

PRACE NAUKOWE

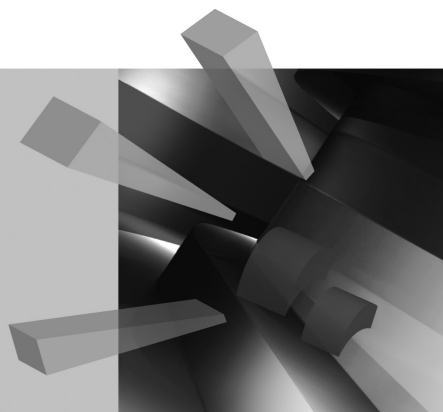
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

298

Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia



Redaktorzy naukowi

Mieczysław Moszkowicz

Robert Kamiński

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-338-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Roman Chorób: Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych	11
Zbigniew Chyba: Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....	19
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki	27
Jarosław Domański: Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i>	40
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....	48
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i>	56
Honorata Howaniec: Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....	71
Wiesław Kotarba: Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....	83
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....	93
Joanna Kurowska-Pysz: Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw	105
Anna Kwiotkowska: Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....	113
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i kompetencje w gospodarce.....	120
Edmund Pawłowski: Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....	128
Jadwiga Rudek: Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....	138
Łukasz Skowron: Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....	145
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....	153
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków.....	162

Stefan Trzcieliński: Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW	170
Małgorzata Wachowska: Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy	179
Łukasz Wawrzynek: Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....	187
Grażyna Węgrzyn: Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu	196
Magdalena K. Wyrwicka: <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski.....	205
Przemysław Zbierowski: Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości...	216

Summaries

Roman Chorób: Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....	18
Zbigniew Chyba: Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises	26
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerna: The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation.....	39
Jarosław Domański: Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....	47
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....	55
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Trust in sustainable enterprise integrated model.....	70
Honorata Howaniec: Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....	82
Wiesław Kotarba: Problems in the protection of intangible goods	92
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research	104
Joanna Kurowska-Pysz: The role of knowledge workers in the innovative activities of companies	112
Anna Kwiotkowska: Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....	119
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and competence in economy	127
Edmund Pawłowski: Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....	137
Jadwiga Rudek: Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy	144
Łukasz Skowron: Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....	152

Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Qualification requirements for the staff of modern economy	161
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study	169
Stefan Trzcieliński: Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE	178
Małgorzata Wachowska: Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy	186
Łukasz Wawrzynek: Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization	195
Grażyna Węgrzyn: Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy	204
Magdalena K. Wyrwicka: Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region	215
Przemysław Zbierowski: Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....	225

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska

Uniwersytet Gdański

EWOLUCJA UWARUNKOWAŃ PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ W DRUGIEJ DEKADZIE TRANSFORMACJI POLSKIEJ GOSPODARKI

Streszczenie: Poziom innowacyjności pracowników jest istotnie uzależniony od stylu kierowania zwierzchników. Style partycypacyjne (konsultatywne i demokratyczne) charakteryzują się współdziałaniem podwładnych w procesie podejmowania decyzji, zwanym partycypacją bezpośrednią. Wraz ze wzrostem poziomu partycypacji podwładnych w decydowaniu zwiększa się szansa na ukształtowanie się postaw innowacyjnych. Artykuł jest prezentacją wyników badań nad czynnikami wpływającymi na styl kierowania w latach 1998-2000 i 2009-2011. W pierwszym okresie badaniami objęto 305 osób, w drugim – 358, ankietowani byli słuchaczami menedżerskich studiów podyplomowych. Porównanie tych dwóch okresów wskazuje na zwiększenie częstości występowania uwarunkowań kierowania sprzyjających stosowaniu stylów kierowania opartych na partycypacji bezpośredniej.

Słowa kluczowe: partycypacja bezpośrednia, styl kierowania, innowacja, kreacja, uwarunkowania kierowania.

1. Partycypacja bezpośrednia a postawy innowacyjne

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele sposobów klasyfikacji innowacji opartych na różnych kryteriach, np. źródłach pochodzenia, oryginalności rozwiązań, zakresie i skali zmiany. Zgodnie z Podręcznikiem Oslo można wyróżnić cztery podstawowe typy innowacji: procesowe, produktowe, marketingowe i organizacyjne [Podręcznik Oslo 2008, s. 49]. D. Lewicka [2012, s. 103] twierdzi, że większość badaczy rozróżnia kreatywność i innowacyjność. Kreatywność to generowanie nowych pomysłów, a innowacja to ich wprowadzanie. Innowacyjność dotyczy więc wprowadzania do praktyki nowych rozwiązań w danym środowisku bez względu na ich pochodzenie. Są to jednak rozwiązania będące nowością z punktu widzenia osoby lub organizacji, która je wprowadza. Efektem kreatywności jest natomiast idea, unikatowe dzieło materialne i niematerialne, pomysł na sposób działania. Ryzyko kreatora lub jego mecenasu wiąże się wprost z możliwością niezyskania zwrotu z nakładów na powstanie unikatowego dzieła. Ryzyko innowatora wiąże się z prawdopodobieństwem niezyskania zwrotu z nakładów poniesionych na stworzenie sys-

temu zdalnego do multiplikowania efektu kreacji ze względu na chęć jego powielania. Nie każda kreacja musi przejść w innowację, lecz każda innowacja musi być poprzedzona kreacją, choć innowator nie musi być autorem kreatywnego dzieła.

Akt kreacji jest procesem polegającym na zanegowaniu znanych i stosowanych działań służących osiągnięciu celu lub zanegowaniu tego celu, a następnie na skutecznym osiągnięciu nowych celów lub opracowaniu nowych sposobów ich osiągnięcia. Kreacja wiąże się jednak z wysokim poziomem ryzyka nieosiągnięcia zamierzeń oraz wysokim ryzykiem poniesienia nakładów przekraczających oczekiwania, a nawet możliwości twórcy. Prawdopodobne porażki aktu twórczego wymagają często wsparcia przez mecenasów, którzy liczą na multiplikowanie innych udanych wytworów o cechach unikatowości. Powielanie tych dzieł będzie tym bardziej efektywne im będzie bardziej perfekcyjne. Stąd dążność do poszukiwania nowych – z punktu widzenia jednostki wytwórczej – metod działania. Nawet wielkoseryjne wytwarzanie standardowych produktów nie wyklucza zatem innowacyjności, lecz jest przeniesieniem punktu ciężkości z doskonalenia produktu na doskonalenie procesów jego wytwarzania.

Skutkiem długotrwałego działania według rygorystycznie egzekwowanych standardów może być osłabienie zdolność do krytycznego postrzegania ich przystawalności do aktualnych warunków. Takie postawy należałoby nazwać rutyną (nieco inaczej rutyny identyfikuje J. Strużyna [2012, s. 211-212]). Oznaczają one bezrefleksyjne przywiązanie do sprawdzonych metod działania, brak zdolności do poszukiwania sposobów bardziej skutecznego lub efektywnego działania, zwalczanie przejawów postaw innowacyjnych. Poszukiwanie doskonałości działań powtarzalnych i standaryzowanych może być więc tak samo cennym przejawem innowacyjności jak tworzenie i wdrażanie nowych produktów.

We współczesnych organizacjach podział pracy na tę, która wymaga postaw innowacyjnych, i na tę, która winna ograniczyć się do zdyscyplinowanego, bezkrytycznego realizowania procedur lub instrukcji przełożonego nie zawsze przebiega zgodnie z miejscem zajmowanym w hierarchii organizacyjnej. W nowoczesnych systemach zarządzania oczekuje się także wysokiej innowacyjności od pracowników wykonawczych. Ponieważ wiele procesów wymaga jednak wysokiej dyscypliny realizacyjnej (dotyczącej wyniku, miejsca, czasu i sposobu działania), innowacyjność pracowników skupiona jest w kołach jakości, kołach zarządzania itp. Tam pracownicy wykonawczy proponują zmiany procedur i warunków działania, które następnie przybierają postać standardu, a więc normy obowiązującej wszystkich realizatorów procesu (szerzej [Rutka 2012, s. 187-190]). Współczesne organizacje są więc miejscem, gdzie występuje pełna symbioza innowacyjności i standaryzacji zachowań. Zależnie od strategii przedsiębiorstwa i jego organizacji wewnętrznej na jednych stanowiskach będzie pożądana dominacja innowacyjności podbudowanej perfekcyjnością działań zrutynizowanych, na innych będzie – dominacja działań standardowych, których dobór jest skutkiem sformalizowania innowacyjnej myśli.

Według A. Kreulera i M. Wagnera [1998] w organizacjach innowacyjnych kluczowymi czynnikami sukcesu są: kultura organizacyjna, komunikacja niesformalizowana i kwalifikacje interpersonalne kadry kierowniczej. Wysoki poziom tych kwalifikacji pozwala tworzyć sprzyjające warunki realizacji zadań przez podwładnych, w tym także warunki do ukształtowania się postaw innowacyjnych. Skuteczne wprowadzenie innowacji na niższych i średnich szczeblach zarządzania jest w istotny sposób zdeterminowane przez styl kierowania bezpośrednich przełożonych. Podwładni kierowników szczebla średniego, a szczególnie podstawowego, mają bowiem bardzo ograniczone kompetencje w zakresie samodzielnego doboru, celów, metod i warunków działania. Wszelkie zmiany w działaniu wymagają akceptacji przez przełożonych. Mogą być także włączeni w skład zespołu opracowującego i akceptującego rozwiązania innowacyjne bądź być konsultantami takiego zespołu.

Kreowaniu i wykorzystywaniu postaw innowacyjnych podwładnych sprzyja stosowanie partycypacyjnych stylów kierowania. Szczególnie cenne jest tu stosowanie partycypacji bezpośredniej rozumianej jako aktywny udział podwładnych w przygotowaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących ich osobiście lub zespołu, którego są członkami (por. [Mendel 2001, s. 37]). Bodak i Cierniak-Emerych [2012, s. 69], odnosząc się do partycypacji bezpośredniej, przywołując koncepcję *kaizen*, którą określają jako „ciągłe usprawnianie małymi krokami”. Jest to koncepcja szczególnie przydatna dla rozwoju partycypacji w małych grupach, na niższych i średnich szczeblach zarządzania. Nie jest to jednak koncepcja adresowana jedynie do małych firm. Katzenbach i Smith [2001, s. 27] twierdzą, że po odpowiednim dostosowaniu organizacji firmy może być ona skutecznie stosowana także w korporacjach międzynarodowych.

2. Przedmiot i zakres badań

Celem podjętych badań jest próba odpowiedzi na pytanie: czy w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki nastąpiły zauważalne zmiany uwarunkowań pracy kierownika sprzyjających rozwojowi partycypacji podwładnych?

Badając uwarunkowania pełnienia roli kierownika, posługiwano się oryginalnym narzędziem badawczym „Diagnozowanie pożądanego stylu kierowania na zajmowanym stanowisku kierowniczym”, które identyfikuje 20 głównych uwarunkowań kierowania. Pełną prezentację tego narzędzia opublikowano w 1998 r. [Rutka 1998, s. 284-288]. Badania przeprowadzono wśród słuchaczy studiów podyplomowych z zakresu zarządzania organizacjami, które realizowano w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Słuchaczami były osoby przeważnie w wieku 25-35 lat, o kilkuletnim stażu kierowniczym, zajmujące najniższe i średnie stanowiska kierownicze w jednostkach gospodarczych i instytucjach. Badania obejmują lata 1998-2000¹ oraz 2009-2011. W pierwszym okresie w badaniach wzięło

¹ Szczegółową analizę uwarunkowań pełnienia funkcji kierowniczych w latach 90. XX w. zawarto w [Rutka 2000, s. 523-530].

udział 305 osób, w tym 157 zatrudnionych w organizacjach komercyjnych i 148 w zakładach opieki zdrowotnej (szpitalach i przychodniach). W latach 2009-2011 w badaniach uczestniczyło 358 osób, w tym 217 zatrudnionych w organizacjach komercyjnych i 141 w zakładach opieki zdrowotnej. Zdajemy sobie sprawę z tego, że zasięg badań nie pozwala na uznanie ich za reprezentatywne. Ponieważ dotyczą one jednak grupy o wspólnych cechach, były przeprowadzone w przeszło dziesięcioletnim odstępie czasowym przy wykorzystaniu identycznego, wysoce ustrukturyzowanego narzędzia badawczego, uznano je za wartę prezentacji.

3. Wyniki badań

Uwarunkowania odgrywania roli kierowniczej, wpływające na skłonność przełożonego do stosowania partycypacyjnych stylów kierowania, przyporządkowano trzem podstawowym grupom charakteryzującym się wspólnymi cechami.

A. Organizacyjne uwarunkowania gotowości kierownika do stosowania stylu partycypacyjnego

A1. Dysponowany czas na poszukiwanie rozwiązania problemu

Działanie pod presją czasu jest jednym z najistotniejszych czynników skłaniających do jednoosobowego podejmowania decyzji [Supernat 1997, s. 78]. Wśród badanej kadry kierowniczej przedsiębiorstw w pierwszym okresie (dalej zwanym okresem 2000) aż 56% osób wskazało na działanie pod presją czasu, podczas gdy na tę sytuację wskazuje jedynie 34% badanych w drugim okresie (dalej zwanym okresem 2010). Spadek wskazań aż o 22 punkty procentowe wskazuje, że aktywność działań – tak charakterystyczna dla gospodarki centralnie zarządzanej – jest powoli, ale systematycznie eliminowana z kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw. Podobnie znaczący postęp stwierdzono w ewolucji uwarunkowań pracy kadry kierowniczej zakładów opieki zdrowotnej (zwanych dalej ZOZ). W okresie 2000 na aktywność działań wskazywało 44% badanych, podczas gdy w okresie 2010 – jedynie 27% (spadek o 17 punktów procentowych).

A2. Poziom identyfikacji kierowników z decyzjami swoich przełożonych

Kierownik identyfikujący się z postanowieniami swojego przełożonego jest skłonny dopuścić swoich podwładnych do dyskusji nad możliwymi wariantami realizacji przydzielonych zadań. Zna i akceptuje bowiem powody, które skłoniły kierownictwo organizacji do postawienia takich zadań. Nieznajomość takich powodów przez bezpośredniego przełożonego skłania go do arbitralnych decyzji przekazywanych w formie poleceń niepodlegających dyskusji. W okresie 2000 na taką sytuację wskazywało 19% badanej kadry kierowniczej przedsiębiorstw, w okresie 2010 – jedynie 6% (spadek o 13 punktów procentowych). W ZOZ w okresie 2000 na taką sytuację wskazywało 23% badanych, a w okresie 2010 – 19% ankietowanych (spadek o 4 punkty procentowe).

A3. Możliwość wymuszenia pożądanego zachowań przez nadzór i kontrolę

W okresie 2000 prawie co trzeci kierownik zatrudniony w przedsiębiorstwie (29%) twierdził, że jest w stanie spowodować pożądanego zachowania podwładnych przez instruktaz i intensywny nadzór oraz że o jego pozycji w organizacji w małym stopniu decydują relacje z podwładnymi. Umożliwia to stosowanie arbitralnych form podejmowania decyzji i nieliczenie się z nastrojami panującymi w zespole. W okresie 2010 udział takich wypowiedzi zmalał do 22% (spadek o 7 punktów procentowych). Wśród kadry kierowniczej ZOZ w okresie 2000 stanowisko wyżej przedstawione prezentowało 43% badanych. W okresie 2010 taki pogląd reprezentowało jedynie 19% badanych (spadek o 24 pkt punkty procentowe).

A4. Poziom standaryzacji, strukturyzacji i stabilizacji warunków realizacji zadań

W okresie 2000 więcej niż co trzeci kierownik zatrudniony w organizacjach gospodarczych twierdził, że jego podwładni pracują w ustabilizowanych, ustrukturyzowanych, a w konsekwencji – w standardowych warunkach. Powinni więc działać według sprawdzonych metod działania. Taka praca nie prowokuje do angażowania zespołów do wspólnego rozwiązywania problemów. W okresie 2010 odsetek tak twierdzących kierowników zatrudnionych w jednostkach gospodarczych nie był istotnie różny od okresu poprzedniego (zmiana z 38 do 34%). Poważnej zmianie uległa natomiast sytuacja w ZOZ. W okresie 2000 aż 39% badanych twierdziło, że ich podwładni pracują w standardowych, ustrukturyzowanych i ustabilizowanych warunkach. W okresie 2010 twierdziło tak tylko 25% badanych kierowników (spadek o 14 punktów procentowych).

Tabela 1. Udział uwarunkowań sprzyjających partycypacji podwładnych w latach 1998-2000 i 2009-2011

Uwarunkowania	% wskazań na uwarunkowania sprzyjające partycypacji					
	Przedsiębiorstwa			ZOZ		
	okres 2000	okres 2010	różnica	2000	2010	różnica
1	2	3	4 (3-2)	5	6	7 (6-5)
1	2	3	4	5	6	7
A. Organizacyjne uwarunkowania kierowania						
A1. Wystarczający czas na wspólne poszukiwanie rozwiązań	44	66	+ 22	56	73	+ 17
A2. Wysoki poziom identyfikacji kierownika z decyzjami jego przełożonych	81	94	+ 13	77	81	+ 4
A3. Przekonanie o niemożności wymuszenia zaangażowania podwładnych poprzez nadzór i kontrolę	71	78	+ 8	57	81	+ 24

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5	6	7
A4. Działanie w sytuacji niskiego poziomu standaryzacji i stabilizacji warunków	62	66	+ 4	61	75	+ 14
A5. Oczekiwanie nowatorskich postaw podwładnych	6	3	- 3	20	7	- 13
B. Oczekiwane role kierownicze i warunki ich pełnienia						
B1. Odpowiedzialny za wykorzystanie kapitału ludzkiego	54	56	+ 2	42	52	+ 10
B2. Wysoka spójność, jednoznaczność i stabilność kryteriów oceny kierownika	29	60	+ 31	26	56	+ 30
B3. Przejrzysta struktura władzy	64	66	+ 2	61	79	+ 18
B4. Oczekiwana rola kierownika – lider	41	50	+ 9	24	50	+ 26
B5. Bilansowa i długookresowa ocena kierownika	61	78	+ 17	63	93	+ 20
C. Postawy i kompetencje podwładnych						
C1. Wysoka gotowość do współodpowiedzialności	46	66	+ 20	43	67	+ 24
C2. Oczekiwanie podmiotowego traktowania przez przełożonego	63	72	+ 9	49	83	+ 34
C3. Wysoka integracja podwładnych z organizacją	72	84	+ 12	68	85	+ 17

Źródło: opracowanie własne.

Świadomość funkcjonowania organizacji w tzw. burzliwym polu jest dziś prawie powszechna. Aż dwie trzecie kierowników zatrudnionych w organizacjach gospodarczych i trzy czwarte zatrudnionych w ZOZ twierdzi, że „podwładni pracują w zmiennych warunkach, często występują sytuacje nowe i niepowtarzalne. Faktycznych relacji pomiędzy nakładami i efektami pracy nie można dostatecznie precyzyjnie ustalić bez współpracy z podwładnymi. Bez ich udziału nie można też wypracować optymalnych metod działania”.

A5. Kryteria oceny pracy podwładnych

Badani pracownicy przedsiębiorstw wskazywali, że najczęściej stosowanym kryterium oceny podwładnych jest skuteczność i terminowość realizowanych zadań. W grupie osób badanych w okresie 2000 na takie kryterium wskazywało 85% badanych, a w okresie 2010 – 91%. Jedyne 9% badanych w okresie 2000 wskazywało, że kryterium tym jest poziom przestrzegania zasad i procedur, a 6% – że nowatorstwo i kreatywność. W okresie 2010 wskazania te wynosiły odpowiednio 6 i 3%. Można więc przyjąć, że nie nastąpiły tu istotne zmiany.

W okresie 2000 45% pracowników badanych ZOZ wskazywało, że podstawowym kryterium ocen działania podwładnych jest skuteczność i terminowość realizacji zadań. Procent tych wskazań nie zmienił się istotnie w grupie obejmującej okres 2010. Wzrosła natomiast grupa badanych, którzy wskazywali, że głównym kryte-

rium oceny jest przestrzeganie procedur i zasad. W okresie 2000 wynosiła ona 35% badanych, natomiast w okresie 2010 – aż 48%. Zmalała liczba osób, które twierdziły, że podstawowym kryterium jest poziom nowatorstwa pracy podwładnych (z 20% w okresie 2000 do 7% w okresie 2010).

Przedstawione wyniki świadczą o tym, że kreatywność i innowacyjność to w dalszym ciągu trzecie w kolejności kryterium oceny podwładnych.

B. Oczekiwane role kierownicze i warunki ich pełnienia

B1. Kierownik jako narzucający sprawdzone metody czy najefektywniej wykorzystujący potencjał podwładnych?

Rola nadzorcy, którego zadaniem jest doprowadzenie do zgodności zachowań podwładnych z obowiązującymi procedurami lub z jego przekonaniem o najlepszych sposobach ich pracy, była w okresie 2000 wskazywana przez 46% badanych zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach i przez 44% badanych w okresie 2010. Wśród kadry kierowniczej ZOZ odsetek ten wynosił odpowiednio 58 i 48% (spadek o 10 punktów procentowych). Kadra kierownicza jest więc prawie w równym stopniu podzielona na tych, którzy uważają, że ich zadaniem jest ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na porządku i bezwarunkowej dyscyplinie, i na tych, którzy sądzą, że ich zadaniem jest jak najpełniejsze wykorzystanie wiedzy podwładnych, w związku z czym wskazana jest dyskusja z podwładnymi nad racjonalnością poleceń, instrukcji i procedur działania w celu ich doskonalenia. W prawie połowie przypadków badani twierdzą, że oczekuje się od nich pełnienia funkcji instruktora i nadzorcy nad tempem i metodami pracy, a nie inspiratora do poszukiwania najefektywniejszych metod wykonywania pracy.

B2. Poziom jednoznaczności, stabilności i zgodności kryteriów rzeczywistych z formalnymi

Niejasne, niejednoznaczne i niestabilne kryteria oceny kierownika obniżają jego poczucie pewności miejsca i roli w organizacji. Brak pewności siebie sprzyja „wciąganiu” faktycznych mocodawców kierownika (często nieformalnych patronów) w proces podejmowania decyzji, a następnie autokratycznemu egzekwowaniu ich realizacji. Nie ma żadnych racjonalnych podstaw do tego, aby tak wysoko umocowane decyzje wymagały jakiegokolwiek konsultacji z podwładnymi. W okresie 2000 na niestabilność i niejednoznaczność kryteriów oceny kierownika wskazywało 71% badanych zatrudnionych w przedsiębiorstwach. W okresie 2010 liczba ta spadła do 40% (zmniejszenie o 31 punktów procentowych). Wśród badanych zatrudnionych w ZOZ wskazania te stanowiły odpowiednio: w okresie 2000 – 74%, a w okresie 2010 – 44% (spadek o 30 punktów procentowych). Wyniki te wskazują na znaczącą zmianę kultury organizacyjnej, polegającą na wprowadzaniu współczesnych standardów zarządzania.

B3. Przejrzystość struktury władzy

Wielość i niestabilność ośrodków władzy to jedno z istotnych ograniczeń rozwoju partycypacyjnych stylów kierowania. Podobnie jak to ma miejsce w przypadku niestabilności kryteriów oceny, kierownik nie jest w stanie otwarcie powiadomić swoich podwładnych, co powinno być punktem odniesienia przy opracowywaniu planu działania. Kryteria te ulegają bowiem permanentnej zmianie, a te, które są przekazywane w sposób formalny lub pochodzą od formalnego zwierzchnika, nie są tymi, które faktycznie obowiązują. Bezpośredni zwierzchnik unika wówczas okazji do dyskusji nad innowacyjnymi pomysłami podwładnych, stara się natomiast wsłuchiwać w oczekiwania tych, którzy mają rzeczywistą władzę. W okresie 2000 co trzeci badany w grupie przedsiębiorstw (36%) wskazywał na funkcjonowanie nieprzejrzystej struktury władzy. W okresie 2010 odsetek ten był bardzo podobny (34%). Znaczące zmiany nastąpiły natomiast w ZOZ. W okresie 2000 na nieprzejrzystość struktury władzy wskazywało 39% badanych, w okresie 2010 – jedynie 21% (spadek o 18 punktów procentowych).

B4. Oczekiwana rola kierownika: instruktor, lider czy organizator?

Na oczekiwaną przez przełożonych rolę kierownika – instruktora w okresie 2000 wskazywało 21% badanych zatrudnionych w przedsiębiorstwach, a w okresie 2011 – 16% ankietowanych. Na oczekiwaną rolę kierownika – lidera w okresie 2000 wskazywało 41% badanych, a w okresie 2010 – 50% respondentów (wzrost o 9 punktów procentowych). W ZOZ na rolę kierownika – instruktora w okresie 2000 wskazywało 36% badanych, a w okresie 2010 – 40% respondentów, natomiast na rolę kierownika – lidera – odpowiednio: 24 i 50% (wzrost o 26 punktów procentowych). Rola kierownika – organizatora pracy zespołu była wskazywana w grupie przedsiębiorstw w okresie 2000 przez 38% badanych, w okresie 2010 – przez 34% respondentów, w grupie ZOZ zaś – przez 40% badanych w okresie 2000 i przez 10% respondentów w okresie 2010. Należy więc wskazać na umocnienie się oczekiwanej roli kierownika – lidera. Powinno to sprzyjać uspołecznieniu procesów zarządzania.

B5. Przedmiot i okres oceny kierownika

Incydentalny, a nie bilansowy charakter oceny sukcesów i porażek kierownika zmniejsza istotnie jego skłonność do podejmowania ryzyka związanego z partycypacyjnym rozwiązywaniem trudnych problemów. Decydowanie zespołowe daje szansę na innowacyjność, ale wiąże się z większym ryzykiem niż działanie zgodne ze sprawdzonymi przez przełożonego metodami działania. W okresie 2000 na odpowiedzialność za incydenty wskazało 39% badanych zatrudnionych w organizacjach

gospodarczych, a w okresie 2010 wskazało na nią 22% badanych (spadek o 17 punktów procentowych). W okresie 2000 37% pracowników ZOZ wskazało na taką sytuację, natomiast w okresie 2010 odsetek wskazań na te odpowiedź stanowił 17% (spadek o 20 punktów procentowych). Wyniki te świadczą o pozytywnej ewolucji kultury organizacyjnej.

C. Postawy i kompetencje podwładnych

C1. Gotowość podwładnych do wzięcia współodpowiedzialności za zespół

Pełne uspołecznienie procesów decyzyjnych wiąże się z gotowością wzięcia współodpowiedzialności za wspólnie podjęte decyzje. Wówczas możliwe i celowe jest demokratyczne podejmowanie decyzji. Gdy podwładni tej współodpowiedzialności nie chcą podjąć, możliwa jest co najwyżej forma konsultatywnego współuczestnictwa podwładnych w procesie decyzyjnym. W grupie pracowników przedsiębiorstwa w okresie 2000 aż 54% badanych stwierdziło, że podwładni nie chcą ponosić współodpowiedzialności za decyzje podjęte zespołowo, w tym 23% nie było zainteresowanych jakąkolwiek formą uczestnictwa w decydowaniu zespołowym. W okresie 2010 odsetek niechętnych do współodpowiedzialności wynosił 34% (spadek o 20 punktów procentowych), w tym na całkowity brak zainteresowania współdecydowaniem wskazało 12% (spadek o 22 punktów procentowych). Wśród badanych zatrudnionych w ZOZ w okresie 2000 na brak gotowości podwładnych do współodpowiedzialności za decyzje zespołowe wskazywało 57% osób (w tym 26% nie było zainteresowanych jakąkolwiek formą współdecydowania). W okresie 2010 odsetek niechętnych do współodpowiedzialności wynosił 33% (spadek o 24 punkty procentowe), w tym na całkowity brak zainteresowania współdecydowaniem wskazało 4% (spadek o 22 punkty procentowe).

C2. Oczekiwanie podmiotowego traktowania przez przełożonych

W okresie 2000 – zdaniem badanych zatrudnionych w przedsiębiorstwach – ok. 37% podwładnych nie oczekuje od kierownika budowania pozytywnego klimatu pracy. Podwładni oczekują natomiast zapewnienia im technicznych i organizacyjnych warunków realizacji zleconych zadań. W okresie 2010 takich odnotowano tylko 28% takich wskazań (spadek o 9 punktów procentowych). W okresie 2000 badani w ZOZ twierdzili, że 51% podwładnych oczekiwało takich zachowań od przełożonych. W okresie 2010 takie stanowisko prezentowało jedynie 17% badanych (spadek o 34 punkty procentowe).

C3. Poziom integracji interesów podwładnych z interesami organizacji

Rozbieżności interesów mogą skutkować inicjatywami podwładnych sprzecznymi z interesami organizacji, w której pracują. Reakcją przełożonych na takie zagrożenie jest ograniczenie skłonności do stosowania partycypacyjnych metod podejmowania decyzji (por. [Vroom, Yetton, 1990, s. 317]). W okresie 2000 28% kadry kierowniczej przedsiębiorstw badanej wskazywało na niespójność interesów stron. W okresie 2010 takich wskazań było 16% (spadek o 12 punktów procentowych). W ZOZ wielkości te wynosiły odpowiednio: 32% w okresie 2000 i 15% w okresie 2010 (spadek o 17 punktów procentowych). Jeden z istotnych hamulców uspołecznienia procesów decyzyjnych stracił zatem na znaczeniu.

4. Wnioski z badań

Dane zebrane w latach 1998-2000 wskazują na znaczący udział czynników, które skłaniają kierowników niższego i średniego szczebla do kierowania autokratycznego, a więc niesprzyjającego kształtowaniu się innowacyjnych postaw podwładnych. Na czynniki kształtujące wysoki poziom autokratyzmu w polskich organizacjach i instytucjach wskazuje także publikacja pt. *Polski kierownik lat 90.* [Karpowicz, Szaban, Wawrzyniak 1996]. J. Mączyński, patrząc na badaną problematykę z perspektywy międzynarodowej, zauważa, że w firmach państw wschodnioeuropejskich (Polska, Czechy) dominuje styl autokratyczny, podczas gdy na zachodzie Europy bardziej ugruntowane są metody uczestniczące (za [Hryniewicz, Olejniczak, Widła-Domaradzki 2011]). J.T. Hryniewicz, charakteryzując style kierowania w polskich przedsiębiorstwach prywatnych, pisze, że wobec szeregowych pracowników realizowany jest styl autokratyczny [Hryniewicz 2007, s. 184]. R. Rutka, charakteryzując uwarunkowania pełnienia funkcji kierownika pod koniec lat 90. XX wieku, pisze, że do czynników hamujących rozwój i upowszechnianie zarządzania integratywnego należy zaliczyć przede wszystkim niepewność pozycji kierownika w organizacji, incydentalność ocen, przewagę kryteriów oceny skuteczności nad efektywnościowymi kryteriami oceny jego pracy, brak przyzwolenia na podejmowanie racjonalnego ryzyka oraz wielość i niestabilność ośrodków władzy [Rutka 2000, s. 529].

S. Lachiewicz w przekrojowym artykule pt. *Ewolucja roli kadry kierowniczej w strukturze władzy przedsiębiorstw w procesie transformacji globalnej* [Lachiewicz 2011, s. 117-137] przytoczył badania wskazujące na występowanie w pierwszej dekadzie transformacji licznych uwarunkowań pracy kierownika skłaniających go do autokratyzmu. Wskazuje także na późniejszą ewolucję pewnej grupy uwarunkowań, które zaczęły wpływać na wzrost partycypacji podwładnych w zarządzaniu zespołami.

Wyniki badań z lat 2009-2011 świadczą o tym, że transformacja gospodarki wywołuje niewielkie zmiany w zachowaniach i stylach kierowania polskich menedżerów. Zdaniem J. Mączyńskiego w wyniku prywatyzacji znacznie zredukowano stosowanie skrajnie autokratycznego stylu kierowania i częściej stosuje się styl konsultacyjny [Kožusznik 2011, s. 156]. Jest to najprawdopodobniej przejawem stopniowej tendencji do wzrostu partycypacji bezpośredniej.

Najbardziej znaczące zmiany uwarunkowań kierowania dotyczą:

- ograniczenia przypadków podejmowania decyzji pod presją czasu,
- ograniczenia możliwości wymuszenia pożądaných zachowań podwładnych przez permanentny nadzór i kontrolę,
- rzadszych przypadków działania w warunkach niejasności i niestabilności kryteriów oceny kierownika,
- większej przejrzystości struktury władzy (szczególnie w zakładach opieki zdrowotnej),
- wzrostu zapotrzebowania na kierownika,
- lidera (przede wszystkim w zakładach opieki zdrowotnej),
- wzrostu poziomu integracji interesów podwładnych z interesami organizacji,
- spadku liczby przypadków odpowiedzialności kierownika za incydenty.

Należy jednak zwrócić uwagę na występujący w dalszym ciągu wysoki udział uwarunkowań niesprzyjających rozwojowi partycypacyjnych stylów kierowania. Przeszło jedna trzecia badanych w latach 2009-2011 wskazuje, że podwładni nie są skłonni do podjęcia współodpowiedzialności za zespół, którego są członkami, podobnie jedna trzecia respondentów wskazuje, że podwładni nie oczekują od przełożonego budowania pozytywnego klimatu pracy, a jedynie zapewnienia im technicznych i organizacyjnych warunków realizacji zadań (dotyczy to przede wszystkim organizacji gospodarczych).

Postulat partycypacyjnego kierowania zespołem winien iść w parze z właściwie dobranymi kryteriami oceny podwładnego. Partycypacja jest produktywna, gdy od podwładnych oczekujemy kreatywnego i zaangażowanego działania, stosownie nagradzanego, gdy służy ono organizacji. Partycypacyjne kierowanie wymaga także tolerancji uzasadnionego ryzyka związanego z działaniem. Gdy jedynym kryterium oceny pracownika jest skuteczność i terminowość realizacji zadań lub bezrefleksyjne przestrzeganie procedur, nie będzie on dostrzegał potrzeby poszukiwania alternatywnych rozwiązań, co więcej, będzie się domagał od swoich zwierzchników jednoznacznych i sprawdzonych wzorców działania. Badani wskazują (lata 2009-2011), że w ponad 90% przypadków dotyczących organizacji gospodarczych i w około 50% przypadków ZOZ liczą się przede wszystkim skuteczność i terminowość realizacji zadań. Według W. Kopertyńskiej [2012, s. 303] ok. 70% badanych nie ma poczucia pełnego wykorzystania ich potencjału kwalifikacyjnego w pracy. Należy więc zaakceptować pogląd, że partycypacyjne metody kierowania nie wyprą całkowicie autokratyzmu, który często jest racjonalnie uzasadniony.

Przedstawione wyniki badań wskazują, że w Polsce jest coraz więcej miejsc, gdzie tworzą się warunki do stosowania metod zarządzania właściwych dla nowoczesnej gospodarki, zdolnej do budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy podwładnych.

Literatura

- Bodak A., Cierniak-Emerych A., *Partycypacja przedsiębiorców a kształtowanie zachowań w przedsiębiorstwach spółdzielczych*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, T. 2, PWSzZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Hryniewicz J.T., Olejniczak K., Widła-Domaradzki Ł., *Styl kierowania w centralnej administracji publicznej na tle stylów kierowania w wybranych środowiskach organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12.
- Karpowicz E., Szaban J., Wawrzyniak B., *Polski kierownik lat 90.*, [w:] *Master of Business Administration*, czerwiec-lipiec 1996, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Kopertyńska W., *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A.
- Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- Kreuter A., Wagner M., *Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen*, „Management” 1998, nr 10.
- Lachiewicz S., *Ewolucja roli kadry kierowniczej w strukturze władzy przedsiębiorstwa*, [w:] M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Organizatora, Toruń 2011.
- Lewicka D., Hydzik W., *Determinanty aktywności innowacyjnej: osobowość, kompetencje, styl rozwiązywania problemów, wyniki badań*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, t. 1, PWSzZ w Tarnobrzegu.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE, Poznań 2001.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD, Eurostat, Warszawa 2008, <http://www.sourceoecd.org/scienceIT/9264013083>.
- Rutka R., *Styl kierowania jako przejaw kultury organizacyjnej*, [w:] B. Nogalski i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, OPO TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- Rutka R., *Wpływanie na zachowania przez formalizację*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- Rutka R., *Wyznaczniki ról kierowniczych w przedsiębiorstwach i instytucjach*, [w:] *Strategia wzrostu produktywności firmy*, AE, Kraków 2000.
- Strużyna J., *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1 A.
- Supernat J., *Decydowanie w zarządzaniu. Problemy, metody, techniki*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 1997.
- Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and decision making*, [w:] D.S. Pugh (red.), *Organization Theory Selected Reading*, Penquin Books 1990.

THE EVOLUTION OF DIRECT PARTICIPATION DETERMINANTS IN THE SECOND DECADE OF POLISH ECONOMY TRANSFORMATION

Summary: The level of workers' innovation depends on their superiors' way of management. In participative ways (consultative and democratic) subordinates take part in a decision making process (so called direct participation). The growth of participation level enlarges innovative attitudes amongst workers. This paper presents the results of our research led in two periods: 1998-2000 (305 persons) and 2009-2011 (358 persons). This research concerned determining the way of management. We observed more frequently the determinants of participative way of management in the second period. As a result it extended the direct participation of workers.

Keywords: direct participation, innovation, way of management, creation, determinants of management.