

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

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



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Druk i oprawa: TOTEM



## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dziejic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dziejic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119



<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies.....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning.....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231



<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381



<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559



<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihułowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639



## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Tadeusz Falencikowski**

Politechnika Gdańska

e-mail: tadeusz.falencikowski@gmail.com

---

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNICZA W BIZNESIE – ZAGADNIENIA PROCESOWE I RODZAJOWE

---

### CONDITIONS OF MANAGEMENT LIABILITY IN ENTERPRISE – PROCEDURAL AND GENERIC ISSUES

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.10

**Streszczenie:** Celem podjętych prac było przeprowadzenie rozważań nad zagadnieniami powstawania, ponoszenia, podejmowania odpowiedzialności kierowniczej oraz pociągania do niej. Kontynuacja badań nad odpowiedzialnością kierowniczą została oparta na sformułowanej wcześniej definicji. Umożliwiło to procesowe ujęcie przedmiotu eksploracji. W procesie tym wyróżniono fazy: przywołania, przyjęcia oraz poniesienia odpowiedzialności kierowniczej. Przeprowadzone prace w konkluzji umożliwiły wskazanie, że menedżer nie ma możliwości nieprzyjęcia odpowiedzialności kierowniczej za negatywne skutki działania zespołu. Rozpatrzenie procesu odpowiedzialności kierowniczej doprowadziło do rodzajowego ujęcia uwarunkowań tej odpowiedzialności. W tym zakresie wskazano na dwie główne grupy, tj. uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wobec podmiotu odpowiedzialności kierowniczej.

**Słowa kluczowe:** odpowiedzialność kierownicza, biznes.

**Summary:** The objective of this paper is to conduct a discussion on the issues concerning formation, incurring, and taking management liability. The continuation of research on managerial responsibilities has been based on the earlier definition. This enabled the process approach to the subject of exploration. In the process the following phases there were distinguished: call, acceptance and management of liability. The carried out research indicated that the manager was not allowed not to accept managerial responsibility for the negative effects of a team. The consideration of the process of managerial liability led to the recognition of generic conditions of this responsibility. In this regard, the two main groups were pointed out, i.e. internal and external conditions towards the entity of managerial liability.

**Keywords:** management responsibility, business.

## 1. Wstęp

Obserwacja współczesnych warunków gospodarowania skłania do wniosku, że stają się one coraz trudniejsze, szczególnie w wymiarze strategicznym. Na taki obraz składają się zwłaszcza narastające natężenia walk konkurencyjnych. Wywołane są one ogólnoswiatowymi, progresywnymi trendami, takimi jak: wzrastająca liczba organizacji gospodarczych, nowe rozwiązania technologiczne, nowa wiedza o rynkach, migracje dużych populacji ludzi wywołujące przemieszczanie popytu. Powoduje to, że osoby podejmujące decyzje kierownicze w przedsiębiorstwach – menedżerowie – codziennie znajdują się w sytuacjach coraz bardziej zawiłych, skomplikowanych, wielorako złożonych, strategicznie trudnych. W takich warunkach podejmowane przez menedżerów decyzje kierownicze są różnorodnie uwarunkowane. Skutkiem podjęcia decyzji kierowniczej jest powstanie odpowiedzialności kierowniczej. W konsekwencji w nakreślonych warunkach odpowiedzialność kierownicza jest wieloaspektowo uwarunkowana.

Celem przeprowadzonych prac było podjęcie rozważań nad zagadnieniami powstawania, ponoszenia, podejmowania odpowiedzialności kierowniczej oraz pociągania do niej. Prace te powinny umożliwić sformułowanie odpowiedzi na pytanie: jakie są główne mechanizmy odpowiedzialności kierowniczej. Umożliwi to kontynuację badań prowadzonych w eksplorowanym obszarze. Warto dodać, że dotychczasowe prace pozwoliły na sformułowanie pojęcia odpowiedzialności kierowniczej [Falencikowski 2009, s. 70-72].

## 2. Pojęcie odpowiedzialności kierowniczej

Formułując pojęcie odpowiedzialności kierowniczej, wskazano na jej podmiot i przedmiot. I tak za podmiot odpowiedzialności kierowniczej uznano menedżera – osobę erygującą decyzję kierowniczą. Uzasadnienie tego poglądu znaleziono w tym, że odpowiedzialność ponosi sprawca działania, w przypadku zaś erygowania decyzji kierowniczej sprawcą jest menedżer. W zakresie przedmiotu odpowiedzialności kierowniczej sformułowano zdanie, że jest to skutek działania zespołu, którym kieruje menedżer. Uzasadniając ten pogląd, wskazano, że działanie zespołu rodzi skutki, które dla otoczenia nie są indyferentne. Wobec tego owo otoczenie jest zainteresowane aksjologicznym wyrazem owych skutków.

Na gruncie badań ontologicznych, przy użyciu dedukcyjnych metod wnioskowania, sformułowano następującą definicję: odpowiedzialność kierownicza to możliwość doznania przez kierownika konsekwencji za skutki działania kierowanego zespołu [Falencikowski 2009].

Dekomponując kluczowe dla tej definicji pojęcie możliwości doznania, przyjęto, że obejmuje ono możliwości: 1) przywołania do odpowiedzialności, 2) przyjęcia odpowiedzialności, 3) poniesienia odpowiedzialności. Skutkiem niesienia odpowie-



działności jest jej doznanie. Przyjęte tutaj uszeregowanie jest zamierzone, ujmuje bowiem owe możliwości w kolejności następczej [Falencikowski 2009], wyłaniając fazy procesu odpowiedzialności kierowniczej.

Dotychczasowe badania pozwoliły wyłonić istotne zagadnienie dotyczące pojęcia konsekwencji. Konsekwencje skutków działania kierownika interesariusze przedsiębiorstwa poddają ocenie, której dokonują na podstawie wartości społecznie uznanych. Dlatego w przedstawionej definicji jako element domyślny, utajony występuje składnik aksjologiczny. Poddając ów składnik bliższemu oglądowi, zauważono, że w literaturze ugruntowany jest pogląd, i taki też przyjęto [Falencikowski 2009], że konsekwencje doznawane w ramach odpowiedzialności mogą być pozytywne lub negatywne [Ingar-den 2006, s. 97; von Hayek 2006, s. 81; Rutka 2001, s. 272].

Na tak zbudowanej podstawie można skierować dalsze prace ku składowym omawianego procesu, takim jak przywołanie, przyjęcie i poniesienie odpowiedzialności kierowniczej.

### 3. Faza przywołania do odpowiedzialności kierowniczej

W dotychczasowych pracach nie podjęto jeszcze rozstrzygnięć w zakresie relacji: powstanie odpowiedzialności a przywołanie, przyjęcie oraz poniesienie odpowiedzialności. Poczynione uprzednio ustalenie o kolejności następowania wymienionych faz odpowiedzialności pozwala zredukować badanie omawianej relacji do postaci: powstanie odpowiedzialności a przywołanie do odpowiedzialności. Poddając tę relację oglądowi, można zauważyć, że warunkiem przywołania do odpowiedzialności jest jej powstanie. Zatem przywołanie do odpowiedzialności jest stanem występującym po powstaniu odpowiedzialności.

Sprawca czynu, dokonując go, staje się jednocześnie i równocześnie inicjatorem powstania odpowiedzialności. Sąd taki znajduje uzasadnienie w tym, że zaistnienie czynu rodzi jego skutki. Owe skutki między innymi powstają w sferze aksjologicznej, gdzie podlegają ocenie. Oceny dokonuje się w odniesieniu do realizowanej funkcji korzyści. Sformułowanie zdania oceniającego skutki czynu jest momentem powstania wielkości i rodzaju odpowiedzialności za ów czyn. Zawarty opis niejako sugeruje, że są tutaj fazy następcze, podczas gdy dogłębny ogląd problemu skłania do wskazania, że odpowiedzialność za czyn powstaje natychmiast z chwilą rozpoczęcia czynu, bowiem to w tym momencie powstaje możliwość oceny rozpoczętego czynu. Sformułowane tutaj zdanie ma znaczenie zwłaszcza, gdy mamy kontakt z czynami złożonymi. Dokonanie oceny po zakończeniu czynu umożliwia sformułowanie zdania o skali zgodności skutku czynu z realizowaną funkcją korzyści.

Transformując to zagadnienie na grunt kierowniczy, można wskazać, że menedżer, podejmując decyzję kierowniczą, jednocześnie i równocześnie powoduje powstanie odpowiedzialności kierowniczej. W przypadku decyzji kierowniczych zwykle mamy do czynienia z czynami złożonymi. Powoduje to, że odpowiedzialność



kierownicza powstaje w momencie wydania decyzji kierowniczej<sup>1</sup>. Wydanie decyzji kierowniczej pozwala na jej ocenę, zatem *a contrario* nie jest możliwa ocena decyzji, której kierownik nie wydał. Sformułowany przez menedżera pogląd na rozwiązywany problem, jeżeli nie zostanie oznajmiony kierowanemu zespołowi, nie może rodzić powstania odpowiedzialności kierowniczej<sup>2</sup>.

Powstanie odpowiedzialności kierowniczej warunkuje przywołanie do tej odpowiedzialności. Powstaje tutaj pytanie, co oznacza owo „przywołanie”? Opierając się na definicjach słownikowych, można wskazać, że przywołać to tyle, co wezwać kogoś, zbliżyć kogoś do czegoś [Dubisz (red.) 2003, tom 3, s. 1145]. Zatem w rozpatrywanym aspekcie przywołanie do odpowiedzialności kierowniczej to tyle, co wezwanie kierownika, aby zbliżył się do niej bezpośrednio. Skoro menedżer poprzez podjęcie decyzji jest sprawcą działania zespołu, którym kieruje, przez to jest też sprawcą odpowiedzialności za skutki działania tego zespołu, winien zatem stać bezpośrednio przy tej odpowiedzialności, która wynika z aksjologicznie ocenionych skutków owego działania.

Rozpatrzenia wymaga też forma omawianego przywołania do odpowiedzialności. Po pierwsze, literalne znaczenie „przywołania” sugeruje, że odbywa się ono werbalnie. Jednakże przy współczesnych nośnikach słów należy przyjąć, że przywołanie może odbywać się także w formach niewerbalnych, np. pisemnych. Po drugie, przywołanie do odpowiedzialności może być jawne, czyli ujęte w sąd orzekający oznajmiony otoczeniu, ale może być też utajone. Trzeba bowiem zwrócić uwagę, że jeżeli odpowiedzialność powstaje równocześnie z czynem, na jej istnienie nie ma wpływu świadomość sprawcy czynu czy jego otoczenia.

Badając uwarunkowania przywołania do odpowiedzialności kierowniczej, nie można pominąć zagadnienia, kto lub co przywołuje do odpowiedzialności – ludzie czy czyn sprawcy? Wcześniej sformułowano zdanie, że sprawca czynu jest inicjatorem powstania odpowiedzialności, to skutek czynu bowiem rodzi ową odpowiedzialność. Menedżer, będąc sprawcą działania zespołu, jest także inicjatorem powstania odpowiedzialności kierowniczej. Odwołując się do przyjętej definicji odpowiedzialności kierowniczej, można wskazać, że już zaistnienie pojedynczego czynu dokonanego przez kierowany zespół powoduje powstanie możliwości doznania odpowiedzialności kierowniczej. W takim ujęciu za uzasadnione można przyjąć stanowisko, że to czyny składające się na działanie kierowanego zespołu przywołują menedżera do odpowiedzialności kierowniczej. Wobec takiej konkluzji rodzi się pytanie o rolę ludzi, którzy dokonują oceny aksjologicznej skutków działań kierowniczych. Wyda-

<sup>1</sup> Wydanie decyzji kierowniczej oznacza przekazanie jej do wiadomości członków kierowanego zespołu.

<sup>2</sup> Oponenti mogą w tym miejscu zgłaszać zastrzeżenie, że sformułowanie poglądu na rozwiązywany problem i niezajmienie go kierowanemu zespołowi powoduje zaniechanie działania, które też rodzi odpowiedzialność. I to prawda, ale jest to odpowiedzialność kierownika za zaniechanie działania, czyli zaniechanie podjęcia decyzji, a to nie jest odpowiedzialność kierownicza. Można ją uznać za odpowiedzialność osobistą kierownika.



je się, że ich rola jest dwojaka. Po pierwsze, ludzie ci dokonują diagnozy kierunku, czyli zgodności lub niezgodności owych skutków z realizowaną funkcją korzyści. Po drugie, orzekają o skali owych korelacji. Zgodność może być np. mała lub duża, niezgodność zaś może być oceniana np. jako znikoma, mała, średnia, duża itp.<sup>3</sup>

Przywołanie do odpowiedzialności jest warunkiem wystarczającym, aby menedżer stanął przed zagadnieniem przyjęcia odpowiedzialności.

#### 4. Faza przyjęcia odpowiedzialności kierowniczej

Skutek działania zespołu może przyczyniać się do realizacji funkcji korzyści lub się tej realizacji przeciwstawiać. Upřednio wskazano, że konsekwencje doznawane przez menedżera w ramach odpowiedzialności mogą być pozytywne lub negatywne. Odpowiedzialność pozytywną menedżerowie zwykle przyjmują chętnie, sukces bowiem jest miły i korzystnie poprawia dobrostan menedżerów. Inaczej wygląda sprawa z przyjęciem odpowiedzialności za negatywne skutki działania podległego zespołu.

Biorąc pod uwagę, że odpowiedzialność powstaje z chwilą rozpoczęcia działania, można stanąć na stanowisku, że menedżer nie ma możliwości nieprzyjęcia odpowiedzialności. Taki wniosek nasuwa się z tego względu, że powstanie odpowiedzialności kierowniczej jest niezależne od woli i chęci menedżera, powstaje ona bowiem i trwa obiektywnie jako skutek wykonania działania.

W świetle powyższej konkluzji **menedżer nie ma możliwości nieprzyjęcia odpowiedzialności kierowniczej za negatywne skutki działania zespołu**. Jeżeli dedukcyjnie sformułowane wnioski są prawdziwe, to powstaje pytanie, dlaczego niekiedy menedżerowie unikają odpowiedzialności kierowniczej? Podejmując próbę sformułowania odpowiedzi na to pytanie, trzeba wskazać, że raz powstała odpowiedzialność kierownicza jest nałożona na menedżera, czy on tego chce czy nie! Kwestią, którą trzeba w tym aspekcie rozważyć, jest zagadnienie poniesienia odpowiedzialności kierowniczej.

#### 5. Faza ponoszenia odpowiedzialności kierowniczej

Szukając odpowiedzi na postawione wyżej pytanie, trzeba zwrócić uwagę na kluczowe pojęcie unikania odpowiedzialności kierowniczej. W ujęciu słownikowym unikać czegoś to tyle, co nie doświadczyć czegoś, nie mieć nic wspólnego z czymś [Dubisz (red.) 2003, tom 4, s. 995]. Interferując to ujęcie z dotychczasowymi wnioskami w zakresie możliwości nieprzyjęcia odpowiedzialności kierowniczej, trzeba zauważyć, że pytanie, dlaczego niekiedy menedżerowie unikają odpowiedzialności kierowniczej, jest źle sformułowane! Uzasadnienie tego zdania znajduje się w tym,

<sup>3</sup> Zbudowanie skal do oceny zakresu skutków działań kierowniczych, a przez to do orzekania o odpowiedzialności kierowniczej jest oddzielnym zagadnieniem, tutaj nieporuszamy.



że jeżeli menedżer nie ma możliwości nieprzyjęcia odpowiedzialności, to z wynika logicznego nie ma możliwości nie doświadczyć odpowiedzialności kierowniczej.

W takim stanie to pytanie trzeba sformułować inaczej, na przykład tak: dlaczego niekiedy menedżerowie uchylają się od odpowiedzialności kierowniczej? Wprowadzono tutaj pojęcie uchylania się od odpowiedzialności. W ujęciu słownikowym „uchylić” jest kojarzone z czymś częściowym, z czymś, co można trochę odsunąć, oddalić, odsłonić itd. [Dubisz (red.) 2003, tom 4, s. 942], a zatem jakaś część czegoś zostaje, a innej można uniknąć. Ujmując to inaczej, należy stwierdzić, że uchylene wprowadza jakąś ulgę w tym czymś, z czym mamy do czynienia.

W rozpatrywanym zagadnieniu sformułowane pytanie nakierowuje wzrok na jakąś ulgę w odpowiedzialności kierowniczej. Ponieważ uprzednio rozstrzygnięto zagadnienie przyjęcia pozytywnej odpowiedzialności kierowniczej, dlatego obecnie trzeba skoncentrować spojrzenie na negatywnej odpowiedzialności kierowniczej, można bowiem słusznie się spodziewać, że to w tym zakresie występują inklinacje do uchylania się od odpowiedzialności kierowniczej.

Jeżeli wcześniej stwierdzono, że menedżer nie ma możliwości nieprzyjęcia odpowiedzialności, to przyjęta jest z nim, a przez to musi ją nieść. Zwykle odpowiedzialność jest postrzegana jako ciężar, który menedżer niesie ze sobą, gdy podróżuje po świecie zarządzania organizacjami. Stąd bierze się pojęcie poniesienia odpowiedzialności kierowniczej. Jeżeli do tego dodane zostaną zagadnienia negatywnej odpowiedzialności kierowniczej i uchylania się od tej odpowiedzialności, zarysowuje się problem: jak powinno wyglądać ponoszenie negatywnej odpowiedzialności kierowniczej, skoro ona powstaje, obciąża menedżera, a on stara się uchylić od niej? Sformułowany tutaj problem można zdezagregować na mniejsze zagadnienia, które warto ująć w pytania: w jakich warunkach ponosi się negatywną odpowiedzialność kierowniczą? Jaki jest zakres tej odpowiedzialności? Jak długo ponosi się ową odpowiedzialność? Kiedy następuje kres, koniec ponoszenia takiej odpowiedzialności? Zagadnienia te będą kolejno omówione.

- Rozpatrując pierwsze zagadnienie, trzeba wskazać na trzy, jak wolno sądzić, kluczowe uwarunkowania. Są wśród nich: a) brak złych oddziaływań zwierzchników w czasie podejmowania decyzji kierowniczej. Występowanie złych oddziaływań, zwłaszcza wypaczających działanie zespołu, jest podstawą do odciążenia w odpowiedzialności kierowniczej; b) udostępnienie menedżerowi faktycznych (realnych) możliwości realizacji decyzji kierowniczej. Szczególną uwagę należy zwrócić na finansowe, materiałowe, informacyjne i energetyczne możliwości realizacji decyzji kierowniczych; c) istnienie możliwości wygenerowania synergii przez kierowany zespół – brak tych możliwości (np. zły dobór ludzi – spowodowany wyborem dokonany przez innych, a nie przez kierownika) uwalnia od odpowiedzialności, zmarnotrawienie zaś ich szczególnie obciąża kierownika.
- O zakresie negatywnej odpowiedzialności kierowniczej można mówić w kategoriach jej wielkości. Doprecyzowując, należy stwierdzić, że wielkość ta stanowi moduł odpowiedzialności kierowniczej. Na wymiar owego modułu oddziaływa-



nie ma ocena co do zakresu niezgodności skutku działania zespołu z realizowaną funkcją korzyści.

W omawianym aspekcie można wskazać na to, że odpowiedzialność kierownicza może być stopniowana, a te stopnie mogą układać się na przykład: a) przy odpowiedzialności wewnętrznej, tj. przed sobą: brak zadowolenia, niechęć, złość na siebie itp. b) przy odpowiedzialności zewnętrznej: wytyk, wyrzut, upomnienie, nagana itd.

- O okresie ponoszenia negatywnej odpowiedzialności kierowniczej można powiedzieć, że zaczyna się on z momentem, gdy kierowany zespół rozpoczyna działanie i trwa nieprzerwanie przez cały okres oddziaływania skutków pracy zespołu.
- Koniec ponoszenia odpowiedzialności kierowniczej następuje, gdy zanikają aksjologiczne skutki działania zespołu.

W aspekcie zakończenia ponoszenia odpowiedzialności powstaje intrygujące pytanie: jeżeli skutku już się nie odczuwa, ale w świadomości ludzi z otoczenia sprawcy pozostaje ów czyn i jego skutek, to odpowiedzialność zanika czy trwa nadal? Odpowiedź na to pytanie będzie poszukiwana w dalszych badaniach.

Dotychczas opisane uwarunkowania odpowiedzialności kierowniczej były analizowane w ujęciu procesowym, ale na uwarunkowania te można także spojrzeć w ujęciu rodzajowym.

## 6. Rodzajowe ujęcie uwarunkowań odpowiedzialności kierowniczej

Znane w nauce o zarządzaniu jest podejście dzielące uwarunkowania na wewnętrzne i zewnętrzne. Taką perspektywę można zastosować także w odniesieniu do odpowiedzialności kierowniczej. Ponieważ podmiotem tej odpowiedzialności jest kierownik, zatem ową dyferencjację trzeba odnieść do niego. W tej perspektywie za wewnętrzne można przyjąć uwarunkowania stanowiące uposażenie menedżera, co można postrzegać jako jego uwarunkowania osobiste, za zewnętrzne zaś uznać te, które znajdują się w jego otoczeniu (bez względu na to, czy jest to otoczenie bliższe, czy dalsze).

Wśród uwarunkowań osobistych menedżera warto wskazać na:

- cechy psychologiczne – obraz odpowiedzialności kierowniczej sformułowany w umyśle menedżera zależy do takich jego cech, jak np.: percepcja, pamięć, motywacje, emocje, osobowość.
- próg wrażliwości – inaczej określanej jako próg bodźca [Zaleśkiewicz 2004, s. 76]; to taka minimalna wielkość wymiaru odpowiedzialności kierowniczej, którą już menedżer dostrzega.
- postrzeganie odpowiedzialności – zastosowanie tutaj znajduje teoria perspektywy [Dzik, Tyszcza 2004, s. 53], opisująca, jak ludzie szacują prawdopodobieństwa poszczególnych wyników działania. W teorii tej przyjmuje się, że ludzie



nie doszacowują średnich i wysokich prawdopodobieństw, natomiast przeszacowują prawdopodobieństwa niskie. Jeżeli do tego uwzględni się, że zwykle strata boli bardziej, niż zysk cieszy, to może to wspólnie rzutować na odbiór odpowiedzialności kierowniczej.

Do istotnych uwarunkowań zewnętrznych odpowiedzialności kierowniczej można zaliczyć:

- kontekst spostrzegania – przy ocenie odpowiedzialności kierowniczej każdy menedżer formułuje własny punkt odniesienia. Te punkty znajdują się w otoczeniu kierownika. Ich identyfikacja jest efektem stosowania swoistych dla każdego menedżera metod heurystycznych. Od znaczenia tych punktów uzależnione jest postrzeganie odpowiedzialności kierowniczej (np. groźna – łagodna, zachęcająca – niezachęcająca itp.);
- warunki podejmowania i wdrażania decyzji – możliwości postawione do dyspozycji menedżera określają warunki działania zespołu realizującego decyzję kierowniczą. Odpowiedzialność musi być skorelowana z zadaniami realizowanymi przez menedżera oraz z zasobami przeznaczonymi do realizacji owych zadań;
- moment oceny a świadomość stanu stosunków gospodarczych przed oceną i w trakcie oceny – ponieważ występuje rozbieżność czasowa pomiędzy działaniem zespołu a momentem oceny, trzeba przy formułowaniu odpowiedzialności brać pod uwagę zmianę stanów wiedzy następującą w tym czasie. Nierzadko zdarza się tak, że osoby oceniające wiedzą więcej w momencie oceny, niż mógł wiedzieć menadżer w momencie podejmowania decyzji. Taka rozbieżność wiedzy powoduje zniekształcenie w ocenie działań zespołu kierowanego przez menedżera (zniekształcenie perspektywy oceny);
- skuteczność wpływu na kierowany zespół – oddziaływania wywierane przez kierownika mogą wpływać zachęcająco lub zniechęcająco na podwładnych. W tym kontekście warto wskazać, że „praca niejednego kierownika zniechęciła pracownika”. Za to zniechęcenie kierownik ponosi odpowiedzialność, ujawnia się ono bowiem w obniżeniu skuteczności działań zespołu, a przez to także efektywności w osiągnięciu celów. Niemałej wagi nabiera ten aspekt w odniesieniu do działań strategicznych. Obniżenie skuteczności rzutuje na przyszłą efektywność prowadzonego biznesu.

## 7. Zakończenie

Przeprowadzone rozważania, zgodnie z przyjętym celem pracy, odnoszą się do głównych faz odpowiedzialności kierowniczej. Pozwoliły one na ujawnienie problemu szczegółowego, a mianowicie: jeżeli skutku działania już się nie odczuwa, ale w świadomości ludzi z otoczenia sprawcy pozostaje owo działanie i jego skutek, to odpowiedzialność zanika czy trwa nadal? Wydaje się, że warto podjąć prace nad znalezieniem rozwiązania tak sformułowanego problemu.





Podjęte badania warto kontynuować, bowiem współczesne znaczenie odpowiedzialności w ogóle, a w tym odpowiedzialności kierowniczej, jest duże. W ujęciu perspektywnym można zaryzykować wniosek, że to znaczenie będzie wzrastało. Uzasadnienie znaleźć można w tym, że wielokrotnie zaobserwować można uchylanie się od odpowiedzialności lub jej unikanie.

Szczególne znaczenie przypisać należy odpowiedzialności za decyzje strategiczne, bowiem to one rzutują na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Brak odpowiedzialności kierowniczej, a w przypadku powstania niechęć do jej ponoszenia wywołuje straty społeczne, ekonomiczne i inne. Ich minimalizacja jest istotnym zagadnieniem w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

## Literatura

- Dubisz S. (red.), 2003, *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa tomy 3 i 4.
- Dzik B., Tyszka T., 2004, *Czy zachowania ludzi są racjonalne?*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Falencikowski T., 2009, *Aspekty ontologiczne odpowiedzialności kierowniczej*, [w:] *Cele i uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, red. J. Dworak, T. Falencikowski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 3.
- Hayek von F.A., 2007, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ingarden R., 2006, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Rutka R., 2001, *Organizacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń.
- Zaleśkiewicz T., 2004, *Percepcja działań ekonomicznych*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

