

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Grzegorz Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: grzegorz.jokiel@ue.wroc.pl

PARADOKSY W OBSZARZE USTALANIA CELÓW ORGANIZACJI

PARADOXES IN THE AREA OF SETTING TARGETS FOR THE ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2016.420.11

JEL Classification: L210

Streszczenie: W artykule wskazano na trudności w ustalaniu celów organizacji. Omówiono paradoks polegający na tym, że rzeczywiste cele organizacji wyłaniają się z jednostkowych celów interesariuszy, a na dodatek są zmienne w czasie. Oficjalne cele, do których zdecydowała się dążyć organizacja, prawie nigdy nie pokrywają się z celami jednostek uczestniczących w życiu organizacji. Stąd biorą swoją genezę postawy oportunistyczne wśród pracowników. Dostrzeżenie tych zjawisk już na poziomie określania celów organizacji może przynieść znaczące korzyści w fazie realizacyjnej zarządzania, np. w projektach. Oprócz identyfikacji rozbieżności w celach pomiędzy uczestnikami a organizacją jako całością wskazano na metody sprzyjające integracji tych celów, czyli przywództwo oraz zaangażowanie i odpowiedzialność (pracowników za organizację i organizacji za pracowników), która wspomagana może być nadawaniem znaczenia poprzez tworzenie małych zespołów, brygad, kół jakości itp.

Słowa kluczowe: cele organizacji, zarządzanie projektami, paradoks.

Summary: The article points to the difficulty in determining the organization's objectives. It discusses the paradox in the fact that the actual objectives of the organization emerge from the individual objectives of stakeholders, and in addition change over time. Official destinations to which the organization has decided to pursue almost never coincide with the goals of individuals participating in the life of the organization. For this reason opportunistic attitudes appear among employees. Noticing these phenomena at the level of determining the goals of the organization can provide significant benefits in the realization phase management, e.g. in projects. In addition to identifying differences in objectives between the participants and the organization as a whole measures to promote integration of these objectives have been indicated, that is leadership, involvement and responsibility (employees for the organization and the organization for employees), which can be assisted in giving meaning by creating small teams, brigades of quality circles, etc.

Keywords: objectives of the organization, project management, paradox.

1. Wstęp

Pojęcie organizacji można rozpatrywać w ujęciach rzeczowym (przedmiotowym), czynnościowym (funkcjonalnym), atrybutowym, systemowym i sytuacyjnym [Adamik, Matejun 2012]. We wszystkich tych ujęciach, aby zdefiniować istotę organizacji, konieczne jest odwołanie się do kategorii celu. Przykładowo organizacja w rozumieniu przedmiotowym oznacza instytucję lub proces organizowania, przez który rozumie się taki sposób ułożenia i przydziału pracy członkom organizacji, aby możliwe było sprawne osiągnięcie jej założonych celów [Marek, Białasiewicz 2008]. W przypadku przedsiębiorstwa cel ten jest zarobkowy. W ujęciu czynnościowym: to pewien zestaw czynności, które należy wykonać, aby powstał zaplanowany „obiekt” lub całość, poprzez postawienie ludziom najpierw celów działania, a następnie sprawienie, że ich działanie dąży i w końcu osiąga celowy rezultat [Chrisidu-Budnik i in. 2005]. W ujęciu atrybutowym: organizacja to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości [Kotarbiński 1982]. W ujęciu systemowym organizacja jest otwartym systemem społeczno-technicznym, zorientowanym celowo [Bielski 2004]. W ujęciu sytuacyjnym zmiany w otoczeniu kształtują działanie organizacji, która aby trwać i rozwijać się, musi stale te zmiany obserwować [Kisielnicki 2004]. We wszystkich tych ujęciach podkreślana jest celowość podejmowanych działań. W większości wypadków uznaje się więc, że cel działania organizacji, przedsiębiorstwa czy projektu jest określony, a wtedy do głównych zadań skutecznego zarządzania należy zapewnienie warunków jego osiągnięcia. Wtedy zarządzanie można określić jako sposób osiągania założonych celów. Jednak pominięcie etapu tworzenia się celów wydaje się zbytnim uproszczeniem. Celem artykułu jest identyfikacja i ocena procesu określania celów w organizacjach oraz wskazanie na paradoksy zarządzania wynikające/mające źródło w tym etapie. Dla klarowności wywodu analiza zostanie ograniczona do pewnego typu organizacji – przedsiębiorstw i realizowanych w ich ramach projektów biznesowych.

2. Specyfika procesu ustalania celów w organizacji

Określenie celów przedsiębiorstwa stanowi dość trudny problem w teorii organizacji zarządzania. W neoklasycznym modelu mikroekonomicznym zadanie wydaje się proste, gdyż jako założenie przyjmuje się za cel maksymalizację zysku. Jednak idea ta wydaje się bardzo abstrakcyjna i nieprawdziwa dla większości realnie działających przedsiębiorstw. Zastrzeżenia co do tak sformułowanego celu firmy pogrupować można w cztery bloki [Gruszecki 2002]:

1. Metodologiczne – wśród nich można wymienić postulat niedefiniowania organizacji poprzez cel, czy wskazanie, że podstawowym podmiotem w gospodarce jest jednak jednostka ludzka [Lebenstein 1988].

2. Empiryczne – jest wiele przedsiębiorstw, w których zysk nie jest najważniejszy (firmy rodzinne, innowacyjne, użyteczności publicznej itd.).

3. Ekonomiczne – model doskonałej konkurencji jest bardzo wyidealizowany, praktycznie nie występuje w rzeczywistym świecie. To oznacza choćby, iż formuła $MR = MC$ praktycznie nie jest stosowana przez przedsiębiorców. Ponadto teoria finansów postuluje, aby głównym celem przedsiębiorstwa było maksymalizowanie jego wartości, a nie zysku.

4. Etyczne – gdzie wskazuje się, że cele biznesu nie mogą ograniczać się wyłącznie do osiągania korzyści materialnych. Cele przedsiębiorstwa powinny wychodzić poza ramy biznesu, a wtedy zysk jest jedynie narzędziem do realizacji wyższych, ważniejszych celów gospodarczych, ale też społecznych.

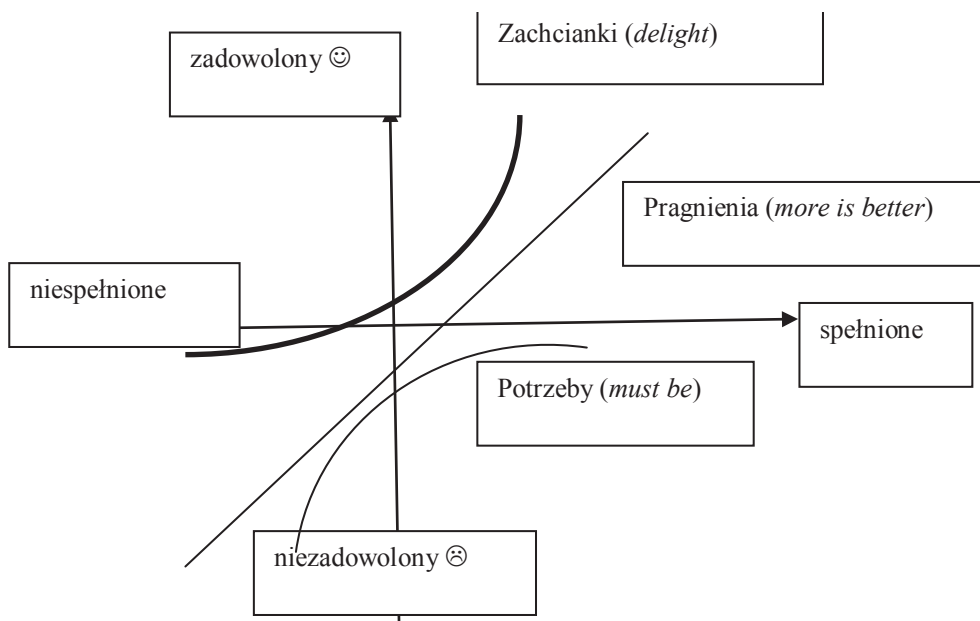
Przedstawione skrótowo powyższe rozważania nad celami przedsiębiorstwa wskazują na złożoność problemu ustalania celów w organizacji. Podstawowym jednak elementem przewijającym się poprzez cztery omówione punkty jest sposób ustalania celu, a właściwie wiązki celów w przedsiębiorstwie. Można powiedzieć, że jest ona przedmiotem politycznej gry pomiędzy członkami organizacji – stanowi pewien układ celów organizacji, składający się z często konfliktowych celów interesariuszy. Wśród zainteresowanych przedsiębiorstwem grup interesów najczęściej wymienia się w literaturze: klientów, właścicieli, pracowników, kadre menedżerską i innych (np. społeczności lokalne, samorządy itp.) [Lichtarski (red.) 2005].

Dostrzeżenie faktu, że organizacje dążą do osiągnięcia wiązki celów ustalonej na drodze uzgodnień, negocjacji, jak również walki pomiędzy interesariuszami, skłania do głębszej analizy konfliktów i paradoksów w trakcie ustalania, a także realizacji tych celów.

Przede wszystkim należy wskazać na naturalne konflikty interesów pomiędzy głównymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa.

Klienci – produkt czy usługa oferowana im przez przedsiębiorstwo ma zaspokajać w jak najwyższym stopniu ich potrzeby, a jeszcze lepiej gdyby wykraczała poza ramy uświadomionych potrzeb, oczekiwań w sferę realizacji zachcianek, a wręcz oczarowania (*delight*). Jest to najwyższy poziom postrzegania wartości przez klientów w modelu N. Kano. Czyli taki rodzaj oczekiwania w stosunku do produktu lub usługi, którego klient nie oczekuje *a priori*. Jeżeli tych cech zabraknie, nic się nie stanie, jednak poziom satysfakcji klienta z ich spełnienia rośnie wykładniczo [Majorana, Morelli 2011], co ilustruje rys. 1. Spełnienie takiego poziomu oczekiwań klientów w dużej części przypadków wymaga poniesienia dodatkowych kosztów przez dostawcę.

Właściciele – oczekują osiągnięcia wyższego zwrotu z zainwestowanego kapitału, czy to w formie dywidendy czy też poprzez wzrost wartości firmy. Podstawowym parametrem oceny przedsiębiorstwa przez właścicieli jest poziom generowanych przez nie zysków, a to przekłada się na cele: ograniczania ponoszonych w przedsiębiorstwach kosztów (w tym wynagrodzeń dla pracowników) oraz podnoszenia przychodów ze sprzedaży, na które istotny wpływ mają ceny produktów czy usług oferowanych przez firmę.



Rys. 1. Model wymagań klienta według N. Kano

Źródło: [Majorana, Morelli 2011 s. 42-44].

Pracownicy – ich wynagrodzenia stanowią w przedsiębiorstwach koszt uzyskania przychodu.

Menedżerowie – z jednej strony mają pilnować interesu właścicieli, z drugiej strony muszą uwzględniać racje swoich podwładnych, a z trzeciej – mają również własne cele, do których dążą w ramach kierowanych przez siebie organizacji (prestż, władza, samorozwój). Dokładniej tym problemem zajmuje się teoria agencji.

Interesariusze zewnętrzni – dostawcy, administracja i władze lokalne, krajowe, społeczności lokalne itd., ich relacje z konkretnym przedsiębiorstwem mogą być bardzo zróżnicowane.

Naświetlone powyżej konflikty powodują, że cele przedsiębiorstwa rzadko kiedy ograniczają się do realizacji interesów tylko jednej z tych grup. Stanowią zapewne wypadkową interesów tych interesariuszy, zależną od ich siły politycznej oraz warunków zewnętrznych, w jakich znajduje się przedsiębiorstwo (np. sytuacji rynkowej).

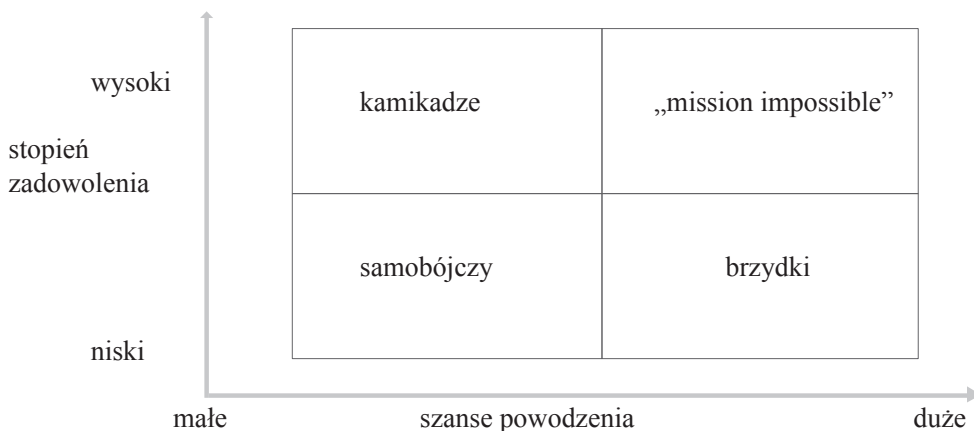
Warte podkreślenia jest, że jest to najczęściej **wypadkowa**, a nie kompromis czy konsensus pomiędzy tymi grupami interesariuszy. W fazie określania celów przedsiębiorstwa grupy silniejsze zwykle przeforsowują swoje stanowisko, ale to wcale nie oznacza, że pozostali przyjmą je z pokorą i będą rzetelnie realizować narzucony plan działania. Można się spodziewać, że pojawią się opory i postawy oportunistyczne wśród najbardziej niezadowolonych interesariuszy, a to stanowi nie

lada problem dla zarządzania w fazie wykonawczej. Można to nazwać paradoksem na poziomie celów organizacji, czyli przedsiębiorstwo w danych warunkach dąży niby do jasno określonych i powszechnie znanych celów. Pozostaje jednak pytanie, czy cele te są powszechnie akceptowane i realizowane, a nie tylko deklarowane.

Najlepiej zjawiska te można zobrazować na obszarze zarządzania projektami.

3. Konsekwencje rozbieżności celów jednostek oraz organizacji jako całości dla zarządzania

Projekty to przedsięwzięcia w znacznej skali unikatowe – ta immamentna ich cecha generuje duże trudności zarządzania nimi. Okazuje się, że stanowcza większość projektów to przedsięwzięcia zagrożone. Wieloletnie badania Standish Group [Standish Group 2014] wykazują, że większość projektów nie kończy się sukcesem. W raporcie Chaos Report 2014 wskazuje się, że jedynie 36% projektów zakończyło się pomyślnie. Badania te dotyczą projektów w branży informatycznej, jednak inne raporty pokazują podobną sytuację w innych branżach, np. raport PMI (Project Management Institute) Pulse of Profession 2014 [PMI 2014].



Rys. 2. Styl projektu zmierzającego ku klęsce

Źródło: [Yourdon 2000, s. 67].

Pierwszym narzucającym się wnioskiem z tych danych jest paradoksalne spostrzeżenie, że projekty kończące się klęską, jak również zagrożone to norma, a nie wyjątki. W takiej sytuacji warto zastanowić się, dlaczego ludzie pracują przy tych przedsięwzięciach, mimo że doskonale zdają sobie sprawę z trudnej sytuacji, w jakiej znajduje się ich projekt. Wydaje się, że nikt przecież nie chciałby uczestniczyć w spektakularnych klęskach, być kojarzonym jako współsprawca porażki. A jednak uczestnictwo w projekcie zakończonym klęską często jest bardzo ciekawym prze-

życiem, można się wiele nauczyć, a na dodatek może przysporzyć też wielu miłych chwil w życiu zawodowym i prywatnym. Ciekawe ujęcie oceny projektów od strony wykonawców lub kierowników przedstawił E. Yourdon. Rozpatruje on projekty w dwóch aspektach: szans powodzenia oraz stopnia zadowolenia z tytułu uczestnictwa w takim projekcie.

Jak sama nazwa wskazuje (*mission impossible*), projekty charakteryzujące się wysokim stopniem zadowolenia i dużymi szansami powodzenia to po prostu niezwykła rzadkość. Z pozostałych kategorii projektów według tej klasyfikacji najciekawsze wydają się projekty typu „kamikadze” i „samobójczy”. W nich szanse skończenia projektu z sukcesem są nikłe, a pomimo to ludzie są w stanie w nich pracować i osiągać z tego satysfakcję. W projekcie „kamikadze” zadowolenie pracowników czy kierownictwa etapów wynika z tytułu realizacji innych celów niż postawione przed przedsięwzięciem. Można powiedzieć, że cel projektu jest drugorzędny w stosunku do zamierzeń, celów personalnych uczestników projektów. Liczy się uczestnictwo w takim przedsięwzięciu, zgromadzone doświadczenie, wpis do CV, poznanie nowych zaangażowanych ludzi, ciekawe, a może i dobrze płatne zajęcie. Widać tutaj odklejanie się celów, którymi kierują się pracownicy, wykonawcy, od celów biznesowych, do których ma zmierzać projekt.

Jeszcze ciekawsza sytuacja pojawia się w projektach określonych tu jako „samobójcze”. Nie dość, że projekt zmierza ku klęsce, to i zadowolenie wykonawców tego projektu jest niskie. Skąd biorą się więc chętni do realizacji takich przedsięwzięć? Okazuje się, że powodów skłaniających do udziału w projektach „samobójczych” może być wiele, a wśród nich można wymienić [Yourdon 2000]:

- ryzyko jest duże, ale nagroda też (istnieje zapotrzebowanie na bohaterów),
- młodzieńcza naiwność i optymizm (sława albo pouczająca lekcja w wypadku porażki),
- alternatywą jest bezrobocie,
- udział w projekcie będzie w przyszłości brany pod uwagę przy awansie,
- alternatywą jest bankructwo lub jakaś inna klęska,
- ucieczka od „normalnej” papierkowej roboty,
- zemsta.

We wszystkich tych wypadkach ewidentnie widać, że cele jednostki, która uczestniczy w realizacji projektu, rozmijają się z celami postawionymi przed projektem. To prowadzi do postaw oportunistycznych, unikania zaangażowania w i tak już „przegraną sprawę”, wykorzystania zasobów projektowych do realizacji celów personalnych, tolerowania bylejakości (zarówno własnej, jak i podwładnych) na wielu obszarach zarządzania projektem czy wreszcie celowego szkodenia przy realizacji projektu.

Rozpatrując te zagrożone projekty, a zwłaszcza typ „samobójczy” można powiedzieć, że w teorii zarządzania trudno jest znaleźć metody i narzędzia skutecznego wsparcia menedżera w warunkach, kiedy ma on do czynienia z niechętnymi mu (a czasami wręcz wrogo nastawionymi) podwładnymi, podwykonawcami,

dostawcami itd. W większości koncepcji zarządzania zakłada się *a priori* (jawnie lub milcząco), że pracownicy są dobrzy¹, a tylko od sposobów zarządzania zależy, jak to dobro wprzęgnąć w realizację celów organizacji. Jednak czasami przełożony nie dysponuje możliwościami, aby spełnić istotne wymagania pracowników, a wtedy przy braku porozumienia w kluczowych kwestiach narasta konflikt interesów i cele, do których dąży organizacja czy projekt, zaczynają się rozmiącać z celami, do których dążą pracownicy, wykonawcy. W sytuacji gdy następuje kryzys autorytetu przełożonego, zostaje już tylko przemoc z jego strony, a to tylko eskaluje postawy oportunistyczne u załogi.

Rozbieżność celów, jakimi kierują się poszczególne jednostki, i celów organizacji, w jakich te jednostki uczestniczą, obserwowana jest również w innych dziedzinach. A. Blikle bardzo wnikliwie opisuje w swojej książce *Doktryna jakości* [Blikle 2015] zachowanie pracowników w sytuacji, gdy cele, jakie mają osiągnąć, są sformalizowane, określone są poziomy docelowe realizacji tych celów oraz metody pomiaru. Najczęściej są to podstawy systemów oceny wyników osiągniętych przez pracownika, a według tych kryteriów zatrudnionym nalicza się premie, prowizje itp. Jeżeli znane są kryteria, pułapy premiovane i sposoby ich pomiaru, to pracownicy będą do nich dążyć, podejmując grę z tak zaprojektowanym systemem. W ramach przyjętych regulacji będą próbowali zwiększyć korzyści, jakie są w stanie uzyskać. W takich warunkach nie trudno o wyłączenie zasad moralnych postępowania, gdyż system właściwie ich nie premiuje. A to w konsekwencji prowadzi do rozminięcia się celów postawionych przed organizacją i partykularnych celów, jakimi kierują się pracownicy. Nawet najlepiej, najszczegółowiej opracowany regulamin nie jest w stanie przewidzieć zmienności otoczenia i kreatywności jednostek ludzkich. Ponadto A. Blikle wskazuje na paradoks „marchewki i kija”, twierdząc, że każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij, i odwrotnie – każdy kij wiąże się z marchewką w postaci możliwości jego uniknięcia. Marchewkij jest więc zastosowaniem jednostronnie narzuconej umowy oraz założenia o braku chęci do wykonania wymuszanego za jego pomocą zadania. Podobnie o przemocy w pracy traktuje książka J. Zittlaua *Gandhi dla menedżerów* [Zittlau 2005].

4. Sposoby integracji celów jednostek i organizacji

Z przytoczonych powyżej wywodów można wyciągnąć wniosek, że pełna integracja celów organizacji i uczestniczących w nich pracowników jest wręcz nieosiągalna. Mimo to zarządza się organizacjami, skutecznie osiągając nierzadko sukcesy. Powstaje więc pytanie, jakie czynniki wpływają na zbliżenie się celów partykularnych jednostek z celami organizacji, w skład których wchodzi, oraz jakie metody zarządzania w takich sytuacjach byłyby przydatne.

¹ Teoria Y. McGregora, teoria ograniczeń E. Goldratta, zob. [Goldratt 2011].

Można do tego problemu podejść wieloaspektowo. Warto zauważyć, że aby pobudzić zaangażowanie jednostek w realizację i we współtworzenie celów organizacji, konieczne jest przywództwo, a nie kontrola, nagrody i kary. Role przywództwa dostrzegają od dawna wielkie postacie z dziedziny zarządzania, jak np. E. Deming. W jego 14 zasadach zarządzania przywództwo jako sugerowany sposób zarządzania pojawia się aż 3 razy bezpośrednio, a w brzmieniu pozostałych zasad wyczuwalny jest ten sposób działania, gdyż mowa jest o zaufaniu, o zaangażowaniu, samodoskonaleniu czy dumie z wykonywanej pracy [Deming 2015]. Ponieważ przywództwo jest pojęciem bardzo złożonym, pewnym agregatem pojęciowym, to można sformułować zastrzeżenie, że stanowi swoisty wytrych do rozwiązania problemów wszelakich. Jednak tak nie jest, przywództwo ma różne postacie, posługuje się różnymi metodami i narzędziami, ale jest skutecznym sposobem kształtowania i osiągania wspólnych celów. Różnorodność działań przywódczych wynika z heterogeniczności charakterów ludzkich. Dobrze zagadnienie to przedstawia K. Blanchard, proponując i tak już uproszczony model przywództwa sytuacyjnego, opartego na założeniu, że pracownik może znajdować się na jednym z modelowych czterech etapów rozwoju. Ilustruje to tab. 1.

Tabela 1. Kontinuum rozwoju gotowości pracownika

	R1 Entuzjastyczny lub ostrożny debiutant	R2 Adept rozczarowany/bez iluzji	R3 Kompetentny, lecz ostrożny praktyk	R4 Samodzielny ekspert
Kompetencje	Niskie kompetencje	Niskie/średnie kompetencje	Średnie/wysokie kompetencje	Wysokie kompetencje
Zaangażowanie	Wysokie lub niskie zaangażowanie	Niskie/średnie zaangażowanie	Zmienne zaangażowanie	Wysokie zaangażowanie

Źródło: [Blanchard, Johnson 1992, s. 25].

Z faz rozwoju pracownika wynikają skuteczne style zarządzania, a właściwie przywództwa – S1 nakazowy, S2 prezentujący, S3 uczestniczący i S4 delegujący.

Drugim, choć powiązanim z przywództwem, tematem jest odpowiedzialność zarówno pracowników za swoją pracę na rzecz organizacji, jak i organizacji za swoich pracowników. W celu pobudzania odpowiedzialności pracowników próbuje się stworzyć małe zespoły w ramach organizacji, np. brygady, koła jakości, zespoły zadaniowe itd. Mają one zaktywizować pracowników, zaangażować w sprawy związane z poprawą ich warunków pracy, wzrostem wydajności, kształtowaniem pozytywnych relacji między uczestnikami tych zespołów, a poprzez to integrują cele jednostek z celami, do jakich dąży organizacja. W ten sposób próbuje się przełamać spostrzeżenie E. Deminga i J. Jurana, którzy na podstawie swoich wieloletnich badań stwierdzili, że: 85% problemów z jakością wynika z błędów w systemie, a tylko

15% można przypisać pracownikom [Blikle 2015]. Powrót do małych społeczności, w których w trakcie ewolucji ludzie żyli najdłużej (rodziny, klany, szczepy), wydaje się również sposobem na tworzenie znaczeń, sensu życia czy działania [Frankl 2011]. W tym kontekście należy uwzględnić rozróżnienie pojęć: grupy społecznej i zespołu, gdzie grupa definiowana jest jako dwie lub więcej osób, wchodzących ze sobą w interakcje i współzależność, które chcą osiągnąć razem jakieś szczególne cele [Robbins 1996]. A termin zespół powinien zostać użyty, kiedy istnieje wysoki, stanowczo wyższy niż w przypadku grupy, poziom współzależności zadania między zbiorowością pracowników pracujących razem [Zhou 2006, s. 78]. Czyli zespół jest organizacją bardziej heterogeniczną niż grupa, a na dodatek wymaga się od członków zespołów wyższego zaangażowania, zwłaszcza w tzw. efektywnych zespołach [Tizzard 2006].

5. Zakończenie

Problemy zarządzania zaczynają się w momencie ustalania celów dla organizacji. Proces ten jest złożony i ma polityczny charakter. Integracja celów poszczególnych jednostek z celami całej organizacji prawie nigdy nie występuje w pełni. Dlatego rzeczywiste, a nie deklarowane cele organizacji są wypadkową celów interesariuszy. Paradoks ten ma szerokie konsekwencje dla zarządzania w fazie realizacyjnej, gdzie ujawniają się postawy oportunistyczne pracowników, które znowu mogą być podsycane różnymi formami przemocy, np. marchewkijem. Oprócz tego, że cele organizacji mają sytuacyjny charakter – wyłaniają się one z jednostkowych celów interesariuszy, to na dodatek posiadają dynamiczny charakter. Zmieniają się w czasie, uwzględniając okoliczności, w jakich działa organizacja. Powoduje to znaczne trudności w zarządzaniu organizacjami, zwłaszcza tam, gdzie bazuje ono na twardych czynnikach, takich jak struktury, procedury, kryteria oceny, mierniki, systemy premiowe, komputerowe systemy nadzoru nad pracą itd. Wszędzie tam, gdzie podstawą zarządzania jest ustalony, pożądaný poziom wybranego kryterium oceny, np. wysokość zysku. Wśród metod sprzyjających integracji celów jednostkowych pracowników organizacji z celami organizacji jako całości wskazano na rolę, jaką gra przywództwo oraz tworzenie małych zespołów, np. brygad, kół jakości itp.

Literatura

- Adamik A., Matejun M., 2012, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 41-48.
- Bielski M., 2004, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Blanchard K., Johnson S., 1992, *Jednominutowy menedżer*, PWE, Warszawa.
- Blikle A., 2015, *Doktryna jakości*, <http://firmyrodzinne.pl/download/tqm/Doktryna-jakosci.pdf>, s. 81-83 [dostęp 12.10.2015].

- Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J., 2005, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia, Wrocław.
- Deming E., 2015, <https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints> [dostęp 20.10.2015].
- Frankl V.E., 2011, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Czarna Owca, Warszawa.
- Goldratt E.M., 2015, *4 filary Teorii Ograniczeń*, 2011 http://vento.net.pl/pl/toc_teoria_ograniczen.php [dostęp 26.09.2015].
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, s. 159-166.
- Kisielnicki J., 2004, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa.
- Lebenstein H., 1988, *Poza schematem „homo oeconomicus“*, PWN, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.), 2005, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Majorana F., Morelli A., 2011, *Lean banking*, Wydawnictwo M, Kraków.
- Marek S., Białasiewicz M., 2008, *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa.
- PMI, 2015, <https://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/Pulse-Data-Highlights.ashx> [dostęp 20.10.2015].
- Robbins S.P., 1996, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall.
- Standish Group 2014, <http://octigo.pl/2015/11/wnioski-z-chaos-report-2014-tylko-36-sukcesem/> [dostęp 20.10.2015].
- Tizzard P., 2006, *The Teambuilding Activities Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd. Laurel House.
- Yourdon E., 2000, *Marsz ku klęsce – poradnik Dla Projektanta Systemów*, WNT, Warszawa.
- Zhou J., 2006, *Organizational Control And Group Creativity*, [w:] Chen, Ya-Ru (red.), *National Culture and Groups: Research on Managing Groups and Teams*, Volume 9, Elsevier Ltd., Oxford, s. 75-94.
- Zittlau J., 2005, *Gandhi dla menedżerów*, Studio Emka, Warszawa.