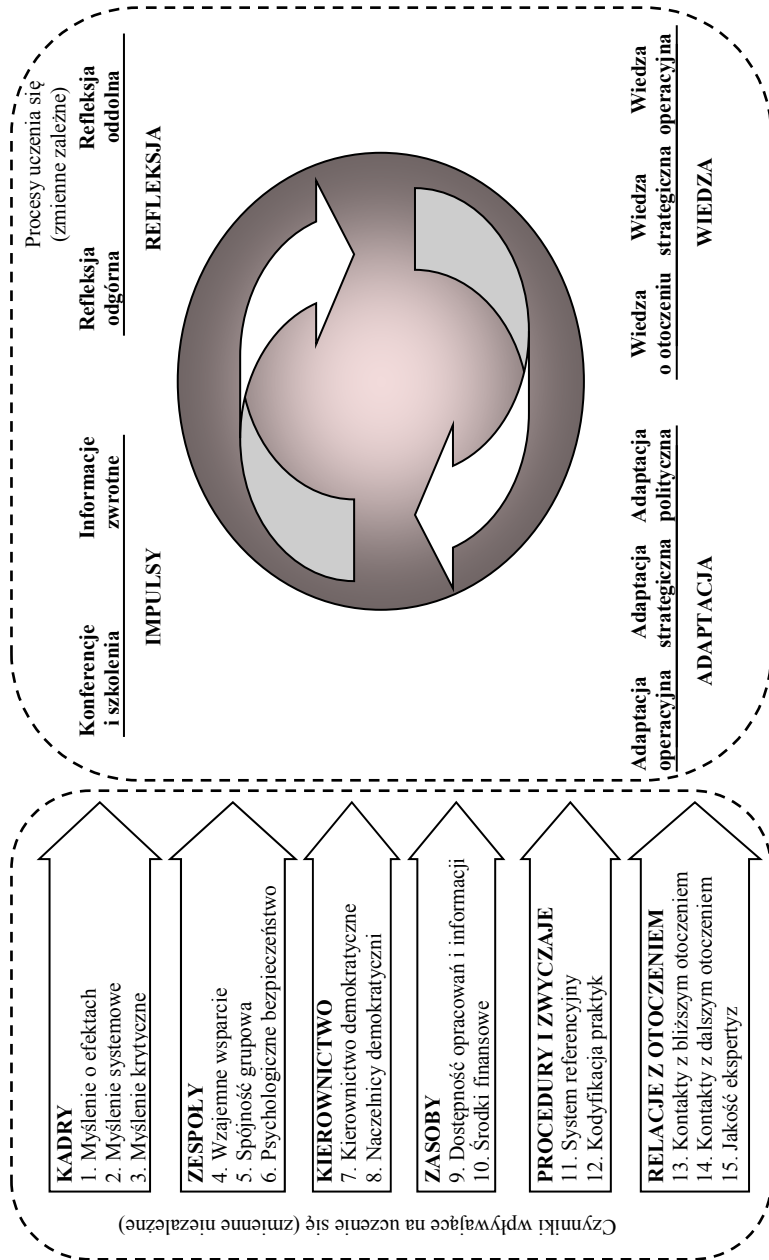
19.3. Mechanizm uczenia się organizacji publicznej

Problematyka definiowania organizacyjnego uczenia się stała się przedmiotem analiz różnych dyscyplin naukowych, takich jak socjologia, psychologia czy nauki o zarządzaniu. W perspektywie nauk o zarządzaniu organizacyjne uczenie się definiowane jest jako „zdolność lub proces zachodzący wewnątrz organizacji, którego celem jest utrzymanie lub zwiększenie efektywności w oparciu

o doświadczenia” [Maden 2012, s. 72]. Rozumiane jest również jako proces stopniowej adaptacji organizacji do zmiany, oparty na powiązaniu dotychczasowych działań z ich wynikami oraz z planowaną aktywnością organizacji. Definicja ta obejmuje zarówno procesy przyswajania nowych zachowań, doskonalenia istniejących działań, jak i tzw. oduczanie się – a więc zmianę dotychczasowych działań lub strategii, poprzedzoną krytyczną refleksją, oraz uwzględnia zarówno reaktywne, jak i proaktywne działania dostosowawcze (tzn. analizując aktywności i wyniki, organizacja może podjąć działania wyprzedzające). Akumulacja wiedzy w organizacji następuje więc zarówno w pamięci pracowników, jak też jest przekładana na pamięć organizacji – jej procedury, zasady, kody postępowania [Olejniczak (red.) 2012, s. 176]. Jak podkreśla M. Bratnicki [1984], do terminu „organizacyjne uczenie się” należy odnieść się w sposób metaforyczny. Organizacje w sposób dosłowny nie pamiętają i nie uczą się, jednak wypracowane standardy pozwalają im na twórcze zachowania, nawet w sytuacji, gdy poszczególni pracownicy nie noszą znamion wyjątkowości. Dlatego też uczenie się w organizacji nie może być tylko zbiorem indywidualnych procesów uczenia się (pomimo iż organizacja uczy się poprzez doświadczenia poszczególnych ludzi), lecz dotyczy również interakcji pomiędzy pracownikami. Tworzenie wiedzy jest procesem interakcji między wiedzą jawną i ukrytą, zaś mechanizmy pamięci oraz schematy mentalne dzięki spirali wiedzy skomponowanej przez I. Nonaka [1994, s. 96–104] są pomocne w przekształcaniu uczenia się indywidualnego w organizacyjne.

Konwersja wiedzy w formie spirali następuje w czterech fazach. Faza socjalizacji dotyczy dzielenia się wiedzą pomiędzy pojedynczymi osobami. W tej fazie następuje przekazanie ukrytej wiedzy od nadawcy w formie niezmienionej od odbiorcy. Faza eksternalizacji wymaga przekształcenia wiedzy w taki sposób, by mogła być zrozumiała przez innych. W fazie trzeciej spirali wiedzy – kombinacji – następuje przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną. Kluczową rolę odgrywa tutaj proces komunikowania się, proces rozpowszechniania oraz systematyzacji wiedzy. Ostatnia faza – internalizacja – polega na uczeniu się i rozumieniu, czyli absorpcji wiedzy skodyfikowanej i przyswajaniu jej przez poszczególnych pracowników w ten sposób, że staje się ponownie wiedzą ukrytą.

Analizując kontekst funkcjonowania polskich organizacji publicznych, K. Olejniczak [2012, s. 179–186] uzasadnia, iż mechanizm uczenia się organizacji publicznej (rys. 19.2) składa się z trzech grup elementów: procesów uczenia się (czyli organizacyjnego uczenia się), czynników wspierających uczenie się i relacji.



Rysunek 19.2. Model uczenia się organizacji publicznej
 Źródło: Olejniczak [2012], s. 179

Pierwszą częścią mechanizmu są cztery, połączone ze sobą, grupy procesów: impulsy, refleksja, wiedza i adaptacja.

Impulsy to wszelkie informacje i bodźce płynące spoza organizacji do kierownictwa, pracowników i zespołów. Bodźce zewnętrzne należy traktować, jako ogólne inspiracje płynące z otoczenia, natomiast impulsy zwrotne są paliwem procesu uczenia się, pozwalającym organizacji zweryfikować skuteczność podejmowanych działań.

Refleksja to druga grupa procesów, za pomocą których następuje analizowanie bieżącej sytuacji i otrzymywanych informacji oraz wyciąganie na ich podstawie wniosków odnośnie do działań organizacji. Dyskusje i refleksje, zarówno inicjowane odgórnie, jak i te oddolne, mogą dotyczyć spraw strategicznych lub operacyjnych.

Wiedza jest trzecim elementem mechanizmu uczenia się. Interpretować ją można jako znajomość konkretnych kwestii i jednocześnie umiejętność działania w określony sposób. W takim ujęciu nie jest ona zasobem, lecz procesem, czyli informacją w działaniu. W organizacjach publicznych wyróżnić można trzy rodzaje wiedzy: wiedzę o otoczeniu, wiedzę strategiczną i wiedzę dotyczącą aspektów operacyjnych.

Adaptacja zdefiniowana została jako dostosowywanie się organizacji publicznej do nowych warunków i zmian wprowadzonych w jego działaniach. Może ona być wynikiem wiedzy płynącej z wewnętrznej refleksji organizacji, albo też może stanowić reakcję na zmianę w otoczeniu. Przedmiotem adaptacji mogą być zmiany operacyjne, strategiczne lub polityczne.

Wśród czynników wspierających uczenie się zidentyfikowano sześć grup: kadry, zespoły, kierownictwo, zasoby, procedury i zwyczaje oraz relacje z otoczeniem.

Czynnik *kadry* obejmuje charakterystykę indywidualnych pracowników, w kontekście identyfikowania specyficznych umiejętności zorientowanych na organizacyjne uczenie się, takich jak: myślenie o efektach, myślenie systemowe oraz myślenie krytyczne.

Zespoły to tworzenie atmosfery i relacji sprzyjających uczeniu się w perspektywie wzajemnego wsparcia, spójności grupowej i psychologicznego bezpieczeństwa, któremu towarzyszy wsparcie ze strony zaangażowanego „kierownictwa”.

Natomiast *zasoby* zostały zorientowane na zapewnienie informacji niezbędnych w tworzeniu wiedzy i środków finansowych.

Procedury i zwyczaje dotyczą wspierania procesu uczenia się poprzez weryfikację, kontrolę i modyfikowanie, jak również adoptowanie dobrych praktyk, co powiązane jest z ostatnią kategorią czynników „relacji z otoczeniem”, wśród których akcentuje się możliwość uczenia się na przykładzie cudzych doświadczeń.

Kontekst *relacji* traktuje o dynamice mechanizmu uczenia się, który powinien mieć charakter ciągły, zaś uzyskany rezultat jest wypadkową współpracy i powiązań wszystkich wyróżnionych grup elementów.

19.4. Model wyjściowy transformacji organizacji publicznej w organizację uczącą się

Kwintesencję powyższych rozważań stanowi model wyjściowy transformacji organizacji publicznej w organizację uczącą się, zaproponowany przez C. Maden [2012, s. 78–82] (rys. 19.3). Według C. Maden proces transformacji organizacji publicznej w organizację uczącą się przebiega w trzech fazach:

Faza I: Budowanie klimatu uczenia się.

Faza II: Tworzenie wiedzy.

Faza III: Zarządzanie wiedzą.

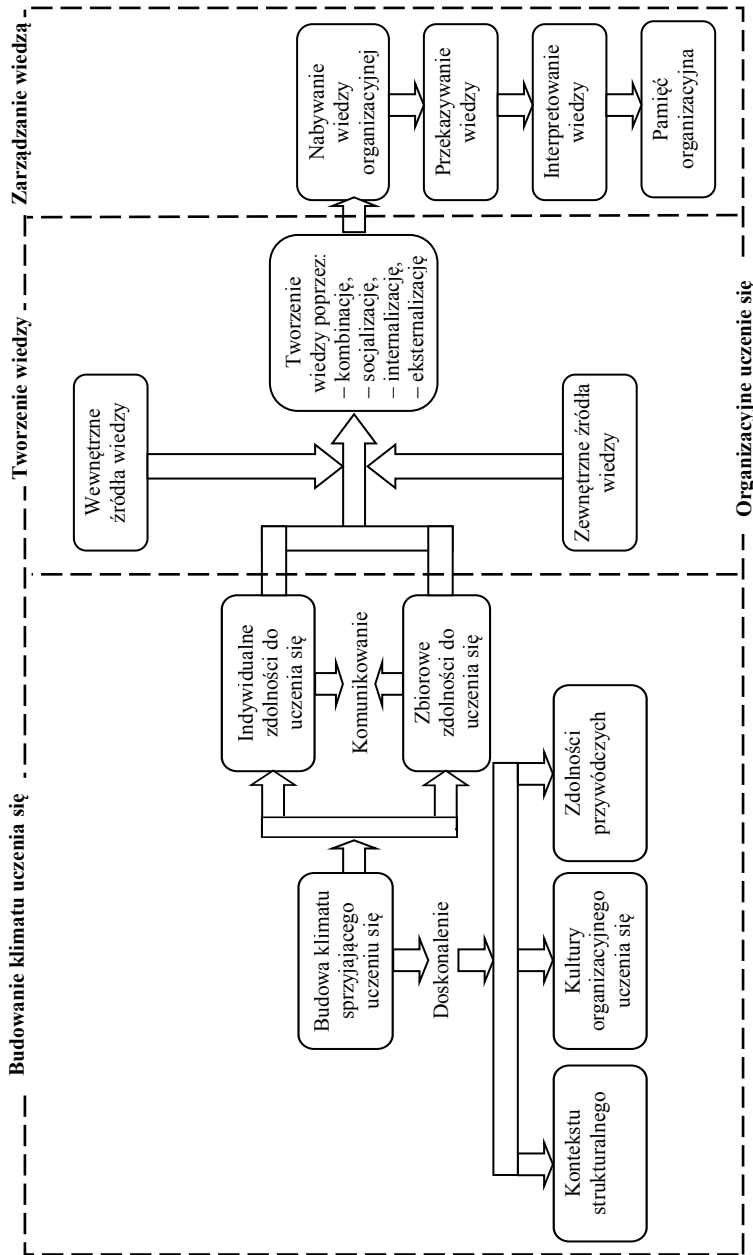
W ramach fazy pierwszej następuje budowanie klimatu uczenia się w organizacji publicznej. W tym względzie szczególnie akcentowane jest:

- doskonalenie kontekstu strukturalnego organizacji poprzez decentralizację, spłaszczanie struktury organizacyjnej, tworzenie zespołów zadaniowych;
- budowanie kultury organizacyjnego uczenia się, akcentującej zaangażowanie, otwartość na zmiany, chęć uczenia się i pozyskiwania informacji;
- doskonalenie zdolności przywódczych liderów zmian, których postawa sprzyja klimatowi indywidualnego i zbiorowego uczenia się w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych.

W fazie drugiej tworzenie wiedzy w organizacji odbywa się zgodnie ze wspomnianą wyżej koncepcją I. Nonaka poprzez kombinację, socjalizację, internalizację i eksternalizację. Szczególnie akcentuje się tutaj wykorzystanie źródeł wewnętrznych i zewnętrznych pozyskiwania wiedzy.

Tworzenie wiedzy w organizacji publicznej powinno stanowić bazę efektywnego systemu zarządzania wiedzą, na który składają się następujące po sobie etapy: nabywania wiedzy (ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych), rozpowszechniania wiedzy (realizowane z wykorzystaniem formalnych i nieformalnych mechanizmów oraz kanałów jej dystrybuowania), interpretowania wiedzy (wymagające wymiany doświadczeń, wzajemnego zrozumienia i wspólnego podejmowania decyzji), których konsekwencją jest powstanie pomieci organizacyjnej, czyli pewnego zbioru wiedzy, który rozpowszechniany będzie w przyszłości za pomocą zasad, procedur i systemów.

Sprawny i efektywny system zarządzania wiedzą w organizacjach sektora publicznego wymaga odpowiedniej strukturyzacji i integracji wielu elementów składowych, wśród których szczególnie akcentowane są: świadomość i determinacja polityków, ewolucyjna zmiana kultury organizacji z biurokratycznej na sprzyjającą organizacyjnemu uczeniu się, doskonalenie kompetencji zawodowych urzędników, wykorzystywanie nowoczesnych metod zarządzania oraz nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych, jak również zmiany struktury organizacyjnej [Mazur 2008, s. 54].



Rysunek 19.3. Model wyjściowy transformacji organizacji publicznej w organizację uczącą się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Maden [2012], s. 80.

19.5. Podsumowanie

Według P. Senge'a [2000, s. 26] organizacja ucząca się jest tego typu organizacją, która potrafi stale wzmacniać możliwości kształtowania własnej przyszłości. Organizacja ucząca się inspiruje i wspomaga uczenie się wszystkich jej członków, a sama ciągle się przekształca stosownie do posiadanych możliwości i potrzeb otoczenia. Analizując złożoność transformacji organizacji publicznej w organizację uczącą się, należy zaznaczyć, iż warunkiem udanego przekształcenia jest akcentowanie ciągłości procesu uczenia się, aktywne reagowanie i adaptacja do zmian, zaangażowanie wszystkich członków organizacji, budowanie kultury sprzyjającej tworzeniu wiedzy, jak również samodyscypliny i motywacji w doskonaleniu własnych kompetencji.

Tymczasem wśród istotnych barier stosowania koncepcji organizacyjnego uczenia się w sektorze publicznym akcentowane są: nadal dominujące mechanizmy biurokracji, oddalenie podejmowania decyzji od procesu świadczenia usług publicznych czy nadmierny nacisk na rozwój jednostek, naruszający holistyczne podejście do uczenia się organizacji [Common 2004, s. 39]. Organizacje publiczne podejmują działania w interesie publicznym i urzeczywistniają swoje cele głównie przez tworzenie relacji współdziałania z innymi organizacjami lub niezinstytucjonalizowanymi uczestnikami życia społeczno-gospodarczego. Według opinii polskich badaczy tego obszaru zauważalna jest wspólna konkluzja, iż w zarządzaniu publicznym znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, jednakże odnośnienie ich do tychże organizacji wymaga uwzględnienia specyfiki tego obszaru [Frączkiewicz-Wronka 2009; s. 32; Sudoł, Kozuch 2010, s. 393]. Wśród najistotniejszych, specyficznych kwestii wskazuje się, iż w przeciwieństwie do organizacji gospodarczych, nie można oceniać organizacji publicznych na podstawie kształtowania zysku lub ich wartości rynkowej. Podstawę oceny może stanowić realizacja interesu społecznego, a kontrolę i ocenę działalności tych instytucji w dużym stopniu przekazuje się społeczeństwu [Sudoł, Kozuch 2010, s. 393].

Konkludując, można zauważyć, iż współcześnie dominujący nacisk na efektywność wydatkowania środków publicznych, jak również sprostanie wymogom ciągłego doskonalenia poziomu świadczenia usług publicznych oraz reagowania na problemy społeczne determinują potrzebę rozwiązań innowacyjnych w sektorze publicznym, czego warunkiem jest ciągle uczenie się organizacji w tymże sektorze.

Bibliografia

- Bratnicki M., 1984, *Metafora uczenia się w badaniu niesprawności organizacji*, „Problemy Organizacji”, nr 3/4.
- Common R., 2004, *Organisational Learning in a Political Environment*, „Policy Studies”, Vol. 25, nr 1.
- Frączkiewicz-Wronka A., 2009, *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne. Elementy teorii i praktyki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (red.), 2002, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.
- Klarner P., Probst G., Soparnot R., 2008, *Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization*, „Journal of Change Management”, Vol. 8, No. 1, March.
- Koźuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa.
- Levitt B., March J., 1988, *Organizational Learning*, „Annual Review of Sociology”, No. 14.
- Maden C., 2012, *Transforming Public Organizations into Learning Organizations: A Conceptual Model*, „Public Organization Review”, No. 12.
- Mazur S., 2008, *Zarządzanie wiedzą w polskiej administracji publicznej*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Środowisko i warsztat ewaluacji*, PARP, Warszawa.
- Mikołajczyk Z., 2003, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Mikula B., 2006, *Organizacje oparte na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Monografie”, nr 173.
- Nonaka I., 1991, *Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, No. 69.
- Olejniczak K., 2012, *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej*, [w:] Olejniczak K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Olejniczak K. (red.), 2012, *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Rokita J., 2003, *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Senge P. M., 2000, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sudoł S., Koźuch B., 2010, *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa.
- Van de Valle S., Hammerschmidt G., 2011, *The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors*, „Halduskultuur – Administrative Culture”, No. 12 (2).
- Zollo M., Winter S., 2002, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science”, No. 13 (3).

*Angelika Wodecka-Hyjek***CREATING THE LEARNING ORGANIZATION IN THE PUBLIC SECTOR**

(Abstract)

This chapter presents the key issues for transforming public sector organization to learning organization in the perspective of the key factors, which include: the ability of the organization to make changes, the creation process of organizational learning and the effective knowledge management. At the beginning, the need to transform public sector organization in a learning organization was articulated. In the main part of the article, the context of adaptation and change capacity model, the mechanism of organizational learning and the output model of transforming public sector organization to learning organization have been shown. In summary of the paper, the attributes of the public learning organization and barriers to their creation were specified.