

Załącznik 3

dr Grzegorz Jokiel

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa

Wydział Nauk Ekonomicznych

UNIwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Autoreferat

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

1. Informacje o wykształceniu i ścieżka kariery zawodowej

Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytuł rozprawy doktorskiej

- **2004 – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu: zarządzanie procesami gospodarczymi**

Stopień nadany uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Narodowej (obecnie Nauk Ekonomicznych) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) z dnia 9 grudnia 2004 r.

Temat rozprawy doktorskiej: *Strategie zaopatrzenia materiałowego w przedsiębiorstwach przemysłowych*

Promotor w przewodzie doktorskim: dr hab. Szymon Stempin

Recenzenci w przewodzie doktorskim: prof. dr hab. Ber Haus i dr hab. Danuta Kisperska-Moroń prof. UE Katowice

Obrona pracy z wyróżnieniem

- **1996 – tytuł zawodowy magistra**

Studia ukończone z wynikiem bardzo dobrym na Wydziale Gospodarki Narodowej (obecnie Wydziału Nauk Ekonomicznych) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

Temat pracy magisterskiej: *Marketing zakupów*

Promotor: dr hab. Szymon Stempin

Kierunek: Finanse i Bankowość

Specjalność finanse i bankowość

Ocena ze studiów: bardzo dobry

Zatrudnienie

Po zakończeniu studiów na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu od 1 listopada 1996 r. byłem zatrudniony w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa na wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na stanowisku asystenta. W 2003 r. powstała nowa Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi w której zostałem zatrudniony najpierw na stanowisku asystenta a potem od 2006 r. na stanowisku adiunkta. W roku 2016 w wyniku restrukturyzacji uczelni Katedra ZPG została wchłonięta przez

macierzystą Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa gdzie pracuję do chwili obecnej.

2. Wykazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2013 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.)

Wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2013 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki, które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, wskazuję jednotematyczny cykl publikacji pt. **Dynamika systemów i sieci międzyorganizacyjnych – w poszukiwaniu nowych metod zarządzania w sieciach**

Przesłanki podjęcia tematu

Inspiracją do badania problemów zarządzania w perspektywie systemów czy sieci międzyorganizacyjnych była tematyka związana z doktoratem obronionym przez habilitanta w 2004 r. pt. „Strategie zaopatrzenia materiałowego w przedsiębiorstwach przemysłowych”. W ramach badań przeprowadzonych metodą wywiadu bezpośredniego w 34 przedsiębiorstwach zidentyfikowano tzw. grupę wiodącą, czyli przedsiębiorstwa, które sferę zaopatrzenia materiałowego uznawały za strategicznie ważną. W ramach tej grupy zauważono szczególne wysiłki w kierunku współpracy z bezpośrednimi dostawcami, jak również w ramach szerszych układów gospodarczych wzdłuż łańcucha kooperacji, czyli poddostawcami we wcześniejszych fazach przetwarzania wytwarzanych w tych firmach produktów. Zaobserwowano działanie tzw. łańcuchów dostaw i ich strategiczne znaczenie w sferze zaopatrzenia materiałowego badanych przedsiębiorstw. Rozszerzenie perspektywy badawczej na późniejsze fazy przetwarzania, czyli odbiorców, klientów, a dalej użytkowników finalnych czy konsumentów było naturalną konsekwencją zainteresowań habilitanta po doktoracie.

Kolejnym bodźcem zainteresowania się habilitanta problemami zarządzania w sieciach międzyorganizacyjnych była „fascynacja” podejściem systemowym w zarządzaniu, a dokładnie teorią ograniczeń (TOC Theory of Constraints) E. Goldratta. Podejście systemowe z powodzeniem stosowane jest w wielu obszarach zarządzania, gdyż systemy są obiektami, w

których wszyscy żyjemy, współtworząc je zarazem. W ujęciu systemowym można rozpatrywać procesy, projekty, łańcuchy logistyczne, sieci międzyorganizacyjne. Teoria ograniczeń jest niezwykle inspirującym podejściem w rachunkowości zarządczej (rachunkowość przerobowa Throughput Accounting TA), ale również w edukacji, wojsku czy rozwiązywaniu wielu różnorodnych problemów z wykorzystaniem narzędzi myślowych jak chmura konfliktu, drzewa stanu itd. Badania nad dynamiką systemów i sieci mają istotne znaczenie dla zarządzania takimi układami. Choćby dlatego, że prawidła klasycznej, zdroworozsądkowej teorii przyczynowo-skutkowej są niewystarczającym narzędziem do zrozumienia istoty i funkcjonowania układów dynamicznych.

W 2003 r. powstała jeszcze na ówczesnej Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi pod kierownictwem prof. S. Nowosielskiego, w której habilitant został pracownikiem. Głównymi domenami badawczymi tej katedry były procesy gospodarcze, projekty biznesowe i logistyka. W każdym z tych obszarów znajduje się inspirujące zastosowanie ujęcie systemowego szczególnie pod postacią teorii ograniczeń. Dlatego zainteresowania badawcze habilitanta, były rozwijane w systemowym ujęciu procesowym, projektowym i logistycznym. Wzbogacone było to wykorzystaniem informatycznych narzędzi wspierających te obszary. Od początku istnienia katedry pozyskiwane i wykorzystywane były informatyczne narzędzia zarządzania procesami, projektami i logistyką. Wspierały one zarówno projekty badawcze jak również proces dydaktyczny. W 2009 r. powstało przy katedrze Koło Naukowe Zintegrowanych Systemów Zarządzania SAPer wykorzystujące system SAP IDES w badaniach i dydaktyce. Opiekunem koła naukowego jest habilitant. Ponadto wykorzystywane są narzędzia takie jak Aris, Adonis, BizzAgi, Witness, iGrafx, MsProject, niebawem FlexSim. Oprogramowanie wspierające prowadzenie Gry Piwnej (Beer Game) sztandarowej symulacji w kanałach logistycznych habilitant stworzył samodzielnie.

Jednotematyczny cykl publikacji

Proponowany do oceny cykl powiązanych tematycznie publikacji dr Grzegorza Jokiel obejmuje 22 najważniejsze publikacje podejmujących zagadnienia dotyczące zarządzania w dynamicznych systemach i sieciach międzyorganizacyjnych (układ chronologiczny):

Art. 1) Jokiel G., *Czynnik ludzki w podejściu procesowym do zarządzania w świetle badań służb zaopatrzenia przedsiębiorstw przemysłowych*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1114, *Zarządzanie 4. Metody badawcze w zarządzaniu – aspekt teoretyczny i praktyczny*, (red.) Przybyła M., Wydawnictwo AE Wrocław 2006, s, 198-210

Art. 2) Jokiel G., *O celach nauki organizacji i zarządzania* [w:] Prace naukowe Akademii Ekonomicznej Nr 1104 *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, (red.), Jagoda H., Lichtarski J. Wydawnictwo AE Wrocław, 2006 s. 57-63

Art. 3) Jokiel G., *O celach podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami*, [w:] Zeszyty Naukowe 81 *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - analiza krytyczna* (red.) K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s 207-213; ISSN 1641-2168, ISBN 978-83-7417-203-5

Art. 4) Jokiel G., *Efektywność funkcjonowania w ramach sieci logistycznych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, (red.) Dudycz T., Politechnika Wroclawska, Wrocław 2008 s. 31-38; ISBN 978-83-926902-4-5

Art. 5) Jokiel G., *Podejście procesowe w zarządzaniu - geneza i kierunki rozwoju koncepcji* [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52 *Podejście procesowe w organizacjach*, (red.) Nowosielski S., Wydawnictwo UE Wrocław 2009, s. 15-22

Art. 6) Jokiel G., *Nieposkromiona kreatywność pracowników* [w:] *Koncepcje i metody współczesnego zarządzania. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, (red.) Lichtarski J., *Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XII, Zeszyt 14*, 2011, s. 25-32; ISSN 1733-2486

Art. 7) Jokiel G., *Procesy drgające*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, *Podejście procesowe w organizacjach*, (red.) Nowosielski S., Wydawnictwo UE Wrocław 2011, s. 371-379

Art. 8) Jokiel G., *Badania nad efektywnością łańcuchów logistycznych*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka Nr 5 2011 s. 14-20*

Art. 9) Jokiel G., *Potencjał organizacyjny w dziedzinie logistyki*, [w:] *Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, (red.) Lichtarski J., *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIII, Zeszyt 17*, Ostrów Wielkopolski 2012, s. 51-58; ISSN 1733-2486

Art. 10) Jokiel G., *Ograniczenia teorii ograniczeń w zarządzaniu projektami*, [w:] *Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej – Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami*, (red.) Listwan T., Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIV, Zeszyt 11, cz. II*, Łódź 2013, s. 51-60; ISSN 1733-2486

Art. 11) Jokiel G., *Podejście sieciowe w zarządzaniu*, *Organizacja i Zarządzanie nr 4*, Gliwice 2013, s. 57-69

Art. 12) Jokiel G., *Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr: 340, *Nowe Kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, (red.) Nowosielski S., Lichtarski J., Osbert-Pociecha G., Tabaszewska-Zajbert E., Wydawnictwo UE Wrocław 2014, s 283-292

Art. 13) Jokiel G., *Rola logistyki w łańcuchach dostaw*, Иокел Г. *Роль логистики в цепях поставок*, [w:] *Инновационная экономика в условиях глобализации: современные тенденции и перспективы*, (гл. ред. red.) Королев Ю. Ю., Междунар. ун-т «МИТСО», 2015, s. 631-637, ISBN 978-985-497-281-7

Jokiel G., *Rol' logistiki v cepach postavok*, [w:] *Innowacyjnaa ekonomika v usloviah globalizacii: sovremennye tendencii i perspektivy*. Materiały międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (red.) Korolev U.U., Międzynarodnyj universitet MITSO 2015, s. 631-637; ISBN 978-985-497-281-7

Art. 14) Jokiel G., *Negatywne egzemplifikacje wpływu dorobku nauki na praktykę organizacji i zarządzania*, [w:] *Praktyczny wymiar dorobku nauk o zarządzaniu. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, (red.) Lichtarski J., *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XVI, zeszyt 3, część 2, Łódź-Warszawa-Ostrów Wlkp. 2015 s. 9-18; ISSN 1733-2486

Art. 15) Jokiel G., Antonik B., *The use of IT tools for the simulation of economic processes*, *Information Systems in Management Quarterly* vol. 4, no. 2, 2015 s. 87-98; ISSN 2084-5537

Udział habilitanta polegał na przygotowaniu założeń w stosunku 50%, przeprowadzeniu badań literaturowych 50%, napisaniu części artykułu 50% tekstu, opracowaniu wniosków końcowych 50%.

Art. 16) Jokiel G., *Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 420 *Strategie. Procesy i praktyki*, UE Wrocław 2016, s. 119-128

Art. 17) Jokiel G., *Powstawanie zjawiska byczego bicza w łańcuchach dostaw – doświadczenia praktyczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo w strukturach sieci. Doświadczenia i perspektywy rozwoju w Europie Środkowej i Wschodniej*, (red.) Głównka G., Sobiecki R., Wydawnictwo KUL 2016, s. 246-255; ISBN 978-83-8061-274-7

Art. 18) Jokiel G., *Procesy i projekty - stabilność a zmiana*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 463 *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami*, (red.) Osbert-Pociecha G., Nowosielski S., Wydawnictwo UE Wrocław 2017, s. 26-33

Art. 19) Jokiel G., *Zintegrowany model analizy sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] *Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej. Aplikacyjne walory teorii i instrumentów zarządzania*, (red. Lichtarski J., *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2017 tom XVIII, zeszyt 3, cz. 2, s. 105-114; ISSN 1733-2486

Art. 20) Jokiel G., *Problemy z racjonalnością w zarządzaniu projektami*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 499 *Nauki ekonomiczne w XXI wieku – wyzwania, dylematy, perspektywy. Ekonomia, finanse, nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo UE Wrocław 2017, s. 121-130

Art. 21) Jokiel, G. Marciszewska A., *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*, Przegląd Organizacji 2019 nr 3, s 9-14

Udział habilitanta polegał na przygotowania założeń w stosunku 50%, przeprowadzeniu badań literaturowych 50%, napisaniu części artykułu 50% tekstu, opracowaniu wniosków końcowych 50%.

Art. 22) Jokiel G., *Kryteria i miary sukcesu w zarządzaniu projektami*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami*, (red.) Lichtarski J., Tom XX, Zeszyt 4, Część I, 2019, s 35-49; ISSN 1733-2486

Podstawowe pojęcia

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele ujęć i definicji związanych z sieciami tworzonymi przez organizacje lub ludzi w celach gospodarczych¹.

Na potrzeby pracy przyjęto definicję K. Łobosa, który utożsamia pojęcia sieci międzyorganizacyjnej i organizacji sieciowej:

Organizacja sieciowa (sieć międzyorganizacyjna) – układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania, bądź w ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana².

Ponieważ w autoreferacie jak i w cyklu publikacji rozważa się przede wszystkim aspekty sieciowe na przykładach procesów, projektów, programów czy portfeli projektów, łańcuchów dostaw, kanałów dystrybucji/logistycznych itp. nie ma sensu zawężać definicji sieci międzyorganizacyjnych i przeciwstawiać jej do innych pokrewnych pojęć jak organizacja sieciowa, wirtualna itp.

Luka w literaturze przedmiotu

Dotychczas istniejące w literaturze fachowej sposoby opisu powstawania i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych koncentrują się na wyodrębnionej perspektywie badawczej. Nie

¹ Zob. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE Katowice 2007; Witkowski J.: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003; Pfohl Ch, *Logistyka w systemie przedsiębiorstw zintegrowanych. Łańcuch, cykl zamknięty, sieć*, Materiały Międzynarodowej Konferencji Logistics 98 ILiM i PTL, Katowice 1998, s. 18-26; Cyfert Sz., *Wirtualna organizacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, J. Skalik [red.], Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s.185-196 i inni.

² Łobos K.: *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Krupski R., (red.) PWE, Warszawa 2005 s. 161

ujmując im wagi, czy inspirujących spostrzeżeń, nie udało się wypracować w teorii jednolitego podejścia do badania tych sieci. Próby skonstruowania paradygmatu sieciowego³ w nauce organizacji i zarządzania nie przyniosły dotychczas znaczących efektów. Trwa dyskusja czy rzeczywiście można taki paradygmat uznać, a jeżeli tak to jakie są jego cechy wyróżniające. Proponuje się oparcie analiz na analogiach do systemów otwartych, sieci społecznych relacji międzykulturowych itd. Każde z tych podejść rozpatruje sieci międzyorganizacyjne ze swojej perspektywy zewnętrznej lub wewnętrznej, w perspektywie szerszej – systemowej/zbiorowej, czy węższej – indywidualnej/jednostkowej. Główne perspektywy badawcze omówione są poniżej. Jednak w celu lepszego zrozumienia istoty i działania sieci międzyorganizacyjnych potrzebne jest zintegrowane podejście.

Analiza strukturalna sieci zajmuje się przede wszystkim jej systemowym ujęciem gdzie przede wszystkim pod uwagę brane są relacje oraz ich wzorce łączące węzły sieci. Prawidłowości funkcjonowania sieci (prawa) poszukuje się tu głównie w na płaszczyźnie systemowej, tak jakby każdy węzeł sieci (człowiek albo przedsiębiorstwo) było homogenicznym obiektem.

Analiza struktur podsieci zajmująca się badaniem podgrup występujących w sieci. Najczęściej analizy dotyczą par jednostek czyli diad oraz trójek czyli triad. Większe podgrupy jak czwórkowe czy piątkowe wymykają się analizie ze względu na wykładniczo rosnącą ilość relacji jakie mogą łączyć te obiekty, choć i one poddane są analizie pod kątem klik, n-klik, k-plexów, k-centrów itd.

Pomocną w tym ujęciu opisu sieci może być też nowa ekonomia instytucjonalna. Według O.E. Williamsona⁴, głównego przedstawiciela teorii firmy, wszelkie stosunki pomiędzy jednostkami i organizacjami można ująć w formę kontraktów. Jego zdaniem nowa ekonomia instytucjonalna poświęca wiele uwagi przedsiębiorstwu, w którym należy dokonywać największych zmian. Teoria ta spowodowała przesunięcie punktu ciężkości z analizy generowania i alokacji zasobów na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem. Powoduje to, że koncepcję firmy jako funkcji produkcji zastąpiła lub rozszerzyła koncepcja firmy jako struktury zarządzania. Zwrócono też uwagę na zagadnienia kosztów transakcyjnych, identyfikacji specyfiki aktywów, optymalnego określenia kluczowej roli instytucji, oportunistu czy ograniczonej racjonalności.

³ Karbownik A. (red.), *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013

⁴ Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998

Oba powyżej scharakteryzowane podejścia badawcze do sieci międzyorganizacyjnych wykazują orientację zewnętrzną. Patrzy się w niej na sieci międzyorganizacyjne jakby z lotu ptaka.

Stanowią one przedmiot badań w zakresie ich funkcjonowania jako systemów, których elementy są homogeniczne i mogą być zastępowalne. Czyli przedsiębiorstwa tworzące sieć są traktowane jako czarne skrzynki, jakby nie miały swojej podmiotowości. Tak samo podchodzi się do aktorów, agentów, czy węzłów sieci w postaci ludzi. Opisuje się ich działania w sposób behawioralny zgodny z postulatami B. Skinnera⁵, bliski modelowi homo oeconomicus, co najwyżej z uwzględnieniem koncepcji ograniczonej racjonalności H.A. Simona⁶ i wynikających z nich pułapek myślenia związanych z teorią perspektywy D. Kahnemana i A. Tversky'ego⁷.

Jednak organizacje tworzą ludzie, różni ludzie, dlatego nie wszystkie zjawiska, działania w sieci międzyorganizacyjnej da się wytłumaczyć na podstawie obserwacji zewnętrznych zachowań. Istotne są również intencje, wartości i poglądy poszczególnych jednostek ludzkich. Zauważał to już H. Leibenstein⁸ tworząc swoją teorię przedsiębiorstwa mikro-mikro.

Bez zbadania perspektywy wewnętrznej dotyczącej zarówno organizacji, przedsiębiorstwa wchodzącego w skład sieci, a dalej konkretnych pracowników odpowiedzialnych za utrzymywanie relacji między organizacjami tworzącymi sieć, nie można właściwie zrozumieć powstawania i funkcjonowania tych sieci międzyorganizacyjnych. Pomijanie tej perspektywy jest zdaniem habilitanta nieuzasadnione, a wynika jedynie z trudności jakie niesie ze sobą proces badawczy. Nauki humanistyczne, a do nich bez wątpienia należy zaliczyć zarządzanie jak również i ekonomię, muszą zmierzyć się z tym problemem. Nie można wzorować się tylko i wyłącznie na naukach ścisłych, dla których obiektem badań są przedmioty nieożywione. Nie można przemilczać, czy unikać, badania wnętrza człowieka, gdyż w przeciwnym razie pozostanie tylko ślepa uliczka behawioryzmu.

⁵ Skinner B., *Behawioryzm*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013

⁶ Kowalski, T., *The Simonian Bounded Rationality Hypothesis and Expectation Formation*, Poznań University of Economics Review, 2002, vol. 1, no. 2

⁷ Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, XLVII (1979), 263-291.

⁸ Leibenstein H., *A Branch of Economics Is Missing: Micro-Micro Theory*, *Journal of Economic Literature*, 17 (1979) s. 477-502

Duże postępy nauka organizacji i zarządzania poczyniła w badaniu kultury organizacyjnej⁹, pracy zespołowej¹⁰, kapitału społecznego¹¹, zaufania¹² czy przywództwa¹³. Można to określić jako perspektywę wewnętrzną - zbiorową organizacji wchodzącej w skład sieci.

Natomiast samo wnętrze człowieka – jego motywacja do pracy, chęć tworzenia relacji, poczucie altruizmu, a głębiej wyznawane wartości czy tworzenie sensu jest w dziedzinie nauki organizacji i zarządzania najmniej rozpoznane. Najczęściej w tym obszarze pole oddawane jest prawie bez walki psychologom czy filozofom, zdaniem habilitanta całkiem niesłusznie. Trudności badania zjawisk przy użyciu uznanych naukowych metod nie mogą stanowić głównej bariery i powodować zaniechania eksploracji tej płaszczyzny, ponieważ perspektywa wewnętrzna jednostkowa jest niezwykle istotna w wyjaśnianiu działania sieci międzyorganizacyjnych. Stąd wynika luka literaturowa dotycząca holistycznego spojrzenia na sieci międzyorganizacyjne.

Badając układy dynamiczne jakimi są systemy i sieci habilitant spostrzegł, że nie sposób opisywać ich funkcjonowanie tylko z jednej perspektywy. Nawiązując do G. Morgana, który wskazywał, że organizacje są wieloma rzeczami równocześnie¹⁴ to sieci obejmujące te organizacje analogicznie muszą być heterogeniczne.

Główne perspektywy badawcze dotyczące systemów i sieci międzyorganizacyjnych kształtują się na trzech poziomach.

1. Poziom strukturalny – reprezentujący tę perspektywę badacze¹⁵ opisują systemy z góry (jakby z perspektywy lotu ptaka), gdzie system czy sieć postrzegana jest jako samoistny

⁹ Schein E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992

¹⁰ Adair J., *Zespoły - anatomia biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001

¹¹ Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997

¹² Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009

¹³ Blanchard K., Johnson S., *Jednominutowy menedżer*, MT Biznes Warszawa 2011

¹⁴ Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 379

¹⁵ Por. Turner J., Alexandra Maryanski A., *Analiza sieciowa*. w: Jonathan H. Turner J., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2004

Batorski D., Zdziarski M., *Analiza sieciowa i jej zastosowania W badaniach organizacji i zarządzania*. „Problemy Zarządzania” 2009, tom 7 nr 4 (26). s. 157-184

Barabási, A-L., *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business*. *Science and Everyday Life*, A Plume Book 2003

Burt, R.S., *The Network Structure of Social Capital in Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, Greenwich: JAI Press 2000

Carrington, P.J., Scott, J., Wassermann S., *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press 2005

obiekt wyodrębniony z otoczenia wg wybranego kryterium. W tej perspektywie poszukuje się prawidłowości, praw naukowych zachowania systemów czy sieci jako całości. Na tym poziomie lokują się łańcuchy dostaw, programy, portfele projektów.

2. Poziom organizacji/projektu – w tej perspektywie obiektem badań jest organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja czy projekt – jako przykład czasowo ograniczonej ale realnej organizacji) wchodząca w skład sieci. Duże postępy nauka organizacji i zarządzania poczyniła w badaniu kultury organizacyjnej¹⁶, pracy zespołowej¹⁷, kapitału społecznego¹⁸, zaufania¹⁹ czy przywództwa²⁰ dotyczy to właśnie organizacji jako elementu systemu czy aktora sieci.

3. Poziom jednostki ludzkiej - wewnątrz człowieka. jego motywacja do pracy, chęć tworzenia relacji, poczucie altruizmu, głębiej wyznawane wartości czy tworzenie sensu jest w dziedzinie nauki organizacji i zarządzania najmniej rozpoznane. Najczęściej w tym obszarze pole oddawane jest prawie bez walki psychologom czy filozofom²¹. Trudności badania zjawisk przy użyciu uznanych naukowych metod nie mogą stanowić głównej bariery i powodować zaniechania eksploracji tej płaszczyzny. Wydaje się, że perspektywa wewnętrzna jednostkowa jest niezwykle istotna w wyjaśnianiu działania systemów czy sieci międzyorganizacyjnych. Sam człowiek jest konstrukcją wielowarstwową, wielopoziomową. W trakcie rozwoju swojej osobowości zmieniają się jego możliwości i sposób percepcji, rozumowania. W procesach rozwoju, wychowania, uczenia się nabywa doświadczeń, które mają znaczącą rolę w sposobie postrzegania otaczającego go świata. W tej perspektywie to jednostka ludzka jako głównym i podstawowym ogniwem systemu czy aktorem sieci.

Newman, M.E.J., *The structure and function of complex networks*, SLAM Review, 2003 Vol. 45, s. 167-256

Scott, J., *Social Network Analysis: A Handbook*, Sage Publications, London 2000

¹⁶ Schein E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992

¹⁷ Adair J., *Zespoły - anatomia biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001

¹⁸ Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997

¹⁹ Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009

²⁰ Blanchard K., Johnson S., *Jednominutowy menedżer*, MT Biznes Warszawa 2011

²¹ Zob. Koziński J., *Koncepcja transgresyjna człowieka: analiza psychologiczna*, PWN, Warszawa 1987;

Piaget J., *Narodziny inteligencji dziecka*, PWN, Warszawa 1966; Spencer H., *O wychowaniu umysłowym, moralnym i fizycznym*, Wyd. Żak, Warszawa 2002; Steiner R., *Sztuka wychowania. Metodyka i dydaktyka*, Wyd. Genesis, Gdynia 2005; Surma B., *Pedagogika Montessori – podstawy teoretyczne i twórcze inspiracje w praktyce*, Wyd. Palatum, Łódź 2008; Wilber K., *Integralna teoria wszystkiego: wizja dla biznesu, polityki, nauki i duchowości*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2006

Spostrzeżenia te zostały podsumowane w artykule:

Nr 19 Jokiel G., *Zintegrowany model analizy sieci międzyorganizacyjnych*, W niniejszym artykule przedstawiony został zintegrowany model analizy sieci uwzględniający cztery perspektywy badawcze zaprezentowane na rysunku 1. W tym ujęciu poziom jednostki ludzkiej przedstawiony jest w dwóch perspektywach wewnętrznej jednostkowej i zewnętrznej indywidualnej, natomiast poziom organizacji/projektu przedstawia tu perspektywa wewnętrzna - zbiorowa, a poziom strukturalny obrazuje perspektywa zewnętrzna - systemowa.

Tabela. 1. Modelowe ujęcie rozwoju współpracy sieciowej przedsiębiorstw

	Wewnętrzne	Zewnętrzne	
Jednostkowe	Kompetencje Postawy Wartości	Kontakty Kontrakty Reputacja	Indywidualne
Zbiorowe	Kultura organizacyjna Praca zespołowa Kapitał społeczny Szkolenia, integracja, przywództwo	Infrastruktura Komunikacja Struktura sieci	Systemowe

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione powyżej modelowe ujęcie systemu czy sieci jest wynikiem rozważań zawartych w artykułach jakie habilitant publikował wcześniej, jak również kontynuował swoje badania później, a dotyczyły one:

- A) Analizy układów dynamicznych oraz efektów systemowych z obszaru organizacji i zarządzania.
- B) Racjonalności działania – a właściwie wielu odmian racjonalności, co można określić jako racjonalność wielowartościowa²² czy wielokryterialna.
- C) Problemów z ustalaniem celów organizacji.

²² W analogii do logiki wielowartościowej Jana Lukaszewicza, logiki rozmytej Lotfi Zadeha, logiki Gödla itp.

D) Roli czynnika ludzkiego w organizacji, systemach czy sieciach międzyorganizacyjnych.

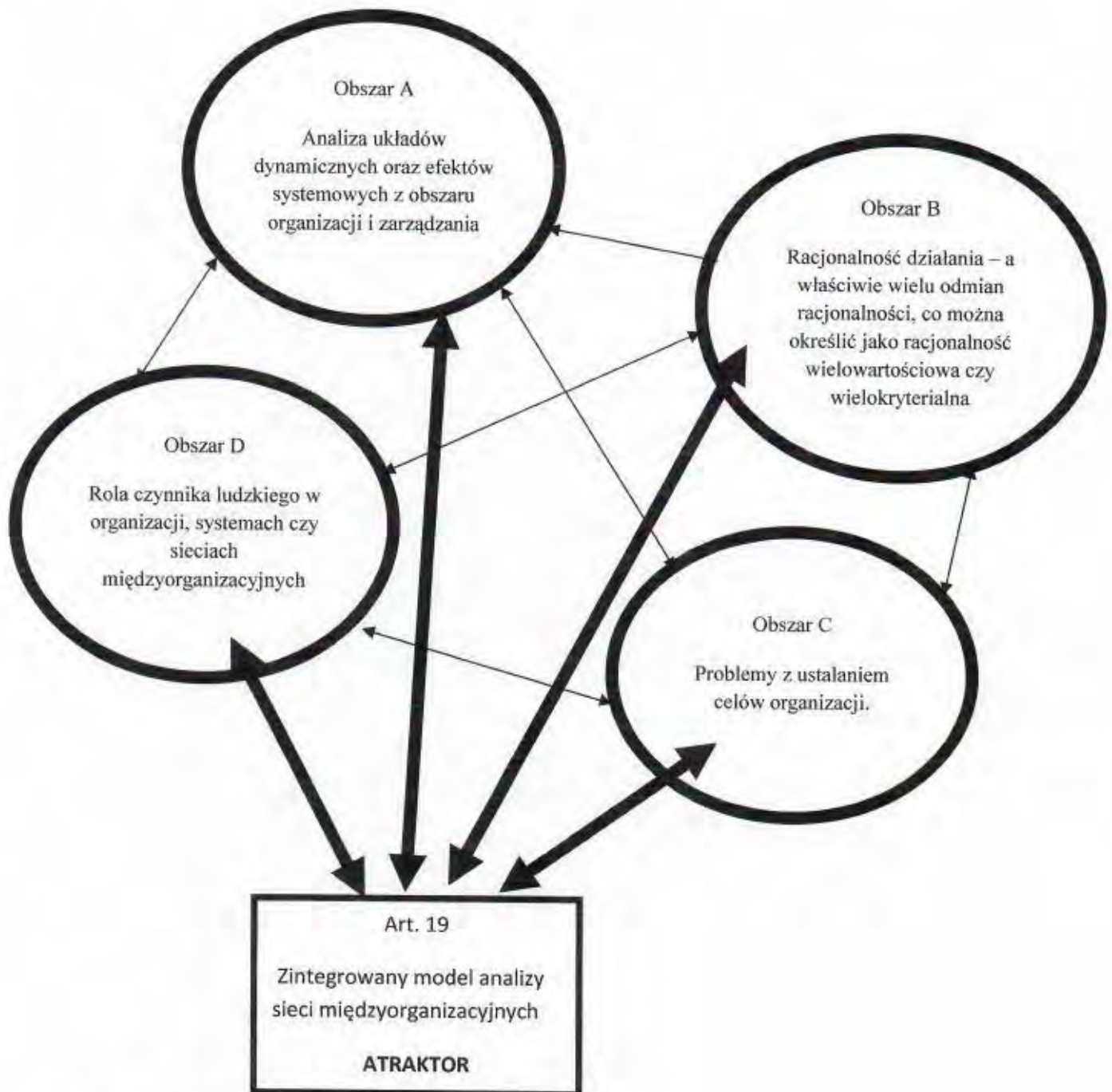
Układ cyklu publikacji jest naturalną konsekwencją przyjętego tematu związanego z sieciami międzyorganizacyjnymi. Jako węzeł centralny tej sieci przedstawionej na rysunkach 1 i 2 uznano artykuł nr 19 Jokiel G., *Zintegrowany model analizy sieci międzyorganizacyjnych*. Jest to publikacja podsumowująca i syntetyzująca wątki wielu pozostałych artykułów z cyklu. Można nazwać go atraktorem (posługując się terminologią teorii systemów, czy chaosu deterministycznego) – czyli punktem ciężkości, stanem dynamicznej równowagi do którego zbiegają się trajektorie przestrzeni fazowej. W tym przypadku ciążą do niego wątki rozważane w pozostałych publikacjach habilitanta.

Ponadto występują cztery kluczowe artykuły:

- Art. 11 Jokiel G., *Podejście sieciowe w zarządzaniu* (reprezentujący obszar A analizy układów dynamicznych oraz efektów systemowych z obszaru organizacji i zarządzania)
- Art. 20 Jokiel G., *Problemy z racjonalnością w zarządzaniu projektami* (reprezentujący obszar B dotyczący racjonalności działania)
- Art. 16 Jokiel G., *Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji* (reprezentujący obszar C omawiający problemy z ustalaniem celów organizacji)
- Art. 1 Jokiel G., *Czynnik ludzki w podejściu procesowym do zarządzania w świetle badań służb zaopatrzenia przedsiębiorstw przemysłowych* (reprezentujący obszar D związany z rolą czynnika ludzkiego w organizacji, systemach czy sieciach międzyorganizacyjnych)

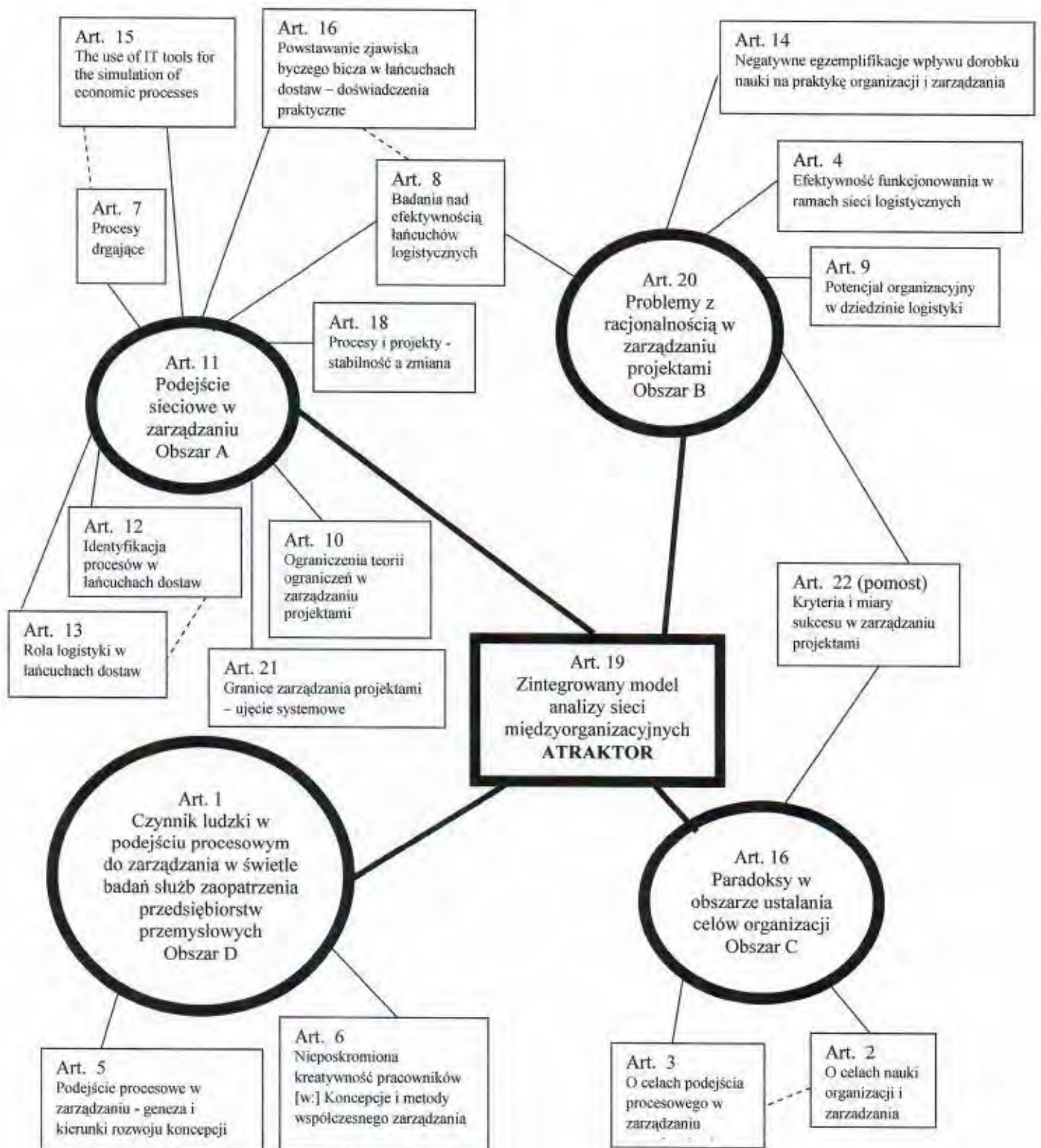
Publikacje te są głównymi węzłami sieci (powiązanych tematycznie ze sobą publikacji w cyklu), do których i od których bieżą relacje łączące wątki z pozostałych publikacji. Grubymi strzałkami na rysunku 1 i grubymi liniami na rysunku 2 zaznaczone są relacje tych kluczowych artykułów reprezentujących syntetyczne wnioski z obszarów A, B, C, i D z artykułem 19 jako atraktorem sieci.

Rysunek 1. Powiązania między obszarami publikacji zawartych w autoreferacie i zintegrowanym modelem analizy sieci międzyorganizacyjnych



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2. Powiązania – układ sieciowy jednotematycznego cyklu publikacji pomiędzy wskazanymi artykułami



Źródło: opracowanie własne

Ciekawym spostrzeżeniem jest również występowanie węzłów pomostowych są to artykuły:

1) Art. 8 Jokiel G., *Badania nad efektywnością łańcuchów logistycznych*

w którym omawiane kwestie odnoszą się bezpośrednio do obszaru A (ze względu na ukazany w nim typowy efekt systemowy – byczy bicz) oraz obszaru B (ze względu na zagadnienie efektywności i racjonalności podejmowanych decyzji)

2) Art. 22 Jokiel G., *Kryteria i miary sukcesu w zarządzaniu projektami*

W tym artykule przenikają się wątki dotyczące racjonalności podejmowanych decyzji / działań w projektach (obszar B) i kształtowania celów przez interesariuszy projektów (obszar C). Gdzie projekty są ujmowane jako egzemplifikacje systemów, a programy czy portfele projektów można zdecydowanie uznać za sieci międzyorganizacyjne.

Na rysunku 2 występują również połączenia między publikacjami zaznaczone przerywanymi kreskami. Relacje te obrazują pokrewieństwo omawianej w nich tematyki czasów, symulacji. Zapewne można zidentyfikować jeszcze wiele relacji między omawianymi publikacjami, jednak ich ujmowanie w modelu na rysunku 2 spowodowałoby nieprzejrzystość sieci. Wątek nieprzejrzystości układów dynamicznych jest podnoszony w wielu publikacjach cyklu, choćby w: Art. 12 Jokiel G., *Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw*.

Poniżej zostaną scharakteryzowane kluczowe wątki z publikowanych artykułów habilitanta w poszczególnych wyżej wymienionych obszarach.

A) Analiza układów dynamicznych oraz efektów systemowych z obszaru organizacji i zarządzania

W układach dynamicznych, czyli systemach czy sieciach, samoistnie powstają interesujące zjawiska naturalne. Mają one czasami istotne konsekwencje dla działania tych układów jako całości, a szczególnie dla uczestników systemów czy sieci. Związane są one z prawidłowościami jakimi charakteryzują się takie układy dynamiczne. Ogólny przegląd tych prawidłowości (praw naukowych) zawiera artykuł wiodący tej części. W kolejnych artykułach zostaną przedstawione badania nad takimi zjawiskami systemowymi jak: efekt byczego bicza, wpływ fluktuacji w systemach (na przykładzie procesów, projektów i łańcuchów

logistycznych), problemy w wyznaczaniu granic systemów i wynikające z tego trudności zastosowania podejścia systemowego w zarządzaniu układami dynamicznymi.

Za wiodący w tej części należy uznać artykuł:

Nr 11 Jokiel G., *Podejście sieciowe w zarządzaniu*

W artykule tym habilitant odnosi się do definicji pojęć: sieć międzyorganizacyjna i organizacja sieciowa. Zauważa, że w ramach każdej organizacji przeplatają się różnorodne układy sieciowe. Organizacja sama w sobie jest siecią, ponadto jest zanurzona w innych sieciach: społecznej, gdyż pracują w niej ludzie, wykorzystuje infrastrukturę sieciową różnego typu, jest członkiem sieci międzyorganizacyjnych (posiada kontrahentów). Choćby z tego tytułu podejście sieciowe jest jak najbardziej przydatnym narzędziem do analizy każdej organizacji.

Tworząc teorie sieci międzyorganizacyjnych badacze koncentrują się na opisie wyróżniających cech takiej organizacji albo na jej dynamicznych sposobach działania. Przykładem pierwszego sposobu jest analiza głównych wyróżniających cech:

- okresowość - czas działania najczęściej ograniczony do osiągnięcia konkretnego celu, który może pojawiać się periodycznie,
- modułowość – cecha określająca zakres w jakim dane przedsięwzięcie może być podzielona na małe elementy lub moduły, które można wykonać niezależnie przed poskładaniem ich w całość²³,
- nietransparentność – z punktu widzenia interesariuszy sieć stanowi organizacyjną całość, niewidoczne są poszczególne elementy konfiguracyjne lub ich funkcje,
- komplementarność – dopełnianie sieci rzadkimi zasobami i kompetencjami, które na zasadzie wzajemności wykorzystywane są do realizacji wspólnego celu,
- elastyczność – zdolność do zmian²⁴.

Innym sposobem opisu sieci są jej wymiary. Sieci nie są jednorodne, w ich ramach występują układy asymetryczne, co powoduje konieczność wyodrębniania w ramach sieci części np. centralnej i peryferyjnej²⁵, węzłów dominujących i węzłów od nich uzależnionych²⁶.

²³ Benkler Y., *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 116

²⁴ Przegląd definicji elastyczności można znaleźć w: Osbert-Pociecha G. *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wyd. UE Wrocław 2011, s. 134-153

²⁵ Jarillo J. C., *Strategic Networks. Creating Borderless Organization*, Butterwort-Heinemann, Oxford 2002, s. 54

²⁶ Delperte-Vermeiren D., Vervest P., Van Heck E., *In Search of Margin for Business Networks: The European Patent Office*, "European Management Journal" t. 22, nr 2, s.167-182

Spostrzeżenie to prowadzi do zastosowania analizy struktury sieci, którą można rozpatrywać poprzez następujące wymiary²⁷:

- liczebność – ilość węzłów,
- zróżnicowanie – zakres niejednorodności węzłów,
- średnica sieci – długość najdłuższej ze wszystkich najkrótszych ścieżek łączących pary elementów sieci,
- gęstość sieci – stosunek liczby wszystkich faktycznie występujących powiązań do teoretycznie możliwej maksymalnej liczby relacji,
- przeciętna długość ścieżek – uśredniona liczba powiązań dwóch dowolnych obiektów w sieci,
- spójność – procentowy udział obiektów wchodzących w skład tzw. wielkiego komponentu (połączonych ze sobą relacjami bezpośrednimi lub pośrednimi) w stosunku do wszystkich węzłów sieci,
- koncentracja sieci – proporcja węzłów występujących w centrum sieci w stosunku do tych, które znajdują się na peryferiach,
- miara łączności – proporcja par węzłów powiązanych relacjami do tych, które nie mają połączeń w badanej sieci,
- centralność – określana miarą bliskość (przeciętna odległość jednostki od pozostałych węzłów), lub przechodniości (częstość występowania na najkrótszej ścieżce relacji między dwoma dowolnymi węzłami sieci, przy założeniu, że transmisja informacji/zjawiska przebiega po najkrótszych ścieżkach).

Przedstawione miary umożliwiają scharakteryzowanie sieci pod względem spójności, stabilności, szybkości rozprzestrzeniania się informacji czy innowacji itp. Pod względem zarządzania istotne znaczenie ma zwłaszcza pozycja jednostek w sieci. Przede wszystkim ich centralność, z której wynika poziom oddziaływania na pozostałych uczestników sieci oraz tzw. pomosty - czyli węzły, których wyeliminowanie prowadzi do rozpadu sieci na rozłączne komponenty.

Uniwersalność zachowań, zjawisk sieciowych powoduje, że studiując jeden system można dowiedzieć się wiele na temat nawet pozornie nie związanych z nim innych systemów czy procesów. Poznawanie, rozumowanie przez analogię wydaje się w przypadku podejścia sieciowego bardzo użyteczne. Można udowodnić to na poniższych przykładach.

²⁷ Zdziarski M., *Analiza sieci*, [w:] Niemczyk J. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. UE Wrocław 2012, s. 36-38

G. Jokiel

1. Błyskawiczne rozprzestrzenianie się informacji zgodne z wymiarem bliskości, który określono na sześć stopni oddalenia między dowolnymi węzłami sieci społecznej, Dla nauk organizacji i zarządzania płyną z tego następujące konkluzje:
 - każdy powiązany jest z każdym co powoduje, że nieetyczne zachowania zwykle powracają ze zwielokrotnioną siłą do sprawcy, oczywiście z pewną inercją jak karma,
 - nie powinno się traktować klientów w kategorii rynku, popytu – jako anonimowych zuniformizowanych, homogenicznych osób,
 - relacje z dostawcami, konkurentami, innymi interesariuszami istotnie i wielowątkowo wpływają na powodzenie organizacji.
2. Relacje w sieciach mogą mieć zróżnicowany charakter, najcenniejsze są właśnie tzw. słabe więzi, które wg M. Granovettera spajają większe sieci, w skład których wchodzi mniejsze skupiska czy kliki. Jego podstawowe „prawo” sieciowe brzmi: stopień integracji sieci złożonej z lokalnych klik o dużej gęstości powiązań jest rosnącą funkcją częstotliwości występowania pomiędzy tymi klikami pomostów, obejmujących powiązania słabe²⁸. Z punktu widzenia zarządzania te słabe więzi również są najcenniejsze, gdyż uważa się je za nośniki wymiany poglądów, innowacji, postępu itd. Jednak w tej materii podstawowym problemem może być identyfikacja i zarządzanie takimi słabymi więziami, gdyż ze swojej natury są one najczęściej nieformalne, dynamiczne a czasami wręcz incydentalne.
3. W badaniach nad sieciami społecznymi prowadzonymi przez R.M. Emersona oraz jego współpracownicę K.S. Cook ustalono kilka prawidłowości zachowań podmiotów sieci. W swojej teorii połączyli oni teorię wymiany z analizą sieciową co pozwoliło spojrzeć na strukturę społeczną w bardziej zdyscyplinowany dedukcyjny sposób oraz wyjść poza użycie metafor. Generalne twierdzenie R.M. Emersona dotyczy niwelowania przewagi władzy między aktorami, czyli że z biegiem czasu nie zrównoważone stosunki wymiany dążą do równowagi (equilibrium)²⁹. Prawo to przejawia się w twierdzeniach o malejącej wartości dla odbiorców zasobów dostarczanych przez kontrahenta, który w sieci ma pozycję monopolistyczną, czy specjalizacji stosunków z monopolistą, tak aby relacje były wyjątkowe a poprzez to zrównoważona była władza obu partnerów³⁰.
4. Kolejnym parametrem sieci jest ziarnistość³¹. W badaniach dotyczących partnerskiej produkcji społecznej stwierdzono decydujące znaczenie wielkości modułu przypadające na

²⁸ Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 1973, 78, s. 1360-1380

²⁹ Turner J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2006, s. 326

³⁰ Turner J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2006, s. 328-330

³¹ Y. Benkler, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 116-117

wykonawcę pod względem ilości czasu i nakładu pracy. Małe moduły (ziarna) okazały się sukcesem produkcji sieciowej. Natomiast w takich projektach jak np. Wikibooks, w którym chodziło o stworzenie otwartych podręczników szkolnych, nie udało się osiągnąć celu ze względu na zbyt wielką ziarnistość. Opracowanie całego rozdziału podręcznika wiązało się z zaangażowaniem znacznego czasu, a to spowodowało, że większość z powstałych w ten sposób podręczników została napisana przez pojedyncze osoby przy niewielkim współudziale innych. Problem ziarnistości modułów jest znany naukom zarządzania w postaci szacowania mocy czy zdolności produkcyjnych dla wykonawcy, który jako węzeł sieci ma przydzielone określone zadanie do wykonania (moduł).

5. Inne przykłady prawidłowości, jakimi rządzą się sieci społeczne to:

- twierdzenie o rozwarstwieniu sieci: im więcej zasobów jest równo ocenianych i im więcej zasobów jest nierówno rozdzielonych pomiędzy szereg podmiotów, tym bardziej prawdopodobne, że sieć ulegnie procesom stratyfikacji według kryterium wielkości dostępnych zasobów, i tym bardziej prawdopodobne, że podmioty o danym poziomie zasobów utworzą zamknięte sieci wymiany (kliki)³²; spostrzeżenie to nie jest obce np. marketingowcom, którzy od dawna stosują segmentację rynku ze względu na pewne jednorodne cechy grup nabywców,
- twierdzenie o odwrotnie proporcjonalnym stosowaniu władzy między aktorami w sieciach do ich poziomu zaangażowania w wymianę – czyli aktorzy, którzy angażują się w wymianę rzadziej wykorzystują przewagę władzy wobec nieuprzywilejowanych partnerów co ma redukować niepewność³³; to twierdzenie można też dowodzić na gruncie ekonomii neoinstytucjonalnej, która zwraca uwagę na redukcję kosztów transakcyjnych kontraktowania nowych partnerów,
- twierdzenie o większym zaufaniu jakim cechują się układy sieciowe od grup społecznych (dylemat pasażera na gapę); wymiana grupowa nie jest tożsama z wymianą sieciową, w przypadku wymiany sieciowej istnieje cały czas kontrola wynikająca z faktu, że przynajmniej jeden aktor zauważy brak wkładu gapowicza, nie istnieje w niej pełna anonimowość uczestników³⁴.

Można więc czerpać z bogatego dorobku socjologów badających sieci społeczne rozwijając podejście sieciowe w zarządzaniu .

³² Turner J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2006, s. 333

³³ Cook K.S., Emerson R.M., *Power, Equity and Commitment In Exchange Networks*, „American Sociological Review” 1978 nr 43, s 721-739

³⁴ Turner J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2006, s. 374-375

Ponadto można wskazać na dodatkowe zagadnienia mogące się rozwijać w teorii organizacji i zarządzania. A dotyczące sieci, takie jak:

- kapitał społeczny - zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania³⁵,
- kapitał relacyjny³⁶,
- potencjał kombinacyjny³⁷,
- zdolność sieciowa – zbiór procesów i rutynowych zachowań organizacyjnych nakierowanych na wykorzystanie szans związanych z osadzeniem przedsiębiorstwa w sieci³⁸,
- renta relacyjna – relacje między uczestnikami sieci kreują środowisko tworzenia i przechwytywania wartości powstaje w wyniku współdziałania uczestników sieci co ma związek ze zjawiskiem synergii³⁹.

Biorąc pod uwagę obszerność oraz aktualność zagadnienia sieci, zwłaszcza w kontekście rozwoju sieci infrastrukturalnych (Internet, komunikacja, energetyka), należy wnioskować, że podejście sieciowe w naukach organizacji i zarządzania jest jak najbardziej uzasadnione, a metafora sieci jest płodna tzn. dostarcza inspirujących przemysłów i analogii dla badaczy organizacji.

Efekt byczego bicia, jako kolejny obszar, wątek charakterystyki cyklu publikacji opisywany jest w dwóch kolejnych artykułach habilitanta.

Nr 8 Jokiel G., *Badania nad efektywnością łańcuchów logistycznych*,

Nr 17 Jokiel G., *Powstawanie zjawiska byczego bicia w łańcuchach dostaw – doświadczenia praktyczne*,

Pierwszy z powyższych artykułów powstał na bazie obserwacji wielu symulacji tzw. Gry Piwnej (Beer Game) jakie habilitant przeprowadził w ramach zajęć dydaktycznych ze studentami. W sytuacji wprowadzenia małego bodźca popytowego w kanałach dystrybucji

³⁵ Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. Y., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków; Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 1995, s. 258

³⁶ Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 335

³⁷ Niemczyk J., powiększanie kapitału kombinacyjnego, [w:] Niemczyk J. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. UE Wrocław 2012, s. 222-231

³⁸ Mitreğa M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wyd. UE Katowice 2010, s. 101

³⁹ Stańczyk-Hugiet E., *Renta ekonomiczna dźwignią sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] Niemczyk J. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. UE Wrocław 2012, s. 90-92

powstaje zjawisko byczego bicza, inaczej nazywane efektem Forrestera. Powoduje ono początkowo narastanie zaległych, niezrealizowanych zamówień, a następnie kumulację zapasów na wszystkich ogniwach łańcucha logistycznego. Jest to typowe zjawisko systemowe, gdzie małe zniekształcenia mogą wywoływać nieproporcjonalnie wielkie efekty. Zjawisko to (analogiczne do efektu motyla E. Lorentza) jest powodowane konstrukcją systemu i tzw. wzmocnieniami i sprzężeniami zwrotnymi jakie powstają w systemach. Do głównych wzmocnień w tym przypadku zalicza się:

- inercję - opóźnienie przepływu informacji przez kanał dystrybucji i cykl technologiczny u producenta,
- zniekształcenia informacji przepływających przez kanał dystrybucji w postaci zamówień kolejnych ogniw łańcucha logistycznego,
- emergencja – zachowanie systemu trudno zredukować do analizy jego części składowych,
- synergia – na powstawanie efektu wpływa cały wachlarz bodźców i wzmocnień systemowych, trudno jest wykazać bezpośrednie silne relacje przyczynowo-skutkowe,
- ekwifinalność – do powstania zjawiska systemowego jakim jest np. byczy bicz może dojść w różny sposób,
- szereg zachowań decydentów w niespodziewanej sytuacji redukcji poziomu dostaw jak zamawianie zgodnie z zasadą „pomnóż przez dwa i coś dodaj” itp.

Artykuł drugi omawia scenariusz kryzysu jaki dotknął firmę produkcyjną z Dolnego Śląska w 2006 r. Na bazie tego studium przypadku widać ewidentnie, że sytuacja klasyczna, znana wręcz z podręczników logistyki czy zarządzania, może się powtórzyć w każdych warunkach w każdym czasie, w każdym miejscu na Ziemi. Jednym z głównych czynników odpowiedzialnych za powstanie efektu byczego bicza było niedostrzeżenie konsumenta (użytkownika finalnego) przez służby marketingu koncernu macierzystego w jakim egzystował badany zakład produkcyjny w Polsce. Przygotowana promocja w postaci upustu cenowego uzależnionego od ilości zamawianej produktu (zbiorniki wody CWU – ciepłej wody użytkowej) skierowana była do pośredników jakimi byli bezpośredni odbiorcy (klienci badanej firmy) hurtownie budowlane. Konsumenci finalni w postaci osób użytkujących te zbiorniki w swoich domach, czy w biurach nawet nie byli świadomi powstałego efektu. Jest to wbrew pozorom nierzadka sytuacja, która głębiej zostanie zanalizowana w artykule nr 12

Jokiel G., *Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw*, omówionym w dalszej części autoreferatu.

W artykule analizowane są jeszcze inne przypadki z praktyki gospodarczej zmniejszania skali zjawiska byczego bicza jak: nieprzyjmowanie zamówień na brakujące produkty, świadome nierealizowanie zwiększonych dostaw, zmniejszenie partii czy zwiększenie częstotliwości dostaw.

Jak wynika z powyższych rozważań istotne znaczenie w systemach i sieciach mają słabe bodźce, które za pomocą wzmocnień systemowych mogą wywoływać nieproporcjonalne do siebie efekty. W tym kontekście przeprowadzono badania nad eskalacją fluktuacji w systemach (procesach i projektach).

W artykułach:

Nr 7 Jokiel G., *Procesy drgające*

Nr 15 Jokiel G., Antonik B., *The use of IT tools for the simulation of economic processes*

habilitant przedstawił wyniki symulacji procesu wytwórczego. W warunkach laboratoryjnych ten sam proces wytwórczy złożony z szeregowo ustawionych czterech stanowiskach pracy był poddawany symulacji. W pierwszym artykule symulacja odbywała się w grupach studenckich, gdzie studenci wykonywali manualnie działania na tych kolejno po sobie ustawionych stanowiskach pracy (wpisywanie partii tekstu do pliku edytora tekstowego). W drugim artykule symulacje tego procesu przeprowadzono na czterech aplikacjach informatycznych dedykowanych modelowaniu i zarządzaniu procesami biznesowymi Aris, Adonis, iGrafx i IBM BPM.

Wyniki uzyskane finalnie przez trzy narzędzia (Aris, iGrafx, IBM BPM) różnią się między sobą. Przyczyn tych różnic można dopatrywać się w algorytmach przeliczających oraz wykorzystywanej przy kalkulacji ilości miejsc po przecinku w różnych narzędziach. Jednak jest widoczna (choć nie diametralna) różnica między wynikami generowanymi przez maszyny a czasem osiągniętym przez zespół studencki. Maksymalny czas produkcji serii 10 wyrobów wygenerowany w iGrafxie jedynie przybliżył się do czasu osiągniętego przez studentów wykonujących w rzeczywistości tę symulację. Można z tego faktu wyciągnąć wniosek, że w przypadku ludzi należy spodziewać się większych odchyień wykonania czynności niż w wyidealizowanym modelu symulacyjnym.

Analiza odchyień czasów wykonania zadań zarówno wśród studentów jak i w symulacjach

1) Prawdopodobieństwo wykonania operacji X_i w czasie krótszym niż średnia \bar{X} jest mniejsze niż prawdopodobieństwo wykonania tej operacji w czasie dłuższym niż średnia, co zapisane jest wzorem:

$$\text{Wzór 1.} \quad P(X_i < \bar{X}) < P(X_i > \bar{X})$$

Świadczy o tym wykazana w trakcie symulacji przewaga odchyleń dodatnich od sumy odchyleń ujemnych.

2) Prawdopodobieństwo konsumpcji oszczędności, w postaci krótszego niż średnia (\bar{X}) czasu X_i wykonania operacji na stanowisku wytwórczym, jest mniejsze niż prawdopodobieństwo konsumpcji opóźnień, czyli czasów dłuższych wykonania operacji niż wartość średnia, co zapisane jest we wzorze 2.

$$\text{Wzór 2.} \quad P(\text{konsumpcji } X_i < \bar{X}) < P(\text{konsumpcji } X_i > \bar{X})$$

Zidentyfikowane prawidłowości mają istotne znaczenie dla projektowania procesów wytwórczych, normowania wydajności pracy, planowania produkcji itd.

Obserwacje opisane w powyższych publikacjach były inspiracją do porównania wpływu fluktuacji w procesach i projektach gospodarczych. Zagadnienie to opisane jest w artykule:

Nr 18 Jokiel G., *Procesy i projekty - stabilność a zmiana*

Intuicyjnie wydaje się, że zarządzanie projektami jest szczególnie nastawione na zmianę. Niepowtarzalność zawarta w definicji projektu biznesowego ma przełożenie na akceptację zmienności warunków działania jak i samych sposobów radzenia sobie w burzliwym otoczeniu. Odmienne w przypadku procesów, gdzie dąży się do eliminacji zmienności warunków, w których są one realizowane. Jednak głębsza analiza zarządzania projektami i procesami poddaje w wątpliwość te intuicyjne przekonanie. W artykule habilitant stawia i broni tezę odwrotną, że to zarządzanie projektami charakteryzuje się większym nastawieniem na stabilizację niż zarządzanie procesami.

Przed wszystkim kierownik projektu dysponuje znacznymi buforami bezpieczeństwa (harmonogramowymi, budżetowymi i zakresowymi), których nikt najczęściej nie zamierza mu ograniczać. Zagadnienie buforów jako elementów potencjału organizacji analizowane jest

również w artykule: Jokiel G., *Potencjał organizacyjny w dziedzinie logistyki*, który szerzej zostanie scharakteryzowany w obszarze B dotyczącym racjonalności działania.

Ponadto wiele zadań w projekcie może być realizowanych równolegle. Jedynie ograniczona ilość etapów tworzy ścieżkę krytyczną projektu (dotyczy to ścieżek krytycznych pod względem tych trzech podstawowych parametrów projektu). W przypadku procesów stanowczo więcej operacji następuje szeregowo po sobie. Projekty można skończyć przed czasem, tym czasem w procesach dąży się do idei Just in time (wcześniejsze wykonanie generuje najczęściej nadprodukcję przejawiającą się w zapasach komponentów produkcji niezakończonych – a więc mude).

Przy zarządzaniu procesami utrudniona jest również detekcja odchyleń. Jeżeli przy projektach opóźnienie czy też przyspieszenie realizacji zadania liczone jest w dniach, tygodniach a czasami i dłużej o tyle w procesach opóźnienia/przyspieszenia zajmują minuty, sekundy albo ich ułamki. Identyfikacja i pomiar takich fluktuacji są bardzo trudne choćby ze względu na dokładność urządzeń pomiarowych.

Wymiar odchyleń w procesie w porównaniu do czasu jego trwania (przejścia, instancji) może i często jest względnie większy niż w projektach. Na rysunkach poglądowych w artykule przedstawiono obraz fluktuacji notowanych w projektach i procesach przy znormalizowaniu skali czasu dla projektu (harmonogram projektu) i procesu (czas przejścia instancji procesu). Po tym przeskalowaniu widoczne są wyższe względne poziomy odchyleń w procesie niż to było w projekcie.

Ponieważ projekty z definicji są obciążone znaczną niepewnością realizacji to wysiłki kierujących nastawione są na opanowanie tej zmienności poprzez tworzenie buforów czasowych, kosztowych i zakresowych. Bufory te są jawne i jak najbardziej akceptowalne przez wszystkich interesariuszy projektu. Na tej podstawie można stwierdzić, że projekty nastawione są na zapewnienie osiągnięcia efektu w określonym czasie, budżecie i zakresie, czyli na ograniczenie niepewności. Natomiast procesy są niezwykle czułe na każdą zmianę jaka wystąpi podczas ich realizacji. Przyczynami tej destabilizacji są:

- brak buforów, procesy odchudzone są najczęściej ze wszystkich zapasów na każdym ogniwie przetwarzania,
- realizacja procesów ograniczona jest z dwóch stron - nie powinny przebiegać wolniej jak również szybciej niż normatywny czas przetwarzania, natomiast w przypadku projektów zakończenie ich przed zadany terminem jest zwykle korzystne,
- względny poziom fluktuacji w procesach jest często większy niż w projektach.

Na tej podstawie można więc wnioskować, że zarządzanie procesami jest dziedziną o wiele bardziej wymagającą, kreującą większe problemy, a więc trudniejszą od zarządzania projektami.

Kolejne cztery artykuły poświęcone są tematyce związanej z trudnościami wyznaczenia granic systemu czy sieci międzyorganizacyjnej.

W artykule:

Nr 10 Jokiel G., *Ograniczenia teorii ograniczeń w zarządzaniu projektami*

habilitant zauważa, że zgodnie z zaleceniami teorii ograniczeń w każdym systemie można zidentyfikować przynajmniej jedno podstawowe ograniczenie. Zarządzając niewielką liczbą tych podstawowych ograniczeń (wąskich gardeł) można sterować systemami bardzo skomplikowanymi. Rozważania dotyczące granic i ograniczeń systemu w artykule prezentowane są na przykładzie projektów gospodarczych. Ograniczeniami projektu (systemu) są zwykle harmonogram, budżet, zakres, jakość. Stanowią one jednocześnie granice tego projektu – skończony w czasie, ograniczony budżetem, z określonym zakresem o zdefiniowanej jakości wykonania. W artykule wskazano problem koncentracji na wybranych aspektach, parametrach przedsięwzięcia, co może prowadzić do suboptymalizacji projektu ujmowanego systemowo. Na rysunku 1. w artykule przedstawionych jest aż pięć ścieżek krytycznych zgodnie z opisanymi powyżej ograniczeniami projektu jako systemu:

- klasyczną ścieżkę krytyczną CPM (harmonogram),
- ograniczenie zasobowe (łańcuch krytyczny),
- ograniczenie budżetowe (ścieżka przebiegająca przez zadania mające znaczący udział w budżecie projektu),
- ograniczenie zakresowe (ścieżka przebiegająca przez zadania najważniejsze merytorycznie),
- ograniczenia jakościowe (ścieżka przebiegająca przez zadania kluczowe dla zapewnienia minimalnego, wymagalnego poziomu jakości),

Na bazie tego spostrzeżenia habilitant zaproponował podejście kompleksowe do wyznaczania podstawowych ograniczeń w projekcie – holistyczną ścieżkę krytyczną. Co oznacza szukanie ograniczeń czasowo-zasobowo-budżetowo-zakresowo-jakościowych.

Oprócz powyższych spostrzeżeń wskazano na następujące bariery stosowania teorii ograniczeń w przedsięwzięciach gospodarczych:

- 1) Niski stopień znajomości TOC przez osoby zaangażowane w projekty biznesowe.

- 2) Brak czasu kierowników projektów na operacyjne nadzorowanie ich realizacji, co skutkuje najczęściej zarządzaniem przez terminy ostateczne (deadlines).
- 3) Problem przełamania oporów przed zmianą utartych sposobów działania u współpracowników, zwierzchników, podwykonawców, dostawców i innych interesariuszy.
- 4) W projektach mocno kreatywnych, badawczych, czy z dziedziny sztuki trudno jest jednoznacznie skwantyfikować niektóre z podstawowych parametrów projektu jak np. czas opracowania wynalazku, znaczenie odkrycia naukowego, czy poziom artyzmu sztuki teatralnej. Powoduje to, że trudno jest ustalić podstawowe ograniczenia systemu.
- 5) Brak w narzędziach informatycznych funkcji, które ułatwiałyby harmonogramowanie i budżetowanie projektu w duchu TOC.
- 6) Ignorowanie TOC przez wiodące, światowe metodyki zarządzania projektami.

W dwóch kolejnych artykułach:

Nr 12 Jokiel G., *Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw*

Nr 13 Jokiel G., *Rola logistyki w łańcuchach dostaw*, Иокел Г. *Роль логистики в цепях поставок*,

habilitant przedstawia trudności z identyfikacją łańcuchów dostaw jako systemów, w których realizowane są procesy gospodarcze. Zastosowanie w tej sytuacji koncepcji zarządzania procesami byłoby bardzo zasadne, jednak spotyka się z elementarnymi problemami w praktyce gospodarczej takimi jak: określenie łańcuchów dostaw, klienta finalnego, czy związków przyczynowo-skutkowych w sytuacji inercji systemów.

Przede wszystkim, aby móc zarządzać procesami należy potrafić je identyfikować. Jeżeli więc chcemy zarządzać procesami na skalę łańcucha dostaw to należy jasno określić strukturę tego łańcucha. Ponieważ procesy zawsze zachodzą w jakimś środowisku, posiadają bezpośrednich wykonawców oraz klienta - elementy te powinny być precyzyjnie określone. Okazuje się jednak, że trudności w identyfikacji systemów jakimi są właśnie łańcuchy dostaw, czy szerszej sieci międzyorganizacyjnej są w praktyce gospodarczej znaczące. W artykule omówiono główne przyczyny tych trudności, zaliczono do nich:

- 1) Problemy z identyfikacją łańcuchów dostaw, w których przedsiębiorstwa uczestniczą (wyznaczenie granic takich systemów). Ponadto może występować sytuacja przynależności firmy do kilku łańcuchów równocześnie.

- 2) Kłopoty z określeniem konsumenta czy użytkownika finalnego na produkty wytwarzane przez łańcuchy dostaw. Zwłaszcza dotyczy to przedsiębiorstw ulokowanych w dolnych ogniwach takich układów. Potrzeba taka czasem nie występuje, gdyż zastępuje ją zaufanie do systemu jakim jest łańcuch dostaw. Wtedy zadanie prognozowania popytu przesuwa się na ogniwa, które są bliżej klienta finalnego.
- 3) Trudności z identyfikacją podstawowych ograniczeń (wąskich gardeł) czyli ogniw limitujących przepływy dóbr w ramach łańcucha, które to, niekoniecznie pokrywają się z firmami flagowymi.
- 4) Inercję zjawisk, które pojawiają się w łańcuchach dostaw jak w każdym systemach.

Czynniki powyższe zilustrowano przykładami z praktyki gospodarczej w postaci case study z odlewni aluminium z Dolnego Śląska, producenta części do samolotów Boeing z Wielkopolski oraz polskich przedsiębiorstw produkujących materiały budowlane.

W drugim artykule wskazano, że optymalizacja procesów logistycznych nie może się ograniczać tylko do jednostkowego przedsiębiorstwa, ale powinna zgodnie ze swoim systemowym charakterem objąć cały układ gospodarczy, czyli łańcuch dostaw. Omówiono znaczący udział logistyki w przykładowym strumieniu wartości tworzonym przez przedsiębiorstwa zajmujące się kolejnymi fazami wytwarzania produktu. Zobrazowano to przykładem zaczerpniętym z książki J.P. Womacka i D.T. Jonesa *Lean Thinking*⁴⁰. Analiza ta potwierdza fakt, że logistyka stanowi ogromny rezerwuuar możliwości poprawy działania łańcuchów dostaw.

Wskazano też na duże zainteresowanie zarządzania układami ponadorganizacyjnymi. W literaturze opisywane są działające w rzeczywistości układy gospodarcze takie jak japońskie sieci Zaibatsu, a po wojnie Keiretsu, koreańskie Czebole. Powstała bogata literatura na temat aliansów strategicznych, klastrów, kompetycji czy kooperencji. Opracowano też teoretyczne koncepcje zarządzania łańcuchami dostaw jakimi są np. SCOR (Supply-Chain Operations Reference-Model) ECR (Efficient Consumer Response) i CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment).

Ciekawym spostrzeżeniem jest fakt, że w przypadku dóbr materialnych oczekiwanie, a więc składowanie i transport, nie ma znaczenia decydującego w całkowitych kosztach wytwarzania. Kalkulacje kosztu istnienia zapasu magazynowanego można oprzeć na bazie kosztu zamrożonego kapitału w tych zapasach. Czasami w przypadku produktów

⁴⁰ Womack J.P., Jones D.T., *Lean Thinking*. Simon&Schuster Rockefeller Center, New York 2003

G. Jokiel

organicznych należy uwzględnić również koszty starzenia się lub utraty wartości, np. ubytku masy. Nie mniej jednak długi czas oczekiwania nie wpływa zasadniczo na stan dóbr materialnych. Jednak w przypadku, gdy model tłoczenia (push) w dużych seriach zastosowany jest do człowieka w procesach usługowych (pasażer, pacjent, petent) to czas oczekiwania ma znaczenie decydujące dla satysfakcji klienta finalnego, a więc wartości tworzonej w procesie. Niestety logistyka w usługach powieliła model masowego przewozu wielkiej liczby osób, czego dobitnym przykładem są coraz większe samoloty pasażerskie, ogromne lotniska i trasy zakładające konieczność przesiadek. Jeszcze gorsza sytuacja jest w usługach zdrowotnych. Poprzez tworzenie kolejek (lekarz rodzinny – specjalista – laboratorium diagnostyczne itd.) nie tylko rośnie niezadowolenie pacjenta z tak zorganizowanej obsługi, ale również odwlekanie procedur leczniczych odbija się na pogorszeniu stanu zdrowia pacjenta, a to zwykle skutkuje wyższymi kosztami kuracji. Ma to szczególne znaczenie w kwestii określania roli logistyki w łańcuchach czy sieciach usług.

Ostatni artykuł w tym obszarze dotyczy określania granic systemu w zarządzaniu projektami.

Nr 21 Jokiel. G. Marciszewska A., *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*

Koncepcja łańcucha krytycznego jest uznanym sposobem na realizację projektów w ramach założonych kryteriów jak czas, budżet, zakres. Eliminuje zjawiska takie jak syndrom studenta (prokrastynacja), prawo Parkinsona czy wielozadaniowość. Ta koncepcja dostrzega właśnie rolę zasobów, które angażowane są w wielu projektach jednocześnie. Problemy jakie stwarza stanowisko wieloprojektowe są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu⁴¹ W środowisku wieloprojektowym do planowania zadań można wykorzystać metodę CCMPM (Critical Chain Multi Project Management). Łączy ona metodę łańcucha krytycznego z pięcioma etapami ciągłego doskonalenia systemu w teorii ograniczeń tzw. cyklu POOGI (the Process of Ongoing Improvement). Bufor werbla nazywany jest inaczej buforem ograniczenia CB (Constraint Buffer) jest zlokalizowany w każdym łańcuchu krytycznym projektów wykorzystujących zasób ograniczający (stanowisko wieloprojektowe), przed zadaniem wykorzystującym ten zasób. W przypadku CCMPM wymaga się aktywnego zaangażowania koordynatora projektów, zespołu koordynującego czy managera portfela projektów, do ich zadań należą powyższe czynności. Najczęściej te ciała koordynujące określa się mianem Biura Projektów (Project Management Office, PMO), ich zadaniem jest wsparcie wszystkich

⁴¹ Goldratt E., *Łańcuch krytyczny: projekt na czas*. Mint Books, Warszawa 2009, s. 193-200, Leach L.P., *Lean Project Management: Eight Principles for Success. Advanced Projects*, Boise, Idaho 2005, s. 155

przedsięwzięć realizowanych równolegle przez organizację⁴² To aktywne zarządzanie projektami zgodne z koncepcją łańcucha krytycznego wynika wprost z agresywnego planowania zadań w oparciu o niepełne (50%) prawdopodobieństwo ich wykonania w ambitnym czasie. Jest ono przeciwstawiane klasycznej metodzie zarządzania projektami opartej na wyznaczaniu terminów ostatecznych. Zdaniem habilitanta wymaga ono jednak przeniesienia ośrodka zarządzania portfelem projektów do systemu wyższego rzędu jakim jest organizacja, w ramach której realizowany jest ten portfel.

Projekty przekraczają również granice organizacji, nawet wieloprojektowych. Coraz częściej realizowane są projekty, a nawet portfele projektów, w ramach sieci międzyorganizacyjnych. Sieci cechują się właśnie brakiem ośrodka centralnej koordynacji działań. W tej sytuacji nie można przenieść odpowiedzialności za zarządzanie portfelem projektów na wyodrębnioną jednostkę koordynującą. Generuje to trudności w zarządzaniu wiązką projektów, gdyż trudno jest wyodrębnić system – wskazać jego granice. W konsekwencji nie jest możliwe w tym wypadku zastosowania teorii ograniczeń, czy jej odmiany dedykowanej projektom, czyli łańcucha krytycznego. To wcale nie znaczy, że nie można zarządzać portfelami projektów w sieciach. Należy mieć jednak świadomość, że w przypadku braku centralnej jednostki koordynacyjnej to projekty w portfelu będą koordynowane oddolnie. Najczęściej poprzez uzgadnianie terminów ostatecznych z pełnymi konsekwencjami zniekształceń wynikających z tego modelu zarządzania. W przełamaniu tego impasu może być pomocna dzisiejsza technologia, a zwłaszcza platformy umożliwiające wymianę i współdzielenie się zasobami. W ramach koncepcji ekonomii współdzielenia (sharing economy) czy gospodarki cyrkulacyjnej powstały już narzędzia ułatwiające wymianę barterową rzeczy, usług czy zagospodarowywania pozostałości i odpadków. Podobne rozwiązania powstają w ramach branż, klastrów, lokalnych sieci firm. Na tej zasadzie z powodzeniem działają giełdy transportowe itp. Integrującym elementem jest tutaj platforma internetowa na której widoczne są dostępne zasoby. Istotną rolę w tych systemach grają ich operatorzy, czyli właściciele/dostawcy tych platform, giełd itp. Nie koordynują oni działań w projektach, ale dostarczają wspólną zintegrowaną bazę danych o zasobach, co jest podstawą do koordynacji zasobów wieloprojektowych w zarządzaniu multiprojektowym.

⁴² Barczak B., Bińczycycki B., (2018), *Koordinacja portfela projektów w strukturach sieciowych*, [w:] P.Cabała (red.), *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, Mfiles.pl, Kraków s. 55-74
Strona 30 z 51

Na bazie tej poszerzonej perspektywy myślenia rozwijana jest w literaturze przedmiotu koncepcja Rethinking Project Management⁴³. Interpretując portfel projektów w perspektywie sieciowej można go zdefiniować jako sieć organizacji tymczasowych⁴⁴. W taki ujęciu można zastosować do zarządzania nim metody i narzędzia opracowane na potrzeby zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi. Wskazuje się tutaj, że rola koordynatora projektów w sieci powinna być domeną centralnego węzła o uznanej reputacji i pozycji⁴⁵. Rolę koordynatora pełnią podmioty, które w zależności od innych realizowanych przez siebie funkcji oraz od rodzaju sieci międzyorganizacyjnej określane są mianem brokera, animatora, lidera, orkiestratora, centrum strategicznego, integratora czy firmy kotwicy. Te same kryteria pozwalają wyodrębnić zróżnicowane, nowoczesne instrumenty sterowania sieciami międzyorganizacyjnymi, takie jak: nawigowanie, orkiestrowanie, oddziaływanie, pilotowanie, monitorowanie, których wynikiem mogą być efekty w postaci ugięcia, zawężenia, rozszerzenia, zwinięcia, ekspansji lub korekty trajektorii rozwoju sieci⁴⁶.

Nie istnieje jednak jeszcze teoria, która w sposób spójny i skuteczny wspierałaby zarządzanie portfelami projektów w sieciach międzyorganizacyjnych, która dorównałaby koncepcji CCPM czy CCMPM. Wydaje się, że podstawowym problemem jest tu wytyczenie granic sieci międzyorganizacyjnej, w ramach, których można byłoby zastosować podejście systemowe czy jego odmianę jaką jest teoria ograniczeń

B) Racjonalności działania

Rozważania dotyczące racjonalności podsumowuje artykuł:

Nr 20 Jokiel G., *Problemy z racjonalnością w zarządzaniu projektami*

Aksjomat o racjonalności człowieka ma długowieczną tradycję. Opisanie zasad logiki przez Arystotelesa w *Metafizyce* daje naukową podstawę dla wnioskowania i działania racjonalnego. Model homo oeconomicus ucieleśniał w sobie te założenia tworząc podstawy dla klasycznej ekonomii wolnego rynku. Również w dzisiejszych czasach racjonalność jest

⁴³ Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). *Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world*, "International Journal of Project Management", Vol. 33 No. 2, pp. 278-290

⁴⁴ Barczak B., Bińczycki B., (2018), *Koordinacja portfela projektów w strukturach sieciowych*, [w:] P. Cabala (red.), *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, Mfiles.pl, Kraków s. 55-74

⁴⁵ Czop K., Leszczyńska A. (2002), *Systemy przyszłości* [w:] M. Brzeziński (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, Placet, Warszawa, s. 280-292

⁴⁶ Perechuda K. (2010), *Strategia a orkiestracja sieci* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 255-262

postrzegana jako pożądana, pozytywna cecha natury człowieka – cnota podstawowa, prymarna⁴⁷, tak jak arystotelesowska cnota rozsądku. Jednak w praktyce zachowania ludzi odbiegają od teoretycznych przewidywań konstruowanych na bazie założenia o racjonalności człowieka. Dostrzeżenie ograniczonej racjonalności⁴⁸, teorii perspektywy⁴⁹, czy roli emocji w decyzjach i działaniach jednostek ludzkich zmusza do rewizji poglądów na racjonalną naturę człowieka. W artykule omawiane są różne odmiany racjonalności.

1) Racjonalność instrumentalna⁵⁰ koncentruje się na sposobach realizacji założonego celu (odpowiednik racjonalności celowej - formalnej o jakiej mówił Max Weber)⁵¹.

2) Racjonalność teleologiczna⁵² rozszerza pole zainteresowania o sferę rozumnego kształtowania celów (analogia do weberowskiej racjonalności wartościowej - substancjonalnej).

3) Racjonalność rzeczowa (obiektywna), która oznacza możliwie najlepsze w danych warunkach dostosowanie działania do zamierzonego stanu.

4) Racjonalność metodologiczna (subiektywna) jest oparta na subiektywnych przekonaniach decydenta co do prawdziwości pozyskanych informacji, inaczej nazywana racjonalnością proceduralną⁵³.

5) Racjonalność ex ante i ex post⁵⁴.

6) Racjonalność działania, którą N. Brunsson przeciwstawił racjonalności podejmowania decyzji czy planowania⁵⁵.

Jednak nie można zrozumieć zachowań ludzi w organizacjach opierając się wyłącznie na modelach czysto racjonalnych. Należy je uzupełnić estetyką, która pozwala zbadać obszary wymykające się tradycyjnym ujęciom i dotrzeć do takich sfer jak emocje, kreatywność i etyka⁵⁶. Włączenie problematyki emocji w obszar racjonalności zaowocowało choćby koncepcją ograniczonej emocjonalności D.K. Mumby i L.L. Putnama⁵⁷.

⁴⁷ Rand A., *Cnota egoizmu*, Zysk i S-ka, Poznań 2015 s. 42

⁴⁸ Simon H.A., *Invariants of human behaviour*, Annual Review of Psychology 1990 nr 41, s. 3

⁴⁹ Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, Econometrica, 1979, XLVII, s. 263-291

⁵⁰ Leśkiewicz Z., *Racjonalność w ekonomii*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1994, s. 46

⁵¹ Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002, s.19

⁵² Leśkiewicz Z., *Racjonalność w ekonomii*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1994, s. 58

⁵³ Hammedi W., van Riel A., Sasovova Z., *Antecedents and Consequences of Reflexivity in New Product Idea Screening*. Journal of Product Innovation Management, Product Development & Management Association 2011, s. 664

Holistyczne podejście do racjonalności przedstawia J. Habermas tworząc swoją teorię działania komunikacyjnego. W zależności od podjętych działań ludzie kierują się odmiennymi typami racjonalności⁵⁸:

- 1) Działanie teleologiczne (racjonalność kognitywno-instrumentalna);
- 2) Działanie regulowane przez normy (racjonalność moralno-praktyczna).
- 3) Działanie dramaturgiczne (racjonalność ekspresywno-estetyczna).
- 4) Działanie komunikacyjne (racjonalność komunikacyjna).

W literaturze przedmiotu wskazuje się również na uzależnienie racjonalności od odpowiednich ról, które przyjmują ludzie w organizacji. Decyzje są podejmowane nie ze względu na użyteczność czy zysk, lecz ze względu na interesy określonych grup. Kryterium podjęcia decyzji jest tu bezpieczeństwo czy wzmocnienie pozycji grupy lub osób. Racjonalność tego typu opisał Ch. Lindblom w swoim modelu inkrementalnym⁵⁹.

Interesariusze organizacji czy projektu posługują się różnymi logikami działania. W tej sytuacji nie można stosować arystotelesowskiej reguły wyłączonego środka, gdyż pomiędzy racjonalnością a irracjonalnością znajduje się wiele ujęć, odmian i działań, który trudno odmówić waloru racjonalności. Zadaniem kierownika projektu jest uwzględnić te odmienności i godzić je podczas realizacji przedsięwzięcia. Prowadzi to do tzw. „schizofrenii racjonalności”. W literaturze przedmiotu wskazuje się również, że takie czynniki jak emocje, przyjaźń, altruizm są immamentnymi elementami działania ludzi, są więc podstawą do działań uznawanych przez wykonawców za racjonalne. Nie można uznać ich za irracjonalne⁶⁰.

Nierozwiązanym pozostaje problem: czy do grup społecznych takich jak gospodarstwo domowe, ale również i zespół projektowy, czy przedsiębiorstwo można zastosować zasadę racjonalnego działania, czy jest to immamentna cecha jednostek ludzkich. Jednak należy zwrócić uwagę na fakt, że racjonalności nie można rozpatrywać bez odniesienia do szerszego tła jakim jest społeczność. K.J. Arrow wskazał, że cecha racjonalności nie jest wyłączną własnością jednostki a nabiera pełnego znaczenia dopiero w kontekście społecznym⁶¹.

⁵⁷ Mumby D.K., Putnam L.L., *The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality*, *Akademy of Management Review* 1992, nr 17, s 465-486

⁵⁸

s 159-161, 473

⁵⁹ Lindblom Ch., *The science of muddling through*, *Public Administration Review* 1959, nr 19 s. 79-88

⁶⁰ Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K., *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest* 2004

⁶¹ Arrow K.J., *Economic Theory and the Hypothesis of Rationality w: A dictionary of Economics: Utility and Probability*, Eatwell J. (red.), W.W.Norton, New York 1990, s. 25

Na tym tle można postawić tezę, że racjonalność na poziomie jednostki ludzkiej nie jest tym samym co rozumie się pod pojęciem racjonalności na poziomie organizacyjnym, a tym bardziej strukturalnym. Teza ta będzie dowodzona dalej na bazie artykułów omawiających problemy z określaniem celów organizacji, procesów, projektów itd. oraz artykułów analizujących efekty systemowe.

Treści zwarte w powyższym artykule mają swoje korzenie we wcześniejszych publikacjach habilitanta traktujących o efektywności w sieciach i łańcuchach dostaw

W artykule:

Nr 14 Jokiel G., *Negatywne egzemplifikacje wpływu dorobku nauki na praktykę organizacji i zarządzania*

habilitant wskazuje, że jednym z przykładów negatywnego oddziaływania teorii na praktykę gospodarczą jest przywiązanie do klasycznych kanonów racjonalnego myślenia. Postuluje odejście od logiki przyczynowo-skutkowej w kierunku koincydencji. Krytykuje dążność ludzkiego umysłu do poszukiwania przyczyn zjawisk, które nie są wynikiem niczyich zamierzeń. Dzieje się tak gdy świadome działania wielu ludzi przynoszą nieplanowane skutki⁶². Poza tym są obszary gospodarki, gdzie racjonalność jest wręcz niepożądana. Większość obrotów na giełdach dokonywana jest na narzędziach pochodnych (opcje, futures, forward itd.) jest to domeną spekulacji, zachowania graczy nie mogą być racjonalne, gdyż byłyby przewidywalne przez ich kontrahentów, adwersarzy. Zgodnie z teorią gier zachowania takie są więc mieszanką racjonalności, irracjonalności, blefu itp. Rozważania te prowadzą również do wnioskowania o naturze ludzkiej i wartości jaką niesie dla człowieka praca.

Podejmowanie racjonalnych decyzji bazuje na możliwościach realnej oceny podjętych w oparciu o te decyzje działań, czyli określenia efektywności – porównania nakładów z prognozowanymi lub uzyskanymi wynikami. Zagadnienie efektywności w sieciach było przedmiotem dwóch artykułów habilitanta. Pierwszy z nich:

Nr 4 Jokiel G., *Efektywność funkcjonowania w ramach sieci logistycznych*

koncentruje się na szacowaniu efektywności działania sieci logistycznych. Habilitant rozważa tę efektywność z perspektywy uczestnika sieci logistycznej (może być nim zarówno jednostka ludzka jak i organizacja – jako węzeł sieci). Szacowanie nakładów na współpracę oraz korzyści uzyskanych ze współdziałania przysparza wiele problemów w teorii i praktyce

⁶² Hayek F.A., *Nadużycie rozumu*, Prohibita, Warszawa 2013, s. 53

gospodarczej. Oprócz kwantyfikacji efektu synergicznego (renty relacyjnej) w sieciach logistycznych równie ważnym problemem jest jego podział pomiędzy współdziałających partnerów. Habilitant wskazuje na subiektywne postrzeganie nakładów i korzyści przez poszczególnych uczestników sieci logistycznej i wynikające z tego konsekwencje.

Kluczowe wątki tego artykułu przedstawione są w postaci formuł matematycznych.

1) W praktyce stanowczo częściej pojawiają się przypadki nierównomiernego zaangażowania się partnerów we współdziałanie, co można zobrazować formułą: $2 + 3 \rightarrow 6$. Powstaje wtedy problem po pierwsze kwantyfikacji dodatkowej jednostki efektu uzyskanej w wyniku współdziałania. A następnie uczciwego/akceptowalnego jej podziału między współpracujących w sieci partnerów.

2) Kolejną komplikację dla podziału efektu synergicznego pomiędzy współdziałających partnerów powoduje zwiększenie liczby współpracujących stron. W ramach sieci logistycznych kooperuje ze sobą wiele firm, tworząc równocześnie efekt (produkt) finalny. Sytuację taką obrazuje formuła: $2 + 3 + 5 \rightarrow 11$

Utrudnienie związane z podziałem dodatkowo wygenerowanej jednostki korzyści może również stanowić sytuacja, gdy ta jednostka (wyrażająca efekt synergiczny) jest niepodzielna na ułamki. Na problemy z szacowaniem wartości efektu synergicznego oraz trudności przy jego podziale szczególnie narażone są sieci policentryczne, czyli te, w których nie występuje centralny koordynator.

Oprócz szacowania i podziału efektów wynikających z synergii habilitant wskazuje na subiektywne (odmienne przez partnerów w sieci) postrzeganie proporcji między nakładami a efektami w sytuacji, gdy relacje między aktorami sieci są jawne (teoria perspektywy). Habilitant pokazuje to na dwóch nierównościach.

$$1) 1 N_w [z\text{ł}] \geq 1 N_o [z\text{ł}]$$

gdzie:

1 N_w – jedna jednostka nakładu własnego,

1 N_o – jedna jednostka nakładu obcego (partnera biznesowego)

Jedna jednostka nakładu (zaangażowania) własnego, nawet wyrażona w gotówce, np. 100 zł, jest bardziej wartościowa, a co najwyżej równa, takiej samej jednostce nakładu (zaangażowania) partnera biznesowego.

$$2) 1 E_w [z\text{ł}] \leq 1 E_o [z\text{ł}]$$

gdzie:

1 E_w – jedna jednostka efektu synergicznego przypadająca na nas,

1 Eo – jedna jednostka efektu synergicznego przypadająca na partnera biznesowego

Jedna jednostka efektu synergicznego przypadająca na nas, nawet wyrażona w gotówce, np. 100 zł, jest mniej wartościowa, a co najwyżej równa, takiej samej jednostce efektu synergicznego przypadającej partnerowi biznesowemu.

Uwzględniając opisane wyżej prawidłowości habilitant poddaje pod dyskusję formuły podziału dodatkowych korzyści z tytułu współpracy: „każdemu wg zasług”, „każdemu wg potrzeb”, „każdemu po równo”, „rentę relacyjną przechwytuje najsilniejszy”.

Artykuł kończy otwarta lista tzw. dobrych praktyk zarządzania organizacjami sieciowymi.

Spostrzeżenia habilitanta dotyczące kreowania, kwantyfikacji oraz podziału efektu synergicznego mają bezpośrednie przełożenie na postrzeganie racjonalności przez uczestników sieci logistycznych.

Drugi artykuł dotyczący efektywności to:

Nr 8 Jokiel G., *Badania nad efektywnością łańcuchów logistycznych*

Artykuł ten przytoczono już w obszarze A dotyczącym analizy układów dynamicznych oraz efektów systemowych z obszaru organizacji i zarządzania. Jednak tutaj zostaną wskazane elementy dotyczące efektywności kanałów logistycznych. Jest to co prawda modelowe ujęcie jednak umożliwia ono bezpośrednią kwantyfikację w jednostkach pieniężnych efektu synergicznego. Widać to w postaci różnicy między wynikami finansowymi uzyskanymi przez system w trakcie symulacji w warunkach współpracy (dzielenia się informacją między ogniwami kanału logistycznego) a w warunkach izolacji tych ogniw. W sytuacji izolacji w wielu realnych kanałach dystrybucji powstaje zjawisko byczego bicza. W warunkach laboratoryjnych jest możliwe oszacowanie w jednostkach pieniężnych tej różnicy i wykazanie poprzez to efektywności współpracy, co w świetle wniosków z wcześniejszego artykułu nie jest takie oczywiste, łatwe do osiągnięcia w rzeczywistości.

W kontekście racjonalności warto wskazać, że efekt byczego bicza jest zjawiskiem systemowym. Tworzy się ze względu na konstrukcję i zasady działania systemu. Oznacza to, że nikt nie jest odpowiedzialny za powstawanie tak groźnego zjawiska. Decydenci (zespoły reprezentujące poszczególne ogniwa w kanale dystrybucji) podejmują racjonalne decyzje w dobrze pojętym własnym interesie. Każde z ogniw ma kierować się celem osiągnięcia jak najwyższego wyniku finansowego. Jednak wzmocnienia systemowe do jakich należy inercja przepływu informacji w kanale, deformacja tej informacji, cykl technologiczny procesu

produkcji, proporcjonalne redukcje dostaw itd. powodują, że system zachowuje się niezgodnie z ich przewidywaniami. Co oznacza, że uczestnicy podejmują poprawne pod względem metodycznym decyzje jednak oparte na zniekształconych (niezamierzenie) danych. Kolejnym artykułem, w którym habilitant odwołuje się do zagadnień związanych z racjonalnością działań (różnorodnie rozumianą) jest:

Nr 9 Jokiel G., *Potencjał organizacyjny w dziedzinie logistyki*

W artykule tym habilitant wskazuje różne sposoby myślenia o zapasach i buforach w organizacji. Z jednej strony są one postrzegane jako kosztotwórczy balast, zbędne czynniki marnotrawstwa. Z drugiej strony zaliczane są do potencjału organizacji/organizacyjnego⁶³. Ponadto habilitant zauważa, że koniecznym jest zmiana sposobów myślenia, postrzegania zapasów / buforów w organizacji. W dzisiejszych czasach własność zasobów przestaje mieć kluczowe znaczenie dla kształtowania przewagi konkurencyjnej, czy szerzej dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Coraz bardziej liczy się dostęp, a więc możliwość korzystania z zasobów bez względu na ich własność⁶⁴. Potencjał organizacyjny można wręcz przyrównać do kategorii dostępu do informacji, do kontrahentów, do zasobów itd. Dostęp oznacza możliwość korzystania z zasobów rozproszonych, ale nie determinuje konieczności korzystania z nich. Zasoby rozproszone mogą być wykorzystywane w zintegrowany sposób, jeżeli powiązane są ze sobą jakąś relacją, czyli po prostu tworzą sieć. Kto ma dostęp do sieci może mieć również dostęp do zasobów (rzeczowych i informacyjnych), ale również do kontaktów, idei, wiedzy i myśli. Wymiarem potencjału organizacyjnego powinno być więc uczestnictwo w układach sieciowych zarówno sieciach społecznych, logistycznych czy infrastrukturalnych. Wnioskiem z tych rozważań jest, biorąc pod uwagę malejące znaczenie zasobów materialnych jako składnika potencjału organizacyjnego, iż należy poszukiwać elementów potencjału w sieciach, systemach, procesach, ludziach, wiedzy itd.

Podsumowując artykuły z części B, dotyczące problemów z racjonalnością, można stwierdzić, że habilitant wnosi istotną wartość poznawczą w obszarach eksploracji pojęcia racjonalności, efektywności i potencjału w aspekcie zarządzania w sieciach międzyorganizacyjnych.

Łącznikiem między publikacjami z części B i części C jest artykuł:

Nr 22 Jokiel G., *Kryteria i miary sukcesu w zarządzaniu projektami*

Omawiana w nim jest definicja sukcesu projektu, co wbrew pozorom nie jest pojęciem oczywistym. Rozważania dotyczące sukcesu projektu łączą w sobie zagadnienia związane z racjonalnością działania charakteryzowane powyżej z przemyśleniami habilitanta na temat ustalania celów organizacji opisane szerzej w obszarze C dotyczącym problemów z ustalaniem celów organizacji.

Klasyczne kryteria sukcesu projektu zawarte w tzw. żelaznym trójkącie czas-budżet-zakres (jakość), pomimo że i tak trudno osiągalne, są w dzisiejszych czasach niewystarczające.

Sukces rozpatruje się obecnie w kontekście nie tylko jednostkowego projektu, ale organizacji realizującej programy, portfele projektów, czy nawet w perspektywie sieci projektów.

Sukces projektu nie jest utożsamiany z sukcesem organizacji. Ma on również dynamiczny charakter, co oznacza, że fakt interpretowany w jednym momencie jako sukces projektu może okazać się w dłuższej perspektywie niepowodzeniem dla organizacji i odwrotnie.

Poszerzone kryteria sukcesu projektu obejmują:

- efektywność projektu,
- wpływ na klienta,
- sukces biznesowy organizacji,
- przygotowanie się na przyszłość,
- zdobycie doświadczenia, know-how,
- rozpoznanie nowych rynków, technologii,
- realizacji celów pozabiznesowych ... i wiele innych.

Przy czym wybór kryteriów sukcesu jest intencjonalny – uwzględniający indywidualne preferencje i cele decydentów, którymi mogą być różne grupy interesariuszy⁶⁵.

Wskazano również na rozróżnienie sukcesu zarządzania projektem (aspekt efektywnościowy) od sukcesu projektu (osiągnięcie zamierzonego celu/rezultatu) wykazując, że niekoniecznie muszą one być w ścisłej korelacji.

Przedstawiono również zastrzeżenia do stosowanych miar sukcesu projektu na przykładzie klasycznych wskaźników dyskontowych NPV i IRR. Wskazując na wiele możliwości kreatywnego kształtowania tych wskaźników poprzez przyjęcie odpowiednich założeń do rachunków np.:

- doliczania dodatkowych korzyści z tytułu realizacji projektów w analizie kosztów i korzyści,

⁶⁵ W metodyce PMI od 2013 r. pojawia się 10 obszar Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekcie Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) - Fifth Edition*, Project Management Institute, Newtown Square 2013

- sterowanie wynikami wskaźników przez przyjęcie odpowiedniej stopy dyskonta,
- przyjęcie odpowiedniego horyzontu prognozowania i związanej z tym wartość rezydualnej pozostałego majątku w projekcie itd.

Dyskusja nad kryteriami i miarami sukcesu prowadzi do wniosku, że sukces projektu jest pojęciem względnym. Zależy od wyboru kryteriów, miar, sposobów pomiaru, przyjętych założeń do szacunków oraz od tego kto i w jakim celu dokonuje oceny tego sukcesu. Ponadto można mówić o stopniowości sukcesu, od spektakularnego poprzez pełny, umiarkowany, niski, cząstkowy itd. Stanowczo inaczej jest w przypadku określenia porażki, która wydaje się być zero-jedynkowa, albo jest albo ... osiągnięto sukces. Choć i w tej materii pojawiły się w literaturze głosy, że można uznać za sukces biznesowo uzasadnione przerwanie projektu⁶⁶. Habilitant wskazuje również na częste praktyki stosowania filozofii sukcesu (sukcesologii) w celu kreowania sukcesu z niepowodzenia:

- podkreślanie pozytywnych stron zrealizowanego przedsięwzięcia przy bagatelizowaniu jego negatywnych aspektów,
- rozszerzanie perspektywy analizy rezultatu o czynniki okołoprojektowe np. przyrost doświadczenia i wiedzy z dziedziny zarządzania projektami (np. testowanie i doskonalenie metod i narzędzi), scalanie zespołów projektowych, wskazanie na walory marketingowe realizowanego projektu itd.
- redefinicja celu projektowego z ekonomicznie uzasadnionego osiągnięcia rezultatu projektu na eksploracyjny np. udział w rywalizacji, podjęcie próby, pokazanie się na rynku, rozpoznanie nowych możliwości itd.

Na bazie krytycznej analizy kryteriów i miar sukcesu w projektach habilitant zaproponował pojęcie spektakularnego sukcesu projektu (*spectacular success in a project*). Sukces w tym ujęciu oznacza realizację projektu w czasie krótszym od planowanego, poniżej założonych kosztów, w nadspodziewanej jakości i/lub nadplanowym zakresie. Wykorzystując koncepcję N. Kano⁶⁷ dotyczącą wymagań klienta wskazano na silne oddziaływanie projektów zakończonych spektakularnym sukcesem na kreowanie przewagi konkurencyjnej organizacji realizującej takie projekty. Możliwość osiągnięcia spektakularnego sukcesu w zarządzaniu projektami udowodniono w oparciu o teorię (CCPM) i obserwacje empiryczne.

⁶⁶ Koch G., *Workshop C: Crisis, what crisis?*, Materiały z warsztatu z VII Konferencji Project Management, SPMP, Wrocław 2003; Spalek S., *Wstrzymany projekt jako sukces w procesie zarządzania przedsięwzięciem*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2004, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z.17, Politechnika Śląska, Gliwice 2004

⁶⁷ Majorana F., Morelli A., *Lean banking*, Wydawnictwo M Kraków 2011 s. 42-44

Zdaniem habilitanta badania nad projektami zakończonymi spektakularnym sukcesem mogą wnieść do subdyscypliny zarządzania projektami nową perspektywę. Zamiast koncentracji na identyfikacji i rozwiązywaniu problemów w projektach warto zastanowić się nad poszukiwaniem inspiracji i dobrych praktyk płynących z projektów, które osiągnęły ten spektakularny sukces. Teoria organizacji i zarządzania dostrzegła w XXI w. ten sposób myślenia. Stała się Pozytywna Nauka o Organizacji (ang. Positive Organizational Scholarship – POS)⁶⁸, bazująca na analogiach do psychologii pozytywnej M. Seligmana⁶⁹.

C) Problemy z ustalaniem celów organizacji

Rozważania dotyczące ustalania celów organizacji prowadzą habilitanta również do wniosków o ich relacyjny charakter. Podobnie jak w przypadku racjonalności cele w organizacji zależą od punktu spojrzenia, interesów osób czy grup związanych z organizacją. Za artykuł podsumowujący te wątki należy uznać:

Nr 16 Jokiel G., *Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji*

Habilitant wskazuje w nim teleologiczny charakter organizacji – konstytutywnym czynnikiem dla organizacji jest jej cel, do którego powołana jest i dąży organizacja (mówiąc językiem teorii systemów - funkcja celu). Ponadto okazuje się, że cel ten nie jest jednolity można mówić raczej o wiązce celów organizacji. Heterogeniczność celów w tej wiązce wynika natomiast z konfliktów celów między głównymi grupami interesariuszy. Cele organizacji stanowią wypadkową tych interesów, zależną od siły politycznej poszczególnych grup interesariuszy oraz warunków zewnętrznych w jakich znajduje się przedsiębiorstwo (np. sytuacji rynkowej). Warty podkreślenia jest fakt, że cele organizacji mają sytuacyjny charakter są **wypadkową** a nie kompromisem czy konsensusem pomiędzy interesariuszami. W tej sytuacji należy brać pod uwagę opory i postawy oportunistyczne wśród najbardziej niezadowolonych interesariuszy, a to stanowi nie lada problem dla zarządzania w fazie wykonawczej. Można to nazwać paradoksem na poziomie ustalania celów organizacji. Przedsiębiorstwo w danych warunkach dąży niby do jasno określonych i powszechnie znanych celów. Pozostaje jednak pytanie czy cele te są powszechnie akceptowane i

⁶⁸ Cameron K., Dutton J., Quinn R., *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003

⁶⁹ Seligman M., Csikszentmihalyi M., *Positive Psychology - An Introduction*, „American Psychologist”. 55 (1) 2000, s. 5-14

realizowane, a nie tylko deklarowane. Ponadto cele posiadają dynamiczny charakter, zmieniają się w czasie uwzględniając okoliczności w jakich działa organizacja.

W dalszej części artykułu habilitant omawia paradoksy dotyczące ustalania celów organizacji na przykładzie zarządzania projektami gospodarczymi. Wskazuje na cele deklarowane i rzeczywiste, jawne i ukryte, narzucone i własne oraz związane z tym postawy oportunistyczne.

Na bazie tych wywodów formułowane są metody sprzyjające integracji celów jednostkowych pracowników organizacji z celami organizacji jako całości: przywództwo oraz tworzenie małych zespołów np. brygad, kół jakości itp.

Jednak we wcześniejszych artykułach habilitanta pojawiały się spostrzeżenia, które zostały syntetycznie omówione w powyżej wskazanej publikacji.

W artykule:

Nr 2 Jokiel G., *O celach nauki organizacji i zarządzania*

habilitant analizuje rozwój nauk organizacji zarządzania wskazując na to, że na początku XX w. nowo powstała dziedzina wiedzy spełniała klasyczne wymogi, by móc zakwalifikować ją jako dyscyplinę naukową. Posiadała własny odrębny przedmiot badania - organizacje, jak również specyficzną metodę. Procesy pracy poddawane były rozłożeniu na składowe, aż do ruchów roboczych, analizie, a następnie ponownej agregacji przy wykorzystaniu zasady podziału pracy. Zmodyfikowane procedury operacji często wspierane były nowo zaprojektowanymi narzędziami pracy. Metoda ta uważana była za uniwersalną, a efektem jej zastosowania był wzrost efektywności działania organizacji, co potwierdzały liczne obserwacje empiryczne w przedsiębiorstwach przemysłowych na początku XX wieku. Sytuacja taka zbliżała naukę o zarządzaniu do innych dyscyplin, których celem jest odkrywanie uniwersalnych prawdywości, tzw. praw naukowych w przyrodzie nieożywionej jak fizyka, chemia oraz ożywionej np. biologia czy ekonomia klasyczna. Na bazie tych spostrzeżeń można by zaryzykować stwierdzenie, że nauka organizacji i zarządzania na początku ubiegłego wieku była bliska osiągnięcia paradygmatu podobnego do nauk przyrodniczych.

Jednak głównym kryterium oceny przydatności koncepcji zarządzania nie może być ich zgodność z rzeczywistością („czy są one prawdziwe”), ale kryterium pragmatyczne („czy to

działa”)⁷⁰. Specyfika nauk społecznych, w tym nauki organizacji i zarządzania, od nauk przyrodniczych ma swoje konsekwencje w odmienności celów jakie stawiane są przed tymi dwoma gałęziami wiedzy. Nauki przyrodnicze mają statyczne cele - odkrywanie istniejących praw natury („jak jest”). Nauki społeczne, a przede wszystkim nauka organizacji zarządzania, cechują się celami dynamicznymi („jak będzie”, „co się stanie”):

- przewidywaniem przyszłości (przynajmniej w krótkim horyzoncie czasowym),
- zrozumieniem zjawisk zachodzących w czasie - badanie dążenia organizacji (systemów) do równowagi np. rynkowej, ekologicznej; często okazuje się że równowaga ta nie jest stanem statycznym, ale właśnie dynamicznym w postaci atraktora⁷¹;
- w przypadku niektórych nauk społecznych, jak np. historia, stawiane cele nie dotyczą przyszłości, lecz dalej należy je uznawać za dynamiczne – cele stawiane przed nauką historii to nie tylko opisanie faktów zaszłych („co było”) ale przede wszystkim próba interpretacji zachowań ludzi w czasach przeszłych („dlaczego to się zdarzyło”, „jak do tego doszło”).

Ponadto nauka organizacji i zarządzania powinna realizować cele w postaci sugestii zachowań, modelowych rozwiązań, czyli próbować udzielić odpowiedzi na pytania użyteczne dla praktyki gospodarowania („jak reagować”, „co robić”).

Habilitant wskazuje więc na różnice w naukach przyrodniczych a humanistycznych. Stawia tezę o niemożności stosowania kartezjańskiej metody naukowej w przypadku badań organizmów żywych, czy organizacji tworzonych przez takie organizmy ze względu na:

- niemożność wydzielenia neutralnego obserwatora od przedmiotu obserwacji; badacz jest członkiem obserwowanej społeczności, co powoduje sprzężenia zwrotne,
- brak powszechnej zgody co do kryteriów obiektywnej prawdy; prawda ma narracyjny charakter uzależniony od sposobów wyjaśniania i wartości jakimi kierują się badacze,
- język w jakim formułowane są twierdzenia i tezy nauk społecznych, który często nie przyjmuje postaci zmatematyzowanej (tezy nie są sformułowane w językach formalnych) dlatego przy ich interpretacji ważną rolę gra kontekst,
- brak możliwości przeprowadzenia powtarzalnego empirycznego eksperymentu, który mógłby weryfikować wnioski teoretyczne; wynika to z niemożności odtworzenia

⁷⁰ Dolby R., *Niepewność wiedzy*, Amber, Warszawa 1998, s. 193

⁷¹ Zbioru stanów równowagi dynamicznej (pojęcie zaczerpnięte z teorii chaosu deterministycznego, a szerzej z topologii)

takich samych warunków początkowych (założenie *ceteris paribus* jest, zwłaszcza dla nauki organizacji i zarządzania, nie do zaakceptowania).

Wynikiem uznania powyższych cech nauk społecznych jest akceptacja relatywizmu poznawczego, jednego z głównych postulatów nurtu postmodernistycznego w nauce. A dalszą konsekwencją jest wątpliwość co do możliwości, a właściwie sensu, poszukiwania paradygmatu w naukach organizacji i zarządzania, gdyż uznanie którejkolwiek z metod zarządzania za wiodącą w teorii zaprzeczyłoby sensowi konkurencji pomiędzy firmami.

Habilitant wskazuje również na podobieństwa praw naukowych w dziedzinach przyrodniczych i humanistycznych, a mianowicie ich probabilistyczny charakter.

W artykule:

Nr 3 Jokiel G., *O celach podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami*

habilitant omawia relacje celów podejścia procesowego w zarządzaniu do celów organizacji. Ujęcie celu podejścia procesowego jako usprawnienia procesów fizycznych i informacyjnych zachodzących w organizacji poprzez szersze (systemowe) spojrzenie na tę organizację wskazuje, że nie jest on ostateczny, a jedynie podporządkowany realizacji innych celów organizacji (jest zależny od wiązki celów do jakich ona dąży). Przyjmując tę logikę należy wskazać na sytuacyjne określanie celów, które zamierza się osiągnąć poprzez wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego w konkretnej organizacji. Inaczej formułując zasygnalizowany powyżej problem można postawić następujące pytanie: według koncepcji podejścia procesowego w zarządzaniu należy usprawniać procesy, ale które oraz z korzyścią dla kogo? Odpowiedź wydaje się stosunkowo prosta: dla organizacji. Jednak w sytuacji, gdy organizację stanowi grupa ludzi - pytanie to dalej zachowuje swoją aktualność.

Zdaniem habilitanta nie można rozpatrywać celów wprowadzania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie bez uwzględnienia celów jakimi kieruje się konkretna firma. Ponieważ wiązka celów organizacji jest przedmiotem politycznej gry pomiędzy jej interesariuszami nie można mówić o uniwersalnych celach dla ogółu przedsiębiorstw. Prowadzi to do konkluzji, że uniwersalne cele wdrożenia koncepcji zarządzania jaką jest podejście procesowe również nie mogą być precyzyjnie określone. Na dodatek immanentna sprzeczność celów grup interesariuszy organizacji przekłada się na sprzeczność celów w przypadku wdrażania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie. Ponadto sprzeczności w celach wdrożenia podejścia procesowego mogą wynikać ze stopnia automatyzacji, standaryzacji czy czasu wdrożenia nowych procesów. Z jednej strony czynniki te są odpowiedzialne w pewnym

sensie za „dehumanizację” warunków pracy, z drugiej strony podejście procesowe kładzie nacisk na wprowadzenie nowej proefektywnościowej kultury organizacyjnej, w której oczekuje się maksymalnego zaangażowania pracowników w usprawnianie procesów oraz identyfikację z firmą. Wpływ tych celów pokazany został na przykładach z praktyki gospodarczej, z których wypływa wniosek o konieczności poszukiwania harmonii pomiędzy zastosowaniem czynników „twardych” w zarządzaniu procesowym (zmiany struktury, automatyzacja, formalizacja, standaryzacja) i czynników „miękkich” (relacje międzyludzkie, zaangażowanie pracowników, kultura organizacyjna).

W artykułach z części C uwypuklone są zagadnienia związane z:

- odejściem od panującego paradygmatu nauki jako poszukiwania przyczyn badanych zjawisk,
- przejściem z logiki przyczynowo-skutkowej w kierunku koincydencji, systemowych przejść fazowych - bifurkacji, masy krytycznej, teorii katastrof,
- uwzględnieniem dynamiki procesu kreowania celów w organizacjach,
- przyjęcie teleologicznego podejścia do wyjaśniania zjawisk i zasad działania organizacji tworzonych przez ludzi – polityczna gra przy tworzeniu celów organizacji między interesariuszami,
- krytykę podejścia nomotetycznego zwłaszcza w naukach społecznych, ale również i przyrodniczych.

Te spostrzeżenia wskazują na systemową czy sieciową specyfikę każdej organizacji.

D) Rola czynnika ludzkiego w organizacji, systemach czy sieciach międzyorganizacyjnych

Prowadząc badania nad układami dynamicznymi – systemami czy sieciami międzyorganizacyjnymi (w tym nad łańcuchami dostaw, projektami, procesami wykraczającymi poza granice przedsiębiorstwa itp.) habilitant zidentyfikował szereg zjawisk, zachowań ludzi, którzy byli częścią tych systemów czy sieci jednak ich zachowania czy relacje z organizacją macierzystą wskazywały na znaczące niedomogi czy wręcz konflikt interesów.

Za artykuł wiodący w tym obszarze należy uznać:

Nr 1 Jokiel G., *Czynnik ludzki w podejściu procesowym do zarządzania w świetle badań służb zaopatrzenia przedsiębiorstw przemysłowych*

Strona 44 z 51

G. Jokiel

Habilitant zauważa w nim, że istnieją dwie płaszczyzny wdrażania koncepcji procesowej w przedsiębiorstwach. Pierwsza tzw. „inżynierska” bazuje na procedurach, miarach, algorytmach, oprogramowaniu. Jest to ważny aspekt podejścia procesowego jednak ważniejsza wydaje się płaszczyzna „humanistyczna” odpowiedzialna za akceptację i zaangażowanie pracowników we wdrożenie, sprawne funkcjonowanie oraz doskonalenie zarządzania procesami. Habilitant wskazuje, że niedocenywanie „miękkich czynników” zarządzania skutkuje powstawaniem oporu przed zmianami, pozorowaniem działań i narastaniem różnicy między formalnymi procedurami a rzeczywistymi procesami pracy. Na bazie danych z badanych przedsiębiorstw habilitant pokazuje, że nawet w przedsiębiorstwach w których sfera zaopatrzenia materiałowego jest doceniana jako strategiczny obszar przedsiębiorstwa, powszechne są praktyki:

- oszczędności na pracownikach,
- redukcji wydatków na szkolenia i literaturę fachową,
- preferowania długoletniego stażu pracy i lojalności pracowników,
- braku współpracy z innymi działami przedsiębiorstwa,
- ograniczania wpływ na kształtowanie polityki zakupów,
- słabości systemów motywacyjnych itd.

Opór „białka”, jak określają ludzi inżynierowie czy informatycy, może być na tyle duży, że zmiany w organizacjach nawet logiczne i konieczne nie zawsze się udaje wdrożyć. Bolesnie przekonali się o tym twórcy koncepcji Business Process Reengineering M. Hammer i J. Champy. Pod koniec lat 90-tych ubiegłego wieku przyznali oni, że nie docenili oporu czynnika ludzkiego przed wdrożeniem podejścia procesowego w organizacjach, gdyż ... są jedynie inżynierami. Opór uzależniony jest bardziej od radykalności zmiany niż od jej uzasadnienia racjonalnego.

Kwestie wywołane w powyższym artykule habilitant rozwija w dalszych publikacjach.

Nr 5 Jokiel G., *Podejście procesowe w zarządzaniu - geneza i kierunki rozwoju koncepcji*

W tym artykule habilitant wskazuje na zastosowanie podejścia procesowego szerzej, w układach gospodarczych jakimi są łańcuchy dostaw. Przejawia się ono tam w postaci koncepcji ECR (ang. Efficient Consumer Response - Koncepcja Efektywnej Obsługi Konsumenta), czy koncepcji integrowania działań CPFR (ang. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment),

Spostrzeżenia dotyczące postaw jednostki ludzkiej w organizacji zostały podkreślone i zilustrowane przykładami z praktyki w artykule:

Nr 6 Jokiel G., *Nieposkromiona kreatywność pracowników*

Na bazie realnych studiów przypadków opisanych w treści artykułu habilitant pokazuje jaskrawe przykłady kreatywności pracowników, która, gdy nie jest skanalizowana w kierunku doskonalenia organizacji, procesów pracy itp. obraca się przeciwko tej organizacji.

Podkreślone wątki z powyższych trzech artykułów wskazują na konieczność uwzględniania poziomu jednostki ludzkiej w analizie systemów czy sieci międzyorganizacyjnych.

Osiągnięte wyniki wraz z możliwością ich wykorzystania

Podsumowując przedstawiony cykl publikacji habilitant chciałby przede wszystkim wskazać na:

- 1) Opracowany zintegrowany modelu analizy sieci międzyorganizacyjnej wraz z sieciowym podejściem do opisu zagadnienia przedstawionym w autoreferacie.
- 2) Studia nad granicami układów dynamicznych jakimi są systemy czy sieci międzyorganizacyjne w zakresie organizacji i zarządzania.
- 3) Badania problemów w zakresie racjonalności oraz ustalania celów w organizacjach i tworzonych przez nie sieciach.
- 4) Badania nad efektywnością układów sieciowych – symulacje logistyczne, procesowe projektowe z wykorzystaniem narzędzi informatycznych.
- 5) Docenienie roli czynnika ludzkiego (postulat analizy sieci, systemów, procesów, projektów z poziomu jednostki ludzkiej).
- 6) Opracowanie nowego podejścia badawczego opartego na projektach zakończonych spektakularnym sukcesem. W analogii do pozytywnej psychologii Seligmana i wywodzącej się z niej koncepcji pozytywnego potencjału organizacji w dziedzinie nauk organizacji i zarządzania. Zwłaszcza w środowisku wieloprojektowym, a nawet multiprojektowym realizowanym w ramach sieci międzyorganizacyjnych.
- 7) Konstrukcja kanwy do modelowania metod zarządzania w sieciach międzyorganizacyjnych wynikającą z prowadzonych przez habilitanta badań. Jest nią macierz przedstawiona na rysunku 3.

Rysunek 3 Perspektywy modelowania metod zarządzania w sieciach międzyorganizacyjnych

	Cel	Racjonalność	Efektywność
Poziom strukturalny			
Poziom organizacji/projektu			
Poziom jednostki ludzkiej			

Źródło Opracowanie własne

Ciekawym zagadnieniem do dalszych dociekań naukowych może być w tym kontekście problem rozmytych granic organizacji sieciowej, które dotyczy poziomu niezależności aktorów sieci. Jaki poziom tej niezależności powinny posiadać składowe organizacje aby móc jeszcze mówić o sieci (a nie o hierarchii, czy fraktalach samopodobnych). Z drugiej strony jaki poziom oryginalności (emergencji) powinna posiadać organizacja sieciowa w stosunku do swoich członków (tak by nie mówić o chaotycznym pospolitym ruszeniu). Biorąc pod uwagę tę wątpliwość można postawić wniosek, że organizacje sieciowe są quasi-emergentne. Z jednej strony nie spełniają warunków istotności zmiany jakościowej (bezwzględnej nieredukowalności) działania całości w stosunku do części składowych (jak mózg, czy mrowisko, rój). Z drugiej strony jednak z pozycji elementów składowych nie można wytłumaczyć niektórych zachowań sieci np. powstawanie efektu byczego bicza, tworzenia się nieefektywności w procesach wytwórczych czy projektach biznesowych opisywanych w cyklu publikacji habilitanta.

Z cyklu publikacji habilitanta można wyciągnąć jeszcze kilka interesujących wniosków dotyczących sieci międzyorganizacyjnych.

- 1) Przenikanie się (współistnienie) wielu celów partykularnych i wspólnotowych - jako równoważnych – multipleksowe (wielozłożone) ujęcie organizacji konieczność przyjęcia równoległej optyki opisu organizacji sieciowych z perspektywy członka (części) oraz organizacji (całości), ale również perspektywy mezo (projekt, proces).
- 2) Wyłanianie się celów sieci z celów organizacji je tworzących, które to cele są i tak wypadkową celów grup interesariuszy, jak również pojedynczych jednostek ludzkich.

- 3) Działania intuicyjne są wpisane w działanie organizacji i występują współbieżnie z działaniami racjonalnymi. Prowadzi to do bardzo interesującej wątpliwości: na ile ciąg zdarzeń w organizacji sieciowej ma charakter obiektywnego procesu, a na ile jest wypadkową przypadkowych intuicyjnych zachowań jej członków?
- 4) Organizacje sieciowe wykazują dużą elastyczność oddziałując ze zmiennością otoczenia, dostosowują się do niej, ale również wpływają na nią.

Kwalifikacja problematyki do dyscypliny nauk o zarządzaniu

Zawarte w cyklu publikacji rozważania koncentrują się na opisie prawidłowości działania systemów oraz sieci międzyorganizacyjnych. Przytaczane są tu pojęcia z obszaru ogólnej teorii systemów, chaosu deterministycznego jednak konsekwentnie odnoszone są do organizacji lub jednostek ludzkich w tych organizacjach. Rozważania dotyczące racjonalności również osadzone są w kontekście działania organizacji i jej członków. Układy dynamiczne (systemy i sieci) analizowane są na bazie procesów biznesowych, projektów gospodarczych, łańcuchów dostaw, portfeli projektów itp. Oznacza to, że obiekty badane należą stricte do zainteresowań nauk organizacji i zarządzania. Przedmiotem badania są natomiast metody zarządzania w sieciach międzyorganizacyjnych.

Wszystkie powyższe stwierdzenia uzasadniają wpisanie przedstawionej problematyki w obszar nauk organizacji zarządzania.

Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych

Oprócz wskazanych publikacji w jednotematycznym cyklu habilitant chciałby wskazać na trzy publikacje, które uważa za interesujące. Nie są one związane z tematyką cyklu, ale na tyle wartościowe aby wykazać je jako dygresyjne wątki dorobku naukowego habilitanta.

- 1) Jokiel G., *Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260 *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, (red.) Kaleta A., Moszkowicz K., Wydawnictwo UE Wrocław 2012, s. 153-159

łatwo umiejscowić w czasie. Można określić moment ich powstawania, czy też dominacji. Zmierzch tych sposobów myślenia nie przejawia się natomiast w postaci ich całkowitego odrzucenia, a jedynie w mniejszym zainteresowaniu naukowców oraz wiodących innowacyjnych firm. Oznacza to że ewolucja koncepcji zarządzania przebiega wielotorowo oraz równolegle w czasie. Przykłady takie znajdziemy szczególnie w praktyce przedsiębiorstw. Znaczna część z nich bazuje na specjalizacji stanowisk pracy, dla wielu innych priorytetem jest zarządzanie jakością, dla innych znów liczy się przede wszystkim automatyzacja i doskonalenie procesów, jeszcze inne skupiają się na marketingu. Nie oznacza to, że źle radzą sobie na konkurencyjnych rynkach.

Choć skupienie naukowców na zarządzaniu wiedzą jest w dzisiejszych czasach zauważalne, to mimo to powstają ciągle publikacje doskonalące inne aspekty organizacji. Wpisują się one w nurty dawno temu powstałe, które dotąd nie wygasły i nie wygasną, jedynie nasilenie publikacji w tych obszarach nie dorównuje obecnie wiodącemu, powszechnemu obszarowi badań. Można więc postawić tezę, że żyjemy jednocześnie w wielu epokach rozwoju myśli naukowej organizacji i zarządzania, ale w koncepcji zarządzania wiedzą - bardziej.

2) Jokiel G., *Reinżynieria procesów na przykładzie wydziału napraw sprzętu w trybie pozagwarancyjnym*, [w:] *Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej – Współczesne koncepcje, metody i narzędzia zarządzania. Przykłady i problemy zastosowań*, (red.) Lichtarski J., *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 12, Łódź 2013, s. 117-128

W artykule tym analizowany jest przypadek zastosowania podejścia procesowego w realizacji zmiany działania przedsiębiorstwa. Opisana reinżynieria procesu serwisu urządzeń w trybie pozagwarancyjnym umożliwiła jednoczesne osiągnięcie kilku bardzo ważnych celów. Przyspieszono proces, wygenerowano jego stabilną, dodatnią rentowność, zwiększono przerób (przepustowość) procesu. Osiągnięto to w sposób prawie bezinwestycyjny - bez znaczących zasileń w zasoby ludzkie, sprzętowe, materiałowe, czy finansowe. Firma ta stanowi interesujący przypadek do rozważań nad zastosowaniem podejścia procesowego w zarządzaniu zarówno dla praktyków jak i teoretyków, a szczególnie studentów zarządzania. Na potrzeby tych ostatnich opracowano studium przypadku, które jest przeprowadzane na zajęciach dydaktycznych. Pod względem naukowym oraz popularyzatorskim wiedzy z obszaru organizacji i zarządzania warto wskazać na kompleksowość opisanego przypadku.

W artykule tym bardzo ważnym spostrzeżeniem jest zasadność tworzenia samosterownych zespołów – brygad, w ramach których spodziewano się dyfuzji wiedzy między członkami zespołu, zarówno technicznej, organizacyjnej, jak również marketingowej.

3) Jokiel G., *Silowe metody zarządzania. Nieuświadomiane mechanizmy przymusu w zarządzaniu*, [w:] *Między teorią i praktyką zarządzania. Dokonania, dylematy, inspiracje*, (red.) Lichtarski J., *Przedsiębiorczości i Zarządzanie* tom XVII, zeszyt 4, część 1, Łódź-Warszawa 2016, s. 261-271

Celem artykułu jest identyfikacja tych ukrytych form przymusu i przemocy w zarządzaniu oraz ukazanie konsekwencji ich stosowania. Uwaga zostanie skupiona na trzech mechanizmach, zresztą powiązanych ze sobą: zarządzaniu poprzez terminy ostateczne, bieżącej kontroli, oraz systemie nagród.

Dążąc do tworzenia organizacji eliminującej przejawy przymusu i przemocy przede wszystkim trzeba zadbać o redukcję ich niejawnych form, gdyż najtrudniej zwalczać symptomy niewidoczne.

Pomijając patologiczne przypadki poszukiwania dowodów, informacji tajnych, haków itp. o pracownikach to istotną rolę gra cel prowadzenia kontroli przez przełożonego. Może być on sprawdzający (oceniający) albo wspierający. Kontrola pierwszego typu to narzędzie przymusu a czasami również i przemocy. Przed taką kontrolą pojawia się stres i lęk u pracowników kontrolowanych oraz wynikające z tych przyczyn działania, które mają ukryć wszystkie uchybienia przed wykryciem ich przez kontrolera. Pojawia się gra, w której kontroler i kontrolowany przejmują często schematyczne role i zachowania. Nawet gdy odrzuci się lęk to i tak informacje o postępie prac w stosunku do planu będą narażone na deformację w kierunku korzystnym dla kontrolowanego, będzie on się zawsze starał przedstawić i zinterpretować je w pozytywnym świetle. W przypadku kontroli wspierającej istotnym jest to aby do kontrolera docierały informacje rzetelne, a zwłaszcza te którymi wykonawcy nie bardzo chcą się chwalić. Takie ujęcie kontroli łamie często pojawiająca się w literaturze opozycję między kontrolą a zaufaniem. Kontrola wspierająca ma sens tylko wtedy gdy będzie w stanie zidentyfikować wszystkie zagrożenia realizacji zadań przez wykonawców. To znowu jest możliwe właściwie tylko w sytuacji pełnego zaufania kontrolowanego do kontrolującego, a to jest warunkowane brakiem negatywnych konsekwencji dla kontrolowanego za niewykonanie planu. Brzmi prawie jak paradoks jednak

w treści artykułu omawiany jest przykład zastosowania kontroli wspierającej jako skutecznej metody zarządzania projektami.

Warunkiem otrzymania nagrody jest spełnienie jakiegoś kryterium oceny i to właśnie ta ocena warunkująca przyznanie lub nie przyznanie nagrody jest mechanizmem przymusu. Jak zauważa A. Kohn w swojej książce o dość wymownym tytule (Karzące nagrody. Kłopoty ze złotymi gwiazdami, systemami zachęt, ocenami celującymi, pochwałami i innymi łapówkami) każdy sposób dawania nagród za wyższą efektywność jest skazany na niepowodzenie. Wskazuje on na cztery powody tego stanu rzeczy. Po pierwsze nagrody są pewnym rodzajem kary. Nieotrzymanie nagrody może być i jest często odbierane jako kara, a jej otrzymanie wywołuje często poczucie urazy związanej z kontrolą. Po drugie nagrody mogą niszczyć stosunki między ludźmi, zamiast współpracy pojawia się rywalizacja o wyróżnienia lub uniknięcie kary. Po trzecie nagrody powodują skupienie uwagi na wynikach, redukując zainteresowanie przyczynami tych wyników. Po czwarte nagrody mogą zniechęcać do podejmowania ryzyka. Podobną argumentację przytacza A. Blikle, który działania takie nazywa Marchewkijem. Są one odpowiedzialne za wyłączenie etyki i postaw moralnych u pracowników zainteresowanych osiągnięciem nagrody w wyznaczonych warunkach. Znane i powszechnie stosowane są również metody obchodzenia wskaźników kontrolnych przez pracowników jak: dopych, oceny okresowe, prawo Parkinsona, syndrom nieuczciwego taksówkarza itd.

Powyższe spostrzeżenia ma kapitalne znaczenie dla zarządzania projektami bez stosowania przemocy. W artykule przedstawiony jest również przykład tzw. „wyciskania” postępu prac w etapach, czy zadaniach projektowych. Warunkiem jego zastosowania jest poświęcenie dużej ilości czasu kierownika projektu na bieżący i ciągły nadzór nad głównymi etapami projektowymi w formie właśnie kontroli wspierającej.

Z poważaniem
Grzegorz Jokiel

Wrocław 28.09.2018