

PRZEGLĄD OPINII

- Kierunki reformy nauki polskiej – *Krzysztof Obłój* 3
- Czy tylko o habilitacji? – *Tadeusz Sławek* 5
- Stracony czas? – *Wojciech Czakon* 7
- Zmieniać naukę i szkolnictwo wyższe trzeba – ale rozważnie
– *Bogdan Nogalski* 11

- Kontekstualne rozwiązanie problemu budowania teorii
przedsiębiorczości – *Mariusz Bratnicki* 16
- Przywództwo jako determinanta strategii – tajemnica
związków – *Jan Polowczyk* 20
- Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą
w organizacjach – *Jacek Bendkowski* 24
- Wkład przedstawicieli nauk ekonomicznych w rozwój nauk
o zarządzaniu w Polsce międzywojennej – *Tomasz Sobczak* ... 29
- Praktyki wzmocnienia i pełnego wykorzystywania potencjału
twórczego pracowników – *Paweł Szwiec* 32
- Ewolucja głównych koncepcji przewagi konkurencyjnej
w teorii i praktyce zarządzania na przykładzie przemysłu
chemicznego – *Zdzisław Ingielewicz* 36

RYNEK PRACY

- Rekrutowanie kandydatów do pracy za pomocą sieci Eures
– *Zofia Sekuła* 41

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Dylemat założyciela – „Harvard Business Review”
– *Grażyna Aniszewska* 45

KRONIKA TNOiK 48

przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 5 (820) 2008

Rada Programowa

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

Zespół

Barbara Oledzka – redaktor naczelny
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora naczelnego, Jan Polowczyk, Paweł Szwiec

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 085 654 52 46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341 27 06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./faks 034 324 55 36 dr inż. Robert Kuceba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23 dr Aleksander Binsztok

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: Darek Stański
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skrótów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2008 r.:

- ✓ kwartalna – 57 zł,
- ✓ półroczna – 114 zł,
- ✓ całoroczna – 228 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata w RUCHU SA

Przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ✓ przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów • **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron • **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;

✓ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5”) z dołączonym wydrukiem;

- ✓ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ✓ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

6 maja odszedł

DAREK STAŃSKI

Żegnamy Go z żalem i smutkiem,
pozostawiając w pamięci
lata wspólnej pracy

Kierunki reformy nauki polskiej

Krzysztof Obłój

Trudno mi się wypowiadać o całej nauce polskiej, bo jej kondycji nie znam; dlatego będę patrzył na sytuację nauki i możliwości jej reformy głównie przez pryzmat dyscyplin mi bliskich – nauk społecznych, ekonomii, zarządzania, mając nadzieję, że niektóre wnioski mają walor generalny. Jedno jest pewne – proponowane obecnie reformy słabo adresują przyczyny zjawiska zapaści, stanowiąc co najwyżej populistyczną operację na symbolach, której głównym efektem będą konflikty.

Reforma polskiej nauki będzie bardzo trudna i na pewno nie da żadnych szybkich efektów, nie sprzyjają jej bowiem ani okoliczności zewnętrzne, ani wewnętrzne. Otoczenie naszej nauki zmieniło się bardzo w okresie ostatnich kilkunastu lat. Świat nauki stał się ogromnie konkurencyjny, wręcz zabójczo konkurencyjny. Na naukę potrzeba pieniędzy i zespołów badawczych o szczególnych umiejętnościach, które na dodatek trzeba stale doskonalić. Coraz trudniej jest cokolwiek opublikować w dobrych periodykach na świecie. Gdy właśnie rozmawiałem z jednym z kolegów z Norwegii, radząc się go w sprawie użytych metod statystycznych w artykule, który recenzuję dla dobrego periodyku naukowego, okazało się nagle, że od dawna właściwie żadnego nie zaakceptowaliśmy bez zasadniczych uwag, a dramatyczną większość od razu bez pardonu odrzucamy. I to stało się normą, bo inaczej traci się wiarygodność jako recenzent. Dlatego przebić się do periodyku klasy A lub B jest niesamowicie trudno. Większość tematów i problemów w obszarze zarządzania została przeorana badaniami. Poziom wymogów metodologicznych (poza periodykami marginalnymi) jest stratosferyczny – zarówno w przypadku badań jakościowych, jak i ilościowych. No i doszły dziesiątki, jeśli nie setki tysięcy naukowców z takich krajów, jak Indie

i Chiny. Mają często dobre amerykańskie doktoraty i walczą drapieżnie o publikacje, bo taką presję stworzono im w rodzimych krajach.

Gdy dwa lata temu zostałem zaproszony jako jeden z trzech redaktorów (*guest editor*) numeru tematycznego periodyku „Entrepreneurship: Theory and Practice”, poświęconego przedsiębiorczości w krajach rozwijających się (*transition economies*), musiałem przejrzeć wszystkie zgłoszone artykuły. Przyszło ich około 200 – większość z USA i Europy, ale około 40 było z Chin, Indii i Wietnamu. Nie było żadnego z Europy Centralnej! Z tych dwustu, po rozbudowanym systemie recenzji i spotkań konferencyjnych, co w sumie trwało prawie półtora roku, zaakceptowaliśmy do druku 6. I takie są realia publikacji. Nawet pobieżna analiza za pomocą programu *Publish or Perish*, dostępnego w internecie narzędzia analizy publikacji i cytowań, ujawnia, że gromko wypowiadający się o reformie naukowcy (w tym piszący te słowa), są światowym marginesem, jeśli chodzi o liczbę publikacji i cytowań. I nie jest to tak naprawdę tylko nasza wina. Nie da się publikować bez rozwiniętej współpracy naukowej z zagranicą, dużych finansowych projektów badawczych, powszechnie dostępnych baz danych oraz bardzo silnej motywacji. A uwarunkowania wewnętrzne takich motywacji nie tworzyły przez cały okres komunizmu, a teraz jest tylko gorzej, co jest drugim powodem zapaści polskiej nauki.

Obciążenia dydaktyczne pozostały jak w komunizmie – na Uniwersytecie Warszawskim jest to 210 godzin. Jeśli traktuje się poważnie swoje obowiązki i systematycznie unowocześnia wykłady i zajęcia (wielu pracowników naukowych naprawdę to robi, a młodzi robią to wspaniale), to oznacza *de facto* około 1000 godzin rocznie poświęconych na dydaktykę. I wtedy miejsca na naukę pozostaje bardzo mało. Bliski mi nau-



kowiec z dużym potencjałem publikacyjnym właśnie aplikował i otrzymał cztery oferty pracy – w Oxfordzie, London School of Economics, Imperial College oraz w znakomitej szkole francuskiej. Pensum dydaktyczne, które wynegocjował, wynosi 45 godzin rocznie – bo Oxford, który go przyjął, chce, aby robił badania, a nie zajmował się głównie dydaktyką.

Dodatkowo kadra naukowa w Polsce się starzeje, systemy płacowe są absurdalnie spłaszczone, płace niskie (co nie ułatwia ściągania zdolnej młodzieży na uczelnie), a możliwości dorabiania w naukach społecznych – praktycznie nieskończone. Stworzyły je prywatne uczelnie, doradztwo oraz cały ogromny system szkoleń – częściowo finansowych przez Unię Europejską – obojętnie czy jest się psychologiem, socjologiem, marketingowcem czy finansistą. I naukowcy zachowali się racjonalnie, zgodnie z teorią bodźców ekonomicznych – poszli zarabiać pieniądze. Mówiąc najprościej – jeśli przygotowanie dobrego artykułu to jest co najmniej rok pracy, to koszty utraconych możliwości wskutek rezygnacji z zarabiania dodatkowych pieniędzy są w tej chwili w Polsce gigantyczne. Dlatego poziom doktoratów i habilitacji podupada, publikacje prawdziwie naukowe są rzadkie (wydawanie publikacji po angielsku w Polsce) lub drukowanie materiałów pokonferencyjnych w formie zwartej publikacji). I to się szybko nie zmieni. Nawet więcej – jeśli zostaną zlikwidowane habilitacje lub wprowadzone dwa rodzaje doktoratów, to degeneracja systemu tylko się przyspieszy, bo nie będzie już żadnych wymogów naukowych, a przypuszczenie, że wszystkie środowiska i uczelnie stworzą je dobrowolnie dla swoich uczestników jest oznaką skrajnej naiwności.

Są też inne ważne ograniczenia. W naszej dyscyplinie, aby publikować, trzeba mieć bardzo dobre bazy danych. Tymczasem główne bazy danych, np. GUS-u, są traktowane przez rządową, publiczną instytucję jako własność prywatna, do której można mieć tylko ograniczony dostęp (dane zagregowane) i najlepiej płatny.

Powstaje pytanie, czy z tej pętli sprzężeń, która powoduje, że nie ma silnej motywacji do prac badawczych, a możliwości przebicia się na świecie są ograniczone, istnieje jakiegokolwiek wyjście. Pewnie jest ich kilka. Moim zdaniem

plan reformy nauki polskiej powinien spełniać cztery warunki i zaczynać się od zmian pozytywnych. Po pierwsze, powinien on mieć długi horyzont czasowy – dziesięciu, piętnastu lat. Szybciej niewiele da się zrobić, bo wymagana jest zmiana generacyjna. Po drugie, oczywiste jest, że powinien mieć swoją szpicę – a więc jego osią powinno być kilkanaście wybranych, najlepszych ośrodków naukowych inaczej finansowanych i mniej obciążonych dydaktyką niż cała nauka polska (co może okazać się niezgodne z prawem i wtedy należy je zmienić). Po trzecie i najważniejsze – powinien zakładać transfuzję, czyli dopływ świeżej krwi do najlepszych ośrodków naukowych w kilku formach. Warto zacząć od masowej wysyłki polskich młodych naukowców na studia doktoranckie do dobrych ośrodków zagranicznych – część wróci. Warto pomyśleć o ściągnięciu z powrotem (nawet czasowo) dobrych polskich naukowców na pozycje na polskich uczelniach, z ofertą finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego programów badawczych, wysokich pensji i ulg podatkowych (niech nie płacą żadnych podatków przez 10 lat). Jak wrócą, to stworzą nowe zespoły i standardy pracy naukowej bo nie będą uwikłani w środowiskowe zależności. Po czwarte, powinno się poważnie zacząć parametryzować pracę naukowców i wyciągać z tego konsekwencje. Nie jest to takie trudne, bo są listy periodyków istotnych i są punkty za publikacje. Wystarczy je zacząć dodawać i poważnie traktować, dając duże pieniądze na badania naukowe tylko takim ośrodkom i naukowcom, którzy mają dorobek zagraniczny i tworzą szanse na to, że efekty prac naukowych staną się częścią światowego dorobku. I wtedy powoli powinno się uruchomić dodatnie sprzężenie zwrotne zgodnie z biblijną zasadą Mateusza – dobrym będzie dodane, a słabym zostanie zabrane. I jak dobrzy będą się rozwijać, a słabi upadną, to cały system będzie się powoli uczył i reformować. I to jest moim zdaniem lepsza droga niż demontaż obecnego systemu, który istnieje, z nadzieją, że jak się go zburzy, to powstanie na to miejsce coś nowego i lepszego. To naiwna i niebezpieczna wiara.

prof. Krzysztof Oblój
Wydział Zarządzania UW i WSPiZ
im. L. Koźmińskiego

Czy tylko o habilitacji?

Tadeusz Sławek

1. Położenie edukacji w systemie struktur życia społecznego jest szczególne. Z jednej strony musi reagować na zmiany zachodzące dookoła, bowiem inaczej jej programy pozostaną w rażącej sprzeczności z wymaganiami stawianymi przez rzeczywistość, a ta zmienia się w ostatnich dziesięcioleciach z nadzwyczajną szybkością. Lecz z drugiej strony to właśnie od edukacji wymagamy, aby pomagała zachować trwałe wartości, aby była ostoją tradycji historycznych i estetycznych właściwych danej kulturze. Nic bardziej od edukacji nie wymaga elastyczności i otwartości na to, co nowe, ale także nic nie znosi gorzej raptownych zmian i eksperymentów niż edukacja. System edukacyjny znajduje się nieuchronnie w permanentnym kryzysie, która to sytuacja – jeśli odczytać ją zgodnie z językowym pochodzeniem pojęcia „kryzys” – jest w istocie źródłem pokrzepienia. Greckie *krinein* oznacza bowiem tyle, co „sądzić”, „decydować”, „mieć zdanie”, a przecież niczego bardziej nie oczekujemy od edukacji, jak tego, aby uczyła krytycznego myślenia, umiejętności zdystansowanej oceny sytuacji i zajęcia własnego stanowiska bez pospiesznego ulegania społecznym naciskom czy ideologicznym presjom.

2. Uniwersytecki poziom kształcenia zajmuje w systemie edukacji miejsce specyficzne: korzystając z owoców kształcenia w szkołach niższego szczebla, ma za zadanie wykształcić absolwenta, który łączyłby wysokie umiejętności zawodowe z równie wysokimi dyspozycjami społecznymi. Co więcej, tutaj formują się podstawy przyszłości całego kraju; to nauka i jej innowacje w dużej mierze zadecydują bowiem o tym, jakie będą nasze losy. Ale, aby tak było, nauka nie może być „ślepa”, potrzebuje swego przewodnika, jakim jest odniesienie do wartości, bez których laboratoria i instytuty będą jedynie miejscem swego wyścigu po wyniki. „Kształcić” oznacza więc rozwijać talenty jednostki, umożliwiać jej osiągnięcie najwyższych kompetencji, ale przede wszystkim nieustannie podsycać refleksyjność, zdolność do krytycznej, także samokrytycznej, oceny sytuacji. Z tej perspektywy zapo-

wieźć zmiany w sposobie organizacji i finansowania systemu wyższego kształcenia w Polsce należy przyjąć z najwyższą uwagą.

3. Nie można nie zwrócić uwagi na to, że edukacja uniwersytecka jest ostatnim ogniwem całego łańcucha, a zatem jej kształt w dużej mierze zależy od tego, co dzieje się w polskich szkołach będących ogniwami wcześniejszymi. Obawiam się, że nie mamy tu wielkich powodów do satysfakcji. Wprowadzona kilka lat temu reforma szkoły podstawowej i liceum doprowadziła w istocie do załamania tego ostatniego. Chociaż nowa, zewnętrznie oceniana matura jest wartościowym pomysłem i zapewne dobrze służy uczniom, w powszechnej opinii wykładowców kapitał wiedzy ogólnej przyszłych studentów ubożeje z każdym rokiem. Wyodrębnienie gimnazjów, jeśli w ogóle było z jakichś powodów konieczne, nie powinno było dokonać się kosztem liceum, lecz szkoły podstawowej. Skrócenie liceum do praktycznie rzecz biorąc dwóch i pół roku przekreśliło skutecznie możliwość poszerzania wiedzy ogólnej, a zapowiedziana przez panią minister Hall dalsza specjalizacja nauczania w liceum doprowadzi nas do sytuacji, w której młody człowiek wyposażony w detaliczną wiedzę np. na tematy przyrodnicze stanie całkowicie bezradny, gdy trzeba będzie odnieść fachowe arkana do świata kultury i więzi międzyludzkich. Już dzisiaj widać w szkole skutki owej atmosfery wyścigu szczurów: najlepszy wynik na teście, najlepsza szkoła, najbardziej prestiżowe doksztalcenie... Mało kto natomiast zdaje się w tym szkolnym zgiełku zadawać sobie pytanie o cel i sens tego wszystkiego. Dyskutując o nowym modelu kariery akademickiej, nie zapominajmy zatem o szkole średniej i jej problemach, których w dużej mierze jesteśmy dziedzicami.

4. Nerwowość środowiska uniwersyteckiego wzbudziła szczególnie kwestia przyszłości habilitacji, która do tej pory wyznaczała istotny etap w życiu pracownika szkoły wyższej. Głośny list 44 uczonych jest protestem przeciwko pomysłowi zlikwidowania habilitacji; upatrują oni bowiem w niej regulatora prawidłowego rozwoju



naukowego. Nie sędzę, aby istotnie tak było. Dyskusja nad instytucją habilitacji nie jest faktycznie nowa; od dobrych kilku lat pojawiają się poglądy, wedle których jest to procedura przestarzała, niedopasowana do wymogów rzeczywistości, a zatem nie warta kontynuowania. Najczęściej odpowiadaliśmy na to, utrzymując, że nawet gdyby tego rodzaju opinie były trafne, to nie nastął jeszcze dogodny moment na „pozbycie się” habilitacji, bowiem nie dysponujemy innymi niż mechanizmy habilitacyjne sposobami oceny jakości adeptów wiedzy, sposobami, które darzylibyśmy zaufaniem. Mankament tego stanowiska polegał na tym, że mówiąc o „nieodgodnym momencie”, nigdy nie potrafiliśmy opisać sytuacji, w której moment ów byłby właściwy, a tym samym odsuwaliśmy sprawę *ad calendas grecas*. Poza tym argumentacja ta niedwuznacznie dawała do zrozumienia, że środowisko naukowe nie ma zaufania do samego siebie i do stosowanych w nim mechanizmów autooceny i domaga się istnienia hierarchicznej kariery i ośrodka, który ostatecznie weryfikowałby nasze działania. Wysyłaliśmy zatem społeczeństwu sygnał następujący: nie potrafimy się obejść bez habilitacji, nie ufamy bowiem sobie i swoim ocenom, a hierarchia stopni naukowych ma stanowić zabezpieczenie przed silnym podejrzeniem, że nowy sposób awansowania będzie głównie „koleżeński”. Tymczasem chcę wierzyć, że nie musi tak być.

5. Nie warto zatem bronić habilitacji jako takiej. Istotnie, większość krajów jej albo nie zna, albo też zarzuciło jej stosowanie. Nie sędzę również, aby habilitacja stanowiła niezawodną gwarancję poziomu naukowego. Warto natomiast zastanowić się nad tym, co w zamian. Już na pierwszy rzut oka propozycja „certyfikacji” doktorów budzi poważne wątpliwości. Po pierwsze dlatego, że ewentualne usunięcie habilitacji nie powinno stanowić zaproszenia do swoistej naukowej „wolnoamerykanki”, a przy braku szczegółowych regulacji, jak miałyby wyglądać owa „certyfikacja”, należy zachować szczególną ostrożność. Po drugie, sam termin „certyfikat” jest nieznośnie technokratyczny, urzędniczy, zalatujący brukselskim dyskursem w najgorszym wydaniu i mało prawdopodobne, by przyjął się w środowisku akademickim. Mówmy lepiej po prostu o uprawnieniach do prowadzenia doktoratów.

6. Po trzecie, można by – likwidując wymóg napisania i opublikowania rozprawy habilitacyjnej oraz przejścia specjalnego kolokwium habilitacyjnego – wprowadzić konieczność poddania

się ocenie przez specjalne ciało powoływane każdorazowo, np. przez Centralną Komisję ds. Stopnia i Tytułów, które dokonywałoby oceny dorobku i osiągnięć kandydata do nabycia uprawnień do prowadzenia doktoratów. Komisja taka musiałaby być złożona z profesorów spoza macierzystej uczelni zainteresowanego, który występowałby o wyżej wspomniane uprawnienia oparte na jasno sprecyzowanych kryteriach i wymogach. Warunki te musiałby zostać opisane w stosownym akcie prawnym wraz z uprawnieniami komisji, której praca polegałaby nie tylko na przeglądzie dorobku kandydata, lecz także na wysłuchaniu jego odpowiedzi na zadane mu pytania z określonej dziedziny wiedzy i pola działania dydaktycznego.

7. Po czwarte wreszcie, nie można dopuścić, by usunięcie wymogu habilitacji otworzyło szeroko wrota do uzyskiwania uprawnień do prowadzenia magisteriów i doktoratów przez uczelnie (najczęściej, choć przecież nie wyłącznie, niepubliczne), których poziom nauczania, badań oraz kadry pozostawia wiele do życzenia. Dlatego uprawnienia do prowadzenia prac doktorskich powinni dostawać **wyłącznie** najlepsi doktorzy, o świetnym dorobku i doskonałej karierze dydaktycznej. Gdyby rezygnacja z habilitacji oznaczała liberalizację wymagań stawianych uczelniom zanim zezwoli im się na prowadzenie kierunku studiów i nadawania stopnia magistra czy doktora, byłaby pociągnięciem katastrofalnym.

8. Pamiętajmy jednak, aby w zapale dyskusji o habilitacji nie stracić z pola widzenia (co byłoby zapewne na rękę politykom) co najmniej dwóch istotnych rzeczy. Najpierw niefortunnego pomysłu wyznaczenia tzw. uczelni flagowych, czego konsekwencją byłyby określone przywileje w zakresie finansowania takich placówek. Zamyśl nietrafny z dwóch przyczyn: po pierwsze, łatwo przewidzieć, że „flagowcami” takimi stałyby się uczelnie warszawskie i krakowskie. W niczym nie ujmując osiągnięć i zasług tymże uczelniom, nadanie im takowej rangi doprowadzi do jeszcze większej centralizacji nauki, do naukowego „wyjałowienia” innych ośrodków, a zatem w dalszej perspektywie do zapaści środowisk innych niż stołeczne. Nie trzeba przypominać, że świat zna wiele świetnych uczelni położonych w niewielkich miejscowościach; czasami to wokół doskonałych uniwersytetów wyrastają powoli miasta. Spostrzeżenie to prowadzi do drugiej przyczyny, dla której pomysł ów wydaje się chybiony. Otóż sama **idea uzależnienia wysokości finansowania działalności od wyników i ja-**

kości pracy naukowej jest bardzo dobra, natomiast nie powinna ona spełniać się w odniesieniu do całych uczelni, lecz do jej jednostek (wydziałów, instytutów, katedr) istotnie osiągających wybitne efekty pracy. Nie ma powodu, dla którego doskonały zespół profesora X w „prowincjonalnym” uniwersytecie nie otrzymał należytego finansowego wsparcia tylko dlatego, że jego uczelnia nie mieści się w kryteriach wyznaczonych dla całych uniwersytetów. Dlatego powiedzmy: „flagowe” zespoły – tak, „flagowe” całe uczelnie – nie.

9. I wreszcie sprawa ostatnia, chociaż to zapewne w niej trzeba upatrywać fundamentu całej dyskusji. Jest powszechnie uznane, że stopień budżetowego finansowania edukacji i nauki w Polsce jest od lat **kompromitujący**. To właściwie od tego trzeba rozpoczynać wszelką reformę. Źle się stało, że pani minister Kudrycka nie dostrzegła tego problemu, a przynajmniej nie poświęciła mu należytej uwagi; jeszcze gorzej, że pan premier Tusk uciekł się w rozmowie z uczonymi do pewnego szantażu, proponując powolny wzrost dotacji (któraż to już obietnica, któregoż już rządu i któryż to horyzont czasowy!!) w zamian za zaakceptowanie zmian w karierze akademickiej. Tego rodzaju

działanie wprowadza edukację z powrotem na pole polityki, czyniąc z nauki i kształcenia zakładnika politycznych planów i programów.

10. Nie ulega jednak wątpliwości: czekają nas zmiany i jest obowiązkiem środowiska akademickiego rozważyć poprzec te idee, które – być może odchodząc od naszych wieloletnich przyzwyczajzeń – pozwolą młodym ludziom na „szybsze” kariery. Biorę ten przymiotnik w cudzysłów, aby zaznaczyć, że nie o tempo tu chodzi, lecz o mądrość i uczciwość w rozpoznawaniu talentów i zdolności oraz chwili, gdy te zdolności i talenty gotowe są do samodzielnej pracy. Nic piękniejszego dla nauczyciela, jak moment, w którym może wypuścić ucznia „w świat”. Politykom natomiast trzeba przypomnieć: to w dużej mierze od was, panie i panowie, zależy, jak ów „świat” będzie urządzony, jak będzie wyglądał, i czy chociaż w niewielkiej części spełni on realistyczne, nad wyraz realistyczne, a może nawet wręcz skromne oczekiwania ludzi nauki dotyczące warunków ich pracy i życia. Na razie, panie i panowie, efekt waszej pracy jest niewielki. Bardzo niewielki.

prof. Tadeusz Stawek
Uniwersytet Śląski
Katowice

Stracony czas?

Wojciech Czakon

Obecna dyskusja nad kierunkiem zmian w nauce polskiej, wywołana propozycją pani minister Barbary Kudryckiej, skupia się na sprawach ważnych, ale nie najważniejszych z punktu widzenia „wyścigu po wiedzę”. Hasło – „gospodarka oparta na wiedzy” oznacza przecież, że wiedza przyrasta, a przewaga konkurencyjna i dobrobyt narodów związany jest z tym, na ile szybciej od innych dokonują one odkryć i je wdrażają.

Stroną tworzącą wiedzę powinny być w znacznej mierze uczelnie wyższe, zgodnie z treścią art. 13 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie

wyższym z 27 lipca 2005 roku z późniejszymi zmianami. *Notabene* zadań stawianych uczelniom jest więcej, bo aż osiem. Warto przy tym mieć na uwadze proporcje finansowania pomiędzy tymi zadaniami, skrajnie zniekształcone na rzecz kształcenia studentów, a kosztem innych zadań, w tym badań naukowych.

Drugą stroną gospodarki opartej na wiedzy jest jednak zbiorowość przedsiębiorstw polskich, których zdolność absorpcyjna jest daleka od oczekiwań. Odkrycia fizyków, chemików, medyków czy biologów nie mają łatwej drogi do wdrożenia czy wprowadzenia na rynek. Losy

niebieskiego lasera czy polskiego sztucznego serca pokazują, w jakiej próżni gospodarczej przychodzi pracować polskim badaczom. Warto więc dostrzegać w dyskusji o niedostatkach nauki kontekst gospodarczy i społeczny, w którym ona funkcjonuje.

Cele artykułu są dwa: ● zajęcie stanowiska wobec zamiaru likwidacji habilitacji oraz koncepcji „okrętów flagowych” ● propozycja debaty o problemie straty czasu w nauce polskiej.

Problemy pozorne

Dwa problemy pochłaniają znaczną część uwagi uczestników dyskusji o przyszłości nauki: a mianowicie „okręty flagowe” oraz habilitacja.

Koncepcja „okrętów flagowych” przenosi refleksję na zagregowany poziom całej uczelni, mimo że badania i dydaktyka prowadzone są przez pracowników naukowych skupionych w katedrach, instytutach, kolegiach czy wydziałach. Jak wobec tego można uznać za uzasadnione preferencyjne finansowanie hipotetycznej uczelni, której siłą jest jeden wydział, np. fizyki, a pozostałe wydziały są delikatnie biorąc przeciętne? Jak motywować pracowników naukowych, gdy kryteria oceny zwykle premiuje zespoły duże, z wieloletnią historią, publikujące jednak wyłącznie w kraju, bo taka jest skuteczna droga do zgromadzenia znacznej liczby punktów? Jak zachęcić pracowników naukowych do mobilności w kierunku „okrętów flagowych”, jeśli status „okrętu flagowego” zlikwiduje warunki uczciwej konkurencji dla wszystkich, by kilku wybranym dać monopol? Czy to nie kłóci się z ideą konkursów o finansowanie badań? Uczelnie Europy Zachodniej konkurują o tych naukowców, którzy otrzymali granty na badania, dlaczego więc iść w drugą stronę?

Wydaje się, że „okręty flagowe” powinny powstać oddolnie – dzięki skuteczności pracowników w pozyskiwaniu środków, poparciu władz uczelni i sprawnej realizacji badań. Podniesione kwestie mają charakter techniczny i łatwo można je skwitować odesłaniem do przyszłej dyskusji czy konsultacji w zespołach eksperckich. Tym niemniej problem dotyczy chęci zaspokojenia postulatu konkurencji z jednej strony, a centralizacji (monopolizacji) badań z drugiej. Dlatego po pierwsze, poziom agregacji refleksji o „okrętach flagowych” powinien dotyczyć katedr, a co najwyżej instytutów czy wydziałów. Po

drugie, ich pojawienie się powinno być skutkiem, a nie punktem wyjścia zmian w nauce polskiej.

Zapowiadana likwidacja stopnia doktora habilitowanego sprawia z kolei wrażenie zabiegu pozornego, ponieważ sprowadza się ona do utrzymania wymogu uzyskania uprawnień promotorskich, przy jednoczesnym zachowaniu komisyjności procesu ich nadawania. Taki zabieg nazywa się chyba *rebrandingiem* w języku marketingu. Polega w istocie na zmianie marki przy zachowaniu zawartości produktu, celem polepszenia wizerunku i przez to dania impulsu wzrostowi sprzedaży. Wbrew usilnej propagandzie habilitacja funkcjonuje w kilku wiodących naukowo krajach: we Francji jako *habilitation a diriger des recherches*; w Niemczech jako *habilitation*; a także w Szwajcarii, Rosji i wielu innych. Występuje ona jako etap obligatoryjny, fakultatywny lub alternatywny wobec innych dróg osiągnięcia stanowiska profesora i prowadzenia prac doktorskich. Utrzymanie habilitacji uzasadnia się na kilka sposobów: potrzebą weryfikacji, potrzebą elitarności, potrzebą dbałości o wysoki poziom badań. Otóż trzeba zauważyć, że proponowany *rebranding* na certyfikację nie wnosi do istniejących procedur nowej treści, na przykład uzupełniających mechanizmów kontroli. Co więcej, o ile habilitacja w Europie jest znana, o tyle certyfikacja kojarzy się raczej z kwalifikacjami przemysłowymi, gospodarczymi, ale nie naukowymi. Problemem nie jest stopień doktora habilitowanego, ale funkcjonowanie sprawnych mechanizmów selekcji najlepszych i zapewnienia im awansu zawodowego.

Problem czasu w modelu awansu zawodowego

Zmierzyć się z problemem czasu trzeba dziś, bo pomysły zmian nie odnoszą się do istoty sprawy, ale do fałszywego symbolu, jakim dziś jest *grosso modo* habilitacja. Mój głos w tym wspólnym wysiłku intelektualnym ma dwie nuty: doświadczenie własne młodego doktora habilitowanego nauk oraz wyobrażenie o skutkach dla globalnego wyścigu o wiedzę.

Obecnie funkcjonujące mechanizmy kontroli rozwoju naukowego pracowników opierają się na dwóch filarach: doktoracie oraz habilitacji. Zakładając, że osiągnięcie stopnia doktora habilitowanego jest jedyną ścieżką rozwoju (a założenie to jest dyskusyjne w świetle zadań uczelni wyższych określonych w ustawie, o czym dalej),

to najczęściej występujący terminarz wygląda następująco: 8 lat na doktorat i 9 na habilitację. Jaskrawie mówiąc, panuje zgoda społeczna, wyrażona praktyką środowiska naukowego, że trzeba 17 lat, aby się przekonać, czy kandydat w ogóle „nadaje się” na naukowca. Przez te 17 lat *de facto* blokuje on etat: młodszym kolegom, studentom i doktorantom. Inercję pogłębia niekiedy polityka tych kierowników katedr, którzy szeregują kolejność osiągania przez pracowników stopnia doktora habilitowanego według starszeństwa. Krótko mówiąc, taki mechanizm kosztuje naukę całe pokolenie. A dokładniej 17 roczników. To jest pierwsze źródło straty czasu.

Chociaż kalkulacja dokonana powyżej wydaje się prawidłowa, to obciąża ją grzech pierwotny i przez to, choć jaskrawa, przynosi więcej szkody niż pożytku. Ten grzech to przekonanie, że droga naukowa koniecznie przechodzi przez habilitację. Przecież ustawowy zakres zadań uczelni to także: kształcenie studentów, kształcenie kadr naukowych, upowszechnianie osiągnięć nauki czy działanie na rzecz społeczności lokalnych. Wydawać się może, że uczoney powinien być erudyta, człowiekiem renesansu, podczas gdy nauka światowa promuje specjalizację. Może jednak odejść od założenia, że szukamy osób łączących wszystkie role wymienione w ustawie w sposób wybitny, na rzecz znalezienia osób, które będą wybitnie realizowały co najmniej jedną z tych ról. Uniwersytety europejskie, np. uniwersytet w Maastricht, zatrudniają profesorów w wieku emerytalnym tylko po to, aby kształcili oni doktorantów; profesorów w średnim wieku na stanowiskach dydaktycznych, aby spełniali rolę kształcenia studentów; dynamicznych badaczy (bez względu na wiek), aby prowadzili badania na światowym poziomie; czy wreszcie profesorów na stanowiskach administracyjnych, aby sprawnie tworzyć europejskie sieci naukowe. Wniosek płynie taki, że kariera badacza jest jednym z wielu modeli kariery akademickiej. *Ergo*, stawianie zarzutu dydaktykom znakomitym, lubianym przez studentów, z osiągnięciami w promowaniu prac magisterskich i licencjackich, że nie przygotowują się do habilitacji jest zwyczajnie błędne, a przy tym niespójne z ustawą.

Problem czasu dotyka badacza na każdym etapie kariery i warto nieco przybliżyć go w toczącej się dyskusji. Otóż środki finansowe na dydaktykę znacznie przewyższają środki na badania naukowe. Część uczelni stosuje się ponad-

to do zasady, że środki na badania powinny być przeznaczone na zakup aparatury, książek oraz wyjazdy konferencyjne, ale nie na wynagrodzenia. Występują też limity udziału wynagrodzeń w budżetach projektów. Powoduje to, że jedynym sposobem na zapewnienie bytu rodzinie i pozostanie w nauce jest mnożenie godzin dydaktycznych. Czy mnożymy je w ramach jednej uczelni, czy też w ramach wielu uczelni, jest problemem z punktu widzenia badań drugorzędnych. Przeciętny asystent realizujący 500 godzin dydaktycznych w roku traci każdego roku około 300 godzin badań w stosunku do kolegi z krajów Europy Zachodniej czy USA. Nie ujmuję w tym obliczeniu zmęczenia i czasu przygotowawczo-zakończeniowego, bo wówczas strata urosłaby dwukrotnie. Jeśli absolwent uczelni wyższej podejmie pracę naukową niezwłocznie po uzyskaniu tytułu magistra, to przed ukończeniem 30 lat straci do swoich kolegów z zagranicy co najmniej 2100 godzin pracy (lub dwukrotnie więcej, jeśli doliczyć czas przygotowawczo-zakończeniowy). Nigdy ich nie nadrobi. Gdyby chcieć pogłębić pesymizm, to odnieśmy tę kalkulację do hipotetycznego doktora habilitowanego w wieku lat 50, pracującego na 3 etatach. Taki naukowiec stracił już 8100 godzin pracy wobec kolegów z zagranicy. Na dodatek poza ambicjami i ciekawością własną niewiele zachęca go do badań naukowych. To jest drugie źródło straty czasu.

System finansowania nauki oparty na jej dydaktycznym składniku powoduje, że wzrost dochodów jest możliwy głównie w drodze ekstensywnej: „sprzedaj więcej godzin swojego czasu”. Droga intensywna – „sprzedaj swoje godziny drożej” – w praktyce nie istnieje, podporządkowana jest promocji naukowej w bardzo długich cyklach (8 lat na doktorat, więcej na habilitację), które mają relatywnie niskie wskaźniki wzrostu wartości godziny pracy.

Egalitaryzm i ekstensywność to cechy gospodarki rabunkowej, którą przypisujemy czasom minionego ustroju. W nauce ten miniony ustrój najwyraźniej trwa. Nie w sensie ideologii, bo polaryzacja przekonań jest chyba nawet silniejsza niż w innych grupach społecznych, ale w sensie sposobu gospodarowania. Rabując przez 19 lat kapitał intelektualny polskich uczelni, trudno je dziś winić za skutki.

Trzecie źródło straty czasu to warunki utworzenia własnego zespołu badawczego. W obecnych okolicznościach formalnych i środowiskowych nawet otrzymanie poważnych środków



finansowych na badania nie uniezależnia ich dysponenta od struktur hierarchicznych. Możliwości doboru zespołu, zatrudnienia pracowników są pochodną nie tylko funkcji kierowniczej we własnej katedrze, ale też dysponowania pensum dydaktycznym dla każdego z nich. Po uzyskaniu habilitacji trzeba jeszcze woli władz katedry, wydziału i uczelni, aby powstała kolejna katedra, a potem mozolnego gromadzenia godzin dydaktycznych. W ten sposób upływa kolejne kilka lat, z chlubnymi wyjątkami.

Funkcjonujący system powoduje nie tylko stratę czasu po trzykroć, ale także wpływa na racjonalność zachowań jego uczestników, tj. naukowców. Wymaga bowiem planowania w długich i bardzo długich cyklach. Premiuje zachowania tak konserwatywne, że aż inercyjne. W.E. Deming – guru zarządzania jakością – mówił, że pracownicy odpowiadają za 6% błędów, ponieważ 94% leży w systemie, a ten w zakresie odpowiedzialności menedżerów. Dlatego nie sposób winić, czy nawet piętnować, za konserwatyzm i długoterminowość. Trzeba jednak podkreślić, że współczesna nauka światowa pracuje według 2–4-letnich cykli. Tyle bowiem wynoszą standardowe okresy finansowania projektów badawczych czy termin zatrudnienia na czas określony. Oczekuje się od badaczy orientacji na efekt. Nie na szybki efekt, ale osiągnięty z poszanowaniem dwóch racji: czasu potrzebnego badaczom na przeprowadzenie badań oraz „dojrzewanie” publikacji z jednej strony, oczekiwania mierzalnych i konkretnych efektów przez finansujących z drugiej strony. Łatwo z tego wywieść, że zachodzi głęboka sprzeczność racjonalności zachowań w warunkach polskiej i światowej nauki. Ta sprzeczność powoduje, że skuteczne strategie światowe nie są skuteczne w naszych warunkach, a strategie skuteczne w Polsce nie prowadzą do sukcesu za granicą.

W stronę wniosków

Artykułowi nie przyświecała diagnostyczna droga opracowania strategii, a chęć skupienia się na wybranych elementach, istotnych dla młodej kadry naukowej, adeptów i kandydatów.

Wydaje się jednak, że kilka idei rysuje się jako możliwe tematy do dyskusji. Po pierwsze, trzeba zachować istniejące stopnie naukowe, ale skrócić czas dopuszczalny ich zdobywania i odebrać karierę naukową od innych typów kariery

na uczelni. Po drugie, warto zobiektywizować ocenę dorobku badawczego poprzez: wdrożenie tzw. ślepych recenzji, włączenie aktywności międzynarodowej do kryteriów oceny. Po trzecie, należy wprowadzić mechanizm analogiczny do oceny pracy naukowej dla aktywności dydaktycznej. Po czwarte, warto rozważyć zmianę pożądaną proporcji czasu pracy dydaktycznej i badawczej względem ścieżki kariery każdego pracownika – budowanie jednego czy dwóch modeli jest niepotrzebną standaryzacją, tu potrzebne jest osiem modeli oraz ich kombinacje. Po piąte, trzeba co najmniej zrównać wielkość przychodów osiągniętych przez „czystych badaczy” wobec „czystych dydaktyków”. Po szóste, należy obniżyć bariery wyjścia ze świata nauki po to, aby czas odnowy kadry znacznie się obniżył. Po siódme, nie oczekiwać cudów. Spawacz zarabia dzisiaj więcej niż profesor, ale to nie jest argument za likwidacją profesury, ani za zmianą profilu studiów, tylko zjawisko koniunkturalne. Po ósme, umniejszanie roli nauk społecznych, ekonomicznych, nauk o zarządzaniu jest przeciwnie skuteczne i krótkowzroczne. Najlepsi polscy absolwenci kierunków inżynierskich trafiają do przedsiębiorstw zagranicznych, albo wyjeżdżają, a decyduje o tym jakość zarządzania, a nie technologia.

Mój przypadek jest w świetle przytoczonych argumentów dosyć szczególny. Rozprawę doktorską przygotowałem i obroniłem w 3,5 roku, nie będąc pracownikiem uczelni i bez wsparcia finansowego badań. W kolejne 5 lat przygotowałem rozprawę habilitacyjną, otrzymując regularne, choć nie zawsze wystarczające środki na badania własne i uzyskałem stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Kieruję obecnie dwoma zespołami realizującymi programy finansowane ze środków Unii Europejskiej: jeden wartości kilkunastu tysięcy, drugi stukilikutysięcy euro. W tym sensie mój *casus* zaprzecza tezie, że obecne zasady są prohibicyjne i uniemożliwiają rozwój. Moja w tym zasługa jest jednak niewielka: to oparcie i inspiracje kierownika Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem, kompetencje i przykład promotora pracy doktorskiej, umożliwiły mi przejście tej trudnej drogi. I to jest, w moim przekonaniu, kryterium wyboru „okrętów flagowych” polskiej nauki i argument za utrzymaniem habilitacji.

dr hab. Wojciech Czakon
Akademia Ekonomiczna
im. Karola Adamieckiego w Katowicach

Zmieniać naukę i szkolnictwo wyższe trzeba – ale rozważnie

Bogdan Nogalski

Wprowadzenie

Teza, że od edukacji i nauki zależy rozwój cywilizacyjny i zadowolenie z życia jest oczywista i nie zachodzi potrzeba jej dodatkowego uzasadniania. Z tego punktu widzenia dobrze stało się, że rząd zapowiedział reformy w szkolnictwie wyższym i nauce, bowiem ich obecna, szeroko rozumiana „kondycja” – rozpatrywana jako wehikuł cywilizacyjny – jest w Polsce dość słaba. Niewątpliwie kompromitujące dla nas są porównania położenia nauki i ludzi nauki w Polsce z przodującymi krajami Unii Europejskiej. Na tym tle trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że obowiązujący obecnie w Polsce model nauki i szkolnictwa wyższego nie jest systemem innowacyjnym. Ale czy to jest wina ludzi nauki i sektora szkolnictwa wyższego, czy bardziej systemowych uwarunkowań towarzyszących ich pracy, w tym systemów motywacyjnych, które z owych powodów są bardziej istotne dla takiego stanu rzeczy? Trudno udzielić na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi.

Moim zdaniem, przedstawione w projekcie reformy i zamierzenia należy uznać za niebagatelne i odważne, nawet gdy niektóre z zawartych tam propozycji budzą na pierwszy rzut oka i w chwili obecnej krytyczny odzew uczonych. Dlatego, aby móc z całym przekonaniem opowiedzieć się za reformą w proponowanym kształcie lub za inną jej formą, potrzebna jest rzetelna dyskusja w środowisku oraz wzajemny dialog na linii rząd – środowisko. Nie może ograniczać pożądaną debaty ani ignorancja premiera w sferze faktów, co do tego, czy Norman Davies lub amerykańscy nobliści nie mogą być – z powodu braku habilitacji – promotorami na polskich uczelniach (otóż umożliwia to art. 20 ust. 7 ustawy z 14 marca 2003 roku

o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki, Dz.U. 2003, nr 65, poz. 595), czy też ton wystąpienia premiera, przypominający odprawę lub pokazową imprezę PR, na konferencji prasowej, na której przedstawiano założenia projektu reformy.

Właśnie z tego względu sensowne wydaje się postawienie kilku zagadnień poszukujących odpowiedzi m.in. na pytania: czy proponowane zmiany są poprzedzone właściwą diagnozą, czy są to zmiany rozważne, spójne wewnętrznie i do końca – w szczegółach – rzetelne, uwzględniając zarówno ich pozytywne, jak i negatywne konsekwencje, czy są to przemyślane propozycje? Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania stanowi treść niniejszego tekstu, zaś prezentowane w nim stanowisko i formułowane w tej materii poglądy są pokłosiem: ● moich doświadczeń jako wieloletniego pracownika tego sektora ● moich zainteresowań naukowo-badawczych związanych z zarządzaniem strategicznym, w szczególności zarządzaniem strategiczną zmianą ● pełnionych ról w środowisku, dzięki którym miałem okazję poznać różne stanowiska i preferencje w nim zachodzące oraz ● ostudzeniem emocji związanych z pierwszą reakcją moją i środowiska na przedstawiony projekt reform i coraz bardziej chłodnym, a także profesjonalnym spojrzeniem na całokształt proponowanej reformy.

W mojej opinii – w chwili obecnej – ocena środowiska koncentruje się na kilku kluczowych, a zarazem kontrowersyjnych propozycjach, m.in. takich, jak: zniesieniu habilitacji (główny temat wystąpień i wywiadów prasowych) i w zamian wprowadzeniu „certyfikatu promotorskiego”, konkursach na stanowiska, „doktoracie po licencjacie”, rodzajach doktoratu „zawodowego” (praktycznego) i „naukowego”,



„uczelnii flagowych” itp. Symptomatyczne jest, że nikt nie wypowiada się na temat „marchewek” zawartych w projekcie, np. stanu spoczynku profesorów, czyli projektu dodatkowego uposażenia do emerytury, czy też stabilizacji zatrudnienia profesora tytularnego itp. W moim odczuciu m.in. wymienione wyżej kontrowersyjne propozycje, to mniej istotne elementy i tematy zastępcze, odwracające uwagę od fundamentalnych spraw, jakie w ramach reformy nauki i szkolnictwa wyższego powinny być podjęte. Jednakże te ostatnie należą do spraw daleko bardziej trudniejszych i skomplikowanych, wymagających widzenia ich w perspektywie wielu lat. Niestety także w kontekście możliwej utraty władzy przez reformatorów (jako zmian, może i niepopularnych, zagrażających interesom pewnych środowisk), gdyby były one wdrażane. Myślę, że ta ostatnia perspektywa stanowi zagrożenie realizacji właściwych, daleko idących, fundamentalnych zmian w tym sektorze, którym mogłyby towarzyszyć niektóre z proponowanych w projekcie rozwiązań. Ich wdrożenie skutkowałoby silnym wzmocnieniem tezy wymienionej na początku tekstu oraz przełożeniem jej na stan faktyczny i realny (wzmocnienie pozycji polskiej nauki i szkolnictwa wyższego w Europie i świecie), a także samoczynną eliminacją lub istotnym ograniczeniem krytyki, owych sygnalizowanych i wymienianych wyżej, kontrowersyjnych propozycji zmian.

W celu rozpatrzenia – w kontekście założeń projektu reformy – zmian kluczowych i fundamentalnych, pragnę się skupić na omówieniu kilku istotnych spraw i moim stosunku do nich. Są to: ● strategia rozwoju sektora edukacji na poziomie wyższym i nauki ● finansowanie sektora ● zarządzanie kapitałem ludzkim w sektorze.

Błąd diagnozy – niewłaściwa terapia

Zakożenia przedstawianego projektu, stanowią produkt końcowy opracowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego dokumentu pt. „Strategia rozwoju kraju 2007–2015. Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku” (Warszawa, kwiecień 2008). Zapoznając się z tym dokumentem, zwróciłem uwagę na ten z jego fragmentów, który uważam za istotny dla trafności proponowanej diagnozy i w konsekwencji naprawy sektora nauki i szkolnictwa wyższego. Tym frag-

mentem jest analiza SWOT (punkt 3, s. 14–23). Otóż przy całym szacunku dla autorów tego raportu, stwierdzić muszę, że ta część strategii, którą uważam – z racji posiadanego doświadczenia jako konsultanta ds. restrukturyzacji i wdrażania zmian – za kluczową do właściwej oceny sytuacji i formułowania propozycji zmian, wykonana została po amatorsku, bez znajomości metodyki przeprowadzania tego typu analizy. Gdyby w taki sposób wykonali tego typu zadanie studenci na kierunku zarządzanie, niewątpliwie nie otrzymaliby zaliczenia. Otóż z dokonanej identyfikacji, mającej charakter życzeniowy, przypominający *menu*, nic nie wynika. Zidentyfikowane bowiem określone silne i słabe strony konkretnych poruszanych zagadnień oraz towarzyszących im szans i zagrożeń, niepoddane wartościowaniu i zestawianiu ze sobą w postaci poszukiwania odpowiedzi na takie podstawowe pytania, jak: czy zagrożenia osłabiają siły, czy szanse potęgują siły, czy zagrożenia spotęgują siły, czy szanse pozwalają przezwyciężyć słabości (podejście „z zewnątrz do wewnątrz” TOWS), czy siły pozwalają wykorzystać rodzące się sposobności, czy słabości nie pozwalają wykorzystać szans, czy słabości wzmocnią niekorzystne oddziaływanie zagrożeń (podejście „z wewnątrz do zewnątrz” SWOT), nie odpowiadają na kluczowe kwestie i prowadzą po prostu donikąd. Przeprowadzona zatem analiza nie wnosi w ich diagnozę i sformułowaną projekcję rozwiązań (por. s. 21–36) oraz w strategię realizacyjną (dla konkretnych spraw i zagadnień), nic twórczego i kreatywnego. Nie otrzymujemy odpowiedzi na kluczowe kwestie, tj. jakie winny być rozwiązania, które z nich są realne i mają szansę na akceptację środowiska, które z kolei wymagają zwiększonych nakładów czasu i środków finansowych, jakie będą to koszty, które z rozwiązań trzeba odłożyć na później i lepiej je przygotować etc.

Moim zdaniem, przeprowadzona – w omawianym dokumencie – analiza SWOT, prowadzi do błędnej diagnozy i zastosowania niewłaściwej terapii. Nie dokonując wartościowania zidentyfikowanych problemów (budowania wiązki celów i ich hierarchizacji z punktu widzenia ważności), nie podejmuje ona tym samym poszukiwania kluczowych problemów i dywersyfikacji strategii adekwatnej do realizacji poszczególnych zidentyfikowanych problemów. Oznacza to, że nie możemy mówić o jednej strategii dla całego

sektora. Należy mówić o zróżnicowanych strategiach, odnoszonych do różnych problemów, które składają się na reformę sektora edukacji i nauki w Polsce. Takiego podejścia omawiany dokument jednak nie zawiera. Sądzić zatem można, że nie jest on obiektywny i właściwie, tj. dogłębnie, przemyślany i profesjonalnie przygotowany. Problemy i tekst kolejnych – po analizie SWOT – rozdziałów, tj. „Cele strategiczne”, „Wizja” czy „Instrumenty realizacji celów strategicznych rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku”, stanowią swoiste *menu* zidentyfikowanych barier, zaś życzeniowe ich postulowanie nie rozwiąże obecnych problemów. Tak przygotowany dokument trudno traktować jako strategiczny plan rozwoju Polski poprzez naukę i szkolnictwo wyższe, zwłaszcza że pomija on milczeniem dwie istotne – moim zdaniem – sprawy, mianowicie odpłatność za naukę jako źródła wsparcia i finansowania edukacji na poziomie wyższym oraz rozdrobnienie czasu pracy pracowników tego sektora (wieloletowość i nieskuteczny, nieefektywny system motywacji materialnej oraz pogarszający się wizerunek pracownika nauki i pracy naukowej).

Finansowanie sektora

Strategia rozwoju nauki...”, oraz projekt reformy, zakładają zwiększenie nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe z 1,3 proc. (obecnie) do 2 proc. PKB w roku 2013, tj. średnio 0,15 proc. PKB rocznie!!! Jest to propozycja – przy obecnym systemie finansowania nauki (najniższy w Europie) – nad którą można się śmiać lub płakać, zwłaszcza że nastąpić to ma pod pewnym warunkiem, a mianowicie, że środowisko zaakceptuje proponowane zmiany. Przyjmowanie zatem jako *benchmarku* wzorów amerykańskich, anglosaskich i posługiwanie się tego typu argumentacją przeprowadzenia reform w Polsce – gdy w USA rocznie na naukę wydaje się 2,6 proc. PKB – wydaje się wyraźnym nieporozumieniem. Z tego względu winniśmy postępować zgodnie z maksymą „mierz siły na zamiary”, a nie odwrotnie.

Jak zatem skutecznie reformować naukę, a zwłaszcza szkolnictwo wyższe, gdy utrzymuje się nierówność w postaci braku odpłatności za studia stacjonarne. Jest to hipokryzja rządzących, którzy unikają zasadniczego rozwiązania

sprawy i zasłaniają się konstytucją. Nie podnieśliśmy poziomu nauki i szkolnictwa wyższego w sytuacji, gdy:

- będziemy utrzymywać nierówność konstytucyjną obywateli w postaci bezpłatnych studiów serwowanych pewnej (nie zawsze najbardziej utalentowanej) grupie w najbardziej twórczej formie (studia stacjonarne, dawniej dzienne),
- nauka na studiach wyższych traktowana będzie tylko w pewnych przypadkach (studia niestacjonarne, zaoczne studia doktoranckie) jako życiowa inwestycja finansowana ze środków własnych zainteresowanego.

Oczywiście sprawa nie jest prosta i wymaga przygotowania skomplikowanych rozwiązań w zakresie systemów indywidualnego finansowania studentów i ich stypendiów. Życzenie inicjatorów reformy, że kredyt studencki będzie można dostać bez poręczeń majątkowych, że wystarczy sam indeks, należy zaliczyć do kategorii *science fiction*, jaki bank udzieli bowiem takiego wsparcia? Niestety rozwiązania w tym zakresie (dotyczące m.in. systemu stypendialnego, pożyczkowego, kredytów studenckich oraz zasad ich umorzeń i spłat), należy uznać za niedopracowane i znajdujące się w powijakach.

Warto podkreślić fakt, że obecnie – niestety nie jest to sytuacja spotykana incydentalnie – wielu studentów „studiujących” na studiach stacjonarnych, zamiast studiować i przebywać na wykładach i zajęciach obligatoryjnych, po prostu pracuje. Jest to często używany przez nich argument, który ma usprawiedliwić ich nieobecność. Ciekawe, co o takiej sytuacji sądzą pan premier i pani minister, forsując hasło „studia nie będą płatne”?

Zawartym w założeniach projektu reformy *remedium* na tę sytuację oraz obecne rozdrabnianie środków finansowych na funkcjonowanie ponad 100 uczelni państwowych (nie licząc instytutów naukowych) jest lansowana przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego koncepcja „uczelni flagowych”. Według niej najwięcej środków finansowych otrzymywać będą wybrane, najlepsze uczelnie, zaś pozostałe miałyby spełniać funkcje szkół dla magistrów. Uczelnie te – jako najlepiej przygotowane do konkurencji międzynarodowej – mają szerzej otwierać się na świat, częściej uczestniczyć w pozyskiwaniu środków z grantów europejskich i międzynarodowych projektów badawczych. Propozycję tę

można uznać za ciekawą i godną rozważenia. Pojawia się jednak zasadnicze pytanie o kryteria wyboru takich uczelni i awansu do nich w przyszłości. Ich lista nie może być zamknięta. Owe kryteria winny być przejrzyste, dobrze określone, a nie arbitralne. Winny tworzyć skuteczną motywację do podnoszenia poziomu naukowego i edukacyjnego. Jednocześnie jednak propozycja „uczelni flagowych” stoi w oczywistej kolizji z propozycjami długoterminowymi zawartymi w projekcie, a mianowicie dotyczącymi podobnych zasad finansowania uczelni prywatnych. Osobiście uważam tę propozycję za niebezpieczną. Oznacza ona tendencję do dalszego, kolejnego rozdrabniania i tak niewielkich środków. Łamie to spójność i konsekwencję proponowanych rozwiązań systemowych. Takimi działaniami nie stworzymy warunków do wzrostu konkurencyjności polskich uczelni i Polski jako kraju.

Doświadczenia innych krajów europejskich pokazują, że wprowadzanie zasad konkurencyjności i gospodarki opartej na wiedzy rozpoczęło się od intensyfikacji nakładów i tworzenia korzystnych warunków rozwoju nauki i szkolnictwa. Łatwo dojść do wniosku, że u nas – gdy spojrzymy na wielkość przeznaczanych na ten cel środków finansowych – jest odwrotnie. Dlatego rząd powinien najpierw zapewnić środki finansowe, które umożliwią poprawę materialnych warunków pracy pracownikom naukowym, a potem stawiać im ambitne w tym zakresie cele.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w sektorze

Jest to obszar założeń projektu reformy, który wywołuje największe emocje. W dużym skrócie formułowane w nich postulaty dotyczą: zwiększenia konkurencji w drodze jawnych konkursów na stanowiska i granty na badania naukowe, zatrudniania pracowników naukowych (poza profesorami tytularnymi) na kontrakty na czas określony i zwiększenia ich mobilności, głównie poprzez obowiązkowe staże poza uczelnią, zniesienia kolokwium habilitacyjnego i stopnia naukowego doktora habilitowanego (potocznie kojarzonego ze zniesieniem habilitacji) i wprowadzenia certyfikatu promotorskiego czy dodatkowego uposażenia do emerytury dla profesorów znajdujących się w stanie spoczynku itp.

Niewątpliwie dwa pierwsze i ostatni wymieniony postulat są godne poparcia. Niestety jako takie (podobnie jak i postulat trzeci), nie rozwiązują fundamentalnego problemu, z jakim boryka się środowisko akademickie i naukowe. Owe postulaty łagodzą jedynie skutki, a nie eliminują przyczyn. Otóż za główny problem i przyczynę niewydolności akademickiej, jeżeli chodzi o jakość nauczania czy jakość prowadzonych badań naukowych uznać należy wieloetatowość. W powiązaniu z niskimi zarobkami pracownika naukowego (obecnie adiunkt ze stopniem doktora zarabia mniej niż średnia krajowa wynosząca 3000 tys. zł), praca (w trosce o zabezpieczenie bytu rodziny) na dwóch etatach (ustawowo dopuszczona) i często jeszcze w dodatkowych formach nieetatowych (wykłady na zlecenie lub według umowy o dzieło), z jednej strony rozprasza pracownika, z drugiej ogranicza jego czas na dobre przygotowanie dydaktyki, a zwłaszcza na przygotowanie i przeprowadzenie badań (na przykład wystąpienie o grant MNiSW). Myślę, że w tym tkwi ważna przesłanka osłabiająca jakość nauczania i niemożliwość prowadzenia badań na wysokim poziomie. Czynniki te wyraźnie osłabiają potencjał innowacyjny naszego kraju. Niestety proponowany w założeniach projektu model kariery naukowej nie rozwiązuje problemu i wyraźnie abstrahuje od stwierdzonych tu przyczyn. Łagodzenie skutków rozproszenia myśli i czasu, głównie młodych pracowników naukowych, w postaci likwidacji habilitacji i możliwości uzyskania w zamian certyfikatu promotorskiego, w moim odczuciu niczego nie naprawia, wręcz przeciwnie, kryzys pogłębia. Jest to w gruncie rzeczy zmiana o charakterze pozornym, o podobnych skutkach do zmiany wprowadzonej w roku 1990 (np. likwidacji stanowiska docenta), która nie tylko narusza polskie tradycje szkolnictwa akademickiego, ale jako broń obosieczna może zwrócić się przeciwko tym, którzy w chwili obecnej są za zniesieniem habilitacji. Otóż wyraźnie w propozycjach zapisano „wprowadzenie *uprawnienia promotorskiego* jako certyfikatu **będącego potwierdzeniem dojrzałości naukowej** uprawniającego do sprawowania opieki nad doktorantem i uczestnictwa w procedurze nadawania doktoratów”. Często słyszę głosy zwolenników tej zmiany, że wystarczy zebrać i przedstawić dotychczasowy dorobek (artykuły, referaty) i na tej podstawie uzyska się ów certyfikat. Otóż rozumowanie to jest w pełni błędne. Osiągnię-

cie dojrzałości badawczej i dydaktycznej jest procesem długotrwałym, rozciągniętym w czasie. Jeżeli zatem ktoś się będzie ubiegać o ów certyfikat, który stanowić ma **potwierdzenie dojrzałości naukowej** kandydata, to w gruncie rzeczy musi przedstawić jako dowód takie publikacje, w których wyraźnie zarysowany jest jego warsztat badawczy, naukowy i dydaktyczny. Wykaże on, że kandydat jest zdolny do uczenia pracy naukowej innych. Tego nie można zrobić za pomocą artykułów i referatów. Obecnie zdecydowana większość wydawców (sposrządzenie to opieram także i na swoim doświadczeniu jako autora) nie jest zainteresowana prezentacją warsztatu (czyli metodyki opracowania, brzydko mówiąc te fragmenty „wycina” z tekstu). Jest zainteresowana jedynie prezentacją wyników. Niestety bez przedstawienia warsztatu, wartość dowodowa wyników jest znikoma. A zatem kandydat do uzyskania tego certyfikatu będzie zmuszony do przedstawienia, jako istotnego składnika swego dorobku naukowego – monografii o charakterze badawczym, a zatem dzieła o bardzo zbliżonym, jeżeli nie identycznym charakterze jak obecna rozprawa habilitacyjna. W sytuacji, gdy nie proponuje się satysfakcjonujących działań służących rozwiązaniu dotychczasowych przyczyn towarzyszących nieefektywnej pracy naukowej w szkolnictwie wyższym (niskie zarobki i konieczność pracy wieloletowej; niestety w założeniach w tym zakresie brak pomysłów), nie będzie w stanie owego certyfikatu uzyskać, chyba że kryteria oceny (recenzji) zostaną obniżone. A takie działania należy zakwalifikować jako psucie nauki. I właśnie przed tym przestrzegają zwolennicy pozostawienia habilitacji (w tym sygnatariusze „listu 44”), gdyż stanowi ona, w obecnych warunkach istotny weryfikator dojrzałości naukowej kandydata.

Zakończenie

Ograniczone ramy niniejszego tekstu nie pozwalają mi szerzej się odnieść do jeszcze innych propozycji zamieszczonych w założeniach projektu reformy. Syntetyzując odpowiedź na postawione we wstępie pytanie o kształt reformy i proponowane w niej rozwiązania, trudno ją uznać za istotny krok we właściwym kierunku. Nauka i szkolnictwo wyższe to delikatna, subtelna i jednocześnie bardzo skomplikowana oraz złożona materia. Jej regu-

lacja wymaga zdrowego konserwatyizmu i oczywiście dokonywania zmian, ale tylko wtedy, kiedy jest to potrzebne i kiedy się dobrze wie, że są to zmiany na lepsze. Dlatego część z przedkładanych propozycji można akceptować, niestety większości – zwłaszcza dotyczących finansowania i modelu kariery akademickiej – jako przedwczesnych i niedopracowanych – nie. W proponowanych rozwiązaniach nie przedstawia się satysfakcjonujących pomysłów i działań służących rozwiązaniu fundamentalnych kwestii osłabiających polskie szkolnictwo wyższe, tj. niskich płac i wieloletowości. W moim odczuciu proponowane rozwiązania mają charakter zmian pozornych. Nie tworzą one optymalnych warunków wzrostu jakości polskiej edukacji na poziomie wyższym i nauki, bowiem:

- utrzymują system selektywnej bezpłatności studiów wyższych; zmniejszając w ten sposób potencjalne środki na finansowanie procesu podnoszenia jakości pracy i wytworów sektora szkolnictwa wyższego i badań naukowych;
- sugerując deregulację („uczelnie flagowe” i pozostałe), równocześnie dążą do finansowania uczelni prywatnych na zasadach podobnych do sektora państwowego;
- zapowiadając likwidację kolokwium habilitacyjnego i stopnia doktora habilitowanego, dokonują jedynie pozornych zmian w modelu kariery zawodowej, tworząc jednocześnie warunki do niedomówień i w gruncie rzeczy osłabienia poziomu prac naukowych (doktoratów) i prestiżu naukowego członków społeczności akademickiej.

Reasumując, moim zdaniem propozycje zawarte w założeniach projektu reformy szkolnictwa wyższego i nauki świadczą o chęci zdobycia poparcia społecznego części sektora nauki i szkolnictwa wyższego, a nie rzeczywistej chęci naprawy sytuacji w tym sektorze.

Prezentowane poglądy są wyrazem osobistych przekonań autora i nie muszą być zgodne ze stanowiskiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów.

prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski
 przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji
 i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk,
 członek Centralnej Komisji
 do spraw Stopni i Tytułów,
 wicedyrektor ds. naukowych
 Instytutu Organizacji i Zarządzania
 Uniwersytetu Gdańskiego

Kontekstualne rozwiązanie problemu budowania teorii przedsiębiorczości

Mariusz Bratnicki

Wprowadzenie

Badanie przedsiębiorczości jest jednym z największych tematów współczesnej nauki o zarządzaniu. Teorie powstające w tym obszarze zainteresowań muszą pokonać podwójną przeszkodę: jakości naukowej i przydatności praktycznej. Mimo „...swojej relatywnej młodości, interdyscyplinarność oraz fragmentaryzacja nauki organizacji i zarządzania stają przed wyzwaniem wypracowania wiedzy naukowej, przy równoczesnym współpoczynianiu się do efektywności praktyki i polityki” [Pettigrew, Wodman i Cameron, 2001]. Wprawdzie obserwacja ta dotyczy całości rozważań o organizacji i zarządzaniu, ale sądzę, że przerażająco identyczna ocena odnosi się do przedsiębiorczego uczenia się. Literatura przedmiotu cierpi na ahistoryczność (brak ciągłości), niedoceniając procesów (roli czasu) i spychanie kontekstu na dalszy plan (rozdzielanie działania od kontekstu). W polu przedsiębiorczości niezbędne jest poszukiwanie zrozumienia dynamiki uwzględniającej złożoność i burzliwość rzeczywistości. Oznacza to skoncentrowanie większej uwagi na aspekcie czasowym i przestrzennym kontekstu przedsiębiorczości. Trudne badania dynamiki przedsiębiorczości nie powinno być sprowadzane do ćwiczeń w zakresie statystyki, a sposób budowania teorii przedsiębiorczości powinien to uwzględniać.

O potrzebie kontekstualizacji teorii w naukach o zarządzaniu

Na temat kryteriów poprawności teorii organizacji napisano wiele. Mały zbiór dobrze wypracowanych i logicznie powiązanych idei badawczych poddający się empirycznemu sprawdzeniu; ciągłość z dotychczasowym dorobkiem, nowość pozwalająca się wyróżnić, uwzględnianie różnych perspektyw itp. Spełnienie jednych wymogów prowadzi do prostej teorii organizacji, która

jest przewidywalna, wewnętrznie spójna, logiczna, racjonalna i liniowa w swej perspektywie. Natomiast wzięcie pod uwagę kryteriów mniej tradycyjnych daje w ostatecznym rezultacie teorię złożoną, nieprzewidywalną, nieliniową, wrażliwą na zmianę warunków początkowych, przepełnioną paradoksami, wprowadzającą wielopoziomowość i wielowymiarowość opisywanych zjawisk. Badacz porusza się po cienkiej linie zawieszony między metodologicznym rygorem (operacjonalizacją i mierzaniem kluczowych zmiennych) a wigorem pozwalającym na kreatywność, innowacyjność oraz silniejsze zaangażowanie emocjonalne badacza.

Celem badań zarówno organizacji, jak i procesów zarządzania nimi jest spekulowanie, odkrywanie, dokumentowanie, a także porządkowanie, wyjaśnianie, przewidywanie dających się obserwować procesów i struktur społecznych, które charakteryzują zachowanie w organizacjach oraz zachowanie całych organizacji [Van Maanen, Sørensen i Mitchell, 2003]. W ustawicznym przedsięwzięciu badawczym szczególnie dużą rolę odgrywają wzajemne interakcje pomiędzy teorią – jej wewnętrzną spójnością, logiką, przejrzystością, czytelnością oraz nowością – a metodą, która ma też swoją wewnętrzną logikę mającą generować dane sprawdzające teorię [Yin, 2002], czy też pozwalające zbudować teorię [Alvesson i Kärreman, 2008]. Złożoność występujących powiązań leży u podłoża problemu polegającego na tym, aby zachęcić i ułatwić budowanie nowej, wzbudzającej zainteresowanie teorii, przy równoczesnym spełnieniu wymogów poprawności naukowej. Stąd też niezbywalne trudności bilansowania prostoty ze złożonością, konkretności z ogólnością, oryginalności z podobieństwem [Bratnicki, 2004]. Mając te dylematy w polu widzenia (i w pamięci), autor zajmie się pokrótce potrzebą kontekstualizacji badań nad zarządzaniem i wynikającymi z niej specyficznymi implikacjami dla studiujących organizacyjne strategie, struktury, kultury, przywództwa, efektywności, złożoności, niepewności i w końcu przedsiębiorczość.

W zakończeniu swojej książki o społecznej psychologii organizowania Karl Weick (1979) namawia praktyków do komplikowania samych siebie. Rzecz w tym, aby zgodnie z prawem Ashby'ego uzyskać różnorodność niezbędną do zrozumienia złożonej rzeczywistości. Ta szczególna rada dotyczy nie tylko praktyków, lecz również teoretyków, którzy w swoich strukturach nośnych powinni uwzględnić złożoność obiektu badawczego, jakim są organizacje. Uznanie złożoności oznacza przyjęcie założeń ograniczonej racjonalności wraz z jej retrospektywnością, adaptacyjnością i kontekstualnością [March, 1999]. Weick i March wspomogli przesunięcie badania od Touliminowskiego zdekontekstualizowanego ideału, do ekologicznego stylu uprawiania nauki [Toulimin, 1992] podkreślającego dużą rolę szczególnych, lokalnych i czasowych okoliczności. Kontekstualne uwarunkowania są krytyczne i nie powinny być ignorowane w czasie budowania teorii organizacji.

Zakładam – w ślad za Edmonson i McManus (2008), że teoria w naukach o zarządzaniu jest umiejscowiona na kontinuum od dojrzałości do powstawania. Teoria dojrzała odzwierciedla dobrze wypracowane konstrukty i modele, które były studiowane z narastającą precyzją przez różnorodnych badaczy i w rezultacie powstała zakumulowana wiedza, co do której jest powszechne porozumienie. Natomiast teoria rodząca się proponuje próbne odpowiedzi na nowe pytania, częstokroć sugerując jedynie nowe powiązania między zjawiskami. Ogólnie zarysowane kontinuum jest chyba najlepiej zrozumieć jako społeczną konstrukcję, która umożliwia rozwój archetypów. Metodologicznie rzecz biorąc, dla teorii dojrzałej właściwe jest podejście ilościowe, podczas gdy dla teorii powstającej bardziej odpowiednie jest podejście jakościowe. Wytyczna powyższa jest nie tyle regułą, co heurystyką rozjaśniającą podstawy prawidłowego warsztatu badawczego.

Na tym tle warto podkreślić, że efektywni teoretycy starają się tworzyć nową wiedzę, która poddaje się sprawdzeniu [Boudreau i Ramstad, 2007], nie ignorując przy tym uwarunkowań oddziałujących na wprowadzenie w życie nowych, merytorycznie uzasadnionych rozwiązań [Cascio, 2007]. Zapewnienie odpowiedniości i przydatności praktycznej tworzonej w sposób naukowy wiedzy wymaga uwzględnienia bogactwa sytuacji, czyli kontekstualizacji [Weick, 2007]. Przyszłe badania zarządzania są w stanie osiągnąć większy rygor i odpowiedniość dzięki zwróceniu baczniejszej uwagi na kontekst, w którym badania są prowadzone. Wytyczna ta jest ważna tym bardziej, że wielu badaczy importuje teorie z innych dyscyplin (ekonomii, psychologii, socjologii itp.), nie bacząc na kluczowe i wyróżniające atrybuty zjawisk organizacyjnych.

Uwarunkowania przedsiębiorczości

Według współczesnego, podręcznikowego ujęcia „(p)przedsiębiorcą jest ktoś, kto dostrzega szansę i tworzy organizację w celu pójścia jej śladem. [...] proces przedsiębiorczy obejmuje wszystkie funkcje, zakresy działania, czynności, jakie składają się na dostrzeganie szans i tworzenie organizacji w celu pójścia ich śladem” [Bygrave i Zacharakis, 2008: 49]. W swej zasadniczej treści proces przedsiębiorczości obejmuje rozpoznawanie i rozwijanie niezależnych, nowych przedsięwzięć. Dotyczy on wielu dziedzin, począwszy od poszukiwania i rozpoznawania szans, poprzez przekształcanie ich w atrakcyjne produkty albo usługi, pozyskiwanie zasobów dla uruchamianego nowego przedsięwzięcia i budowanie żywotnego biznesu (mającego zdrowe podstawy marketingowe, finansowe oraz prawne), a skończywszy na szybkim rozwoju i na ewentualnych żniwach strategicznych.

Ekonomicznie cenna twórcza destrukcja, socjologiczne uzasadnienie poszukiwania legitymizacji, jak też poznawcze tworzenie szans podkreślają, że przedsiębiorczość jest trudnym i niepredyktownym procesem przepełnionym politykowaniem [Garud, Hardy i Maguire, 2007]. Oznacza to potrzebę włączenia do badań przedsiębiorczości zagadnień swobodnego działania, interesów i władzy. Jednakże nie należy popadać w krańcowość, ponieważ prowadzi ona do marginalizowania niezamierzonych skutków działania, które przecież są istotnym elementem wyłaniających się nowości (praktyk organizacyjnych, norm, wartości, modeli mentalnych itp.) Zwracanie uwagi głównie na niezależne działanie promujące heroiczne modele przedsiębiorców jest ahistoryczne, uniwersalistyczne oraz ignoruje bogaty kontekst działalności przedsiębiorczej.

Autor przyjmuje podstawowe założenie, że interesuje go bardziej zrozumienie działań niż wyjaśnienie zdarzeń. To w pewnym sensie antypozytywistyczne stanowisko metodologiczne prowadzi do orientacji na społeczne tworzenie rzeczywistości, gdzie – jak powiedział Bjerke (2007) – uwytklona jest rola przedsiębiorcy jako istoty ludzkiej i przedsiębiorczości jako części całego społeczeństwa, a nie tylko ekonomii. W takim przedsiębiorczym świecie ludzie zazwyczaj nie zachowują się logicznie i racjonalnie w jakimkolwiek obiektywnym sensie. Przedsiębiorcy są przede wszystkim kreatorami i wytwórcami znaczeń i sensu, języka, kultury i historii, którzy tworzą nowe przestrzenie do działalności swojej i innych osób lub grup osób, a także zmieniają sposób wykonania czegoś w społeczeństwie. Stąd też przedsiębiorczości nie da się zaplanować i jest ona silnie osadzona w kontekście kulturowym.

W środowisku małych i średnich firm przedsiębiorczość (mierzona wskaźnikiem orientacji przed-



siębiorczej) wpływa dodatnio na wzrost efektywności organizacji, zarówno bezpośrednio, jak i poprzez pośrednie oddziaływanie na pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji [Keth, Nguyen i Ng, 2007]. Z drugiej strony, metaanaliza wyników 76 badań pozwoliła na stwierdzenie wielorakich zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a różnymi wymiarami efektywności organizacji [Davis, 2007]. Ewidentnie okazuje się, że zarówno ogólna miara orientacji przedsiębiorczej, jak i jej poszczególne składniki (innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka) są silnie pozytywnie skorelowane z ogólnymi wskaźnikami efektywności organizacji. Co więcej, zależność ta jest silniejsza w odniesieniu do subiektywnych ocen efektywności. W płaszczyźnie ocen obiektywnych wpływ orientacji przedsiębiorczej jest największy na wzrost wartości sprzedaży, a najmniejszy na poziom rentowności. Uzyskane rezultaty badawcze jednoznacznie wskazały również na możliwość wystąpienia zmiennych moderujących, co oznaczałoby uzależnienie kontekstualne.

W kierunku kontekstualizacji teorii przedsiębiorczości

Kilka lat temu przekonywano, że postęp naukowej wiedzy o przedsiębiorczości jest dalece niewystarczający [Low, 2007]. Wprawdzie liczba badań dramatycznie rośnie, ale jest jak na razie niewiele kwestii, co do których społeczność uczonych doszła do porozumienia. Bez wątpienia jednym z kluczowych czynników utrudniających rozwój wiedzy w dziedzinie przedsiębiorczości jest różnorodność tego zjawiska. Przedsięwzięcia są uruchamiane przez pojedyncze osoby lub grupy osób mających różne motywacje, realizujących idee rozmaitej jakości w otoczeniach wykazujących widoczne odmienności. Jeżeli chcemy dojść do rzetelnych generalizacji i zwiększyć naszą wiedzę o przedsiębiorczości – a nie pogłębić zamieszanie

– to należy uwzględnić niejednorodność treści, procesu i kontekstu przedsiębiorczości, projektując badania, dobierając próbę, dokonując operacjonalizacji i przeprowadzając analizę. Droga została już wstępnie zarysowana poprzez wskazanie na użyteczność eksperymentów laboratoryjnych i naturalnych (terenowych), wąski dobór próby (np. ograniczenie do danego przemysłu albo regionu) i stosowanie doboru warstwowego ukierunkowanego przez mocną teorię, wypracowanie ogólnej operacjonalizacji normalizowanej dla poszczególnych części populacji badawczej oraz prowadzenie analizy przy założeniu akceptacji częściowego wyjaśnienia całego zróżnicowania, wykorzystywania zmiennych kontrolnych, analizowanie osobno dla każdej z podgrup populacji badawczej czy też za pomocą moderowanej regresji [Davidsson, 2007].

Efektywne strategie badawcze łączą teorię z kontekstem organizacyjnym. Koncentrują się one na wyodrębnianiu granic i źródeł nowości w tychże kontekstach; kwestionują i poddają próbie szeroko rozpowszechnione założenia dotyczące danej teorii, sprawdzając zarazem wyniki badań opartych na tych założeniach; rozpoznają kluczowe uwarunkowania wpływające na relacje zachodzące w danym kontekście. W ten sposób następuje otwarcie na bardziej twórcze zastosowanie danej teorii.

Budowanie teorii przedsiębiorczości jest procesem twórczym i przepełnionym wyobraźnią. Wymaga ono starannego namysłu nad ważnością i unikalnością organizacyjnego zjawiska znajdującego się w polu widzenia, nad pytaniami badawczymi, a także nad kontekstem badań. Studia ugruntowane teoretycznie powinny brać pod uwagę kontekst badań, a w szczególności jego złożoność, unikatowość i bogactwo. Sądzę, że w zależności od stopnia nowości wykorzystywanej teorii i rozpatrywanego zjawiska organizacyjnego, można mówić o czterech strategiach badawczych odnośnie do przedsiębiorczości, które są efektywne w różnych sytuacjach charakteryzujących się statusem teorii (ustalony kontra

Tab. Strategie tworzenia teorii przedsiębiorczości

Zjawisko organizacyjne / Teoria	Ustalone	Wyłaniające się
Wyłaniająca się	Refleksja i uchwycenie bogactwa sytuacji badawczej w celu przedstawienia, w jaki sposób cechy charakterystyczne sytuacji wpływają na proponowany tok rozumowania.	Zakreślenie granic zjawiska z pewną precyzją. Wyjaśnienie unikalności badanego zjawiska. Ustalenie nowości dostarczonej argumentacji. Wskazanie uwarunkowań, w których teoria ma zastosowanie do innych zjawisk.
Ustalona	Odkrycie nowych uwarunkowań. Badanie zmiany w strumieniu czasu. Poluzowanie założeń. Różnicowanie okoliczności, w jakich teoria jest testowana. Prowadzenie metaanalizy.	Określenie odpowiedniości teorii dla nowego zjawiska. Solidne sprawdzenie podstawowej argumentacji leżącej u podłoża teorii. Powrót do teorii, czyli w jaki sposób uzyskane wyniki zmieniają założenia i przewidywania teorii.

Źródło: opracowanie własne.

wyłaniający się) oraz zjawiska leżącego w polu zainteresowań (ustalone kontra wyłaniające się). Połączenie tych dwóch wymiarów pozwala zarysować cztery scenariusze, przedstawione w tabeli.

Zakończenie

Na drogowskazu do przyszłej teorii przedsiębiorczości jest zapisana intelektualna różnorodność: uwzględnianie wielorakich kontekstów i poziomów analizy, czyli odkrywanie kontekstów, treści i procesu wraz z ich wzajemnym oddziaływaniem w czasie. Proces przedsiębiorczości jest wbudowany w kontekst polityczny, ekonomiczny, społeczny, kulturowy itp. Jego wyjaśnianie ma następować z punktu widzenia interakcji zachodzącej pomiędzy działaniem i kontekstem.

Bliższe wejrzenie w szczegóły (zob. tabela) daje podstawy do zaproponowania dyrektywy metodologicznej nakazującej komplikować teorię przedsiębiorczości po to, aby ogarnąć pełną złożoność tego procesu społecznego. Autor składa tę propozycję w pełni świadom kłopotów związanych ze wzrostem trudności empirycznego sprawdzenia, konieczności łączenia podejścia ilościowego z podejściem jakościowym i wyraźnych atutów prostej teorii. Oznacza to dążenie do odkrycia wzorców (konfiguracji) wyższego rzędu, które podobnie jak atraktory pozwalają utrzymać jakieś granice procesu przedsiębiorczości, a strategia budowy teorii przedsiębiorczości powinna to uwzględniać.

Nie ma uniwersalnej teorii przedsiębiorczości uwolnionej od specyfiki czasu i miejsca. W szczególności zapoznanie czasu (zwłaszcza jako konstrukcji społecznej) prowadzi do pominięcia istotnej cechy zachowań przedsiębiorczych stanowiących przecież rodzaj zachowań organizacyjnych, co uniemożliwia zrozumienie natury dynamiki tworzenia i wykorzystywania szans (np. chodzi nie tyle o wybór i zmianę, co o wybieranie i zmienianie). Drogi przedsiębiorczości są niezdeterminowane z powodu zmieniających się kontekstów i powstających na tym tle złożoności i niejednoznaczności aktywności przedsiębiorców, która jest procesem, a nie odizolowanymi epizodami, procesem zachodzącym w czasie i w kontekście. W tym świetle zachodzi potrzeba dynamizowania teorii przedsiębiorczości, a zwłaszcza budowy tej teorii.

prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki

Katedra Przedsiębiorczości

Akademii Ekonomicznej

im. Karola Adamieckiego w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

[1] ALVESSON M., KÄRREMAN D., 2008, *Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development*, „Academy of Management Review”, no. 32.

[2] BJERKE B., 2007, *Understanding Entrepreneurship*, Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.

[3] BOUDREAU J.W., RAMSTAD P., 2007, *Beyond HR: The new Science of Human Capital*, Boston: Harvard Business School Press.

[4] BRATNICKI M., 2004, *Pomiędzy akademią a przedsiębiorstwem, czyli o upraszczaniu i komplikowaniu teorii zarządzania*. w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Praca zbiorowa pod red. H. Jagody i J. Lichtarskiego. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.

[5] BRATNICKI M., 2007, *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, w: *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Warszawa, OW SGH.

[6] BYGRAVE W., ZACHARAKIS A., 2008, *Entrepreneurship*, Hoboken: Wiley.

[7] CASCIO W.F., 2007, *Evidence-Based Management and the Marketplace for Ideas*, „Academy of Management Journal”, no. 50.

[8] DAVIDSSON P., 2007, *Strategies for Dealing with Heterogeneity in Entrepreneurship Research*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji the Academy of Management, Philadelphia.

[9] DAVIS J., 2007, *What Really Matters? The Meta-Analytic Examination of the EO-Performance Relationship*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji the Academy of Management, Philadelphia.

[10] GARUD R., HARDY C., MAGUIRE S., 2007, *Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue*, „Organization Studies”, no. 28.

[11] KEITH H.T., NGUYEN T.T.M., 2007, *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs*, „Journal of Business Venturing”, no. 22.

[12] LOW M., 2001, *The Adolescence of Entrepreneurship Research: Specification of Purpose*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, no. 25.

[13] MARCH J.G., 1999, *The Pursuit of Organizational Intelligence: Decision and Learning in Organizations*, Malden/Oxford: Blackwell.

[14] TOULMIN S.E., 1992, *Cosmopolis: The Hidden Agenda of Modernity*, Chicago: The University of Chicago Press.

[15] VAN MAANEN J., SØRENSEN J.B., MITCHELL T.R., 2008, *The Interplay Between Theory and Method*, „Academy of Management Review”, no. 32.

[16] WEICK K., 2007, *The Generative Properties of Richness*, „Academy of Management Journal”, no. 50.

[17] WEICK K.E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, New York: McGraw-Hill.

[18] YIN R.K., 2002, *Case Study Research and Methods* (eds. 3), Newbury Park: Sage.

Summary

The increased role of entrepreneurship in contemporary world has instigated controversies on relevant ways for the theory building. In this paper the complex issue related to this debate in organization and theory domain are reviewed from contextual point of view. I also introduce a contingency framework that combines the content of effective entrepreneurship theory building to the stability/emergence of the theory as well as organizational phenomenon. I present guidelines for doing theoretical research and discuss implications of the framework for future directions.

Przywództwo jako determinanta strategii – tajemnica związków

Jan Polowczyk

Różnice między zarządzaniem i przywództwem zostały opisane już w latach 50. XX wieku¹⁾. Pierwsza dekada XXI wieku przyniosła szybki rozwój nowych technologii i przemiany społeczne, a w ślad za tym przyspieszenie ewolucji zarządzania. Niespodziewanie i paradoksalnie przyniosła także wzrost zainteresowania znaczeniem jednostki w procesach gospodarczych i dała nowe impulsy do dyskusji na temat przywództwa w biznesie.

1. W 2006 r. Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii otrzymał amerykański profesor Edmund S. Phelps. W swoim wykładzie napisanym z okazji wręczenia nagrody²⁾ krytycznie wypowiedział się na temat teorii wzrostu w ekonomii neoklasycznej: „Podejście to było oderwanie od historii i natury ludzkiej. Neoklasyczna teoria wzrostu odznaczała się tym, że nie było w niej ludzi. Wyjaśniała procesy akumulacji (...) i powstawania nowych technologii tak, jakby te spadały samoistnie niczym manna z nieba, a proces ich selekcji był natychmiastowy, wolny od kosztów i błędów. Brakuje tak kluczowego czynnika wzrostu, jakim jest działalność człowieka przejawiająca się w zarządzaniu, myśleniu, przenikliwości, intuicji czy kreatywności.”

W końcu 2007 r. Roman Frydman i Michael Goldberg opublikowali książkę *Imperfect Knowledge Economics*³⁾. Książka jest krytyczną analizą podstawowego podejścia makroekonomii opartego na teorii racjonalnych oczekiwań Roberta Lucasa, laureata noblowskiego z 1995 r. Matematyczne modele Lucasa i jego uczniów były coraz lepsze i bardziej dokładne, ale nie sprawdzały się w rzeczywistości. Według Frydmana i Goldberga maksimum możliwości teorii ekonomii stanowi poszukiwanie i opisywanie jakościowych praw, które mają charakter warunkowy⁴⁾.

Konsekwencją ekonomii niedoskonałej wiedzy jest stwierdzenie Frydmana, że „z teorii ekonomicznej nie można usunąć czynnika ludzkiego. Kto tego nie rozumie, ten nigdy nie zrozumie, jak działa gospodarka rynkowa”⁵⁾. I przytacza następujący przykład. Koncern Boeing podczas projektowania modelu 747 Jumbo zatrudnił uznaną firmę doradczą McKinsey, żeby oceniła rynkowe szanse tego

samolotu. McKinsey ocenił, że projekt jest ciekawy, ale nie daje gwarancji sukcesu. Rada dyrektorów zaczęła się wahać. Ówczesny prezes Boeinga, William M. Allen, postawił jednak na swoim, groząc dymisją. Uratował wielki sukces korporacji i dał światu największy pasażerski samolot, który przez prawie czterdzieści lat nie miał sobie równych. Nie oznacza to, że McKinsey był złym doradcą. Jest ciągle wielką firmą dysponującą może najlepszą dostępną wiedzą. Jednak obiektywna wiedza ma swoje granice. W procesie podejmowania decyzji ponad tymi granicami jest człowiek subiektywnie dokonujący oceny ryzyka i jego doświadczenie, talent oraz intuicja.

2. Prace dotyczące zarządzania strategicznego w przeważającej większości pomijają indywidualną rolę szefa firmy w kształtowaniu i realizacji strategii. A jest ona decydująca. Krzysztof Obłój w ostatniej swojej książce przyznaje, że liderzy „są naprawdę kluczowymi aktorami na organizacyjnej scenie”⁶⁾.

Sam niegdyś nie przywiązywałem do tego większego znaczenia. Jednak lata praktyki i współpraca z różnymi szefami, menedżerami, dyrektorami nauczyła mnie jednego: osobowość szefa ma absolutnie kluczowe znaczenie dla losów firmy⁷⁾.

3. William George, profesor Harvard University i były prezes koncernu Medtronic, a więc praktyk i teoretyk, w swojej ostatniej książce⁸⁾ sformułował następującą tezę: pod presją Wall Street, aby maksymalizować krótkookresowe zyski, rady dyrektorów często wybierają liderów z powodu ich wizerunku i elokwencji, zamiast siły charakteru i wartości, które wyznają.

B. George, przy pomocy swoich asystentów przeprowadził wywiady ze 125 wybitnymi liderami biznesu. Podstawowy wniosek wynikający z tych badań brzmi następująco: zdolności przywódcze każdego człowieka tworzy historia jego całego życia. Wielu liderów stwierdza, że ich motywacja pochodzi z trudnych doświadczeń życiowych: osobistych chorób, śmierci rodziców lub rodzeństwa, wczesnej pracy zarobkowej z powodu kłopotów materialnych, poczucia wykluczenia, dyskryminacji lub od-

rzucenia przez rówieśników. Trauma utraty osoby bliskiej powoduje często przewartościowania i zmianę postawy życiowej. Może powodować skupienie się na innych ludziach.

Historie życiowe liderów firm budują ich „osobisty kompas moralny”. Jego podstawą są wartości wynikające z najgłębszych przekonań i wierzeń. Nie ma jednego prawidłowego zbioru wartości. Kompas moralny daje wsparcie podczas kierowania firmą i pomaga w dokonywaniu wyborów. Jest bardzo potrzebny, ponieważ każdy szef firmy musi stawiać czoła sprzecznym dążeniom interesariuszy, w tym swoim pokusom (bywa, że nieetycznego) bogacenia się. I dlatego, według B. George’a, rady dyrektorów powinny w procesie rekrutacji na stanowisko prezesa analizować w większym niż obecnie stopniu całą drogę życiową kandydata.

B. George świadomie nawiązuje do koncepcji inteligencji emocjonalnej D. Golemana⁹). Opiera się ona na wynikach badań nad działaniem mózgu i łączeniu neurobiologii z badaniem emocji. Kluczową rolę w powstawaniu inteligencji emocjonalnej każdego człowieka odgrywa ciało migdałowe, pełniące rolę magazynu pamięci emocjonalnej. To z kolei potwierdza podstawowy dogmat psychoanalizy, że doświadczenia z pierwszych lat życia składają się na zbiór podświadomych emocji i mają potężny wpływ na całe późniejsze zachowanie dorosłego człowieka.

4. Na początku 2008 r. „Harvard Business Review”¹⁰) w specjalnym wydaniu z okazji 100-lecia Harvard Business School, na okładce wybił główne hasło numeru: *Leadership & Strategy*. W przedmowie redaktor T.A. Stewart wyjaśnia, że są to pojęcia nierozzerwalne i ściśle ze sobą łączące się. Cyntia A. Montgomery w artykule pod wielce wymownym tytułem *Przywracanie przywództwa dla strategii*¹¹) pisze o ewolucji teorii strategii biznesowych w ciągu ostatnich dwudziestu lat i o niewątpliwym dorobku w budowaniu ich podstaw naukowych. Powszechnie strategię traktuje się jako zbiór rozwiązań w celu zachowania długoterminowej, trwałej przewagi konkurencyjnej. Natomiast w XXI w. strategia powinna być rozumiana jako dynamiczny proces, którego celem jest tworzenie wartości firmy. Kluczową rolę w tym procesie ma do spełnienia szef firmy (prezes, CEO itp.). To on jest głównym strategiem. Strategia jest nie tyle ideą czy planem, ale przede wszystkim drogą rozwoju dla firmy. Jest procesem ciągłym. Według C.A. Montgomery większość strategii, podobnie jak większość ludzi, zawiera w sobie jakąś tajemnicę. Interpretacja tej tajemnicy jest stałym obowiązkiem głównego stratega firmy.

5. W ten oto sposób nauka o strategii wraca do źródła, czyli do sztuki wojennej. Musimy pamiętać, że przez wieki całe to wojny, a nie czasy pokoju były uważane za stan naturalny¹²). Podboje miały najczęściej, jakbyśmy to dzisiaj powiedzieli, swoje cele biznesowe: ziemię, niewolników, złoto, dostęp do wody, szlaki tranzytowe itd. Najstarszym znanym

traktatem na temat prowadzenia działań wojennych jest *Sztuka wojny* chińskiego wodza Sun Tzu¹³) z przełomu VI i V w. p.n.e. Należy do najslawniejszych ksiąg świata starożytnego.

Według Sun Tzu o losach wojen decydują dowódcy. Dlatego sporo uwagi poświęcił ich umiejętnościom, cechom charakteru i spoczywającym na nich obowiązkach. Jako najważniejsze cechy charakteru dowódcy wymienił: mądrość, wiarygodność, dobroduszość, odwagę i surowość. W poglądach chińskich myślicieli wojskowych ważną rolę odgrywała koncepcja strategicznej siły (nazywana ukrytą energią lub podstawą potęgi). Koncepcja ta łączy dwa główne czynniki: przewagę ilościową (wyposażenie, liczebność wojska) oraz siły skumulowane w armii: wytrwałość, ducha walki, dyscyplinę, a przede wszystkim dowództwo. Umiejętne dostosowanie metody walki do okoliczności miejsca i czasu wymaga geniuszu.

Koncepcja geniuszu zajmuje centralne miejsce także w poglądach pruskiego generała Carla von Clausewitza¹⁴). Jego dzieło *O wojnie* uważane jest za jedną z najważniejszych ksiązek cywilizacji europejskiej. Clausewitz wśród podstawowych cnót moralnych dowódcy wymienia cztery: honor, odwagę, wytrwałość i opanowanie. Geniusz dowódcy według jego definicji to niezwykle zdolności: wielka przenikliwość i siła umysłu w podejmowaniu prawidłowych decyzji szczególnie wtedy, gdy nie ma pewnych i wystarczających informacji.

6. Peter Drucker, najwybitniejszy teoretyk zarządzania XX w., za główną cechę dobrego menedżera uważał skuteczność¹⁵). Inteligencja, wyobraźnia i wiedza są wielkimi talentami, jednak dopiero dzięki skuteczności działania przynoszą określone rezultaty. Według Druckera nie istnieje coś takiego, jak „skuteczna osobowość”. Skuteczność jest nawykiem, który się nabywa w działaniu.

Jack Welch, najwybitniejszy menedżer XX w., stawiając na „zbiorowy intelekt” jako główny czynnik zwyciężania w biznesie, zaproponował nowy typ lidera. Lider w biznesie to ktoś mający pięć następujących cech¹⁶): wewnętrzną energię, siłę motywowania innych, odwagę do podejmowania decyzji, zdolność do realizacji zadań i pasję. Niektóre cechy niezbędne do bycia dobrym liderem są wrodzone (wewnętrzna energia), inne nabywamy w szkole, w domu czy na boisku. Jeszcze inne zdobywamy w pracy, w codziennej praktyce.

7. Najbardziej podziwianym liderem pierwszej dekady XXI w. jest bez wątpienia Steve Jobs, kierujący niepodzielnie firmą Apple: jako CEO oraz przewodniczący rady dyrektorów w jednej osobie. Jobs jest postacią niezwykłą. Jego życiorys jest pełen dramatów i sukcesów, nagłych zwrotów w życiu prywatnym i zawodowym. Pokazuje proces dojrzewania zbuntowanego nastolatka, dwudziestolatka – milionera, przegranego trzydziestolatka i dziś pięćdziesięciolatka – zwycięzcę, z majątkiem wyce-

nianym na 6 mld \$. W 2004 r. udało mu się także pokonać śmiertelną chorobę, raka trzustki. To historia z pouczającym morałem o tym, że dobrze jest mieć pasję i trzeba być wytrwałym.

Jobs nie studiował elektroniki ani zarządzania. Nie ukończył żadnego uniwersytetu. Dzisiaj to on jest zapraszany na wykłady przez najbardziej renomowane uczelnie i wszędzie słuchają go z uwagą tłumy. A firma, którą założył – Apple, została uznana za najbardziej podziwianą oraz najbardziej innowacyjną firmę świata¹⁷⁾. Oto premia za wytrwałość! Magazyn „Fortune”¹⁸⁾ nadał S. Jobsowi tytuł najbardziej wpływowego lidera światowego biznesu w 2007 r.: Beethovena i Machiavellego biznesu w jednej osobie. Życie i praca S. Jobsa – zapewne dlatego, że są tak dobrze opisane¹⁹⁾ – mogą być dobrą ilustracją koncepcji Golemana i George’a.

Pasją młodego Jobsa była elektronika. Mountain View, gdzie mieszkali Jobsowie, był sypialnią pracowników słynnego Hewletta-Packarda. W każdym garażu Steve spotykał specja od elektroniki, chętnego do podzielenia się wiedzą, jak i elektronicznymi częściami. Lata 60. w Ameryce to okres młodzieżowych buntów społecznych. Jobs należał do tzw. kablarzy, grupy łączącej zainteresowania narkotykami z pasją do elektroniki. Fascynował się filozofiami Wschodu, które miały mu służyć do osiągnięcia stanów wyższej świadomości. W buddyzmie pociągało go znaczenie doświadczenia, intuicji i samospełnienia.

W 1976 r. wraz z kolegą S. Wozniakiem założył firmę Apple, która skonstruowała pierwszy komputer osobisty w zwartej obudowie. Głównym inżynierem w tym tandemie był Wozniak. Natomiast Jobs był wielkim wizjonerem przewidującym, że komputery zmienią ludzi – to jak pracują i jak żyją oraz, że przyniosą prawdziwą wolność. Potrafił połączyć idealizm z działalnością biznesową. Jest twardym negocjatorem, a kiedy trzeba – także bezwzględny graczem.

Jobs w ostatnich kilku latach, wykorzystując technologię cyfrową, zmienił reguły funkcjonowania kilku branż: filmowej, muzycznej i telefonicznej. Jest jednym z głównych graczy w Hollywood. Dzięki platformie iTunes oraz odtwarzaczowi iPod zrewolucjonizował sprzedaż muzyki, filmów i gier. Wprowadzając iPhone, zmusił operatorów sieciowych do dzielenia się przychodami uzyskanymi z rozmów i transferu danych. Dziś Apple ma 18 mld \$ rezerw żywej gotówki, a Jobs obiecuje kolejne wynalazki.

8. Dobrze jest dokonać rozróżnienia między przedsiębiorcą a menedżerem. Przedsiębiorca to założyciel firmy, niekiedy wybitny wynalazca, często prowadzący swój biznes razem z rodziną. Natomiast menedżer to specjalista od zarządzania, niekiedy także posiadacz akcji firmy. Przedsiębiorca może być jednocześnie menedżerem. Tak jest zazwyczaj w początkach działania firmy. Rozróżnie-

nie to jest bardzo ważne ze względu na rodzaj związków z firmą oraz cechy charakteru i wykształcenie.

Przedsiębiorcami są zatem: S. Jobs (Apple), B. Gates (Microsoft), M. Dell (Dell), G. Eastman (Kodak), A. Ortega (Inditex/Zara), I. Kamprad (IKEA), R. Branson (Virgin), D. Miłek (NG2/CCC), A. Kowalski (Sante) czy J. Kolański (Jutrzenka).

Klasycznymi menedżerami są natomiast: J. Welch – twórca potęgi GE i jego obecny następca J. Immelt, L. Gerstner – w latach 90. uratował przed podziałem IBM, S. Marchionne – obecny wybawca FIAT-a, A. Mulcahy – uratowała przed bankrutem Xerox, C. Fiorina – była szefowa HP i jej obecny następca M. Hurd, I. Chalupiec – były szef Orlenu, M. Sowa – szef Agory czy W. Kostrzewa – szef ITI.

9. Żaden z dziesięciu powyżej wymienionych przedsiębiorców nie ukończył wyższych studiów. Jobsa, Gatesa i Della od najmłodszych lat pasjonowały komputery. Wszyscy trzej rzucili studia. Eastman, Ortega i Kamprad musieli szybko podjąć pracę, bo w ich rodzinnych domach nie przelewało się. Branson porzucił szkołę, mając 16 lat. Miłek i Kowalski rozpoczęli biznes od bazarowego handlu na łózkach polowych, a Kolański – od uprawy ziół pod Kaliszem. Wszyscy oni są biznesowymi samoukami.

Z kolei druga grupa – menedżerowie – to świetnie wykształceni fachowcy po dobrych uniwersytetach, światowcy, znający warunki pracy w różnych krajach i branżach. Przedsiębiorcy-innowatorzy zwykle takich wybierają na swoich następców.

W praktyce trudno wykazać związki między wykształceniem a osiągnięciami w biznesie.

Do prowadzenia firmy potrzebna jest przede wszystkim inteligencja emocjonalna i społeczna. Są one niezbędne do realizacji wizji we współpracy z innymi ludźmi²⁰⁾. Wyższe wykształcenie, doktorat czy dyplom MBA nie gwarantują, że ktoś będzie skutecznym przedsiębiorcą czy menedżerem. Z drugiej strony, wykształcenie na pewno się przydaje, rozszerza horyzonty i pomaga w myśleniu strategicznym.

10. Rywale mogą skopiować większość przewag konkurencyjnych wyróżniającej się firmy. Nie mogą jednak sklonować jej naczelnego stratega. Bez względu na rodzaj biznesu ważnym czynnikiem stabilnych sukcesów jest kreowanie liderów. W GE mówi się, że podstawowym priorytetem koncernu nie jest produkcja żarówek czy silników odrzutowych, ale kreowanie przywódców. W globalnym rankingu firm pod względem ich dbałości o rozwój menedżerów²¹⁾, trzy pierwsze miejsca zajmują: GE, P&G i Nokia. Menedżerowie z tych firm są rozchwytywani przez rynek, a GE jest uważany za prawdziwą „wylegarnię” prezesów.

Zaostrzająca się konkurencja na globalnych rynkach i wzrost znaczenia akcjonariuszy powodują, że rosną wymagania wobec szefów firm. Czas trwania

ich kadencji skraca się dramatycznie, choć w zamian rosną ich wynagrodzenia. Są jednak firmy, które działają długofalowo i prezesów mianują na kilkanaście (L'Oreal, Wal-Mart), a nawet dwadzieścia lat (GE), z co najmniej rocznym wyprzedzeniem i tylko spośród swoich menedżerów (IBM, Xerox, BP, firmy japońskie).

Większość firm rekrutację prezesa rozpoczyna wtedy, kiedy spadają zyski. Te firmy, które nie wykreowały własnych liderów, muszą ich szukać na rynku i decydują się niekiedy na osobę spoza branży. Takim outsiderem jest obecny szef koncernu FIAT, S. Marchionne, z wykształcenia prawnik. L. Gerstner, który uzdrowił IBM, wcześniej był szefem koncernu tytoniowo-spożywczego RJR Nabisco. Nokię zrewolucjonizował bankowiec J. Ollila. Nowatorskimi sklepami Apple kieruje M. Drexler, były szef sieci odzieżowej GAP. Grupą luksusowych produktów Gucci zarządza z wielkim powodzeniem R. Polet, który wcześniej całe swoje życie zawodowe spędził w koncernie Unilever, kierując działem lodów i mrożonek. I. Chalupiec, zanim został szefem Orlenu, dał się poznać jako wybitny bankowiec. To jedynie niektóre przykłady pokazujące, że nie ma wzorca skutecznego lidera biznesu.

11. Zarządzanie, a w tym zarządzanie strategiczne, nie należy do nauk ścisłych. Jest to bardziej dyscyplina z pogranicza sztuki i nauki. R.W. Griffin pisze²²⁾, że choć „menedżerowie mogą starać się podchodzić do zarządzania, wykorzystując w miarę możliwości wiedzę, to często muszą podejmować decyzje i rozwiązywać problemy na podstawie intuicji, doświadczenia, instynktu i osobistych poglądów na sprawy”. Profesor S. Sudoł zaś dopowiada²³⁾, że poszukiwanie prawd wiecznych w naukach o zarządzaniu jest utopią i że człowiek nie może osiągnąć pełnej prawdy. Może się tylko do niej zbliżyć.

Pisząc na temat znaczenia przywództwa, obracamy się w kręgu nie w pełni udowodnionych hipotez i obserwacji. Każdej tezie można przeciwstawić wyjątki będące jej zaprzeczeniem. Każda firma jest bytem unikatowym i niepowtarzalnym, tak jak niepowtarzalni są ludzie, którzy ją zakładali i którzy nią zarządzają. Jest w tym rzeczywiście ciągle jakaś tajemnica, do której kiedyś być może się zbliżymy²⁴⁾.

dr Jan Polowczyk
niezależny konsultant, wykładowca

PRZYPISY

- ¹ R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, rozdz. 17.
- ² E.S. PHELPS, *Macroeconomics for a Modern Economy*, Prize Lecture, December 8, 2006.
- ³ R. FRYDMAN, M.D. GOLDBERG, *Imperfect Knowledge Economics. Exchange Rates and Risk*, Princeton University Press 2007. Roman Frydman jest z pochodzenia Polakiem.
- ⁴ E.S. PHELPS we wstępie do książki Frydmana i Goldberga napisał w zakończeniu: „[...] ta prawdziwie wyjątkowa i ważna książka jest znakiem, że ekonomia wraca na

właściwe tory – na drogę ku ekonomii posiadającej prawdziwe mikrofundamety i jednocześnie zdolność do wyjaśniania (...) współczesnej ekonomii, która nie może być opisana przez podejście racjonalnych oczekiwań.”

- ⁵ *Ekonomia niepewności*, rozmowa z Romanem Frydmanem, „Polityka” 08.03.2008, Niezbędnik Inteligentna 14.
- ⁶ K. OBŁÓJ, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 8.
- ⁷ J. POLOWCZYK, *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2008.
- ⁸ B. GEORGE, P. SIMS, *True North: Discover Your Authentic Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2007.
- ⁹ D. GOLEMAN, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- ¹⁰ „Harvard Business Review”, January 2008.
- ¹¹ C.A. MONTGOMERY, *Putting Leadership Back into Strategy*, „Harvard Business Review”, January 2008. Tytuł artykułu jest nieco przesadzony, ponieważ od 1973 r. wydawany jest nieprzerwanie interesujący dwumiesięcznik „Strategy & Leadership”.
- ¹² N. DAVIES, *Europa. Rozprawa historyka z historią*, Znak, Kraków 2007, s. 830.
- ¹³ S. TZU, S. PIN, *Sztuka wojny*, Helion, Gliwice 2004.
- ¹⁴ T. von GHYCZY, B. von OETINGER, Ch. BASSFORD, *Clausewitz o strategii*, PWE Warszawa 2002, s. 46.
- ¹⁵ P.F. DRUCKER, *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 287.
- ¹⁶ J. WELCH, S. WELCH, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005, s. 106.
- ¹⁷ „Fortune” 5/2008.
- ¹⁸ „Fortune” 22/2007.
- ¹⁹ J. YOUNG, W.L. SIMON, *iCon. Steve Jobs, najbardziej niezwykły akt II w historii biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2006.
- ²⁰ *Kto i dlaczego może być bogaty*, wywiad z J. SANTORSKIM, „Rzeczpospolita”, 8–9 września 2007.
- ²¹ *The Top Companies for Leaders*, „Fortune” 17/2007.
- ²² R.W. GRIFFIN, *op.cit.*, rozdz. 1.
- ²³ S. SUDOŁ, *Podstawowe dylematy nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2/2007.
- ²⁴ Jan Paweł II był wielkim przywódcą kościoła powszechnego. Watykanista Marco Politi, w wywiadzie *Oto człowiek dla „Tygodnika Powszechnego”* (6 kwietnia 2008), tak oto mówi: „W jego życiowym doświadczeniu były elementy specjalne. [...] Doświadczenie gwałtownej śmierci w rodzinie. Zaskoczyło mnie, że w testamencie wspomina swoją siostrę, zmarłą jeszcze przed jego urodzeniem. Nic o niej nie wiemy: czy zmarła kilka dni po urodzeniu, czy później, jak miała na imię... Nic. A on w testamencie wspomina tę siostrę, której nigdy nie widział. Zmarła mu matka, brat, ojciec, ukochani przyjaciele... Został zupełnie samotny wobec życia. [...] Wojtyła był mistykiem. Był też filozofem historii, prowadził refleksję nad zdarzeniami historycznymi. Był człowiekiem wiary, a jednocześnie miał instynkt przywódcy politycznego”.

Summary

Strategic management books usually ignore the unique role leaders play in the process of formulating and implementing strategy. Management is a discipline merging art and science. Leadership and strategy are inseparable. Each company is very unique, like its founders and managers. The CEO chooses a company's identity. He or she serves as the guardian of organizational purpose, watching over the entity and guiding its course. Each CEO should follow its own personal moral compass that is created during the whole life. Most strategies involve some mystery. Interpreting that mystery is an abiding responsibility of the chief strategist, the CEO.

Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacjach

Jacek Bendkowski

Wprowadzenie

Większość badaczy i praktyków zarządzania traktuje wiedzę jako pewien mierzalny zasób, który poddaje się kodyfikacji i magazynowaniu w celu jego późniejszego wykorzystania [Wickramasinghe, von Lubitz 2007, s. 13]. W konsekwencji wiedzę utożsamia się z informacją, którą można przesłać, zapisać lub rozpowszechnić. Tego typu systemy zarządzania wiedzą często nie przynoszą jednak spodziewanych rezultatów. W tej sytuacji postulowanym rozwiązaniem jest metoda zarządzania wiedzą, likwidująca ograniczenia wynikłe z dwoistości wiedzy, a w konsekwencji pozwalająca na włączenie w procesy organizacyjnego uczenia się zarówno wiedzy ukrytej, jak i jawnej.

Dwoistość wiedzy

Wszelkie działania członków organizacji, zmierzające do zdobycia wiedzy, można podzielić na pracę poznawczą oraz pracę transferencyjną. Celem pracy poznawczej jest zdobycie wiedzy. W jej wyniku członkowie organizacji uzyskują (poprzez wytworzenie lub zdobycie) i gromadzą w swoich umysłach informacje na temat przedmiotu poznania. Praca transferencyjna to uzewnętrznianie, tj. wyrażenie przez członków organizacji nagromadzonych w ich umysłach informacji i udostępnienia ich pozostałym członkom organizacji. W rezultacie pracy poznawczej każdy członek organizacji tworzy swój własny, indywidualny zbiór informacji (wiedzy), a w rezultacie pracy transferencyjnej zbiór zewnętrzny, czyli społeczny.

Między wyróżnionymi rodzajami pracy wchodzącymi w skład procesu tworzenia wiedzy w organizacji zachodzą określone relacje [Bendkowski 2008, w druku]. Wiedza jednostkowa jest wiedzą subiektywną, prymarną w stosunku do wiedzy organizacyjnej (dostępnej). Celem jednostkowej pracy poznawczej jest zaspokojenie ciekawości na temat przedmiotu poznania, natomiast w przypad-

ku organizacji chodzi o dostarczenie (wytworzenie) wiedzy praktycznie użytecznej, pozwalającej na rozwiązanie konkretnego problemu. Użyteczna wiedza organizacyjna powstaje w wyniku pracy transferencyjnej, której każdorazowo towarzyszy interpretacja ze względu na posiadaną wiedzę jednostkową, doświadczenie i określony kontekst kulturowy.

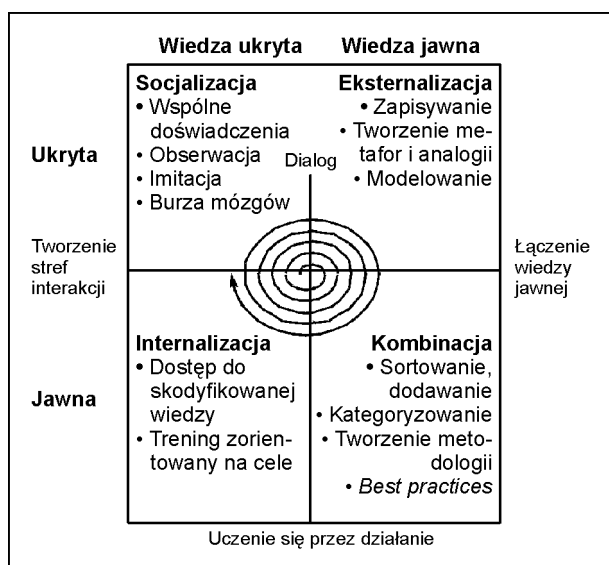
Z wyróżnieniem wiedzy jednostkowej i organizacyjnej wiąże się podział na wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*) i jawną (*explicit knowledge*). Pod pojęciem wiedzy ukrytej rozumie się ogólnie rzecz biorąc wiedzę niedającą się sformalizować, np. poprzez wyrażenie słowami. Przykładem może być wiedza językowa rozumiana jako kompetencje językowe, które każdy człowiek bezrefleksyjnie nabywa w procesie rozwoju osobniczego. Wiedza jawna natomiast to pewien rodzaj wiedzy możliwej do uzewnętrznienia, którą można wyrazić za pomocą słów, liczb, znaków, symboli i obrazów. Przykładem może być wiedza zapisana w postaci instrukcji obsługi, specyfikacji technicznych, procedur i przepisów, którą można łatwo powielać i rozdzielać pomiędzy członków organizacji.

Rozważając wzajemny stosunek pomiędzy wiedzą ukrytą i jawną, w literaturze przedmiotu przytacza się często koncepcje wiedzy Polanyiego i Nonaki.

Według Polanyiego [1967, s. 53]: ● wiedza jest jednocześnie zjawiskiem społecznym i jednostkowym (podlega społecznej konstrukcji) ● wiedza ukryta stanowi podstawę wiedzy jawnej.

Zdaniem Nonaki [1991, s. 98] wiedza ukryta i jawna nie są w stosunku do siebie oddzielne, lecz uzupełniają się. Interakcje tego, co ukryte i tego, co dostępne, pozwala na wyróżnienie czterech różnych sposobów konwersji wiedzy, tworzących tzw. spiralę kreowania wiedzy, na którą składają się: socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja i internalizacja (por. rys. 1).

Socjalizacja – od ukrytego do ukrytego, to proces dzielenia się doświadczeniami, a tym samym tworzenia takiej wiedzy ukrytej, jak modele mentalne i umiejętności techniczne. Jednostka może zdobyć wiedzę ukrytą bezpośrednio od innych, nie uży-



Rys. 1. Spirala tworzenia wiedzy

Źródło: I. NONAKA, *The Knowledge Creating Company*, „Harvard Business Review”, vol. 69, 1991, s. 100.

wając języka, np. poprzez obserwację, naśladowanie, ćwiczenie.

Eksternalizacja – od ukrytego do dostępnego, jest procesem wyrażania wiedzy ukrytej za pomocą dostępnych pojęć. To złożony proces tworzenia wiedzy, w którym wiedza ukryta zostaje udostępniona w postaci metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli.

Kombinacja – od dostępnego do dostępnego, obejmuje proces konwersji wiedzy poprzez łączenie różnych składników wiedzy dostępnej. Jednostki dzielą się wiedzą za pośrednictwem dokumentów, spotkań, rozmów telefonicznych czy sieci komputerowych. Przetwarzanie wiedzy dostępnej na drodze selekcjonowania, ujednociania i kategoryzowania informacji może prowadzić do powstania nowej wiedzy.

Internalizacja – od dostępnego do ukrytego, wspomaga ją werbalizacja, zapis w dokumentach, wykresach czy podręcznikach. Dokumentacja pomaga ludziom zinternalizować to, czego doświadczyli, w ten sposób wzbogacając ich wiedzę ukrytą.

Według Nonaki istotą tworzenia wiedzy w organizacji jest eksternalizacja, tj. przekształcanie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. Ma ona miejsce w ramach wspólnych działań i wymaga fizycznej bliskości.

Dotychczasowe rozważania wyraźnie ilustrują dwoisty charakter wiedzy w wielu jej aspektach.

■ W pewnym zakresie wiedza jest sformalizowana i ustrukturyzowana, co pozwala na jej uzewnętrznienie, z drugiej natomiast niesformalizowana i nieustrukturyzowana, co znacznie utrudnia lub w ogóle nie pozwala na jej wyrażenie.

■ Pod względem ontologicznym wiedza jest tworzona wyłącznie przez jednostki. Organizacja nie

jest w stanie samodzielnie wytworzyć wiedzy. Może jedynie stanowić wsparcie (kontekst) dla jednostek w procesie tworzenia wiedzy.

■ Jeśli przyjąć podział wiedzy pod względem epistemologicznym na wiedzę ukrytą i dostępną, to wiedza ukryta jest prymarna w stosunku do wiedzy dostępnej. Oznacza to, że wiedza jawna jest fundowana po części na wiedzy ukrytej. Nie należy zatem postrzegać oboczności ukryty – jawny rozłącznie, lecz całościowo, łącznie – przez pryzmat obydwu elementów.

■ Prymarna wiedza jednostkowa jest uwarunkowana przez wiele czynników, jak np. zakorzeniony system wartości, co prowadzi do stwierdzenia, że jest ona subiektywna w odróżnieniu od wiedzy organizacyjnej, podzielanej przez ogół członków organizacji, która jest obiektywna. Jeśli zatem przyjąć, że istotą wiedzy organizacyjnej stanowią podzielane przez daną zbiorowość informacje uzewnętrzniane w ramach specyficzno-kontekstowych i względnych interakcji międzyludzkich, to głównym problemem staje się istniejący (ustanawiany przez jednostki) kontekst społeczno-kulturowy.

Geneza i rozwój koncepcji „wspólnoty działań”

Koncepcja „wspólnoty działań” (*Community of Practice – CoP*) odnosi się do procesu grupowego uczenia się ludzi, zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy. Opiera się ona na opracowanej w 1991 roku przez Jeana Lave’a i Etienne’a Wengera teorii sytuacyjnego uczenia się [1991, s. 44], którą można ogólnie rzecz biorąc zdefiniować jako uczenie poprzez praktyczne działanie (terminowanie) w układzie mistrz – uczeń.

Zakłada się, że proces uczenia się jest procesem społecznym, w którym poszczególni członkowie wspólnoty uczestniczą w różnym zakresie, w zależności od posiadanej władzy/autorytetu lub stopnia starszeństwa, uzależnionego od czasu uczestnictwa we wspólnocie.

Kluczowym elementem koncepcji wspólnoty działań jest proces zdobywania wiedzy przez nowego członka wspólnoty, określane mianem „legitymizującej partycypacji na obrzeżach” (*Legitimate Peripheral Participation – LPP*). Legitymizacja odnosi się do władzy i stosunków władczych w ramach wspólnoty, a obrzeża do pozycji nowego członka w strukturze wspólnoty. Jest ona uzależniona od dotychczasowej praktyki i przyszłych oczekiwań co do jego udziału (partycypacji) w działaniach grupy oraz efektów bieżącej współpracy ze wspólnotą. Z czasem udział nowego członka wspólnoty w pracach grupy jest coraz większy, co powoduje jego awans w hierarchii władzy. Początkowo jego dzia-

lność może się ograniczać wyłącznie do zdobywania podstawowej wiedzy. Po pewnym czasie może on uczestniczyć w bardziej skomplikowanych pracach prowadzonych na rzecz wspólnoty. W przypadku krawca może to być wykrawanie materiału z szablonów. Stopniowo, wraz ze zdobyciem nowej wiedzy zadania stają się coraz bardziej skomplikowane, a niedawny nowy członek grupy staje się uznanym członkiem grupy i jest postrzegany przez innych jako źródło władzy/autorytetu.

Współdziałanie w ramach wspólnoty jest nierozdzielnie związane z praktyką. Uczestnictwo we wspólnocie implikuje partycypację we wszystkich jej działaniach, przy założeniu, że członkowie wspólnoty nadają prowadzonym działaniom takie samo znaczenie oraz zdają sobie sprawę z tego, jakie ma to znaczenie dla nich oraz dla wspólnoty.

Współdziałanie oznacza odkrywanie i konstruowanie przez jednostkę wspólnej rzeczywistości (*negotiation of meaning*). Proces ten E. Wenger nazywa reifikacją, w wyniku której każda wspólnota działań wytwarza takie artefakty, jak: narzędzia, procedury, mity, opowieści i język, które urzeczowiają określone aspekty ich działania.

Podobnie jak w przypadku wiedzy można zatem mówić o dwoistym charakterze procesu uczenia się, gdzie partycypacji nierozłącznie towarzyszy reifikacja. Wynika z tego, że wraz ze wzrostem stopnia jawności wiedzy rośnie stopień jej reifikacji i na odwrót – im bardziej wiedza niejawną, tym mniej jest podatna na urzeczowienie (uzewnętrznienie). Dowodzi to nieprzydatności technologii informatycznych do zarządzania wiedzą.

Wspólnoty działań nie funkcjonują w odosobnieniu, kontaktując się ze światem zewnętrznym (innymi wspólnotami) za pomocą tzw. obiektów granicznych (*boundary object*). Obiekty graniczne muszą być zrozumiałe dla różnych grup społecznych. Odmienność kontekstu powoduje lokalne różnice w in-

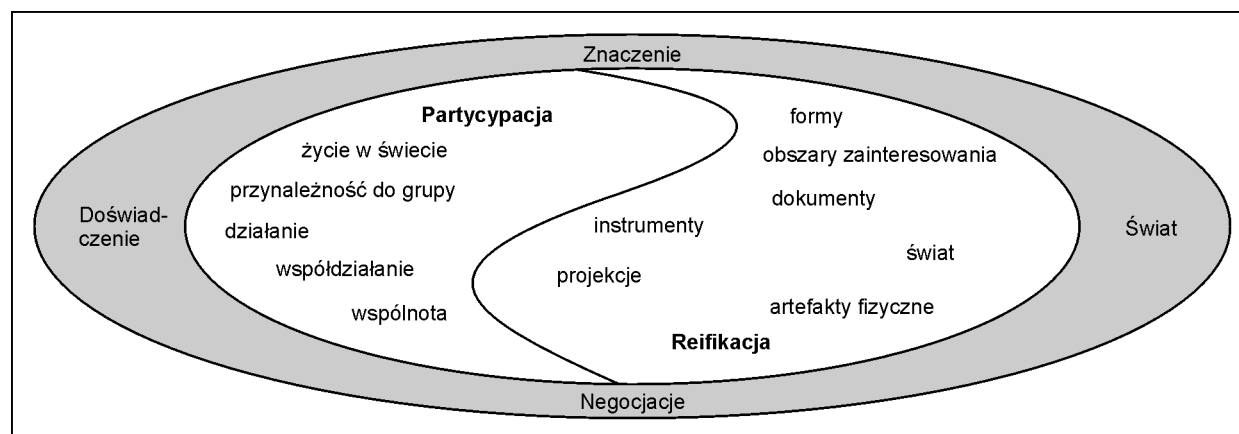
terpretacji artefaktu. Nadanie mu pierwotnego znaczenia nie następuje w wyniku prostej rekonstrukcji znaczenia. Oznacza to, że konieczna jest do tego dodatkowa wiedza, niezwiązana z artefaktem [Hildreth, Kimble 2002, s. 1].

Proces organizacyjnego uczenia się we wspólnocie działań przedstawiono na rysunku 2.

Wspólnota działań a zarządzanie wiedzą

Wzrastająca liczba publikacji naukowych poświęconych problematyce powstawania i funkcjonowania wspólnot działań spowodowała zainteresowanie tą tematyką ze strony praktyki. Jedną z najbardziej znanych definicji wspólnoty działań w biznesie sformułowali w 1995 roku John Seely Brown i Estee Solomon Gray w artykule pod znamienym tytułem *The People Are the Company* [1995, s. 1]: „(...) «wspólnota działań» to grupa pracowników, współpracujących ze sobą przez pewien czas. Nie jest to zespół ani organizacja zadaniowa. Niekoniecznie musi to być wyznaczona do prowadzenia wyznaczonych działań bliżej określona grupa. Tworzą ją ludzie wykonujący «rzeczywistą» pracę. To, co ich łączy, to wspólnota celów oraz potrzeba wiedzy, co wiedzą inni”.

Nasilenie zainteresowania wspólnotami działań w organizacjach gospodarczych nastąpiło w 1998 r. wraz z opublikowaniem przez E. Wengera rezultatów badań dotyczących działu reklamacji jednego z wielkich towarzystw ubezpieczeniowych [2004, s. 1–8]. Wenger dowodził w nich, że wspólnoty działań powstały wskutek wzajemnego zaangażowania w całe przedsiębiorstwo i że wykorzystywały one wspólne zasoby (np. procedury, artefakty, słownictwo). Jego zdaniem badane przez niego wspólnoty działań: ● powstały w związku z potrzebą wykonania określonych zadań w organizacji ● utworzyły kanały dystrybucji wiedzy wewnątrz, pomiędzy ni-



Rys. 2. Dwoistość procesu organizacyjnego uczenia się we wspólnocie działań

Źródło: E. WENGER, *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1998, s. 63.

mi i poza „granicami” organizacji. Jego zdaniem, nie można mówić o organizacji jako jednej wspólnoty działań, ale o grupie połączonych ze sobą wspólnot, które mogą znajdować się nawet poza granicami organizacji głównej.

Pierwotny opis wspólnot działań jako wyizolowanych grup zastąpił nowym podejściem. Według Wengera każdą wspólnotę działań można zdefiniować za pomocą trzech pojęć:

- **domena działania** – obszar zainteresowania, wokół którego zorganizowana jest wspólnota. Jest to cała organizacja, o ile jest oparta na wspólnym lub podzielanym rozumieniu, podlegającym stałemu ustanawianiu i przedefiniowywaniu przez jej członków,
- **sposób działania** – pracownicy stają się członkami danej wspólnoty wskutek zaangażowania w działalność wspólnoty. To wspólne zaangażowanie łączy członków wspólnoty razem w pojedynczą strukturę społeczną,
- **efekty pracy** – wypracowanie zestawu wspólnych zasobów wspólnotowych. Dokumenty stanowią tego materialny przykład. Inne o charakterze mniej materialnym: procedury, polityka, rytuały i idiomy mogą stanowić część tego zasobu.

W swojej codziennej pracy ludzie mogą ustanawiać rzeczywistość zarówno poprzez uczestnictwo we wspólnych działaniach i dokonywać jej projekcji na zewnątrz poprzez wytwarzanie artefaktów.

Krytyka koncepcji wspólnoty działań

W literaturze przedmiotu podnosi się dwie zasadnicze kwestie związane z powstawaniem i funkcjonowaniem wspólnot działań. Pierwsza z nich dotyczy relacji korzyści uzyskiwanych z funkcjonowania wspólnot działań do ponoszonych kosztów, druga natomiast możliwości funkcjonowania rozproszonych wspólnot, co jest szczególnie charakterystyczne dla współczesnych przedsiębiorstw w dobie globalizacji.

Większość organizacji postrzega grupy jako zespoły zadaniowe, tj. jako wyodrębnione grupy pracowników kontrolowane przez większe organizacje, działające wyłącznie na rzecz osiągnięcia celów przez organizację. Jednakże z samej istoty wspólnoty działań wynika, że jest to byt samokierujący i samomotywujący się. Jego siłą napędową jest wspólny cel, który może różnić się od celu całej organizacji.

Badania przeprowadzone w IBM przez Gongla i Rizzuto [2004, s. 295–307] pokazały, że możliwym rozwiązaniem tej sprzeczności jest rozpad wspólnoty działań. Wspomniani badacze wyodrębnili cztery archetypy rozpadu wspólnoty: ● zaprzestanie współpracy ● zmiana celów ● połączenie z inną wspólnotą oraz ● formalizacja działań. Zaobserwowano, że w przypadku gdy organizacja „zidentyfikuje” wspólnotę działań i próbuje zbyt mocno ingerować w jej cele, strukturę i działania, wspólnota próbuje zniknąć z pola widzenia organizacji, jej członkowie usuwają się w cień, udając rozpad wspólnoty, podczas gdy w rzeczywistości współpracują dalej poza zasięgiem jej kontroli [2004, s. 299].

Stanowi to poważny problem, jeśli organizacja jest uzależniona od wyników pracy takiej wspólnoty działań. W tej sytuacji możliwym rozwiązaniem jest rozpad wspólnoty poprzez jej formalizację, co wiąże się z utraceniem oczekiwanych korzyści płynących z działań w ramach wspólnoty działań.

Drugim problemem funkcjonowania wspólnot działań w gospodarce są rzeczywiste możliwości dystrybucji wiedzy w ramach organizacji. Badania trzech wielkich przedsiębiorstw europejskich pokazały, że tylko w jednym z nich dochodziło do transferu wiedzy pomiędzy wspólnotami, w dwóch pozostałych nie miało to miejsca z powodu niepewności wspólnej tożsamości oraz podzielanej i akceptowanej wiedzy [Hislop 2004, s. 36–46]. Zdaniem autora badań, zbyt silne wewnętrzne poczucie tożsamości może powodować zmniejszenie, a nie zwiększenie przepływu wiedzy. Tezę tę potwierdziły badania organizacji z sektora publicznego i prywatnego, które pokazały, że zwiększenie wewnętrznej tożsamości wspólnoty spowodowało marginalizację pracowników niebędących członkami wspólnoty [Vaast 2004, s. 216].

Z powyższych rozważań wynika, że wspólnoty działań jako samokierujące i samoorganizujące się byty mogą być przydatne dla organizacji gospodarczych. Jednakże z drugiej strony właśnie te cechy powodują, że istnieje zawsze duża niepewność, co do ich wkładu w sukces organizacji. Z tego względu nie można ich wykorzystywać w kluczowych obszarach funkcjonowania firmy.

Jak już wspomniano, drugi problem to wirtualne wspólnoty działań. Wynika to z faktu, że dzisiejsze organizacje są często fizycznie rozproszone, co wymaga form współpracy i koordynacji działań wykorzystujących technologie informatyczne. W odniesieniu do zarządzania wiedzą istotą problemu stanowi pytanie o zachowanie w pracy wirtualnej równowagi pomiędzy partycypacją i reifikacją.

Początkowo zakładano, że głównym problemem w pracy wirtualnej wspólnot działań będzie podtrzymanie współdziałania, a przez to większą rolę będzie odgrywać reifikacja. Badania empiryczne tego nie potwierdziły. Pomimo rozbudowanych środków komunikacji elektronicznej badane wspólnoty działań w dalszym ciągu były uzależnione od utrzymywania i rozwijania kontaktów w środowisku fizycznym w formie bezpośrednich spotkań. Podzielane artefakty odgrywały znaczną rolę w pracy wirtualnej, jednakże nadrzędne znaczenie miały więzi społeczne, tak jak w przypadku grupy naukowców prowadzących wspólne badania, która stopniowo prze-



kształcała się we wspólnotę działań. Pisanie o swojej pracy i prezentowanie do wglądu pozostałym członkom grupy wyników własnych prac było postrzegane jako podstawowy czynnik zapewniający spójność grupy i pomagający rozwinąć wspólne rozumienie celów, rozwój wiedzy i poczucia przynależności [Bradshaw, Powell, Terrell 2004, s. 184–201].

Wnioski

■ Większość prac poświęconych problematyce zarządzania wiedzą traktuje wiedzę jako pewien mierzalny zasób, który poddaje się kodyfikacji i magazynowaniu w celu jego późniejszego wykorzystania. W konsekwencji wiedzę utożsamia się z informacją, którą można przesłać, zapisać lub rozpowszechnić. W praktyce tego typu rozwiązania nie przynoszą spodziewanych rezultatów.

■ Analiza natury (struktury) wiedzy pozwala postawić tezę o jej dwoistym charakterze. Wynika on przede wszystkim z przesłanek natury ontologicznej, epistemologicznej i prakseologicznej, co w konsekwencji powoduje, że jedynie częściowo może ona zostać wyartykułowana. Badania literaturowe i przedstawione rozważania pozwalają na wysnucie wniosku, że głównym powodem niepowodzeń w zarządzaniu wiedzą jest niezrozumienie jej dwoistego charakteru, a co za tym idzie, zastosowanie niewłaściwych narzędzi i sposobów zarządzania wiedzą.

■ Wiedza organizacyjna to podzielane przez daną zbiorowość informacje uzewnętrzniane w ramach specyficzno-kontekstowych i względnych interakcjach międzyludzkich. W tych warunkach głównym problemem staje się istniejący (ustanawiany przez jednostki) kontekst społeczno-kulturowy.

■ Koncepcja „wspólnoty działań” (*Community of Practice*) likwiduje ograniczenia wynikające z dwoistości wiedzy dzięki wzajemnie uzupełniającym się elementom: partycypacji i reifikacji. Uczestnictwo w CoP implikuje partycypację we wszystkich działaniach, zakładając, że członkowie wspólnoty nadają identyczne znaczenie prowadzonym działaniom oraz wiedzą, jakie ma to znaczenie dla nich i wspólnoty. Współdziałanie oznacza reifikację – odkrywanie i konstruowanie przez jednostkę wspólnej rzeczywistości. Uwzględnia to dwoisty charakter wiedzy i umożliwia włączenie w procesy organizacyjnego uczenia się zarówno wiedzy ukrytej, jak i jawnej.

■ Ze względu na cechy „wspólnot działań” w literaturze przedmiotu krytycznie ocenia się możliwości wykorzystania ich w silnie zhierarchizowanych i ustrukturyzowanych organizacjach przemysłowych oraz jako wirtualnych lub rozproszonych „wspólnot działań”.

dr Jacek Bendkowski
Katedra Podstaw Zarządzania
i Marketingu Politechniki Śląskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] BENDKOWSKI J., *Uwarunkowania tworzenia wiedzy w organizacjach przemysłów tradycyjnych*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1, wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008 (w druku).
- [2] BRADSHAW P., POWELL S., TERRELL I., (2004), *Building a Community of Practice: Technological and Social Implications for a Distributed Team*, w: HILDRETH P., KIMBLE C. (red.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Hershey, PA: Idea Group.
- [3] BROWN S.J., GRAY S.E., *The People are the Company*, Fast Company, <http://www.fastcompany.com/online/01/people.html>.
- [4] GONGLA P., RIZZUTO C.R., (2004), *Where Did that Community Go? – Communities of Practice that Disappear*, w: HILDRETH P., KIMBLE C. (red.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Hershey, PA: Idea Group.
- [5] HILDRETH P.M., KIMBLE Ch., (2002), *The Duality of Knowledge*, „Information Research, An International Electronic Journal”, vol. 8, no. 1.
- [6] HISLOP D., (2004), *The Paradox of Communities of Practice: Knowledge Sharing between Communities*, w: HILDRETH P., KIMBLE C. (red.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Hershey, PA: Idea Group.
- [7] LAVE J., WENGER E., (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [8] NONAKA I., (1991), *The Knowledge Creating Company*, „Harvard Business Review”, vol. 69.
- [9] POLANYI M., (1967), *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul, London.
- [10] VAAST E., (2004), *The Use of Intranets: The Missing Link Between Communities of Practice and Networks Of Practice?*, w: HILDRETH P., KIMBLE C. (red.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Hershey, PA: Idea Group.
- [11] WENGER E., (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [12] WENGER E., (2004), *Knowledge Management as a Doughnut: Shaping your Knowledge Strategy Through Communities of Practice*, „Ivey Business Journal”, January/February, The University of Western Ontario, Ontario-London.
- [13] WICKRAMASINGHE N., von LUBITZ D., (2007), *Knowledge-Based Enterprise. Theories and Fundamentals*, Idea Group Publishing, Hershey.

Summary

Most KM projects fail because first of all, they are primarily concerned with knowledge that can be quantified and can be captured, codified and stored, and secondary, we are not aware of the duality of knowledge. One possible way forward is offered by Communities of Practice, which provide an environment for people to develop knowledge through interaction with others in an environment where knowledge is created nurtured and sustained due to process of participation and reification.

Wkład przedstawicieli nauk ekonomicznych w rozwój nauk o zarządzaniu w Polsce międzywojennej

Tomasz Sobczak

Wprowadzenie

O związkach pomiędzy naukami o zarządzaniu a naukami ekonomicznymi pisali m.in. Stanisław Sudoł [8] i Andrzej K. Koźmiński [4], wybitni przedstawiciele tych pierwszych. Wymienieni autorzy w swoich interesujących rozważaniach pominęli jednak związek polegający na tym, że w przeszłości niektórzy z teoretyków ekonomii zajmowali się także problematyką zarządzania. Warto więc w tym kontekście zwrócić uwagę na tych „rasowych” ekonomistów, którzy w swoich pracach poruszali i rozwijali zagadnienia organizacji i zarządzania i/lub prowadzili wykłady z tej problematyki.

W opracowaniach traktujących o rozwoju nauki organizacji i zarządzania dominuje przekonanie o tym, że zagadnienia organizacji na poziomie przedsiębiorstwa w okresie Polski międzywojennej były wyłącznym przedmiotem zainteresowania inżynierów [5]. W pracach prezentujących polską myśl ekonomiczną uważny czytelnik nie znajdzie informacji o tym, że niektórzy teoretycy ekonomii interesowali się także zagadnieniami organizacji i zarządzania. Dlatego też autor niniejszego tekstu przeprowadził badania, na podstawie których stwierdził, że w analizowanym okresie pewien wkład w rozwój tej nauki wnieśli także formalnie wykształceni ekonomiści i prawnicy, których dorobek przyczynił się znacząco do rozwoju polskiej myśli ekonomicznej^{*)}. W tej grupie na szczególną uwagę i wyróżnienie zasługują Tadeusz Brzeski, Stanisław Głąbiński, Edward Taylor i Stefan Zaleski.

Myśl organizatorska w pracach wybranych ekonomistów Polski międzywojennej

Stanisław Głąbiński (1862–1943), przedstawiciel lwowskiego ośrodka myśli ekonomicznej, podejmuje problematykę technicznego podziału pracy, przez który rozumie „rozdział róż-

nych czynności potrzebnych do produkcji pewnego wytworu lub wykonania pewnej usługi pomiędzy więcej osób”. Podział pracy to wyraz technicznej organizacji pracy, gdyż jest efektem celowego wydzielenia określonych czynności realizowanych przez daną osobę i przeniesienia ich na grupę osób tak, że każda z nich wykonuje „tylko pewną cząstkową czynność z całości pracy”. Dalej czytamy, że podział prac jest także następstwem organizacji jednolitego kierownictwa produkcji i związany jest zwyczajowo z wykorzystaniem „machin, które spełniają pewne proste, ale uciążliwe czynności z niezmierną siłą i szybkością, zastępując pracę wielu robotników” [2, s. 92–94].

Głąbiński zwraca także uwagę na ujemne strony podziału pracy, którym można przeciwdziałać m.in. przez:

- dalszy postęp techniczny polegający na zastępowaniu pracy fizycznej człowieka maszynami i pozwalający na oddanie „człowiekowi tylko czynności wyższych, kierujących i nadzorujących”;
- planowanie następstw robotników w różnych czynnościach mechanicznych po przerwach w pracy, np. robotnik może przed południem wykonywać czynności mechaniczne, a po południu wykonywać inne „czynności bez uszczerbku czasu i wytwórczości pracy”;
- zmniejszenie czasu pracy, który pozwoli „pokrzepić organizm fizyczny i władze umysłowe”;
- wykluczenie pracy dzieci i angażowanie młodzieży i kobiet tylko do wybranych zajęć;
- przestrzeganie zasad higieny przy urządzaniu i utrzymaniu miejsc pracy, głównie w górnictwie i przemyśle;
- „szerzenie oświaty i asocjacji zawodowej wśród robotników” [2, s. 95–96].

Poznański ekonomista Edward Taylor (1884–1964) w pracy *Wstęp do ekonomiki* wymienia naukę o zarządzie gospodarczym, którą określa także jako ekonomię prywatną lub administrację gospodarczą. Według Taylora przedmiotem tej nauki jest dochód prywatny „z postawieniem z góry za

zadanie praktycznego celu, maksymalizacji tego dochodu”. W takim ujęciu zajmuje się ona więc środkami, które mogą do tego celu prowadzić, z tego też powodu Taylor zalicza ją do nauk stosowanych, praktycznych „o charakterze «teleologicznym»». Nauka o zarządzaniu gospodarczym według tego wybitnego ekonomisty bada szczegółowo dochody indywidualne i wpływ zjawisk społeczno-gospodarczych na ich poziom. Dalej czytamy, że problem, punkt widzenia i strona ujmowania zjawisk oraz wypływająca z nich metoda badania charakterystyczne dla nauki o zarządzaniu są dla Taylora raczej odmienne, antagonistyczne do tych elementów typowych dla ekonomiki (Taylor – obok Adama Krzyżanowskiego – w miejsce nazwy ekonomiki stosował ekonomikę). Stawia tezę, że wykształcenie w ramach jednej nauki nie jest pomocne w zrozumieniu sposobu myślenia drugiej. Taylor twierdzi, że „stosunek obu nauk jest podobny, jak ekonomiki do techniki. Jest to też w istocie technika życia gospodarczego – rolniczego (nauka zarządu gospodarstwa rolnego czy administracji rolnej), handlowego, przemysłowego, bankowego – stykająca się z ekonomiką, lecz niestanowiąca jej poddziału”. W dalszej części Taylor zastosował termin „organizacja przedsiębiorstwa”, która jest efektem zastosowania do działania gospodarczego pewnej wiedzy, głównie o współdziałaniu ludzkim, pewnych zdolnościach administracyjnych i kalkulacyjnych [9, s. 43, 216].

Elementy myśli organizatorskiej w postaci zasad gospodarstwa wytwórczego (tj. przedsiębiorstwa) omówił Tadeusz Brzeski (1884–1960) [1]. Przez zasady autor ten rozumie wskazówki najlepszego wykorzystania zgromadzonych środków w ramach jednego kompleksu wytwórczego, czyli przedsiębiorstwa. W celu osiągnięcia pożądanych wyników „zabiegów wytwórczych” przedsiębiorca może wykorzystywać te momenty, od których może zależeć powodzenie. W przypadku przedsiębiorstwa momenty te według Brzeskiego można podzielić na dwie grupy: pierwsza związana z założeniem i przeobrażeniem przedsiębiorstwa, zaś druga z samym jego prowadzeniem. Podział ten to efekt dylematu, co jest ważniejsze: struktura przedsiębiorstwa czy też jego prowadzenie, gdyż zdaniem Brzeskiego „od struktury przedsiębiorstwa zależy jego prowadzenie, ale też i prowadzenie może strukturę albo wyzyskać, albo też ją pogorszyć”. Na koncepcję zasad gospodarstwa wytwórczego autorstwa Brzeskiego składają się następujące zasady:

- zasada wyższości wytwórczej (posiadanie lepszych środków technicznych w porównaniu do konkurencji) lub skombinowanej wyższości wytwórczej,
- zasada optymalnego, elastycznego i kompletnego składu środków wytwórczych,
- zasada środków własnych, tj. „należytego” stosunku środków własnych do pożyczonych,

- zasada odpowiedniej formy prawnej,
- zasada przeobrażenia przedsiębiorstwa w kontekście technicznym, finansowo-prawnym i organizacyjnym. Kontekst organizacyjny to łączenie się danego przedsiębiorstwa z innym już istniejącym lub mającym powstać w celu utrzymania wyższości wytwórczej lub optymalnego, elastycznego i kompletnego składu środków wytwórczych. Brzeski przedstawił jeden z motywów powstawania współczesnych nam aliansów strategicznych [1, s. 34–38].

W dalszej części Brzeski omawia problematykę kalkulacji i organizacji. Autor ten uznał zasady dyspozycji i kontroli jako zasadnicze w organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Zwraca uwagę, że realizacja tych zasad może przyjąć postać dwóch ekstremów: pierwsze to skoncentrowanie całej władzy dyspozycyjnej w rękach kierownictwa, zaś drugie to rozbitcie jej pomiędzy organy podrzędne z zachowaniem dla kierownictwa decyzji w sprawach niejako wspólnych (współczesna zasada delegowania uprawnień). Brzeski wskazuje, że wartość tych ekstremów zależy od wielkości i rodzaju przedsiębiorstwa, dlatego też racjonalna organizacja kierownictwa powinna polegać na ich kombinacji z przewagą jednego z nich. Dalej dowiadujemy się, że treścią działalności organizacyjnej kierownictwa jest dążenie do najlepszego wykorzystania środków będących w dyspozycji danego przedsiębiorstwa. Brzeski zauważa, że ciągłe zmiany inicjowane przez kierownictwo skutecznie uniemożliwiają osiągnięcie „stanu normalnego i pełnego życia” przez przedsiębiorstwa. Ekonomista ten omawia także kwestie zarządzania czynnikiem pracy, kosztami, płynnością, relacjami przedsiębiorstwa z rynkiem, m.in. zwraca uwagę na zasadę trwałości dostawców, jak i klientów [1, s. 42–46].

Prawnik i ekonomista Stefan L. Zaleski (1888–1959) jest autorem obszernego hasła *Naukowa organizacja w przedwojennej Encyklopedii Nauk Politycznych*. W tym twórczym opracowaniu, zajmującym niecałe 11 stron, Zaleski przedstawił powstanie i rozwój naukowej organizacji, uwarunkowania jej rozwoju oraz zakres zainteresowania. Ekonomista ten opisał także najważniejsze zasady organizacji naukowej: badanie metodami naukowymi, podział pracy i specjalizacji, koordynacji, normalizacji, czynnika ludzkiego oraz kontroli [12].

Pewna grupa prawników i ekonomistów za pośrednictwem prowadzonych przez siebie zajęć dydaktycznych przyczyniła się do podniesienia świadomości myśli organizatorskiej w polskim społeczeństwie, byli to m.in. ekonomista-skarbowiec Ignacy Czuma (1891–1963), ekonomista Jan Dmochowski (1877–1928), ekonomista Czesław Strzeszewski (1903–1999) czy wspomniany już Stefan Zaleski (patrz tabela).

Tab. Wykaz osób prowadzących wykłady z zakresu organizacji i zarządzania w szkołach wyższych Polski międzywojennej

Nazwa przedmiotu i osoby prowadzącej wykład	Uczelnia/wydział/grupa specjalizacji
Początkowo <i>Administracja i organizacja przedsiębiorstw</i> , później do roku 1929 <i>Naukowa organizacja przedsiębiorstw przemysłowych</i> , prowadzona przez Jana Dmochowskiego	Szkoła Główna Handlowa
<i>Zasady naukowej organizacji</i> , wykład dla III roku studiów był prowadzony przez Stefana Zaleskiego	Akademia Handlowa w Poznaniu
<i>Nauka o przedsiębiorstwie</i> – wykład prowadzony przez Czesława Strzeszewskiego oraz <i>Naukowa organizacja pracy</i> – wykład prowadzony przez Ignacego Czumę. Oba wykłady prowadzone były na IV roku studiów	Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wydział Prawa i Nauk Społeczno-Ekonomicznych, sekcja ekonomiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, Skład osobowy i spis wykładów na rok akademicki 1926/27*, Warszawa 1926, s. 19; *Pamiętnik Trzydziestolecia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 1906–1936*, Wyd. SGH, Warszawa 1938, s. 275; *Wyższa Szkoła Handlowa w Poznaniu. Spis wykładów na rok akademicki 1938/39*, Poznań 1938, s. 5; G. KAROLEWICZ, *Nauczyciele akademicy Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego w okresie międzywojennym*, t. II Biogramy, Wyd. KUL Lublin 1994, s. 39; C. STRZESZEWSKI, *Na przełomie czasów. Moje wspomnienia*, KIK, OSPiS PZKS, Lublin 1995.

Podsumowanie

Wkład ekonomistów w rozwój nauki organizacji i zarządzania w okresie Polski międzywojennej polegał na przekazywaniu wiedzy organizatorskiej w pracach z zakresu teorii ekonomii i/lub polityki ekonomicznej (Tadeusz Brzeski, Stanisław Głabiński, Edward Taylor) czy podczas wykładów o tematyce organizacji i zarządzania (Jan Dmochowski, Stefan Zaleski). Nie mniej ważnym składnikiem tego wkładu było kształcenie przyszłej kadry naukowo-dydaktycznej (Edward Taylor był m.in. promotorem pracy doktorskiej Antoniego Skowrońskiego, autora pierwszej w Polsce książki poświęconej teoretycznym podstawom nauki o przedsiębiorstwie pt. *Istota i przedmiot nauki o przedsiębiorstwie* z roku 1949). Wkład przedstawicieli nauk ekonomicznych w rozwój nauk o zarządzaniu wyraźnie odstaje pod względem ilościowym i jakościowym od tego, jaki wypracowali klasycy polskiej myśli organizatorskiej, tacy jak: Karol Adamiecki, Edwin Hauswald czy Aleksander Rothert. Ale należy pamiętać, że Taylor, Brzeski czy Głabiński – jako ekonomiści – w swoich opracowaniach tematykę organizacji i zarządzania traktowali jako problem poboczny, jeden z wielu.

dr Tomasz Sobczak

Katedra Zautomatyzowanych Systemów Wytwarzania i Inżynierii Jakości Politechniki Szczecińskiej

*) W okresie międzywojennym wykształcenie ekonomiczne można było otrzymać m.in. w ramach uniwersyteckich wydziałów prawa, np. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Poznańskiego, Uniwersytetu Lwowskiego czy też Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

BIBLIOGRAFIA

[1] BRZESKI T., *Ekonomia t. I Teoria gospodarowania*, Warszawa 1938.

[2] GŁABIŃSKI S., *Ekonomika narodowa*, w: *Teoria ekonomiki narodowej*, Wyd. ATENEUM, Lwów 1927.

[3] KAROLEWICZ G., *Nauczyciele akademicy Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego w okresie międzywojennym*, t. II Biogramy, Wyd. KUL Lublin 1994.

[4] KOŹMIŃSKI A.K., *Koniec świata menedżerów*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[5] MARTYNIAK Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002.

[6] *Pamiętnik Trzydziestolecia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 1906–1936*, Wyd. SGH, Warszawa 1938.

[7] STRZESZEWSKI C., *Na przełomie czasów. Moje wspomnienia*, KIK, OSPiS PZKS, Lublin 1995.

[8] SUDOŁ S., *Miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2007.

[9] TAYLOR E., *Wstęp do ekonomiki*, wyd. II, Spółdzielnia Wydawnicza „Żeglarski”, Gdynia 1947.

[10] *Wyższa Szkoła Handlowa w Poznaniu. Spis wykładów na rok akademicki 1938/39*, Poznań 1938.

[11] *Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, Skład osobowy i spis wykładów na rok akademicki 1926/27*, Warszawa 1926.

[12] ZALESKI S., *Organizacja naukowa*, w: *Encyklopedia Nauk Politycznych*, t. IV, zeszyt 1, Warszawa 1939, s. 149–159.

Summary

An attempt identifications of the contribution of chosen outstanding theoreticians of the economics of Tadeusz Brzeski, Ignacy Czuma, Stanisław Głabiński, Czesław Strzeszewski, Edward Taylor and Stefan Zaleski into the development and handing over of knowledge in the field of the organization and managing in interwar Poland is a purpose of the article. The contribution of these persons consisted in transferring over to this knowledge via studies about the economic subject matter directed to students of higher school and persons of interested in these problems, led lectures and the process educating of future scientific-teaching personnel.

Praktyki wzmacniania i pełnego wykorzystywania potencjału twórczego pracowników

Paweł Szwiec

Metody heurystyczne jako narzędzia intensyfikacji aktów twórczych pracowników

Od momentu, w którym dostrzeżono i uznano fundamentalną rolę twórczości człowieka w rozwoju ludzkości, podejmowane są próby wypracowania praktyk pozwalających na pełne wykorzystanie, a nawet wzmocnienie potencjału twórczego osoby. Chodzi tu przede wszystkim o techniki heurystyczne, trening twórczości oraz komputerowe wspomaganie procesów twórczych.

W literaturze poświęconej metodom stymulacji twórczego myślenia pojęcie heurystyki rozumiane jest na trzy różne sposoby. Może ono odnosić się do dyscypliny wiedzy, umiejętności praktycznych związanych z twórczym rozwiązywaniem zadań lub też metody myślenia¹⁾.

Heurystyka, jako metoda myślenia, charakteryzuje się: szerokim zakresem zastosowań, małą jasnością instrukcji dla stosującego, dość dużą odpornością na zmianę warunków zadania oraz umiarkowaną zależnością efektu końcowego od metody²⁾.

Popularnym kryterium podziału heurystyk jest etap procesu rozwiązywania problemów, na którym dana metoda znajduje zastosowanie. T. Proctor wychodzi z założenia, że w celu uzyskania twórczych rozwiązań proces decyzyjny powinien charakteryzować się określoną treścią i strukturą. W osiągnięciu tego stanu rzeczy pomóc mają różne techniki właściwe dla poszczególnych etapów procesu rozwiązywania problemów³⁾. Do technik wspomagających generowanie rozwiązań T. Proctor zaliczył m.in.: burzę mózgową, analizę morfologiczną i synektykę⁴⁾.

Spośród wymienionych metod w praktyce gospodarczej najczęściej wykorzystuje się burzę mózgową. Twórcą tej techniki jest A.F. Osborn. Metoda ta, w swojej klasycznej wersji, opiera się na założeniu, że brak natychmiastowej oceny wygenerowanych alternatyw pozwala na uzyskanie bardziej twórczych rozwiązań. W czasie sesji klasycznej burzy mózgową członkowie zespołu tworzą wiele nowych, często nawet utopijnych pomysłów, a ich

podstawowym celem jest opracowanie jak największej ich liczby⁵⁾. Ponadto uczestnicy sesji zachęceni są do wykorzystania cudzych propozycji jako materiału do tworzenia własnych pomysłów⁶⁾. Jednak wyniki wielu badań podważają skuteczność klasycznego *brianstormingu*, przede wszystkim z uwagi na oparcie tej techniki na pracy grupowej. Okazuje się, że ludzie w zespołach generują bardziej standardowe rozwiązania niż wówczas, gdy pracują sami⁷⁾. Przyczyn tego zjawiska upatruje się w występowaniu takich efektów grupowych, jak: próżniactwo społeczne, lęk przed oceną, blokada produkcji oraz obniżenie standardów⁸⁾.

Z uwagi na zasygnalizowane wyżej problemy podjęto próby opracowania wariantów burzy mózgową, które pozwoliłyby na uniknięcie pułapek występujących podczas stosowania jej klasycznej odmiany. Należą do nich: mieszana burza mózgową, *brainstorming* z jednoczesnym ocenianiem, technika *Phillipsa 66 Buz Session*, *brainwriting* i elektroniczna burza mózgową⁹⁾. Na szczególną uwagę zasługuje ta ostatnia technika – choćby z uwagi na fakt, że jest ona rzadko opisywana w literaturze przedmiotu.

W elektronicznej burzy mózgową uczestnicy utrzymują relacje za pośrednictwem technologii informatycznej. Ich pomysły dzięki specjalnemu oprogramowaniu i połączonej sieci komputerów są w każdej chwili dostępne dla wszystkich osób biorących udział w sesji¹⁰⁾. Przy czym należy pamiętać, że istniejące oprogramowanie pozostawia dość dużą swobodę w sposobie posługiwania się tą techniką. Mimo to użytkownicy najczęściej wybierają opcję z niewerbalną komunikacją elektroniczną. W ten sposób wykorzystywany był także system opracowany w *PlexCenter* i zainstalowany w latach 80. ub. wieku w Centrum Zarządzania Informacjami Uniwersytetu w Arizonie, który pozwalał zarówno na generowanie, jak i ocenę pomysłów. Był on oparty na 24 indywidualnych stanowiskach pracy rozmieszczonych w dwóch pokojach. Treść problemu ukazywała się na ekranie komputera każdego zajmowanego stanowiska, a uczestnik proszony był o poda-

nie nie więcej niż pięciu komentarzy związanych z problemem. Komentarze mogły zawierać pytania, sugestie, argumenty, wyjaśnienia czy inne materiały tekstowe pozostające w logicznym związku z podejmowanym problemem. Po ich wpisaniu i zaakceptowaniu plik, który je zawierał, był wymieniany z plikiem innego uczestnika sesji. Po dodaniu i zaakceptowaniu nowych komentarzy do otrzymanego pliku następowała kolejna wymiana. Procedurę tę powtarzano dopóki osoba prowadząca sesję nie zdecydowała o jej przerwaniu¹¹⁾.

Wyniki większości badań wskazują, że wskutek zastosowania klasycznego *brainstormingu* opracowuje się mniej idei niż dzięki wykorzystaniu elektronicznej lub też opartej na grupach nominalnych burzy mózgów¹²⁾. Natomiast wyniki przeprowadzonych badań nie pozwalają (bez uwzględnienia zmiennej pośredniczącej, jaką jest wielkość grupy) odpowiedzieć jednoznacznie na pytanie, czy elektroniczna burza mózgów jest skuteczniejsza od tej opartej na grupach nominalnych, bez uwzględnienia zmiennej pośredniczącej, jaką jest wielkość grupy. Otóż małe grupy generują podobną liczbę idei niezależnie o tego, czy też wykorzystują elektroniczny, czy oparty na grupach nominalnych *brainstorming*¹³⁾. Natomiast grupy o dużej liczebności, przynajmniej według wyników niektórych badań, są bardziej skuteczne, gdy posługują się elektroniczną burzą mózgów¹⁴⁾.

Wydaje się, że elektroniczny *brainstorming* umożliwia generowanie większej liczby pomysłów niż klasyczna burza mózgów, gdyż pozwala uniknąć najistotniejszych problemów związanych ze stosowaniem opartej na komunikacji werbalnej burzy mózgów. Po pierwsze, każdy uczestnik elektronicznego *brainstormingu* może opracowywać i notować pomysły równocześnie z innymi osobami, co znacznie zmniejsza ryzyko zapomnienia pomysłu¹⁵⁾. Po drugie, wszystkie propozycje wygenerowane przez uczestników sesji są zachowywane w pamięci, do której istnieje stały i natychmiastowy dostęp. To rozwiązanie pozwala na pracę nad problemem, bez konieczności ciągłego i uważnego śledzenia przebiegu sesji, a równocześnie stwarza korzystne warunki do budowania na ideach innych członków

grupy¹⁶⁾. Po trzecie, elektroniczna burza mózgów umożliwia zachowanie anonimowości przez jej uczestników, co z kolei może zmniejszać ich lęk przed negatywną oceną¹⁷⁾. Mimo tych odkryć, elektroniczny *brainstorming* nie cieszy się szczególną popularnością w świecie biznesu. Wystarczy wspomnieć, że w niedawno opublikowanym w czasopiśmie „Business Week” artykule, zatytułowanym *Sztuka brainstormingu*, ani słowem nie wspomniano o elektronicznej burzy mózgów¹⁸⁾. Mała popularność tej metody staje się bardziej zrozumiała, gdy uwzględnimy fakt, że przy wyborze jakiegokolwiek techniki bierze się pod uwagę nie tylko jej skuteczność w zasadniczej domenie, ale również jej wpływ na przebieg istotnych procesów społecznych (tabela 1).

Zdaniem M. Higginsa wykorzystanie technik heurystycznych jest najbardziej efektywnym, a zarazem najprostszym sposobem zwiększania poziomu innowacyjności organizacji¹⁹⁾. Ten sposób rozumowania akceptują decydenci w takich organizacjach, jak Shell, Nortel czy Procter&Gamble tworzący „fabryki idei”, w których wykorzystuje się technologie informatyczne i spotkania „twarzą w twarz” w celu opracowywania oryginalnych rozwiązań²⁰⁾. Oczywiście wskazane organizacje nie są jedynymi, które stosują techniki heurystyczne. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez H. Geschka, są one często wykorzystywane przez organizacje w Niemczech. Okazuje się, że tylko 26% z rozpatrywanych organizacji nigdy nie stosowało *brainstormingu*. Od 1973 stopniowo wzrastało zainteresowanie heurystykami. Dość wspomnieć, że w 1973 roku *brainstorming* często wykorzystywało 21% badanych organizacji, podczas gdy w 1987 roku wielkość ta osiągnęła 49%²¹⁾.

Wykorzystanie treningu twórczości w organizacjach

Innym ze sposobów intensyfikacji potencjału twórczego pracowników jest trening twórczości. Polega on na praktycznym ćwiczeniu umiejętności przydatnych przy generowaniu nowych i użytecznych rozwiązań. Podczas takiego

Tab. 1. Różnice między klasyczną, elektroniczną i opartą na grupach nominalnych burzą mózgów

Typ burzy mózgów	Liczba wygenerowanych pomysłów	Umocnianie kultury grupowej	Procesy socjalizacji	Możliwość wzmocnienia statusu
klasyczna	mała	silne	intensywne	znaczna
oparta na grupach nominalnych	duża	słabe	słabe	ograniczona
elektroniczna	duża	słabe	słabe	ograniczona

Źródło: A.R. DENNIS, B.A. REINICKE, *Beta versus VHS and the Acceptance of Electronic Brainstorming Technology*, „MIS Quarterly”, 28 (1), 2004, s. 8.

treningu przedmiotem oddziaływania mogą być zdolności poznawcze, motywacja, przewyciężanie przeszkód lub sprawności społeczne²²).

W ramach trenowania umysłu ćwiczy się i rozwija umiejętności abstrahowania, dokonywania skojarzeń, rozumowania indukcyjnego i dedukcyjnego czy metaforyzowania. Podczas treningu zorientowanego na rozwijanie sprawności związanych z umiejętnością przewyciężania przeszkód w myśleniu twórczym, uczestnicy uczą się sposobów unikania sztywnych nastawień i pokonywania emocjonalnego oporu przed prezentacją nowych idei. Do sprawności społecznych rozwijanych w ramach treningu twórczości należą przede wszystkim umiejętności współdziałania, komunikowania innym swoich pomysłów i konstruktywnego krytykowania²³. Nie brak dowodów empirycznych świadczących o skuteczności tego sposobu stymulacji aktywności twórczej. Wyniki metaanalizy 70 badań dotyczących efektów stosowania treningu twórczości wskazują, że jest on rzeczywiście skuteczny. Oprócz tego, że zwiększa częstotliwość występowania aktów twórczych i kształtuje względem twórczości pozytywne nastawienie, to również na wiele innych sposobów przyczynia się do pełniejszego rozwoju osoby. Uczestnicy treningu stają się bardziej otwarci na nowe doświadczenia, przejawiają większą inicjatywę i samodzielność w planowaniu oraz wykonywaniu pracy zawodowej. Zmienia się również na bardziej życzliwy ich stosunek do współpracowników²⁴. Mimo wszystko dopiero od niedawna trening twórczości zdobywa popularność w świecie biznesu. W roku 1990 około 32% organizacji w USA zatrudniających więcej niż 100 pracowników korzystało z jakiejś formy treningu twórczości²⁵. W 1995 r. wielkość ta sięgnęła 35%²⁶. Przy czym coraz częściej trening twórczości obejmuje nie tylko kadrę zarządzającą, ale również osoby zatrudnione na stanowiskach niekierowniczych²⁷. Do organizacji przejawiających daleko posuniętą inicjatywę w zakresie stosowania treningu twórczości należą FritoLay i Sysco. Decydenci pierwszej twierdzą, że w wyniku tych wysiłków w ciągu 4 lat zredukowano koszty o 100 milionów dolarów. Pozwoliło na to wdrożenie idei wygenerowanych przez pracowników objętych treningiem²⁸. Według informacji dostarczonych przez Sysco, pracownicy, którzy uczestniczyli w treningu twórczości, zwiększyli swoją sprzedaż średnio o 30%²⁹.

Stymulowanie aktywności twórczej pracowników za pomocą komputerowych systemów jej wspomaganie

Komputer rzadko jest traktowany jako potencjalne narzędzie wspomaganie procesów twórczych w organizacjach. Raczej do-

minuje przekonanie, że nadaje się on jedynie do wspomaganie podejmowania decyzji rutynowych³⁰. Stopniowo jednak rośnie popularność informatycznych systemów wspomaganie twórczości. Równocześnie przybywa dowodów, że wprowadzanie do systemów komputerowych takich technik heurystycznych, jak analiza morfologiczna, burza mózgów czy synektyka³¹ może stymulować twórczość pracowników³². Z badań D. L. Watsona wynika, że studenci użytkujący komputerowe systemy wspomaganie twórczości opracowywali więcej idei niż studenci pozbawieni takiej pomocy³³. Podobnie B. Massetti zidentyfikował istnienie pozytywnego wpływu komputerowych systemów wspomaganie twórczości indywidualnej na liczbę, oryginalność i użyteczność generowanych idei³⁴. Wyniki tych badań trudno jednak uznać za „mocny” dowód skuteczności komputerowych systemów wspomaganie twórczości. Jego uzyskanie wymaga przeprowadzenia dużo większej liczby analiz wykorzystujących różnorodne podejścia i metody³⁵.

Jednym z najważniejszych czynników przemawiających za stosowaniem informatycznych systemów wspomaganie twórczości jest stosunkowo niski koszt ich implementacji. Właśnie po to, aby utrzymać koszty na jak najniższym poziomie, a przy tym dostarczyć swoim pracownikom narzędzi wspomagających ich wysiłki twórcze, niektóre organizacje, w tym AT&T, American Express i IBM, wykorzystują wspomniane systemy. Korzystają one z własnych rozwiązań lub też z jednego z ponad 50 takich systemów dostępnych na rynku³⁶.

Właściwości oprogramowania składające się na komputerowe systemy wspomaganie twórczości indywidualnej mogą stymulować proces generowania idei, jak również służyć przewyciężaniu wielu ograniczeń pojawiających się w procesie rozwiązywania problemów. Do charakterystyk tego typu systemów należą: dostępność bodźca pobudzającego, odpowiedniość bodźca pobudzającego, charakter bodźca, moduł wiedzy domenowej, poziom ustrukturalizowania, stymulacja przyjemności i łatwość użycia³⁷.

Bodziec pobudzający jest dostępny, gdy można wykorzystać go podczas rozwiązywania problemu. W wielu technikach heurystycznych bodziec ten przybiera formę żartu, wiersza, opowieści, obrazu czy metafory, a jego obecność pozytywnie wpływa na dokonania twórcze jednostki.

Odpowiedniość bodźca pobudzającego odnosi się do stopnia odpowiedniości między bodźcem a domeną, z jakiej pochodzi zadanie. Niektóre systemy wykorzystują zaskakujące, słabo powiązane z domeną zadania bodźce, tworzące bardziej przyjazne środowisko rozwiązywania problemu. Ponadto tego typu bodźce są wykorzystywane do inicjowania procesu inkubacji oraz stanu głębokiej relaksacji.

Charakter bodźca odnosi się do formy, jaką przyjmuje. Może to być tekst, muzyka, czy grafika. Ponieważ ludzie mają różne preferencje i zwykle przedkładają określony typ bodźca nad inny, to systemy, w których dostępne są ich różne typy, powinny odznaczać się większą skutecznością.

Moduły wiedzy domenowej dostarczają użytkownikowi systemu wiedzy związanej z rozwiązywanym zadaniem.

Poziom ustrukturalizowania odnosi się do stopnia elastyczności procesu rozwiązywania problemów wbudowanego w system.

Stymulacja przyjemności dotyczy stopnia, w jakim posługiwanie się systemem wywołuje zaangażowanie i poczucie zadowolenia.

Łatwość użycia odnosi się do zakresu wysiłku wydatkowanego podczas posługiwania się systemem. Zbyt duże trudności w obsłudze systemu powodują oderwanie uwagi użytkownika od właściwego zadania.

Od wskazanych wyżej charakterystyk komputerowego systemu wspomagania twórczości zależy, czy będzie on w stanie zapewnić sprawny przebieg procesów: poszukiwania, wizualizacji, konsultacji, myślenia, eksploracji, kompozycji, przeglądania i popularyzacji – kluczowych dla twórczości pracowników.

Opisane w artykule instrumenty stanowią jedynie część czynników wpływających na potencjał twórczy pracowników oraz zakres, w jakim wykorzystują go w organizacji. Równie ważne z punktu widzenia stymulowania aktywności twórczej pracowników są właściwości środowiska organizacji. Kierownicy powinni zatem dążyć nie tylko do intensywnego wykorzystywania w miejscu pracy opisanych w artykule narzędzi, ale również do nadawania organizacji cech sprzyjających aktywności twórczej zatrudnionych w niej osób. Tylko takie kompleksowe podejście do wyzwalania twórczości pracowniczej stwarza szansę urzeczywistnienia w praktyce koncepcji organizacji twórczej.

dr Paweł Szwiec

Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Opolskiego

PRZYPISY

¹⁾ E. NĘCKA, *TROP... Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1994, s. 24–25.

²⁾ E. NĘCKA, *op.cit.*, s. 26.

³⁾ T. PROCTOR, *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner&S-ka, Warszawa 1998, s. 16–20.

⁴⁾ T. PROCTOR, *op.cit.*, s. 20.

⁵⁾ E. McFADZEN, *The Creativity Continuum: Towards a Classification of Creative Problem Solving Techniques*, „Creativity and Innovation Management”, 7 (3), 1998, s. 134.

⁶⁾ M.A. WEST, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 74–75.

⁷⁾ T. RICKARDS, B.L. FREEDMAN, *Procedures for Managers in Idea – Deficient Situations: An Examination of Brainstorming Approaches*, „Journal of Management Studies”, 15 (1), 1978, s. 50.

⁸⁾ L. THOMPSON, *Improving the Creativity of Organizational Work Groups*, „Academy of Management Executive”, 17 (1), 2003, s. 100–101.

⁹⁾ J. PISSARRA, J.C. JESUINO, *Idea Generation through Computer-Mediated Communication. The Effects of Anonymity*, „Journal of Managerial Psychology”, 20 (3–4), 2005, s. 277. Rodzaje burzy mózgow zostały opisane w: J. ANTOSZKIEWICZ, *Metody heurystyczne*, Warszawa 1982.

¹⁰⁾ A. FURNHAM, *The Brainstorming Myth*, „Business Strategy Review”, 11 (4), 2000, s. 27; L. THOMPSON, *Improving the Creativity of Organizational Work Groups*, „Academy of Management Executive”, 17 (1), 2003, s. 106

¹¹⁾ T. CONNOLLY, L.M. JESSUP, J.S. VALACICH, *Effects of Anonymity and Evaluative Tone on Idea Generation in Computer-Mediated Groups*, „Management Science”, 36 (6), 1990, s. 692–693.

¹²⁾ A.R. DENNIS, B.A. REINICKE, *Beta versus VHS and the Acceptance of Electronic Brainstorming Technology*, „MIS Quarterly”, 28 (1), 2004, s. 2; J.E. McGRATH, *Groups: Interaction and Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984, s. 131.

¹³⁾ R.B. GALLUPE, L.M. BASTIANUTTI, W.H. COOPER, *Unblocking Brainstorming*, „Journal of Applied Psychology”, 76 (1), 1991, s. 137.

¹⁴⁾ Zob. H. BARKI, A. PINSONNEAULT, *Small Group Brainstorming and Idea Quality. Is Electronic Brainstorming the Most Effective Approach?*, „Small Group Research”, 32 (2), 2001, s. 162; A.R. DENNIS, J.S. VALACICH, *Computer Brainstorms: More Heads Are Better than One*, „Journal of Applied Psychology”, 78 (4), 1993, s. 533–534.

¹⁵⁾ A.R. DENNIS, J.S. VALACICH, *Group, Sub-Group, and Nominal Group Idea Generation: New Rules for a New Media*, „Journal of Management”, 20 (4), 1994, s. 726; R.B. GALLUPE, A.R. DENNIS, W.H. COOPER, J.S. VALACICH, L.M. BASTIANUTTI, J.F. NUNAMAKER, *Electronic Brainstorming and Group Size*, „Academy of Management Journal”, 35 (2), 1992, s. 364; A.R. DENNIS, J.S. VALACICH, T. CONNOLLY, B.E. WYNNE, *Process Structuring in Electronic Brainstorming*, „Information Systems Research”, 7 (2), 1996, s. 268.

¹⁶⁾ A.R. DENNIS, J.S. VALACICH, *Computer Brainstorms: More Heads Are Better than One*, „Journal of Applied Psychology”, 78 (4), 1993, s. 532.

¹⁷⁾ R.B. GALLUPE, W.H. COOPER, M. GRISE, L.M. BASTIANUTTI, *Blocking Electronic Brainstorms*, „Journal of Applied Psychology”, 79 (1), 1994, s. 78–79; J.F. NUNAMAKER, L.M. APPLIGATE, B.R. KONSYNSKI, *Facilitating Group Creativity: Experience with a Group Decision Support System*, „Journal of Management Information Systems”, 3 (4), 1987, s. 11–12.

¹⁸⁾ R. BARKER, *The Art. of Brainstorming*, „Business Week”, August 26, 2002.

¹⁹⁾ J.M. HIGGINS, *Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategists*, „Long Range Planning”, 29 (3), 1996, s. 372.

²⁰⁾ M.J. GARFIELD, N.J. TAYLOR, A.R. DENNIS, J.W. SATZINGER, *Research Report: Modifying Paradigms – In-*

dividual Differences, Creativity Techniques, and Exposure to Ideas in Group Idea Generation, „Information Systems Research”, 12 (3), 2001, s. 322.

²¹⁾ H. GESCHKA, *The Development and Assessment of Creative Thinking Techniques: A German Perspective*, w: *Nurturing and Developing Creativity: The Emergence of a Discipline*, (red.) S.G. ISAKSENA, M.C. MURDOCKA, R.L. FIRESTIEN, D.J. TREFFINGER, Ablex Publishing Corporation, Norwood 1993, s. 228–229.

²²⁾ E. NĘCKA, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 204.

²³⁾ E. NĘCKA, *op.cit.*, s. 204–208.

²⁴⁾ E. NĘCKA, J. ORZECZOWSKI, A. SŁABOSZ, B. SZYMURA, *Trening twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 12.

²⁵⁾ M. HEQUET, *Creativity Training Gets Creative*, „Training”, 29 (2), 1992, s. 42.

²⁶⁾ M.M. CLAPHAM, *Ideational Skills Training: A Key Element in Creativity Training Programs*, „Creativity Research Journal”, 10 (1), 1997, s. 33.

²⁷⁾ T. KIELY, *The Idea Makers*, „Technology Review”, 96 (1), 1993, s. 34; J. THACKRAY, *That Vital Spark (Creativity Enhancement in Business)*, „Management Today”, July 1995, s. 56.

²⁸⁾ M.M. CLAPHAM, *Ideational Skills Training: A Key Element in Creativity Training Programs*, „Creativity Research Journal”, 10 (1), 1997, s. 33.

²⁹⁾ B. VOSS, *What's the Big Idea*, „Sales and Marketing Management”, 143 (8), 1991, s. 36.

³⁰⁾ R.A. PROCTOR, *A Creative Decision Support System*, „Leadership and Organization Development Journal”, 14 (2), 1993, s. 13.

³¹⁾ T. ABRAHAM, L.W. BOONE, *Computer-Based Systems and Organizational Decision Making: An Architecture to Support Organizational Innovation*, „Creativity Research Journal”, 7 (2), 1994, s. 115.

³²⁾ D.E. DURAND, S.H. VANHUSS, *Creativity Software and DSS. Cautionary Findings*, „Information and Management”, 23, 1992, s. 4.

³³⁾ D.L. WATSON, *Enhancing Creative Productivity with Two Fisher Association Lists*, „Journal of Creative Behavior”, 30 (1), 1989, s. 51.

³⁴⁾ B. MASSETTI, *An Empirical Examination of the Value of Creativity Support Systems on Idea Generation*, „MIS Quarterly”, 20 (3), 1996, s. 93.

³⁵⁾ T. HEWETT, M. CZERWINSKI, M. TERRY, J. NUNAMAKER, L. CANDY, B. KULES, E. SYLVAN, *Creativity Support Tool Evaluation. Methods and Metrics*, w: *Creativity Support Tools. A Workshop Sponsored by the National Science Foundation*, Washington 2005, s. 14.

³⁶⁾ R.A. MALAGA, *The Effect of Stimulus Modes and Associative Distance in Individual Creativity Support Systems*, „Decision Support Systems”, 29 (2), 2000, s. 125–126.

³⁷⁾ M.G. KLETKE, J.M. MACKAY, S.H. BARR, B. JONES, *Creativity in the Organization: The Role of the Individual Creative Problem Solving and Computer Support*, „International Journal of Human – Computer Studies”, 55 (3), 2001, s. 222–223.

Summary

The techniques such as: heuristic methods, creativity training and creativity support systems, used to intensify employee creativity were described in the article. Special attention was devoted to electronic brainstorming. Effects of using mentioned techniques were also described.

Wprowadzenie

Badacze strategii, starając się zbudować proste typologie i koncepcje przewagi konkurencyjnej, często analizowali jeden lub dwa (szczególnie istotne ich zdaniem) czynniki przewagi konkurencyjnej. Jedną z niewielu koncepcji, która w systemowy sposób ujęła problem przewagi, jest praca C. Christensena¹⁾, który za punkt wyjścia do swoich rozważań przyjął czynniki dające w przeszłości przewagę konkurencyjną: ekonomię skali i zakresu, integrację oraz kluczowe kompetencje oparte na procesach. W konkluzji stwierdził, że wszystkie one podlegają erozji, dlatego trzeba nieustannie zadawać sobie pytania: jakie elementy sprawiają, że dany czynnik pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną w konkretnym momencie cyklu życia firmy oraz w danym otoczeniu? Koncepcja ta wydaje się być dobrą kanwą do omówienia teorii i praktyki przewag konkurencyjnych na przykładzie realiów światowego i polskiego przemysłu chemicznego.

Przewaga ekonomii skali i zakresu

Według A.D. Chandlera²⁾, bazę technologiczną i organizacyjną do eksploatacji ekonomii skali i zakresu w USA stworzyły sieci transportowe i komunikacyjne powstałe w latach 1850–1880. Szybki wzrost popytu krajowego w latach 1870–1930, wielkość rynku i mała zależność od handlu zagranicznego sprawiły, że w USA istniały możliwości rozwoju firm poprzez eksploatację ekonomii skali i zakresu, bardziej niż w Anglii czy w Niemczech. Chandler przeanalizował proces zmian w 200 największych firmach w każdym z krajów: USA, Anglii i Niemczech w trzech okresach: latach I wojny światowej, ostatniego roku prosperity lat 20. i w pierwszym roku po zakończeniu II wojny światowej. Wybór tych trzech krajów wynikał z faktu, że w 1870 r. dawały one dwie trzecie światowej produkcji przemysłowej i ten stan utrzymał się nieomal do końca lat 20. minionego stulecia.

W 1882 r. federacja 40 luźnych firm utworzyła Standard Oil Trust (poprzednik Exxon), by móc racjonalizować działania w branży i w pełni wykorzystywać ekonomię skali i zakresu. Efektem była racjonalizacja zasobów poprzez zamykanie niektórych rafinerii, przebudowę innych oraz budowę nowych – nowocześniejszych i o większej skali. Ponadto pozwalało to na koordynację przepływu surowców z pól naftowych do rafinerii oraz produktów z rafinerii do klientów³⁾. Standard Oil Company była jedną z pierwszych firm na świecie eksploatującą ekonomię skali poprzez inwestycje jednocześnie w produkcję, marketing i kadry zarządzające. W tym samym czasie, gdy Amerykanie zwiększali skalę swojej produkcji, Niemcy zdominowali (do czasu I wojny światowej) wszystkie istotne rynki

Ewolucja głównych koncepcji przewagi konkurencyjnej w teorii i praktyce zarządzania na przykładzie przemysłu chemicznego

Zdzisław Ingielewicz

europęjskie, przywiązując jednocześnie większą niż Amerykanie wagę do rozwoju zakresu produkcji. Rozbudowane zakłady produkowały np. setki barwników, ale również wiele farmaceutyków z tych samych surowców oraz komponentów pośrednich. W efekcie, poprzez eksploatację ekonomii skali i zakresu Bayer, Hoechst i BASF były w stanie zredukować np. cenę nowego syntetycznego barwnika *red alizarin* – z 270 marek za kg w 1869 r. do 9 marek w 1886 r.

W latach 20. ub. wieku firmy amerykańskie rozpoczęły budowę rafinerii w Kanadzie i Europie, rzadko wchodząc w dywersyfikację, którą ograniczała eksploatacja ekonomii skali. Rafinerie produkowały pełną gamę produktów, pochodnych ropy naftowej: benzynę, naftę, smary, olej napędowy oraz często jako produkty uboczne petrochemikalia. Spośród 22 firm przetwarzających ropę naftową (z listy 200 największych) tylko 4 rozpoczęły dywersyfikację w kierunku produkcji chemikaliów. Pozostałe preferowały sprzedaż produktów ubocznych, będących źródłem zaopatrzenia dla firm chemicznych. Inwestycje w rozwój produkcji petrochemicznej wymusiło zapotrzebowanie na kauczuk syntetyczny, które pojawiło się w czasie II wojny światowej wskutek gwałtownego rozwoju przemysłu motoryzacyjnego. Poza oponami przemysł kauczukowy produkował dwie główne grupy produktów: odzież – buty gumowe, rękawice, płaszcze przeciwdeszczowe; artykuły przemysłowe: – węże, taśmy, paski klinowe, posadzki. Jednak przed II wojną światową jedynie United States Rubber w 1929 r. i Goodrich w 1930 r. zaadoptowały swoje wielodyscyplinarne struktury, by efektywniej eksploatować ekonomię zakresu w produkcji, dystrybucji oraz badaniach i rozwoju. Swoistym punktem zwrotnym we wzajemnej relacji ekonomii skali i zakresu były lata 60. i 70., gdy wiele przemysłów (w tym chemiczny) przeszło z elektromechanicznego sterowania proce-

sami na sterowanie elektroniczne. Spowodowało to zrównanie wpływu ekonomii skali i zakresu na pozycję konkurencyjną, często redukując minimalną efektywną skalę i jednocześnie zwiększając możliwości ekonomii zakresu.

Teoretyczna koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na ekonomii skali rozwinęła się dopiero w latach 60. i 70. minionego stulecia, będąc głównie efektem prac The Boston Consulting Group⁴. Konkluzją badań konsultantów nad przyczynami chaotycznego kształtowania się cen półprzewodników było stwierdzenie, że ceny kształtują się zgodnie z pewną regułą. Każde podwojenie ilości dawało 25% obniżkę kosztów, co pozwalało na odpowiednie obniżenie cen bazujących na kosztach wytwarzania. Tak narodziła się koncepcja krzywej doświadczenia (*experience curve*).

Proces sięgania po odległe rynki, by wykorzystywać i wzmacniać posiadane przewagi konkurencyjne bazował głównie na umiejętnościach organizacyjnych wynikających z ekonomii skali. Z możliwości wykorzystania zaplecza produkcyjnego, marketingowego i badawczego w połączeniu z nowymi rynkami zrodziła się dywersyfikacja produktowa. W zdywersyfikowanej firmie, jeśli różne biznesy używają tych samych surowców (*input*) i jeśli koszt tego wspólnego wsadu spada jako funkcja wielkości produkcji, mamy do czynienia z ekonomią skali jako przykładem ekonomii zakresu.

W tym samym czasie, gdy następował rozwój firm amerykańskich, niemieckich i brytyjskich, Polska pozostawała pod zaborami⁵. Przemysł rozwinięty w okresie międzywojennym został zniszczony w czasie wojny, a jego powojenna odbudowa przebiegała w warunkach odległych od rynkowych i najlepszych praktyk zarządzania. W czasach gdy w USA rozwijał się silny przemysł rafineryjno-petrochemiczny, Polska dysponowała zaledwie małymi rafineriami w Polsce południowej (Trzebinia, Cze-



chowice, Jasło, Jedlicze, Glinik), z których żadna nie przerabiała przed II wojną światową więcej niż kilkadziesiąt ton, a po wojnie kilkaset tysięcy ton ropy naftowej. Na dobre rozwój przemysłu chemicznego w Polsce nastąpił po II wojnie światowej. W 1964 r. powstała w pełni nowoczesna instalacja destylacji rurowo-wieżowej (DRW) w Mazowieckich Zakładach Rafinerijno-Petrochemicznych w Płocku (obecnie PKN Orlen) rozbudowana w latach 1968–69 o II DRW, reforming benzyn, blok olejowy, pirolizę benzyn i w roku 1972 o kolejną IV DRW, polipropylen, paraksylen i ekstrakcję aromatów. W roku 1975 powstała Rafineria Nafty Gdańsk (obecnie Lotos), a w latach 1972–1975 Zakłady Azotowe Włocławek produkujące nawozy azotowe i PCV. Polskie firmy chemiczne z racji historycznych uwarunkowań mają w większości bardzo małą skalę działania (na tle konkurencji międzynarodowej), a także w małym stopniu wykorzystują ekonomię zakresu. Z racji forsowania autarkicznej gospodarki głównym źródłem surowców dla przemysłu chemicznego pozostawała Petrochemia Płock. Nie rozwijano jednak powiązań systemowych, a lokalizacja firm i zakres produktowy pozostawały wypadkową potrzeb centralnie sterowanej gospodarki, związanych z tym decyzji politycznych oraz zabiegów kadry inżyniersko-technicznej, by mało racjonalnym decyzjom nadać racjonalny wymiar praktyczny. Nie można też pominąć faktu, że strukturę polskiego przemysłu powojennego rozwijano, opierając się na pozostałościach przemysłu sprzed wojny (Tarnów Mościce), pozostałości przemysłu na terenach dawnego zaboru pruskiego (Kędzierzyn, Bydgoszcz) oraz na nowych inwestycjach (Police, Puławy, Włocławek), których lokalizacje i zakres działania nie wynikały z gry sił rynkowych. Zamiast wykorzystywania ekonomii zakresu tworzono hybrydy, łącząc w ramach jednej firmy produkty mające ze sobą niewiele wspólnego. I tak we Włocławku produkuje się nawozy azotowe i PCV, w Policach nawozy fosforowe i biel cynkową, w Kędzierzynie nawozy azotowe i alkohole OXO, w Tarnowie, do niedawna, nawozy azotowe, kaprolaktam, tworzywa i PCV. Z tego ostatniego zrezygnowano kilka lat temu ze względu na małą skalę działania oraz brak integracji surowcowej, ponosząc przy tym koszty rozpoczętej i nieskończonej niczym nieuzasadnionej inwestycji; i jeśli udział polskich firm chemicznych w rynku polskim bywa czasami znaczący (nawozy, PCV, polietylen, kauczuki, polistyreny), to wobec otwartego rynku europejskiego i światowego udziały polskich firm są niewiele znaczące z powodu małej skali instalacji. Jedynie kilka produktów ma w miarę zauważalne udziały w rynku europejskim (PCV, kaprolaktam, kauczuki SBR, nawozy azotowe, alkohole OXO, polistyren spienialny). Po 1989 r. widać wyraźnie dążenie polskich firm do poprawy sytuacji w obszarze zarówno skali, jak i zakresu działania (Puławy, Police, Orlen, Włocławek, Tarnów).

Integracja pionowa i przewaga konkurencyjna

Na przełomie lat 1880/1890 w USA postępowano budowa zintegrowanych firm oparta na nowych technologiach własnych oraz technologiach opatentowanych za granicą: produkcja i dystrybucja dynamitu oparta na patentach A. Nobla, syntetycznych zasad opartych na patencie braci Solvay oraz gazów przemysłowych opartych na patencie C. Linde. Integracja pionowa zdominowała mechanizm wzrostu firm amerykańskich w latach 1910–1920. Te, które były rafineriami, rozwijały narzędzia marketingowe i personel. Te, które zaczynały jako firmy handlowe, szybko skierowały się na budowę własnych rafinerii. W 1917 r. osiem spośród byłych firm Standard Oil Company miały znaczący potencjał w rafinacji ropy, transporcie i dystrybucji.

Głównym motywem integracji poziomej (poprzez akwizycję lub fuzje firm produkujących konkurencyjne produkty) była chęć uzyskania bardziej efektywnej kontroli wielkości produkcji, cen i rynku. Szczególnie korzystne warunki w tym zakresie występowały w branży chemicznej, metalowej i produkcji maszyn i urządzeń, które dążyły do zapewnienia stabilnych dostaw surowców, by móc w pełni korzystać z ekonomii skali lub zakresu choćby w sytuacji zmienności wielkości produkcji. W miarę coraz większego skomplikowania produktów i wynikającej z tego wielofazowości procesu i jego wydłużania się pojawiła się kwestia ekonomicznego sensu zakresu prowadzonej działalności, a wraz z nią zakresu integracji pionowej⁶⁾. Istotą decyzji odnośnie stopnia integracji jest przesądzenie, czy dla osiągnięcia celów ekonomicznych chcemy wykorzystać transakcje wewnętrzne czy rynkowe. Według O.E. Williamsona⁷⁾ głównym celem integracji pionowej jest oszczędzanie na kosztach transakcyjnych. Zupełnie inaczej podchodzi do zagadnienia integracji Christensen; uważa on bowiem, że kwestia integracji jest uwarunkowana relacjami z klientami. Jeśli ich oczekiwania wykraczają poza istniejące technologie, to integracja pozwala na lepsze zaspokojenie ich oczekiwań poprzez interaktywny proces w zintegrowanej organizacji.

Stosunkowo łatwo zobrazować integrację lub jej brak w przemyśle rafinerijno-petrochemicznym. Najbardziej zintegrowane firmy (BP, Shell) mają cały zakres łańcucha wartości – od wydobycia surowców (ropa naftowa, gaz ziemny), poprzez przetwórstwo rafinerijne, dalsze przetwórstwo petrochemiczne, aż do produkcji wyrobów z tworzyw. W tym zakresie polskie firmy PKN Orlen, a zwłaszcza Lotos, są słabo zintegrowane. Orlen nie ma własnych surowców i przez długi czas ograniczał się do produkcji paliw oraz w znacznie mniejszym stopniu petrochemikaliów (ok. 15%), głównie na sprzedaż. Ropa jest kupowana na rynku, a linie jej przesyłu nie należą do Orłenu. Przedłużeniem łańcucha

wartości była produkcja PCV w spółce zależnej Anwil wykorzystującej w niewielkiej skali etylen (przesyłany rurociągiem – 3 nitki) oraz produkcja polietyleny i polipropylenu w Orleniu na niewielką skalę. Dopiero w 2004 r. poziom integracji Orlenu wzrósł poprzez utworzenie spółki z Basell Poliolefin i znaczną skalę produkcji polietyleny i polipropylenu. Jeszcze słabiej jest zintegrowany Lotos. Wydobywa co prawda ropę naftową, lecz skala tego przedsięwzięcia jest niewielka w stosunku do całości zużycia. Lotos całość surowców przetwarza na benzynę, oleje napędowe, oleje opałowe, oleje silnikowe i asfalty, nie mając zdolności do dalszego przetwórstwa (petrochemia). By zobrazować integrację w przemyśle chemicznym, posłużmy się przykładem firmy Synthos Dwory (do października 2007 r. Dwory SA). Firma ta – jedyny polski producent polistyrenów i kauczuków syntetycznych – jest słabo zintegrowana. Integracja *upstream* firmy w ciągu tworzyw styrenowych sięga tylko do styrenu (SM). Główni konkurenci europejscy Dworów są firmami całkowicie zintegrowanymi w zakresie zapotrzenia surowcowego, co ma decydujący wpływ na marżę i tworzenie wartości dodanej.

Tab. 1. Poziom integracji firm chemicznych

	etylen	benzen	EB	SM	PS	EPS
Dow Chemicals	+	+	+	+	+	+
AtoFina	+	+	+	+	+	+
Enichem	+	+	+	+	+	+
Kauczuk/ /Unipetrol	+	+	+	+	+	+
Nova	brak	brak	brak	brak	+	+
Dwory	brak	brak	brak	+	+	+

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie wygląda sytuacja innych polskich firm chemicznych na tle ich zachodnich konkurentów. Poziom integracji i skala działania Dworów wzrosły znacznie po zakończeniu akwizycji czeskiej firmy Kauczuk Kralupy, działającej w tym samym obszarze produktowym.

Kluczowe zasoby i kompetencje a przewaga konkurencyjna

Proces wzmaganie się konkurencji, dojrzwiania firm i menedżerów, otwierania się rynków i wzrostu szybkości przepływu informacji i pieniędzy oraz wiele innych czynników doprowadziło do wyrównywania się poziomu wiedzy i doświadczenia w zakresie omawianych wcześniej tradycyjnych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej opartych na pozycji rynkowej (ekonomia skali i ekonomia zakresu) czy modelu biznesu (firma zintegrowana lub niezintegrowana). To oczy-

wiście prowadziło do poszukiwania innych, skutecznych sposobów konkurencji, w zamyśle trudniejszych do skopiowania lub naśladownictwa przez konkurencję z powodu strategicznego wyróżniania się firm. Od połowy lat 80. ub. wieku rozważania badaczy zaczęły się koncentrować wokół zasobów i kluczowych umiejętności (kluczowych kompetencji)⁸⁾. Termin RBV przypisuje się Wernerfeltowi (1984)⁹⁾, ale za wyjściową pracę w tym zakresie uważa się pracę Penrose (1959) *The Theory of the Growth of the Firm* mówiącą o zasobach i przewadze konkurencyjnej. Dalsze prace w ramach RBV doprowadziły do wyłonienia się powszechnie używanego terminu „kluczowe kompetencje” (*core competencies*). Punktem zwrotnym był w tym przypadku artykuł Prahalada i Hamela¹⁰⁾ spinający w spójną całość rozproszone rozważania o organizacji jako zbiorze zasobów i umiejętności. Autorzy wskazali na potrzebę zmiany przez managerów myślenia w kategoriach relacji ceny do jakości produktów, na rzecz poszukiwania siły firmy tkwiącej w zgromadzonej przez nią i jej pracowników wiedzy, doświadczeniu, motywacji, traktując produkty lub usługi jako pochodną tej siły. Odnosząc ten model przewagi konkurencyjnej do polskiego przemysłu chemicznego, należy stwierdzić, że za jeden z istotnych atutów polskiego przemysłu chemicznego zwykło się uważać przez lata kompetencje kadry inżynieryjno-technicznej. W obszarze procesów chemicznych zapewne jest tak w dalszym ciągu. Pogląd ten nie znajduje jednak potwierdzenia, gdy patrzymy na ów przemysł przez pryzmat pozycji konkurencyjnej polskich firm chemicznych oraz zdolności do innowacji. Być może jest to efekt słabości zaplecza badawczego oraz druzgocącej przewagi (skala, zakres, poziom integracji, nakłady na badania, innowacyjność) europejskich i światowych firm chemicznych w momencie rozpoczęcia procesu transformacji w Polsce, które uczestnicząc w procesach prywatyzacji, przeniosły swój model działania, w tym łańcuch dostaw do Polski (farby i lakiery, detergenty).

Podsumowanie

Od wieku XIX, początku dynamicznego rozwoju przemysłu, do dnia dzisiejszego branża chemiczna jest miejscem coraz większego natężenia konkurencji i ciągłego poszukiwania nowych, dodatkowych przewag konkurencyjnych. Ilustrują to wybory strategiczne w branży chemicznej w ciągu ostatnich czterdziestu lat minionego stulecia.

Jak wynika z tabeli 2 każda dekada charakteryzowała się innym doбором zestawu przewag, zależnie od sytuacji na globalnym rynku, co jest swoistym potwierdzeniem tezy Christensena. Jednak w przeciwieństwie do Christensena, zdaniem autora artykułu dokonany przegląd sytuacji przemysłu chemicznego na przestrzeni stukilkudziesięciu lat upoważnia do stwierdzenia, że tradycyjne przewagi

Tab. 2. Strategiczne wybory branży chemicznej

Dominujące przewagi konkurencyjne	Sytuacja rynkowa
Lata 60. XX w. <ul style="list-style-type: none"> • innowacyjne produkty • nowatorskie technologie produkcji • pomoc dla klientów • duże nakłady na badania i rozwój 	Wzrost znaczenia przemysłu petrochemicznego przez wprowadzenie nowych tworzyw, dla których trzeba było znaleźć nowe rynki poprzez przekonanie potencjalnych klientów.
Lata 70. XX w. <ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie korzyści skali • zmniejszenie energochłonności • wzrost znaczenia eksportu • wykorzystanie zbudowanej marki firmy 	W tym okresie, w szczególności po pierwszym kryzysie energetycznym, firmy dostrzegły konieczność redukcji kosztów i zużycia energii jako warunku sprzedaży produktów w świecie panującej recesji.
Lata 80. XX w. <ul style="list-style-type: none"> • dalszy wzrost rozmiarów firm • walka o wzrost udziałów w rynku • globalizacja produkcji i sprzedaży • integracja surowcowa 	Pierwsza fala budowy instalacji <i>world scale</i> w celu wykorzystania niższych kosztów i globalnej pozycji do zwiększania udziałów w rynku.
Lata 90. XX w. <ul style="list-style-type: none"> • spadek kosztów surowcowych • specjalizacja w obszarach przewagi konkurencyjnej • integracja w obszarach o słabszej pozycji • „odchudzanie” organizacji, <i>outsourcing</i> 	Dalszy nacisk na zmniejszanie kosztów jako warunku na przetrwanie recesji, gdy ceny na rynku nie pozwalają na odzyskanie pełnych kosztów księgowych.

Źródło: Ch. FOYER, konsultant firmy Tecnon Parpinelli w: „Chemik Oświęcimski”, nr 13/2000, s. 8–10.

konkurencyjne nie tyle są nietrwałe, co tracą swoje relatywne znaczenie na rzecz innych elementów, zależnie od zmiany warunków konkurowania. Cały czas jednak istotne pozostają atuty wynikające z ekonomii skali, zakresu, integracji oraz innowacyjności jako następstwa kluczowych kompetencji, uzupełniane przewagami specyficznymi dla poszczególnych firm. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej to proces płynny, ciągły i zindywidualizowany. Firmy nie opierają swojej działalności (przewagi) tylko na jednym elemencie. Przewagi są nabudowywane jedna na drugą, tworząc zestawy charakterystyczne dla danej firmy i czasu. Zmieniające się warunki otoczenia dają szanse firmom, które w stabilnych warunkach miałyby małe szanse w starciu z liderami branżowymi. To jest również jedna z przyczyn, z powodu której wiele polskich firm, mimo relatywnie dużo gorszej pozycji w 1989 r. niż zachodni konkurenci, nieźle radzi sobie na rynku.

Zdzisław Ingielewicz
prywatna działalność gospodarcza

PRZYPISY

¹⁾ C.L. CHRISTENSEN, *The Past and Future of Competitive Advantage*, „Sloan Management Review”, Winter 2001.

²⁾ A.D. CHANDLER jr, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA 2004.

³⁾ Pozwoliło to np. na koncentrację ok. 25% światowej produkcji ropy w 3 rafineriach. Ponadto średnie koszty produkcji spadły z 2,5 c za galon w 1880 r. do 1,5 c za galon w 1885 r.

⁴⁾ B.D. HENDERSON, *The experience curve reviewed: history*, artykuł zamieszczony w: *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*, John Wiley & Sons, Inc. NY 1998.

⁵⁾ *Karty z historii polskiego przemysłu chemicznego*, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Przemysłu Chemicznego, Warszawa 1995.

⁶⁾ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 291.

⁷⁾ O. WILLIAMSON, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1998.

⁸⁾ Te dwa określenia używane są zamiennie jako tłumaczenie angielskiego pojęcia *core capabilities*.

⁹⁾ B. WERNERFELT, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, no. 5, s. 171–178.

¹⁰⁾ C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *Core competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May/June 1990, przedruk w: *Strategy. Process, Content, Context*, Bob de Wit & Ron Meyer, International Thomson Business Press, 1998, eds. 2, s. 436–449.

Summary

When trying to develop simple typologies and concepts of competitive advantage, strategy researchers often look for one or at most two factors of competitive advantage they perceive significant. One of the very few concepts, which in a systemic way addresses the problem of advantage is the one by C. Christensen, who as a starting point of his analysis assumed factors that gave competitive advantage in the past: economies of scale, scope, integration and key competencies based on processes. He concluded that all of them are subject to erosion and therefore the following question must be constantly asked: which elements cause a given factor to help gain competitive advantage in a given moment of a company's lifecycle and in a given environment? The chemical industry since the beginning of dynamic industrial growth in the 19th century until today is an area of increasing competition and constant search for new additional competitive advantages. In the period of 1960–1990 each decade was characterized by a different selection of advantage sets, depending on the global market situation, which confirms Christensen's thesis. However contrary to Christensen, according to the author of this article the analysis of chemical industry in the past one hundred years allows stating that traditional competitive advantages are not short-lived, but rather lose their relative importance to other elements, depending on changes in the competitive landscape.

Rekrutowanie kandydatów do pracy za pomocą sieci Eures

Zofia Sekuła

Podstawy prawne działalności Eures

Promowaniem mobilności zatrudnienia Polaków w Unii Europejskiej zajmują się urzędy pracy, Eures, Eurodesk, centra informacji i kariery zawodowej, ochotnicze hufce pracy, zagraniczne przedstawicielstwa, bezpośredni zagraniczni pracodawcy i związki zawodowe. Ze względu na brak danych statystycznych trudno jest ocenić znaczenie oraz udział różnych form i instytucji pośredniczących w zatrudnianiu Polaków za granicą.

Eures jest międzynarodową siecią pośrednictwa pracy w Unii Europejskiej oraz Norwegii i Islandii. Pośrednictwo pracy to działania dotyczące skojarzenia poszukującego pracy z pracodawcą w celu nawiązania kontraktu pracy¹⁾. Sieć została utworzona w roku 1993 dla ułatwienia terytorialnej mobilności zatrudnienia i podejmowania pracy przez zainteresowane osoby poza krajem macierzystym²⁾. Eures ma centralę w Brukseli i jednakowe struktury krajowe w całej Unii Europejskiej. Oparta jest na dwóch grupach aktów prawnych unijnych i krajowych. Pierwsza to traktat rzymski, a w szczególności art. 48 i 49 oraz rozporządzenie EWG nr 1612 z roku 1968, stanowiące o swobodnym przepływie pracowników na terytorium Wspólnoty.

Druga to dwa rozporządzenia wydane przez Komisję Europejską: 569 z 1993 roku ustanawiające sieć placówek Eures oraz 5236 z roku 2002, na podstawie którego utworzony został system informacji dla sieci Eures i obywateli oraz określone podstawowe instrumenty programowania i kontroli działalności Eures⁴⁾.

Na bazie ustawodawstwa unijnego ustawodawstwo krajowe szczegółowo reguluje narzędzia i metody, które należy wykorzystywać w świadczeniu usług Eures, zadań związanych ze swobodnym przepływem pracowników oraz koordynowaniem działań w ramach krajowych struktur Eures. Standardy i procedury dotyczą w szczególności informowania osób poszukujących pracy o możliwościach zatrudnienia za granicą, warunkach życia i pracy w kraju zatrudnienia, informowanie krajowych pracodawców o możliwościach zatrudnienia obywateli z krajów Unii Europejskiej oraz prowadzenia w sposób całościowy pośrednictwa pracy (pomoc) dla pracodawców i pracowników z EOG. Tak więc działalność Eures skupia się na dwóch grupach klientów, który-

mi są potencjalni pracownicy i pracodawcy. Ma to służyć zmniejszeniu niedoborów i/lub nadwyżek na krajowych rynkach pracy. Realizacja działalności Eures wymaga bliskiego współdziałania z partnerami społecznymi – związkami zawodowymi i związkami pracodawców oraz aktywności w inicjowaniu projektów dotyczących zarówno europejskiego, jak i krajowych rynków pracy.

Zadaniem Eures jest zwiększenie dostępności europejskiego rynku pracy, uczynienie go bardziej przezroczystym i **respektującym równe traktowanie w zatrudnieniu**, niezależnie od kraju, z jakiego pochodzi kandydaci.

Struktura organizacyjna Eures

Ze względu na swój zasięg i charakter działalności struktura organizacyjna Eures zbudowana jest w formie sieci bazującej na podstawie obowiązujących aktów prawnych. Tworzą ją jednostki strategiczne i koordynujące na poziomie EOG (Unii Europejskiej) oraz jednostki powoływane w poszczególnych krajach członkowskich⁵⁾.

Eures CO stanowi Dyрекcję Generalną, która całościowo zajmuje się problemami zatrudnienia i spraw społecznych w Unii Europejskiej. Jej głównym zadaniem jest koordynowanie i wspomaganie działalności całej sieci Eures z uwzględnieniem respektowania obowiązujących przepisów. Wynikiem działalności są wielostronne analizy mobilności zawodowej i geograficznej oraz ocena przyczyn podejmowania zatrudnienia w innych krajach, a także występowania przeszkód.

Grupa strategiczna Eures składa się z krajowych menedżerów wszystkich krajów członkowskich. Członkowie grupy z racji funkcji pełnionych w krajach macierzystych mają szerokie informacje o ich rynkach pracy. Swoją wiedzę udzielają wsparcia, służą radą, przedstawiają sugestie i propozycje dotyczące promowania, rozwoju i nadzorowania działalności Eures w poszczególnych krajach członkowskich.

Grupa robocza Eures nie jest organem stałym, tak jak wyżej omówione struktury, lecz powstającym na czas wykonywania konkretnego zadania. Składa się z przedstawicieli Eures oraz krajowych menedżerów Eures.



Celem grupy jest omawianie i monitorowanie problemów związanych z działalnością całej sieci lub jej poszczególnych agend na terenie konkretnego kraju. Dzięki temu możliwe jest określanie problemów przewidzianych do rozwiązania przez specjalistyczne zespoły oraz inspirowanie i wspieranie rozwoju działalności Eures.

Krajowe struktury Eures

Krajowe struktury Eures są wmontowane w publiczne krajowe służby zatrudnienia⁶⁾. We wszystkich krajach powoływany jest menedżer Eures, który z racji pełnienia swojej funkcji wchodzi automatycznie do zespołu koordynacyjnego Eures CO. Uczestniczy też w spotkaniach grupy roboczej Eures. Ponadto menedżerowie biorą udział w planowaniu i realizacji działalności Eures zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym (wojewódzkim) i lokalnym (powiatowym). Krajowy menedżer Eures jest osadzony w Departamencie Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej w Warszawie.

Na poziomie regionalnym (wojewódzkie urzędy pracy) podobne funkcje pełnią kierownicy liniowi Eures. Na najniższych poziomach struktury sieci są w kolejności doradcy i asystenci Eures. Doradcy zatrudniani są w wojewódzkich urzędach pracy a asystenci w przeważającej mierze w powiatowych urzędach pracy oraz w niewielkiej liczbie w wojewódzkich urzędach pracy.

Poza podstawowymi strukturami funkcjonującymi transgraniczne sieci Eures tworzone na potrzeby koordynacji pośrednictwa pracy w rejonach przygranicznych. Nasz rejon obejmuje Polskę, Niemcy, Czechy i Słowację. W takich rejonach bardzo aktywne są władze samorządowe i centrale związkowe. W ramach EOG działa 20 sieci transgranicznych, za pomocą których zatrudnia ponad 600 tys. pracowników.

Wymagania wobec pracowników Eures

Pracownicy Eures muszą spełniać wysokie wymagania kwalifikacyjne, osobowościowe, etyczne, językowe i mieć umiejętność obsługi baz danych. Podstawowym wymogiem jest zatrudnienie ich w publicznych urzędach zatrudnienia – urzędach pracy. Nie mogą być karani, muszą znać język polski i co najmniej jeden język obcy, zazwyczaj angielski (w rejonach przygranicznych również języki tych regionów) oraz legitymować się wyższym wykształceniem, a w przypadku asystentów – co najmniej średnim. Doradcy Eures muszą być zaakceptowani przez Unię Europejską. Nie mogą więcej niż w połowie zajmować się pracą na rzecz pośrednictwa krajowego, aby mieć możliwość starannego wykonywania pracy na rzecz Eures, której działalność jest współfinansowana przez Unię Europejską.

Doradcy zatrudniani są w formie nominacji, po której uczestniczą w kilku cyklach szkoleniowych.

Przedmiotem szkoleń jest wymagana w pracy znajomość wiedzy z zakresu: historii, gospodarki, warunków życia, ochrony zdrowia, zabezpieczenia społecznego, kosztów utrzymania, szkolnictwa, prawa pracy, systemu podatkowego i innych ważnych kwestii dla danej grupy krajów⁸⁾.

Doradca Eures realizuje w ogólności trzy grupy zadań uszeregowane według ich znaczenia: ● wszechstronną obsługę klientów–pracodawców i kandydatów do pracy ● pośrednictwo pracy oraz doradztwo i udzielanie szerokiego zakresu informacji o pracy, warunkach życia, systemie podatkowym, zabezpieczeniach społecznych, kulturze, obyczajach poszczególnych krajów itp.⁹⁾.

Asystent Eures prowadzi całościowo sprawy związane z realizacją każdej usługi pośrednictwa pracy dotyczącej zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Na bieżąco dokonuje aktualizacji ofert pracy, przeprowadza szkolenia dla potencjalnych kandydatów, informuje o internetowych portalach pośrednictwa pracy i prowadzi akcje naboru kandydatów. Po naborze kompletuje dokumentację kandydatów i dokonuje ich wstępnej selekcji poprzez skonfrontowanie formalnoprawnych wymagań kandydatów z wymaganiami stawianymi przez potencjalnego pracodawcę.

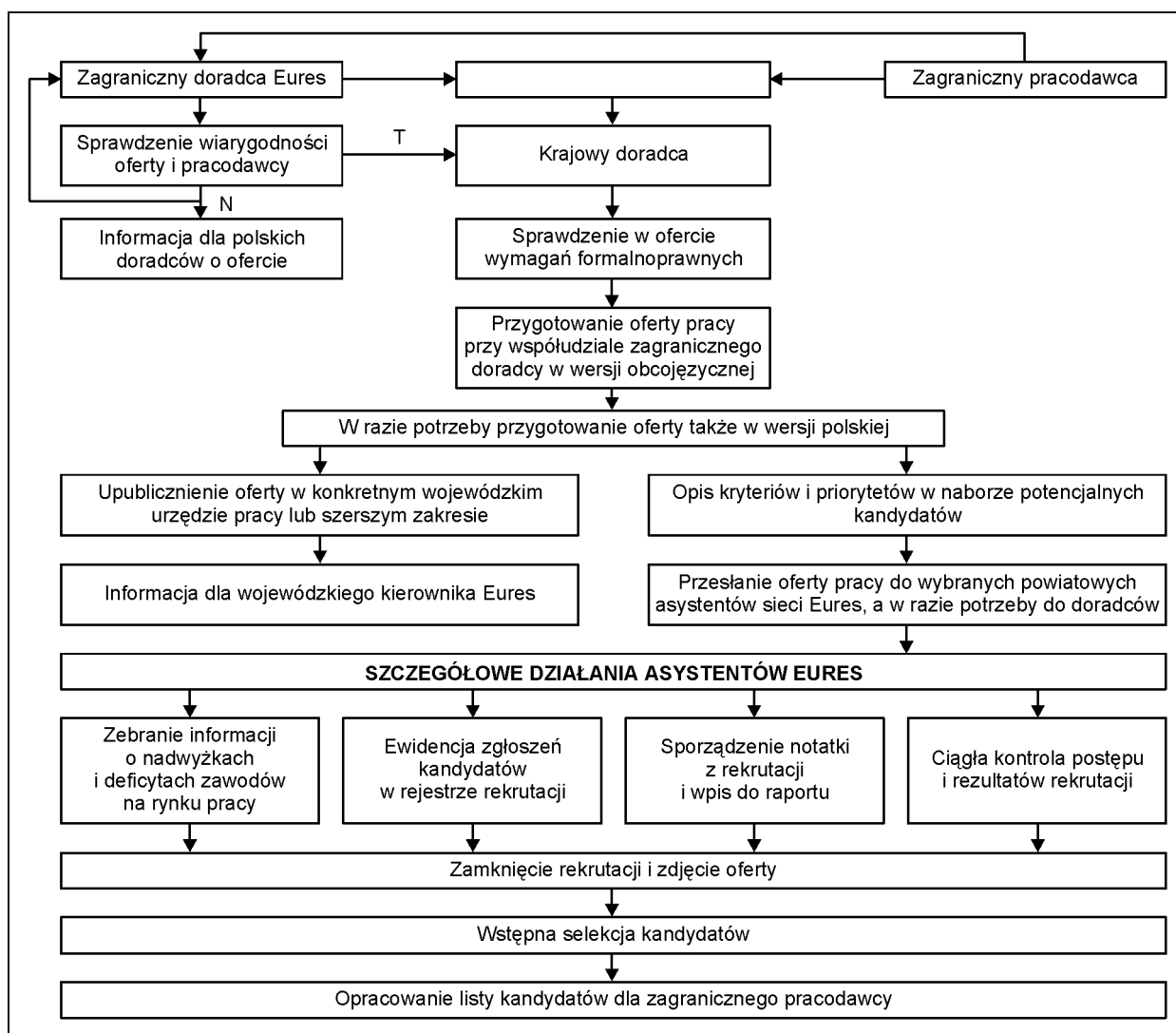
Doradcy i asystenci są pracownikami operacyjnymi, którzy poza właściwą pracą merytoryczną współpracują z samorządem lokalnym i partnerami rynku pracy. Dzięki gromadzeniu danych i dostępowi do baz Eures umożliwiają oni zainteresowanym klientom szeroki dostęp do pożądaných przez nich informacji.

Procedura rekrutacji i selekcji kandydatów dla zagranicznego pracodawcy

Zagraniczny pracodawca lub agencja pracy tymczasowej chcące za pośrednictwem Eures zatrudnić pracowników z Polski, muszą zgłosić się do swojego lokalnego doradcy Eures, w celu sprawdzenia legalności funkcjonowania firmy (nazwa, siedziba, REGON, NIP) oraz wiarygodności i kompletności oferty (rysunek).

Po sprawdzeniu oferta podlega zarejestrowaniu, po czym następuje jej rozpowszechnienie w odpowiednich regionach sieci Eures oraz na stronie Komisji Europejskiej. Oferty mogą wpływać do centrali Eures w Polsce (MPiPS), jak też bezpośrednio do terenowych doradców Eures. W pierwszym przypadku droga wydłuża się, ponieważ o tym, do którego doradcy ma być skierowana oferta, decyduje ministerstwo.

Zagraniczny pracodawca przebywający w Polsce ma możliwość bezpośredniego skontaktowania się z polskim doradcą Eures i zgłoszenia wprost swojej oferty. Jednocześnie informowany jest o polskim systemie kształcenia i rynku pracy. Działania dotyczące pośrednictwa pracy dokonywane są na różnych poziomach sieci Eures – zarówno w kraju zgłaszającym, jak i przyjmującym.



Rys. Ogólna procedura rekrutacji i wstępnej selekcji kandydatów w sieci Eures

Doradca z kraju zgłaszającego przygotowuje ofertę, najczęściej w języku angielskim. Może być ona również zredagowana w innym obowiązującym języku (niemiecki, francuski, włoski). Polski doradca, po otrzymaniu oferty, tłumaczy ją na język polski i umieszcza na tablicy ogłoszeń oraz stronie internetowej wojewódzkiego urzędu pracy. Ponadto drogą e-mailową powiadamia wszystkie powiatowe urzędy pracy w regionie. W przypadku braku kandydatów oferta przesyłana jest do innych doradców regionalnych.

Kandydat zainteresowany ofertą pracy wypełnia w wymaganym języku swoje CV, w którym uwzględnia przede wszystkim wykształcenie, doświadczenie (wykonywana praca), znajomość języków i zainteresowania. Doradcy i asystenci nie mają obowiązku tłumaczyć, czy w inny sposób pomagać w wypełnianiu dokumentów, aczkolwiek mogą to robić z własnej inicjatywy.

Po sprawdzeniu przez osobę prowadzącą dokumenty przesyłane są drogą elektroniczną do doradcy zagranicznego lub bezpośrednio do pracodawcy.

Zainteresowany pracodawca sam prowadzi rozmowy kwalifikacyjne na terenie Polski i w ich wyniku dokonuje wyboru kandydatów. Alternatywnie może go dokonać na podstawie złożonych przez nich dokumentów. Rozmowy kwalifikacyjne organizowane są w siedzibie wojewódzkiego urzędu pracy w uzgodnionych przez pracodawcę terminach. O wynikach rekrutacji kandydaci najczęściej powiadamiani są przez pracodawców.

Każda osoba zainteresowana pracą może także sprawdzać oferty zgromadzone w bazie Eures za pośrednictwem internetu lub lokalnych służb zatrudnienia, udostępniających dane ustnie i/lub przez wywieszanie ofert w portalu Eures.

Ocena przydatności i skuteczności działania sieci Eures

Sprawność działania publicznych służb zatrudnienia ma znaczący wpływ na procesy dostosowawcze podaży i popytu w Unii Europejskiej¹⁰⁾.



■ Eures działa na rzecz integracji europejskiego rynku pracy i swobodnego przepływu pracowników. Pozwala w sposób legalny na penetrowanie krajowych rynków pracy oraz identyfikowanie niedoborów i nadwyżek według zawodów i sektorów. Ułatwia znalezienie kandydatów w innym kraju, jeżeli istnieją niedobory w kraju macierzystym. Efektem ostatecznym jest równoważenie europejskiego i krajowych rynków pracy.

■ Podstawową działalność Eures można sprowadzić do świadczenia trzech rodzajów usług: informowania, doradzania i przeprowadzania procedury naboru kandydatów dla zagranicznego pracodawcy.

■ Eures koncentruje swoją działalność nie tylko na pośrednictwie pracy, ale także na poznawaniu historii, kultury, działalności gospodarczej, systemu zabezpieczeń społecznych, warunków bytowych i socjalnych oraz rodzaju i wysokości podatków obowiązujących w konkretnych krajach Unii Europejskiej.

■ Zarówno organizacja sieci Eures, jak i obowiązujące w niej procedury są rozbudowane, co wydłuża czas znalezienia kandydatów do pracy dla konkretnych pracodawców. Jest to ważne w przypadku prac sezonowych i niecierpiących zwłoki potrzebach zatrudnienia.

■ Działalność Eures można potraktować jako wzorcową, przestrzegane są bowiem wszystkie zasady równego traktowania w zatrudnianiu i wynagradzaniu pracowników. Wzorzec ten można odnosić do oceny wszystkich oficjalnych i nieoficjalnych agencji zatrudnienia. Te ostatnie dość często rekrutują pracowników jako siłę roboczą, dla której warunki pracy i wynagrodzenie odbiegają od obowiązujących w danym kraju.

■ Regulacje prawne Eures legalizują zatrudnianie poza granicami kraju, aczkolwiek procedury dotyczące przepływu pracowników, poszukiwania pracy, osiedlania się i dostępu do ofert pracy są złożone i wydłużają załatwienie formalności. Dodatkową trudnością dla Polaków, większą niż dla innych Europejczyków, jest niewystarczająca znajomość języka obcego przy jednocześnie większej atrakcyjności ofert pracodawców zagranicznych, którymi są zainteresowani Polacy.

■ Zatrudnianie poprzez Eures przynosi korzyści nie tylko makroekonomiczne, ale przede wszystkim jednostkowe. Pracodawcom pozwala na pozyskanie ciekawych pracowników wnoszących energię, zaangażowanie i pomysłowość do wykonywanej pracy. Dla pracowników są korzystną alternatywą wobec bezrobocia (zwłaszcza w małych miejscowościach) pozwalają na uzyskanie wyższych niż w kraju macierzystym dochodów z pracy. Uciążliwością dla pracowników jest rozłąka z bliskimi.

■ Doradcy Eures wyposażeni są w starannie zaprojektowane narzędzia informatyczne – jednolite w całej sieci oraz bazy danych o szerokim dostępie także dla potencjalnych pracodawców i pracowników. Bazy zawierają nie tylko dane o pośrednictwie

pracy, ale także warunkach życia, historii, kulturze, polityce, ubezpieczeniach społecznych, kosztach utrzymania, opiece zdrowotnej, ustawodawstwie pracy, podatkach, szkoleniach, a także innych danych interesujących pracownika.

■ Ocena skuteczności i roli Eures w zakresie pośrednictwa pracy jest utrudniona, ponieważ ani pracodawcy, ani pracownicy nie są wyraźnie zobowiązani do udzielania informacji o zawartych umowach o pracę. Inną przeszkodą do oceny jest złożoność procedur dotyczących sprawdzania wiarygodności pracodawców, przepływu informacji między europejskimi strukturami Eures oraz rekrutacji kandydatów.

■ Trudno ocenić opłacalność działania sieci Eures. Jeżeli znane byłyby dane o liczbie załatwionych przez nią ofert pracy, to w zestawieniu ze środkami wydatkowanymi na jej funkcjonowanie taka forma pośrednictwa pracy okazać by się mogła mało opłacalna. Jednakże za istnieniem sieci Eures, bardziej niż skutki ekonomiczne, przemawiają korzyści społeczne w postaci niemal idealnego wzorca funkcjonowania rynku pracy.

dr Zofia Sekuła

Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”

PRZYPISY

¹ A. BOŃKA, *Zawodowstwo. Doradztwo Zawodowe. Pośrednictwo Pracy*, Print Warszawa 2005, s. 30–31.

² <http://www.pracakariera.pl>

³ Na podstawie: Dyrektywy Rady Wspólnot Europejskich 90/364/EWG w sprawie prawa pobytu, Rozporządzenia Rady EWG 68/1612 w sprawie swobodnego przepływu pracowników wewnątrz Wspólnoty, Rozporządzenia Rady Wspólnot Europejskich 71/1408 w sprawie stosowania zabezpieczenia społecznego dla pracowników najemnych i ich rodzin przemieszczających się we Wspólnocie.

⁴ www.wup.lublin.pl/wup/print.php.sid...

⁵ K. WITAK, *Eures międzynarodową siecią pośrednictwa pracy*, Europejski Rynek Pracy I – <http://www.pracaweurope.edu.pl>

⁶ A. POLAŃSKA-SIŁA, *Sieć Eures w Polsce*, „Służba Pracownicza”, nr 9, 2003.

⁷ A. PASZEK, *Sieć Eures w Polsce*, „Gazeta it”, nr 33, 2005.

⁸ K. KACZMAREK, *System współpracy publicznych służb zatrudnienia, Geneza i istota sieci Eures*, „Służba Pracownicza”, nr 1, 2003.

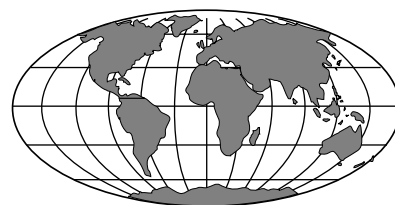
⁹ <http://www.mps.gov.pl>

¹⁰ E. KRYŃSKA, *Dylematy polskiego rynku pracy*, IP, SS, Warszawa 2001, s. 159.

Summary

EURES is a job intermediation network that serves making employment more elastic on the European work market. European and Polish legal acts concerning functioning of EURES network in Poland have been discussed. Organisational structure of EURES on the European and national level has been presented as well as required qualifications of advisors and assistants employed in the national EURES networks. Recruiting and initial selection of candidates for jobs procedure, used in the EURES network, has been elaborated and discussed. Possibilities of usage of the data bases available in EURES have been presented. General evaluation of the utility and effectiveness of EURES network operation has been performed.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„*Harvard Business Review*”

Dylemat założyciela

Noam Wassermann, *The founder's dilemma*, „*Harvard Business Review*”, February 2008, s. 103–109.

Noam Wassermann jest asystentem w Harvard Business School w Bostonie. Problematyka przedsiębiorczości i decyzji przedsiębiorców jest jego głównym przedmiotem zainteresowań.

Wielu z przedsiębiorców, właścicieli i założycieli firm chce jednocześnie zarabiać wielkie pieniądze i zachować królewską pozycję – osoby w pełni kontrolujące firmę, zachowujące pełnię władzy i postrzeganej jak ikona i uosobienie wartości organizacji. Ostatnie badania pokazują, że jednoczesna realizacja obu tych celów jest niezwykle trudna.

Oczywiście są przykłady Billa Gatesa (Microsoft) czy Anity Roddick (Body Shop), którym udało się rozwinąć wielką – często o zasięgu międzynarodowym – organizację i zarządzać nią przez długie lata. Statystyki są jednak bezlitosne. Pokazują one, że większość założycieli traci swą niepodzielną władzę w firmie, zanim wejdzie ona na giełdę.

Badania przeprowadzone przez autora artykułu obejmowały 212 amerykańskich firm założonych w późnych latach 90. XX w. i w pierwszych latach po roku 2000. Okazało się, że w organizacjach istniejących na ryn-

ku trzy lata około 50% założycieli straciło już władzę, a w organizacjach działających cztery lata – tylko 40% założycieli znajdowało się w zarządzie. Ponadto mniej niż 25% udało się wprowadzić firmę na giełdę. Inne tego typu badania potwierdzają tę tendencję.

Założyciele nie mają łatwego życia. Czterech na pięciu zostaje zmuszonych do rezygnacji z funkcji prezesa i głównodowodzącego organizacji. Wielu jest zszokowanych, gdy inwestorzy domagają się rozluźnienia kontroli i wywierają taki czy inny nacisk mający ograniczyć władzę założyciela. Zanim więc dojdzie do abdykacji, założyciel jest poddawany silnej presji. Niektórzy próbują radykalnie zmienić styl przywództwa, ale robią to w taki sposób, że często ostatecznie niszczą swoją firmę.

Zmiany przebiegają dość łagodnie, jeśli założyciele uczciwie odpowiedzą sobie na pytanie, jakie motywy zadecydowały o ich wejściu do biznesu. Odpowiedź na to pytanie nie jest bowiem oczywista, jak mogłoby się wydawać.

Opublikowane w „*Journal of Political Economy*” w 2000 r. i w „*American Economic Review*” w 2002 r. artykuły pokazały, że przedsiębiorcy jako grupa zarabiają dokładnie tyle pieniędzy, ile zarobili by jako pracownicy zatrudnieni na etatach lub kontraktach. W rezultacie, jeśli

weźmie się pod uwagę podejmowane przez nich ryzyko i konieczność zainwestowania własnych środków, zarabiają oni mniej. Co więcej, obserwacja tego środowiska pozwala stwierdzić, że często podejmują oni decyzje, które przeczą zasadzie maksymalizacji zysków.

Istnieje zatem inny czynnik motywujący przedsiębiorców do takich, a nie innych działań. Według autora artykułu jest to chęć sprawowania władzy: kreowania i przewodzenia organizacji. Każda decyzja wymaga zatem rozstrzygnięcia, która z potrzeb jest silniejsza: pieniądze czy zarządzanie własną firmą w taki sposób, jaki najlepiej odpowiada preferencjom założyciela. Ci, którym trudno jest decydować, która potrzeba jest silniejsza, na ogół nie są w stanie zbudować trwałych organizacji, dających sobie radę na rynku.

W głowie założyciela

Założyciele firm są na ogół przekonani, że tylko oni są w stanie doprowadzić swoją organizację do sukcesu: mają wizję, pomysł i chęci budowania wspaniałej organizacji. Na początku przedsiębiorstwo jest tylko ideą w głowie przedsiębiorcy, który sam ocenia możliwości, szanse, cechy swojego produktu lub usługi, model biznesowy oraz potencjał klientów. Zatrudnia lu-

dzi, którzy będą zdolni wprowadzić jego idee w czyn, podporządkowując się tej pierwotnej wizji.

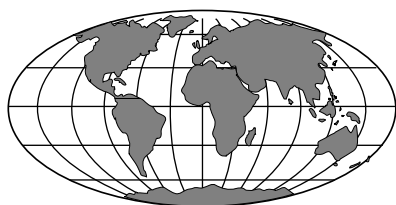
Budowanie przez założyciela kultury organizacyjnej jest *de facto* rozszerzeniem jego stylu kierowania i przeniesieniem na innych jego osobowości i preferencji. Nie bez przyczyny więc pracownicy, klienci i partnerzy biznesowi utożsamiają charakter firmy z osobą jej założyciela.

To emocjonalne zaangażowanie daje się zauważyć także w języku, jakim posługują się przedsiębiorcy; o swoich organizacjach, projektach mówią „moje dziecko”. Są też zdolni do poświęceń i odkładania zysków na przyszłość. Badania autora pokazują, że na 528 nowo powstałych firm (w latach 1996–2002) 51% założycieli zarabiałoby tyle samo lub mniej niż osoby bezpośrednio im podlegające – nawet jeśli mieli podobne wykształcenie, doświadczenie zawodowe i wiedzę ekspercką.

Wielu przedsiębiorców zakładających swe firmy zbyt ufa swoim pomysłom i ma zbyt naiwne podejście do biznesu. Według Andy Coopera, przeprowadzającego w 1988 r. badania na próbie 3000 przedsiębiorców, 80% określa swoje szanse na sukces na poziomie co najmniej 70%, a jedna trzecia na poziomie 100%. Pewność siebie i pewna doza naiwności może pomóc założyć firmę, ale później może stać się przyczyną problemów.

Coraz większe problemy

Dość szybko założyciele nowych firm zdają sobie sprawę, że ich zasoby finansowe, umiejętność inspirowania ludzi i pasja nie są wystar-



czające do tego, aby organizacje mogły w pełni wykorzystać szanse znajdujące się w otoczeniu. Czasami zaczynają angażować w swoje przedsięwzięcie swoich przyjaciół, rodzinę i innych partnerów, płacąc za te decyzje ogromną cenę. Jest nią całkowita lub częściowa utrata kontroli nad organizacją.

Gdy dochodzi do sytuacji, że założyciel nie kontroluje pracy zarządu, jego pozycja jako głównodowodzącego jest zagrożona. Często też zarząd, dokonując oceny projektów, zmusza założyciela do oddania „swoich dzieci” do adopcji. Co więcej, paradoksalnie potrzeba zmian na górze struktury organizacyjnej jest dużo większa, gdy założyciel osiąga dobre rezultaty. Dlaczego?

Podstawowym zadaniem każdej organizacji jest rozwijanie swoich produktów i usług. Wielu założycieli opracowuje i rozwija podstawową ofertę przedsiębiorstwa, uznając, że jest to dowód ich biznesowego męstwa. Uznają, że zarząd nie ma podstaw do skarg czy niezadowolonych, a kontynuowanie przez nich roli przywódców jest rzeczą naturalną. Nie rozumieją, że ten pierwszy sukces oznacza koniec pewnego etapu w życiu organizacji. Od tej pory musi ona liczyć się z nowymi, innymi niż dotychczas wyzwaniami:

- przygotowanie produkcji i kanałów dystrybucji do sprzedaży większych ilości towaru,
- bardziej kompleksowe finanse, a więc konieczność zatrudnienia księgowych i dyrektora finansowego,
- mniej spontaniczności, a większy stopień formalizacji – przygotowanie zakresu obowiązków, opisu stanowisk, wprowadzenia procedur i przepisów oraz hierarchii menedżmentu.

Konsekwencją tego jest zapotrzebowanie na nowe, bardziej wyspecjalizowane umiejętności, przekraczające możliwości i przygotowanie zawodowe jednego

człowieka. Analiza 450 prywatnych firm, przeprowadzona przez autora, pozwala stwierdzić, że inwestorzy zewnętrzni częściej sprawują kontrolę nad firmą, gdy jej założyciel ma przygotowanie politechniczne niż w zakresie zarządzania lub marketingu. Czynnikiem mającym wpływ na ten podział kontroli jest doświadczenie założyciela.

Im szybciej przedsiębiorca doprowadza do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo potrzebuje nowych umiejętności lub środków, tym szybciej ma szanse utracić kontrolę nad swoją organizacją. Sukces sprawia, że założyciele stają się nie dość wykwalifikowani, aby dalej zarządzać firmą. Niestety, dość często oznacza to działanie według zasady: „gratulacje, osiągnąłeś sukces, przepraszamy, jesteś zwolniony”.

Niestety każda zmiana, czy to radykalna, czy stopniowa, natrafia na opór ze strony przedsiębiorcy. Pierwszy sukces powoduje bowiem chęć działania według dotychczasowych zasad. Czasami też założycielowi nie wystarcza wyobraźni i umiejętności przewidywania trendów rynkowych, aby dostosować swoje produkty do nowych potrzeb. Autor podaje przykład blisko pięciomiesięcznych negocjacji inwestorów zewnętrznych z założycielem małej firmy kalifornijskiej zajmującej się telefonią internetową.

Badania pokazują, że czterech na pięciu przedsiębiorców opiera się możliwości odejścia z firmy, zmianom produktu, zmianom w strukturze organizacyjnej etc. Emocjonalność, która dotąd była mocną stroną, na tym etapie staje się hamulcem dalszego działania.

Czas wyboru

Wmiarę jak organizacja rośnie, przedsiębiorca musi rozstrzygnąć podstawowy problem: na czym mu bardziej zależy i jaką rolę chce odgrywać w firmie. Z jednej strony

podstawowym wyzwaniem jest szybkie zwiększenie zasobów, pozwalających na wykorzystanie szans znajdujących się w otoczeniu. Jeśli znajdzie się właściwych inwestorów, zyski wzrosną.

Badania Wassermanna pokazują, że przedsiębiorcy, którzy dzielą ryzyko działania na kilku współwłaścicieli firmy i poświęcają wiele środków na przyciągnięcie potencjalnych współinwestorów, są w stanie wykreować większą wartość firmy. Z drugiej strony, zwiększenie liczby inwestorów i założycieli firmy powoduje utratę kontroli nad organizacją.

Ten podstawowy dylemat można by określić jako wybór między władzą a bogactwem. Bardziej szczegółowo przedstawia to rysunek.

Opcja „bogactwo” oznacza możliwość wykorzystywania szans przez firmę, ale zwiększa ryzyko utraty kontroli założyciela nad podstawowymi decyzjami, a czasem też utratę posady przez lidera.

Wybór „władzy” pozwala zachować kontrolę nad działaniem firmy, a także nad ewentualnym zarządem. Kosztem są w tym przypadku ograniczone środki, które hamują proces kreowania wartości organizacji. Nie można powiedzieć, że któryś z tych wyborów jest zdecydowanie lepszy. Wszystko zależy od motywacji, z jaką przedsiębiorca wchodzi do biznesu.

Próba oddania kontroli nad firmą bez pozyskania dodatkowych środków na inwestycje jest całkowicie pozbawiona sensu i skazana na porażkę.

Opcja „wyjątki” jest zarezerwowana dla takich indywidualności, jak wspomniani powyżej Anita Roddick i Bill Gates. Zresztą większość przedsiębiorców zaczyna swoją działalność z chęcią i zachowania kontroli, i wypracowania bogactwa.

Jednakże w wielu przypadkach jedno daje się osiągnąć kosztem drugiego. Podstawowym wymogiem staje się odpowiedź na pytanie, co jest ważniejsze. Sposób podejmowania decyzji w przeszłości w stosunku do współzałożycieli, zatrudnionych i inwestorów pokazuje, co tak naprawdę się liczy.

Jednym z czynników, który, poza osobistymi motywacjami, wpływa na wybór przedsiębiorców, jest ocena możliwości rozwoju firmy w danej branży. Przykładem jest Evan Williams, założyciel Pyra Labs, firmy, która ukuła pojęcie „blog” i założyła stronę blogger.com. Przedsięwzięcie to powstało bez pomocy innych inwestorów. W 2003 r. została odprzedana firmie Google.

Dwa lata później Williams zaprosił inwestorów do udziału w swoim nowym przedsięwzięciu – firmie Odeo. Zapytany w 2005 r. przez dziennikarza „Wall Street Journal”, dlaczego, odpowiedział: „myśleliśmy, że tym razem (tj. w przypadku Odeo) mamy szansę stworzyć coś bardziej trwałego”. Mając nadzieję na szybki rozwój firmy, Williams zrezygnował z kontroli nad nią, a skupił się na budowaniu stabilnej organizacji. W 2006 r. odkupił udziały inwestorów i odzyskał panowanie nad swoim przedsięwzięciem.

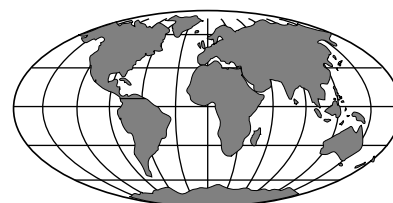
Nie wszyscy założyciele traktują wybór „bogactwo” albo „władza” w sposób ekstremalny. Niektórzy różnicują swe decyzje w krótkim i długim czasie. Tak jak Williams, najpierw stawiają na jedno, później na drugie.

Każdy z tych wyborów nakłada na przedsiębiorców pewne obowiązki i wymagania. Ci, dla których liczy się zachowanie kontroli nad firmą, nie powinni wchodzić do biznesu zbyt wcześnie. Muszą być pewni swoich umiejętności, przygotowania, a także dysponować większym kapitałem i lepszymi kontaktami biznesowymi. Nastawieni na szybki zarobek, powinni być otwarci na nowe pomysły, trendy i potrzeby. Mogą rozwinąć firmę szybciej, bo wystarczy im umiejętność przyciągnięcia potencjalnych inwestorów, którzy później ewentualnie przejmą firmę.

Wybór między władzą a pieniędzmi pozwala przedsiębiorcom uświadomić sobie, co oznacza dla nich sukces w biznesie. Potencjalni władcy imperiów nie mają poczucia sukcesu, jeśli tracą kontrolę, nawet jeśli są bardzo bogaci. I odwrotnie, założyciele, których głównym celem jest bogactwo, nie poczują się źle, jeśli stracą władzę. Wystarczy, że dostaną odpowiednią rekompensatę za swój wkład pracy oraz wypromowanie nowego produktu lub usługi. Potencjalni założyciele organizacji muszą zatem, zgodnie z chińskim przysłowiem, określić trzy rzeczy: zasady gry, stawki i moment, w którym się z gry wycofać.

Opr. dr hab. Grażyna Aniszewska
profesor SGH

Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej



		Zyski	
		znacznie poniżej potencjału	bliskie potencjału organizacji
Kontrola nad firmą	mała	porażka	bogactwo
	duża	władza	wyjątki

Rys. Wybór przedsiębiorców

Prof. dr hab. MARIA NOWICKA SKOWRON została wybrana na rektora Politechniki Częstochowskiej na kadencję 2008–2012

Ekonomista – studia, magisterium, doktorat, habilitacja oraz tytuł naukowy profesora – Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

Od roku 1975 pracuje w Politechnice Częstochowskiej, kolejno na stanowiskach: asystenta, adiunkta i profesora nadzwyczajnego oraz zwyczajnego. Od roku 2005 pełni funkcję dziekana Wydziału Zarządzania. W latach 1997–1999 była pierwszym dziekanem Wydziału Zarządzania po jego utworzeniu na bazie Instytutu Zarządzania. W latach 1999–2002 prorektor ds. rozwoju i współpracy z zagranicą, prorektor ds. nauki w latach 2002–2005. Obecnie jest również dyrektorem Instytutu Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego.

Ma w swoim dorobku liczne publikacje: ponad 150 pozycji, w tym 6 monografii i ponad 50 artykułów zagranicznych. Przebywała na wielu stażach naukowych, m.in. w Austrii, Irlandii, Stanach Zjednoczonych, Belgii, Francji. Członek PAN – Oddział w Katowicach i Poznaniu. W 1997 roku została członkiem International Society for Inventory Research. Pełniła funkcję wiceprezesa Oddziału TNOiK w Częstochowie.

Dr hab., prof. Akademii Ekonomicznej JAN PYKA został wybrany na rektora Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego w Katowicach na kadencję 2008–2012

Ekonomista – studia, magisterium, doktorat i habilitacja – WSE, Akademia Ekonomiczna w Katowicach

- członek Komisji Organizacji i Zarządzania – Oddział PAN w Katowicach i Sekcji Organizacji Górnictwa Komitetu Górnictwa PAN w Krakowie
- prezes Śląskiego Oddziału TNOiK
- wiceprezes Zarządu Głównego TNOiK
- członek Rady Programowej „Przeglądu Organizacji”
- wiceprezes Stowarzyszenia „Edukacja dla Przedsiębiorstwa” założonego przez uczelnie krajowe do realizacji projektów europejskich
- prorektor ds. rozwoju AE w Katowicach w latach 1999–2002, a w latach 2002–2005 prorektor ds. organizacyjnych; członek senatu AE w latach 1999–2008
- doradca i konsultant organizacji samorządowych, związkowych, przedsiębiorstw oraz instytucji wspierania przedsiębiorczości
- członek międzynarodowego zespołu badawczego „Ancobest” 2007/2008.

Rektorem Politechniki Śląskiej został prof. dr hab. ANDRZEJ KARBOWNIK na kadencję 2008–2012

Profesor nauk technicznych – studia, doktorat, habilitacja, tytuł profesora nauk technicznych – Politechnika Śląska w Gliwicach

- kierownik Zakładu Projektowania i Restrukturyzacji Przedsiębiorstw
- kierownik Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji
- dziekan Wydziału Organizacji i Zarządzania
- redaktor naczelny miesięcznika „Wiadomości Górnicze”, kwartalnika „Karbo”, kwartalnika „Budownictwo Górnicze i Tunelowe”

- członek Sekcji Ekonomiki i Organizacji Górnictwa Komitetu Górnictwa PAN
- prezes Rady Fundacji Rozwoju Kardiologii w Zabrze
- stypendysta uniwersytetów w Hiszpanii i Republice Federalnej Niemiec.

Prof. dr hab. WŁODZIMIERZ KARASZEWSKI został wybrany na prorektora ds. ekonomicznych i rozwoju Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na kadencję 2008–2012

Jest dziekanem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, kierownikiem Katedry Inwestycji i Nieruchomości tejże uczelni.

W latach 1981–1988 był dyrektorem administracyjnym UMK, w latach 1996–2002 prodziekanem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania.

Specjalizuje się w ekonomice inwestycji oraz międzynarodowych przepływach kapitałowych. Jako prorektor będzie się starać o dofinansowanie unijne i dotacje z budżetu państwa dla Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Był współorganizatorem nawiązania współpracy (w 2004 r.) z Dominican University – Chicago, która to współpraca rozwija się bardzo owocnie. Aktualnie prowadzone są wspólnie z tą amerykańską uczelnią studia MBA o specjalizacji „Biznes Międzynarodowy”.

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK jest w ścisłej czołówce polskich uczelni prowadzących kierunki ekonomiczne. W grudniu 2004 r. uzyskał akredytację Państwowej Komisji Akredytacyjnej dla kierunku „zarządzanie i marketing” (na poziomie zawodowym i magisterskim), a w styczniu 2006 r. – dla kierunku „ekonomia” (na poziomie magisterskim). W tym samym roku Wydział został także zakwalifikowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego do grupy jednostek naukowych I (najwyższej) kategorii.

Prof. dr hab. EWA BOJAR została wybrana na stanowisko dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej na kadencję 2008–2012

Jest pracownikiem Politechniki Lubelskiej od 34 lat.

Ekonomista – studia, magisterium, doktorat – Wydział Ekonomiczny UMCS w Lublinie; habilitacja – Instytut Gospodarki Narodowej im. Plechanowa w Moskwie; tytuł profesora nauk ekonomicznych – Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

W latach 1993–1999 – prodziekan ds. nauczania Wydziału Zarządzania i Podstaw Techniki. W latach 1999–2002 – prorektor ds. nauki, a od 2000 r. – kierownik Katedry Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej. Od 1994 r. kieruje polsko-amerykańskim projektem podyplomowych studiów menedżerskich, realizowanych we współpracy Politechniki Lubelskiej i Uniwersytetu Illinois. W 2000 r. program ten przekształcono w studia Master of Business Administration. Uczestniczy jako kierownik lub główny wykonawca w grantach i projektach badawczych – krajowych i zagranicznych. Wiceprezes Zarządu Głównego TNOiK, przewodnicząca Komisji Rewizyjnej Oddziału TNOiK w Lublinie.