

Zbigniew Olesiński
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

Rola i znaczenie czynników miękkich w good governance finansami

Streszczenie

Celem artykułu jest wykazanie korzyści ze wzrostu wykorzystania tak zwanych czynników miękkich w funkcjonowaniu instytucji bankowych. W pierwszej części artykułu przedstawione są opracowane w zarządzaniu wskaźniki pomiaru wybranych czynników miękkich. Wydaje się, że podobne metody wprowadzania monitorowania i stymulowania czynników miękkich można zastosować w instytucjach finansowych. W drugiej części artykułu zwrócono uwagę na korzyści wynikające ze współpracy organizacji, co sugeruje, że podobne korzyści można zastosować w instytucjach finansowych. Temu problemowi poświęcona jest trzecia część artykułu.

Słowa kluczowe: *good governance* finansami, instytucje finansowe, zarządzanie czynnikami miękkimi, zarządzanie międzyorganizacyjne.

Kody JEL: M01

Wstęp

W nauce organizacji i zarządzania z końcem XX wieku wzrosła rola i znaczenie tak zwanych czynników miękkich zarządzania (Granovetter 1985, s. 481). Początkowo uwaga badaczy koncentrowała się na innowacyjnych przedsiębiorstwach, posługujących się zaawansowaną technologią. Z czasem okazało się, że czynniki miękkie znajdują zastosowanie także w tradycyjnych branżach (Kunda 2006).

Sektor finansowy zasadniczo pozostał wierny koncepcji scentralizowanych, hierarchicznych struktur organizacyjnych, chociaż ostatnio w coraz szerszym zakresie dąży się do wzrostu samodzielności poszczególnych pracowników, co zbliża takie działania ku samoorganizacji (Bernstein i in. 2016, s. 38-49).

Wychodząc z tego spostrzeżenia warto wykazać osiągnięcia zarządzania w stosowaniu czynników miękkich i spróbować zastosować te osiągnięcia w funkcjonowaniu instytucji finansowych.

Metody pomiaru czynników miękkich

Historycznie analizowano tak zwane twarde czynniki zarządzania, jak relacje towarów i usług materialnych, ruch ludzi, finanse. Przeważał pomiar ilości towarów czy liczby osób,

czy kwot pieniężnych, które to kwoty mogły być pomocne przy pomiarze wielkości przemieszczania towarów (badano ich wartości).

Rewolucyjne zmiany technologiczne w drugiej połowie XX wieku zwróciły uwagę badaczy na rolę i znaczenie tak zwanych czynników miękkich. W Polsce relatywnie najwcześniej problem ten został podjęty w pracy Edvinsona i Malone (1997) pt. *Kapitał intelektualny*, traktującej o roli znaczenia wykształcenia pracowników w funkcjonowaniu gospodarki. Praca ta była inspiracją do badań D. Dobiji (2001). Praca ta powstała w kręgu badań prowadzonych przez B. Wawrzyniaka (2002).

Początkowo pomiary kapitału intelektualnego prowadzono przez określenie kosztów wykształcenia pracowników (Dobija 2001). Rychło jednak zwrócono uwagę na rolę i znaczenie relacji społecznych kształtujących się w toku współpracy przedsiębiorstw.

W badaniach prowadzonych przez J. Stachowicza (2006a; 2006b) wybrano grupę organizacji w sektorze transportu szynowego, sektorze turystyki rodzinnej i sektorze wyrobów i aparatury medycznej. Badania kapitału społecznego przeprowadzono z wykorzystaniem ankiety badawczej składającej się z trzech pytań ogólnych oraz dwudziestu pytań szczegółowych, zestawionych w postaci wyboru uporządkowanego według skali Likerta, w siedmio-stopniowym uszeregowaniu wyborów, w ramach każdego pytania, od „zdecydowanie nie”, „myślę, że nie”, „raczej nie”, przez „trudno powiedzieć”, po „raczej tak”, „myślę, że tak”, aż do „zdecydowanie tak”.

Do badań wybrano organizacje i instytucje dynamicznie działające w sektorze, wyróżniające się aktywnością konkurencyjną oraz liderów sektorowych. Pytania zostały opracowane w taki sposób, aby w maksymalnym stopniu uzyskać informacje na temat rozkładu kapitału społecznego i uwarunkowań oraz możliwości tworzenia zgrupowań przedsiębiorstw.

Podstawowe wymiary przyjętego modelu badawczego kapitału społecznego to: wymiar strukturalny (czy przedsiębiorstwa należące do danego sektora tworzą zdaniem respondenta strukturę współpracy), wymiar poznawczy (czy analizowana współpraca sprzyja tworzeniu wiedzy), wymiar kulturowy (wymiar zaszeregowany wyników odpowiedzi na pytanie o prawość w relacjach między analizowanymi przedsiębiorstwami, kompetencje badanych przedsiębiorstw, konsekwencje działania, lojalność i otwartość), wymiar strategiczny (czy i w jakim stopniu współpraca wpływa na kształtowanie strategii).

W badaniach wybranych przedsiębiorstw województwa śląskiego uczestniczyło 111 osób, w tym 31 z sektora transportu szynowego, 47 osób z sektora turystyki rodzinnej i 33 osoby z sektora wyrobów i aparatury medycznej.

Podobną ankietą przebadano 82 osoby z przedsiębiorstw tworzących grono odlewnicze (41 osób) w powiecie koneckim i 41 osób związanych z przedsiębiorstwami tworzącymi grono płytek ceramicznych Końskie – Opoczno – Przysucha – Tomaszów Mazowiecki (Olesiński, Sabat 2008).

W latach 1972-1998 General Social Survey w Stanach Zjednoczonych przeprowadził badania socjologiczne stopnia zaufania wybranych grup etnicznych w USA i stopnia zaufania mieszkańców ich krajów rodzinnych. Najbardziej ufający ludzie to Skandynawowie, Brytyjczycy, Niemcy. Z badań wynika, że kapitał społeczny jest większy w stanach USA, które mają większy udział emigrantów pochodzenia skandynawskiego (Minnesota, Dakota). Oznacza to, że sami Skandynawowie okazują większe zaufanie, ale też życie między Skandynawami skłania się do większej ufności.

Tabela 1**Wartość kapitału społecznego według sektorów (gron) w poszczególnych wymiarach**

Sektor (grono)	Wymiar kulturowy	Wymiar strukturalny	Wymiar poznawczy	Wymiar strategiczny
Medyczny	4,42	2,78	4,22	2,77
Transport szynowy	4,88	3,98	4,80	3,03
Turystyka	4,09	3,55	4,27	2,94
Ceramika	5,72	5,83	6,21	5,54
Odlewnictwo	5,76	5,94	6,41	5,86

Źródło: Olesiński, Sabat (2008).

Tabela 2**Grupy etniczne i ich poziom zaufania**

Grupa	Kraje pochodzenia danej grupy	Poziom zaufania danej grupy w USA	Kraje	Poziom zaufania w krajach
Nordycka	Szwecja, Norwegia, Finlandia, Dania	0,592	Szwecja, Norwegia, Finlandia, Dania	0,58
Germańska	Niemcy, Austria	0,465	Niemcy	0,42
Brytyjska	Anglia, Szkocja, Kanada, Australia	0,535	Wielka Brytania	0,44
Irlandzka	Irlandia	0,488	Irlandia	0,47
Francuska	Francja, Kanada (część francuska)	0,478	Francja	0,23
Włoska	Włochy	0,393	Włochy	0,35
Hiszpańska	Hiszpania	0,301	Hiszpania, Ameryka Łacińska	0,213
Europa Wschodnia	Czechy, Węgry, Litwa, Rumunia, Jugosławia	0,47	Armenia, Czechy, Węgry, Litwa, Polska, Rumunia, Serbia, Słowacja, Słowenia, Ukraina, Chorwacja	0,257
Rosyjska	Rosja	0,479	nie dotyczy	0,24
Afrykańska	kraje afrykańskie	0,183	kraje afrykańskie	0,167

Źródło: Grudzewski i in. (2007, s. 565).

Innym zjawiskiem jest większe zaufanie emigrantów w USA niż w krajach rodzinnych. Wynika to prawdopodobnie z lepszego przygotowania intelektualnego i psychicznego emigrantów, ale też ze sposobu funkcjonowania instytucji w USA.

Pomiar czynników miękkich zarządzania dokonujemy za pomocą określonych wskaźników. Na podstawie analizy danych ankietowych (2007 rok) (Olesiński 2008) obliczono wskaźniki relacji i wskaźniki innowacyjności. Zdolność do nawiązywania relacji została określona ilorazem sumy liczb wskazanych przez respondentów kontaktów przedsiębiorstw z innymi organizacjami w 2007 roku, podzielonej przez liczbę respondentów. Z kolei zdolność do wytwarzania nowych produktów i usług została określona ilorazem sumy liczb wskazanych przez respondentów nowych produktów i usług, wprowadzonych w 2007 roku, podzielonej przez liczbę respondentów. Te przedsiębiorstwa, które utrzymują więcej kontaktów i wprowadziły więcej nowych produktów i usług powinny być bardziej konkurencyjne (kolumna nr 5).

Tabela 3

Funkcjonowanie relacji międzyorganizacyjnych i powstanie innowacji w badanych skupiskach przedsiębiorstw

Nazwa skupiska organizacji	Liczba przebadanych przedsiębiorstw	Wskaźnik nawiązywania relacji	Wskaźnik innowacyjności	Wskaźnik konkurencyjności suma 3+4
1	2	3	4	5
Grono Targowe Kielce	10	1,80	1,40	3,20
Grono turystyczne” Słońce regionu”	281	1,80	0,96	2,76
Biomasa Świętokrzyska	8	1,60	1,25	2,85
Grono sadowniczo- przetwórcze	212	1,08	0,94	2,02
Grono odlewnicze	51	1,06	1,07	2,13
Grono budowlane	261	1,15	1,30	2,28
Grono medyczne	112	0,80	0,89	1,69
Inne przedsiębiorstwa	106	0,47	0,47	0,94

Źródło: Olesiński (2008).

Wydaje się celowe przeprowadzenie podobnych pomiarów w wybranej grupie instytucji finansowych w Polsce. Pozwoli to zwrócić uwagę pracowników i menadżerów na rolę i znaczenie współpracy.

Ku samorządzeniu w organizacjach

W 2015 roku grupa polskich badaczy opublikowała pracę pt. *Management in a Liquid Modern World* (Bauman i in. 2015), zwracająca uwagę na uwarunkowania społeczne zmian

struktur zarządzania i procesów zarządzania. W artykule pt. *Nowe technologie w organizacjach* J. Kociatkiewicz (2016, s. 294) nawiązuje do tych rozważań, do zależności struktur zarządzania i procesów zarządzania, do procesów społecznych, gospodarczych i uwarunkowań technologicznych.

Często uważa się, że rozwój techniki jest najbliższy liniowemu ideałowi postępu, w którym starsze, mniej wydajne rozwiązania są zastępowane nowymi, wydajniejszymi, korzystającymi z ciągłego przyrostu wiedzy i rozwoju nauki. Bliższe przyjrzenie się procesom organizacyjnym podważa jednak takie proste wyjaśnienia. Fale centralizacji i decentralizacji oraz nacisk na ścisłą komunikację lub autonomię zależą od mody, lokalnych wartości kulturowych, czy sytuacji ekonomicznej i politycznej, co najmniej w takim samym stopniu jak od dostępnych zasobów wiedzy technicznej. Także badania nad rolą technologii w organizacjach nie układają się w prosta historię. Rozwijały się one wielowątkowo, a podobne refleksje i teorie pojawiały się w ciągu dekad, częstokroć niezależnie, w dziełach różnych badaczy.

W 2000 roku Ken Wilber opublikował pracę pt. *Integral Psychology*, w której podjął trud łączenia czynników subiektywnych i obiektywnych, co może być przydatne do rozważań zależności struktur zarządzania i procesów zarządzania, obok procesów społecznych, gospodarczych i uwarunkowań technologicznych, także do uwarunkowań psychologicznych.

K. Wilber określa swoją teorię jako integralną.

Schemat 1

Model czterech ćwiartek

	Wewnętrzna perspektywa	Zewnętrzna perspektywa
Indywidualna perspektywa	Przekonania i sposoby myślenia ludzi	Zachowanie ludzi
Zbiorowa perspektywa	Kultura organizacyjna	Systemy organizacyjne (struktury, procesy, praktyki)

Źródło: Laloux (2015, s. 272).

Teoria integralna zakłada, że nie istnieje jedna linia rozwoju ze swymi etapami (poziomami), lecz wiele linii, czy wielorakich inteligencji, a każda z tych linii jest całkiem różna,

o różnych charakterystykach i różnych strukturach etapów. Te linie to między innymi kognitywna, emocjonalna, moralna, wartości, potrzeb i i duchowości. Określona jednostka może być w danym momencie na różnych poziomach poszczególnych linii, na innym kognitywnie, a na innym emocjonalnie (Wilber 2015, s. 399).

Inteligencja człowieka rozwija się przez „stany świadomości” (są to hierarchie aktualizujące, inne od powszechnie znanych, określonych jako hierarchie dominujące). Poznanie przechodzi od sensu motorycznej inteligencji, przez obrazy, symbole, koncepcje, schematy, zasady, metod zasady, kończąc na sieciach systemowych.

Teoria integralna zakłada wzrost roli i znaczenia samo zarządzania (*holacracy*) w strukturach organizacyjnych. Przewiduje, że w okresie do 2030 roku w krajach wysoko rozwiniętych struktury samo zarządzania będą stanowić do 20% całości.

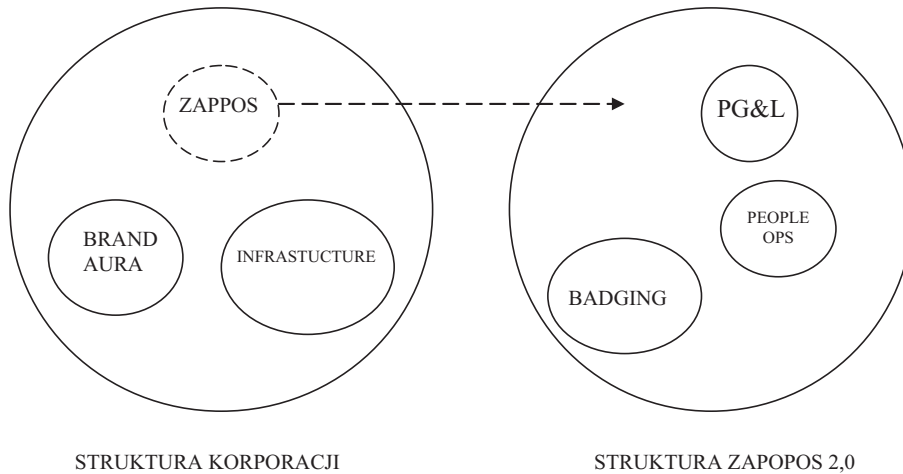
Równocześnie będzie następować wzrost roli i znaczenia struktur zdecentralizowanych, które będą stanowić do 40% ogółu, a struktury scentralizowane do 40%.

Skłania to do wniosku, że władza tak w obszarze rządzenia, jak i dowodzenia, a zwłaszcza w obszarze zarządzania w znacznym stopniu oparta będzie nie na presji, przemocy i zawładnięciu, lecz w coraz większym stopniu decyzje będą rezultatem negocjacji i konsensusu, co skłaniać będzie do rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

Obecnie (2017 rok) przykładem organizacji samo zarządzających (*holacracy*) jest Procter & Gamble, Morning Star (potentat w USA w handlu) HolacracyOne i inne (Bernstein i in. 2016, s. 38-49). Wydaje się, że idea samo zarządzania wyrasta z rozwijającego się od pewnego czasu (koniec XX wieku) zarządzania procesowego, ale także z młodszego (początek XXI wieku) zarządzania międzyorganizacyjnego. W organizacjach samo zarządzających, podobnie jak w zarządzaniu międzyorganizacyjnym, wzrastać będzie samodzielność podejmowania decyzji przez pracowników, ich kreatywność i innowacyjność. Wzrastać będzie elastyczność relacji międzyorganizacyjnych, co zwiększy zdolność pracowników do identyfikacji nowych możliwości przy równoczesnej zdolności oporu wobec prób dominacji (zawładnięcia).

W zarządzaniu międzyorganizacyjnym porozumienie między partnerami następuje zasadniczo przez negocjacje i zawarcie kontraktu (porozumienia) lub osiągnięcie konsensusu. Zasadniczo żadna z współpracujących organizacji nie dominuje nad pozostałymi. Jednak w wypadku ukształtowania się między organizacjami preferowanych kanałów towarów i informacji, które z czasem stają się ważniejsze niż inne kanały sieci współpracy, może rodzić się pokusa dominacji. Nie ma nigdy w organizowaniu braku władzy, choć zwłaszcza w rozproszonych sieciach współpracy jest ona niemal niedostrzegalna. Przykładem rozważań w tym zakresie jest praca H. Mintzberga z 1973 roku.

Samo zarządzanie występuje przede wszystkim w organizacjach kreatywnych, jak zespoły naukowe, artystyczne, biura konstrukcyjne, redakcje, agencje reklamowe itp. Organizacje

Schemat 2**Przykład samzarządzającej (holarcacy) struktury organizacyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bernstein i in. (2016, s. 42-43).

tego rodzaju sprzyjają kształtowaniu kreatywnych środowisk sprzyjających rozwojowi współpracy oraz tworzeniu sieci i klastrów.

Finanse w sieciach współpracy

Jakkolwiek naukowo opisano sieci i klastry, dopiero w XX wieku i to raczej w jego drugiej połowie, to jednak stosownie do koncepcji teorii integralnej, pewne linie sieciowości i klastrowości występowały już wcześniej. I tak sieć można wiązać z początkami sieci handlu, jak Szlak Jedwabny, Szlak Bursztynowy, Szlak Przypraw Korzennych i inne. Instytucjonalizacja handlu była wątpliwa, bardziej dominowała dobra wola władców oraz życzliwość i zainteresowanie mieszkańców niż kompleksowe regulacje normatywne. Ale i wówczas obowiązywały cła czy inne opłaty, przywileje prawa składu, przywileje organizacji jarmarków. Można by więc powiedzieć, że jeśli nie w starożytności, to w średniowieczu w Europie zrodziły się prawne regulacje gospodarcze, wyrastające z kodeksu cywilnego: prawa i obowiązki ludzi, opłaty i inne daniny publiczne (Budnikowski 2017, s. 17).

Podobnie długotrwałe są relacje między bankami, czego przykładem może być instytucja weksła, znana na Półwyspie Apenińskim już w XII wieku. Znane też są co najmniej średniowieczne praktyki udzielania kredytu panującym lub bankom.

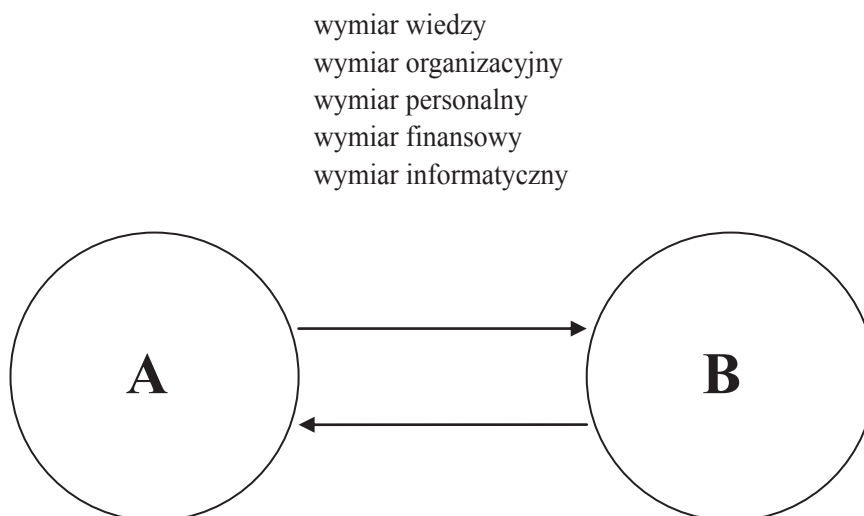
Stąd przesłanka, że w związku z powszechnie zachodzącymi zmianami celowe jest rozważenie korekt obecnie funkcjonujących w ramach *good governance* praktyk organizacyj-

nych w bankach, ku rozwiązaniem epoki współczesnej, a więc decentralizacja, zarządzanie procesowe, samozarządzanie, zarządzanie międzyorganizacyjne.

Konkluzja dotychczasowych rozważań jest konstatacja, że organizowanie jest fenomenem i może przejawiać się w sieciach międzyorganizacyjnych czy klastrach. Badania empiryczne wskazują na szybki rozwój struktur sieciowych, objawiających się szybkim powstawaniem nowych rodzajów organizacji doradczych, *outsourcingowych* i innych oraz znacznym wzbogacaniem relacji międzyorganizacyjnych przez wzbogacanie i różnicowanie miękkich czynników zarządzania i wzrost złożoności wymiarów relacji międzyorganizacyjnych (Olesiński, Rzepka, Sabat 2016).

Schemat 3

Wymiary relacji międzyorganizacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Wymiar organizacyjny (Bitkowska 2013) struktury międzyorganizacyjnej polega na tworzeniu w strukturze organizacyjnej stanowiska menadżera zarządzania międzyorganizacyjnego (nazywanego częściej menadżerem współpracy) lub w przypadku szerszego zakresu działań w tym zakresie – biura (zespoły) zarządzania międzyorganizacyjnego (często określanego jako biura marketingu, czy współpracy relacji współpracy i inne). Zasadniczo struktura zespołu winna być zdecentralizowana, stwarzająca możliwość dużej samodzielności poszczególnym pracownikom, aż po samozarządzanie. Zadania współpracy mogą też być podejmowane, w miarę możliwości przez innych pracowników. W tym zakresie wymia-

ru organizacyjnego warto zwrócić uwagę na organizacje pośredniczące i doradcze, funkcjonujące w sieci, ułatwiające i intensyfikujące współpracę organizacji sieci.

Wymiar personalny zarządzania międzyorganizacyjnego wynika z zadań wymiaru organizacyjnego. Zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach wymagają w coraz większym stopniu samodzielności, inicjatywy i kreatywności pracowników. Chcąc stworzyć pracownikom większe możliwości samodzielności i inicjatywy, celowe jest spłaszczenie struktur i ich decentralizacja, co stwarza przesłanki do tworzenia się zespołów pracowniczych, podobnych do zespołów zarządzania procesowego. Jak można zauważyć, zespół taki łatwiej nawiązuje współpracę z innymi organizacjami, prowadząc do rozwoju zarządzania międzyorganizacyjnego.

A. Bitkowska wskazuje na korzyści stosowania metody ABC i zbliżonej metody ABM (*Activity Based Management*). Są to: ocena kosztów realizacji działań, zasobów i obiektów kosztów, przypisywanie zasobów działaniom i działania obiektom kosztów na podstawie ich zużycia, rozpoznanie związków nośników i działań (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2014).

Czynniki miękkie wpływają na wzrost współpracy międzyorganizacyjnej, a ta z kolei walnie przyczynia się do wzrostu innowacyjności, co na ogół prowadzi do wzrostu konkurencyjności współpracujących firm (Olesiński, Rzepka, Sabat 2016). Stąd pragnąc zidentyfikować ich pozytywny wpływ na funkcjonowanie firmy, celowe jest tworzenie wyspecjalizowanych zespołów (komórek) pracowników zajmujących się intensyfikacją współpracy w takich programach, jak CRM – współpraca z klientami czy CSR – społeczna odpowiedzialność korporacji, kreowanie programów lojalnościowych i inne. Celowe jest kształtowanie proinnowacyjności postaw pracowniczych, wspieranie rozwoju kreatywnych inicjatyw i samodzielności pracowników przez chociażby stymulowanie przedsiębiorczości. Sytuacja taka sprzyja generowaniu nowych rozwiązań organizacyjnych, personalnych, finansowych, kreuje nowe zasoby informacji i wiedzy.

J. Rifkin (2017, s. 8) udzielając wywiadu dziennikowi „Rzeczpospolita” stwierdził, że współczesne korporacje osiągnęły szczyt efektywności z końcem 2008 roku. Stąd z racjonalnego punktu widzenia celowy jest wzrost roli i znaczenia małych i średnich firm, które w obecnej sytuacji lepiej potrafią zarządzać infrastrukturą cyfrową, jako przedmiotem gry politycznej. „Myślę, że przyszłością jest bliska kooperacja koncernów z małymi i większymi firmami. Rozwinie się też kultura „*open source*” (rezygnacja z praw autorskich i patentowych) (...). Jest dużo firm, które dochodzą do wniosku, że nie warto wszystkiego ograniczać patentami, bo firmy które działają w kulturze „*open source*” rozwijają się szybciej (...), wszyscy w branży rozwijają się wymieniając się wiedzą (...). W dzisiejszym świecie, współpracując, rozwijasz się szybciej, ale potrzebujesz do tego zupełnie nowego modelu biznesowego”.

Podsumowanie

Kryzys instytucji finansowych w 2008 roku wskazuje, że niezależnie od praktyk *stricte* finansowych, mających poprawić kondycję banków i przestrzeganie regulacji określonych

w dokumentach pod nazwą Bazylea, celowe wydaje się przynajmniej rozważenie zmian organizacyjnych instytucji finansowych. Studia nad dziejami przemysłu wskazują, że w określonych warunkach nadmierna centralizacja struktur finansowych i nadmierny ich wzrost obniża innowacyjność, konkurencyjność, zdolność elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu.

Stąd wydaje się, że oprócz regulacji typu Bazylea konieczny jest określony zmysł stymulowania zmian struktury bankowej, co powinno polegać na decentralizacji i wzroście zarządzania procesowego w decentralizujących się strukturach.

Celowa też wydaje się stymulacja zmian relacji wzajemnych instytucji bankowych w kierunku wzrostu współpracy przy równoczesnej rywalizacji.

Powszechnie uważa się łączenie banków inwestycyjnych i depozytowo-kredytowych za błędne. Powrót do wcześniejszych rozwiązań wydaje się trudny, można jednak postulować podział banków, chociażby z inspiracji instytucji rządowych zajmujących się zwalczaniem praktyk monopolistycznych. Wydaje się też celowe wspieranie przez instytucje rządowe i samorządy terytorialne powstawania i rozwoju banków lokalnych (gmina), subregionalnych (powiat) i regionalnych (województwo), w tym banków spółdzielczych i kas zapomogowo-pożyczkowych, co wzbogaci system bankowy, da im impuls dla rozbudowy sieci współpracy i przyspieszy przepływ wiedzy i informacji o nowatorskich rozwiązaniach.

Bibliografia

- Bauman Z., Bauman I., Kociatkiewicz J., Kostera M. (2015), *Management in a Liquid Modern World*, Polity Press.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. (2016), *Beyond the Holacracy Hype*, "Harvard Business Review", July-August.
- Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Budnikowski A. (2017), *Ekonomia międzynarodowa*, PWE, Warszawa.
- Dobija D. (2001), *Metodyka szacowania wiedzy*, (w:) Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital: realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, Harper Business, New York.
- Granovetter M. (1985), *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology", Vol. 91, No. 3.
- Kociatkiewicz J. (2016), *Nowe technologie w organizacjach*, (w:) Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, wyd. II, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.) (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Kunda G. (2006), *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*, Temple University, Philadelphia.

- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.
- Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Olesiński Z. (2008), *Strategia rozwoju klastrów w województwie świętokrzyskim*, Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionalnego, Kielce.
- Olesiński Z., Sabat A. (2008), *Shaping of relations between global and local network upon the example of the foundry and ceramic clusters in the Konskie Poviát*, (w:) Borowiecki R., Jaki A. (Eds.), *Enterprise in the Face of 21 st century Challengers*, Kraków.
- Olesiński Z., Rzepka A., Sabat A. (2016), *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej, na przykładzie Polski, Kanady, Gruzji*, Texter, Warszawa.
- Rifkin J. (2017), *Reguły rynkowej gry się zmieniły*, wywiad H. Salika, „Rzeczpospolita, Plus Minus”, 4-5.03., nr 9(1253).
- Stachowicz J. (2006a), *Zarządzanie kapitałem społecznym, procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenie z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*, (w:) Bojar E. (red.), *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Stachowicz J. (kierownik projektu) (2006b), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach innowacyjnych* (raport merytoryczny), maszynopis powielany, Warszawa.
- Wawrzyniak B. (2002), *Budowanie gospodarki opartej na wiedzy jako nowy paradygmat zarządzania*, (w:) Grajewska-Rychlik H., Goryńska A. (red.), *Kreowanie nowego*, WSPoZ, Warszawa.
- Wilber K. (2000), *Integral Psychology, Consciousness, Split, Psychology, Therapy*, Shambala Publications, Boston.
- Wilber K. (2015), *Posłowie*, (w:) Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.

The Role and Importance of Soft Factors in Finance Good Governance

Summary

The article is about the soft factor of management and about application of soft management to financial institutions. The first part of the article is about the ways of measuring soft factors and the manner of application of those factors to monitoring and stimulating financial institutions. The second part of article is about inter-organisational cooperation. Those methods can be used to improve financial institutions. This problem is discussed in the third part of the article.

Key words: finance good governance, finance institutions, soft factors management, inter-organisational management.

JEL codes: M01

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

prof. dr hab. Zbigniew Olesiński

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

ul. Stokłosa 3

02-787 Warszawa

tel.: 22 457 23 00

e-mail: z.olesinski@vistula.edu.pl