

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabala: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: maciej.czarnecki@ue.wroc.pl; magdalena.rajchelt@gmail.com

LUKA W KOMPETENCJACH SPOŁECZNYCH GŁÓWNEGO ZARZĄDZAJĄCEGO JAKO BARIERA W PRZEZWYCIĘŻENIU KRYZYSU KONTROLI – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Celem artykułu jest próba wyjaśnienia przyczyn trudności w pokonaniu organizacyjnego kryzysu wzrostu w firmie ABC Sp. z o.o. Wyniki obserwacji poczynionych podczas badań podłużnych prowadzonych w organizacji wskazywały, iż głównymi czynnikami utrudniającymi pokonanie występującego w firmie kryzysu kontroli są cechy osobowości i kompetencje miękkie prezesa zarządu – paradoksalnie głównego inicjatora zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i najbardziej zainteresowanego powodzeniem tych zmian. Wyniki wywiadów pogłębionych przeprowadzonych w grudniu 2013 r. z prezesem zarządu i z zatrudnionymi w firmie menedżerami pozwalały przypuszczać, iż jedną z tych cech są tzw. kompetencje społeczne posiadane przez prezesa zarządu, stąd decyzja o użyciu testu psychologicznego „PROKOS”. Uzyskane wyniki potwierdzają, iż kompetencje społeczne prezesa zarządu stanowią wyjaśnienie problemów związanych z przezwyciężeniem kryzysu kontroli w badanym przedsiębiorstwie. Autorzy opisują także występujące w badanym przedsiębiorstwie paradoksy zarządzania.

Słowa kluczowe: kryzys kontroli, kryzys wzrostu, kompetencje społeczne, bariery wzrostu, bariery rozwoju.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.08

1. Wstęp

Wzrost i rozwój przedsiębiorstw to jeden z ważniejszych tematów badań w obrębie nauk o zarządzaniu. Wpisuje się weń m.in. nurt literatury dotyczący „faz życia” czy „cyklu życia organizacji”. Twórcy modeli opartych na cyklu życia wychodzą z głównego założenia, iż fazy rozwoju organizacji następują po sobie, co do zasady, w dającej się przewidzieć kolejności. Pomiędzy fazami w organizacji mają miejsce poważne zmiany o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym, mające związek z wyzwaniem narastającej złożoności zarówno samej organizacji, jak i jej otoczenia (coraz większa liczba i różnorodność klientów, rynków, produktów itp.). Zmiany te w trakcie trwania określonej fazy rozwoju mają charakter ewolucyjny,

przerywane są bardziej skokowymi zmianami dokonującymi się pomiędzy poszczególnymi fazami. Różni badacze na kilka sposobów określają charakter tych przejściowych (zazwyczaj) stanów. Dla niektórych, np. dla L.E. Greinera, stany te to kryzysy, które stanowią dobrą platformę do wprowadzenia niezbędnych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem¹. Inni badacze, nawet wskazując na występowanie podobnych problemów w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa, do opisu punktów przełomowych, z dużą ostrożnością używają słowa „kryzys”. Na przykład L. Steinmetz stwierdza, iż problemy napotymane w trakcie wzrostu mogą (ale nie muszą) przybierać proporcje kryzysu; częściej jednak używa takich pojęć, jak „problemy wzrostu” czy „ból wzrostu”², a J.C. Aplin i R.A. Cosier piszą o „zjawiskach organizacyjnych mogących doprowadzić do kryzysu”³. Nie wnikając w tym momencie w głębszą dyskusję dotyczącą nazewnictwa, warto zauważyć, iż pomimo wielości podejść i perspektyw badawczych, skupianiu uwagi na różnych wymiarach organizacyjnych itp., w wielu modelach znaleźć można podobne bądź przynajmniej komplementarne względem siebie opisy takich przełomów. Jednym z nich jest stan organizacji o średniej zazwyczaj bądź już dużej wielkości, która wskutek intensywnego wzrostu i braku daleko idących zmian w stosowanych metodach i narzędziach zarządzania częściowo „traci kontrolę” nad procesami, które w niej zachodzą. W ślad za L.E. Greinerem, autorem najbardziej znanego modelu wzrostu i rozwoju organizacji, autorzy niniejszej publikacji stan taki nazywać będą kryzysem kontroli. Pojęcie to używane jest także przez innych twórców modeli opartych na cyklu życia organizacji⁴.

Należy wspomnieć o tym, iż modele oparte na cyklu życia zostały poddane krytyce. Zarzuca się im m.in.: liniowość, sekwencyjność, determinizm, bezwariantowość, brak oparcia w badaniach empirycznych, nietrafność w zakresie porównywania organizacji do organizmów, a także niespójność pomiędzy poszczególnymi modelami⁵. Dogłębne studia takich modeli doprowadzają jednak do konkluzji, iż wady te były charakterystyczne dla wcześniejszych modeli (publikowanych, w przybliżeniu, do początku lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku); większość modeli późniejszych jest w znaczącym stopniu od nich wolna⁶, a krytyka pod adresem tych

¹ L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 76(3), 1972, s. 56.

² L. Steinmetz, *Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them*, „Business Horizons”, 1969, Vol. 12, No. 1.

³ J.C. Aplin, R.A. Cosier, *Managing creative and maintenance organization*, The Business Quarterly, Spring, 1980.

⁴ Więcej nt. kryzysu kontroli: M. Czarnecki, *Kryzys kontroli w przedsiębiorstwie: próba przezwyciężenia na przykładzie studium przypadku*, [w:] *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, nr 4(13)/2012, red. A. Kaleta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 37-48.

⁵ R. Phelps, R. Adams, J. Bessant, *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*, International Journal of Management Reviews, 2007, Vol. 9, No. 1.

⁶ M. Czarnecki, *Critique of Organizational Growth and Development Models Based on the Organizational Life Cycle (OLC) Construct – Throwing the Baby out with the Bathwater?*, w druku.

modeli jest nadmierna i „doprowadziła nie tyle do lepszych badań, ile do braku badań w ogóle w tym nurcie literatury”⁷.

Celem niniejszej publikacji jest próba wyjaśnienia przyczyn trudności w pokonaniu kryzysu kontroli w rozwoju firmy ABC Sp. z o. o.⁸ Publikacja powstała na podstawie badań podłużnych prowadzonych przez jednego z autorów w firmie oraz wywiadów pogłębionych z prezesem zarządu, z menedżerami zatrudnionymi w firmie oraz badania kwestionariuszowego za pomocą narzędzia „PROKOS – Profil Kompetencji Społecznych” prezesa zarządu, przeprowadzonych w grudniu 2013 roku.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa ABC Sp. z o.o.

Firma ABC Sp. z o.o. powstała w 1998 roku. Przedmiotem jej działalności jest handel materiałami budowlanymi. Działalność rozpoczęła od jednego oddziału handlowego, po 15 latach ciągłego wzrostu miała już 18 oddziałów, zatrudniając prawie 340 osób. Pomimo znaczącego rozproszenia geograficznego, wzrostu zatrudnienia, wzrostu liczby produktów oraz aktywów materialnych, w firmie przez długi okres nie wdrażano profesjonalnych metod zarządzania, umożliwiających radzenie sobie z rosnącą złożonością. Jeśli miało miejsce delegowanie, to odbywało się ono „samorzutnie” (w wielu przypadkach prezes zarządu, pomimo spędzania w firmie całych dni oraz przynajmniej sobót, stawał się „wąskim gardłem” w podejmowaniu decyzji, więc szefowie oddziałów spontanicznie „brali sprawy w swoje ręce”. Po etapie „spontanicznego delegowania” coraz wyraźniej odczuwalnymi zjawiskami stały się takie problemy, jak „wymykanie się” organizacji spod kierownictwa zarządu, coraz częstsze przypadki działania menadżerów liniowych „jak na swoim”, bez koordynowania planów i zasobów z resztą przedsiębiorstwa, problemy związane z brakiem procedur opisujących przebieg procesów bądź nieaktualność istniejących, a nawet nieświadomość istnienia jakichkolwiek procedur wśród części pracowników, brak kultury ich przestrzegania itp.⁹ Są to problemy charakterystyczne dla tzw. kryzysu kontroli, opisywanego m.in. przez L.E. Greinera¹⁰. W związku z tym zatrudniono

⁷ P. Davidsson, L. Achtenhagen, i N. Lucia, *Research on small firm growth: a review*, European Institute of Small Business, 2005, s. 2, 4.

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30456351/eisb_version_research_on_small_firm_growth.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1390141981&Signature=d9ghIPS2n8VDIo16AJV%2BPEYABYU%3D&response-content-disposition=inline (10.01.2014 - data dostępu).

⁸ Nazwa firmy została zmieniona na prośbę prezesa zarządu.

⁹ M. Czarniecki, *Wzrost za wszelką cenę? Dylematy strategiczne na przykładzie studium przypadku*, [w:] *Nauki o Zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce*, 7, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 164, red. B. Olszewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 55-56.

¹⁰ L.E. Greiner opisał swój model w dwóch publikacjach: w roku 1972 (*Evolution and revolution...*) oraz w roku 1998: L.E Greiner.: *Evolution and revolution as organizationsgrow*, Harvard Business Review, 1998

konsultanta, efektem pracy którego było, między innymi, wdrożenie systemu kontroingu i rachunkowości zarządczej. Skutkowało to wykorzystaniem stosunkowo prostych rezerw w zarządzaniu, a w konsekwencji polepszeniem wyników finansowych przedsiębiorstwa¹¹. Zachęcony pozytywnymi efektami prezes zdecydował o zatrudnieniu kolejnego konsultanta, tym razem „do spraw zarządzania”, z doświadczeniem w zarządzaniu dużą firmą. Jego zadaniem była pomoc w przeorganizowaniu firmy na wzór rozwiniętego koncernu, mającym skutkować dokończeniem procesu profesjonalizacji zarządzania spółką. Wynikiem prac konsultanta było, między innymi, zapisanie w szczegółowy sposób celów do realizacji, które następnie zostały zatwierdzone przez prezesa zarządu. Dotyczyły one m.in. dalszego rozwoju systemu kontroingu i rachunkowości zarządczej. Ich wdrożenie oznaczałoby, w ocenie autorów niniejszej publikacji, całkowite przewyciężenie kryzysu kontroli. Jednak ocena wdrożenia wyznaczonych celów nie jest jednoznaczna. Część celów nie została wdrożona, część zaś wdrożono częściowo. Z analiz i wywiadów przeprowadzonych w firmie wynika, iż nie zostały zrealizowane cele, dla których realizacji niezbędne były wyraźne decyzja, akceptacja i poparcie prezesa. „Wąskim gardłem” przy realizacji części celów okazał się prezes zarządu – paradoksalnie – inicjator profesjonalizacji zarządzania spółką. Pojawia się pytanie dotyczące przyczyn braku poparcia prezesa dla wdrożenia części zatwierdzonych – przez niego samego – zmian. Obserwacja stylu zarządzania prezesa, jego osobowości oraz temperamentu doprowadziły do konkluzji, iż niektóre cechy jego osobowości i tzw. kompetencje miękkie były przeszkodą w konsekwentnym wdrożeniu zatwierdzonych celów¹². Warto w tym miejscu wskazać, iż o ile część uprawnień została oddelegowana do szefów oddziałów, o tyle styl zarządzania w centrali firmy charakteryzował się wysokim stopniem centralizacji. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż prezes „częściowo nie potrafi, częściowo nie chce oddać władzy”. Wydaje się, iż o ile w zakresie zarządzania oddziałami badana firma znajduje się w fazie przewyciężania kryzysu kontroli, o tyle w odniesieniu do zarządzania centralą – w fazie usiłowania przewyciężenia kryzysu autonomii. Na to, iż większa organizacja może charakteryzować się równocześnie cechami więcej niż dwóch faz rozwoju, wskazywali m.in. K. Cameron i D. Whetten¹³. Sytuacja w badanej firmie jest o tyle ciekawa, iż objęcie oddziałów większą niż dotychczas kontrolą centrali (czyli w pewnym stopniu „ponowna centralizacja” zarządzania firmą) wymaga od prezesa przekazania części uprawnień członkom kierownictwa pracującym w centrali. Ujmując to w myślowy skrót, można stwierdzić, iż droga do centralizacji w obszarze zarządzania oddziałami wymaga decentralizacji zarządzania w obszarze zarządzania centralą.

¹¹ M. Czarnecki, *Wzrost...*, s. 58.

¹² M. Czarnecki., *Kryzys kontroli w przedsiębiorstwie: próba przewyciężenia na przykładzie studium przypadku*, [w:] *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, nr 4(13)/2012, red. A. Kaleta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 45-46.

¹³ K.S. Cameron, D. Whetten., *Models of the organizational life cycle: applications to higher education*, „Review of Higher Education” 1983, 6.4, s. 294.

3. Kompetencje społeczne – podstawy teoretyczne

Kompetencje społeczne, obok inteligencji emocjonalnej i kreatywności, należą do najbardziej pożądanych cech na współczesnym rynku pracy¹⁴. Choć pojęcie kompetencji społecznych używane jest już od co najmniej dwóch dekad, ostatnio wyraźnie wzrosła świadomość roli związanych z tym pojęciem dyspozycji jako ważnych wyznaczników efektywności funkcjonowania człowieka¹⁵. Na rynku pracy zaobserwować można sygnały świadczące o rosnącym zapotrzebowaniu na takie kompetencje społeczne, jak: umiejętności komunikowania się, współdziałania, wywierania wpływu i opierania się mu, asertywność, czyli „sprawność zarządzania sobą” w sytuacjach społecznych, i wysoka skuteczność interpersonalna¹⁶.

Pojęcie kompetencji społecznych bywa różnie definiowane. B. Mallinckrodt definiuje kompetencje społeczne jako umiejętności potrzebne do zdobywania i utrzymywania satysfakcjonujących i wspierających relacji z ludźmi wraz z odpowiednimi dyspozycjami, które regulują korzystanie z tych umiejętności¹⁷. T. Oleksyn rozumie kompetencje społeczne jako umiejętności współpracy z ludźmi i skuteczne oddziaływanie na nich¹⁸. Warto również przytoczyć definicję A. Matczak, która opisuje kompetencje społeczne jako umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w sytuacjach społecznych, a więc w takich, w które zaangażowani są inni ludzie¹⁹. Definicja ta została także przyjęta w niniejszej publikacji, jako przyjęta przez autorki kwestionariusza „PROKOS – Profil Kompetencji Społecznych” użytego do badania. Nie wnikając w tym momencie głębiej w sprawy związane z podobieństwami i różnicami pomiędzy podejściami do definiowania pojęcia kompetencji społecznych, należy jednak zauważyć, iż jest ono bardzo pojemne i wpisuje się w nie wiele specyficznych umiejętności zapewniających efektywność funkcjonowania w rozmaitych sytuacjach społecznych. W związku z tym, że coraz częściej uwzględnia się różnice intraindywidualne, zakłada się, że kompetencje społeczne mają charakter specyficzny, a nie ogólny²⁰. Ważną kwestią związaną z tym pojęciem jest także sposób i kryteria oceny efektywności zachowań społecznych. Jednym z nich na pewno jest skuteczność, z jaką człowiek realizuje własne cele w sytuacjach społecznych,

¹⁴ R.E. Boyatzis, A. Saaticioglu, *A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education*, Journal of Management Development, 2008, 27.1, s. 92.

¹⁵ A. Matczak, K. Martowska, *Profil kompetencji społecznych – podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2013, s. 5.

¹⁶ P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2008, s.15

¹⁷ B. Mallinckrodt, *Attachment, social competencies, social support and interpersonal process in psychotherapy*, Psychotherapy Research 10(2000), s. 239.

¹⁸ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa 2010, s. 171.

¹⁹ A. Matczak, K. Martowska, wyd. cyt., s. 6.

²⁰ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 2002, s. 303.

adekwatność zachowań wobec standardów społecznych oraz koszty psychofizjologiczne realizacji celów²¹.

Kompetencje społeczne są umiejętnościami nabywanymi w ciągu życia człowieka. Kształtowane są w toku kontaktów z innymi ludźmi i realizacji celów społecznych, a ich niedostatki mogą być rozwijane podczas treningów (zarówno naturalnych – socjalizacji w toku życia każdego człowieka, jak i zaplanowanych – np. szkoleń, warsztatów, coachingu itp.)²². Na rozwój kompetencji społecznych wpływają dwie grupy czynników. Pierwsza z nich to czynniki motywacyjne związane z angażowaniem się w sytuacje społeczne, do której należą osobowość, samoocena i temperament. Ludzie różnią się między sobą pod względem chęci i łatwości wchodzenia w kontakty społeczne, co powoduje, że mają różne możliwości rozwoju posiadanych kompetencji społecznych (np. introwertyk i ekstrawertyk). Druga grupa czynników dotyczy dyspozycji o charakterze instrumentalnym, tzn. zdolności i inteligencji. Czynniki odpowiedzialnymi za różnice pomiędzy ludźmi, mającymi podobny poziom motywacji i poddanych treningowi o podobnej intensywności, będą więc poziom posiadanych zdolności i inteligencji²³.

Biorąc pod uwagę kluczowe w poszczególnych fazach rozwoju organizacji kompetencje zarządcze²⁴ oraz wniosując z wywiadów przeprowadzonych z menedżerami w firmie ABC Sp. z o.o., autorzy niniejszej publikacji doszli do wniosku, iż kompetencje społeczne prezesa zarządu mogą być jedną z ważnych barier w przezwyciężeniu kryzysu kontroli. Postanowili więc dokonać pomiaru kompetencji społecznych prezesa za pomocą profesjonalnego narzędzia psychologicznego.

4. Narzędzie badawcze

Autorzy przeprowadzili badanie kompetencji społecznych prezesa zarządu za pomocą wystandaryzowanego kwestionariusza „PROKOS – Profil Kompetencji społecznych”, który przeznaczony jest do wyznaczania poziomu kompetencji społecznych. Narzędzie to zostało opracowane i znormalizowane w naszym kraju w 2012 roku²⁵ w Pracowni Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego przez Annę Matczak i Katarzynę Martowską. Normy wykorzystywane do interpretacji wyniku kwestionariusza są aktualne i adekwatne do funkcjonowania w polskich warunkach. Ze względu na zaobserwowane różnice międzypłciowe normy opracowano osobno dla mężczyzn i kobiet. Do badania kompetencji społecznych można wykorzystać także inne narzędzia (np. KKS – Kwestionariusz Kompetencji Społecznych, czy

²¹ A. Matczak, K. Martowska, wyd. cyt., s. 7-8.

²² R. E. Boyatzis, *Competencies in the 21st century*, Journal of Management Development 27, 2008, s. 10.

²³ A. Matczak, K. Martowska, wyd. cyt., s. 11-12

²⁴ M. Czarnecki, M. Rejchelt, *Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji*, w druku.

²⁵ A. Matczak, K. Martowska, wyd. cyt., s. 47.

TRE – Test Rozumienia Emocji²⁶), jednak ze względu na aktualność narzędzia oraz kontekst badania autorzy uznali, iż wykorzystanie kwestionariusza „PROKOS” będzie wyborem optymalnym. Interpretacja wyniku uzyskanego w badaniu została opracowana na podstawie „podręcznika” wyjaśniającego procedurę badawczą i sposób interpretacji wyników badań uzyskiwanych za pomocą narzędzia²⁷.

Normalizacja narzędzia „PROKOS” została przeprowadzona na grupie 662 osób dorosłych (19-81 lat), pracujących w różnych zawodach, na różnych stanowiskach, mieszkających na terenie całego kraju, głównie w większych miastach. Na kwestionariusz składa się 60 pozycji diagnostycznych (dotyczących kompetencji społecznych) oraz 30 buforowych (dotyczących umiejętności niespołecznych), mierzących: kompetencje asertywne (skala A, licząca 14 pozycji), kompetencje kooperacyjne (skala K, 16 pozycji), kompetencje towarzyskie (skala T, 11 pozycji), zaradność społeczną (skala Z, 13 pozycji) oraz kompetencje społecznikowskie (skala S, 6 pozycji). Osoba poddana badaniu otrzymuje pięć wyników częściowych, odpowiadających poszczególnym kompetencjom oraz wynik ogólny, będący sumą wyników częściowych. Skala A bada umiejętności asertywne, które oznaczają brak uległości wobec wpływów innych osób, przy jednoczesnym braku wymuszaniu uległości innych osób²⁸. Skala K mierzy kompetencje kooperacyjne, oznaczające umiejętność harmonijnej współpracy w grupie²⁹. Skala T dotyczy umiejętności towarzyskich, które można zaobserwować u tzw. dusz towarzystwa, tzn. umiejętności uatrakcyjniania spotkań, inicjowania kontaktów społecznych i wzbudzania zainteresowania swoją osobą³⁰. Skala Z dotyczy zaradności społecznej, definiowanej jako zdolność do realizacji zadań, które wymagają poparcia i aprobaty ze strony innych ludzi³¹. Ostatnia skala, czyli S, dotyczy kompetencji społecznikowskich tzn. takich umiejętności, jak dostrzeganie potrzeb i celów społecznych³².

5. Wyniki badania

Badanie zostało przeprowadzone z dbałością o zapewnienie warunków zalecanych przez twórców narzędzia. W badaniu zastosowano procedurę indywidualną, w związku z czym podczas interpretacji określono granice przedziałów ufności z 95-procentowym prawdopodobieństwem, że wynik prawdziwy mieści się w danym przedziale. Czas wykonania testu oraz zachowanie badanego podczas jego wy-

²⁶ [http://www.practest.com.pl/search/evide_searcher/kompetencje%20spo%C5%82eczne\(30.06.2014](http://www.practest.com.pl/search/evide_searcher/kompetencje%20spo%C5%82eczne(30.06.2014) – data dostępu).

²⁷ A. Matczak, K. Martowska, wyd. cyt.

²⁸ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 105

²⁹ T. Oleksyn, wyd. cyt., s. 97.

³⁰ A. Matczak, K. Martowska, wyd. cyt., s. 52.

³¹ Tamże, s. 52.

³² Tamże, s. 52.

Tabela 1. Wyniki badane uzyskane w kwestionariuszu „PROKOS”

Skale	Wynik surowy	Przedział	Steny
A	37	33-41	3-5
K	46	42-50	3-5
T	25	21-29	1-4
Z	36	32-40	2-5
S	15	12-18	3-7
WO	159	150-168	3-4

Źródło: opracowanie własne.

pełniania mieściły się w normie. Wyniki uzyskane w kwestionariuszu przedstawiono w tab. 1.

Do opisu wyników wykorzystano interpretację skali stenowej, która została znormalizowana w taki sposób, aby średnia w populacji wynosiła 5,5, a odchylenie standardowe 2 w skali dziesięciostopniowej. Wyniki interpretuje się następująco³³: 1 sten – wyniki bardzo niskie; 2-3 sten – wyniki niskie; 4 sten – wyniki obniżone; 5-6 sten – wyniki przeciętne; 7 sten – wyniki podwyższone; 8-9 sten – wyniki wysokie; 10 sten – wyniki bardzo wysokie.

Wynik ogólny osoby badanej jest obniżony, co może wskazywać na niższy niż u przeciętnej mężczyzny poziom kompetencji społecznych. Warto jednak przyjrzeć się wynikom w poszczególnych podskalach.

W skali A (kompetencje asertywne) wynik osoby badanej jest na poziomie obniżonym. Wynik ten może wskazywać na gorsze niż przeciętnie umiejętności wpływu na innych, jak również obniżone umiejętności opierania się cudzym wpływom. Badany ma również przeciętne umiejętności autoprezentacyjne. Osoba badana ma prawdopodobnie obniżone umiejętności kierowania innymi z zakresie zarówno delegowania zadań, jak i egzekwowania wydawanych przez siebie poleceń.

Wynik w podskali K (kompetencji kooperacyjnych) jest również obniżony, co prawdopodobnie będzie się przejawiać obniżonym poziomem umiejętności interpersonalnych oraz zręczności społecznej. Osoba badana ma prawdopodobnie trudności w okazywaniu wsparcia, udzielaniu pomocy i łagodzeniu konfliktów.

W zakresie podskali T (kompetencji towarzyskich) osoba badana uzyskała wynik niski, co może się wiązać z trudnościami w nawiązywaniu relacji nieformalnych, inicjowaniu kontaktów towarzyskich czy wzbudzaniu zainteresowania swoją osobą. Osoba badana ma prawdopodobnie trudności w sytuacjach ekspozycji publicznej, co wiąże się z ponoszeniem sporych kosztów psychofizjologicznych. Być może osoba badana ma trudności z wyrażaniem i rozumieniem emocji, co utrudnia jej inicjowanie efektywnych relacji interpersonalnych.

Wynik w skali Z (zaradności społecznej) jest obniżony, co może oznaczać, że osoba badana może mieć trudności w egzekwowaniu swoich praw, proszeniu o pre-

³³ A. Matczak, K. Martowska, wyd. cyt., s. 52

ferencyjne warunki czy zjednywaniu sobie przychylność innych ludzi. Wyniki wskazują także, iż osoba badana może mieć trudności w umiejętnym realizowaniu zadań, które wymagają zjednywania sobie innych ludzi.

W skali S (kompetencji społecznikowskich) badany osiągnął wynik przeciętny, co może oznaczać, że dostrzega on potrzeby i cele społeczne oraz organizuje działania zmierzające do realizacji celów społecznych.

6. Wnioski

Opis sytuacji organizacyjnej firmy ABC Sp. z o.o. oraz wyniki badania kwestionariuszowego przeprowadzonego w odniesieniu do prezesa zarządu wskazują na to, iż jedną z przyczyn trudności związanych z pokonaniem organizacyjnego kryzysu wzrostu są niedostatki głównego zarządzającego w zakresie kompetencji społecznych. Prezes z jednej strony deklaruje zrozumienie sytuacji organizacji i znaczenie kompetencji społecznych w procesie zarządzania, z drugiej jednak strony jest niechętny do wprowadzania niektórych z pożądaných zmian, nie dba też o rozwój kompetencji społecznych zarówno u siebie, jak i u pracowników. Wyniki badania wskazują, iż badany prezentuje obniżony poziom kompetencji społecznych. Może mieć trudności z wywieraniem odpowiedniego wpływu na pracowników, opieraniem się wpływom współpracowników, delegowaniem obowiązków i egzekwowaniem wydawanych przez siebie poleceń³⁴. Z uwagi na fakt, iż posiadanie kompetencji społecznych na wysokim poziomie warunkuje „sprawność zarządzania” w sytuacjach społecznych i interpersonalnych, do jakich niewątpliwie należy środowisko pracy, wyniki obserwacji sytuacji organizacji, jak również interpretacji wyników kwestionariusza „PROKOS” skłaniają do wniosku, że prawdopodobną przyczyną trudności firmy w przewyciężeniu kryzysu kontroli może być właśnie niski poziom kompetencji społecznych prezesa. W związku z tym, że prezes jest często niekonsekwentny w swoich zachowaniach, ma trudności z dzieleniem się obowiązkami i delegowaniem zadań oraz nie potrafi jednoznacznie pokierować swoimi współpracownikami, organizacja nie może do końca rozwiązać problemów charakterystycznych dla kryzysu kontroli. Kompetencje, takie jak: umiejętność delegowania zadań, koordynowania i planowania, są kluczowymi kompetencjami niezbędnymi do przewyciężenia kryzysu kontroli³⁵. Co ciekawe, w bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem prezes zarządu wydaje się osobą bardzo sprawną społecznie i prowadzącą bogate życie towarzyskie. Być może wynika to z prezentowania innych zachowań społecznych w sytuacjach prywatnych i zawodowych.

N. Churchill i V. Lewis uważają, iż „jakość i różnorodność ludzi” w początkowych fazach istnienia organizacji mają wagę umiarkowaną, rosnącą wraz ze wzrostem złożoności organizacji, osiągającą swoje maksimum w fazie szybkiego wzrostu

³⁴ A. Matczak, K. Martowska, wyd. cyt., s. 51.

³⁵ M. Czarniecki, M. Rajchelt, *Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji*, w druku.

firmy średniej wielkości, która staje się duża, co jest niewątpliwie udziałem opisywanej firmy³⁶. Osoba badana pełni funkcję prezesa zarządu od początku istnienia firmy. Można przypuszczać, iż dopiero w obecnym etapie rozwoju luki w posiadanych kompetencjach społecznych ujawniły istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają także, iż zarządzanie organizacją nie jest wolne od paradoksów³⁷. W opisywanym przypadku za paradoks można uznać fakt, iż główny inicjator zmian organizacyjnych – prezes zarządu firmy – okazuje się główną przeszkodą w ich wprowadzaniu. Potwierdzają także, iż na różnych etapach organizacyjnego rozwoju różne kompetencje miękkie i cechy osobowościowe mogą mieć kluczowe znaczenie dla efektywnego zarządzania organizacją. O ile niski poziom kompetencji społecznych nie miał znaczącego wpływu na rozwój przedsiębiorstwa we wcześniejszych fazach rozwoju organizacji, o tyle jest przeszkodą na etapie kryzysu autonomii, w którym znajduje się centrala firmy, oraz kryzysu kontroli w odniesieniu do zarządzania oddziałami.

Literatura

- Anderson C.R. et al., *Locus of control, leader behavior and leader performance among management students*, Academy of Management Journal. 1978, Vol. 21 Issue 4, s. 690-698.
- Aplin J.C., Cosier R.A., *Managing creative and maintenance organization*, The Business Quarterly, Spring, 1980
- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 2002.
- Boyatzis R.E., *Competencies in the 21st century*, Journal of Management Development, 2008, 27.1: 5-12.
- Boyatzis R.E., Saatcioglu A., *A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education*, Journal of Management Development, 2008, 27.1: 92-108.
- Cameron K.S., Whetten D., *Models of the organizational life cycle: applications to higher education*, „Review of Higher Education” 1983, 6.4: 269-299
- Czarnecki M., *Critique of Organizational Growth and Development Models Based on the Organizational Life Cycle (OLC) Construct – Throwing the Baby out with the Bathwater?*, w druku.
- Czarnecki M., *Kryzys kontroli w przedsiębiorstwie: próba przezwyciężenia na przykładzie studium przypadku*, [w:] Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, nr 4(13)/2012, red. A. Kaleta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Czarnecki M., *Wzrost za wszelką cenę? Dylematy strategiczne na przykładzie studium przypadku*, [w:] Nauki o Zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce, 7, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 164, red. B. Olszewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Czarnecki M., Rajchelt M., *Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji*, w druku.
- Davidsson P., Achtenhagen L., i Lucia N., *Research on Small Firm Growth: A Review*, European Institute of Small Business, 2005, s. 2, 4, <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30456351/>

³⁶ V.L. Lewis, N.C. Churchill, *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, 1983, 61(3), s. 32-42.

³⁷ Więcej o paradoksach w zarządzaniu: B. de Wit i B. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- eisb_version_research_on_small_firm_growth.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTW-SMTNPEA&Expires=1390141981&Signature=d9ghIPS2n8VDIo-16AJV%2BPEYABYU%3D&response-content-disposition=inline (10.01.2014 – data dostępu).
- de Wit B., Meyer B., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Drwal R.L., *Adaptacja kwestionariusza osobowości*, PWN, Warszawa 1995.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 76(3), 55, 1972.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 1998.
- Endler N.S. et al., *Controllability, coping, efficacy, and distress*, European Journal of Personality, 2000, 14.
- Lau C. et al., *Understanding organizational change: A schematic perspective*, Academy of Management Journal, 1995, 38, s. 537-554.
- Lewis V.L., Churchill N.C., *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, 1983, 61(3), s. 30-50.
- Maczak A., Martowska K., *Profil kompetencji społecznych*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2013.
- Mallinckrodt B., *Attachment, social competencies, social support and interpersonal process in psychotherapy*, PsychotherapyResearch 10(2000), s. 239 -266.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Phelps R., Adams R., Bessant J., *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*, International Journal of Management Reviews, 2007, Vol. 9, No. 1.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Steinmetz L., *Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them*, "Business Horizons", 1969, Vol. 12, No. 1.
- http://www.practest.com.pl/search/evide_searcher/kompetencje%20spo%C5%82eczne (30.06.2014 - data dostępu).

GAP IN SOCIAL COMPETENCES OF THE CHAIRMAN AS A BARRIER IN OVERCOMING THE CONTROL CRISIS – CASE STUDY

Summary: This article attempts to explain the reasons for the difficulties in overcoming the crisis of control in ABC Sp. z.o.o. company. The results of the observations made during longitudinal studies conducted in the organization indicated that – paradoxically – the main factors hampering the organization to overcome the crisis of control are: CEO's personality and soft skills – which is the main initiator of organizational changes. The results of interviews made with the CEO and with managers employed in the company in December 2013 allow to suppose that one of these features is called "locus of control" presented by the chairman. This is why researchers decided to use "Man at work" Questionnaire. The results seem to confirm the supposition that the locus of control and the consequent CEO characteristics constitute an explanation of the problems associated with overcoming the crisis of control in the company. Additionally, the author describes some management paradoxes, trying to explain them.

Keywords: crisis of control, growth crisis, social competences, growth barriers, development barriers.