

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Jerzy Niemczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie na możliwe sposoby zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi. Autor wskazuje na możliwe typy sieci, a następnie stara się dopasować do nich systemy zarządzania. Szczególnym przykładem sieci jest sieć rozproszona, a szczególnym sposobem zarządzania taką siecią jest: aktywizowanie, powiększanie kombinacyjności i dbanie o relatywną spójność.

Słowa kluczowe: sieci międzyorganizacyjne, zarządzanie, zarządzanie strategiczne.

1. Wstęp

Sieć międzyorganizacyjna jest szczególnym bytem, zwłaszcza gdy będzie to sieć o charakterze bardziej kontraktowym niż kapitałowym. W sieciach tego pierwszego rodzaju wierzchołki połączone są więziami kontraktowymi. Taka sieć wymaga od osób w niej funkcjonujących, a już szczególnie od osób chcących nią zarządzać, prawdopodobnie innego układu funkcji zarządzania niż bliski większości menedżerów układ fayolowski.

W literaturze przedmiotu można już spotkać kilka propozycji zmodyfikowanych lub całkiem nowych propozycji funkcji zarządzania sieciami w sieciach międzyorganizacyjnych. W większości są to próby absorbujące klasyczny dorobek teorii zarządzania. Ale są też inne propozycje. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę poszukiwania nowego ładu wiedzy i kompetencji wymaganego od menedżerów lokujących się na poziomie strategicznych węzłów sieci.

2. Sieci – współczesny wymiar działań gospodarczych

W naukach o zarządzaniu do najpowszechniej występujących kontekstów analizy zjawiska sieciowości należy perspektywa organizacji i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych. Nie przyjęła się natomiast, w takim stopniu jak tego oczekiwano, perspektywa sieciowości charakterystyczna dla socjologii i konsekwentnie wynikająca z niej analiza m.in. klasycznych cech sieci, tj. centralności, gęstości i trwałości sieci. Socjologiczny ogląd sieci skontrolowany jest także na analizach władztwa rozumianego jako możliwość wywierania wpływu na węzły i relacje sieciowe.

W swej istocie sieci nie muszą być postrzegane jako zupełnie nowy byt organizacyjny. Mogą bowiem przedstawiać układ zależności występujący w klasycznej hierarchicznej organizacji lub w klasycznej sieci międzyorganizacyjnej zbudowanej np. na podstawie silnych zależności kapitałowych. W obu tych sytuacjach będą jedynie uzupełniać obraz organizacji o wymiar zależności sieciowych, niekoniecznie wpływając na jakościowe zmiany procesów organizacji i zarządzania. Decyzje w tych organizacjach podejmowane są bowiem na bazie władztwa wynikającego z lokacji władcy na określonym poziomie zarządzania. Podstawą kreacji takich sieci będzie chęć obniżenia kosztów funkcjonowania bytów zorganizowanych na podstawie zasady outsourcingu.

Zdecydowanie bardziej współczesnymi rozwiązaniami są sieci, w których władza ma charakter silnie rozproszony. Wzorcowym przykładem tego typu rozwiązań są np. klastry technologiczne. W przypadku takich sieci istnieje duże prawdopodobieństwo, że w sposób prawie naturalny wyłonią się w nich pewne ośrodki władzy z kompetencjami bliższymi funkcji koordynacji niż rozkazodawcy. W przypadku tego rodzaju sieci możemy mówić o efektywności wynikającej z oszczędności, ale również o łańcuchu kreacji specyficznej wartości dodanej wynikającej m.in. z układu kooperacji. Ten drugi typ sieci prawdopodobnie zdominuje struktury gospodarcze i społeczne w niedalekiej przyszłości.

Wyjątkowo atrakcyjną teorią w wyjaśnianiu zjawiska sieciowości jest Nowa Ekonomia Instytucjonalna. Przyjęte w jej ramach założenie, że przedsiębiorstwo jest specyficznym spletem kontraktów, sprawia, że inaczej możemy spojrzeć na zarządzanie. Dotychczas uznawaliśmy, że powołane do życia przedsiębiorstwo jest najlepszym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej ze względu na możliwości generowania efektu synergii. Z tego założenia wynikała potrzeba racjonalnego działania ukierunkowanego na maksymalizację zysku przez m.in. właściwe planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Zarządzający starał się w taki sposób oddziaływać na zasoby, nie zaniehbując relacji z otoczeniem, aby zadośćuczynić wytycznym racjonalnego postępowania. Dodatkowo miał do dyspozycji narzędzie w postaci dominującej jako forma zatrudnienia – umowy o pracę, sprawiające, że rozkazywanie było o wiele łatwiejsze w egzekucji. W NEI organizacja jako instytucja nie znika. Jest tylko inaczej postrzegana z perspektywy efektywności. O jej powołaniu decyduje bowiem nie efekt potencjalnej synergii, ale analiza kosztów transakcyjnych i kosztów hierarchii rozwiązań alternatywnych. Jeśli się okaże, że koszty transakcyjne akwizycji rynkowej zasobów będą niższe niż koszty hierarchii wynikające z realizacji danych działań w organizacji, to organizacja jako podmiot będący właścicielem określonych zasobów nie powstanie. Powstanie natomiast coś, co moglibyśmy nazwać organizacją w sensie atrybutowym. Czyli byt w sumie realizujący identyczne cele, ale w sposób zupełnie odmienny. W centrum tego bytu będzie organizacja rozumiana jako grupa osób zarządzających kontraktami. Będzie to więc klasyczna sieć międzyorganizacyjna grupująca kontraktorów powiązanych kontrakta-

mi. Czy w tej postaci zarządzający siecią powinni mieć identyczne kompetencje jak zarządzający organizacjami-instytucjami?

Autorzy T. Järvensivu i K. Möller z Departamentu Marketingu i Zarządzania w Helsinki School of Economics sugerują, że każda z form osiągania celów (hierarchia, sieć, akwizycja przez rynek) wymaga innych instrumentów (funkcji) zarządzania. Hierarchia według nich potrzebuje planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. Sieci z kolei wymagają kształtowania (konstruowania), aktywowania, mobilizowania i syntetyzowania (łączenia), natomiast akwizycja przez rynek, tzn. działania przez umowy jednorazowe, powinna odbywać się przez funkcje związane z projektowaniem, realizacją kontraktów (rendering/bidding) i kontrolą [Järvensivu, Möller 2009].

3. Rodzaje sieci ze względu na możliwości zarządzania

Jeśli w rozważaniach pominie się hierarchię jako byt już poznawczo dobrze rozpoznany i rynek jako działanie wprawdzie możliwe do zrealizowania, ale uzasadnione w sytuacji tylko rzadkich transakcji specyficznymi zasobami, to pozostanie nam już tylko sieć. Z tej perspektywy w pełni logiczne jest stwierdzenie, że niezależnie od formy koordynacji działalności gospodarczej naturalnym miernikiem sukcesu w zarządzaniu będzie skuteczność, rozumiana także jako osiąganie celów ekonomicznych. Na tym etapie rozwoju naszej cywilizacji póki co skuteczność będzie jeszcze długo podstawowym kryterium determinującym wybory strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Sieci z perspektywy doboru potencjalnych narzędzi zarządzania możemy podzielić na:

- scentralizowane sieci zarządzane z poziomu wierzchołka strategicznego z dominującymi więziami kapitałowymi,
- scentralizowane zarządzane z poziomu wierzchołka strategicznego z dominującymi więziami o charakterze kontraktowym,
- rozproszone sieci zarządzane przez *quasi*-formalny ośrodek decyzyjny,
- rozproszone sieci zarządzane przez procesy samoorganizacji.

W przypadku scentralizowanych sieci, w których węzły połączone są więziami kapitałowymi, zarządzanie z poziomu wierzchołka strategicznego przyjmie najczęściej formę klasycznego systemu kierowania charakterystycznego dla dużych organizacji. Będzie to więc albo mocno scentralizowany system zarządzania, wsparty zintegrowanymi systemami informacyjno-informatycznymi (SAP), albo system zdecentralizowany, ze sporą autonomią na poziomie dywizji, dywizji motywowanych instrumentami finansowymi.

W drugim przypadku możliwość wpływania na węzły sieci zdecydowanie się zmniejsza. Menedżerom pozostaje głównie oddziaływanie w zakresie niewiele wybiegającym poza zapisy kontraktowe i klasyczne koordynowanie, *notabene* mające

także swe umocowanie w umowie – kontrakcie. Przy czym firma, dysponując takim narzędziem, jakim jest kontrakt, może go względnie swobodnie zawierać i rozwiązywać. Nie obarczona jest też wspomnianymi już kosztami hierarchii¹.

Sieci o charakterze rozproszonym to teoretycznie najciekawsza próba badawcza. Zarządzanie takimi zbiorami, w takich zbiorach, wymaga od węzłów innych kompetencji niż klasyczne kierowanie. Władza, strategia czy cele strategiczne w dużym stopniu „wyłaniają się”. Odkrycie mechanizmów tych procesów stanowi spore wyzwanie naukowe.

Póki co, w otoczeniu spotykamy niewiele sieci spełniających wskazane założenie. Dobrym przykładem mogłyby być klastry. I w swej kardynalnej postaci rzeczywiście „wyłaniają się” w nich centra strategiczne odpowiedzialne chociażby za reprezentację klastra na zewnątrz. Bardzo dobrym przykładem mogą być korporacje wolnych zawodów². Ich charakterystyczną cechą jest łączenie elementów współpracy z prawie pełną niezależnością osób wchodzących w sposób mniej lub bardziej formalny w ich skład. W pewnym stopniu możemy tutaj mówić o koordynacji humanistycznej³.

Innym ciekawym przykładem są uniwersytety. Wprawdzie nie spełniają one jednego z podstawowych warunków sieci dotyczącego kontraktowego charakteru współpracy, to jednak zatrudnieni w tych instytucjach pracownicy pośrednio odpowiadają wymogom „wolnego zawodu” i specyficznym zasadom kooperacji. Uniwersytet jest w sumie zbiorem „niezależnych organizacyjnie” podmiotów przedkładających w określonej sytuacji współpracę nad konkurencją. Nie oznacza to wyłączenia w zupełności mechanizmu wrażliwości rynkowej, a jedynie wkomponowanie go w taki sposób w zbiorowy wysiłek, aby całość nie tylko pracowała przy obniżonych kosztach transakcyjnych, ale również podnosiła efektywność za sprawą synergii. Jeśli rzeczą powszechną jest zatrudnianie się pracowników nauki i dydaktyki w kilku instytucjach, prowadzenie jednocześnie działalności gospodarczej,

¹ W sieciach, w których dominują więzi kontraktowe, można próbować implementować koncepcję Strategora jako podstawę kreacji systemu zarządzania. Przy czym skuteczność tej kreacji będzie tym wyższa, im bardziej równoważna będzie siła węzłów budujących sieć.

² „Osoby reprezentujące zawody zaufania publicznego mogą tworzyć samorzady zawodowe, które sprawują pieczę nad należyтым wykonywaniem tych zawodów w granicach interesu publicznego i dla jego ochrony. Jednakże nie każdy wolny zawód posiada swoją korporację w postaci samorządu. Do chwili obecnej powstało 17 samorządów zawodowych. Reprezentują one m.in. zawody: adwokata, radcy prawnego, notariusza, komornika, lekarza i stomatologa, farmaceuty, lekarza weterynarii, rzecznika patentowego, biegłego rewidenta, doradcy podatkowego, kuratora sądowego, diagnosty laboratoryjnego, architekta, urbanisty i inżyniera budownictwa, maklera giełdowego”. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów Departament Analiz Rynku (data dostępu 2.04.2012).

³ „Koordynację sieciową niektórzy autorzy proponują nazywać humanistyczną, ponieważ odzwierciedla ona ludzką potrzebę współpracy, relacji społecznych, a wobec tego organizację postrzega jako zjawisko społeczne. Poprzez uwzględnienie człowieka i jego relacji społecznych koordynacja sieciowa wykracza poza granice archaicznego paradygmatu *homo oeconomicus*, w którym bodźce ekonomiczne kształtują zarówno działanie, struktury, jak i rezultaty końcowe aktywności człowieka. Otwiera to przestrzeń na porozumiewanie się, zbiorowe podejmowanie decyzji, kształtowanie społecznie akceptowanych norm zachowań, a także docenia rolę zaufania i wspólnoty” [Czakon 2012, s. 142].

wspieranie swoją wiedzą i umiejętnościami wielu innych zasobów na podstawie umowy-zlecenia i umowy o dzieło, to sprawienie, aby ta grupa osób podążała w pewnym określonym kierunku, może być sporym wyzwaniem dla zarządzania.

Większość przedsiębiorstw obecnych na rynku, mimo że spełnia wymóg definicji sieci (grupa niezależnych prawnie podmiotów połączonych więziami o charakterze kontraktowym), to w praktyce pozostaje mocno funkcjonalnie zarządzanymi organizacjami. Sieć, aby była rzeczywiście tym ulotnym, elastycznym i wysoce innowacyjnym bytem, musi przekroczyć pewną wielkość krytyczną, powyżej której istotne stanie się dynamiczne kreowanie ciągle nowych form wymiany, a nie stabilizowanie kontekstu.

4. Możliwości zarządzania siecią

Wspomniani na początku T. Järvensivu i K. Möller zaproponowali następujące wymiary sieci: kształtowanie, aktywowanie, mobilizowanie i syntetyzowanie (zapewnianie spójności) [Järvensivu, Möller 2009]. Propozycja tych autorów jest jedną z wielu pojawiających się w pracach naukowych. W. Czakon w swojej pracy poświęconej sieciom w zarządzaniu strategicznym wymienia co najmniej kilka innych propozycji. Wylicza m.in. koncepcję Johnsen, Wynstry i Zhengi, którzy wskazali na: selekcję partnerów, integrację zasobów, przetwarzanie informacji, przechwytywanie wiedzy, koordynację społeczną, podział ryzyka i zysków, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie konfliktów [Johnsen i in. 2000]. Wymienia także koncepcję Dhana- raja i Parkhe'a: projektowanie sieci, zarządzanie mobilnością wiedzy, zarządzanie zawłaszczaniem innowacji o zarządzaniu stabilnością sieci [Dhanaraj, Parkhe 2006] i koncepcję Batterinka, Wubbena, Klerkxa i Omty: inicjalizowanie innowacji, ustalanie składu sieci, zarządzanie procesami innowacji [Batterink i in. 2010]. Wszystkie one konsekwentnie wskazują na potrzebę strategicznego spojrzenia na sieć, oderwanego od perspektywy mocno lokalnej i operacyjnej.

Jednak najciekawszą i jednocześnie pierwszą propozycją, która pojawiła się w tym obszarze, była triada Strategora promująca jako podstawowe funkcje zarządzania w sieciach:

- aktywizację definiowaną jako wzbudzenie motywacji do wchodzenia w nowe relacje,
- kombinacyjność rozumianą jako działania zorientowane na usuwanie przeszkód kreowania nowych form relacji,
- spójność postrzeganą jako potrzebę utrzymywania określonego poziomu integracji, na tyle niskiego, żeby nie doprowadzić do anihilacji sieci, i na tyle wysokiego, żeby nie spetryfikować nadto relacji międzyorganizacyjnych⁴ [Strategor 1995, s. 400].

⁴ Według grupy Strategor, „organizacja i dynamika przedsiębiorstwa-sieci zależą nie od klasycznego procesu opracowywania strategii, ale od sposobu, w jaki problemy strategiczne są identyfikowane i rozmieszczane między zespołami integracyjnymi, tzn. od procesu aktywizowania sieci”, który przybie-

W hierarchicznych organizacjach to kierownictwo odpowiada za identyfikowanie nowych celów, ustalenie strategii i planów, organizowanie działań i ich wdrożenie. W sieciach międzyorganizacyjnych ośrodki decyzyjne mają prawo do wprowadzania swoich pomysłów, ale nie mniejsze prawa mają pozostali uczestnicy działania. Aktywizowanie i aktywizacja to kategorie występujące w podobnym kontekście jak motywowanie i motywacja. Wiele zależy tutaj od ośrodka motywującego, ale też wiele od samego podmiotu poddanego aktywizowaniu i od jego naturalnego poziomu aktywności, proaktywności.

Oczywiście to węzły mają być aktywizowane. Ale węzły to najczęściej ludzie. Chyba można więc zaryzykować stwierdzenie, że katalizatorem sprawnej aktywizacji jest występowanie realnych, a nie pozornych relacji rynkowych między węzłami sieci, odpowiedniego przywództwa, właściwego poziomu przedsiębiorczości kierownictwa sieci lub najlepiej tzw. przedsiębiorczego ducha.

Zatem możliwe działania w obszarze aktywizowania to:

- kształtowanie rynkowej wrażliwości węzłów sieci,
- przywódcze oddziaływanie dominującego węzła na pozostałe lub węzłów wzajemnie na siebie,
- kształtowanie środowiska o cechach przedsiębiorczych, oddziaływanie na wzrost proaktywności i zaangażowania, tworzenie biznesowego modelu przedsiębiorczości.

Jak sprawić, żeby uwolniony poziom aktywności nie został zmarnowany? Chyba najlepszym rozwiązaniem jest koncentracja kierownictwa na usuwaniu barier uniemożliwiających innym węzłom tworzenie nowych form wymiany, zawieranie nowych kontraktów czy wchodzenie w nowe układy współpracy. Kierownictwo musi wciąż zwiększać potencjał kombinacyjny węzłów.

„Tworzenie potencjału kombinacyjnego powinno polegać na zaprogramowaniu węzłów i relacji budujących struktury działań w taki sposób, aby mogły one radzić sobie, z jednej strony, z budowaniem nowych układów, a z drugiej, aby mogły także sprawować kontrolę nad układami już istniejącymi. Niedookreśloność otoczenia jest bowiem zarówno szansą, jak i zagrożeniem” [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012].

Bardzo trudno jednoznacznie wskazać na mechanizmy kreacji potencjału kombinacyjności. Najlepszym rozwiązaniem byłoby sięgnięcie po teorię samoorganizacji lub co najmniej pochodzącą z teorii systemów koncepcję sprzężeń wzmacniających.

Realne jednak rozwiązania możemy podzielić na takie, w których kombinacyjność otrzymujemy dzięki uwolnieniu potencjału samych węzłów, i na takie, w któ-

rać może trzy podstawowe formy: aktywizacji sterowanej, aktywizacji kontrolowanej oraz aktywizacji rozproszonej [Strategor 1995, s. 400]. Formy te wyróżnione zostały na podstawie wspomnianego poziomu swobody aktywizacyjnej i umiejscowione pomiędzy klasyczną biurokracją weberowską (z wyraźną hierarchizacją, formalną strukturą i trwałym podziałem zadań pogrupowanych w odrębne funkcje) oraz tzw. organizacją kolegialną, w której każdy węzeł sieci ma równe prawa i podobną siłę wpływu na pozostałe podmioty, zaś jego role ulegają dynamicznym zmianom [Strategor 1995, s. 400].

rych tę kombinacyjność uwalniają specyficznie opisane relacje między węzłami. Możemy wskazać także na rozwiązanie zakładające uelastycznienie istniejących form działania albo tworzenie rozwiązania emergentnego odwołującego się do nieliniowych układów złożonych. Do pierwszej grupy zaliczymy:

- zwiększenie elastyczności pracy,
- wprowadzenie struktur projektowych,
- wdrożenia koncepcji procesowych, zadaniowych itp.,
- wirtualizację,
- wdrożenie sieci.

Do drugiej grupy należeć będą systemy powstałe w wyniku wdrożenia:

- myślenia w kategoriach struktur dyssypatywnych,
- myślenia w konwencji złożonych systemów [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jaśiński 2012].

Sieci trudno jest sformalizować. Wprawdzie siła związków wynikająca z umów jest często mocniejsza niż zwykłej umowy o świadczenie pracy, ale w powszechnym odczuciu przyjęło się sądzić, że związki umowowe są rozwiązaniem bardziej elastycznym. Sieć musi być w pewnym stopniu zintegrowana. Skoro nie możemy w niej zastosować twardych reguł formalizacji, to powinniśmy poszukać rozwiązania zastępczego, dającego w efekcie prawie ten sam skutek co formalizacja. Prawie, gdyż nie wolno nam dopuścić do przeformalizowania ograniczającego aktywność i mobilność węzłów lub podwyższającego nadmiernie bariery wejścia i wyjścia z sieci. Możliwe działania w obszarze spójności to:

- tworzenie warunków dla naturalnego kształtowania się lojalności,
- wzbudzanie zaufania zamiast zależności,
- upowszechnianie wspólnych wartości.

5. Zakończenie

Wskazane sposoby rozwiązania problemu zarządzania siecią obejmujące aktywizowanie, wspieranie kombinacyjności i spójności nieformalnie funkcjonują w środowisku zarządzania jako najważniejsze atrybuty menedżera sieci. Ich pełne empiryczne zweryfikowanie wymaga zasadniczo spełnienia jednego warunku, tj. zbadania ich mocy w warunkach dojrzałej, rozproszonej sieci ulokowanej w środowisku innych dojrzałych sieci międzyorganizacyjnych. Znalezienie takiego obiektu badań jest jeszcze praktycznie niemożliwe.

Literatura

- Batterink M.H., Wubben E.F.M., Klerkx L., Omta S.F.W., *Orchestrating innovation networks: the case of innovation brokers in the agri-food sector*, 2010.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym* (w druku), 2012.

- Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating innovation networks*, "Academy of Management Review" 2006 vol. 31.
- Järvensivu T., Möller K., *Metatheory of network management: a contingency perspective*, "Industrial Marketing Management" 2009 vol. 38.
- Johnsen T., Wynstra F. i in., *Networking activities in supply chain networks*, "Journal of Strategic Marketing" 2000 vol. 8.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne, współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. Beck, Warszawa 2012.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.

MANAGEMENT IN INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS

Summary: The aim of the article is to present possible methods of managing inter-organizational networks. The author shows possible network types, and tries to match the systems of network management to them. Particular network type is the dispersed network and particular methods of managing it are: activation, improving combinability and taking care of relative cohesion.

Keywords: inter-organizational networks, management, strategic management.