

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.  
Zagadnienia epistemologiczne  
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 978-83-7695-572-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

---

<b>Paweł Bartkowiak:</b> Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective) .....	13
<b>Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
<b>Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
<b>Sylwia Flaszewska:</b> Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
<b>Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz:</b> Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital) .....	61
<b>Piotr Pachura:</b> <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą ( <i>Ba</i> as contextual space in knowledge management) .....	72
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
<b>Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz:</b> Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

---

### Część 2. Reputacja, marki, relacje

---

<b>Ewa Głuszek:</b> Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes) .....	109
<b>Paweł Mielcarek:</b> Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm .....	122
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania .....	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research) .....	144
<b>Anna Walecka:</b> Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

---

### Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

---

<b>Piotr Górski:</b> Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues) .....	173
<b>Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram:</b> Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
<b>Barbara A. Sypniewska:</b> Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity) .....	210
<b>Dorota Wójcik-Kośla:</b> Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation) .....	235

---

### Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

---

<b>Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness) .....	247
<b>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska:</b> Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
<b>Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis:</b> Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours) .....	265

---

<b>Piotr Grajewski, Jacek Rybicki:</b> Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization) .....	275
<b>Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski:</b> Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
<b>Lech Miklaszewski:</b> Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company) .....	303
<b>Maciej Mitreęa:</b> Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management) .....	313
<b>Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka:</b> Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market) .....	322
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective) .....	335
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

## Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

*Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala*

**Aleksandra Zalesna**

Uczelnia Jańskiego w Łomży  
e-mail: zalesna.aleksandra@wp.pl

---

**MOTYWOWANIE MENEDŻERÓW  
I KSZTAŁTOWANIE WIZJI PRZYSZŁOŚCI FIRMY**

---

**INCENTIVES FOR MANAGERS  
AND THE COMPANY'S VISION CREATION**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.422.19

**Streszczenie:** Celem pracy jest próba wyjaśnienia na gruncie literatury i dostępnych wyników badań, jak różne czynniki motywowania menedżerów wpływają na kształtowanie wizji przyszłości firmy i jej zróżnicowanie. Z badań zespołu L. Larwood (1995) wynika, że przedsiębiorstwa różnie definiują i oceniają znaczenie wizji. Może być ona ogólna, trudna do opisanania lub też czytelna, zorientowana na działanie. W tym drugim przypadku wizja często jest efektem przywództwa. Przyczyną różnic może być sposób motywowania kadry kierowniczej. Z literatury wynika, że analizowane są poszczególne narzędzia motywowania kadry kierowniczej oraz ich wpływ na wyniki firmy, w tym kierunki rozwoju, brakuje jednak systemowego ich ujęcia. Dopiero łączne rozpatrywanie czynników motywowania może pomóc w wyjaśnieniu, jak system motywacyjny kadry kierowniczej wpływa na kształtowanie wizji firmy. W pracy analizowane są łącznie trzy czynniki: wynagrodzenia, możliwości rozwoju kariery oraz uczestnictwo w formułowaniu wizji firmy.

**Słowa kluczowe:** wizja firmy, menedżerowie, motywowanie, system motywacyjny.

**Summary:** The aim of this paper is to shed light on the problem why there are differences in organizational visions. The aim of the paper is also to analyze how motivational factors for managers affect organizational visions. The analysis is based on a literature review. It is expected that there is a linkage between motivation system for managers and the meaning of organizational vision.

**Keywords:** company's vision, managers, incentives, motivation system.

## 1. Wstęp

Organizacje powinny zapewnić sobie długotrwałe istnienie. Ich celem nadrzędnym jest przetrwanie i rozwój [Kozłmiński, Piotrowski (red.) 2009]. Dlatego ważne jest, aby menedżerowie wybiegali myślą w przyszłość i przyjęli określoną, pożądaną wizję rozwoju organizacji.

W niektórych organizacjach menedżerowie kreują obraz przyszłości firmy, który jest wyrazem ich ambicji i marzeń. Co więcej, wizja ta jest wspólnie przez nich podzielana. W innych organizacjach menedżerom trudno jest sprecyzować wizję i czytelnie ją zakomunikować innym członkom organizacji (pracownikom, klientom, akcjonariuszom). Różnic w podejściu do formułowania wizji firmy należy szukać w sposobie motywowania kadry zarządzającej.

## 2. Wizja przyszłości firmy – jej istota i zróżnicowanie

Wizja firmy stanowi koncepcję jej rozwoju. Określa jej pożądaną przyszłą pozycję i rolę w otoczeniu, przyszłą domenę działania i model organizacji [Pierścionek 2011, s. 74]. Z pojęciem wizji wiąże się termin „misja firmy”, jednak nie jest on jej synonimem. Misja określa trwały charakter przedsiębiorstwa. Powinna obowiązywać nawet przez sto lat [Krawiec 2011, s. 29]. Wizja przyszłości nie jest jednak tak stała jak misja firmy, jest ona „niezmienna w okresie trzy- lub nawet pięcioletniego planu strategicznego przedsiębiorstwa” [Krawiec 2011, s. 99]. Ważne jest, aby była ona aktualna.

Wizja przyszłości firmy zdaniem J.C. Collinsa i J.I. Porrasa składa się z dwóch głównych komponentów: kluczowej ideologii i wyobrażenia o przyszłości [Collins, Porras 1996, s. 66]. D.F. Abell natomiast przyjmuje, że wizja składa się z pięciu komponentów: wizji sytuacji, wizji strategicznej, wyobrażenia o strukturze organizacyjnej i funkcjonowaniu organizacyjnym, wizji zasobów i niezbędnych kompetencji oraz wizji ścieżki zmian, czyli drogi dojścia do stanu pożądanego [Abell 2000, s. 230-235].

Dlaczego wizja firmy jest ważna? W wywiadzie przeprowadzonym przez P. Senge'a Ed Simon, ówczesny prezes i dyrektor zarządzający firmy Herman Miller, stwierdza, że „(...) musimy stać się firmą kierowaną wizją. To oznacza, że nasz punkt zaczepienia, nasza kotwica, znajduje się w przyszłości. Widzę organizacyjne uczenie się jako naukę tego, jak szukać zmian, akceptować je i ogarniać” [Senge 2004, s. 387-388]. Co więcej, zdaniem owego prezesa przy tworzeniu wizji przyszłości nie należy kierować się tym, czym firma była w przeszłości, ani tym, co robią obecnie konkurenci. Nie chodzi o to, aby przedsiębiorstwo zmieniało się w wyniku reakcji na wydarzenia, lecz o to, aby mogło ono tworzyć to, czego naprawdę pragnie. Wizja powinna odwoływać się do wartości, nadziei i ideałów ważnych dla członków organizacji i innych interesariuszy, których wsparcie jest niezbędne dla organizacji [Ruvio, Rosenblatt, Hertz-Lazarowitz 2010, s. 144].

Innym powodem, dla którego wizja przyszłości firmy jest ważna, jest to, że pozwala ona „sięgnąć do gwiazd”. „Główna różnica między tymi firmami, które stały się wielkie i znane, oraz tymi, które pozostały peryferyjne, polega na tym, że menedżerowie tych pierwszych nie bali się marzyć o wielkości” [Obłój 2014, s. 338].

Wizja przyszłości, a zwłaszcza proces jej formułowania może być bardzo pomocny w rewitalizacji organizacji. Dobrym przykładem jest tu firma Harley David-



son. W połowie lat 80. ubiegłego wieku była ona bliska bankructwa, lecz pod przywództwem dyrektora naczelnego Richarda Teerlinka przemyślano przyszły kształt firmy i sposób zarządzania oraz włożono wiele wysiłku w jej rewitalizację i wzmocnienie marki [Finkelstein, Harvey, Lawton 2008, s. 7-11]. Potrzebna była do tego właśnie wizja przyszłości.

Aby wizja była skuteczna i miała pozytywny wpływ na wyniki organizacji, powinna mieć siedem cech: zwięzłość<sup>1</sup>, jasność, orientacja na przyszłość, stabilność, ogólność, powinna być także inspirująca (atrakcyjność celu) oraz mobilizująca (*challenge*) [Kantabutra 2009, s. 322; Foster, Akdere 2007, s. 104].

Horyzont czasu wizji przyszłości jest zróżnicowany. W badaniach prowadzonych przez L. Larwood i innych kadra zarządzająca wskazywała na perspektywę od 6 miesięcy do 20 lat, przy czym im bardziej zmienne jest otoczenie przedsiębiorstwa, tym trudniej wybiegać myślą daleko w przyszłość [Larwood i in. 1995]. Tak też wynika ze słów J.A. Döriga, ówczesnego dyrektora Power Systems w spółce Caterpillar: „Na najbliższą przyszłość mamy wyraźną wizję, w dalszym okresie jest ona lekko zamglona, a wobec odległej przyszłości dysponujemy tylko marzeniami, które trzeba będzie jeszcze sprecyzować” [Abell 2000, s. 236]. Niemniej jednak firma bez marzeń skazana jest na przeciętność [Obłój 2014, s. 340].

Umiejętność spojrzenia w przyszłość jest bardzo cenna, gdyż mądre organizacje w ten sposób zapewniają sobie stabilną przyszłość. Mądre organizacje to takie, które realizują prace nad projektami związanymi z bieżącym zarządzaniem, projektami mającymi znaczenie w średniej perspektywie (trzy do pięciu lat) i projektami dalekosiężnymi, które wynikają z całkowicie nowych pomysłów na najbliższe dziesięć lat [Kotler, Caslione 2009, s. 180-182].

Nie każda organizacja jest mądra. Ph. Kotler i J.A. Caslione wyróżniają trzy sposoby postępowania przedsiębiorstw w erze turbulencji. Firma panikująca pracuje nad projektami wynikającymi z zarządzania bieżącego; dotyczą one przeważnie działalności operacyjnej i poprawy wydajności. Firma spokojniejsza realizuje projekty, „których celem jest nie tyle poprawa wydajności, co wykorzystanie szans” [Kotler, Caslione 2009, s. 181]. Powinny one „dotyczyć wchodzenia na terytoria sąsiadujące z działalnością podstawową” [Kotler, Caslione 2009, s. 181]. Natomiast firma mądra stara się pracować nad projektami istotnymi nie tylko w perspektywie bieżącej, ale i średnio- oraz długookresowej. Właśnie w tej perspektywie długookresowej podejmowane są nowatorskie projekty.

W praktyce przedsiębiorstwa są zróżnicowane pod względem formułowania wizji swojej przyszłości. W badaniach nad definicją wizji firmy, prowadzonych przez L. Larwood i zespół, wyróżnione zostały trzy klastry przedsiębiorstw [Larwood i in. 1995]. Ilustruje to tab. 1. Pierwszy klaster (n = 22 podmioty) obejmuje przedsiębiorstwa, w których menedżerowie przyjmują postawy konserwatywne. W ich opinii wizja jest trudna do opisanie. Ponadto jest ona konserwatywna, ogólna, przyjęty zaś

<sup>1</sup> Znaczenie lapidarności podkreśla również K. Obłój [2014, s. 342].

w niej horyzont czasu nie jest aż tak odległy [Larwood i in. 1995, s. 754-755]. Menedżerowie niechętnie formalizują wizję firmy (respondenci dokonywali oceny w skali 1–5). Drugi klaster stanowi przeciwieństwo pierwszego. Tworzą go przedsiębiorstwa (n = 97 podmiotów), w których kadra kierownicza określa wizję jako zorientowaną na działanie, sięgającą daleko w przyszłość i stanowiącą odpowiedź na wyzwania konkurencji (*responsive to competition*). Jest ona również rezultatem przywództwa w firmie (*product of leadership*). Trzeci klaster stanowi typ pośredni między dwoma wymienionymi wcześniej. W opinii menedżerów z tych przedsiębiorstw (n = 210 podmiotów) wizja jest zorientowana na działanie i długookresowa. Z pewnością nie jest ona trudna do opisanie. W większości przypadków stanowi efekt przywództwa w organizacji. Nie jest jednak postrzegana jako strategiczna, tak jak to ma miejsce w drugim klastrze. To samo można odnieść do innej cechy wizji – nacisku na innowacyjność.

**Tabela 1.** Charakterystyka klastrów ze względu na cechy określające wizję przyszłości

Cechy opisujące wizję	Klaster 1 (n = 22)	Klaster 2 (n = 97)	Klaster 3 (n = 210)	Średnia	Średnia ważona dla klastra
Nastawiona na działanie	3,50	4,78	4,36	4,43	4,21
Stanowi odpowiedź na wyzwania konkurencji	3,77	4,72	4,07	4,24	4,19
Długookresowa	3,00	4,73	4,12	4,22	3,95
Rezultat przywództwa	2,77	4,77	4,01	4,15	3,85
Strategiczna	2,85	4,53	3,93	4,02	3,67
Innowacyjna	2,64	4,27	3,75	3,82	3,55
Sformalizowana	1,77	3,83	3,04	3,19	2,88
Ogólna	3,45	2,83	3,01	2,99	3,10
Trudna do opisanie	3,14	1,67	3,52	2,38	2,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Larwood i in. 1995, s. 755].

Na podstawie danych w tabeli wyraźnie widać, że wyróżnia się drugi klaster. Co więcej, w klastrze tym w większym stopniu niż w pozostałych dwóch klastrach ma miejsce podzielenie wizji przez menedżerów i w większym stopniu jest ona ważna dla nich [Larwood i in. 1995, s. 761]. Pojawia się pytanie, dlaczego tak się dzieje.

### 3. Wizja firmy i jej związki z motywowaniem menedżerów

W literaturze przedmiotu tematykę wizji rozważa się w kontekście przywództwa [Westley, Mintzberg 1989], zarządzania zmianą [Daniecki 2004, s. 192-197], zarządzania strategicznego [Oblój 2014; Pierścionek 2011, s. 74-78] czy przedsiębiorczości [Ruvio i in. 2010]. Tematykę wizji rozważa się również w aspekcie jej tworzenia, treści i wdrożenia [Foster, Akdere 2007, s. 102-103]. Brakuje natomiast w literaturze rozważań podejmowanych z innej strony. Nie jest jasne, w jaki sposób motywowa-

nie kadry kierowniczej wywiera wpływ na treść wizji czy sposób jej formułowania. Nie chodzi o to, aby organizacja posiadała wizję dopiero wtedy, gdy pojawia się charyzmatyczny lider, tak jak np. miało to miejsce w firmie Apple po powrocie Steve'a Jobsa<sup>2</sup> (zob. [Finkelstein, Harvey, Lawton 2008, s. 5]) czy w firmie Chrysler, gdy jej stery objął Lee Iacocca [Westley, Mintzberg 1989, s. 27-29]. Chodzi o to, aby menedżerowie obecnie zatrudnieni w firmie potrafili poprowadzić ją ku przyszłym wyzwaniom i zapewnić jej trwałość działania (*sustainability*)<sup>3</sup>. Chodzi również o to, aby menedżerowie mieli wspólną wizję przyszłości (zob. [Senge 2004, s. 235-236]). Dlatego warto zwrócić uwagę na sposób ich motywowania. W opinii L. Larwood i jej zespołu być może badania wizji pomogą zintegrować obszary: przywództwa, strategii organizacyjnej i motywowania [Larwood i in. 1995, s. 766].

W rozważaniach na temat motywowania kadry kierowniczej warto przyjąć teorię zespołu zarządzającego (*upper echelon theory*) zaproponowaną przez D.C. Hambricka i P.A. Mason [Hambrick, Mason 1984]<sup>4</sup>. Ich zdaniem należy badać cały zespół kadry kierowniczej, nie skupiać uwagi jedynie na osobie prezesa. Zgodnie z tą teorią efekty organizacji – strategie oraz efektywność – zależą od wartości i modeli poznawczych menedżerów [Hambrick, Mason 1984, s. 193]. Można przyjąć, że wizja przyszłości firmy również jest jednym z efektów organizacji – jest ona rezultatem strategicznych przemyśleń i aspiracji kadry zarządzającej.

W obszarze motywowania kadry kierowniczej należy przyjąć podejście systemowe. Istnieją różne narzędzia motywowania. Ważne jest, aby były one ze sobą ściśle powiązane, tworząc w ten sposób system motywacyjny. System motywacyjny „obejmuje spójny zbiór elementów (warunków i czynników), mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu” [Pocztowski 2007, s. 207]. System motywacyjny to także „praktykowane w organizacji sposoby oddziaływania motywacyjnego na pracowników, które mają odzwierciedlenie w procedurach organizacyjnych, a więc co do zasady, są jawne i uniwersalne” [Woźniak 2012, s. 21]. W przekonaniu autorki opracowania system motywacyjny to zestaw czynników, które spełniają funkcję motywacyjną i odwołują się do różnych źródeł motywacji pracowników, w tym i menedżerów. Zdaniem autorki system motywacyjny może wywierać wpływ na kształtowanie wizji przyszłości firmy.

Jednym z narzędzi motywowania są wynagrodzenia. W odniesieniu do menedżerów ten obszar jest najlepiej zbadany, zwłaszcza na gruncie amerykańskim, gdzie ma miejsce jawność wynagrodzeń zarządów w spółkach giełdowych [Woźniak

<sup>2</sup> Według J.C. Collinsa i J.I. Porrasa charyzmatyczny lider nie jest niezbędny, aby organizacja była wizjonerska [Collins, Porras 1995, s. 88].

<sup>3</sup> Termin *sustainability* w książce Ph. Kotlera i J.A. Caslione tłumaczony jest jako „trwałość działalności gospodarczej” [Kotler, Caslione 2009, s. 175].

<sup>4</sup> W odniesieniu do motywowania menedżerów można przyjąć np. teorię agencji. Stanowi ona punkt wyjścia do rozważań na temat struktury wynagrodzeń menedżerów [Woźniak 2012, s. 209-217]. Wynagrodzenie stanowi jednak jeden z wielu czynników motywowania menedżerów. Dlatego teoria agencji nie jest wystarczająca do wyjaśnienia bodźców i zachowań kadry kierowniczej.

2012, s. 206]. Na wynagrodzenie menedżerów składają się bodźce krótkookresowe i długookresowe (akcje, opcje na akcje). Te ostatnie dominują w strukturze wynagrodzeń menedżerów wyższego szczebla i mają za zadanie ukierunkowanie działań menedżerów na osiągnięcie celów organizacji w perspektywie długofalowej.

Poprzez opcje na akcje można wpływać na zachowania menedżerów, także tych, którzy są mniej skłonni do ryzyka i starają się podejmować ostrożne decyzje<sup>5</sup>. Cechy indywidualne menedżerów mają wpływ na podejmowane przez nich decyzje strategiczne. Z badań zespołu D. Gamache wynika, że menedżerowie zorientowani na unikanie strat bardziej ostrożnie i na mniejszą skalę podejmują decyzje co do akwizycji innych firm niż menedżerowie zorientowani na osiągnięcia i dynamiczny wzrost firmy poprzez akwizycje [Gamache i in. 2015, s. 1276]. Zachętą do podejmowania ryzyka przez tych pierwszych menedżerów mogą być opcje na akcje [Gamache i in. 2015, s. 1277].

Wynagrodzenie menedżerów może również wpływać na postawy i działania menedżerów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR). Wyniki badań jednak nie są jednoznaczne. W badaniach M. Manner bodźce krótkoterminowe (premie roczne) nie zachęcają menedżerów do działań w zakresie CSR, wpływ zaś wynagrodzeń długoterminowych nie został potwierdzony [Manner 2010, s. 62]. Natomiast w badaniach Yong-Yeon dostrzega się pozytywny wpływ wynagrodzeń długoterminowych oraz podejście egalitarne w kształtowaniu wynagrodzeń menedżerów. Zbyt duże zróżnicowanie wynagrodzeń w zespole menedżerów negatywnie wpływa na działania i wyniki przedsiębiorstwa w zakresie CSR [Yong-Yeon 2015, s. 3].

Na sposób wynagradzania menedżerów, zwłaszcza tych z wysokiego szczebla w hierarchii organizacyjnej, zwrócono uwagę w obliczu kryzysu finansowego (który rozpoczął się w USA w 2007 r.) czy skandali finansowych na miarę Enronu [Urbanek 2010]. Problem ten jest istotny, jednak takie podejście zawęży spojrzenie na to, w jaki sposób ukształtowano tych menedżerów w toku ich kariery zawodowej, a także jakimi kryteriami kierowano się przy ich doborze na stanowiska kierownicze. Potrzebne jest szersze spojrzenie na różne czynniki motywowania menedżerów, gdyż może mieć to wpływ na kształtowanie treści wizji firmy.

Rozważanie motywowania kadry kierowniczej jedynie z perspektywy wynagrodzeń pomija również ich pasję tworzenia czy potrzeby rozwoju kompetencji. Analizowanie jedynie kwestii wynagrodzeń menedżerów nie wyjaśni ich chęci tworzenia wspólnej wizji przeszłości firmy.

Czynnikiem motywującym menedżerów wyższego i średniego szczebla zarządzania są możliwości rozwoju zawodowego. Tak stwierdza 63% respondentów w badaniach firmy konsultingowej Hays [Młynarczyk 2014]. Pozytywnie należy ocenić fakt, że dla wielu z nich obecne miejsce zatrudnienia stanowi okazję do pod-

---

<sup>5</sup> Według teorii samoregulacji E.T. Higginsa (*regulatory focus theory*) menedżerowie ci są zorientowani na zmniejszanie strat (zob. [Gamache i in. 2015, s. 1263]).

noszenia kompetencji i rozwoju kariery [Młynarczyk 2014]. Są więc lojalni. Może to mieć pozytywny wpływ na rozwój firmy i kształtowanie pożądanego obrazu jej przyszłości.

Na przykład w sformułowanych wizjach przedsiębiorstw można znaleźć odniesienia do idei CSR. W wizji firmy Energa jest mowa o byciu przyjaznym środowisku, efektywnym producentem energii [Energa 2015]. Nie każde przedsiębiorstwo jednak adresuje wizję do różnych grup interesariuszy.

Przedsiębiorstwo będzie angażowało się w działania w zakresie CSR, gdy stanowisko prezesa obejmuje osoba (najczęściej kobieta) o wykształceniu humanistycznym, która w toku swojej kariery zdobywała doświadczenia w różnych obszarach funkcjonalnych i miała do czynienia z różnymi grupami interesariuszy [Manner 2010, s. 67; Woźniak 2012, s. 236]. Znacząco mniejsze zaangażowanie przedsiębiorstwa w zakresie CSR ma miejsce w przypadku, gdy jego prezes (najczęściej mężczyzna) ma przynajmniej licencjat z ekonomii, doświadczenie zawodowe w jednym obszarze (np. finanse), a ponadto jego wspomniane już wynagrodzenie uzależnione jest od wyników krótkookresowych [Manner 2010, s. 62].

Wizja rozwoju firmy pozostaje pod wpływem obranych przez menedżerów dróg rozwoju kariery zawodowej. Na przykład „większy udział osób w zespole zarządzającym z doświadczeniem w finansach koreluje z większą liczbą zakupów innych firm” [Woźniak 2012, s. 226]. Podobne wnioski wynikają z badań I. Chew i P. Chong: na wizję rozwoju firmy zakładającą zawiązywanie spółek *joint-venture* i akwizycje ma wpływ rozwój przywództwa [Chew, Chong 1999, s. 1043].

Dla wielu menedżerów firma powinna mieć wiodącą pozycję na rynku. W badaniach firmy konsultingowej Hays, przeprowadzonych na próbie 1014 menedżerów dużych przedsiębiorstw w Polsce, aż 57% respondentów wskazało, że jest to czynnik istotny. Szczególnie jest on istotny dla członków zarządu (64% z nich) [Młynarczyk 2014]. Podobny wynik można znaleźć również w badaniach „Motywacje Menedżerów 2015”, przeprowadzonych na próbie 400 menedżerów najwyższego i średniego szczebla z różnych pionów – prestiż i stabilność firmy oraz branży były ważne dla 59% respondentów [BIGRAM 2015].

Aby utrzymać wiodącą pozycję na rynku, należy mieć pomysł na dalszy rozwój firmy. Dlatego też niezbędne jest zaangażowanie menedżerów w formułowanie wizji przyszłości firmy, a także zaangażowanie w procesie zarządzania strategicznego. To właśnie tutaj proces określania strategii większość firm rozpoczyna „od oceny zasadności i potwierdzenia prawomocności deklaracji swoich misji, wartości i wizji” [Krawiec 2011, s. 99]. Tymczasem w przytoczonych badaniach firmy konsultingowej Hays przemyślana strategia firmy stanowi czynnik motywujący jedynie dla 35% ogółu respondentów [Młynarczyk 2014]. Czynnikiem ten motywuje najbardziej dyrektorów zarządzających, najmniej zaś dyrektorów działów administracyjnych czy prawnych.

Takie zróżnicowanie wypowiedzi respondentów w odniesieniu do przemyślanej strategii rozwoju firmy można wytłumaczyć tym, iż nie wszyscy biorą udział w pro-

cesie zarządzania strategicznego. Jak wynika z badań Katedry Zarządzania Strategicznego SGH, zazwyczaj to kadra kierownicza najwyższego szczebla angażuje się w zarządzanie strategiczne, poświęcając na to 41-80% swojego czasu. Natomiast menedżerowie średniego szczebla poświęcają na to dużo czasu (tj. 41-60%) jedynie w 29% badanych przedsiębiorstw. W 25,4% przypadków ta grupa menedżerów poświęca mało czasu (0-20%) na kwestie strategiczne [Łobejko, Pierścionek (red.) 2011]. Można zatem stwierdzić, że w praktyce istnieją przedsiębiorstwa, w których praca menedżerów nad strategią ma charakter zespołowy, jak i takie przedsiębiorstwa, w których formułowanie i realizacja strategii pozostają domeną kadry kierowniczej wyższego szczebla. To pozwala przypuszczać, że takie oddziaływanie motywacyjne ma konsekwencje dla kształtowania wizji przyszłości firmy i jej podzielenia przez zespół menedżerów.

Nie brakuje menedżerów, którzy preferują utrzymanie stanu obecnego (*status quo*). Tak nie powinno być, gdyż jak stwierdził P. Drucker: „Organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną. I nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze” [Drucker 1994, s. 71]. Istotne jest zrozumienie przyczyn, dla których menedżerowie preferują *status quo*. Otwiera to pole dla badaczy także w zakresie rozwoju menedżerów czy stosowania bodźców [Hambrick, Geletkanycz, Fredrickson 1993, s. 415-416]. Być może są to menedżerowie o większej potrzebie stabilizacji i bezpieczeństwa, a przez to mają oni inne preferencje strategiczne w porównaniu z menedżerami bardziej skłonnyymi do podejmowania ryzyka i nastawionymi na osiągnięcie korzyści (zob. [Gamache i in. 2015, s. 1262]). Gamache i zespół sugerują zastosowanie w tym przypadku opcji na akcje, by bardziej zachęcić takich menedżerów do działań ofensywnych [Gamache i in. 2015, s. 1276].

#### **4. Zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem wizji przyszłości i podejścia do motywowania menedżerów**

Przytoczone w niniejszym opracowaniu badania dotyczą różnych czynników motywowania. Można zauważyć, że często analizowane są pojedyncze, wybrane narzędzia motywowania menedżerów. Tymczasem potrzebne jest systemowe podejście, by zrozumieć, jak różne instrumenty motywowania oddziałują na daną grupę menedżerów, a ponadto, czy są one ze sobą spójnie powiązane.

Odnosząc się do badań L. Larwood i jej zespołu nad definicją wizji firmy [Larwood i in. 1995], w kontekście prowadzonych dotychczas rozważań można przypuszczać, że dwa odmienne klastry – pierwszy i drugi – prawdopodobnie różnią się podejściem do motywowania kadry kierowniczej (por. tab. 1).

W pierwszym z nich menedżerom wyższego szczebla trudno jest opisać wizję przyszłości firmy, a jeśli już, to jest ona ogólna i stosunkowo rzadko kładzie nacisk na innowacyjność. Być może na czele takich firm stoją menedżerowie, którzy prefe-

rują stabilizację i bezpieczeństwo, którzy rozwijali karierę w jednej dziedzinie funkcjonalnej, a ich wynagrodzenie zachęca do osiągnięcia rezultatów krótkookresowych. Być może brakuje tu współpracy między kierownictwem wyższego szczebla a menedżerami średniego szczebla przy określaniu strategii działania i wytyczania długofalowego kierunku rozwoju firmy.

Przeciwieństwem klastra pierwszego jest klastr drugi. Menedżerowie z tej grupy przedsiębiorstw deklarowali, że ich wizja jest długofalowa, strategiczna i stanowi odpowiedź na wyzwania konkurencji. Z pewnością nie jest ona trudna do opisanego, dlatego też często jest sformalizowana. Stanowi też rezultat przywództwa. To pozwala przypuszczać, że w tej grupie menedżerowie są odpowiednio motywowani i że ma miejsce praca nad strategią firmy i weryfikacją jej wizji przyszłości. Dlatego też wizja ta często jest ważna dla menedżerów – jest to ich wspólna wizja.

## 5. Zakończenie

Celem opracowania jest próba wyjaśnienia różnic w określaniu wizji przyszłości firmy i jej znaczenia na gruncie motywowania kadry kierowniczej. Istnieją różne narzędzia motywowania. W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na wynagrodzenia, możliwości rozwoju kariery i uczestnictwo w formułowaniu wizji przyszłości firmy (w procesie zarządzania strategicznego). Zazwyczaj w literaturze analizuje się poszczególne, wybrane narzędzia motywowania. Warto jednak poddać analizie to, w jaki sposób stosowane narzędzia motywowania menedżerów są wzajemnie ze sobą powiązane. Innymi słowy, należy spojrzeć na system motywacyjny kadry kierowniczej.

Łączne rozpatrywanie czynników motywowania pozwala dostrzec na gruncie teorii związku między systemem motywowania kadry kierowniczej a kształtowaniem wizji przyszłości firmy, a także jej wspólnym dzieleniem przez menedżerów.

## Literatura

- Abell D.F., 2000, *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy*, Poltext, Warszawa.
- BIGRAM, *Motywacje menedżerów 2015*, Legg Mason, Wolters Kluwer, 2015, <http://promocja.abc.com.pl/mm2015/Raport.pdf> (01.10.2015).
- Chew I.K.-H., Chong P., 1999, *Effects of strategic human resource management on strategic vision*, International Journal of Human Resource Management, vol. 10, issue 6, s. 1031-1045.
- Collins J.C., Porras J.I., 1995, *Building a visionary company*, California Management Review, vol. 37, no. 2, s. 80-100.
- Collins J.C., Porras J.I., 1996, *Building your company's vision*, Harvard Business Review, vol. 74, no. 5, s. 65-77.
- Daniecki W., 2004, *Strategie zmian. Refleksje nad praktyką*, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa.
- Drucker P.F., 1994, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Energa, 2015, *Misja i wizja*, [http://grupa.energa.pl/misja\\_i\\_wizja.xml](http://grupa.energa.pl/misja_i_wizja.xml) (09.10.2015).

- Finkelstein S., Harvey Ch., Lawton T., 2008, *Vision by design: A reflexive approach to enterprise re-generation*, Journal of Business Strategy, vol. 29, no. 2, s. 4-13.
- Foster R.D., Akdere M., 2007, *Effective organizational vision: Implications for human resource development*, Journal of European Industrial Training, vol. 31, no. 2, s. 100-111.
- Gamache D.L., McNamara G., Mannor M.J., Johnson R.E., 2015, *Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions*, Academy of Management Journal, vol. 58, no. 4, s. 1261-1282.
- Hambrick D.C., Geletkanycz M.A., Fredrickson J.W., 1993, *Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants*, Strategic Management Journal, vol. 14, issue 6, s. 401-418.
- Hambrick D.C., Mason P.A., 1984, *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, Academy of Management Review, vol. 9, no. 2, s. 193-206.
- Kantabutra S., 2009, *Toward a behavioral theory of vision in organizational settings*, Leadership & Organization Development Journal, vol. 30, no. 4, s. 319-337.
- Kotler Ph., Caslione J.A., 2009, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), 2009, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Krawiec F., 2011, *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa.
- Larwood L., Falbe C.M., Kriger M.P., Miesing P., 1995, *Structure and meaning of organizational vision*, Academy of Management Journal, vol. 38, issue 3, s. 740-769.
- Łobejko S., Pierścionek Z. (red.), 2011, *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Manner M.H., 2010, *The impact of CEO characteristics on corporate social performance*, Journal of Business Ethics, vol. 93, suplement 1, s. 53-72.
- Młynarczyk M., 2014, *CV polskiego top menedżera*, raport Top Employer for Top Management, [www.hays.pl/cs/groups/hays\\_common/documents/digitalasset/hays\\_811838.pdf](http://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_811838.pdf) (05.10.2015).
- Obłój K., 2014, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pierścionek Z., 2011, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Ruvio A., Rosenblatt Z., Hertz-Lazarowitz R., 2010, *Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs for-profit organizations*, The Leadership Quarterly, vol. 21, issue 1, s. 144-158.
- Senge P.M., 2004, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Urbanek P., 2010, *Kryzys finansowy a polityka wynagradzania menedżerów*, [http://www.pte.pl/pliki/2/12/konferencja\\_CG2010.pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/12/konferencja_CG2010.pdf) (30.09.2015).
- Westley F., Mintzberg H., 1989, *Visionary leadership and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 10, s. 17-32.
- Woźniak J., 2012, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa.
- Yong-Yeon J., 2015, *Top management team pay structure and corporate social performance*, Journal of General Management, vol. 40, issue 3, s. 3-20.