

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ I

KONCEPCJE PROCESOWE I PROJEKTOWE W ZARZĄDZANIU

Grzegorz Belz, Andrzej Krzemiński

Zarządcze struktury sieciowe w procesie odnowy przedsiębiorstw 11

Renata Brajer-Marczak

Dojrzałość procesowa w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej 19

Wojciech B. Cieśliński, Iwona Chomiak-Orsa, Jakub Mierzyński

Dojrzałość projektowa i procesowa przedsiębiorstw – aspekty metodologiczne 26

Jarosław Domański, Wiesław Kotarba, Tadeusz Krupa

W pryzmatach zarządzania 33

Maciej Fryt

Przesłanki transformacji i ograniczenia przy wdrażaniu procesowego zarządzania przedsiębiorstwem .. 41

Konrad Fuks, Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański

Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw 47

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak

Wielowymiarowe zarządzanie efektywnością projektów zorientowanych obiektowo 54

Joanna Kacała

Efektywność i doskonałość organizacji publicznych 61

Joanna Kałkowska

Rozwój technologii ICT w Polsce w kontekście analizy dokumentacji obszarowej 67

Małgorzata Karolewska-Szparaga

Ekonomiczno-organizacyjne skutki wdrożenia scenariusza polityki rolnej i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do przedsiębiorstwa HZZ Osowa Sień Sp. z o.o. 73

Tomasz Kopczyński

Społeczny aspekt w zarządzaniu projektami 83

Agnieszka Kowalska-Styczeń

Modelowanie procesów przywództwa w ujęciu systemów złożonych 90

Alina Kozarkiewicz

Rozwój zarządzania projektami w świetle teorii instytucjonalnych 96

Janusz Kraśniak

Diagnoza stanu struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw międzynarodowych 103

Agnieszka Krawczyk-Sołtys

Stopień wdrożenia procesów zarządzania wiedzą w szpitalach publicznych 109

Grzegorz Krzos

Formy organizacji projektów europejskich 115

Katarzyna Łukasik

Lean management czy outsourcing 121

Kamila Malewska

Ewolucja modeli procesów podejmowania decyzji 127

Teresa Piecuch

Przedsiębiorczość w procesie zarządzania przedsiębiorstwem 136

Katarzyna Piwowar-Sulej

Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku 143

Seweryn Spałek

Zwiększanie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. Koncepcje, uwarunkowania i możliwe zastosowania praktyczne 149

Aleksandra Sus	
Wybrane determinanty procesu wykorzystywania okazji w zarządzaniu strategicznym	156
Marek Szarucki	
Typologia metod rozwiązywania problemów zarządzania	161
Katarzyna Szczepańska	
Podejście procesowe w zarządzaniu jakością	170
Joanna Węgrzyn	
Ocena krytycznych czynników sukcesów projektów PPP w świetle wyników badań empirycznych w Polsce	177
Małgorzata Węgrzyńska	
Wpływ audytu i zarządzania na bezpieczeństwo ekonomiczne jednostki gospodarczej	185
Magdalena K. Wyrwicka	
Organizowanie rozwoju przedsiębiorstwa	191
Przemysław Zbierowski	
Pozytywne rezultaty przedsiębiorczości	198
Grzegorz Zieliński, Malwina Studzińska	
Projektowanie usług z wykorzystaniem koncepcji <i>design-thinking</i>	206

CZĘŚĆ II

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Jadwiga Adamczyk	
Pomiar i raportowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw	215
Anna Adamik	
Koncepcja przedsiębiorstwa konkurencyjnego w warunkach dynamiki rozwoju organizacji i jej otoczenia rynkowego	222
Agata Austen	
Współpraca w sieciach międzyorganizacyjnych: ujęcie wielopoziomowe	229
Paweł Bartkowiak	
Rola zarządzania wartością klienta w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	236
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel	
Zintegrowane zarządzanie obszarami metropolitalnymi a zrównoważony rozwój	244
Agnieszka Izabela Baruk, Anna Iwanicka	
Wybrane aspekty kształtowania doświadczeń nabywców finalnych	252
Jan Beliczyński	
Kategoria „zdolność rozwojowa organizacji” w zarządzaniu strategicznym	259
Maciej Brzozowski	
Ewolucja myślenia strategicznego – od planowania strategicznego do myślenia projektowego	267
Michał Chomicki	
Lobbying jako mechanizm kształtowania otoczenia polityczno-prawnego organizacji	274
Marek Ciesielski	
System Produkcyjny Toyoty – rdzeń współczesnych koncepcji zarządzania	280
Szymon Cyfert, Marcin Janicki	
Zastosowanie koncepcji modelu biznesu do opisu logiki funkcjonowania klubu piłkarskiego	287
Krzysztof Ćwik	
Wpływ podmiotu nadrzędnego na strategię podmiotu zależnego	295
Radosław Dawidziuk	
Wybrane aspekty e-strategii marketingowych	302
Anna Dewalska-Opitek, Joanna Strzelczyk-Łucka	
Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu wizerunku pracodawcy	310
Jakub Drzewiecki	
Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu	317
Tadeusz Falencikowski	
Koncepcja ciągu zarządzania strategicznego biznesem	325

Marcin Flieger	
Planowanie i organizowanie systemu zarządzania wizerunkiem organizacji	331
Aldona Frączkiewicz-Wronka	
Przesłanki wykorzystania koncepcji współpracy między organizacjami z różnych sektorów w zarządzaniu publicznym	339
Bartłomiej J. Gabrys	
Narracja jako metoda badania strategicznej odnowy organizacji na przykładzie Tauron S.A.	346
Ewa Glińska	
Strategiczne zarządzanie marką miasta – wybrane aspekty	352
Piotr Górski	
O potrzebie badań koncepcji zarządzania w Polsce w perspektywie historycznej	359
Katarzyna Hys	
Koncepcja CSR w kompozycjach modelowych	365
Jarosław Ignacy	
Horyzont czasowy strategii polskich firm w świetle badań empirycznych	371
Monika Ingram	
Strategie wspierania innowacyjności wśród pracowników: studium przypadku	378
Wioletta Jakubowska	
Profil struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP	385
Anna Maria Jeszka	
Współpraca w łańcuchu dostaw a oszczędności wynikające z polityki zarządzania zwrotami w korporacjach handlowych w Polsce	392
Szymon Jopkiewicz	
Problem oceny efektywności usług profesjonalnych w sektorze zdrowia. Aspekt asymetrii informacyjnej	401
Andrzej Kaleta, Agata Wojnicka	
Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej wielkości	407
Adam Kałowski	
Planowanie strategiczne w warunkach dynamicznych zmian rynkowych	414
Patrycja Klimas	
Uwarunkowania doboru partnerów współpracy międzyorganizacyjnej	421
Robert Kozielski	
Koncepcje zarządzania strategicznego a marketing – konflikt czy współpraca	428
Marzena Kramarz, Włodzimierz Kramarz	
Czynniki ryzyka w kontekście odporności sieciowego łańcucha dostaw wyrobów hutniczych	434
Teresa Kraśnicka, Grzegorz Głód, Grzegorz Pawlak	
Ewolucja koncepcji Lean Management i jej zastosowanie w przedsiębiorstwach w Polsce	442
Marek Krzysztof Krasieński	
Rola kluczowego odbiorcy w kształtowaniu metod i technik zarządzania stosowanych przez jego dostawców	450
Natalia Kubiak, Agnieszka Stachowiak, Leszek Pacholski	
Model inteligentnego hybrydowego systemu zarządzania logistyką zaopatrzeniową	456
Anna Kwiecień	
Rola strategii relacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sieci	464
Roman Lewandowski	
Strategia zarządzania wiedzą jako narzędzie kontroli w szpitalu	471
Monika Łada	
Rachunek wyników docelowych organizacji	477
Krzysztof Machaczka	
Koncepcja Value Based View jako element zdolności integracji strategicznej przedsiębiorstwa	483
Zbigniew Matyjas	
Teoria gier i jej znaczenie w dynamicznych modelach konkurowania	490
Katarzyna Olejniczak	
Zaufanie jako strategiczny zasób współczesnego przedsiębiorstwa	497
Kazimierz Perechuda, Iwona Chomiak-Orsa, Wojciech Cieśliński	
Determinanty projektowania modeli biznesu dla klubów sportowych	503

Anna Piekarczyk	
Myślenie sieciowe jako główna kompetencja przyszłości	510
Agata Pierścieniak	
Adaptive management – rola wiedzy i współpracy w kreowaniu procesu zarządzania	516
Konrad Raczkowski	
Strategiczne zarządzanie wiedzą w systemie gospodarczym a teoria racjonalnych oczekiwań	522
Joanna Radomska	
Formalizacja w komunikowaniu o strategii w świetle badań empirycznych	529
Jarosław Ropęga	
Niepowodzenia gospodarcze w nowo zakładanych małych firmach	536
Edyta Ropuszyńska-Surma	
Metody foresightowe jako wsparcie zarządzania strategicznego	542
Gabriela Roszyk-Kowalska	
Istota kompetencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem	551
Małgorzata Rozkwitalska, Monika Boguszewicz-Kreft	
Efekt kraju pochodzenia a funkcjonowanie przedsiębiorstw wielonarodowych – analiza koncepcji	557
Edyta Rudawska	
Koopetycja w kontekście marketingu relacji – ujęcie międzyorganizacyjne, międzyfunkcyjne i międzykonsumenckie	565
Łukasz Skowron	
Diagnoza procesu budowania relacji na płaszczyźnie firma – klient	572
Elżbieta Skrzypek	
Dojrzałość jakościowa organizacji w świetle teorii i doświadczeń organizacji	579
Małgorzata Sławińska	
Reengineering ergonomiczny w zarządzaniu łańcuchem działania	589
Letycja Sołoducho-Pelc	
Udział pracowników w procesie wdrażania strategii w przedsiębiorstwach realizujących strategię dynamicznego wzrostu	596
Iwona Staniec	
Współczesne koncepcje zarządzania ryzykiem	601
Anna Starosta	
Przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwach – ujęcie teoretyczne i empiryczne	607
Monika Stelmaszczyk	
Przyczyny niewystarczającej analizy błędów – bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie budowlanym	615
Agata Sudolska	
Pozyskiwanie zaufania klientów jako przejaw myślenia strategicznego przedsiębiorstwa	621
Danuta Szwejca	
Strategie reagowania na sytuację kryzysową a ryzyko reputacji	628
Stefan Trzcieliński	
Wybrane wyniki badań inteligencji przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy	635
Piotr Tworek	
Zintegrowane zarządzanie ryzykiem jako funkcja wspomagająca kierowanie przedsiębiorstwem	642
Anna Ujwary-Gil	
Modele biznesowe a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa	648
Wiesław Urban	
Franczyzobiorca jako przedsiębiorca – badanie podejść do wyboru sieci franczyzowej	654
Julita Eleonora Wasilczuk	
Czynniki wzrostu zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach – czy chcieć znaczy móc?	661
Sławomir Wawak	
Znaczenie sformalizowanego systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie	668
Andrzej Piotr Wiatrak	
Uwarunkowania skuteczności narzędzi realizacji strategii rozwoju lokalnego i regionalnego	676
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski	
Obrona żywności – konieczny element współczesnej strategii przedsiębiorstwa spożywczego	683

Anna Witek-Crabb	
Specyfika zarządzania strategicznego w średnich przedsiębiorstwach – wybrane zagadnienia	690
Grzegorz Wojtkowiak	
Efekty ekonomiczne wycofania spółek z giełdy	697
Przemysław Wolczek	
Rola interesariuszy w tworzeniu strategii – doświadczenia polskich przedsiębiorstw	705
Anna Wójcik-Karpacz	
Dedykowane aktywa jako determinanty przewagi konkurencyjnej – podejście relacyjne	713
Dorota Wójcik-Kośla	
Strategie przedsiębiorstw sektorów wysokiej konkurencji w świetle badań empirycznych	721
Janusz Zawila-Niedźwiecki	
Propozycja warstwowego modelu zarządzania wiedzą	729
Bernard Ziębicki	
<i>Lean startup</i> jako nowa koncepcja zwinnego zarządzania przedsięwzięciami biznesowymi w warunkach skrajnej niepewności	736
Katarzyna Żak	
Pomiar relacji z klientem jako integralny element koncepcji zarządzania wartością klienta	743

CZĘŚĆ III

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZMIANAMI

Katarzyna Bartusik, Mariusz Sołtysik	
Projektowanie zmian i rozwoju systemów organizacyjnych	753
Agnieszka Bienkowska	
Poprawność rozwiązań controllingu – indywidualizm <i>versus</i> uniwersalizm	759
Katarzyna Boczkowska, Marta Znajmiecka-Sikora	
<i>Behavior-based safety</i> – skuteczna metoda budowania kultury bezpieczeństwa organizacji	766
Marek Ćwiklicki, Angelika Wodecka-Hyjek	
Luz organizacyjny a innowacyjność organizacji	773
Marcin Geryk	
Rola przywódcy w uczelni a zmiany otoczenia	779
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska	
Dylematy reorientacji pro jakościowej w regulacjach dotyczących polskiego szkolnictwa wyższego	786
Marzena Hajduk-Stelmachowicz	
Perspektywa czasowa implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego	793
Jarosław Karpacz	
Organizacyjne rutyny i zdolności – spojrzenie literaturowe	801
Urszula Kobylińska	
Rozwój systemów zarządzania jakością w administracji publicznej	808
Anna Maria Lis	
Kreować czy kopiować? Strategie innowacyjne firm lokatorskich trójmiejskich instytucji pomostowych w świetle badań empirycznych	815
Jolanta Łopatowska	
Realizacja zmiany procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne	824
Anna Molter	
Kultura organizacyjna a proces zarządzania zmianą	831
Ester Piwoni-Krzeszowska, Tomasz Małkus	
Metodyka organizowania współpracy z dostawcą usług logistycznych	838
Anna Sabat	
Analiza metody żywego laboratorium jako instrumentu wdrażania innowacji	846
Maja Sajdak	
Atrybuty zwinnego przedsiębiorstwa – prezentacja wyników badań	853
Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina	
Przedsiębiorczość a biurokracyzm w zarządzaniu uczelnią	861

Jan Skalik	
Ryzyko w zarządzaniu zmianami w organizacji	867
Henryk Sobolewski	
Restrukturyzacja własnościowa przedsiębiorstw a wzrost gospodarczy	875
Dariusz Sobotkiewicz	
Realokacja funkcji organicznych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej jako rezultat wdrażania współczesnych koncepcji zarządzania	882
Stanisława Sokołowska, Paweł Szwiec	
Zmiany w przestrzennej strukturze zasilania nauk o zarządzaniu w latach 1991–1993 oraz 2010–2012 ..	890
Małgorzata Trenkner	
Implementacja systemów zarządzania jakością a modelowe ujęcie zarządzania zmianą	899
Jolanta Walas-Trębacz	
Zmiany w strukturze wewnętrznego łańcucha wartości przedsiębiorstwa – wyniki badań empirycznych	906

CZĘŚĆ IV

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI

Adela Barabasz	
Paradygmat psychoanalityczny w teorii i praktyce zarządzania	917
Małgorzata Baran, Monika Kłos	
Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami	923
Agnieszka Izabela Baruk	
Pracownicy jako nabywcy wartości personalnych	930
Dominika Bąk-Grabowska	
Zatrudnienie nierejestrowane – przesłanki i konsekwencje jego stosowania w obszarze ZZL	937
Katarzyna Bratnicka, Konrad Laska	
Twórcze przywództwo: konceptualizacja i operacjonalizacja konstruktów	944
Monika Choderek, Barbara Józefowicz	
Rola zaufania w budowaniu marki pracodawcy z wyboru	950
Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk	
Generacja Y a przywództwo w organizacji	957
Jarosław Domański, Sylwester Gregorczyk, Magdalena Dolata	
Edukacyjne oczekiwania studentów w zakresie nauk o zarządzaniu	962
Katarzyna Gadomska-Lila	
Rola praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w procesie dopasowania organizacyjnego	972
Aldona Glińska-Noweś, Magdalena Kalińska, Dariusz Karaś	
Znaczenie pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników dla rozwoju przedsiębiorstwa	979
Marcin Gołębski	
Stan obecny i przesłanki rozwoju zarządzania funkcją personalną we współczesnych przedsiębiorstwach	987
Liliana Hawrysz	
Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania jakością w organizacjach sektora publicznego o różnej wielkości	993
Agnieszka Ignyś	
Kwalifikacje i system wynagrodzeń menedżerów jako instrument nadzoru korporacyjnego	1001
Tomasz Ingram	
Zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji: wyniki badań jakościowych	1010
Lidia Jabłonowska	
Znaczenie programów praca zawodowa-życie prywatne dla pokolenia Y	1017
Agnieszka Jagoda	
Zespoły zarządzające w polskich grupach kapitałowych – doniesienia z badań empirycznych	1024
Marzena Jankowska-Mihułowicz	
Podmiotowe uwarunkowania decyzyjności menedżerów jako przedmiot interdyscyplinarnych badań ..	1031

Kazimierz Jaremczuk	
Kreatywność pracownika a proces organizacyjnej formalizacji	1038
Zdzisław Jasiński	
Formy organizacji zespołowego działania – ujęcie ewolucyjne	1044
Marta Juchnowicz	
Współczesne trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w Polsce	1049
Robert Karaszewski, Andrzej Lis	
Przywództwo i CSR w kontekście pozytywnego potencjału organizacji	1056
Izabela Konieczna	
Zasoby i kompetencje w sferze zatrudnienia – ich znaczenie i stan na przykładzie spółdzielni mleczarskich województwa świętokrzyskiego	1063
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek	
Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT	1070
Elżbieta Kowalczyk	
Wybrane psychospołeczne uwarunkowania i konsekwencje zaangażowania pracowników	1078
Beata Krawczyk-Bryłka	
Ocena klimatu pracy w zespole wielokulturowym	1084
Katarzyna Krot, Dagmara Lewicka	
Natura zaufania instytucjonalnego – wymiary i zależności	1091
Katarzyna Kulig-Moskwa	
Rola wolontariatu pracowniczego w rozwoju kompetencji pracowników	1099
Beata Kulisa	
Ekonomiczno-społeczne aspekty samozatrudnienia	1107
Stefan Lachiewicz	
Przyczyny ograniczonego wykorzystania wiedzy o zarządzaniu w praktyce gospodarczej	1115
Dagmara Lewicka, Katarzyna Krot	
Rodzaje i wymiary zaufania jako determinanty kultury proinnowacyjnej	1121
Elena Mieszajkina	
Znaczenie przywództwa w małej firmie	1128
Joanna M. Moczyłowska	
Paradygmat relacji organizacji z pracownikami w zarządzaniu kapitałem ludzkim	1135
Grzegorz Myśliwiec	
Zarządzanie konfliktem w małym zespole pracowniczym	1142
Konrad Niziołek	
Koncepcja kapitału wiedzy menedżera z zakresu bezpieczeństwa pracy	1149
Edmund Pawłowski, Krystian Pawłowski	
Zintegrowana ocena efektywności systemu wytwórczego jako podstawa systemu motywacyjnego	1156
Magdalena Pichlak	
Rola potencjału ludzkiego i potencjału relacyjnego w kształtowaniu innowacyjności organizacji	1164
Katarzyna Piórkowska	
Behawioralne kategorie w naukach o zarządzaniu – kontekst metodologiczny i metodyczny	1170
Aleksandra Polak-Sopińska, Monika Kucharska	
Analiza możliwości zatrudnienia osób dojrzałych w branży tworzyw sztucznych	1177
Magdalena Przybyła	
Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych	1185
Anna Rakowska	
Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi – podejścia i koncepcje	1192
Tomasz Sapeta	
Koncepcja wynagrodzenia godziwego – mit czy rzeczywistość?	1199
Agnieszka Sitko-Lutek, Urszula Skurzyńska-Sikora	
Kompetencje kadry kierowniczej a kompetencje przedsiębiorstw innowacyjnych	1206
Agnieszka Springer	
Zarządzanie talentami w praktyce polskich przedsiębiorstw	1212
Anna Stankiewicz-Mróż	
Znaczenie przywództwa w procesach przejęć przedsiębiorstw	1220

Andrzej Stańda	
Efektywne przywództwo w zdrowej organizacji	1226
Witold Szumowski	
Determinanty realizacji funkcji personalnej. Czynniki wpływające na efektywność oraz bariery rozwoju funkcji	1233
Małgorzata Tyrańska	
Kategoryzacja systemów oceny kompetencji menedżerskich	1242
Ewa Więcek-Janka	
Model sukcesji jako przykład zarządzania zmianą w przedsiębiorstwach rodzinnych	1249
Sławomir Winch	
Wybrane determinanty przywództwa w przedsiębiorstwie – wyniki badań pilotażowych	1258
Hubert Witczak	
Wstęp do poznania systemu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	1265
Hanna Włodarkiewicz-Klimek	
Kapitał ludzki przedsiębiorstw w warunkach gospodarki wiedzy – wyniki badań	1273
Martyna Wronka	
Zintegrowane przywództwo jako krytyczny czynnik osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa społeczne	1280
Joanna Żukowska	
Naukowe ujęcie kompetencji z uwzględnieniem aspektu zarządzania kompetencjami	1287

CZEŚĆ I

**KONCEPCJE PROCESOWE I PROJEKTOWE
W ZARZĄDZANIU**

Grzegorz Belz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Andrzej Krzemiński

PSG Sp. z o.o. Wrocław

ZARZĄDCZE STRUKTURY SIECIOWE W PROCESIE ODNOWY PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Odnowa przedsiębiorstw jest obecnie jednym z głównych wyzwań, przed którym stoją firmy. Celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie struktur sieciowych w organizacji poddanej procesowi odnowy przez pryzmat triumwiratu archetypowych ról zarządczych: przedsiębiorczej, przywódczej i menedżerskiej. W naszym badaniu przyglądamy się i opisujemy strukturę sieci organizacyjnej wśród całej kadry kierowniczej analizowanego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: sieć organizacyjna, triumwirat zarządczy.

MANAGERIAL NETWORK STRUCTURES IN CORPORATE RENEWAL

Abstract: Corporate renewal is one of the challenges faced by companies nowadays. The main goal of the paper is to analyze managerial network structures in an organization during corporate renewal processes through the lens of the triumvirate of archetypical management roles: entrepreneurial, leadership and managerial. We describe and examine managerial organizational networks among the entire management team of our case study.

Keywords: social organizational network analysis, dynamic capabilities, corporate renewal, triumvirate of archetypical managerial roles.

Wprowadzenie

Procedura odnowy przedsiębiorstw jest połączeniem procesu, treści oraz efektów przebudowy lub zastąpienia tych elementów przedsiębiorstwa, które mogą znacząco wpłynąć na jego wyniki w dłuższej perspektywie [1] i są kluczowe dla zdolności adaptacyjnych danego przedsiębiorstwa. Gulati, Nohria i Wohlgezogen porównali wyniki 4700 firm przed i po trzech największych recesjach ostatnich 30 lat i w swojej analizie dowiedli, że 17% badanych firm nie przetrwało recesji, a blisko 80% trzy lata po recesji miało wciąż niższe wskaźniki sprzedaży i zysków niż przed nią. Jedynie około dziewięciu procentom firm udało się wyjść z recesji w lepszej kondycji, co oznaczało przynajmniej 10% szybszy wzrost sprzedaży i zysków niż średnia w danej branży [8].

Te 10% przedsiębiorstw można określić mianem czempionów odnowy. Osiągnęły one tę pozycję dzięki równoczesnemu zwiększeniu efektywności operacyjnej, ekspansji na nowe rynki oraz rozbudowie aktywów [8]. Ich sukces wynikał z umiejętnego korzystania z procesów, zasad, reguł postępowania i zasobów, które są często opisywane z perspektywy dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*), rozumianych jako zdolność organizacji do świadomego tworzenia, zwiększania lub modyfikowania swoich aktywów [9].

W przedstawianym badaniu przyjęliśmy perspektywę sieci organizacyjnych w celu zidentyfikowania i zmierzenia wpływu różnych czynników na efektywność procesu odnowy. Przedmiotem badania była firma zatrudniająca przeszło 500 pracowników, będąca na rynku od ponad 30 lat i posiadająca stabilną kilkudziesięciotysięczną bazę klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Nowy prezes firmy zainicjował proces odnowy w celu przezwyciężenia barier wzrostu, stworzenia nowego modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewnienia mu wydajności. Przeanalizowaliśmy sieć powiązań wśród całej kadry kierowniczej. W naszej interpretacji modeli sieciowych wzięliśmy pod uwagę strategiczny charakter zmiany w procesie tworzenia zinstytucjonalizowanych zdolności dynamicznych. Uwzględniliśmy czynnik ludzki jako ważny składnik zdolności adaptacyjnych firmy w dłuższej perspektywie, opierając się na koncepcji triumwiratu archetypowych ról zarządczych, które pełnią funkcję pomostu między różnymi rolami zarządczymi, poziomami władzy i tożsamością organizacji [7]. Ich wzajemne uzupełnianie się i spójność wpływają na zdolność firmy do rozpoznawania pojawiających się okazji i korzystania z nich, do organizacyjnego uczenia i przekształcania się, co determinuje potencjał adaptacyjny [12]. Poniżej opisujemy, jak archetypowe role przedsiębiorcy, przywódcy i menedżera w sieci organizacyjnej mogą pomóc w ocenie i rozwoju zdolności adaptacyjnej kluczowej w procesie odnowy.

Artykuł powstał w związku z badaniami prowadzonymi w ramach projektu badawczego N N115 080039 „Odnowa organizacyjna polskich przedsiębiorstw” realizowanego przez zespół złożony z przedstawicieli Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

1. Zarys teorii

Dla poruszanych w tym artykule rozważań przyjmujemy, że przez odnowę przedsiębiorstwa należy rozumieć proces, treść i efekt wymiany kluczowych elementów modelu biznesowego [6]. Przytoczona definicja odnosi się do odnowy strategicznej i opiera na zaproponowanym przez G. Bełza powiązaniu kompleksowości rozumienia zjawiska odnowy w ujęciu R. Agarwala i C. Helfata [1, s. 282] z diagnostyczno-projektowym ujęciem strategicznego modelowania biznesu zaproponowanym przez A. Osterwaldera [11]. Odnowa przedsiębiorstw jest zjawiskiem, które może jednak występować na różnych poziomach. Szczególnym przypadkiem jest odnowa organizacyjna, przez którą rozumie się proces, treść i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania, warunkowanych zmianami modelu biznesowego [6]. Zrozumienie czynników decydujących o sukcesie procesu odnowy wymaga szczególnego skupienia się na ludziach, ich podejściu i strukturach tworzonych przez nich w organizacji. P. Barr, J. Stimpert i A. Huff zwracają uwagę na dwie istotne kwestie: (1) odnowa niesie konieczność zmiany sposobu myślenia oraz (2) trudność zmiany sposobu myślenia może wynikać z czasu koniecznego na uczenie się [3]. Obie te kwestie wydobywają na pierwszy plan rolę możliwości kognitywnych najważniejszych osób w firmie oraz związany z tym wpływ indywidualnych różnic poznawczych w procesie zdobywania i interpretacji informacji, jak również potencjał do zmiany sposobu myślenia. Istotne jest to zwłaszcza w kwestii otwartości tych osób na zmiany oraz indywidualnych różnic w postawach i rodzajach osobowości. Uwzględnienie tych czynników może pomóc w lepszym zrozumieniu potencjału danego zespołu zarządzającego do inicjowania i przeprowadzania procesu odnowy. Agarwal i Helfat podkreślają trudności związane z rozpoczęciem stopniowej odnowy antycypacyjnej. Wskazują oni na dwa źródła problemów. Po pierwsze, niektóre zmiany w otoczeniu zewnętrznym są trudne do przewidzenia. Po drugie, ciężko jest skutecznie zarządzać ciągłą adaptacją, ponieważ stoi to w sprzeczności z nawykami pozwalającymi firmie efektywnie wykonywać bieżące zadania. Autorzy ci proponują rozwiązanie, które eliminuje dylemat pomiędzy nawykami a koniecznością zmiany, a mianowicie zinstytucjonalizowanie ciągłej odnowy poprzez nawyki, strukturę organizacyjną i wprowadzenie zachęt do bezustannego podejmowania wysiłku odnowy [1, s. 284].

Analizując zróżnicowanie zespołów kierowniczych, Rush i White odkryli, że funkcje zlecane kadry kierowniczej w procesie tworzenia nowej strategii są zanadto ograniczone i nie wykorzystują pełni ludzkich możliwości kognitywnych. Ścisłe ustrukturyzowane i zrjonalizowane ramy są nie tyle niewłaściwe, co niepełne. Konieczne jest szersze spojrzenie na procesy mentalne członków kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Taki rozbudowany model powinien uwzględnić lepsze wykorzystanie potencjału ludzi i tym samym przyczynić się do zmniejszenia konfliktów pomiędzy rolą poszczególnych dyrektorów a składem kadry kierowniczej jako takiej.

W naszym badaniu pokazujemy, w jaki sposób rozkład i dynamika archetypowych ról zarządczych (szerzej patrz: [4]) zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i na niższych poziomach hierarchii wpływa na zdolności adaptacyjne organizacji w procesie odnowy.

Łatwo dostrzec na poziomie interpersonalnym sytuację, kiedy poszczególne kluczowe jednostki reprezentujące inne role z triumwiratu nie są w stanie skutecznie współdziałać w celu zapewnienia ciągłego rozwoju firmy [2, s. 24]. Jest to zjawisko dobrze opisane w literaturze o zarządzaniu. C. Helfat i in. podkreślają jego znaczenie w kontekście zdolności dynamicznych firmy poprzez odwołanie się do pojęcia „wewnętrzne dopasowanie” (*internal fit*), które opisuje stan zgodności poszczególnych elementów w organizacji. Wewnętrzne dopasowanie w postaci silnej odnosi się nie tylko do zgodności elementów, ale także do ich wzajemnego uzupełniania się [9, s. 41].

2. Opis podejścia badawczego

W naszym badaniu zastosowaliśmy kwestionariusz, który uwzględniał dwa zagadnienia. Pierwsze odnosi się do niektórych typowych przejawów współpracy w organizacji, takich jak codzienna komunikacja, przepływ informacji, rozwiązywanie problemów, stosunki wskazujące na dobrą atmosferę i wzajemne wspieranie się w sieci współpracy. Drugie z zagadnień dotyczy ustalenia rozkładu trzech archetypowych ról kierowniczych wśród kadry kierowniczej poprzez uwzględnienie najczęstszych cech opisujących daną rolę [4]. Archetypowa rola menedżerska jest oparta na atrybutach, takich jak: dobry organizator, poszukiwanie pomysłów i rozwiązań zwiększających wydajność, standaryzowanie i formalizacja pracy, uzyskiwanie dobrych rezultatów dzięki efektywnemu wdrożeniu najlepszych rozwiązań. Rola przywódcza jest oparta na: tworzeniu poczucia tożsamości i wspólnoty, skuteczności we wpływanie na przekonania i postawy pracowników, inspirowaniu i motywowaniu ludzi do pracy na rzecz założonych celów. Z kolei archetypowa rola przedsiębiorcza jest tworzona przez takie cechy, jak: innowacyjność, propagowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, koncentracja na pojawiających się szansach, tworzenie nowych wizji, nawet jeśli są sprzeczne z istniejącymi praktykami.

Role menedżera, przedsiębiorcy i przywódcy pozostają w dynamicznej równowadze zarówno na poziomie jednostki, jak i całej organizacji, w zależności od sytuacji i perspektywy. Użyliśmy metody analizy sieci organizacyjnych (*Organizational Network Analysis* – ONA) w celu odkrycia i zweryfikowania znaczenia sieci społecznych, które tworzą swoisty pomost pomiędzy formalną strukturą organizacyjną a niewidocznymi relacjami międzyludzkimi niezbędnymi dla skutecznej współpracy. Modele sieciowe umożliwiają wgląd w to, jak naprawdę działają organizacje.

W przeprowadzonym studium przypadku użyte zostały paradygmat sieciowy i podejście badawcze jako podstawa teoretyczna i model metodologiczny w celu uchwycenia wielowymiarowej logiki analizowanych procesów. Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu doczekał się wielu opracowań na przestrzeni ostatnich 20 lat [5]. Analiza sieci organizacyjnych ONA jest ważnym instrumentem w badaniu przedsiębiorstwa, który także jest coraz bardziej obecny w literaturze przedmiotu. W naszym badaniu przyjęliśmy podejście wykraczające poza powszechnie stosowane schematy wyjaśniania czy typowo socjologiczne ujęcie struktury społecznej w organizacji tłumaczące różne aspekty współpracy. Skoncentrowaliśmy się

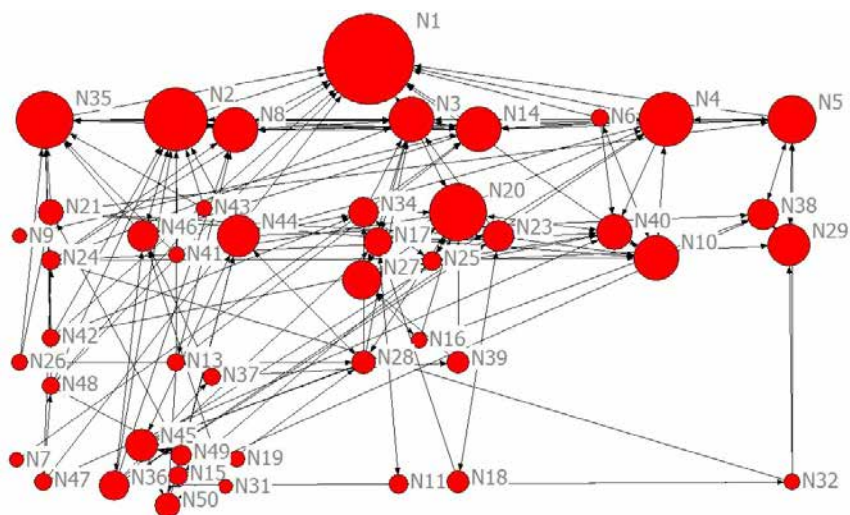
na procesie odnowy i oparliśmy nasze podstawowe modele sieciowe (będące źródłem zmiennych niezależnych) na koncepcie triumwiratu archetypowych ról zarządczych. Jego relatywna prostota i intuicyjny charakter pozwalają lepiej wyjaśnić i potwierdzić relacje zachodzące pomiędzy strukturami/wskaźnikami sieci w modelu oraz zrozumieć wyniki poszczególnych jednostek i grup w procesie odnowy. Struktura społeczna leży u podstaw naszego modelu, ale na poziomie głębszym niż tylko odnoszącym się do typowych przejawów współpracy.

W niniejszym badaniu sprawdzono wzajemne postrzeganie archetypowych ról wśród kadry kierowniczej firmy. W pierwszym kwartale 2013 r. przeprowadzono ankietę wśród kadry zarządzającej (46 osób) wyższego szczebla zawierającą pytania o zaobserwowane konkretne działania innych zarządzających charakterystyczne dla poszczególnych ról. Pytany mógł wskazać do trzech osób (waga wskazania od 3 do 1), u których obserwował opisane postawy/zachowania/działania. Na podstawie wskazań na osoby i punktacji w kwestionariuszach zbudowano sieci pokazujące całkowitą wartość wskazań na każdą osobę i siłę poszczególnych wskazań dla poszczególnych wymiarów archetypowych. Wskazania na osobę (wskaźnik sieciowy *in-degree*) określają wartość badanej cechy na podstawie wskazań innych osób; wskaźnik ten jest oparty na popularności danej osoby. Natomiast wskazania danej osoby (wskaźnik *out-degree*) określają potencjalny wpływ innych na wskazującego. Przy przedstawianych analizach wykorzystano głównie wskaźnik *in-degree* jako pewną zobiektywizowaną ocenę grupy. Uzyskane w ten sposób modele sieciowe zostały użyte do wizualizacji i określenia poziomu oraz rozkładu badanych ról. Przedstawione analizy i wizualizacja korzystają ze wskaźnika *in-degree* uwzględniającego wartość wskazań, a do oceny rozkładu wskazań na poziomie całej sieci wykorzystany został wskaźnik centralności Freemana.

3. Wyniki badania

Poczynając od ogólnej charakterystyki analizowanej sieci menedżerów, uzyskane wyniki wskazują na występowanie w analizowanym przypadku interesujących różnic we wskaźniku centralności dla różnych perspektyw sieciowych w stworzonych sieciach kadry zarządzającej badanej organizacji. Skoncentrowaliśmy się na dwóch grupach wymiarów sieciowych, tworząc dwa wymiary zagregowane, które wydają się istotne w kontekście procesu odnowy. Grupa pierwsza agreguje takie wymiary, jak: przepływ zadań, posiadanie wiedzy oraz dzielenie się doświadczeniem, tworzenie dobrej atmosfery i samopoczucie, zaufanie. Tworzą one wspólny wymiar sygnalizujący otwartość i gotowość do współpracy między kierownictwem, który nazwaliśmy *perspektywą otwartości* w sieci zarządczej. Wskaźnik centralności Freemana rozkładu wskazań w tym wymiarze wyniósł 13,56%, co jest typowe dla struktury raczej rozproszonej. Świadczy to o ważnej zmianie dokonującej się wśród kierownictwa, która wskazuje na występowanie wielu relacji między osobami na podobnych stanowiskach w różnych jednostkach organizacyjnych i obszarach funkcjonalnych. Obserwacja ta została potwierdzona przez zewnętrznych trenerów i konsultantów, którzy sygnalizowali fundamentalną zmianę polegającą na bardziej otwartej komunikacji wśród menedżerów. Zjawisko to było także widoczne w mniejszej liczbie skarg na niewystarczający przepływ informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi w firmie w porównaniu z okresem na początku procesu odnowy. Diagram na rysunku 1 ukazuje perspektywę otwartości w analizowanej sieci zarządczej.

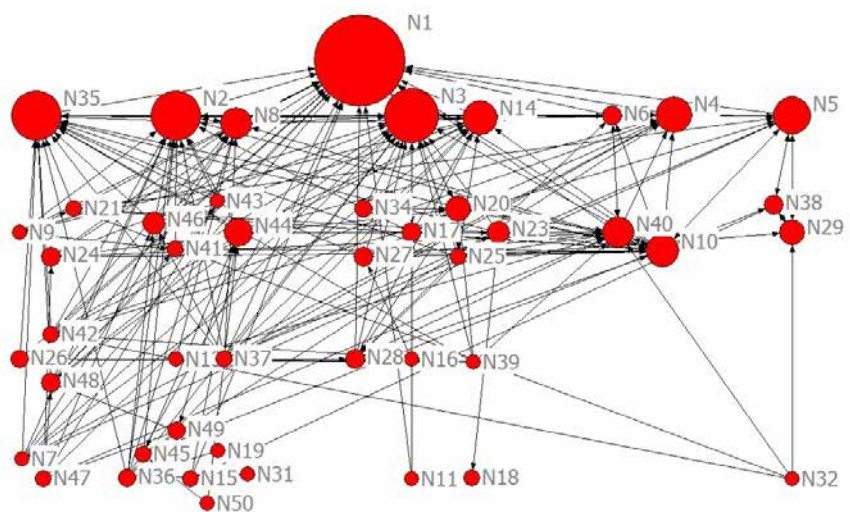
Wszystkie diagramy w tym opracowaniu zaprezentowane są według tego samego schematu. Menedżerowie (węzły oznaczone literą N i liczbą) pogrupowani są według hierarchii, począwszy od prezesa i wyższej kadry kierowniczej, poprzez kierownictwo średniego szczebla, kończąc na kierownikach niższego szczebla. Średnica węzłów jest proporcjonalna do liczby punktów uzyskanych w kwestionariuszach; linie pokazują, kto wskazał na kogo.



Rysunek 1. Perspektywa otwartości w sieci zarządczej

Źródło: Badanie własne, diagram utworzony za pomocą oprogramowania NetDraw

Drugi wymiar zagregowany został oparty na następujących wymiarach: podejmowanie i egzekwowanie decyzji, intensywne dzielenie się informacjami, energia, inspiracja i kreatywność. Wymiar ten nazwaliśmy *perspektywą transformacyjną* w sieci. Wskaźnik centralności Freemana wyniósł w tym przypadku 25,27%, co charakteryzuje raczej wysoki stopień centralności z niewielką liczbą węzłów kluczowych. Rysunek 2 pokazuje perspektywę transformacyjną w analizowanej sieci menedżerów.



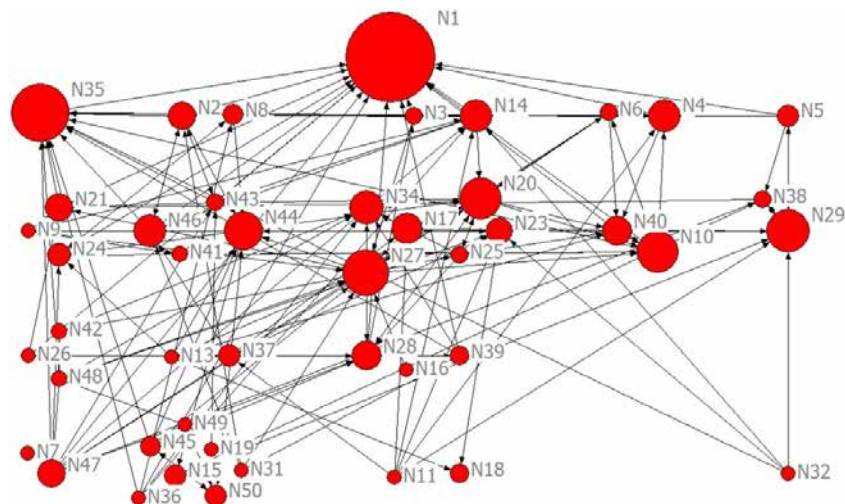
Rysunek 2. Perspektywa transformacyjna w sieci zarządczej

Źródło: Badanie własne, diagram utworzony za pomocą oprogramowania NetDraw

Różnicę rozkładów w obu sieciach można zinterpretować jako znacznie wyższą gotowość na zmiany (perspektywa otwartości) niż na skuteczność ich przeprowadzania (perspektywa transformacyjna). Pogłębiona analiza, zweryfikowana w trakcie rozmów z kierownikami wyższego szczebla, potwierdziła naszą konkluzję świadczącą o niesatysfakcjonującym poziomie inicjatywy i zaangażowania menedżerów w porównaniu z oczekiwaniami na tym etapie procesu odnowy.

Zaobserwowany ogólny kontekst społeczny procesu odnowy został poszerzony o badanie modeli sieciowych triumwiratu archetypowych ról zarządczych, skoncentrowanych na najistotniejszych na tym etapie rozwoju firmy rolach menedżerskiej i przywódczej. Uzyskany poziom wskaźnika centralności

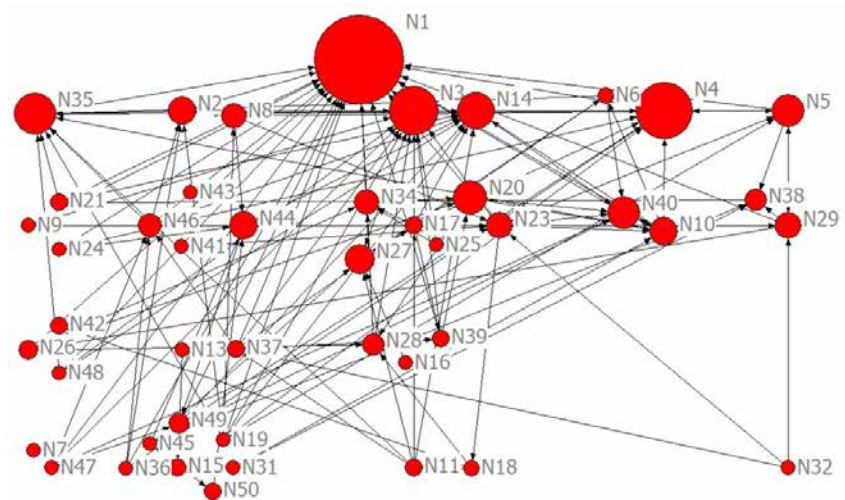
w tym zakresie sugeruje istnienie różnic pomiędzy sieciami opisującymi postrzeganie obu ról. Można także dostrzec spójność tych wyników z opisaną powyżej perspektywą transformacyjną sieci zarządczej. Poziom wskaźnika centralności Freemana dla archetypowej roli menedżerskiej ukształtował się na poziomie prawie 21%, co plasuje go na granicy wysokiej centralności sieci. Mimo wszystko istotny zdaje się być znaczny poziom delegowania decyzji operacyjnych na kierowników średniego szczebla. Potwierdza to nasze założenie, że w analizowanej organizacji powiodło się upelnomocnienie tych kierowników do podejmowania samodzielnych decyzji, przynajmniej jeśli chodzi o codzienne decyzje operacyjne. Najbardziej rozproszona sieć dotyczy właśnie archetypowej roli menedżerskiej, co ukazuje rysunek 3.



Rysunek 3. Sieć archetypowych menedżerów

Źródło: Badanie własne, diagram utworzony za pomocą oprogramowania NetDraw

Diagram na rysunku 3 ukazuje obraz po dwupółletnich działaniach standaryzacyjnych, półtorarocznym programie motywacyjnym opartym na wynikach i rocznym programie ciągłego doskonalenia. Taki obraz może się wydawać satysfakcjonujący w przypadku ewolucyjnej poprawy wyników przedsiębiorstwa, lecz może być niewystarczający w procesie transformacji. Aby dostrzec potencjał do przeprowadzania zmiany i odnowy, należy się zwrócić do archetypowej roli zorientowanej na transformację oraz przeanalizować rysunek 4, który pokazuje sieć archetypowych przywódców wśród kadry kierowniczej badanej firmy.



Rysunek 4. Sieć archetypowych przywódców

Źródło: Badanie własne, diagram utworzony za pomocą oprogramowania NetDraw

Jak poprzednio, różnice w rozkładzie widoczne przy porównaniu diagramów z rysunków 3 i 4 można przedstawić ilościowo. Wskaźnik centralności Freemana osiągający wartość ponad 28% dla archetypowej roli przywódczej jest wyższy o ok. 40% niż w przypadku archetypowej roli menedżerskiej. O ile kadra zarządzająca najwyższego szczebla wykazuje silne cechy przywódcze, o tyle są one dużo niższe u menedżerów średniego szczebla i maleją jeszcze bardziej na najniższym szczeblu zarządzania. Taki rozkład potencjału przywódczego mógłby wydać się typowy dla hierarchicznych struktur organizacyjnych, jednak według modeli zarządzania zmianami [10] na tym etapie procesu transformacji oczekiwać można mniej więcej dwukrotnie większej liczby aktywnych liderów. Wynika to z obserwacji J. Kottera, który twierdzi, że w fazie wdrożeniowej co najmniej 50% menedżerów powinno wykazywać cechy silnie zaangażowanych członków zespołu kierującego transformacją. Obecna sytuacja, w której 26% kierowników gromadzi ponad 80% całkowitego potencjału przywódczego w analizowanej sieci, odzwierciedla zaś rozkład potencjału przywódczego zgodny z rozkładem Pareta.

Podsumowanie

Głównym celem tego artykułu było przeanalizowanie wybranych sieci społecznych wśród kadry kierowniczej organizacji w procesie odnowy oraz rozkładu archetypowych ról zarządczych (roli przywódczej i menedżerskiej). Uzyskane rezultaty umożliwiły przeprowadzenie dogłębnej analizy różnych aspektów dotyczących transformacji struktur sieciowych, zarówno pod kątem ogólnych wskaźników charakteryzujących sieci społeczne, jak i z perspektywy triumwiratu archetypowych ról zarządczych. Struktura zbadanych przez nas wymiarów sieciowych (perspektywa otwartości i transformacji) wyjaśnia powód równoczesnego niskiego poziomu oporu wobec zmian i wolnego tempa procesu transformacji. Typowe wymiary używane w analizie sieci organizacyjnych do scharakteryzowania komunikacji i współpracy okazały się niewystarczające do satysfakcjonującego wyjaśnienia tego zjawiska. Atrybuty właściwe rolam tworzącym triumwirat zarządczy umożliwiły przeanalizowanie i wyjaśnienie przyczyn niskiej dynamiki procesu transformacji (perspektywa menedżerska i przywódcza). Wyniki wskazują na celowość stymulowania u wybranych kierowników roli menedżerskiej, a zwłaszcza przywódczej. Odpowiednie „natężenie” tych ról jest bowiem kluczowe dla udanego przebiegu procesu odnowy. Za pomocą przytoczonych diagramów i wskaźników pokazaliśmy także, że słabe natężenie ról triumwiratowych w sieci menedżerów może być w pewnym stopniu wspomagane przez kluczowe jednostki lub wspierane poprzez wzajemne uzupełnianie się tych ról na poziomie całej organizacji.

Podejście sieciowe pozwala na przebadanie różnych aspektów, które nierzadko wzajemnie się wykluczają, i wychwytuje zależności pomiędzy nimi. Największym wyzwaniem w przyjętej metodzie badawczej jest wzbogacenie modelu analizy o informacje, które pozwoliłyby monitorować zmiany w badanej strukturze sieciowej oraz ich wpływ na końcowy efekt procesu odnowy. Pierwszym krokiem w tym kierunku będzie zebranie kolejnego zestawu danych kwestionariuszowych w rok po zakończeniu niniejszego badania. Drugim z przygotowywanych działań jest natomiast stworzenie modeli sieciowych opartych na danych z systemów teleinformatycznych badanego przedsiębiorstwa. Umożliwi to uzyskanie rzeczywistych (nie-deklarowanych) diagramów sieci organizacyjnych obrazujących intensywność i specyfikę komunikacji wśród kadry kierowniczej i pracowników.

Bibliografia

1. Agarwal R., Helfat C. (2009), *Strategic Renewal of Organizations*, *Organization Science*, vol. 20, no 2, March-April, s. 281–293.
2. Barabasz A., Bełz G. (2010), *Psychologiczne i zarządcze mechanizmy kształtowania równowagi organizacyjnej. Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 32–53.
3. Barr P., Stimpert J., Huff A. (1992), *Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal*, *Strategic Management Journal*, vol. 13, s. 15–36.
4. Bełz G. (2011), *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Borgatti S., Foster P. (2003), *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, *Journal of Management*, vol. 29, no. 6, s. 991–1013.
6. Cyfert S. (2012), *Systemowe modele organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, w: *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, red. S. Cyfert, G. Bełz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 276.
7. Czarniawska-Joerges B., Wolff R. (1991), *Leaders, Managers, Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage*, *Organization Studies*, vol. 12, no 4, s. 529–546.
8. Gulati R., Nohria N., Wohlgezogen F. (2010), *Roaring Out of Recession*, *Harvard Business Review*, March, s. 63–69.
9. Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. (2007), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing.
10. Kotter J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
11. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons.
12. Teece D.J. (2009), *Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press.

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA W PRZESTRZENI WEWNĄTRZORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: W artykule autorka zwraca uwagę na występujące różnice w poziomach rozwoju podejścia procesowego pomiędzy obszarami funkcjonalnymi, wskazując na ich negatywne skutki dla całej organizacji. W szczególności przedstawia modele dojrzałości procesowej jako narzędzia, które umożliwiają diagnozę stanu i pokazują „drogę” rozwoju podejścia procesowego. Przeprowadzono również rozważania na temat potrzeby wyrównywania takich dysproporcji oraz zaproponowano sposoby podnoszenia dojrzałości procesowej w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej.

Słowa kluczowe: proces, dojrzałość procesowa, modele dojrzałości procesowej, przestrzeń międzyorganizacyjna.

THE PROCESS MATURITY IN THE INTRA-ORGANISATIONAL SPACE

Abstract: In the paper, the author points out the occurring differences in the levels of development of the process approach between functional areas and indicates their negative consequences for the whole organisation. In particular, the models of the process maturity are presented as tools which enable the diagnosis of the condition and show the “way” of the development of the process approach. Considerations about the need of alignment of these disproportions were conducted and ways to improve the process maturity of intra-organisational space were suggested.

Keywords: process, process maturity, process maturity models, intra-organisational space.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, doskonaląc swoje systemy zarządzania, koncentrują się obecnie na procesach. Trzeba mieć jednak na uwadze, że podejście funkcjonalne nie ma dzisiaj jeszcze charakteru historycznego, wiele organizacji nadal w takiej formule definiuje swoje charakterystyki systemowe [3]. Ponadto w myśleniu procesowym nie chodzi obecnie o zupełne „odejście” od osiągnięć organizacji funkcjonalnej, ale o zbudowanie struktury organizacyjnej zorientowanej procesowo. Doskonalenie systemów zarządzania oznacza dzisiaj konieczność kształtowania wnętrza przedsiębiorstw. Aby w pełni wydobyć korzyści, jakie daje procesowe podejście do zarządzania, pożądaną jest zbliżony poziom dojrzałości procesowej w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Poszukując możliwości koegzystencji podejścia funkcjonalnego i podejścia procesowego, interesujące może być wskazanie możliwości wyrównywania różnic w poziomach rozwoju podejścia procesowego w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej. Celem opracowania jest próba zwrócenia uwagi na występujące różnice w poziomach rozwoju podejścia procesowego pomiędzy obszarami funkcjonalnymi, wskazanie przyczyn tych rozbieżności oraz ukazanie modeli dojrzałości procesowej jako narzędzi umożliwiających diagnozę stanu i pokazujących „drogę” rozwoju podejścia procesowego. Dostrzegając problemy w równoważeniu dojrzałości procesowej, celem opracowania stała się próba odpowiedzi na pytanie, czy możliwe i potrzebne jest wyrównywanie

rozbieżności w poziomie dojrzałości procesowej poszczególnych części organizacji w przestrzeni wewnętrznej organizacyjnej.

1. Doskonalenie systemów zarządzania w przedsiębiorstwach

Doskonałość jest pojęciem niejednoznacznym, złożonym, którego natury należy upatrywać zarówno w filozofii, jak i prakseologii. Doskonałość bywa rozumiana jako najwyższy poziom czegoś. Doskonalenie natomiast to działanie zmierzające do osiągnięcia stanu doskonałego (doskonałości) [15, s. 25]. Doskonalenie systemów zarządzania jest uznawane w obecnych, zmiennych warunkach działania przedsiębiorstw za potrzebne. Doskonałość organizacyjna odzwierciedla stan osiągany przez udaną integrację różnych elementów operacyjnych i strategicznych umożliwiającą organizacji stanie się jedną z najlepszych w danej dziedzinie [12]. Doskonałość staje się widoczna, gdy organizacja wyrasta ponad swoich rywali i zwykle jest mierzona zdolnością podtrzymywania największego lub liczącego się udziału w rynku. Przejawia się ona w sposobach wytwarzania, rozwoju potencjału zatrudnionych, dostawach produktów i usług, które są lepsze, tańsze w odniesieniu do konkurencji. Doskonałość kojarzona jest z holistycznym podejściem do przewagi konkurencyjnej. Utożsamiana jest też z takimi terminami, jak najlepsza praktyka, najlepszy w swojej klasie czy światowa klasa wytwarzania. W literaturze przedmiotu mówi się o organizacjach doskonałych, *business excellence*, a do praktyki przedsiębiorstw wprowadza się audyty doskonalące, zwane *excellence*. Zmierzenie do doskonałości może mieć charakter ewolucyjny lub radykalny. Proces doskonalenia organizacji powinien dotyczyć następujących elementów:

- celu, w jakim prowadzone jest doskonalenie;
- zakresu, w jakim doskonalenie będzie prowadzone;
- metod wykorzystywanych w doskonaleniu;
- oceny efektów (skutków) doskonalenia [15, s. 26].

Osiągnięcie stanu doskonałego należy rozważać w ujęciu czynnościowym, stąd niezbędny jest odpowiedni potencjał, aby uzyskać pożądaną rezultat. Osiągnięciu doskonałości systemów zarządzania towarzyszy obecnie rozwijanie podejścia procesowego, a doskonalenie jest dążeniem do osiągania coraz wyższego poziomu sprawności procesów.

2. Dojrzałość organizacji procesowej w doskonaleniu systemów zarządzania

W literaturze przedmiotu pojęcie dojrzałości nie jest jednoznacznie definiowane. Według *Słownika języka polskiego* dojrzałość to stan osiągnięcia pełni rozwoju oraz stan gotowości do określonych zadań, pełne ukształtowanie, posiadanie wszystkich typowych cech [12]. Dojrzałość organizacji odzwierciedla stopień przygotowania organizacji do wykonania określonych zadań w sposób kompleksowy [11, s. 401]. Zagadnienie to pojawiło się w teorii zarządzania w latach 70. minionego wieku, między innymi w pracach Ph. Crosby'ego, który ujmował je z perspektywy jakościowej. Nauki o zarządzaniu wykorzystują termin „dojrzałość” w różnych aspektach. Dojrzałość organizacji to pewien poziom umiejętności, a także doskonałości, przejawiający się w efektywności, skuteczności, produktywności i sprawności [11, s. 403]. Na początku bieżącego stulecia zaczęto używać pojęcia dojrzałości procesowej jako terminu określającego stan organizacji z perspektywy rozwoju orientacji na procesy. Dojrzałość procesowa to świadomość, że rzeczywistość organizacyjną tworzą horyzontalnie przebiegające procesy, którymi trzeba w odpowiedni sposób zarządzać. Dojrzałość procesowa wskazuje również na to, jak postrzeganie procesów wpisuje się w strategię firmy. Z jednej strony poziom dojrzałości procesowej informuje o tym, jaka jest świadomość pracowników w zakresie udziału w procesach biznesowych, a z drugiej strony, jak zarządzający wiedzę o procesach wykorzystują w decyzjach rozwojowych organizacji. Zdaniem P. Grajewskiego, dojrzałość

procesowa wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, mierzone, zarządzane i efektywne [3, s. 119]. Z jednej strony poziom dojrzałości procesowej wskazuje na przewidywalność procesów, ich standaryzację i systematyczne usprawnianie, z drugiej strony – informuje o tym, jak wiedzę o procesach zarządzający wykorzystują w decyzjach rozwojowych i jaka jest wśród pracowników znajomość zasad myślenia procesowego [10]. Jest to zatem stan organizacji, w którym możliwe jest powtarzalne osiągnięcie tego samego rezultatu procesów (lub charakteryzującego się niewielkim, dopuszczalnym odchyleniem) w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych, głównych czynników. Najnowsze trendy w zarządzaniu organizacjami propagują mierzenie efektywności procesów. Jednak doskonaląc systemy zarządzania, chodzi dzisiaj bardziej o takie podejście, w którym priorytetowe znaczenie odgrywają procesy, ale jednocześnie także o to, aby nie tracić korzyści podejścia funkcjonalnego i osiągać efekt synergiczny. Jest to spowodowane tym, że w wielu przedsiębiorstwach zarządzanie procesami odbywa się za pomocą tradycyjnych metod zorientowanych na funkcje [9, s. 160]. Potwierdzają to wyniki badań empirycznych przeprowadzanych przez różnych badaczy [10]. W takich okolicznościach warto zwrócić uwagę na dojrzałość myślenia procesowego w działach, wydziałach funkcjonalnych, które z perspektywy orientacji procesowej określamy mianem klientów wewnętrznych. Przedsiębiorstwa bowiem nie są zbiorem odrębnych jednostek wewnętrznych, a zbiorami ośrodków pracy połączonych wzajemnymi relacjami i funkcjonującymi w poziomie [5, s. 88]. W obszarach funkcjonalnych z perspektywy przebiegających procesów poszczególne działania powinny być identyfikowane, mierzone i doskonalone z perspektywy oczekiwań klientów. Ponadto spojrzenie przez pryzmat procesów powinno pomóc lepiej organizować pracę działów funkcjonalnych i poprawiać konkurencyjność całego przedsiębiorstwa. Przede wszystkim chodzi o zmianę spojrzenia na przedsiębiorstwo, ukierunkowanie działań na klienta wewnętrznego. W tym wszystkim zależeć powinno nam na organizacyjnym rozwoju i lepszej współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz na tym, aby osoby zatrudnione w poszczególnych komórkach, mające duże kompetencje w zakresie wykonywanych zadań nie traciły oglądu funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości i postrzegały organizację szerszej niż przez pryzmat wykonywanych w danych jednostkach działań. Tak, jak pomiędzy organizacją a otoczeniem istnieją sprzężenie zwrotne, tak samo pomiędzy działami powinniśmy umieć wypracowywać tego typu mechanizmy oddziaływania. Dojrzałość procesowa w poszczególnych obszarach funkcjonalnych zależy jednak od jakości relacji, złożoności procesów, rodzaju więzi technicznych, współzależności w wykorzystaniu zasobów i innych zagadnień. W działach funkcjonalnych dość często nie przeprowadza się rzeczowej analizy wyników w kontekście celów procesów. Brakuje również ustrukturyzowanego podejścia polegającego na prezentowaniu i omawianiu wyników pomiarów procesów w odpowiednio dobranej grupie osób. W szczególności warto zwrócić uwagę na to, że po osiągnięciu i utrzymywaniu się poszczególnych wskaźników na zadowalającym poziomie nie następuje weryfikacja celów ani „podnoszenie poprzeczki” w dążeniu do rozwoju orientacji procesowej. Z perspektywy procesowej brakuje również dopasowania poszczególnych części organizacji do siebie. Rozbieżności te wynikają z różnych przyczyn. Wśród nich można wskazać na brak koordynacji we wprowadzaniu orientacji procesowej, podejmowanie działań chaotycznych, nieprzemyślanych i nieskoordynowanych, które wynikają często z niezrozumienia idei procesowości. W organizacjach brakuje również identyfikacji ryzyka, jakie powodują różnice w poziomie dojrzałości procesowej poszczególnych elementów przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej. W przedsiębiorstwach, wśród różnych obszarów funkcjonalnych, znaczną dojrzałością procesową odznaczają się obszary produkcji i logistyki. W nich orientacja procesowa, ze swej natury ma dogodne, bo naturalne, warunki do zaistnienia i rozwijania się, ale ma też często charakter lokalny [9, s. 165]. Z powyższego wynika, że orientacja procesowa w całym przedsiębiorstwie może nie osiągać tych samych poziomów dojrzałości. Wskazać możemy obszary przodujące, przeciętne i słabo „rozwinęte” procesowo. Występowanie dysproporcji w rozwoju orientacji procesowej może prowadzić organizację na niewłaściwą trajektorię rozwoju, co w długim okresie może oznaczać obniżenie jej efektywności, tym bardziej że zarządzanie procesami na stykach różnych obszarów funkcjonalnych jest w takiej sytuacji z różnych powodów nieskuteczne. Rozbieżności te mogą mieć charakter organizacyjny, techniczny, kompetencyjny, kulturowy oraz motywacyjny.

Brak dopasowania w wyżej wymienionych elementach znacznie utrudnia sprawny i efektywny przebieg procesów, w konsekwencji staje się też hamulcem rozwoju całej organizacji. W organizacji, w której wyżej przedstawiane rozbieżności są duże, szansa na przebieg procesów w ustalonych granicach czasowych, kosztowych i jakościowych jest niewielka. Z drugiej strony w działach funkcjonalnych, w których myślenie i kompetencje procesowe są na wysokim poziomie, oczekiwania wobec innych działów w tym zakresie będą również wysokie. W praktyce taka sytuacja może stać się źródłem konfliktów i prowadzić do braku efektywności w skali całej organizacji. Na plan pierwszy wysuwa się tu zatem kwestia równoważenia dojrzałości procesowej wewnątrz organizacji. Równowaga w dojrzałości procesowej w poszczególnych częściach organizacji sprzyja osiągnięciu zgodności między procesami, co pozytywnie wpływa na osiąganie celów organizacji. Pomocne w tym zakresie mogą stać się modele dojrzałości procesowej, które między innymi pozwalają na diagnozę stopnia zaawansowania podejścia procesowego w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Na podstawie sporządzonej diagnozy z wykorzystaniem tych modeli, w ramach benchmarkingu wewnętrznego można byłoby formułować zalecenia dla zarządzających w zakresie potrzeb równoważenia dojrzałości procesowej.

3. Modele dojrzałości procesowej w funkcjonalnej strukturze organizacji

Modele dojrzałości procesowej ukazują drogę dochodzenia na coraz wyższe poziomy w orientacji procesowej. Posługiwanie się nimi ma wiele zalet, przede wszystkim umożliwia zdiagnozowanie stanu, w którym obecnie znajduje się organizacja, oraz wskazanie, w jakim kierunku może iść jej procesowy rozwój. Podstawowym celem modeli dojrzałości procesowej jest określenie, naszkicowanie etapów dochodzenia do dojrzałości. Zawierają one charakterystykę każdej fazy oraz logiczny związek pomiędzy nimi. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne cele, jakim mogą służyć modele dojrzałości procesowej, zalicza się do nich: cele opisowe (deskryptywne), cele normatywne (preskryptywne) i porównawcze (komparatywne) [2]. Modele dojrzałości procesowej służą celom opisowym poprzez zastosowanie ich do oceny stanu bieżącego. Celowi preskryptywnemu służą, ponieważ pozwalają określić przyszły poziom dojrzałości oraz dostarczają wskazówek, jak implementować poszczególne poziomy dojrzałości stosownie do spodziewanej poprawy zarządzania organizacjami. Ponadto modele dojrzałości procesowej pozwalają na wewnętrzny i zewnętrzny benchmarking, w tym przejawiają się cele komparatywne, jakim służą. W literaturze przedmiotu opisywanych jest wiele modeli dojrzałości procesowej. Dostępne wyniki badań wskazują, że można zidentyfikować około 150 różnych modeli dojrzałości procesów [14]. W ciągu ostatnich lat ośrodki akademickie, firmy informatyczne oraz korporacje opracowały wiele modeli służących do oceny dojrzałości procesowej. Przykładowo, P. Harmon w latach 2003–2009 dostarczył 14 publikacji dotyczących modeli dojrzałości opublikowanych na stronach BPTrends.com w latach 2003–2009 [2]. M. Rosemann i J. vom Brocke (2010) opracowali listę 9 modeli dojrzałości z zakresu *business process management*. Propozycje modeli dojrzałości procesowej odnajdujemy ponadto w pracach takich autorów, jak: M. Rohloff (2009), P. Willaert i in. (2007), K. McCormack i in. (2009), A.M. Magdaleno i in. (2008), J. Zwicker i in. [16]. M. Hammer (2007) [4]. Niektóre modele dojrzałości procesowej są uważane za własność intelektualną firm konsultingowych i instytutów badawczych (Willaert i in. 2007; Melenovsky i Sinur 2006). Wskazać można takie, które zawierają jedynie ocenę warunków procesu albo odnoszą się do specyficznych typów procesów, przykładowo, *process condition model* de Toro i Mc Cabe (1997). Modele różnią się też swoim zakresem. Część z nich odnosi się do udoskonalania procesów, de Bruin i Rosemann (2007), inne skupiają się na doskonaleniu zarządzania procesami, Rosemann i de Bruin (2005), do identyfikowania procesów, ich projektowania, wprowadzania i oceny, Smith i Fingar (2004) [13]. W kilku modelach dojrzałość procesów biznesowych scala się z dojrzałością procesów zarządczych, Smith i Fingar (2004). Do opracowywania rozwiązań informatycznych, które mają wspomagać zarządzanie procesami, najczęściej stosuje się model CMMI (*capability maturity model integration*) opracowany przez Software Engineering

Institute w Carnegie Mellon University w 2002 roku. M. Hammer popularyzuje swój model PEPP (*process and enterprise maturity model*), podkreślając, że można go stosować w każdej branży. Nie precyzuje on, jak mają wyglądać poszczególne procesy, określa natomiast cechy charakterystyczne, które są niezbędne do tego, by udało się zaprojektować i wdrożyć procesy o wysokiej wydajności [4]. Modele stanowiące podstawę do narodowych lub międzynarodowych nagród jakości to EFQM *excellence model*, *the Malcolm Bridge national quality model*, *the deming prize* i in. Ukierunkowanie na określenie dojrzałości procesowej odnajdujemy również w modelach przeznaczonych do kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem, jakim jest zrównoważona karta wyników. Jednak w praktyce krajowych organizacji zastosowanie modeli dojrzałości procesowej nie przedstawia się imponująco [6, s. 102]. W małym stopniu traktuje się je jako strukturę systemu zarządzania organizacjami. Ich przydatność w podejmowaniu decyzji rozwojowych nastawionych na przyszłość jest niedoceniana lub zupełnie niebrana pod uwagę. Brak jest wśród zarządzających wiedzy o możliwościach rozwoju podejścia procesowego w ogóle, ale również w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Na podstawie badań [10] przeprowadzonych przez portal Procesowcy.pl w roku 2012 w grupie 164 organizacji stwierdzić można niewielkie zainteresowanie modelami dojrzałości procesowej. W przedsiębiorstwach produkcyjnych dość istotną rolę w doskonaleniu procesów odgrywa koncepcja *lean manufacturing* [6; 1]. Wśród metodyk wykorzystywanych podczas doskonalenia procesów wskazać można również tzw. własne modele podnoszenia dojrzałości procesowej, stosują je największe, międzynarodowe koncerny, takie jak ABB, Du Pont, Hewlett-Packard, Motorola, Philips czy Toyota. Do takich należy również model opracowany dla firm z korporacji Philips o nazwie *process survey tools* (PST), który jest zestawem narzędzi wewnętrznego audytu oraz doskonalenia procesów opracowany na podstawie doświadczeń własnych oraz najlepszych firm europejskich. PST obejmuje 12 podstawowych procesów i opiera się na szczegółowym opisie obszarów krytycznych dla danego procesu. Jego zastosowanie odnosi się do następujących obszarów: kadry, finanse, marketing i sprzedaż, produkcja, zakupy, łańcuch dostaw. Każdy z tych obszarów jest przedstawiony na dziesięciopunktowej skali ułożonej w taki sposób, że osoba oceniająca proces nie może przyznać np. 5 punktów, jeżeli po drodze niespełnione zostały wymagania punktów od 2 do 4. Ocena zero punktów oznacza brak jakichkolwiek mechanizmów procesowych w badanym obszarze, ocena dziesięciopunktowa natomiast oznacza rozwiązanie najlepsze, które może stanowić benchmark w organizacji i poza nią. Model PST zawiera zestaw szczegółowych pytań odnoszących się do poszczególnych procesów lub podprocesów, pozwalających ocenić ich dojrzałość również w odniesieniu do działów, w których przebiegają poszczególne procesy [17]. Warto w tym względzie zaakcentować również użyteczność modelu EFQM. Ze względu na duże zróżnicowanie obszarów będących obiektami jego zainteresowania umożliwia on określenie tego, które działy są odpowiedzialne za wyniki osiągnięte w poszczególnych obszarach modelu. Szczegółowe wytyczne odnoszące się do każdego kryterium modelu EFQM oraz wiele pytań, na które muszą odpowiedzieć zarządzający podczas procesu samooceny, stanowią narzędzie sprzyjające identyfikacji nieefektywnych procesów w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej. Diagnostykę dojrzałości procesową w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej, inspiracji szukać możemy również w modelu zaproponowanym przez A. Lockama III i K. McCormacka (2004), którzy opracowali go w kontekście rozwoju dojrzałości zarządzania łańcuchami dostaw. Wychodząc od pięciu poziomów rozwoju dojrzałości procesowej, zaproponowali rozwój dojrzałości zarządzania łańcuchem dostaw. Rysunek przedstawia graficzną postać rozwoju dojrzałości procesowej w łańcuchu dostaw.

Wychodząc z założenia, że wewnątrz organizacji mamy do czynienia z tzw. rynkiem wewnętrznym, i przenosząc tok rozumowania z przestrzeni międzyorganizacyjnej do przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej, dostrzec możemy pewne podobieństwa sytuacji. Poniżej zaprezentowana zostanie próba dopasowania modelu przedstawionego na rysunku do przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej. Na poziomie *ad hoc* łańcuch dostaw wewnętrznych jest nieuporządkowany i niedoprecyzowany. Działania procesowe występują rzadko. Wykonywana w działach funkcjonalnych praca nie jest oparta na poziomych procesach w łańcuchu dostaw. Wydajność procesu jest nieprzewidywalna. Brak określenia celów dla procesów. Zadowolenie klienta wewnętrznego nie jest brane pod uwagę. Na poziomie *defined* podstawowe procesy



Model dojrzałości procesów ukierunkowany na dojrzałość łańcuchów dostaw

Źródło: Na podstawie: [8, s. 275]

dla wewnętrznego łańcucha dostaw są zdefiniowane i udokumentowane. Praca wykonywana jest nadal oparta na funkcjonalnej strukturze, jednak wydajność procesu jest bardziej przewidywalna. Cele procesów zaczynają być określone, ale nadal brakuje czegoś więcej. Nadal trzeba włożyć wiele wysiłku w pokonanie „silosów” funkcjonalnych. Nastawienie na zadowolenie klienta wewnętrznego poprawia się, ale nadal nie jest traktowane priorytetowo. Poziom *linked* uznaje się za przełomowy. Menedżerowie działów funkcjonalnych, wychodząc od strategicznych celów całego przedsiębiorstwa i z nastawieniem na cele procesów, zarządzają łańcuchem dostaw wewnętrznymi. Pojawia się pozioma współpraca w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej pomiędzy poszczególnymi dostawcami i klientami wewnętrznymi, określane są wspólne działania w ramach zarządzania łańcuchem wewnętrznymi dostaw. Działania nastawione są na osiągnięcie celów procesów. Pojawia się poczucie solidarności [8, s. 280]. Klienci są włączani w działania doskonalenia procesów i ich zadowolenie zaczyna wykazywać wyraźną poprawę. Na poziomie *integrated* dział funkcjonalny, jego klienci i dostawcy wewnątrzni współpracują na poziomie procesu i integrują swoje działania wokół przyjętych wspólnie celów. Struktura organizacyjna i wykonywana praca są oparte na procedurach łańcucha dostaw. Działania związane z zarządzaniem wewnętrznym łańcuchem dostaw są głęboko osadzone w organizacji. Zaawansowane praktyki planowania współpracy z klientami i dostawcami wewnętrznymi nabierają kształtów. Wydajność procesu staje się bardzo przewidywalna oraz zwiększa się wiarygodność osiągnięcia celów procesów. Cele doskonalenia procesów są ustalane przez zespoły i osiąga się je z dużym prawdopodobieństwem, w klimacie współpracy. Na najwyższym poziomie dojrzałości *extended* mamy do czynienia z megaprocesem, w którego skład wchodzi podprocesy z różnych obszarów funkcjonalnych. Zaufanie, wzajemna zależność i poczucie solidarności są spoiwem, które trzyma rozbudowany łańcuch dostaw razem. Mamy do czynienia z mocną, horyzontalną, zorientowaną na klienta kulturą współpracy. Wydajność procesów oraz niezawodność rozszerzonego systemu wewnętrznymi dostaw są mierzone i podejmowane są wspólne inwestycje w poprawę działania systemu.

Podsumowanie

Specjalizacja funkcjonalna w coraz większym stopniu traci swoją przydatność w odniesieniu do wspólnych przedsiębiorstw. Jednak, co potwierdza praktyka, oparte na funkcjach podejście do zarządzania nie odeszło jeszcze do przeszłości. Mimo że wyniki badań empirycznych wskazują na coraz większe zainteresowanie problematyką orientacji procesowej [10] pojawiają się głosy, że podejście funkcjonalne

ma i będzie miało nadal w wielu przypadkach swoje uzasadnienie [3; 7, s. 115]. W takiej sytuacji zależeć powinno nam na podnoszeniu dojrzałości procesowej w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej i efektywnej koegzystencji podejścia funkcjonalnego i procesowego. Jednak w wyniku przeprowadzonej analizy opartej na studiach literatury przedmiotu oraz doświadczeniach organizacji stwierdzić należy, że orientacja procesowa w całym przedsiębiorstwie nie osiąga tych samych poziomów dojrzałości. Dążąc do wyrównywania zidentyfikowanych dysproporcji, można za pomocą modeli dojrzałości procesowej próbować je niwelować. Interesować może nas również szukanie odpowiedzi na pytanie, czy można określać dopuszczalną tolerancję dla zidentyfikowanych różnic. Jeśli tak, to od czego jej rozmiary będą zależeć. Autorka ma świadomość, że przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania w pełni nie wyczerpują podjętych kwestii, skłaniają do dalszych badań empirycznych na temat problemów w równoważeniu dojrzałości procesowej w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej.

Bibliografia

1. Brajer-Marczak R. (2012), *Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych*, Nauki o zarządzaniu, Management Sciences, nr 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
2. Fraser P., Moultrie J., Gregory M. (2002), *The Use of Maturity Models/Grids as Tool in Assessing Product Development Capability*, www.bptrends.com [dostęp: grudzień 2013].
3. Grajewski P. (2014), *Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją*, w: red. J. Lichtarski, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Hammer M. (2007), *The Process Audit*, Harvard Business Review, April, no. 5.
5. Hammer M., Santon S. (2003), *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo*, HBR Polska, nr 7.
6. Kalinowski T.B. (2013), *Wybrane metodyki i narzędzia podnoszenia dojrzałości procesowej*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie, nr 52, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
7. Leavitt H.J. (2003), *Dlaczego hierarchie kwitną*, HBR Polska, nr 9.
8. Lockamy A. III, McCormack K. (2004), *Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model*, Supply Chain Management: an International Journal, no. 4.
9. Nowosielski S. (2012), *Orientacja procesowa w organizacjach – teoria i praktyka*, w: *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Mfiles.pl, Kraków.
10. Raport: Dojrzałość procesowa polskich organizacji luty 2013, Podsumowanie II edycji badania dojrzałości procesowej, www.procesowcy.pl [dostęp: styczeń 2014].
11. Skrzypek E. (2012), *Wyznaczniki dojrzałości jakościowej w świetle wyników badań*, w: *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
12. *Słownik języka polskiego*, sjp.pwn [dostęp: styczeń 2014].
13. Smith H., Fingar P. (2007), *Business Process Management. The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, USA.
14. Spanyi A. (2004), *Beyond Process Maturity to Process Competence*, bptrends.com [dostęp: grudzień 2013].
15. Szczepańska K. (2011), *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa.
16. Zwicker J., Fettke P., Loos P. (2010), *The Six Core Elements of Business Process Management*, w: *Handbook on Business Process Management*, eds. vom J. Brocke, M. Rosemann, Springer, New York, vol. 2.
17. www.philips.com/about/company/businesses/businessesexcellence.page [dostęp: luty 2014].

Wojciech B. Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Iwona Chomiak-Orsa, Jakub Mierzyński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA I PROCESOWA PRZEDSIĘBIORSTW – ASPEKTY METODOLOGICZNE

Streszczenie: Istnieje poważny problem natury ontologicznej, teoriopoznawczej i metodologicznej zależności między celami realizowanymi w zarządzaniu projektowym i procesowym. Celem zarządzania projektami jest wdrożenie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, rynkowych i/lub innowacji społecznych. Celem zarządzania procesami jest standaryzacja działań organizacji umożliwiających przewidywalnie procesów produkcji, usług lub zmienności otoczenia. Celem badań jest więc opis podobieństw i różnic między podejściem projektowym a procesowym. Z drugiej strony w badaniach poszukuje się wyjaśnienia roli i znaczenia budowy systemu doskonalenia zarządzania projektami i procesami, bazującego na metodyce diagnozowania dojrzałości. Zakłada się, że podejście projektowe i procesowe zagospodarowuje inne obszary działalności przedsiębiorstw. Pierwsze budują nowe modele biznesowe funkcjonowania przedsiębiorstw w kierunku innowacyjności, inteligentnego rozwoju, drugie pozwalają optymalizować aktualne modele biznesu realizowane przez przedsiębiorstwa. Główny problem badawczy to wskazania metodologiczne funkcji standaryzacji działań przedsiębiorstw poprzez badanie ich dojrzałości w obszarze podejścia projektowego i procesowego.

Słowa kluczowe: podejście procesowe i projektowe, metodologia badania dojrzałości.

THE MATURITY OF DESIGN AND PROCESS BUSINESSES-METHODOLOGICAL ASPECTS

Abstract: There is a realized problem of ontology, epistemological and methodological, between the objectives pursued and the project management process. The purpose of project management is the implementation of modern organizational, technological, market and/or social innovation.

The aim is to standardize the management processes of the organization to enable the predictability of production processes, services, or volatility of the environment. The aim of the research is therefore a description of the similarities and differ between approach and process design. On the other hand, the research seeks to clarify the role and the importance of building the system improvement project and process management, based on the methodology of diagnosis maturity. It is assumed that the design and process approach manages other areas of business activity. The first builds new business models for the functioning of enterprises in the direction of innovation, smart growth, the second allows to optimize current business models implemented by the company. The main research problem, it is indication of methodological features of standardization activities of enterprises through the study of their maturity in the project approach and process.

Keywords: process a realized and design, research methodology maturity.

Wprowadzenie

Organizacje poszukują możliwości zmian i odnowy i umożliwiają w ten sposób wejście na wyższy poziom rozwoju organizacyjnego [3, s. 123]. Z innej strony poszukują takich rozwiązań organizacyjnych, które

stabilizują ich rozwój, co umożliwi skuteczną realizację celów operacyjnych [3, s. 127]. Zakłada się, że działania zmierzające do rozwoju destabilizują organizację. Jednocześnie pozwalają myśleć o rozwoju w przyszłości. Sprzeczność między jednym a drugim typem działania potwierdza znany paradoks zarządzania, którym jest stwierdzenie: „żeby coś zmieniać, musisz stabilizować”. Zarządzanie projektowe ma na celu dokonanie zmian i wdrożenie nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych i rynkowych. Aby tego dokonać, należy stabilizować działania w obszarze zarządzania procesowego. Inaczej rzecz ujmując, zarządzanie projektowe ma na celu wdrożenie zmian, które zdestabilizują organizację w celu jej wejścia na wyższy poziom rozwoju organizacyjnego. Zarządzanie procesowe wprowadza zmiany mające na celu standaryzowanie organizacji i zmniejszenie wpływu czynników destabilizujących ich przebieg, w tym umożliwienie organizacji większej przewidywalności rezultatów działania organizacji i zmienności czynników w ich otoczeniu. Wskazać należy również na miękkie aspekty zarządzania zmianami, takie jak komunikowanie się [4, s. 85; 6, s. 145].

Autorzy poszukują zatem odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki rodzaj działań przedsiębiorstw zagospodarowuje podejście projektowe oraz procesowe i co oznacza, że przedsiębiorstwo jest dojrzałe projektowo i procesowo?
2. Czy można wskazać, że dojrzałość projektowa mierza w kierunku przekształcenia projektów w procesy (zakłada się oczywiście, że chodzi o projekty organizacyjne, a nie budowlane)?

Wskazuje się, że dojrzałość procesowa zagospodarowuje przeszłe i aktualne działania przedsiębiorstw. Podejście projektowe zagospodarowuje przyszłe działania przedsiębiorstw poprzez generowanie innowacyjnych zdarzeń, które mogą się przekształcić w rutynowe działania organizacyjne, czyli procesy.

Niniejsze badania zostały ustrukturyzowane w następujący sposób. Najpierw opisano podejście procesowe i projektowe do zarządzania organizacją, następnie dokonano analizy porównawczej jednego i drugiego podejścia. Na zakończenie wyjaśniono, z wykorzystaniem zestawu kryteriów stosowanych w ocenie dojrzałości przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy i projekty, różnice i podobieństwa między obu podejściami.

1. Rozwój procesowego podejścia do zarządzania

Podejście procesowe to koncepcja stosowana obecnie w wielu polskich przedsiębiorstwach, nie jest niczym nowym w naukach o zarządzaniu. Jego geneza związana jest jeszcze z klasyczną koncepcją zarządzania, szkołą procesu zarządzania, szkołą empiryczną, jak również szkołą systemową. Głównym elementem koncepcji podejścia procesowego jest sam proces i analiza organizacji poprzez pryzmat występujących w niej procesów [1]. Proces jako pojęcie stanowi element paradygmatu, za pomocą którego nauka wyjaśnia zjawiska kulturowe, społeczne, techniczne, fizyczne i gospodarcze. Przez pojęcie procesu rozumie się uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie i powiązanych ze sobą przyczynowo-skutkowo [2, s. 39].

Podejście procesowe jest ujęciem systemu (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej [11, s. 67]. Dynamiczne i integratywne ujęcie organizacji (orientacja procesowa) opiera się na zdefiniowaniu przebiegu procesów, poziomej komunikacji, transformacji struktury w układzie wejścia-wyjścia i/lub zdarzenie-zdarzenie. Układy wejściowo-wyjściowe tworzą zbiory sekwencji o charakterze sprzężeń sterująco-regulacyjnych, informacyjnych i operacyjnych [2, s. 36]. Cechami charakterystycznymi przedsiębiorstw zorientowanych procesowo są: płaska struktura, decentralizacja, orientacja na klienta, skupianie się na działaniach przynoszących wartość i eliminowanie działań nieprzynoszących wartości, jak również optymalizacja procesów z perspektywy oczekiwań klienta. Każdy proces powinien mieć swego właściciela. Ponadto orientacja procesowa rozwija i udoskonala struktury, umożliwiając poziomą komunikację, wychodzenie poza obszary funkcjonalne, których rola sprowadza się do dostarczania specjalistów w zakresie

realizacji zadań, z wykorzystaniem aktualnej wiedzy i doświadczenia w wybranym momencie przebiegu danego procesu [2, s. 39].

Rozwój orientacji na procesy jest uwarunkowany jego zdolnością do operacjonalizacji i zastosowania z informatyzowanych algorytmów zarządzania.

2. Rozwój projektowego podejścia do zarządzania

Podejście projektowe w zarządzaniu jest obszarem badawczym pokrewnym do podejścia procesowego. W dużej części podejścia te przenikają się, a wskazanie jednoznacznej granicy pomiędzy nimi jest niemożliwe.

Celem nadrzędnym implementacji podejścia projektowego w organizacjach jest zwiększenie efektywności i skuteczności podejmowanych działań, ulepszenie monitoringu i oceny realizowanych zadań oraz zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia określonych celów. Jak sama nazwa wskazuje, podejście projektowe skupia się na projekcie, dla którego w literaturze odnajdziemy wiele definicji. Najogólniej rzecz ujmując, projektem jest każde działanie podejmowane z myślą o realizacji zamierzonego celu w ograniczonym czasie, przy określonym budżecie i ograniczonych zasobach [7]. Zarządzanie projektami jest to natomiast dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i metod dla osiągnięcia założonych celów przygotowania i realizacji projektów [11]. W ostatnich latach dyscyplina zarządzania projektami zyskuje coraz większą popularność, niestety, wiele projektów nie kończy się sukcesem, a cele nie zostają osiągnięte. Świadczy to o tym, że pomimo wypracowanej do dzisiaj szerokiej metodyki postępowania realizacji projektów, zarządzanie projektami jest nie do końca przewidywalne. Większość metodologii zarządzania projektami kładzie bardzo duży nacisk na etap planowania, przy wykorzystaniu konkretnych narzędzi służących m.in. do definiowania celów, identyfikacji interesariuszy, planowania zadań, harmonogramowania, budżetowania i kontrolowania realizacji projektu. Zarządzanie projektami to nie tylko narzędzia i metodyka, ale również podejście projektowe do pracy, umiejętność zarządzania ryzykiem, motywowania zespołu projektowego i umiejętność kreatywnego myślenia. Zarządzanie projektami posiada ponadto bardzo duży zestaw narzędzi do realizacji projektów, które są skierowane do konkretnych problemów, które chce się rozwiązać. Pośród takich metod i narzędzi warto wymienić między innymi: Prince2, PMBoK, łańcuch krytyczny E. Goldratta, analizy sieciowe CPM, PERT oraz w wiele innych, łącznie z aplikacjami informatycznymi, takimi jak MsProject czy Primavera. Rozwój orientacji na projekty jest uwarunkowany metodologicznie wyższym stopniem wykorzystania metodyki i narzędzi heurystycznych, inaczej budową inwentyki projektowej, czy strategii zastosowania metod heurystycznych w zarządzaniu projektami. Obecnie stosowane narzędzia (wyżej wymienione) obejmują wyłącznie poziom operacyjny, natomiast zarządzanie projektem wymaga narzędzi miękkich, w tym przede wszystkim do kreowania twórczych ścieżek rozwoju organizacyjnego, technologicznego i rynkowego.

3. Procesy a projekty organizacyjne

Zarządzanie projektowe przenika się w wielu punktach z zarządzaniem procesowym. Jest jednak wiele cech odróżniających te dwie koncepcje od siebie. W przeciwieństwie do procesu, projekt wykonuje się raz. Każdy projekt ma określoną datę rozpoczęcia i zakończenia (co nie oznacza jednak, że daty te nie mogą się zmieniać – w praktyce często tak się dzieje). Wyprodukowanie partii towaru na linii produkcyjnej zdecydowanie nie kwalifikuje się jako projekt, gdyż jest to proces powtarzalny, bez zaplanowanego końca; projektem mogłoby być np. zaplanowanie i zorganizowanie takiego procesu produkcyjnego.

Tabela 1. Analiza porównawcza procesu z projektem – perspektywa ontologiczno-epistemologiczna i operacyjna

Proces	Projekt
Jednostka ontyczna – proces – procesualizm	Jednostka ontyczna – zdarzenie – ewentyzm
Powtarzalność	Niepowtarzalność
Strukturalizm poznawczy	Interpretatywizm poznawczy
Liniowość	Nieliniowość
Algorytmy procesowe – metodologiczna strategia zastosowania narzędzi informatycznych	Inwentyka projektowa – metodologiczna strategia zastosowania metod heurystycznych
Lokalność oddziaływania	Nielokalność oddziaływania
Oznaczoność	Nieoznaczoność
Rutyna	Brak rutyny
Zmiany ewolucyjne	Zmiany rewolucyjne
Kierownictwo sporadycznie kieruje procesem	Kierownictwo aktywnie zaangażowane w realizację

Analiza porównawcza (tabela 1) wskazuje w przybliżeniu, że projekty różnią się od procesów w swojej warstwie ontologicznej, teoriopoznawczej i metodologicznej oraz operacyjnej. Zarządzanie procesami ma charakter liniowy, co najwyżej statystyczne odchylenia, redukuje się poprzez algorytmy przetwarzania danych (na przykład iGrafx for Six Sigma). Nie istnieje niebezpieczeństwo wielu perspektyw oceny jego przebiegu (oznaczoność), w przeciwieństwie do zarządzania projektami, czyli możliwości interpretacji sposobów przebiegu działań w projekcie (nieoznaczoność). Wynikająca z tego metodologia wskazuje na konieczność stosowania w ograniczonym stopniu algorytmów, a w znaczącym stopniu inwentyki projektowej, czyli strategii zastosowania metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów projektowych. Zarządzanie projektami ze względu na brak możliwości przewidywania rezultatów końcowych wywołuje nielocalne oddziaływania, czyli możliwość pojawienia się rezultatów jego działania w innych obszarach, niż zakładano (co może być postrzegane pozytywnie i negatywnie).

Zastosowanie podejścia projektowego do przedsięwzięć w przedsiębiorstwach może dostarczyć zarówno wielu korzyści, jak i nieprzewidywalnych rezultatów. Główną zaletą wprowadzenia zarządzania projektami jest wzrost liczby przedsięwzięć dających szansę na rozwój organizacyjny. Zastosowanie nawet podstawowych technik heurystycznych wspomagających projektowanie przyczynia się do poprawy efektywności i przybliża możliwość osiągnięcia sukcesu. Z drugiej strony kreuje nieoznaczoność i nielokalność oddziaływania.

Czy badanie etapów rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na projekty i procesy może przybliżyć przedsiębiorstwo do zrównoważenia rozwoju, czyli poszukiwania narzędzi i metod umożliwiających budowę stabilnego, przewidywalnego operacyjnie modelu aktualnie realizowanego celu biznesowego? Z innej strony, czy badanie etapów rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na projekty, może się przyczynić do inteligentnego rozwoju, czyli poszukiwania i wdrażania nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych?

4. Dojrzałość procesowa i projektowa przedsiębiorstw – analiza porównawcza

Model dojrzałości projektowej oraz procesowej przedsiębiorstw opisuje, że budowa systemu doskonalenia oparta na badaniu dojrzałości procesowej odpowiada na pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo może przewidzieć, w czasie rzeczywistym, rezultaty swojego działania [8]. W przypadku podejścia projektowego, dojrzałość projektowa wskazuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest skuteczne w zagospodarowywaniu zdarzeń przyszłych w rozwoju w kierunku innowacyjnych i inteligentnych, nowych, przyszłych modeli biznesu.

Powyższe założenia wskazują na problemy natury metodologicznej. Przyjmując że metodologia to krytyczna opinia oraz opis i wyjaśnienie roli i znaczenia metodyki i metod stosowanych w zarządzaniu

organizacją, zakłada się, że dojrzałość projektowa organizacji oznacza poziom rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw umożliwiający skuteczne zagospodarowanie zdarzeń gospodarczych (wewnętrznych i/lub zewnętrznych). W tym wypadku dojrzałość projektowa przedsiębiorstw oznacza potencjał organizacyjny zagospodarowujący każdą pozytywnie zdiagnozowaną przez przedsiębiorstwo okazję – zdarzenie gospodarcze. W wypadku dojrzałości procesowej wskazuje się, że organizacja dysponuje narzędziami, które pozwalają w pełni diagnozować stopień przewidywalności rezultatów działania procesów i zmian w jego otoczeniu. Etapizacja cyklu rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na projekty i procesy jest podobna [2, s. 161; 11, s. 379]. W jednym i drugim podejściu mówi się o etapie chaotycznym (nic nie jest ustabilizowane) oraz etapie zarządzania (czyli posiadaniu przez organizację narzędzi pozwalających sterować procesem lub projektem).

Należy wskazać dodatkowo na jeszcze jeden ważny aspekt filozoficzny badania dojrzałości procesowej i projektowej przedsiębiorstw, na wymiar ontologiczny i epistemologiczny. A mianowicie projekty zagospodarowują coś, co nazywa się zdarzeniem, a procesy coś, co nazywa się procesem. Z perspektywy epistemologicznej opisem zdarzeń zajmuje się strukturalizm poznawczy, a opisem procesów – interpretatywizm poznawczy [9, s. 19]. Z perspektywy nauki o bytach (ontologii) opisem zdarzeń zajmuje się ewentyzm, opisem procesów zaś procesualizm [2, s. 28]. Z tych założeń wynikać powinna różnica między budową organizacji dojrzałej projektowo i procesowo. Hipotetycznie zakłada się, że główną różnicą jest cykliczność przebiegu projektu i procesu. Projekty, które zostały pomyślnie zrealizowane, powinny być przekształcane w procesy.

A zatem projekt można scharakteryzować jako:

- niepowtarzalny,
- nieliniowy,
- nieoznaczony,
- nielokalny,
- jednorazowy cykl przebiegu.

Proces można scharakteryzować przeciwieństwami:

- powtarzalny,
- liniowy,
- oznaczony,
- lokalny,
- wielokrotny cykl przebiegu.

A zatem, ponieważ ontologicznie i teoriopoznawczo projekty i procesy mają różne ułożenie, metodologia zarządzania nimi powinna się różnić. Projekty w większym stopniu powinny wykorzystywać narzędzia miękkie (heurystyki), których celem jest wykreowanie nowych ścieżek rozwoju organizacyjnego. Zarządzanie kreatywnością jest podstawą metodologiczną podejścia projektowego. Inwentyka organizacji powinna się skupić na budowie strategii wykorzystania narzędzi twórczego rozwiązywania problemów (inwentyka projektowa, wspomaganą narzędziami heurystycznymi). Procesy w większym stopniu powinny się skoncentrować na narzędziach twardych (algorytmach procesowych, wspomaganymi narzędziami informatycznymi), umożliwiającymi optymalizację operacyjną działania organizacji.

W niniejszych badaniach definiuje się dojrzałość przedsiębiorstw [2, s. 16]. Wskazuje się, że dojrzałość to etap rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw, którego cechą charakterystyczną jest coraz większa przewidywalność wyników działalności oraz zmiennych je zakłócających. Czyli im wyższy etap rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na procesy czy projekty, tym przewidywalność jego rezultatów będzie większa, a stopień zakłóceń ujmowany jest statystycznie. Wskazać jednak można, że inne cele w zakresie dojrzałości organizacyjnej stawia orientacja na procesy, inne orientacja na projekty. Dojrzałość procesowa oznacza przewidywalność operacyjną, czyli przewidywanie, ile towarów i usług i jakiej jakości w określonym czasie przedsiębiorstwo jest w stanie wyprodukować i sprzedać, oraz przewidywalność zmiennych mających bezpośredni wpływ na ich przebieg. Dojrzałość projektowa oznacza przewidy-

walność efektywności wdrożenia nowych produktów czy usług, ale i przewidywalność rezultatów ich wprowadzenia mających bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw (czyli, co wnosi nowy produkt, nowa technologia do bieżącej i przyszłej działalności przedsiębiorstw). Wskazuje się również, że dojrzałość projektowa to przewidywalność oddziaływania, wpływ zrealizowanych celów produktowych oraz rezultatów działania projektu na bliższe i dalsze otoczenie. Równowaga między dojrzałością projektową a procesową, do której przedsiębiorstwo powinno zmierzać, sprowadza się do następującej konkluzji. Skuteczny system zarządzania projektami to taki system, który przekształca jednokrotny cykl przebiegu złożonego przedsięwzięcia w cyklicznie powtarzalny proces biznesowy. To może oznaczać, że budowa systemu dojrzałości procesowej i projektowej powinna uwzględniać elementy zrównoważonego rozwoju, czyli doskonalic organizację przedsiębiorstwa z perspektywy procesowej i równoważyć ją doskonaleniem w kierunku orientacji na projekty (tabela 2), ponieważ w ten sposób uszykowany jest efekt ciągłego rozwoju organizacyjnego. Gdyby przedsiębiorstwo koncentrowało się wyłącznie na procesach biznesowych i ich doskonaleniu, otrzymalibyśmy organizację, która doskonale rozwija się operacyjnie, ale nie uwzględnia konieczności wprowadzania elementów strategicznej odnowy i zmian z pomocą zarządzania projektami. I odwrotnie. Jeżeli przedsiębiorstwo ciągle wprowadza nowości, generując nowe projekty, staje się bardzo wrażliwe na zmienność otoczenia. Jeszcze nie „skonsumowało” efektów wdrożenia nowości, a już realizuje następne projekty.

Tabela 2. Analiza porównawcza dojrzałości procesowej, projektowej i organizacyjnej w perspektywach: produkt, rezultat, oddziaływanie

Dojrzałość	Przewidywalność	Produkt	Rezultat	Oddziaływanie
Procesowa	wysoka	X	oznaczoność	lokalność
Projektowa	średnia	nieoznaczoność	X	nielokalność
Organizacyjna	niska	?	?	X

Podsumowanie

1. Produktem przeprowadzonych badań naukowych jest zdefiniowanie różnic i podobieństw w zakresie podejścia procesowego i projektowego do zarządzania przedsiębiorstwem. Wskazuje się również na produkt, którym jest model dojrzałości procesowej, projektowej i organizacyjnej przedsiębiorstw.
2. Rezultatem badań jest wskazanie na sposoby i narzędzia umożliwiające zarządzanie procesami i projektami z punktu widzenia założeń ontologicznych i teoriopoznawczych.
3. Oddziaływanie przeprowadzonych badań obejmować może właściwy dobór kryteriów diagnozujących dojrzałość procesową i projektową przedsiębiorstw oraz równowagę, jaka musi zachodzić między stosowanymi narzędziami w celu przewidywalności oddziaływań przedsiębiorstwa na bliższe i dalsze otoczenie.
4. Badanie dojrzałości projektowej oraz procesowej przedsiębiorstw musi dać odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest w stanie przewidzieć rezultaty swojego działania. W przypadku dojrzałości projektowej należy wskazać, że im bardziej przedsiębiorstwo jest dojrzałe projektowo, tym większe prawdopodobieństwo, że efektywnie zrealizowany projekt przekształci się w jeden z procesów biznesowych przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Azmi F.T. (2008), *Mapping the Learn–Unlearn – Relearn Model. Impreatives for Strategic Management*, European Business Review, vol. 20, no. 3.
2. Cieśliński B.W. (2011), *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw: model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
3. Cyfert S. (2012), *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacji*, w: *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, red. G. Bełz, S. Cyfert, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Gajek K., Idzikowski W. (2010), *Dysonans kulturowy jako potencjalne źródło kryzysu w organizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Jokiel G. (2009), *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Łasiński G., Głowicki P. (2011), *Komunikacja otwarta jako istotny obszar potencjału rozwojowego zespołów*, w: *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, G. Bełz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
7. Meredith J.R., Mantel S.J. (2000), *Project Management*, John Wiley& Sons, New York.
8. Paulk M. i in. (1995), *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*, Software Engineering Institute, CMU.
9. Stabryła A., 2012. *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
10. Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
11. Trocki M., red., (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

W PRYZMATACH ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Artykuł prezentuje głos autorów w toczącej się dyskusji, zmierzającej do dookreślenia paradygmatu nauk o zarządzaniu. Obecnie wskazuje się na brak ściśle sprecyzowanego, powszechnie przyjętego sposobu widzenia rzeczywistości, który to deficyt skutkuje niezbyt wyrazistą tożsamością tych nauk. Celem opracowania jest przedstawienie propozycji nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu opartego na trzech deskryptorach (pryzmatach): ORGANIZACJI, WIEDZY i BEZPIECZEŃSTWA (OWB), w którym wiodącą rolę odgrywa człowiek. Pryzmat „organizacja” postrzegany jest w klasycznym ujęciu organizacji z podkreśleniem realizacji personalistycznej wizji człowieka. Pryzmat „wiedza” obejmuje techniczne, społeczne i ekonomiczne aspekty gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy. Pryzmat „bezpieczeństwo” – to obszar związany z identyfikowaniem i zapobieganiem sytuacjom kryzysowym oraz zagrożeniom funkcjonowania triady OWB jako całości.

Słowa kluczowe: organizacja, wiedza, bezpieczeństwo, paradygmat.

THE PRISMS OF MANAGEMENT

Abstract: This article is a contribution to the ongoing discussion about the instantiation of the paradigm of management sciences. Currently, it is pointed out that the need for such an explicit and generally accepted way of seeing reality results in not so well-defined character of these sciences. According to the authors the new paradigm proposal is based on three descriptors (prisms): ORGANIZATION, KNOWLEDGE and SAFETY (OKS) where the leading role is played by a man. Prism “organization” in the classical sense perceives the organization with emphasis on the implementation of personalistic vision of man. Prism “knowledge” includes the technical, social and economic aspects of the compilation, processing and use of knowledge. Prism “security” – is the area associated with identifying and preventing crises and threats to the functioning of the triad of descriptors as a whole.

Keywords: organization, knowledge, security, paradigm.

Wprowadzenie

Działalność człowieka na przestrzeni rozwoju cywilizacyjnego społeczeństw daje się wytłumaczyć jego ciekawością świata i działalnością praktyczną, powodowaną trzema naturalnymi przyczynami:

- 1) stadnym stylem życia, wynikającym z instynktu trwania, potrzeby łączenia się, rozmnażania i zdobywania nowych przestrzeni – inaczej: zdolności do organizowania się,
- 2) gromadzeniem dóbr materialnych i kulturowych, w tym przede wszystkim wszelkich form zapisu zdarzeń gospodarczych, administracyjnych, polityczno-społecznych, w tym religii, oraz militarnych, które dziedziczone z pokolenia na pokolenie są przekazem wiedzy o jego pozycji społecznej, prawach i umiejętnościach – inaczej: potrzebą gromadzenia i korzystania z wiedzy we wszelkich jej postaciach,
- 3) umacniania terytorialnych i politycznych granic swego oddziaływania poprzez metody polityczne, gospodarcze oraz sztukę wojenną – inaczej: potrzebą zwiększania poczucia bezpieczeństwa.

Te trzy grupy artefaktów są łatwo rozpoznawalnym przejawem – owocem procesów zarządczych, jakie ustanawia i prowadzi człowiek w swym otoczeniu. O skuteczności behawioralnych i materialnych procesów działania człowieka w środowisku społeczno-administracyjnym oraz polityczno-gospodarczym przesądzają wymienione perspektywy obserwacyjno-decyzyjne, wynikające z ciekawości świata i działalności praktycznej – nazywane dalej pryzmatami ORGANIZACJI, WIEDZY i BEZPIECZEŃSTWA, które dzięki swej zdolności skonsolidowanego rozszczepiana faktów w przestrzeni wiedzy, organizacji i bezpieczeństwa mogą stawać się holistycznym narzędziem zapobiegania kryzysom społeczno-gospodarczym, w dużej części wywodzącym się ze zdoktrynalizowanych ekonomii współczesnego świata, w tym także i Polski, o których wypowiedziała się Elżbieta Mączyńska na łamach czasopisma Sprawy Nauki w wywiadzie z Anną Leszkowską [10].

Propozycją autorów niniejszego artykułu jest potraktowanie triady pryzmatów ORGANIZACJA, WIEDZA i BEZPIECZEŃSTWO jako deskryptorów kluczowych dla nowego paradygmatu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, w którym wiodącą rolę odgrywa człowiek.

1. W kierunku nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu

Wielu współczesnych autorów zwraca uwagę na fakt braku w naukach o zarządzaniu powszechnie przyjętego paradygmatu naukowego. S. Sudoł [13, s. 20] podziela pogląd wyrażony przez P. Płoszajskiego [12] i Ł. Sułkowskiego [14], którzy piszą, że nauki o zarządzaniu znajdują się w przedparadygmatycznym stadium rozwoju. Abstrahując od toczącej się również, w pewnym zakresie, dyskusji o sensowności paradygmatu w nauce o zarządzaniu, wydaje się, że próby jego poszukiwania stanowią istotny element dociekań naukowych. Dookreślenie takiego paradygmatu wpłynąć powinno na zwiększenie tożsamości i podniesienie rangi nauk o zarządzaniu, co ciekawie argumentuje A. Szpanderski [16].

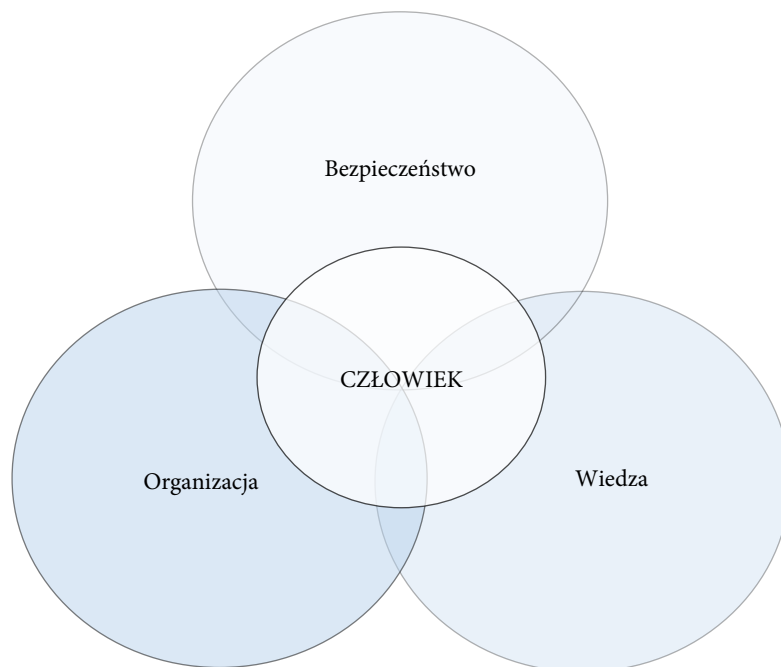
Istnieje wiele określeń pojęcia „paradygmat”. Wprowadzający je w 1962 r. T. Kuhn, widział je jako zbiór pojęć i teorii definiujących podstawy danej dyscypliny naukowej w określonym czasie. Podkreślał między innymi, że cechą dojrzałej nauki jest również rewolucyjna zmiana paradygmatów. Na potrzeby nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu, wydaje się jednak właściwsze określenie podane przez A. Jashapare, który widzi paradygmat jako „przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie wspólny dla pewnej grupy teoretyków” [5, s. 62; za: 8]. Sformułowanie to należy uzupełnić o wymiar zmienności w czasie (podkreślany przez T. Khuna), co w efekcie prowadzi do postulowanej definicji paradygmatu jako sposobu widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie, który jest wspólny w określonym czasie dla pewnej grupy teoretyków.

Wokół poszukiwań paradygmatu nauk o zarządzaniu toczy się ożywiona dyskusja naukowa. A. Szpanderski postuluje powrót lub wręcz odrodzenie (nowego) paradygmatu prakseologicznego [16]. Ł. Sułkowski inspirowany paradygmatem neoevolucjonizmu, widząc w nim „interesującą perspektywę poznawczą dla nauk o zarządzaniu, przynoszącą twórczy powiew w sferze teoretycznej i empirycznej” [15]. Bliski temuż, choć w węższym nieco zakresie jest proponowany przez A. Barabasz paradygmat kliniczny, oparty w głównej mierze na doświadczeniach koncepcji psychoanalitycznych [1]. A. Kozarkiewicz poszukuje paradygmatu zarządzania w taksonomii paradygmatów nauk społecznych, która obejmuje: funkcjonalizm, interpretatywizm, radykalny humanizm i radykalny strukturalizm [8].

Pomijając tymczasem szczegółową polemikę ze wskazanymi już, jak również z innymi propozycjami, podkreślić można jedynie fakt, że opierają się one na koncepcjach już istniejących, sprawdzonych w innych obszarach aktywności naukowej, a tylko adaptowanych do nauk o zarządzaniu. Nie są zatem konstruktami wypracowanymi pierwotnie przez badaczy zajmujących się zarządzaniem, co utrudnić może ich powszechne przyjęcie.

Prezentowana w niniejszym artykule propozycja nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu oparta jest na postulacie skonsolidowanego postrzegania rzeczywistości przez trzy pryzmaty, swoiste perspektywy

obserwacyjno-decyzyjne, wynikające z ciekawości świata i działalności praktycznej człowieka. Tymi pryzmatami są, wymienione wcześniej, ORGANIZACJA, WIEDZA i BEZPIECZEŃSTWO. W centrum nowego paradygmatu, znajduje się CZŁOWIEK. Pełni on funkcję fundamentu i integratora wszelkich pojęć, teorii, metod i narzędzi, które mogą być wypracowywane na bazie nowego paradygmatu. Ideowy schemat propozycji zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat ideowy nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu

CZŁOWIEKA w tym paradygmacie należy widzieć w zgodzie z teorią personalistyczną, która zakłada m.in.:

- nadrzędną wartość człowieka wobec uwarunkowań społeczno-ekonomicznych,
- podkreślanie godności człowieka, która oparta jest na szacunku do osoby,
- człowiek ma prawo do wolności, życia w prawdzie, sprawiedliwości, poszanowania własności (w tym własności intelektualnej),
- człowiekowi należy się pole do wykazywania odpowiedzialności,
- życie społeczne powinno być podporządkowane dobru człowieka.

Takie pojmowanie roli człowieka zbieżne jest z koncepcją przywództwa personalistycznego, która w warstwie ontologiczno-aksjologicznej opiera się na filozofii personalistycznej, a w warstwie epistemologiczno-metodologicznej na metodzie fenomenologicznej. W myśl tej koncepcji każdy interesariusz powinien być traktowany podmiotowo, a menedżer powinien tworzyć warunki sprzyjające aktywności i zaangażowaniu wszystkich członków organizacji [2; 3].

2. Pryzmat – ORGANIZACJA

Organizację jako pryzmat w proponowanej triadzie deskryptorów nowego paradygmatu zarządzania należy widzieć w jej klasycznym ujęciu, zaproponowanym przez T. Kotarbińskiego, a podtrzymanej przez J. Zieleniewskiego w brzmieniu: „Przez organizację rozumiemy w ogóle taką całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [7, s. 74; 19, s. 274]. Przy czym w rozwinięciu J. Zieleniewskiego owa „całość” jest systemem, tj. całością złożoną z części i rozpatrywaną ze względu na zachodzące między

nimi relacje, wyrażające jakieś uporządkowanie. Ponadto, części te są w określonym stopniu zróżnicowane funkcjonalnie oraz im bardziej przyczyniają się do powodzenia całości, tym bardziej powodzenie całości jest zazwyczaj warunkiem powodzenia części [19, s. 274–275].

Doprecyzowując tak widzianą organizację i nadając jej nowe znaczenie w proponowanym paradygmacie, postrzegamy ją jako system, który powinien stwarzać warunki do realizacji personalistycznej wizji człowieka. Relacje w niej zachodzące powinny (np. pracownikom) dawać pole do realizowania odpowiedzialności, być nastawione na szacunek do każdej osoby. Takie podejście powinno w rezultacie zapewnić realizację celów organizacji (ale najpierw zaspokojenie potrzeb ludzi – interesariuszy, części organizacji).

Idealna organizacja oznacza zatem wspólnotę ludzi, którzy wykorzystują swą mądrość i wiedzę, którzy się wzajemnie szanują, ufają sobie, mają wspólne wartości w celu realizacji własnych dążeń, a przy tym realizują cele organizacji jako całości. Organizacja powinna być miejscem, gdzie wobec wszystkich interesariuszy okazywany jest szacunek; miejscem, w którym pracuje się szlachetnie i godnie. Przede wszystkim organizacja powinna zagwarantować wolność wszystkim uczestniczącym w niej ludziom. Bo to wolność jednostki zapewnić może maksymalną sprawność i skuteczność funkcjonowania całości. Dopiero ludzie wolni będą efektywnie budowali organizacje twórcze, inteligentne, uczące się, oparte na wiedzy, bezpieczne, społecznie odpowiedzialne, zwinne itd., itp.

Takie myślenie o organizacji jest zbieżne z koncepcją przywództwa personalistycznego, która opiera się na fenomenologii głoszonej przez M. Schelera. Za podstawową zasadę przyjmuje ona „moralny wzlot”, tj. zakłada, że „doskonalenie organizacji” rozpoczyna się od siebie samej [por. 3]. Zbieżne jest też z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu, która postuluje, że organizacje działające w przestrzeni społeczno-gospodarczej powinny nie tylko zaspokajać potrzeby ludzi, ale także zwracać uwagę na implikacje społeczne własnych działań. Społeczna odpowiedzialność obliguje organizacje do tego, aby maksymalizowane były pozytywne skutki ich działania – a negatywne minimalizowane. Tak widziana ORGANIZACJA, jako element triady OBW, odwzorowuje oraz łączy wspólne części z pozostałymi pryzmatami triady: BEZPIECZEŃSTWEM i WIEDZĄ. Współlistnieje wraz z nimi i tworzy pewną meta-całość pryzmatów, na których jest oparty proponowany paradygmat nauk o zarządzaniu.

3. Pryzmat – WIEDZA

Rozwój technologii telekomunikacyjnych, komputeryzacji i Internetu, wzrost poziomu wykształcenia, rozwój firm konsultingowych, globalizacja i towarzysząca jej hiperkonkurencja skutkują tym, że efektywność praktycznie każdej organizacji zależy w zasadniczym stopniu od jej kapitału intelektualnego, bazującego na wiedzy pracowników i wiedzy organizacji. Wiedza ta ma wpływ na kondycję organizacji, która z kolei determinuje rodzaj i jakość wykorzystywanej w niej wiedzy. W doktrynie nauk ekonomicznych w sposób jednoznaczny podkreśla się rosnące znaczenie wiedzy dla rozwoju cywilizacyjnego. W szybkim tempie rozwija się podejście zwane zarządzaniem wiedzą, które jak słusznie to ujmuje J. Kisielnicki: „jest logiczną kontynuacją trendu rozwoju nauk organizacji i zarządzania” [6, s. 35].

Zarządzaniu wiedzą można przypisać takie same atrybuty jak innowacjom: jest narzędziem przedsiębiorczości, decyduje o konkurencyjności. To generator wiedzy odpowiedzialny za zmiany jej potencjału i natężenia, służący kształtowaniu korzystnego kapitału intelektualnego organizacji. Ogólnie, na zarządzanie wiedzą składają się: tworzenie, wyszukiwanie, identyfikowanie, selekcja, wybór, adresowanie (ustalenie kanałów przepływu, optymalizowanie dostępu), przechowywanie, aktualizacja, zabezpieczenie, nauczanie, przyswajanie i wykorzystywanie wiedzy w taki sposób, aby zwiększyć wartość organizacji.

Aby zarządzanie wiedzą w organizacji było skuteczne, musi mieć charakter kompleksowy i stanowić element zarówno zarządzania strategicznego, jak i operacyjnego. Nie wystarczy jednak koncentrowanie uwagi jedynie na aspektach technicznych zarządzania wiedzą. Podejmowane tu decyzje mają wymiar

nie tylko ekonomiczny i techniczny, ale też społeczny. Społeczne aspekty zarządzania wiedzą (szerzej zarządzania w ogóle) kojarzą się zwykle ze społeczną odpowiedzialnością organizacji, ukierunkowaną przede wszystkim na szeroko rozumiane bezpieczeństwo, ochronę środowiska, zrównoważony rozwój itp. Ten aspekt zarządzania jest w ostatnim czasie przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Jednak, niejako na marginesie pozostaje wątek zarządzania zorientowanego na jednostkę społeczną uczestniczącą w tworzeniu dóbr niematerialnych i materialnych. Tymczasem to właśnie zaspokojenie potrzeb (pragnień) pracobiorców, szczególnie w zakresie: wartości ogólnoludzkich, humanitarnych, uznania, docenienia, wyróżnienia, szacunku, sprawiedliwości, możliwości doskonalenia się, zaspakajania ambicji itd., decyduje o jakości pracy, o zaangażowaniu się w realizację celów organizacji, o poczuciu wspólnoty z organizacją, a tym samym o jej sukcesie i szeroko rozumianym bezpieczeństwie.

Realizacja pragnień człowieka, w rozumieniu członka organizacji, wymaga podejmowania w organizacji działań, które będą skutkowały:

- możliwością uczenia się, podnoszenia kwalifikacji, umiejętności i zdobywania doświadczeń,
- wzrostem zdolności do obserwacji i oceny, do aktywności twórczej, kreatywności, przedsiębiorczości oraz do kształtowania postaw proinnowacyjnych,
- umiejętności dokonywania wyboru i brania współodpowiedzialności,
- gotowością do działania i zdolności przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego,
- zdolnością do ponoszenia ryzyka i niepowodzeń,
- odpowiednio kształtowaną kulturą organizacyjną,
- wspomaganie działań człowieka techniką i technologią.

W zarządzaniu wiedzą niezbędne jest uwzględnianie jej dynamicznego charakteru. Dynamikę tę tworzą: podejmowanie nowych celów, nowa wiedza tworzona w organizacji oraz wiedza zewnętrzna pochodząca z otoczenia. Gdy wiedza jest użyta na czas, wówczas jest „trafna” (aktualna, dobrana, wyselekcjonowana, wiarygodna). W rzeczywistości mamy więc do czynienia z wirującym zasobem wiedzy organizacji. Obserwacji tego wiru może sprzyjać wyróżnienie takich obszarów wiedzy, jak:

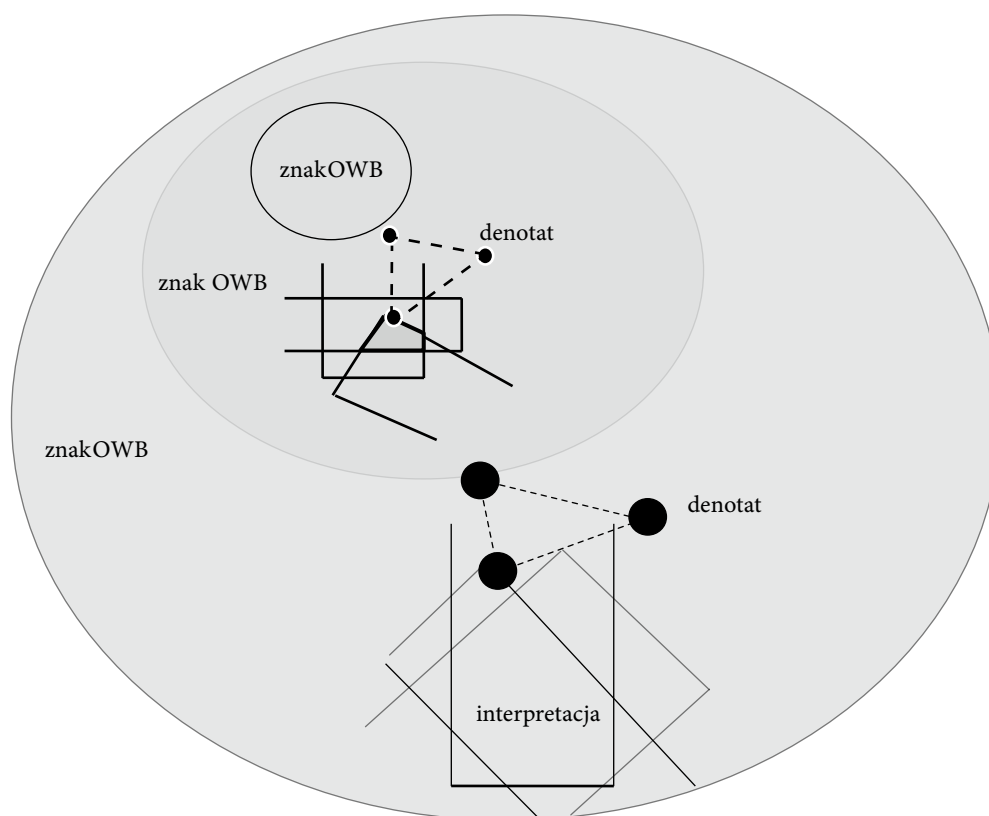
- metodyczny (zarządzania) – struktury, procedury, normy, systemy doskonalenia kompetencji, style kierowania i motywowania, kontakty z otoczeniem,
- techniczny (wyroby i technologie służące tworzeniu dóbr materialnych i niematerialnych),
- wolny, jawny, chroniony, utajniony, ukryty (nieuświadomiony),
- posiadany i pożądaný (indywidualny, zespołowy), wykorzystywany i niewykorzystywany.

Istotne znaczenie ma ta część wiedzy, która podlega ochronie prawnej (własność intelektualna). Wiedza ta staje się w coraz większej mierze kapitałem chronionym, a konkurowanie pomiędzy organizacjami jest *de facto* konkurowaniem o wiedzę chronioną. Teoria przedsiębiorstwa oraz nauki o organizacji i zarządzaniu wciąż przypisują zbyt małe znaczenie roli wiedzy chronionej dla procesów zarządzania i ich efektów w postaci konkurencyjności organizacji. Jest to z pewnością wynik trudności, na jakie napotykają badacze przy analizie zjawiska powstawania i wykorzystywania wiedzy chronionej, której duża część pozostaje tajemnicą przedsiębiorstw, ale też i braku tradycji zajmowania się tą problematyką.

Konieczne jest więc szerzenie wiedzy o zasadach ustalania relacji pracodawca – pracownik w zakresie prawa do praw wyłącznych (własności intelektualnej), o zasadach wynagradzania twórców, o kryteriach stosownych dla poszczególnych przedmiotów własności intelektualnej upoważniających do uzyskania ochrony prawnej, o zakresie monopolu w zakresie tej własności, o zasadach obrotu tą własnością, a także podjęcie badań nad skutkami ekonomicznymi rozmaitych stosowanych i możliwych do stosowania sposobów wykorzystywania wiedzy chronionej oraz nad kierunkami koniecznych zmian zasad ochrony wiedzy w skali świata. Wiedza była, jest i coraz bardziej staje się podstawą szeroko rozumianego bezpieczeństwa człowieka i organizacji.

4. Pryzmat – BEZPIECZEŃSTWO

Przyjeliśmy, że na co dzień człowiek korzysta z wielu pryzmatów organizacji (*O*), wiedzy (*W*) i bezpieczeństwa (*B*), niekoniecznie uzmysławiając sobie ten fakt. W częstokroć chaotyczny sposób w jego systemie refleksyjnym tworzą się triady konkurujących ze sobą pryzmatów OWB. Człowiek pracuje, współtworzy i korzysta z banków, uczelni, usług ubezpieczycieli, służby zdrowia, sieci komputerowych, baz danych, kart kredytowych, czytelní, marketów, stacji metra... niekończącego się, aczkolwiek przeliczalnego zbioru otaczających go triad. To człowiek tworzy triady i tylko człowiek „przełgda się” w pryzmatach otaczających go triad.



O – Organizacja, *W* – Wiedza, *B* – Bezpieczeństwo; znaki z niższych (głębszych) poziomów interpretacji traktowane są jako rzeczywistości na wyższych poziomach interpretacji

Rysunek 2. Kontinuum znaków semiotycznych jako kontinuum triad pryzmatów OWB

Każda z triad jest rzeczywistością (znakiem semiotycznym), ma swój denotat oraz interpretację (deskryptory); każda należy do jakiegoś kontinuum znaków semiotycznych (rysunek 2 [9]) obrazujących proces jednoczesnego namnażania się zjawisk aktywności towarzyszących nam pryzmatów OWB. Pryzmat organizacji wraz z pryzmatem wiedzy formują „regulamin triady” – swoistą licencję na funkcjonowanie człowieka w triadzie OWB.

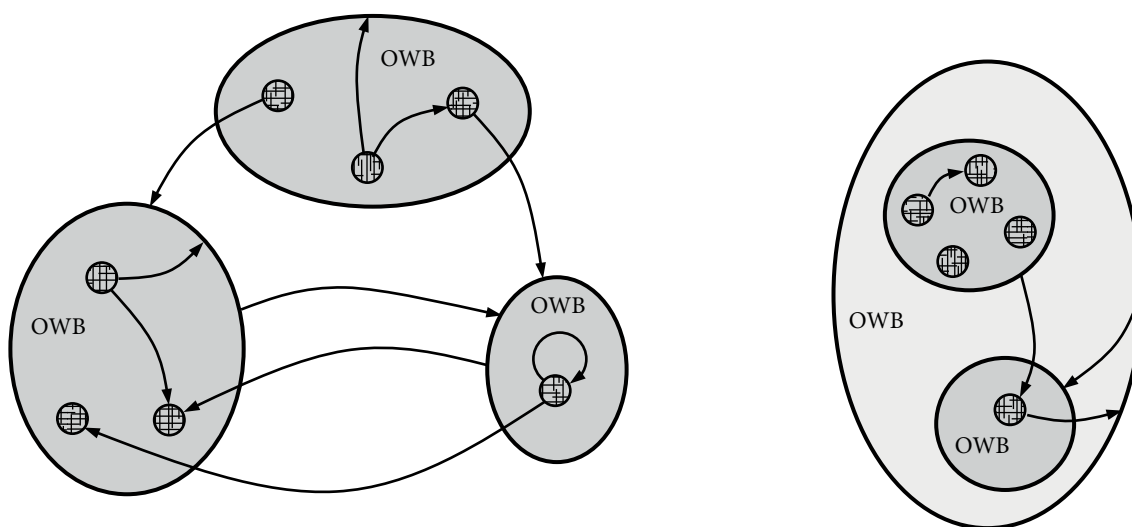
Triady pryzmatów OWB oraz zjawiska w nich zachodzące, zmieniają się wraz z upływem czasu względem siebie w sposób pozbawiony harmonii, zakłócając się wzajemnie i zakłócając funkcjonowanie triady jako całości (rysunek 3 [9]). Jest to proces naturalny (samoistny) lub sztuczny (wymuszony), który częstokroć prowadzi do sytuacji kryzysowych, tzn. do podejmowania decyzji pod presją czasu w okresie zagrożenia kluczowych funkcji organizacji lub kryzysu, którego istotą jest załamanie się kluczowych funkcji społeczno-gospodarczych i politycznych organizacji, charakteryzujące się wysoką dynamiką zmian jej

struktur i funkcjonowania, będących wynikiem zdarzeń losowych, kulminacji konfliktów lub terroryzmu. Zagrożenia – powodowane wzajemnym oddziaływaniem człowieka, obiektów materialnych lub zjawisk fizycznych – prowadzą do wzrostu ryzyka zdarzeń niekorzystnych, a w przypadku znacznego ich nasilenia – również do zaistnienia sytuacji kryzysowej.

Członkostwo (udział) człowieka w triadach OWB wymaga znacznych inwestycji i może pociągać za sobą dominację jednych triad nad drugimi lub ich alienację (bolesne samowykluczenia z kontinuum triad).

Pryzmat bezpieczeństwa człowieka w społeczeństwie powinien w triadzie przyzmatów OWB odgrywać podwójną rolę:

- 1) chronić ją przed niepożądaną dominacją zewnętrzną (zagrożeniami), płynącą od innych triad (przykłady: monopole, globalizacja, kryzysy, terroryzm, agresje),
- 2) chronić człowieka i społeczeństwo przed nim samym (przykłady: ocieplenie klimatu, konsumpcjonizm, zanieczyszczenie środowiska, zbrojenia nuklearne).



Łuki hipergrafu łączą wyobrażalne triady OWB, wskazując na zewnętrzne i wewnętrzne oddziaływania (zagrożenia) na różnych poziomach ich funkcjonowania

Rysunek 3. Przykłady hipergrafowych modeli klastrów oddziaływań

Aby opisane zjawisko było możliwe, przyzmaty triady OWB muszą organizować (budować) bezpieczne infrastruktury, tworzyć i gromadzić wiedzę o zagrożeniach, rozwijać i wdrażać teorię bezpieczeństwa – to wszystko konieczne jest dla teleologicznego zapewnienia ciągłości działania człowieka i istnienia społeczeństw [18].

Intelektualny i materialny potencjał triady OWB powinien być zorientowany na różnorodność i dywersyfikację wszelkich aktywności: od filozofii istoty bezpieczeństwa, poprzez wiedzę teoretyczną i kształcenie obywateli o zagrożeniach i zarządzaniu ryzykiem – aż po odpowiedzialnie zorganizowane systemy bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej państwa.

Podsumowanie

Zarządzanie jest procesem realizowanym przez człowieka, rozumianego w ujęciu teorii personalistycznej. Proces zarządzania jest efektem trzech artefaktów (styl życia, wykorzystywanie wiedzy, poczucie bezpieczeństwa), określających praktycznie każde działanie człowieka. Skuteczność zarządzania powinna być postrzegana i kreowana poprzez przyzmaty: ORGANIZACJI, WIEDZY I BEZPIECZEŃSTWA (OWB). Przyzmaty te stanowią, zdaniem autorów niniejszego artykułu, kluczowe deskryptory nowego paradyg-

matu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Pryzmat „organizacji” interpretować należy w klasycznym ujęciu organizacji, z uwzględnieniem realizacji personalistycznej wizji człowieka. Pryzmat „wiedzy” obejmuje zarówno techniczne, jak i społeczne oraz ekonomiczne aspekty gromadzenia, przetwarzania oraz wykorzystywania informacji i wiedzy. Pryzmat „bezpieczeństwo” to obszar związany z identyfikowaniem i zapobieganiem sytuacjom kryzysowym i zagrożeniom w funkcjonowaniu triady jako całości. W interesie człowieka leży utrzymanie dynamiki zmian zachodzących w triadach OWB w granicach gwarantowanej równowagi, której ustanowienie lub pomiar wychodzą poza granice formowania paradygmatu, będącego przedmiotem rozważań autorów niniejszego opracowania.

Bibliografia

1. Barabasz A. (2012), *Paradygmat kliniczny w naukach o organizacji i zarządzaniu*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, SGH, Warszawa.
2. Bombała B. (2002), *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, *Prakseologia*, nr 142.
3. Bombała B. (2011), *Fenomenologia przywództwa: być kimś – czynić coś*, *Prakseologia*, nr 151.
4. <http://rcb.gov.pl/wp-content/uploads/NPOIK-dokument-glowny.pdf> [dostęp: 16.09.2013].
5. Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa.
6. Kisielnicki J. (2004), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, red. W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 35.
7. Kotarbiński T. (1969), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa.
8. Kozarkiewicz A. (2012), *Pluralizm paradygmatyczny współczesnych badań nad zarządzaniem projektami*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, SGH, Warszawa.
9. Krupa T. (2006), *Elementy organizacji. Zasoby i zadania*, WNT, Warszawa.
10. Leszkowska A. (2013), wywiad z prof. Elżbietą Mączyńską, *Sprawy Nauki*, www.sprawynauki.edu.pl, wpisany przez Annę Leszkowską [dostęp: 29.10.2013].
11. *Narodowy Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej 2013 – dokument główny*.
12. Płoszajski P. (1985), *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
13. Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemu i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
14. Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
15. Sułkowski Ł. (2010), *Inspiracje metodyką neoewolucjonizmu w naukach o zarządzaniu*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
16. Szpanderski A. (2012), *Prakseologia a nauki o zarządzaniu*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, SGH, Warszawa.
17. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2007 r., nr 89 poz. 590, z późn. zm.) <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20070890590> [dostęp: 16.09.2013].
18. Zawiła-Niedźwiecki J. (2013), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnieniu ciągłości działania organizacji*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Warszawa.
19. Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Maciej Fryt

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PRZESŁANKI TRANSFORMACJI I OGRANICZENIA PRZY WDRAŻANIU PROCESOWEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie głównych przesłanek wprowadzania procesowego zarządzania przedsiębiorstwem oraz kluczowych ograniczeń przy tej zmianie. Omówiono źródła ukierunkowania na procesy w teorii i praktyce, a także wskazano główne ryzyko i ograniczenia, jakie należy wziąć pod uwagę w procesie decyzyjnym odnośnie do wprowadzania orientacji procesowej. W artykule jako metodę badawczą wykorzystano przegląd zagranicznej i krajowej literatury dotyczącej zarządzania procesowego.

Słowa kluczowe: orientacja procesowa, procesowe podejście, *six sigma*.

REASONS AND OBSTACLES WITH IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT CONCEPT

Abstract: This article presents main reasons for introducing business process management and key constraints on the change. Describes roots of process oriented theory and practice as well as the identified risks and constraints to be taken into account in decision-making process regarding implementation of process oriented organizational design. Research method used in this paper is review of literature related to process oriented theory and practice.

Keywords: Business Process Management, process based approach, six sigma.

Wprowadzenie

Procesowe podejście do zarządzania (orientacja procesowa) to intensywnie badany temat w teorii i praktyce od końca lat 80. XX w. Uważa się, że obecnie jest jednym z podejść najczęściej stosowanych w praktyce [11, s. 12] a dobrze funkcjonujące procesy biznesowe są rozpoznawane jako krytyczne zasoby firmy stanowiące o jej wartości rynkowej [12, s. 532].

Zarządzanie zorientowane na procesy ma korzenie w wielu koncepcjach i metodach zarządzania, począwszy od zarządzania strategicznego, poprzez zarządzanie jakością, nauki informatyczne, a skończywszy na naukach społecznych. Wielu autorów zarówno zagranicznych (Roglinger, McCormack, Rauseo, Becker, Kahn, Sidorova, Trkman, Brocke), jak i polskich (Grajewski, Romanowska, Trocki) wskazuje, że zarządzanie i doskonalenie procesów biznesowych stały się podstawowymi zadaniami związanymi z organizacją firmy.

Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami opiera się na założeniu, że w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa stoją procesy gospodarcze i ich wyniki oraz koordynacja i integracja działań [9]. Podobnie uzyskanie/zwiększenie możliwości skutecznego dostosowywania się do zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym firmy i jej względnie stabilne funkcjonowanie na rynku stają się głównym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Możliwości takie daje procesowe podejście do zarządzania [3]. Warto więc

się zastanowić, jakie są źródła procesowego podejścia do zarządzania, zidentyfikować główne powody, dla których przedsiębiorstwa decydują się na transformację swojej struktury z klasycznej (opartej na funkcjach) na nową (opartą na procesach), oraz opisać kluczowe ograniczenia przy wdrażaniu organizacji procesowej.

1. Korzenie procesowego podejścia do zarządzania

Teoria zarządzania procesami ma swoje źródła w XVIII w., kiedy A. Smith zaprezentował koncepcje podziału pracy (ekwiwalentu funkcji w obecnej praktyce gospodarczej). Klasyczna teoria zarządzania A. Smitha stała się jednym z kamieni węgielnych następujących po niej teorii zarządzania, wprowadziła też pojęcie funkcji jako elementu zaprojektowanego do wykonania określonych zadań.

Kolejnym etapem budowy koncepcji zarządzania procesowego w dzisiejszym jej kształcie były prace F. Taylora, który w XIX w. postawił jako cel zarządzania lepsze wykorzystanie czasu pracy poprzez podział procesu na czynności proste i powiązanie ich z systemem wynagradzania (praca na akord). Taylor opisał także benefity płynące ze standaryzacji procesów i wprowadzenia jasnych kryteriów przypisania pracowników do zadań.

Na podstawie teorii Smitha i Taylora koncepcja zarządzania procesowego została zmodyfikowana i opisana przez guru praktyków biznesowych P. Druckera, który wprowadził w 1954 r. pojęcie „pracowników wiedzy”. W przeciwieństwie do Taylora, Drucker zaproponował zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa poprzez decentralizację jego funkcji i skupienie się na krytycznych obszarach. Stało się to fundamentem rozwoju outsourcingu i wydzielenia „niekluczowych” funkcji z przedsiębiorstwa w celu polepszenia ich funkcjonowania oraz umożliwienia właściwego zadbania o obszary stanowiące o sukcesie firmy.

W XX w. nowe spojrzenie na zarządzanie procesowe przedstawił S. Williams, który wprowadził termin *Business Process Modelling*, który następnie został rozwinięty i uzupełniony przez E. Deminga w koncepcji *Total Quality Management* (TQM). Oba modele były skoncentrowane na zwiększeniu efektywności procesów poprzez ich modyfikacje, outsourcing i kontrole.

W nurt TQM wpisali się rozwój nowych metod poprawiania efektywności organizacji: Motorola wprowadziła technikę *six sigma*, a filozofia *kaizen* zaczęła być szeroko propagowana zarówno w Japonii, jak i w Stanach Zjednoczonych. T. Smith i E. Miller zaprojektowali *workflow* i rozpoczęli trend koncentracji wysiłków firm na automatyzacji procesów poprzez rozwiązania informatyczne. Teoria naukowa została uzupełniona przez M. Hammera i J. Champy'ego, którzy wprowadzili termin *Business Process Reengineering*, rozwijając tym samym dotychczasowe fundamenty stworzone przez poprzedników. Zaskutkowało to zbudowaniem pierwszych systemów informatycznych opartych na analizie procesów przedsiębiorstwa w obszarze gospodarki materiałowej, organizacji procesu produkcji, procesów finansowych i zarządzania zintegrowaną informacją zawartą w jednej platformie informatycznej (*Enterprise Resource Planning* – ERP).

Od początków XXI w. *six sigma*, *kaizen*, *workflow* i ERP coraz częściej były umiejscawiane w centralnym miejscu rozwoju strategii i inwestycji dużych i średniej wielkości przedsiębiorstw.

2. Przesłanki zmian z organizacji funkcjonalnej na procesową

W warunkach ciągle rosnącej konkurencyjności i coraz większego tempa zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa stają przed koniecznością ciągłego dostosowywania się do zmieniających się wymagań klientów, uwarunkowań prawnych i działań konkurencji. Z tej perspektywy ważna staje się nie tylko zdolność firmy do efektywnego przeprowadzenia niezbędnych zmian, ale także czas potrzebny na ich wdrożenie oraz przejrzystość i audytowalność kluczowych procesów i obszarów działalności firmy.

Pomimo niejednoznacznych danych empirycznych dotyczących efektywności transformacji przedsiębiorstw ze struktury funkcjonalnej na procesową, istnieje konsensus, że teoria podejścia procesowego może zapewnić niezbędny poziom elastyczności przedsiębiorstwa i umożliwić tym samym efektywne

funkcjonowanie w warunkach ogromnej konkurencyjności [7, s. 40]. W tym świetle zrozumiałe są decyzje o wprowadzeniu organizacji procesowej, które są podejmowane przez firmy. Decyzje te wynikają z różnych przesłanek, zawierających się jednak w ogólnie nakreślonych obszarach rosnącej presji konkurencji, zmiennych wymogów prawnych i rosnących wymagań klientów.

Zdaniem autora, można wyróżnić cztery główne powody mające bezpośredni wpływ na decyzje o wdrożeniu orientacji na procesy w firmach:

- 1) potrzebę usprawnienia działania jednego z obszarów funkcjonalnych firmy,
- 2) potrzebę przygotowania do wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego charakteryzowanego jako ERP,
- 3) potrzebę przygotowania do wdrażania systemu zarządzania jakością i certyfikacji ISO,
- 4) potrzebę większej audytowalności i standaryzacji działalności firmy.

Badania empiryczne przeprowadzone przez W. Cieślińskiego [1] w 2008 r. wśród 36 polskich przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem wielkości, struktury organizacyjnej i form własności (z czego 17 reprezentowało sektor usług, a 18 sektor produkcyjny) potwierdzają kategoryzację zaproponowaną w opracowaniu – 82% firm uczestniczących w badaniu wskazało na potrzebę wdrożenia systemu jakości oraz uzyskanie łatwego dostępu do informacji jako główny powód wdrażania organizacji procesowej (powody 3 i 4). Poprawa efektywności była kluczową przesłanką dla 38% firm (powód 1), a wdrożenie systemu informatycznego dla 33% (powód 2). Co więcej, badania W. Cieślińskiego pozwalają na wysunięcie tezy, że potrzeba wdrożenia systemu jakości jest główną przesłanką do rozpoczęcia wdrażania procesowego zarządzania przedsiębiorstwem. Pozostałe powody nabierają istotności na dalszych etapach budowania organizacji procesowej.

Analogiczne wnioski wynikają także z analizy badań przeprowadzonych przez M. Łobaziewicz [5] w spółkach województwa lubelskiego oraz z dostępnych badań wśród małych i średnich firm (np. realizowanego w latach 2008–2011 projektu badawczego MNiSW pt. „Grupowe wdrażanie wybranych elementów koncepcji Six Sigma™ w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu pomorskiego”). Wnioski płynące z tych badań potwierdzają, że główną przyczyną przejścia na zarządzanie przez procesy w badanych przedsiębiorstwach jest wdrażanie systemu zarządzania jakością.

Ad 1) Wprowadzenie zmian organizacyjnych wynikających ze zmiany strategii firmy (przejęcia, fuzje, otwarcie nowych obszarów i form działalności, zakończenie istniejących) rodzi konieczność zmiany istniejącego podziału ról i odpowiedzialności w ramach przedsiębiorstwa oraz zaprojektowania nowego obiegu informacji, produktów lub dokumentów.

Wprowadzenie orientacji na procesy ma na celu trwale poprawienie efektywności, minimalizację kosztów lub ryzyka związanego z obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (np. obsługi klienta, funkcji księgowych, gospodarki materiałowej itp.). Duże znaczenie w tym przypadku mają budowanie standardowych procedur działania oraz zapewnienie jednolitych standardów we wszystkich jednostkach wykonujących określone funkcje.

Przywołane już badania empiryczne przeprowadzone przez W. Cieślińskiego wskazują, że około jedna trzecia przedsiębiorstw rozpoznaje wzrost efektywności jako jeden z głównych celów wdrożenia procesowego zarządzania firmą.

Ad 2) Wdrożenie zintegrowanego systemu ERP wiąże się z dogłębną analizą przebiegu procesów, partą ich dokumentacją i konfrontacją z celami stawianymi przed poszczególnymi procesami (określenie, co jest wejściem w procesie, co jest jego rezultatem, kto jest odbiorcą). Sformułowanie celów procesów i sposobów oceny ich efektywności jest niezbędnym elementem potrzebnym do właściwego zaprojektowania architektury systemu i wdrożenia go w sposób, który umożliwi i ułatwi osiągnięcie celów całego przedsiębiorstwa. Wspomniane badania W. Cieślińskiego wskazują, że dla 31% firm będących w fazie rozwoju orientacji procesowej celem był rozwój systemów informatycznych.

Podobnie wyniki badań w organizacjach, które wdrożyły system informatyczny klasy ERP i w których wpłynęło to na zmianę zarządzania firmą, przedstawione przez J. Myszczyżyna, prowadzą do konkluzji, że „nowy system informacyjny może być sposobem na reinżynierię procesów zarządzania, prowadzących do budowy organizacji procesowej” [6].

Ad 3) Potrzeba uzyskania certyfikacji może być związana zarówno z wymogami nowego rynku zbytu (np. rozpoczęcie eksportu), jak i z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Oba scenariusze określają otoczenie zewnętrzne firmy jako głównego odbiorcę zmian, co w praktyce może powodować bardzo powierzchowną zmianę wewnątrz organizacji i w jej rzeczywistym sposobie prowadzenia działalności. Zmiana jest ograniczona jedynie do opisanego status quo w sposób zgodny z wymogami certyfikacji. Dane empiryczne przedstawione przez P. Grudowskiego [4] dają podstawę do wniosku, że przygotowania do certyfikacji ISO są główną przyczyną wdrażania organizacji procesowej w grupie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Wynika to w dużej części z tego, że wdrożenia systemów zgodnych ze standardami ISO 9001, 14001 czy PN-N 18001 sprawiają, że organizacja jest zobligowana do stosowania w praktyce podejścia procesowego. Niestety, certyfikacja nie zawsze oznacza realną zmianę i wdrożenie organizacji procesowej.

Ad 4) Potrzeba większej audytowalności i standaryzacji działalności firmy często wynika ze zmian w środowisku zewnętrznym o charakterze legislacyjnym lub rynkowym, w wyniku których firma musi dostosować swoje procedury, produkty, procesy, aby móc funkcjonować na rynku. Przykładem mogą być rosnące rygory raportowania podatkowego, przygotowania do wejścia na giełdę lub sprzedaży firmy.

Badania przeprowadzone w 2006 r. przez Business Process Management Institute (BPMI) wśród dużych i średnich przedsiębiorstw wskazują, że 65% analizowanych firm wykorzystuje metody zarządzania procesowego do standaryzacji procesów.

3. Kluczowe ograniczenia przy wdrażaniu organizacji procesowej

Zarówno praktyka, jak i literatura wskazują, że warunkiem koniecznym do wdrożenia organizacji procesowej jest zmiana mentalna: postrzeganie firmy jako całości i koncentrowanie się na usprawnieniu powiązań pomiędzy obszarami działania, procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie [14, s. 128].

Efektywne wdrożenie zmian w organizacji i przejście ze struktury funkcjonalnej na procesową nie są zadaniami łatwymi i prostymi. Niezbędnym i fundamentalnym elementem przeprowadzenia zmiany jest rozpoczęcie ich od warstwy ideowej: od zmiany sposobu myślenia. Nawet jednak po zapewnieniu tego przeobrażenia wdrażanie organizacji opartej na procesach napotyka ograniczenia w obszarze zarządzania zarówno ludźmi, jak i celami organizacji.

Ograniczenia związane ze zmianą można skategoryzować w kilka obszarów:

- 1) przeprowadzenie transformacji bez wcześniejszej zmiany sposobu myślenia,
- 2) opór przed zmianą jako taką, postrzeganie jej jako zagrożenie, brak zrozumienia powodów jej przeprowadzania,
- 3) oczekiwane efekty zmiany sformułowane ogólnie, w sposób intuicyjny i niemierzalny,
- 4) brak świadomości co do obecnego sposobu funkcjonowania firmy i brak możliwości określenia obszarów wymagających poprawy lub zmiany,
- 5) brak przygotowania i świadomości załogi co do przyszłego sposobu pracy.

Ad 1) Ponieważ w zarządzaniu procesami biznesowymi główny nacisk jest położony na koordynację zadań wykonywanych w różnych jednostkach organizacyjnych (jednostkach terenowych, departamentach, pionach funkcjonalnych) i współdziałanie między nimi, zasadnicze znaczenie mają postawy ludzi zaangażowanych w wykonanie czynności składających się na dany proces. Postawy te powinny być kształtowane przez kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa – jego kodeksy postępowania, wartości i zasady, jakie umożliwiają (lub uniemożliwiają) przeprowadzenie zmiany. Jak wskazuje S. Nowosielski [8, s. 98], „brak niezbędnych zmian kulturowych, czyli podtrzymywanie zastanej kultury organizacyjnej, w której o losie pracowników decydują nie klienci, ale kierownicy, a także nieprzenoszenie mechanizmów rynkowych do wnętrza przedsiębiorstwa stanowi poważne zagrożenie dla orientacji procesowej”.

Zaniechanie fazy przygotowawczej i niedostateczne zadbanie o świadomość, zaangażowanie i wolę przeprowadzenia zmiany na poziomie zarządu i kierownictwa jest bardzo istotną barierą utrudniającą lub uniemożliwiającą rzeczywiste wdrożenie procesowej struktury w organizacji.

Ad 2) Niewłaściwe zarządzanie zmianą, w szczególności tak głęboko ingerującą w sposób działania firmy jak wdrażanie zarządzania procesowego, jest kluczowym blokerem w jej przeprowadzeniu. Należy pamiętać, że zmiana ta niesie ze sobą nie tylko aspekty proceduralne, ale także emocjonalne. W praktyce oznacza istotną modyfikację nie tylko zakresu odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych, ale także zmianę priorytetów i celów stawianych przed pracownikami. Na aspekt ten zwraca uwagę m.in. P. Grajewski [3] podkreślając, że brak zmian kulturowych i postaw kierownictwa, skutkujących abstrahowaniem od mechanizmów rynkowych w relacjach wewnątrz przedsiębiorstwa, uniemożliwia skuteczną transformację firmy. Dla części personelu zmiana prowadzi do utraty komfortu pracy i konieczności uzupełnienia kompetencji niezbędnych w nowej strukturze. Wraz ze zmianą część stanowisk staje się zbędna, powstają zaś nowe, nieobecne dotąd funkcje i role (właściciel procesu, manager procesu, architekt procesu itp.). Bardzo istotne jest upewnienie się na etapie przygotowawczym, że firma dysponuje (lub jest w stanie nabyć) odpowiednimi kompetencjami niezbędnymi do efektywnego operowania nowego modelu zarządzania. Przygotowanie mentalne i emocjonalne kierownictwa i pracowników na nowe wymagania jest niezbędnym elementem, bez którego nie da się wdrożyć procesowego zarządzania przedsiębiorstwem.

Ad 3) Niedookreślenie oczekiwań i spodziewanych rezultatów płynących z transformacji prowadzi do powstania ryzyka niewłaściwej oceny zakresu niezbędnych zmian i trudności z weryfikacją ich rezultatów. Niedoszacowanie nakładu pracy niezbędnego do analizy i opisanie procesów, zaprojektowania metryk i sposobów pomiaru efektywności procesów prowadzi do problemów z wykonaniem zadań, opóźnieniami w realizacji planu i nieplanowanymi kosztami.

Brak możliwości weryfikacji skuteczności przeprowadzonej zmiany rodzi także frustrację po stronie pracowników, którzy – będąc w nią zaangażowanymi – nie są w stanie ocenić jej skuteczności i tym samym zrozumieć jej celu.

Ad 4) W przedsiębiorstwie zorganizowanym w sposób funkcjonalny typowym problemem jest brak wiedzy o sposobie funkcjonowania i współzależnościach zachodzących pomiędzy jednostkami zaangażowanymi w operowanie poszczególnych procesów. Brak zrozumienia stanu obecnego (z perspektywy procesu) utrudnia wskazanie nieefektywności i obszarów wymagających poprawy. Rozproszenie wiedzy o procesie prowadzi do nieoptymalnego zaprojektowania procesów i w sposób nieuchronny rodzi konieczność poprawy w przyszłości. Powoduje także ryzyko konieczności wprowadzenia nieprzewidzianych zmian na etapie wejścia w życie procesowego sposobu zarządzania organizacją. Tak więc, jak wskazuje J. Recker, jedną z podstawowych trudności we wprowadzaniu zarządzania procesowego w praktyce gospodarczej jest określenie i opisanie procesów biznesowych w sposób, który pozwala zastosować mierniki optymalizacji procesów oraz wspiera podejmowanie decyzji, jeśli chodzi o ponowne projektowanie procesów biznesowych [10, s. 47].

Ad 5) W organizacji zarządzanej procesowo zestaw kompetencji, struktura organizacyjna i interakcje pomiędzy jednostkami organizacyjnymi firmy różnią się istotnie w stosunku do organizacji zarządzanej w sposób funkcjonalny. Rozbieżność ta rodzi ryzyko niedopasowania ludzi do wymagań przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo. Brak właściwych kompetencji do pracy w nowym środowisku może być istotną przeszkodą do osiągnięcia założonych celów transformacji firmy.

Podsumowanie

Zmiana orientacji firmy z funkcjonalnej na procesową jest naturalnym sposobem dostosowywania się przedsiębiorstw do funkcjonowania w warunkach konkurencji i w bezustannie zmieniającym się środowisku zewnętrznym. Bezsprzecznie może ona pomóc w zwiększeniu elastyczności i stymulować ciągle udoskonalanie procesów zachodzących w firmie. Jest to jednak bardzo głęboka transformacja wiążąca się z istotnymi, nieuniknionymi kosztami, które są ponoszone na etapie przygotowawczym.

Ograniczenia występujące przy wdrażaniu organizacji procesowej w praktyce są na tyle istotne, że często uniemożliwiają uzyskanie zakładanych korzyści. Pomimo wielu pozytywnych aspektów organizacji procesowej, model ten nie przystaje do wszystkich firm i wszystkich warunków, w jakich przedsiębiorstwa

funkcjonują. Badania wskazują, że wprowadzanie orientacji procesowej bez uprzedniego przygotowania strategii będącej podstawą do zmiany architektury procesów występujących w firmie uniemożliwia osiągnięcie korzyści płynących z tego modelu biznesowego. Warto podkreślenia jest, że pomimo zauważalnego trendu wprowadzania procesowego zarządzania firmą, przedsiębiorstwa małej i średniej wielkości decydują się na jego wdrożenie zdecydowanie rzadziej niż przedsiębiorstwa duże. Co więcej, często zmiana ta jest wymuszona wdrażaniem systemów zarządzania jakością i wynikających z nich certyfikacji. Zmiana w takich przypadkach często jest przeprowadzana powierzchownie, nie powoduje rzeczywistej transformacji w sposobie zarządzania, a koncentruje się jedynie na przygotowaniu wymaganej dokumentacji procesów występujących w firmie. Powyższe wskazuje, że pomimo bezsprzecznych zalet procesowego zarządzania przedsiębiorstwem, model ten nie powinien być traktowany jako remedium i jedyny możliwy sposób na efektywne funkcjonowanie w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Koncepcja ta powinna być wdrażana z uwzględnieniem specyfiki firmy, jej otoczenia zewnętrznego oraz kultury organizacyjnej.

Zignorowanie tych uwarunkowań i bezkrytyczne podążenie za trendem wprowadzania zarządzania procesowego niesie duże ryzyko dla firmy, że nie tylko nie osiągnie ona założonych celów transformacji organizacji, ale poniesie koszty finansowe i ludzkie, które osłabią jej pozycję i wartość rynkową.

Bibliografia

1. Cieśliński W. (2009), *Procesowa orientacja przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52.
2. Cyfert S. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
3. Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
4. Grudowski P. (2012), *Zarządzanie procesami z zastosowaniem metodyki Six Sigma™ w sektorze MŚP*, Zeszyty Naukowe, nr 3, Uniwersytet Gdański.
5. Łobaziewicz M. (2009), *Mapy procesów logistycznych w systemach zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstw ciepłowniczych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52.
6. Myszczyszyn J. (2010), *Znaczenie zintegrowanych systemów informatycznych (ZSI) w tworzeniu organizacji procesowej*, *Oeconomica*, vol. 282 (60), s. 103–116.
7. Nowosielski S. (2008), *Procesy i projekty logiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
8. Nowosielski S. (2011), *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 169, s. 93–106.
9. Nowosielski S., b.r. „Stare” nowe koncepcje, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, WIEDZAinfo.pl.
10. Recker J. (2007), *A Socio-Pragmatic Constructionist Framework for Understanding Quality in Process Modelling*, *Australasian Journal of Information Systems*, vol. 14, iss. 2, s. 43–63.
11. Romanowska M., Trocki M. (2004), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
12. Seethamraju R. (2012), *Business Process Management – A Missing Link in Business Education*, *Business Process Management Journal*, vol. 18, no. 3.
13. Schmelzer H.J., Sesselman W. (2003), *Parametry, cele i mierniki procesu. Struktura procesu*, *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser, Wien.
14. Trkman P. (2010), *The Critical Success Factors of Business Process Management*, *International Journal of Information Management*, Guilford, vol. 30, s. 125–134.
15. Zellner G. (2011), *A Structured Evaluation of Business Process Improvement-approaches*, *Business Process Management Journal*, vol. 17, no. 2, s. 203–223.

Konrad Fuks, Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZASTOSOWANIE MIERNIKÓW SNA W ANALIZIE SIECI PRZEDSIĘBIORSTW¹

Streszczenie: Analiza sieciowa jest coraz częściej wykorzystywana w naukach społecznych. Przede wszystkim jednak jest stosowana do analizy sieci społecznych (np. Facebook, LinkedIn). Autorzy postawili więc sobie za cel sprawdzenie zasadności użycia jednej z metod analizy sieciowej – SNA – do analizy przykładowej sieci przedsiębiorstw. Na podstawie badań stwierdzono, że metoda ta ma pewne ograniczenia w odniesieniu do analizy sieci, w której podmiotami są przedsiębiorstwa. Ponadto wskazano, że konieczne jest rozpoznanie innych metod uzupełniających do analizy tego typu sieci.

Słowa kluczowe: analiza sieciowa, SNA, sieci przedsiębiorstw.

THE USE OF METRICS OF SNA IN THE ANALYSIS OF BUSINESS NETWORKS

Abstract: Network analysis is generally used in social sciences, especially in social networks (e.g. Facebook, LinkedIn). The goal of this paper is verification of social network analysis (SNA) when applied to sample enterprises network. Based on the research, it was found that this method has some limitations. Furthermore, the authors have noticed that it is necessary to recognize other complementary methods for this type of network analysis.

Keywords: network analysis, SNA, business networks.

Wprowadzenie

Sieć jest definiowana jako zbiór węzłów i relacji zachodzących pomiędzy nimi [3, s. 26]. Sieci stanowią główny przedmiot zainteresowania obszaru badawczego określanego mianem analizy sieciowej. W jej ramach dokonywane są dwie podstawowe czynności. Pierwsza obejmuje identyfikację rodzaju i liczby węzłów należących do sieci. Węzłami, w zależności od zakresu analizy, mogą być osoby, przedsiębiorstwa, komórki itp.² Druga czynność jest związana z identyfikacją struktury i charakteru powiązań między węzłami. Znajomość węzłów należących do sieci i struktury powiązań między nimi (tzw. architektura sieci) daje podstawy do prowadzenia szeregu działań analitycznych, do których można zaliczyć np. określenie najistotniejszych (najważniejszych) węzłów w sieci.

Analiza sieciowa umożliwia zrozumienie funkcjonowania tzw. systemów złożonych [5, s. 1]. Przez system złożony rozumie się zbiór współpracujących ze sobą elementów. Współpraca ta jest determinowana jedynie przez autonomiczne decyzje każdego z elementów, co oznacza, że w ramach złożonych systemów nie istnieje centralne centrum decyzyjne. Nie prowadzi to jednak do chaosu, ponieważ w ra-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/03367.

² Graficznie węzeł jest przedstawiany jako okrąg (punkt), a relacja jako prosta łącząca dwa okręgi.

mach systemu można zaobserwować odnoszące się do całej zbiorowości prawidłowości [2, s. 1654]. Owe prawidłowości mogą być związane np. ze sposobem przekazywania informacji lub reakcją na określone bodźce [10, s. 16]. Zakłada się, że każdy system złożony może być przedstawiony w formie sieci, czyli jako zbiór elementów (węzłów) oraz relacji pomiędzy nimi. Analiza sieciowa pozwala z kolei na identyfikację zależności (prawidłowości) zachodzących w ramach określonego systemu, które wynikają ze specyfiki węzłów oraz struktury relacji. Dzięki analizie sieciowej możliwe jest poznanie zasad funkcjonowania takich systemów, jak: ekosystemy, systemy transportowe, układ nerwowy, społeczności ludzkie, sieć internetowa itp. Celem artykułu jest sprawdzenie zasadności użycia jednej z metod analizy sieciowej do analizy sieci przedsiębiorstw.

1. Sieci przedsiębiorstw

Siec przedsiębiorstw jest pojęciem, które jest różnie traktowane przez autorów [7, s. 334–337; 13, s. 9]. J. Lichtarski [9, s. 17] twierdzi, że sieć jest złożoną, wielopodmiotową strukturą, o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości. Z kolei według M. Bratnickiego organizacja sieciowa jest wiązką odrębnych przedsiębiorstw, koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych [8, s. 275]. Powstaje zatem pytanie, czym jest wyrażona ta wiązka, a zatem co jest przedmiotem relacji w sieciach przedsiębiorstw. Odpowiedź na to pytanie jest ważne, ponieważ określenie przedmiotu relacji jest podstawą analizy sieciowej.

W ciekawy sposób wyjaśnia to definicja L. Araujo i C. Brito [1, s. 22–46, za: 4, s. 15], gdzie sieć to „[...] wzorzec interakcji tworzony przez odrębnych i wzajemnie zależnych aktorów, w którym zestrojenie interesów przyjmuje formę instytucjonalną w postaci sformalizowanych aktorów zbiorowych lub nieformalną w postaci sieci *ad hoc* i krzyżuje się z ustalonym porządkiem gospodarczym relacji wymiany”. Kluczowa jest tu „wymiana”, która dotyczy informacji, rzeczy itp.

Z kolei Grupa IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) traktuje sieć przedsiębiorstw jako zbiór długoterminowych powiązań (relacji) formalnych oraz nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), które występują między dwoma lub więcej podmiotami. Sieć powstaje w efekcie dłuższego procesu rozwoju relacji i zachodzących w ich ramach interakcji [6, s. 187, za: 12, s. 9–10].

Elementem relacji może być współpraca, bowiem sieci przedsiębiorstw tworzone są często w konkretnym celu. Może to być na przykład wprowadzenie nowego produktu na rynek, poprawa efektywności i konkurencyjności, uzyskanie efektu doświadczenia i korzyści skali, obniżenie kosztów itd.

Według P. Pachury [11, s. 25] jedną z przyczyn konfigurowania sieci przedsiębiorstw jest potrzeba łączenia i dzielenia się elementami kompleksowej wiedzy. Podobne sieci tworzone są pomiędzy zespołami badawczymi i laboratoriami. Potwierdza to A. Sulejewicz [15, s. 157], który uważa, że przedsiębiorstwa tworzą na rynku sojusze w celu zdobywania wiedzy, umiejętności i technologii. Z kolei przedmiotem relacji w łańcuchu dostaw są przepływy rzeczy i informacje o nich.

Relacje w sieciach przedsiębiorstw mogą być także wyrażone w postaci przynależności, własności, powiązań kapitałowych, jak udział w spółkach czy członkostwo radach nadzorczych. Ponadto badane relacje mogą mieć charakter symetryczny (odwzajemniony) lub jednokierunkowy, binarny (tj. jednowartościowy) lub wartościowany [14, s. 206].

2. SNA – analiza sieci społecznych

Sieci, w których węzłami (podmiotami)³ są osoby (lub grupy osób), stanowią główny obiekt zainteresowania obszaru badawczego określanego mianem analizy sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA). Pozwala ona na analizowanie zjawisk zachodzących w społecznościach ludzkich dotyczących takich

³ Ze względu na charakter prowadzonych rozważań w dalszej części artykułu węzły będą określane mianem podmiotów.

zdarzeń, jak: rozprzestrzenianie się chorób, plotek, informacji oraz identyfikowanie osób, które w ramach grupy odgrywają znaczące lub peryferyjne role. Jak wspomniano, celem artykułu jest próba określenia, czy analiza sieci społecznych może być wykorzystywana do analizowania zjawisk zachodzących w sieciach, w których węzłami są podmioty gospodarcze.

Analiza sieci społecznych bazuje na wielu miarach. Zrozumienie ich istoty oraz prawidłowa interpretacja wyników analizy wymaga znajomości podstawowych pojęć z zakresu analizy sieci. Należą do nich:

- a) podmiot (węzeł) – podstawowy element składowy sieci,
- b) połączenie – zachodzący pomiędzy dwoma podmiotami związek o charakterze bezpośrednim,
- c) ścieżka – liczba połączeń znajdujących się pomiędzy dwoma dowolnymi podmiotami w sieci (przez ścieżkę opisuje się najczęściej relacje pośrednie),
- d) najkrótsza ścieżka – najmniejsza możliwa liczba połączeń pomiędzy dwoma dowolnymi podmiotami w sieci.

Ponadto możliwość obliczania mierników SNA wymaga założenia o skończoności sieci lub, mówiąc inaczej, wymaga nakreślenia granic sieci. Oznacza to, że aby móc prowadzić analizę sieciową opartą na SNA, należy znać liczbę wszystkich podmiotów należących do sieci oraz znać liczbę wszystkich połączeń między nimi. Mierniki SNA, które mogą mieć zastosowanie w analizie sieci przedsiębiorstw, można podzielić na dwie podstawowe grupy – te, które są rozpatrywane z perspektywy podmiotu, i te, które dotyczą całej sieci:

- perspektywa podmiotu
 - stopień centralności (*degree centrality*),
 - pośredniość (*betweenness*),
 - bliskość (*closeness*),
 - wektor własny (*eigenvector*),
- perspektywa sieci
 - gęstość (*density*),
 - współczynnik grupowania (*clustering coefficient*),
 - efekt małego świata (*small world effect*),
 - średnica (*diameter*).

Stopień centralności

Stopień centralności jest podstawową miarą centralności. To liczba połączeń danego węzła z innymi węzłami. Im wyższa centralność, tym ważniejszy jest dany węzeł w sieci. Jest to odpowiednio liczba krawędzi wchodzących do i wychodzących z węzła. Węzeł o wyższym stopniu wejściowym odznacza się większą popularnością, natomiast ten o wyższym stopniu wyjściowym cechuje się większą wpływem na inne wierzchołki.

Pośredniość

Pośredniość jest również miarą centralności. Jest to stosunek liczby najkrótszych ścieżek między dwoma dowolnymi węzłami przechodzących przez dany węzeł do łącznej liczby wszystkich najkrótszych ścieżek. Im wyższy poziom pośredniości, tym dany węzeł jest ważniejszy w sieci. Ma to też swoje wady. Węzeł o wysokim stopniu pośredniości może powodować utratę spójności sieci. Przedsiębiorstwo, które ma wysoki stopień pośredniości, odgrywa ważną rolę w sieci, ponieważ jest łącznikiem pomiędzy niepowiązanymi bezpośrednio klikami w danej sieci (tzw. most).

Bliskość

Bliskość to kolejna miara centralności. Jest to średnia długość najkrótszych ścieżek między danym węzłem i wszystkimi pozostałymi węzłami, a więc odległość potrzebna, aby z danego węzła dotrzeć do innych węzłów. Węzeł o wysokim stopniu bliskości umożliwia łatwiejsze dotarcie do innych węzłów. Przedsiębiorstwo, które ma wysoki stopień bliskości, odgrywa ważną rolę w sieci w zakresie komunikacji i dyfuzji informacji itp.

Wektor własny

Wektor własny jest również miarą centralności odnoszącą się do poszczególnych węzłów sieci. Za pomocą tego współczynnika można zmierzyć nie tylko liczbę powiązań danego węzła oraz jego „sąsiadów”, ale przede wszystkim jakość tych powiązań. W praktyce oznacza to, że większą wartość reprezentuje węzeł, którego powiązania charakteryzują się lepszą jakością (np. mają znaczącą pozycję w sieci). W sieciach biznesowych przedsiębiorstwo o wysokiej wartości wektora własnego ma relacje z węzłami (innymi podmiotami), które pełnią ważną funkcję w sieci, np. posiadają kluczowe zasoby, są źródłem innowacji lub mają duży udział rynkowy.

Gęstość

Gęstość sieci jest ilorazem liczby istniejących relacji do liczby wszystkich potencjalnych relacji w sieci. Gęstość jest często określana również jako kompletność sieci lub stopień usieciowienia. Graf skierowany, ze względu na większą liczbę potencjalnych relacji, ma nie większą gęstość niż odpowiadający mu graf nieskierowany. W sieciach biznesowych gęstość sieci maleje wraz ze wzrostem liczby węzłów – dany podmiot nie jest w stanie współpracować lub nie jest zainteresowany współpracą ze wszystkimi innymi podmiotami.

Współczynnik grupowania

W większości sieci znajdziemy kliki, które z perspektywy sieci oznaczają wzajemne powiązanie więcej niż dwóch węzłów. Dla trzech węzłów formacja taka przybiera kształt trójkąta (każdy węzeł jest połączony z dwoma pozostałymi węzłami), a w przypadku większej liczby węzłów struktura może być delimitowana do określonej liczby trójkątów. Współczynnik grupowania dla danej sieci określa udział klik we wszystkich powiązaniach w ramach sieci, tzn. określa stosunek liczby wszystkich trójkątów zamkniętych (klik) do liczby trójkątów niedomkniętych (pomiędzy trzema podmiotami występują dwa z trzech możliwych połączeń). W sieciach biznesowych współczynnik grupowania może pomóc zidentyfikować zarówno współpracę pozytywną (np. występowanie klastrów technologicznych), jak i negatywną (np. zmowy cenowe ograniczające konkurencję w sieci).

Efekt małego świata

Cechą charakterystyczną sieci są ich znaczne rozmiary. Przejawia się to tym, że w ramach określonej sieci funkcjonuje bardzo duża liczba podmiotów połączonych relacjami bezpośrednimi oraz pośrednimi. Wysoka liczba uczestników sieci powoduje, że w większości wypadków są oni ze sobą połączeni za pomocą relacji pośrednich. Jednak specyfika sieci powoduje, że dowolne dwa podmioty można łączyć ze sobą za pomocą stosunkowo małej liczby połączeń⁴, co oznacza, że w sieciach połączenie dwóch dowolnych podmiotów wymaga względnie krótkiej ścieżki. Zjawisko takie jest określane mianem efektu małego świata. Matematycznie „efekt małego świata” jest średnią najkrótszych odległości pomiędzy dowolnymi dwoma podmiotami w sieci.

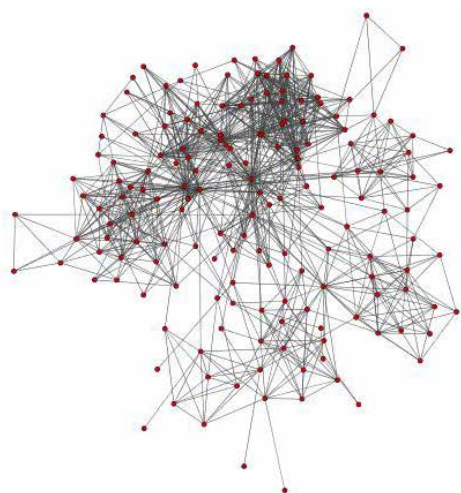
Średnica

Średnicę sieci określa się poprzez wyznaczenie najdłuższej z pośród najkrótszych ścieżek łączących pary podmiotów w sieci. Średnicę wyznacza się zatem, opierając się na dwóch podmiotach, które są od siebie najbardziej oddalone (odległość pomiędzy losowo wybraną inną parą węzłów jest mniejsza od średnicy).

3. Przykład i ograniczenia zastosowania SNA w sieci przedsiębiorstw

Podjęwając próbę zastosowania SNA w działalności gospodarczej, wykorzystano sieć biznesową składającą się ze 165 podmiotów gospodarczych oraz 1010 połączeń (relacji bezpośrednich) między nimi (rysunek).

⁴ Zdecydowanie mniejszej, niż wskazywałaby na to liczba podmiotów w ramach sieci.



Miernik	Wartość
Gęstość	0,075
Współczynnik grupowania	0,598
Efekt małego świata	2,687
Średnica	6
Liczba podmiotów (węzłów)	165
Liczba relacji bezpośrednich(połączeń)	1010

Rysunek 1. Przykładowa sieć biznesowa wraz z miernikami dla całej sieci

Źródło: Obliczenia własne

Obliczając miary SNA odnoszące się do całej sieci (rysunek), w pierwszej kolejności wyznaczono jej gęstość, która wynosi 0,075. Oznacza to, że liczba istniejących powiązań bezpośrednich pomiędzy podmiotami stanowi tylko 7,5% wszystkich możliwych powiązań bezpośrednich. Zatem w większości przypadków dowolne dwa podmioty w sieci są ze sobą połączone relacjami pośrednimi. Następnie obliczono współczynnik grupowania, którego wartość wyniosła 59,8%. Świadczy to o dużym odsetku podmiotów tworzących kliki. Średnica sieci wynosząca 6 oznacza, że najkrótsza ścieżka pomiędzy dwoma skrajnymi (najbardziej oddalonymi) podmiotami składa się z 6 połączeń. Mimo dość dużej liczby podmiotów tworzących sieć oraz małej gęstości sieci wartość efektu małego świata wyniosła 2,687. Oznacza to, że średnia najkrótsza ścieżka pomiędzy dwoma dowolnie wybranymi węzłami sieci wynosi niecałe trzy połączenia. To pozwala stwierdzić, że w sieci występują podmioty, które istotnie skracają odległość pomiędzy dwoma dowolnymi węzłami, stanowiąc centralne punkty sieci (tzw. huby).

W ramach mierników odnoszących się do poszczególnych podmiotów (wspomniana wcześniej perspektywa podmiotu) obliczono: wektor własny, pośredniość oraz bliskość. Dla klarowności wywodu wymienione mierniki zaprezentowano dla grupy trzynastu podmiotów, dla których przyjęły one (mierniki) najwyższe wartości (pomiędzy 80 a 100% wartości mierników) – por. tabela. Dodatkowo należy podkreślić, że pośredniość i bliskość zostały znormalizowane w celu lepszej możliwości wzajemnego porównywania zaprezentowanego w tabeli.

Zestawienie 13 węzłów sieci o największej wartości mierników indywidualnych

Lp.	Wektor własny	Pośredniość	Bliskość
1	1,0000	0,2774	0,5836
2	0,8514	0,0412	0,4910
3	0,7724	0,0288	0,4726
4	0,7441	0,0978	0,5109
5	0,7108	0,0332	0,4781
6	0,6858	0,0128	0,4339
7	0,6665	0,2305	0,5467
8	0,6054	0,0202	0,4385
9	0,4839	0,0237	0,4530
10	0,4419	0,0106	0,4505
11	0,4244	0,1043	0,5157
12	0,4119	0,0123	0,4659
13	0,3867	0,0410	0,4607

Źródło: Obliczenia własne.

Analiza indywidualnych mierników pokazuje, że niekwestionowanym liderem sieci jest podmiot numer 1 (największa wartości wszystkich trzech mierników SNA). Warto również zauważyć, że podmioty od 2 do 6 są bardzo ważne z perspektywy całej sieci (wysoki wektor własny) i odgrywają istotną rolę w lokalnych klikach (wysoka bliskość). Natomiast nie stanowią one łącznika pomiędzy niepowiązаныmi klikami (niska pośredniość).

Należy podkreślić, że przedstawiona interpretacja mierników SNA ma charakter „techniczny”. Otwarte pozostaje pytanie o znaczenie i interpretację tych wyników w kontekście sieci biznesowej. Niezbędne jest przyjęcie określonego punktu odniesienia, który pozwoli na oszacowanie, czy np. wartość gęstości sieci na poziomie 7,5% jest wystarczająca (lub nie) z punktu widzenia specyfiki biznesowej (np. branża, produkt, struktura konkurencji itp.). Czy w konsekwencji wartość ta powinna być zwiększana lub zmniejszana? Podobne pytania rodzi interpretacja pozostałych mierników.

Prawidłowa interpretacja mierników SNA dla sieci biznesowych wymaga określenia, jakie podmioty rynkowe tworzą sieć oraz co jest przedmiotem relacji sieciowych. Sieć może być tworzona przez szerokie spektrum podmiotów rynkowych różniących się między sobą np.: wielkością, branżą czy też strukturą posiadanych zasobów. Zatem z punktu widzenia analizy sieci biznesowych fundamentalne znaczenia ma np. to, czy tworzą je podmioty funkcjonujące w ramach jednej branży, czy też podmioty z różnych branż skupione na wytworzeniu określonego dobra. Również inne znaczenie dla sieci będzie miał podmiot, który posiada kluczowy zasób (np. technologię), a inne jeden z wielu pośredników dystrybuujących produkty. Jednak charakter mierników stosowanych w ramach SNA nie uwzględnia różnorodności podmiotów tworzących sieć. Do ich obliczenia niezbędna jest jedynie znajomość liczby węzłów i ich powiązań. Można zatem przyjąć, że w SNA wszystkie podmioty są traktowane jako homogeniczne. W gospodarce homogeniczność podmiotów budujących powiązania biznesowe występuje bardzo rzadko. Zazwyczaj przedsiębiorstwa poszukują komplementarnych partnerów, którzy umożliwiają realizację określonego celu (np. dostarczenie produktu konsumentowi). Zatem bardzo istotne w analizie sieci biznesowych jest zwrócenie uwagi na heterogeniczność podmiotów tworzących daną sieć.

Równie ważny dla sieci biznesowych jest przedmiot relacji. Sieć może bazować na relacjach kupna-sprzedazy, wymianie informacji, powiązaniach kapitałowych itp. Na przykład, wysoki poziom wskaźnika gęstości sieci, w której przedsiębiorstwa dzielą się wiedzą, może być oceniony pozytywnie. Oznacza on bowiem, że każde przedsiębiorstwo w sieci ma dostęp do *know-how* innych uczestników, jak i samo swój *know-how* udostępnia. Skutkiem takiego stanu może być dynamiczny proces powstawania innowacji. Z drugiej strony wysoka gęstość sieci, w której relacje definiowane są przez pryzmat powiązań kapitałowych, może być oceniona negatywnie. Oznaczać to bowiem może, że większość podmiotów tworzących sieć jest własnością jednego właściciela (lub grupy właścicieli), co może prowadzić do ograniczania konkurencji. Należy jednak wskazać, że w ramach SNA nie jest uwzględniona różnorodność relacji sieciowych. Podobnie jak w przypadku podmiotów (uczestników sieci), relacje sieciowe są traktowane jako homogeniczne, a do obliczenia mierników SNA należy wskazać jedynie liczbę połączeń pomiędzy podmiotami.

Podsumowanie

Zdaniem autorów, metoda SNA może być wykorzystana w analizie sieci biznesowych. Trzeba jednak pamiętać, że ma ona konkretne ograniczenia – najważniejsze z nich zostały wyszczególnione w niniejszym artykule. Obiecująca jest perspektywa kontynuowania badań w tym zakresie, które pozwolą na dalszą eksplorację metod analizy sieci i powiązanie SNA z innymi metodami eliminującymi wymienione w artykule ograniczenia. Zdaniem autorów, bardzo ważna może być dynamiczna analiza sieci (*Dynamic Network Analysis*), która łączy SNA z analizą połączeń (*Link Analysis*) oraz z systemami wieloagentowymi (*Multi-Agent Systems*).

W celu zobrazowania dynamiki zmian w przykładowej sieci przedsiębiorstw przeprowadzono eksperyment, w którym z sieci usunięto podmioty o największej wartości mierników indywidualnych (patrz tabela). Efektem tego eksperymentu było utrzymanie spójności sieci (tylko jeden podmiot pozostaje poza nową siecią). Co ciekawe, pozostałe parametry sieci również zmieniły się w niewielkim stopniu, gęstość sieci obniżyła się do 5,7%, a nowy współczynnik grupowania wynosi 58,2%. Natomiast średnica wzrosła do 8, a efekt małego świata do 3,8. Jest to dodatkowe potwierdzenie, że usunięte podmioty były ważne z perspektywy sieci, ale tylko i wyłącznie w kontekście dyfuzji informacji, dystrybucji nowych produktów czy rozprzestrzeniania innowacji. Jeżeli chodzi o współpracę (jej główną miarą w SNA jest współczynnik grupowania), to pozostała ona w zasadzie na tym samym poziomie (spadek tylko o 1,6 p.p.).

Nawet tak prosty eksperyment pokazuje, że istotne jest dalsze zgłębianie metod analizy sieci i odnośnienie ich do biznesu.

Bibliografia

1. Araujo L., Brito C. (1998), *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, International Studies of Management and Organization, vol. 27, no. 4.
2. Amaral L., Ottino J. (2004), *Complex Systems and Networks: Challenges and Opportunities for Chemical and Biological Engineers*, Chemical Engineering Science, vol. 59.
3. Barabasi A.L. (2012), *Network Science*, BarabasiLab, Boston.
4. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Grady D., Thiemann Ch., Brockmann D. (2012), *Robust Classification of Salient Links in Complex Networks*, *Nature Communications*, vol. 3.
6. Håkansson H., Snehota I. (1989), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
7. Kawa A. (2013), *Sieci pionowe i poziome w gospodarce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 277, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
8. *Kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana* (2000), red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
9. Lichtarski J. (1993), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
10. Mitchel M. (2009), *Complexity. A Guided Tour*, Oxford University Press, Oxford.
11. Pachura P. (2009), *Analiza potencjału budowy efektywnych struktur transgranicznych sieci innowacyjnych na przykładzie województwa śląskiego oraz regionów Czech i Słowacji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Częstochowa.
12. Ratajczak-Mrozek M. (2010), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
13. *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (2012), red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa.
14. Stabryła A. (2010), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, mfiles.pl, Wieliczka.
15. Sulejewicz A. (2007), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa.

WIELOWYMIAROWE ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ PROJEKTÓW ZORIENTOWANYCH OBIEKTOWO

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest wskazanie potrzeby stosowania wielowymiarowego zarządzania efektywnością projektów zorientowanych obiektowo. Celami pośrednimi opracowania jest określenie możliwych do zastosowania kategorii efektywności (finansowa, organizacyjna, społeczna, techniczna itp.) oraz opisanie ich znaczenia ze względu na różnorodność dziedzinową i podmiotową przedsięwzięć. Przeprowadzone badania wskazały odmienną wagę poszczególnych kategorii efektywności w ocenie projektów. Udowodniły, że zróżnicowanie wynika nie tylko z typu zleceniodawcy, gdy wyodrębnia się projekty publiczne i prywatne. Odmienne wagi poszczególnych kategorii efektywności występują również w ramach wyżej wymienionych grup. Istnieje zatem konieczność podziału projektów na przedsięwzięcia: komercyjne, tworzące dobra publiczne czy projekty związane z realizacją koncepcji CSR.

Słowa kluczowe: projekt, efektywność, zarządzanie efektywnością.

MULTIDIMENSIONAL EFFICIENCY MANAGEMENT OF PRODUCT-BASED PROJECTS

Abstract: The main object of the paper is to establish the importance of multidimensional efficiency approach in management of product-based projects. Secondary goals are to present various categories of efficiency (financial, organizational, social, technological etc.) and analyze their significance regarding various types of projects.

The research showed different weights of the mentioned categories of efficiency in project assessment depending on, inter alia, investor types (public, private). But even among these groups the project success criteria have various importance. Regarding the multidimensional efficiency management, the project should be divided into: commercial projects, public-goods projects, CSR projects.

Keywords: project, efficiency, efficiency management.

Wprowadzenie

Efektywność to jedno z najczęściej wykorzystywanych kryteriów analizy i oceny ludzkiej działalności. Znajduje zastosowanie w bardzo wielu dziedzinach nauki, pozostając specyficzne w każdej z nich. Opracowanie to koncentruje się przede wszystkim na dorobku nauk ekonomicznych i przedstawia znaczenie efektywności z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Głównym celem artykułu jest wskazanie potrzeby stosowania wielowymiarowego zarządzania efektywnością projektów zorientowanych obiektowo. Celami pośrednimi opracowania jest określenie możliwych do zastosowania kategorii efektywności oraz opisanie ich znaczenia ze względu na różnorodność dziedzinową i podmiotową przedsięwzięć. Podjęcie tej tematyki wynika z potrzeby poszukiwania bardziej kompleksowego (wielowymiarowego) spojrzenia na efektywność przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym. Obecnie, zarządzając projektami, menedżerowie koncentrują się głównie na osiągnięciu skuteczności

i efektywności finansowej, co w warunkach nowej gospodarki wydaje się niewystarczające. Aby udowodnić tę hipotezę, przeprowadzono badania, w których wykorzystano: analizę literatury przedmiotu, materiałów źródłowych z przedsiębiorstw oraz dokumentacji przygotowanych w ramach procedur przetargowych, technikę obserwacji uczestniczącej na podstawie wybranych projektów budowlanych.

Do badań wybrano projekty zorientowane obiektowo, tj. przedsięwzięcia, których efektem są produkty materialne zaliczane do środków trwałych inwestora [7, s. 341]. Należą do nich m.in. projekty: budowlane, stoczniowe, maszynowe specjalnego przeznaczenia, badawczo-rozwojowe. Zawężenie badań do projektów zorientowanych obiektowo wynika z ich specyfiki determinującej zakres i hierarchizację kryteriów analizy i oceny. Przedsięwzięcia te wyróżniają się m.in.: ścisłym powiązaniem efektu (produktu) z wymaganiami zleceniodawcy (definiowanymi na etapie opracowania wizji), koniecznością przygotowania szczegółowej dokumentacji projektowej przed rozpoczęciem fazy wykonawstwa (realizacji właściwej), potrzebą zastosowania zaawansowanej technologii, dużą materiałochłonnością czy koniecznością koordynacji wielu złożonych działań.

1. Wielowymiarowe spojrzenie na efektywność

Według ujęcia prakseologicznego efektywność (*efficiency*) określa przymiot takiego działania, gdzie wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności poniesionych nakładów jest większa od jedności [11, s. 113; 26, s. 226], co można zapisać formułą:

$$\text{efektywność} = \frac{\text{osiągnięte korzyści (efekty)}}{\text{wykorzystane nakłady}}$$

Wyniki użyteczne to efekty, które są pożądane z punktu widzenia interesu podmiotu podejmującego działanie. Mogą to być korzyści spodziewane lub niespodziewane (nieplanowane). Z punktu widzenia wartościowania efektywności ważna jest użyteczność wyników. Stąd mówi się o ich cenności, ponieważ uzyskane rezultaty mogą być również neutralne lub niekorzystne z punktu widzenia interesów podmiotu podejmującego działanie. W tym przypadku nie mają one wpływu lub mają negatywny wpływ na wskaźnik efektywności. Obliczając efektywność, należy uwzględnić wszystkie wykorzystane nakłady mierzone poziomem zużycia zasobów. W analizie uwzględnia się tylko te nakłady, których poniesienie wiązało się bezpośrednio lub w sposób pośredni z osiągniętymi korzyściami.

W podobny sposób efektywność była definiowana w wielu publikacjach z obszaru nauk o zarządzaniu [19, s. 17]. Literatura przedmiotu wskazuje również na alternatywny jej sposób pomiaru [8, s. 124], który wykorzystuje formułę bezwzględną:

$$\text{efektywność} = \text{osiągnięte korzyści (efekty)} - \text{wykorzystane nakłady}$$

Należy przy tym zaznaczyć, że w swoich pracach J. Zieleniewski wyodrębnił oba sposoby pomiaru, pierwszy nazywając ekonomicznością, a drugi korzystnością [26, s. 226]. Z czasem pojęcia te nie znalazły jednak szerszego zastosowania, natomiast efektywność stała się najczęściej wykorzystywanym, obok skuteczności, kryterium analizy.

W naukach o zarządzaniu efektywność odnoszona jest najczęściej do organizacji i transakcji przez nią dokonywanych na rynku [24, s. 472–474] lub oceny przedsięwzięć inwestycyjnych [9; 20; 21]. Ze względu na cel analizy i charakter pożądanych wyników w odniesieniu do organizacji można wyróżnić przede wszystkim takie kategorie efektywności, jak [8, s. 5; 17, s. 94–95]:

- finansową, związaną z oceną efektywności kreowania wartości majątkowej i dochodowej przedsiębiorstwa, a przez to osiągnięciem jego celów finansowych;
- techniczną, odnoszącą się do badania efektywności procesów produkcyjnych w tym technologicznych, które w znacznym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia celów techniczno-produkcyjnych;

- organizacyjną, związaną z dostosowaniem przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego poprzez wprowadzenie zmian o charakterze organizacyjnym;
- społeczną, bezpośrednio powiązaną z osiągnięciem celów społecznych przedsiębiorstwa i osadzoną na nich koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR – *corporate social responsibility*);
- środowiskową (ekologiczną), odnoszącą się do oceny osiągnięcia celów ekologicznych przedsiębiorstwa rozumianych jako zmniejszenie jego uciążliwości dla środowiska naturalnego.

W naukach o zarządzaniu należących do nauk stosowanych postuluje się, aby efektywność była kategorią mierzalną. Każda organizacja powinna prowadzić analizę efektywności wykorzystania posiadanego kapitału za pomocą różnorodnych mierników [18, s. 1059; 12, s. 205]. Efektywność gospodarowania zasobami przez przedsiębiorstwo odnosi się do całego majątku przedsiębiorstwa (aktywów trwałych i obrotowych) oraz jego pracowników [4, s. 58]. Jest determinowana przez stopień koordynacji działań oraz wynika z zastosowanych metod ich priorytetyzacji [2, s. 277]. Pomiar nakładów bądź korzyści może być niekiedy jednak bardzo utrudniony. Szczególnie w odniesieniu do efektywności społecznej czy organizacyjnej. Stąd w zarządzaniu najczęściej do analizy i oceny funkcjonowania organizacji wykorzystuje się efektywność ekonomiczną, tj. efektywność wyrażoną za pomocą kategorii ekonomicznych¹. Nawet jednak w tym przypadku ocena taka powinna obejmować zarówno efekty wymierne, jak i niewymierne (trudno mierzalne) wartościowo [16, s. 28].

Użyteczne korzyści działania występujące w prakseologicznej definicji efektywności to te, które wpływają na osiąganie celów funkcjonowania organizacji. Oznacza to, że również cele należy kwantyfikować, a to w przypadku przedsiębiorstw wywołuje dążenie do ich maksymalizacji, tj. osiągnięcia celu w największym, możliwym w danych warunkach, wymiarze wartościowym [14, s. 144]. Tak sformułowany postulat gospodarności (racjonalności przy podejmowaniu decyzji o charakterze gospodarczym²) może być realizowany zgodnie z zasadami: największego efektu (podejście wydajnościowe), najmniejszego nakładu (podejście oszczędnościowe) [11, s. 120] lub właściwą kombinacją obu efektów (podejście wynikowe). W praktyce gospodarczej organizacje starają się najczęściej zarówno maksymalizować korzyści, jak i minimalizować nakłady.

2. Efektywność projektów w świetle badań literaturowych

Efektywność ekonomiczna projektu to porównanie wartości nakładów niezbędnych do sfinalizowania przedsięwzięcia z wartością efektów, jakie uzyskuje się w wyniku takiego działania, co pozwala zmierzyć i ocenić celowość oraz skuteczność projektu [15, s. 123]. Przedstawiona definicja ma charakter uniwersalny. Odnosi się nie tylko do efektywności ekonomicznej, ale efektywności ogólnej w ujęciu prakseologicznym. Efektywność projektów często jest jednak utożsamiana z ich realizacją we właściwym czasie, zgodnie z założonym budżetem i racjonalnym wykorzystaniem zasobów [3, s. 366]. W literaturze przedmiotu wskazuje się również, że należy nie tylko brać pod uwagę tradycyjne podejście opierające się na klasycznych parametrach projektu (zakresie, jakości, kosztach, czasie realizacji), ale również uwzględnić zmiany wymuszające ekstremalne podejście do zarządzania projektami, w tym zastosowanie adaptacyjnych struktur projektu dostarczających klientowi maksymalnych korzyści z przedsięwzięcia przy określonych ograniczeniach czasowych i kosztowych [25, s. 327]. Efektywność projektu jest pochodną efektywności działania kierownictwa projektu. Ta wynika ze spełnienia czterech kryteriów cząstkowych: wiarygodności kadry menedżerskiej, jasnego określenia priorytetów projektu, osiągalności celów oraz właściwego postrzegania projektu przez wszystkich jego interesariuszy [10, s. 351–352]. Efektywność działania kierownictwa

¹ Do kategorii ekonomicznych można zaliczyć m.in.: przychody, koszty, wynik finansowy, wydatki, wpływ, aktywa, pasywa, popyt, podaż.

² Decyzje o charakterze gospodarczym to takie decyzje, z którymi wiąże się konieczność wykorzystania określonych zasobów, co rodzi skutki ekonomiczne.

projektu może sprowadzać się do poszukiwania w jakimś zakresie powtarzalnych działań (podobnych pakietów prac powtarzalnych w czasie i wykorzystujących takie same umiejętności i zasoby), które należy w pewnych granicach standaryzować [22, s. 190]. Jako powtarzalne działania traktuje się, przykładowo, procesy: rozpoczęcia, planowania, realizacji, monitorowania, kontroli i zakończenia [1, s. 43].

Chronologicznie najstarsze badania związane z naukowym zarządzaniem efektywnością projektu dotyczą rachunku efektywności inwestycji. Istotną do rozwiązania kwestią stał się wybór najlepszego sposobu analizy i oceny. W tym nurcie badawczym można zauważyć występowanie alternatywnych rodzajów podejścia [5, s. 23]. Pierwsze postuluje stworzenie koncepcji wielokryterialnej, np. jednoczesnej oceny efektywności finansowej, organizacyjnej, technicznej. Drugie podejście wskazuje na konieczność wykorzystywania syntetycznego miernika, jakim może być efektywność ekonomiczna. Obecnie wydaje się, że ze względu na problemy ze znalezieniem agregatowego narzędzia oceny dominuje podejście jednoczesnego wykorzystania wielu mierników, którym nadaje się odpowiednią wagę (ważność) podczas podejmowania decyzji.

W ujęciu cyklu życia projektu literatura przedmiotu najwięcej miejsca poświęca analizie efektywności przedsięwzięć w fazie projektowania i realizacji. W pierwszym przypadku główny nacisk kładzie się na dostarczenie informacji do podjęcia decyzji o rozpoczęciu przedsięwzięcia, tj. przejścia do fazy projektowania. Literatura przedmiotu wskazuje na różnorodne metody i zestawy mierników, do których należą metody: niedyskontowe, dyskontowe, pośrednie (np. analiza wrażliwości, technika scenariuszy). Prowadzone badania mają na celu doskonalenie istniejących już narzędzi, poszukiwanie między nimi korelacji, sformułowanie właściwych kryteriów decyzyjnych dla wielokryterialnej analizy wskaźników. Innym obszarem rozwoju analizy efektywności w fazie projektowania jest tworzenie i doskonalenie istniejących metod wyznaczania stopy dyskontowej. Badania koncentrują się na elementach wpływających na jej wielkość i występujących między nimi relacjami. W ramach analizy efektywności w fazie realizacji przedsięwzięć prowadzone są badania tworzące i doskonalące metody wspomaganie zarządzania projektami, w tym zapewnienie racjonalności rzeczowej przez dostarczenie danych na temat zagrożenia celów przedsięwzięcia. W ten sposób rozwijane są takie koncepcje i instrumenty, jak: controlling projektu, audyt projektu, zarządzanie ryzykiem, kalkulacje kosztów, analizy odchyień [6, 209–231].

3. Znaczenie poszczególnych kategorii efektywności na przykładzie projektów zorientowanych obiektowo

Projekty zorientowane obiektowo to przedsięwzięcia, których efekty mają wymiar materialny w ujęciu fizycznym. Oprócz tego zazwyczaj mają inne specyficzne cechy, do których mogą należeć:

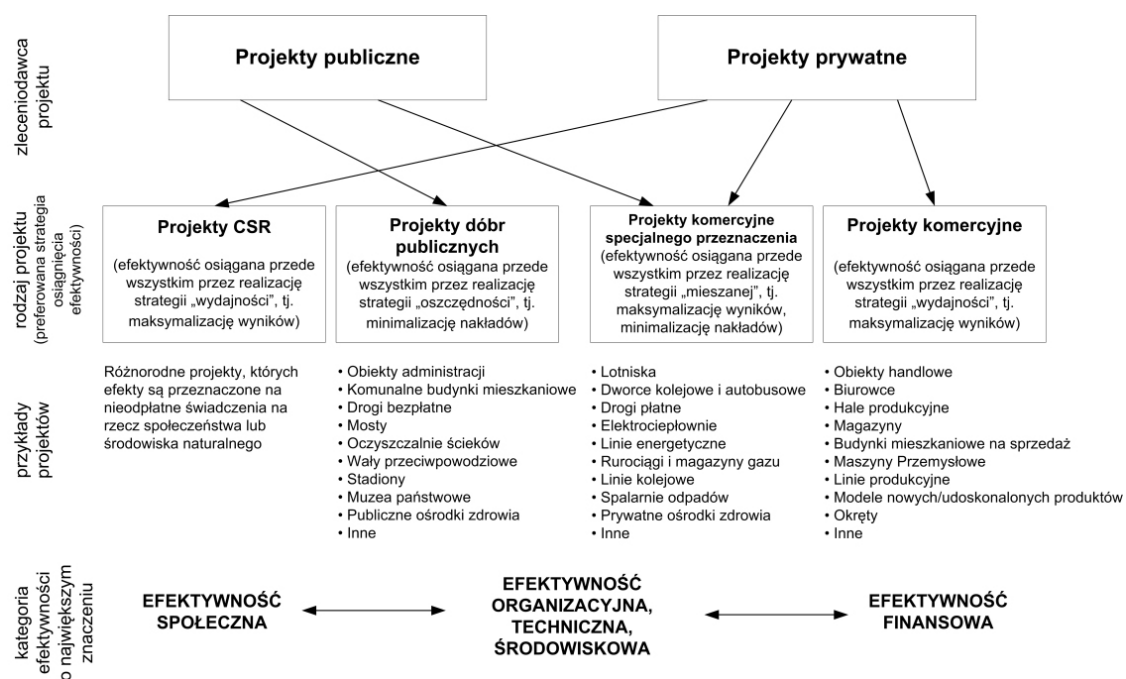
- długi okres realizacji angażujący znaczne zasoby organizacji;
- wywieranie długookresowego wpływu na organizację i pozostałe elementy otoczenia, w tym niejednokrotnie społeczeństwo;
- znaczna wartość często wywierająca wpływ na sytuację finansową organizacji;
- znaczna złożoność organizacyjna wymagająca koordynacji działań zarówno członków zespołu projektowego, jak i podmiotów zewnętrznych świadczących na rzecz przedsięwzięcia usługi obce;
- potrzeba wykorzystania zaawansowanej technologii oraz specjalistycznych maszyn i przyrządów;
- uciążliwość dla środowiska naturalnego (dająca się skwantyfikować) zarówno w fazie realizacji projektu, jak i późniejszej eksploatacji.

Uwzględniając przedstawione cechy, można postawić tezę, że projekty zorientowane obiektowo powinny być analizowane z wykorzystaniem wielowymiarowego podejścia do efektywności, przy czym można i trzeba dokonywać jednoczesnej oceny dla każdej z przedstawionych kategorii efektywności.

Dla celów hierarchizacji kategorii efektywności w dalszej części artykułu przyjęto, że ze względu na do pewnego stopnia rozbieżne cele poszczególnych grup interesariuszy, w szczególności zleceniodawców

i zleceniobiorców, efektywność każdej z nich należy analizować w sposób rozłączny. Wynika to m.in. z odwrócenia nakładów na korzyści w przypadku rozpatrywania najpierw efektywności zleceniodawcy, a następnie zleceniobiorcy. W związku z powyższym oprócz wcześniej wymienionych klasyfikacji podziałowych projektów należy dokonać wyodrębnienia przedsięwzięć ze względu na rodzaj zleceniodawcy. Zastosowanie takiego kryterium prowadzi do podziału na projekty publiczne i prywatne (rysunek).

Dominującymi kryteriami analizy projektów dóbr publicznych³ powinny być efektywność społeczna i środowiskowa. Wynika to z celu ich realizacji (m.in. zaspokojenia potrzeb społecznych) oraz specyfiki sponsora tego rodzaju przedsięwzięć (jednostek budżetowych sektora finansów publicznych), dla którego priorytetowym zadaniem powinno być podnoszenie standardu życia obywateli (zapewnienie rozwoju społeczno-gospodarczego). Projekty te są zazwyczaj realizowane przez wykonawców wyłonionych w przetargach publicznych. Analiza stosowanych w nich kryteriów oceny ofert⁴ oraz późniejsze zarządzanie nimi⁵ wskazują na dominację podejścia oszczędnościowego zarówno w fazie realizacji projektu, jak i późniejszej eksploatacji. Prawidłowość taką można zauważyć już w fazie ustalania pożądaných korzyści z projektu (wiele z nich ma charakter trudno mierzalny) i szacowania niezbędnych do ich osiągnięcia nakładów, gdzie dominuje podejście zmierzające do minimalizacji kosztów.



Znaczenie poszczególnych kategorii efektywności ze względu na rodzaj zleceniodawcy i charakter projektu

Nieco odmienne spojrzenie powinno dominować w przypadku realizacji projektów komercyjnych specjalnego przeznaczenia⁶. Oprócz efektywności społecznej i środowiskowej występuje tu konieczność dokonywania ocen dotyczących efektywności finansowej. Jest to związane z udziałem w tego rodzaju przedsięwzięciach podmiotów gospodarczych, dla których analiza opłacalności stanowi główne kryterium

³ Idealnym przykładem dóbr publicznych są czyste dobra publiczne. Są to produkty niebędące przedmiotem konsumpcji o charakterze rywalizacyjnym (spożycie tego dobra przez jedną osobę nie zmniejsza możliwości korzystania z tego dobra przez innych) oraz w których przypadku nie jest możliwe wykluczenie kogokolwiek z konsumpcji tego dobra [23, s. 150–151].

⁴ Wskazuje na to analiza kryteriów oceny ofert przetargów publicznych w Polsce w latach 2008–2012, kiedy najczęściej stosowana była cena, rzadziej koszt eksploatacji.

⁵ Badania przeprowadzono na grupie 20 losowo wybranych obiektów budowlanych.

⁶ W wyniku realizacji projektów komercyjnych specjalnego przeznaczenia powstają produkty o dużym znaczeniu społecznym, wśród nich są dobra publiczne zarządzane przez powołane do tego przedsiębiorstwa funkcjonujące na zasadach samofinansowania. Często formułą stosowaną do tego typu przedsięwzięć jest partnerstwo publiczno–prywatne (PPP).

decyzyjne. Stąd potrzeba zwrócenia uwagi na efektywność finansową, która determinuje samofinansowanie inwestycji w dłuższym czasie. Z drugiej strony zaangażowanie w projekcie jednostek budżetowych sektora finansów publicznych powinno zapewniać osiągnięcie społecznego wymiaru przedsięwzięcia.

W przypadku projektów komercyjnych największe znaczenie ma efektywność finansowa. Inwestorzy prywatni dążą do jej osiągnięcia głównie przez maksymalizację korzyści wynikających z przedsięwzięcia. Jest to odzwierciedlenie podejścia wydajnościowego w zarządzaniu efektywnością.

W przypadku projektów realizowanych w zakresie CSR (*corporate social responsibility*) główny nacisk kładziony jest na ich wymiar (odbiór) społeczny. Stąd najważniejszą kategorią jest efektywność społeczna. Oznacza to również w tym przypadku dominację podejścia wydajnościowego jako mającego największe znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia.

Podsumowanie

Efektywność organizacji może i powinna być definiowana wielowymiarowo. Nie należy jej rozpatrywać jedynie w kategoriach ekonomicznych, tym bardziej finansowych. Również w odniesieniu do projektów konieczne jest szerokie spojrzenie na efektywność. Jej analiza powinna odbywać się przede wszystkim w wymiarach: finansowym, społecznym, środowiskowym, technicznym i organizacyjnym. Ranga poszczególnych ocen zależy od rodzaju badanego projektu. Podobnie preferowany ogólny sposób osiągania efektywności, który może przyjąć postać oszczędnościową (minimalizacji nakładów), wydajnościową (maksymalizacji korzyści) lub wynikową (kombinacja wzrostu korzyści i ograniczania nakładów), jest różny w zależności od specyfiki przedsięwzięcia.

W artykule zaprezentowano wyniki badań znaczenia i ogólnych sposobów maksymalizacji efektywności projektów publicznych i prywatnych. Dodatkowo w ramach tych grup podzielono je na przedsięwzięcia: dotyczące obszaru CSR, dóbr publicznych, obiektów komercyjnych specjalnego przeznaczenia i komercyjnych. Wyniki badań wskazują, że kategoria efektywności społecznej ma największe znaczenie w zakresie większości ww. rodzajów projektów. Jedynie w przypadku przedsięwzięć komercyjnych zdecydowanie dominuje efektywność finansowa.

Wykorzystując wyniki przedstawionych badań, należy wziąć pod uwagę ich pewne ograniczenia. Zostały one przeprowadzone na podstawie projektów zorientowanych obiektowo, a w próbie dominowały obiekty budowlane. Stwierdzone prawidłowości nie muszą powtórzyć się po przyjęciu bardziej zróżnicowanej próby, jak również nie muszą dotyczyć np. przedsięwzięć zorientowanych procesowo. Po wtóre, w badaniach zwrócono szczególną uwagę głównie na znaczenie efektywności w wymiarze finansowym, społecznym i środowiskowym. Dlatego konieczne są dalsze badania i określenie hierarchii pozostałych kategorii efektywności.

Bibliografia

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2009), 5th ed., Project Management Institute, Warszawa.
2. Al-jibouri S. (2002), *Effects of Resource Management Regimes on Project Schedule*, International Journal of Project Management, vol. 20.
3. Crawford P., Bryce P. (2003), *Project Monitoring and Evaluation: a Method for Enhancing the Efficiency and Effectiveness of Aid Project Implementation*, International Journal of Project Management, vol. 21.
4. Duraj J. (2004), *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Metoda – Analiza – Przykłady* (1995), red. R. Borowiecki, Oficyna Wydawnicza Fogra, Warszawa – Kraków.

6. Głodziński E. (2011), *Przełomy w zarządzaniu projektami i ich wpływ na analizę efektywności ekonomicznej*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*, red. R. Borowiecki, L. Kiełtyka, Dom Organizatora, Toruń.
7. Haugan G.T. (2011), *Project Management Fundamentals. Key Concepts and Methodology*, Management Concepts, Virginia.
8. Jaki A. (2011), *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 4.
9. Jakubczyc J. (2008), *Metody oceny projektu gospodarczego*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
10. Kerzner H. (2008), *Projektmanagement. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung*, mitp, Heidelberg.
11. Kotarbiński T. (1969), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
12. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2011), *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
13. Krzyżanowski L. (1992), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
14. Lange O. (1978), *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa.
15. *Leksykon zarządzania* (2004), Difin, Warszawa.
16. Marciniak S. (1983), *Efektywność przedsięwzięć techniczno-organizacyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
17. Marciniak S., Głodziński E., Krwawicz M. (2013), *Ekonomika przedsięwzięć produkcyjnych dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
18. Marques G., Gourc D., Lauras M. (2010), *Multi-criteria Performance Analysis for Decision Making in Project Management*, International Journal of Project Management, vol. 29.
19. Melich A. (1980), *Efektywność gospodarowania. Istota – metody – warunki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
20. *Ocena efektywności inwestycji* (2008), red. S. Wrzosek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
21. Pastusiak A. (2009), *Ocena efektywności inwestycji*, CeDeWu, Warszawa.
22. Shenhar A.J., Dvir D. (2008), *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa.
23. Stiglitz J.E. (2004), *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
24. Ulrich D., Barney J.B. (1984), *Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population*, Academy of Management Review, vol. 9, no. 3.
25. Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Warszawa.
26. Zieleniewski J. (1975), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.

Joanna Kacała

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EFEKTYWNOŚĆ I DOSKONAŁOŚĆ ORGANIZACJI PUBLICZNYCH

Streszczenie: W artykule przedstawiono koncepcję zarządzania organizacjami publicznymi na podstawie modelu doskonałości EFQM. Jego budowa i koncepcja mogą stać się kanwą i wzorcem dla stworzenia systemu pomiaru efektywności organizacyjnej. Ma to kluczowe znaczenie dla organizacji publicznych. Podstawowym problemem zarządzania tymi organizacjami jest brak jasno zdefiniowanych miar efektywności działania tych organizacji. Problem dotyczy zarówno układu wewnątrzorganizacyjnego, jak i relacji z otoczeniem. Podstawową miarą efektywności oceniającą działalność organizacji publicznych jest brak marnotrawstwa. To jednak wcale nie oznacza efektywnego wykorzystania posiadanych środków. Brak marnotrawstwa jest głównie utożsamiany z najniższą ceną kupowanych usług i produktów, a co za tym idzie – brakiem jakości, innowacyjności, wiedzy, wydajności, terminowości itp., a w konsekwencji brakiem zadowolenia obywateli, tj. klientów organizacji publicznych. Tymczasem brak marnotrawstwa powinien być przede wszystkim utożsamiany z modernizacją działań, doskonaleniem organizacji, wdrażaniem najlepszych praktyk, ponieważ najlepsze praktyki nie są kosztowne, ale najgorsze dużo kosztują, a koszt jakości jest zdecydowanie niższy niż koszt braku jakości.

Słowa kluczowe: efektywność, doskonałość, model EFQM, organizacje publiczne.

THE EFFECTIVENESS AND EXCELLENCE OF PUBLIC ORGANIZATIONS

Abstract: The article presents the concept of managing public organizations based on the EFQM excellence model. Its construction and the concept can become a canvas and a model for the creation of a system for measuring organizational effectiveness. This is of key importance for public organizations. The basic problem of the management of these organizations is the lack of clearly defined measures of effectiveness of these organizations. The problem concerns both within the organization and relationship with the environment. The primary measure of effectiveness evaluation activities of public organizations is the lack of waste. This, however, does not mean efficient use of available resources. No waste is mainly identified with the lowest price of purchased services and products, and hence – the lack of quality, innovation, knowledge, efficiency, timeliness, etc., and consequently the lack of citizens' satisfaction, customers of public organizations. Meanwhile, no waste should be primarily identified with modernization activities, improvement of the organization, implementation of best practices as best practices are not expensive, but the worst lot of cost, quality and the cost is much lower than the cost of non-quality.

Keywords: efficiency, excellence, EFQM model, public organization.

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu od lat zajmują się problemami związanymi z zarządzaniem organizacjami publicznymi. Efektywne zarządzanie tymi organizacjami ma istotne znaczenie nie tylko dla nich samych, ale, w wyniku systemu powiązań z biznesem, dla całej gospodarki. Poszukiwanie i wdrażanie modeli systemu pomiaru efektywności ma kluczowe znaczenie dla sprawnej realizacji i sprzedaży usług oraz tworzenia wartości dodanej organizacji. Głównym celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych podstaw po-

miaru efektywności oraz narzędzia, jakim jest model doskonałości EFQM, który pomaga współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych organizacji. Osiągane w taki sposób wyniki umożliwiają wdrożenie działań doskonalących w organizacji. Wdrażanie modelu doskonałości może być skutecznym narzędziem dla organizacji publicznych ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania.

1. Zarządzanie w organizacjach publicznych

Organizacja publiczna, funkcjonująca w sektorze publicznym i oferująca dobra i usługi publiczne, to złożona całość, posiadająca cechy charakterystyczne dla organizacji biznesowych. Wyróżnia się jednak specyficznym systemem celów i wartości, a w konsekwencji właściwym jej charakterem relacji wewnętrzno-organizacyjnych oraz relacji ze środowiskiem zewnętrznym.

Podstawowym problemem zarządzania organizacją publiczną jest brak jasno zdefiniowanych miar efektywności działań tych organizacji. Problem dotyczy zarówno układu wewnątrzorganizacyjnego, jak i relacji z otoczeniem. Podstawową miarą efektywności oceniającą działalność organizacji publicznych jest brak marnotrawstwa. To jednak wcale nie oznacza efektywnego wykorzystania posiadanych środków. Brak marnotrawstwa jest głównie utożsamiany z najniższą ceną kupowanych usług i produktów, a co za tym idzie – brakiem jakości, innowacyjności, wiedzy, wydajności, terminowości itp., a w konsekwencji brakiem zadowolenia obywateli, tj. klientów organizacji publicznych. Tymczasem brak marnotrawstwa powinien być przede wszystkim utożsamiany z modernizacją działań, doskonaleniem organizacji, wdrażaniem najlepszych praktyk, ponieważ najlepsze praktyki nie są kosztowne, ale najgorsze dużo kosztują, a koszt jakości jest zdecydowanie niższy niż koszt braku jakości.

Obserwując zarządzanie organizacjami publicznymi, można wyróżnić trzy charakterystyczne trendy:

- przestrzeganie norm prawa i procedur – miarą efektywności jest poprawność wykonania,
- ukierunkowanie na cele – uwzględniające miary efektywności, tj. skuteczność–czas,
- ukierunkowanie na klienta, a miarą efektywności jest wielkość realizacji usług, liczba obsłużonych klientów itp.

Problem tkwi w mentalnym podejściu do zarządzania, a właściwie – bardziej administrowania organizacjami publicznymi. Nadal toczą się rozmowy, czy i na jakich zasadach można przenieść koncepcje i modele zarządzania z sektora prywatnego do sektora publicznego.

Kluczowym argumentem wskazywanym w trakcie takich debat jest twierdzenie, że sektor publiczny i prywatny funkcjonują w ramach innych systemów i innych warunkach zewnętrznych. Wydaje się, że ten argument w wielu obszarach sektora publicznego staje się bezpodstawny. Coraz więcej organizacji publicznych działa w warunkach rynkowych, jak zwykle prywatne przedsiębiorstwo. Kolejną grupą są organizacje publiczne, które działają pod presją rynku i jego klientów, a wynikają z odbywających się wyborów do samorządów lokalnych. Najlepszym tutaj przykładem jest urząd miasta w Dzierżoniowie – finalista Europejskiej Nagrody Doskonałości EFQM 2012.

W świetle powyższych stwierdzeń okazuje się, że kluczowym elementem dla wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządzania w administracji publicznej są jasno określone cele oraz zrozumienie problemu i zaangażowanie najwyższego kierownictwa.

Podchodząc do problematyki doskonalenia zarządzania w organizacji publicznej, należy pamiętać, iż jej rola nie sprowadza się do samego tylko administrowania. Rozważając kwestie doskonalenie i efektywności działania w sektorze publicznym, należy mieć na uwadze następujące kluczowe zagadnienia [18]:

- misję organizacji publicznych – kierownictwo powinno cechować się poczuciem misji, a nie tylko działać według przepisów. Wizja to świadomość celów, do których zmierza instytucja. W przypadku organizacji publicznej głównym celem i wyzwaniem jest optymalny rozwój organizacji;

- konkurencyjność – organizacja powinna być konkurencyjna. Konkurencyjność wiąże się z nowoczesnymi metodami zarządzania. Istotna jest przy tym zarówno decentralizacja władzy, zapewniająca elastyczność działania, jak i takie czynniki, jak motywowanie pracowników do rozwoju i zaangażowania, nacisk na jakość usług, modernizacja sztywnych przepisów;
- politykę skupioną na celach – kierownictwo powinno prowadzić politykę skupioną wokół celów, a nie środków do celu. Jest to kolejny krok do konkurencyjności organizacji publicznej;
- szeroko rozumianą decentralizację władzy i odpowiedzialności – organizacja publiczna powinna być zdecentralizowana. W dzisiejszym świecie przy niezwykle szybkim tempie przekazu informacji i stale zmieniających się warunkach również procesy decyzyjne muszą być coraz szybsze.

2. Pomiar efektywności działania – znaczenie wymiary, ocena

Pomiar efektywności stanowi jeden z podstawowych sposobów oceny działalności organizacji. Natomiast zarządzanie tym procesem jest kluczowym składnikiem budowania wartości oraz doskonalenia organizacji w długim okresie.

Efektywność organizacji jest trudnym do zdefiniowania pojęciem, o czym świadczą prace wielu autorów [March, Sutton 1997; Goodman 1997; Meyer 2005; 2; 14; i inni]. Najczęściej kojarzona jest z ujęciem finansowym, w którym chodzi głównie o to, żeby rentowność firmy spełniała oczekiwania właścicieli i interesariuszy. Stąd tak często stosuje się miary ekonomiczno-finansowe (zwrot na kapitale, wskaźniki rentowności, wartości dodanej itp).

W ujęciu organizacyjnym pojęcie to zastąpiło dzisiaj miary sprawnego działania, którymi są skuteczność, korzystność i ekonomiczność działania. Według Rumlera i Brache efektywność jest postrzegana przez pryzmat trzech poziomów: całej organizacji, procesów i stanowiska pracy [17]. Efektywność na poziomie całej organizacji informuje o zdolności organizacji do generowania przychodów z posiadanych zasobów dla zapewnienia przyszłych przepływów pieniężnych. Stanowi wypadkową czasu, wydajności pracy oraz kosztocłonności procesów. Analiza syntetycznych, ogólnych wskaźników efektywności organizacji odwołuje się do źródeł tworzenia efektywności na poziomie procesów, czyli na poziomie tworzenia łańcucha wartości. Efektywność tego poziomu z kolei jest ściśle powiązana z efektywnością uzyskiwaną na poziomie stanowiska pracy [11].

Tradycyjne ujęcie efektywności przyjmuje za podstawę stabilność otoczenia i ignoruje wielowymiarowy charakter organizacji. To często prowadzi do ignorowania oznak nieefektywności organizacyjnej [3]. Jeżeli przyjąć założenie, że na efektywność należy patrzeć jak na system miar i kontroli, to można powiedzieć, że pomiar efektywności jest systemem, który umożliwia określenie skutków działania miar efektywności wykorzystania posiadanych zasobów, a także stopnia, w jakim podjęte działania odpowiadają polityce oraz zamierzeniom organizacji [3; 5]. Pomiar efektywności jest według Bratnickiego zbiorem narzędzi, opartym na sformułowanych celach i strategii, niezbędnych w procesie projektowania, wdrażania i wykorzystywania prawidłowych miar i wskaźników oceny.

Na podstawie literatury można wysnuć wniosek, że dobrze zaprojektowany system pomiaru efektywności to:

- opis, zdefiniowanie i dobór miar poprzez określenie występowania, częstotliwości, intensywności, sposobów zbierania oraz dopasowania do standardów organizacyjnych – unikanie nadmiaru,
- możliwość łatwego przewidywania, dokąd organizacja zmierza, oraz zapewnianie aktualnych informacji niezbędnych do podjęcia działań podnoszących efektywność,
- zaangażowanie pracowników poprzez powiązanie miar jakości z systemem motywacji i wynagrodzeń,
- działania ekonomiczne, łatwe w obsłudze i usprawniające działanie kadry menedżerskiej,
- możliwość interpretacji wyników na podstawie analizy przyczynowo-skutkowej.

Opracowane i wykorzystywane miary efektywności w procesie zarządzania powinny podlegać sta-
wicznemu doskonaleniu opartemu na organizacyjnym uczeniu się [3]. Według Pfeffera i Suttona zamiast
marnować czas na wdrożenie ogólnych zaleceń dotyczących tworzenia, funkcjonowania i rozwoju systemu
pomiaru efektywności lepiej zadać sobie pytanie, w jaki sposób dana koncepcja pomiaru jest powiązana
z doskonaleniem organizacji [16]. Pytania zatem powinny brzmieć: Czy dany system pomiaru wpływa
w sposób znaczący na osiąganą efektywność organizacji? Jaka jest logika tego wpływu na działalność or-
ganizacji? Szczególnie istotne jest porównanie za pomocą istniejących benchmarków efektywności różnych
systemów pomiaru w organizacjach, tak aby wyraźnie zarysować warunki opłacalności zastosowania tych
systemów wraz z niezbędnymi nakładami, jakie trzeba ponieść.

3. Model doskonałości jako narzędzie pomiaru efektywności

Świetnym przykładem narzędzi pomiaru efektywności jest model EFQM. Umożliwia on ocenę posiadanego
potencjału i wyników w organizacji, a na tej podstawie zidentyfikowanie istniejących niedoskonałości,
braków i sposobów rozwiązywania problemów. Jest przykładem z jednej strony opracowanego wzoru
doskonałości organizacyjnej, jednak z drugiej strony daje dowolność wyboru rozwiązań i miar ich oceny,
tworząc jedynie ramy dla ich osiągnięcia. Koncepcja ma charakter dynamiczny: uczenie się i innowacje
powodują wzrost potencjału, co w dalszej perspektywie ma przełożenie na osiąganie pozytywnych wy-
ników przez organizację.

Model EFQM zbudowany jest z dziewięciu kryteriów, które określają zasady kształtowania najważ-
niejszych obszarów funkcjonowania organizacji. Pięć kryteriów „potencjału” odnosi się do sposobów
i metod, jakie organizacja wykorzystuje, aby realizować swoje podstawowe funkcje, a cztery kryteria
„wyników” odnoszą się do efektów jej działania. Model EFQM jest narzędziem doskonalenia służącym
do wzmocnienia konkurencyjności.

Praktyka jednak dowodzi, że model EFQM może odgrywać o wiele ważniejszą rolę. Nie zastąpi on wpraw-
dzie pracy menedżerów, jednak może bardzo silnie ją wspierać, zapewniając m.in. kompleksowe podejście
do organizacji, dyscyplinę w ocenie sposobu zarządzania i osiąganych wyników, możliwość oceny własnych
osiągnięć i porównywania ich z wcześniejszymi wynikami oraz rezultatami innych organizacji. Stosowanie
modelu EFQM nie stwarza zagrożenia wynikającego ze stosowania ujednoliconych i powszechnie przyjętych
wzorców działania, co czasem towarzyszy wdrażaniu certyfikowanych systemów zarządzania. Wręcz prze-
ciwnie – pobudza kreatywność i mobilizuje do tworzenia własnych, niekonwencjonalnych rozwiązań [10].

Popularność modelu EFQM oraz jego powszechne wykorzystanie rodzą szereg pytań odnoszących się
do wpływu jego stosowania na wyniki działalności organizacji. Wyniki analiz badań przeprowadzonych
przez międzynarodowy zespół na przedsiębiorstwach – laureatach Nagrody EFQM za Doskonałość wska-
zały na przyspieszony rozwój nagrodzonych podmiotów gospodarczych w stosunku do reprezentantów
grupy kontrolnej, którzy modelu EFQM nie wdrażali [10].

Zgromadzone wyniki badań Boultera i innych, za okres pięciu lat od czasu zdobycia nagrody, wyka-
zały, że [1]:

- przedsiębiorstwa w ciągu trzech lat po otrzymaniu nagrody zwiększyły swoją wartość średnio o 126%,
w stosunku do 90% dla firm z grupy kontrolnej;
- wartość sprzedaży wzrosła niemal trzykrotnie (293%) w porównaniu do pozostałych podmiotów, gdzie
wzrost ten był nieco ponaddwukrotny (217%);
- wzrost kosztów całkowitych w stosunku do wielkości sprzedaży u laureatów po pięciu latach usta-
bilizował się na poziomie –1% w stosunku do roku bazowego, a w organizacjach z grupy kontrolnej
wykazywał tendencję rosnącą, w piątym roku będąc średnio wyższy o 3,5%;
- aktywa w nagrodzonych przedsiębiorstwach były zawsze dodatnie, osiągając średnio 35% w czwartym
roku, a dla firm z grupy kontrolnej były, uśredniając, ujemne, w tym rekordowo niskie w piątym roku,
w którym spadły o 20%;

- w odniesieniu do poziomu sprzedaży ta sama zmiana poziomu nakładów inwestycyjnych była również przeciętnie dodatnia w przypadku laureatów nagród jakościowych, a przeciętnie ujemna w drugiej grupie przedsiębiorstw (odpowiednio +21% i -10% w piątym roku);
- średni wzrost wartości aktywów był wyższy średnio o 45 punktów procentowych w firmach z wdrożonym modelem doskonałości EFQM (337% do 293% po pięciu latach);
- wzrost zatrudnienia był większy u laureatów nagród jakości, załogi zwiększyły się średnio o 38%, w stosunku do 28% wzrostu w grupie kontrolnej.

Konsekwencją wdrożenia zasad modelu doskonałości EFQM jest wzrost i efektywność prowadzenia działalności gospodarczej w krótkim i długim czasie. Badania przeprowadzone przez Herasa i innych wykazały, że sukces rynkowy nie jest najważniejszym motywatorem wdrożenia modelu.

Jak dowiodły wyniki badań, najistotniejszym czynnikiem skłaniającym do wdrażania modelu doskonałości EFQM była poprawa organizacji i planowania w firmach [8; 9]. Czynnikiem ten dominował m.in. nad poprawą wizerunku, poprawą jakości wyrobów i usług czy podniesieniem skuteczności procesów decyzyjnych w korporacjach. Równie istotne co powody motywacji do wdrożenia modelu doskonałości jest istnienie przeszkód, które ten proces spowalniają lub wręcz zatrzymują. W cytowanych powyżej wynikach badań wśród nazwanych przyczyn wyróżnia się szczególnie brak wystarczających zasobów (rzeczowych, finansowych), jakość procesów zewnętrznej oceny oraz brak zaangażowania pracowników. Organizacje uczestniczące w badaniach, które wdrożyły lub wdrażają model doskonałości EFQM, określiły [8; 9], jakie są zauważalne najważniejsze skutki wdrożenia (ocena w skali rosnącej 1–5):

- poprawa zewnętrznego wizerunku (3,9),
- zwiększenie efektywności szkoleń pracowników (3,7),
- powiększenie zysków (3,6),
- poprawa jakości produktów/usług (3,5),
- zwiększenie wydajności produkcji/świadczenia usług (3,5).

Krytycy podkreślają, że brak jest w modelu EFQM zrestrukturyzowanego podejścia do wykorzystywania silnych stron organizacji oraz klasyfikacji i ustalania priorytetów w zakresie doskonalenia. Wskazuje się również na brak możliwości bezpośredniej walidacji wpływu ujawnionego potencjału na osiągnięte, podlegające ocenie kategorie wyników [13]. Conti stwierdza, że w organizacjach, które starają się utrzymywać i umacniać swoją pozycję w coraz bardziej turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu, wspaniałe rezultaty osiągane są nie poprzez skupienie się na kryteriach wynikowych, ale dzięki podnoszeniu potencjału i możliwości jego wykorzystania [6]. Wynika to, jak wykazano m.in. w [13], z rozpoznania i przyjęcia w organizacjach, jako oczywistej, tezy o przyczynowo-skutkowym charakterze związku potencjału organizacji z osiąganymi wynikami. Skutkiem tego spełnienie kryteriów wpasowanych w model EFQM w kategoriach potencjału jest postrzegane jako ważniejsze niż w obszarze efektów, które są więc traktowane jako naturalne następstwo.

Podsumowanie

Wprowadzanie metod efektywniejszego zarządzania w administracji publicznej, w tym również zarządzania jakością, nie jest procesem samorzutnym, ale jak dowodzą doświadczenia krajów zachodnich, odbywa się zwykle pod pewnymi naciskami. W administracji lokalnej naciski te mają charakter dwukierunkowy. Z jednej strony powodują je działania władz lokalnych zainteresowanych lepszym odbiorem przez opinię publiczną sposobu sprawowania władzy, a co za tym idzie, wynikiem przyszłych wyborów. Z drugiej strony pojawia się coraz silniejsza presja ze strony świadomych swoich praw, mniej lub bardziej zorganizowanych klientów.

Bibliografia

1. Boulter L. et al. (2005), *Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organizational Excellence Strategies on Key Performance Results*, Centre of Quality Excellence, the University of Leicester, http://www.siq.se/res/Arkiv/efqm_report_2005.pdf.
2. Bratnicki M. (2005), *W poszukiwaniu teoretycznych podstaw pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 4.
3. Bratnicki M. (2007), *Wzlot i przyszłość zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, Współczesne Zarządzanie, nr 1.
4. Bugdol M. (2008), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Warszawa.
5. Child J. (2005), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, Oxford.
6. Conti T. (1997), *Organizational Self-assessment*, Chapman & Hall, London.
7. Halachmi A. (1995), *Measure of Excellence*, w: *Quality, Innovation and Measurement in the Public Sector*, eds. H. Hill, H. Klages, E. Löffler, Peter Lang Verlag, Frankfurt a. M.
8. Heras Saizarbitoria I., Marimón Viadiu F., Casadesús M.F. (2010), *ISO 9001 Vs. EFQM: A Comparative Analysis Based on External Independent Data*, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV, Congreso de Ingeniería de Organización Donostia-San Sebastián, 8–10 September.
9. Kacała J., Kołaczyk E. (2012), *Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ*, w: *Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa*, red. A. Wierzbic, M. Wąsowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 274, Wrocław.
10. Leman-Tomaszewska M., Latowska K., Klos Z., Koper Z., Koper K. (2012), *Postrzeżenie stosowania modelu doskonałości EFQM w kontekście sukcesu rynkowego*, Zarządzanie i Finanse, nr 3.
11. Lisiecka K. (2002), *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
12. Löffler E. (2002), *Defining Quality in Public Administration*, Working Group on Better Quality Administration for the Public Building Quality Administration for the Public in Central and Eastern Europe, NISPAcee Conference, Riga, Latvia.
13. Nazemi J. (2010), *A Process Model for Improvement through EFQM*, World Applied Sciences Journal, vol. 8 (3).
14. Osbert-Pociecha G. (2007), *Relacje między efektywnością a elastycznością*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1183, Wrocław.
15. Osbert-Pociecha G. (2010), *Zdolność organizacji do zmian*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 144, Wrocław.
16. Pfeffer J., Sutton R.I. (2006), *Hard Facts, Dangerous Half-truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management*, Harvard Business Press, Boston.
17. Rummmler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
18. Skierniewski T. (2008), *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej. Raport z I etapu badania*, Warszawa.
19. Swiss J.E. (1992), *Adapting Total Quality Management (TQM)*, Public Administration Review, no. 52 (4).
20. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. (1990), *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York.

Joanna Kałkowska

Politechnika Poznańska

ROZWÓJ TECHNOLOGII ICT W POLSCE W KONTEKŚCIE ANALIZY DOKUMENTACJI OBSZAROWEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest omówienie problematyki technologii informacyjno-komunikacyjnych ICT oraz społeczeństwa informacyjnego w kontekście gospodarki opartej na wiedzy na podstawie wybranych dokumentów. Różnorodność podejścia do analizy i oceny rozwoju technologii ICT oraz społeczeństwa informacyjnego powoduje interpretację i ocenę problemu w ujęciu wielu dokumentów obszarowych przygotowanych przez instytucje państwowe, jak również innych dokumentów i raportów opracowanych przez agencje doradcze w kraju i za granicą. W artykule dokonano klasyfikacji dokumentów ze względu na kryteria przedmiotowe i instytucjonalne oraz przeprowadzono wstępną analizę stanu i struktury badanego obszaru.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, technologie informacyjno-komunikacyjne, społeczeństwo informacyjne.

DEVELOPMENT OF TECHNOLOGIES ICT AND INFORMATION SOCIETY IN A CONTEXT OF ANALYSIS DEDICATED DOCUMENTATION

Abstract: The aim of the paper is to present the issue of ICT technologies and information society in a context of knowledge based-economy, presented in selected documents. The diversity of analysis and study approach of ICT technologies and information society cause the problem interpretation and evaluation in the context of the available documents prepared by national institutions as well as other documents and reports studied by Polish and foreign consulting enterprises. The paper is focused on the documentation classification concerning the subject and institutional criteria.

Keywords: knowledge based economy, ICT technologies, information society.

Wprowadzenie

Jednym z głównych czynników wzrostu konkurencyjności oraz rozwoju społeczno-gospodarczego jest transformacja klasycznej gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy to taka, która używa wiedzy jako silnika wzrostu gospodarczego. Koncepcja rozwoju gospodarki opartej na wiedzy urzeczywistniała się w Europie poprzez przyjmowane przez Unię Europejską kolejne strategie rozwojowe, których podstawową strategią rozwoju Europy była przyjęta w 2000 r. strategia lizbońska. Strategia ta wyznaczyła cztery następujące obszary rozwoju: kapitał ludzki, system innowacyjny, technologie teleinformatyczne i telekomunikacyjne oraz otoczenie instytucjonalno-prawne [9].

Jednym z postulatów gospodarki opartej na wiedzy jest rozwój technologii teleinformatycznych. W związku z tym podejmowane działania europejskie coraz częściej dotyczą problematyki konkurencyjności poszczególnych państw Unii Europejskiej. W Polsce obecnie obserwuje się szybki rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych ICT¹, które w istotny sposób oddziałują na niemal każdą sferę funkcjo-

¹ Technologie informacyjne rozumiane również jako technologie teleinformatyczne czy też technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT – *information and communication technologies*) obejmują szeroki zakres wszystkich technologii umożliwiających efektywne zarządzanie informacją [8].

nowania, czy też tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Sytuacja ta wymusza podjęcie wielu działań dostosowawczych do wymogów gospodarki opartej na wiedzy, które są między innymi zawarte w różnych dokumentach opracowanych na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Liczebność tych opracowań jest na tyle ogromna, że wymaga pewnego uporządkowania. Stąd za interesujące uznano podjęcie ich sklasyfikowania ze względu na przyjęte kryteria. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie problematyki technologii ICT w ujęciu wybranych dokumentów. Ze względu na obszerność tematyki, rozważania analityczne podjęte w tej pracy przedstawiono na relatywnie wysokim poziomie ogólności.

1. Kryteria klasyfikacji wybranych dokumentów

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy bez wątpienia jest wyznacznikiem dynamiki rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), społeczeństwa informacyjnego (SI) oraz działań związanych z upowszechnianiem internetu. Koncepcja rozwoju technologii ICT oraz społeczeństwa informacyjnego w Polsce wynika z założeń przyjętych w strategii lizbońskiej, które uwzględniono w najważniejszych dokumentach określających strategiczne kierunki rozwoju Polski, tj.: Strategii rozwoju kraju 2007–2015 (<http://bip.mrr.gov.pl>), Narodowych strategicznych ramach odniesienia 2007–2013 (<http://bip.mrr.gov.pl>) oraz Strategicznym planie rządu (<http://www.premier.gov.pl>). Strategie te stanowiły podstawę opracowania licznych uszczegółowionych dokumentów uwzględniających priorytety europejskiej polityki w dziedzinie społeczeństwa informacyjnego wynikające również z innych inicjatyw². Dokumenty te są podstawą kolejnych opracowań, a część z nich określa ramy i kierunki informatyzacji Polski. W niniejszej publikacji dokonano klasyfikacji wybranych dokumentów obszarowych według następujących kryteriów:

- Pierwsze kryterium mające charakter przedmiotowy dotyczy podziału wybranych dokumentów na dwie kategorie. Pierwsza z nich dotyczy tych dokumentów, które związane są z szeroko rozumianymi technologiami ICT. Druga kategoria dotyczy związku dokumentów ze społeczeństwem informacyjnym. Dokumenty te przedstawione zostały w układzie chronologicznym według daty ich opracowania (tabela 1).
- Drugie kryterium dotyczy podziału dokumentów ze względu na instytucję odpowiedzialną za ich przygotowanie. W tym zakresie można wyróżnić opracowania przygotowane przez instytucje państwowe (np. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji), instytucje zagraniczne (np. agendy Komisji Europejskiej, Organizacja OECD), polskie i zagraniczne instytucje badań statystycznych (np. Eurostat, GUS) oraz przedsiębiorstwa doradcze (np. BCG, Deloitte), a także inne organizacje niezależne. Analiza wybranych dokumentów zostanie zaprezentowana w kolejnym rozdziale.

Tabela 1. Podział wybranych dokumentów ze względu na przedmiot analiz

Dokumenty związane z ICT	Dokumenty związane ze społeczeństwem informacyjnym (SI)
– Strategia informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej ePolska na lata 2004–2006 (2003)	– Europe and the global information society (raport Bangemanna) (1994)
– Plan działań na rzecz rozwoju elektronicznej administracji – eGovernment na lata 2005–2006 (2004)	– Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce (2000)
– Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013 (2005)	– ePolska Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006 (2001)
– Krajowy Program Reform na lata 2008–2011 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej (2008)	– Proponowane kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2020 r. (2004)
– Analiza wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych ICT w regionach Unii Europejskiej (2009)	– Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013 (2005)
– Polska internetowa (2011)	– Społeczeństwo informacyjne w liczbach 2013 (2013)
– Kierunki rozwoju technologii informacyjnych oraz ich zastosowań w sektorze MSP (2012)	– Diagnoza społeczna 2013 – Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania (2013)

² Polityka rozwoju społeczeństwa informacyjnego jest również przedstawiona w strategii eEurope – społeczeństwo informacyjne dla wszystkich, a także dokumencie będącym jej kontynuacją i2010 – Europejskie społeczeństwo informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia (<http://www.ukie.gov.pl>).

Dokumenty związane z ICT	Dokumenty związane ze społeczeństwem informacyjnym (SI)
<ul style="list-style-type: none"> – Wpływ przyspieszonego rozwoju szerokopasmowego dostępu do internetu na gospodarkę polską (2012) – Diagnoza społeczna 2013 – Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> – Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2009–2013 (2014)

2. Analiza wybranych dokumentów

Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, a także wzrostem znaczenia technologii teleinformatycznych, pojawiła się ciągła potrzeba aktualizacji informacji. Z tego też względu poszczególne dokumenty zawierają zestaw danych i informacji przedstawianych zwykle w różnej perspektywie czasowej, a także ukazują niekiedy odmienny punkt widzenia na problem technologii teleinformatycznych w gospodarce opartej na wiedzy. Przykładem takiego dokumentu jest Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013³. Strategia ta wyznaczyła cele informatyzacji Polski w perspektywie roku 2013, które ujęto w następujących priorytetach:

- zapewnienie wszystkim obywatelom i przedsiębiorstwom infrastruktury dostępu do usług drogą elektroniczną,
- rozwój szerokiej i wartościowej oferty usług dostępnych w internecie i cyfrowych mediach audiowizualnych,
- rozwój zasobów cyfrowych,
- powszechna edukacja na rzecz społeczeństwa informacyjnego [13, s. 20–40].

Każdy z priorytetów został uszczegółowiony poprzez wskazanie odpowiednich działań. Działania te zostały również szczegółowo omówione w strategii.

Przegląd kierunków rozwoju technologii informacyjnych oraz elementy prognozy rozwoju ich zastosowań dla sektora MŚP (częściowo wynikających z omówionej powyżej strategii) zawiera raport Kierunki rozwoju technologii informacyjnych oraz ich zastosowań w sektorze MŚP [10]. Raport ten jest częścią grupy dokumentów stanowiących opracowania przygotowane w ramach serii raportów projektu Trendy rozwojowe i zmiany gospodarcze w regionie. W opracowaniu tym przedstawiona jest również analiza trendów rozwojowych w odniesieniu do obecnego poziomu wykorzystania ICT w firmach tego sektora w Polsce. Ponadto przedstawione są bariery wdrażania nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjnych w małych i średnich firmach [10, s. 6]. Kolejnym dokumentem w ramach omawianej serii jest raport Cyfrowa gospodarka – kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji. W dokumencie tym przedstawiono zakres zmian związanych z rozwojem i upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, główne trendy rewolucji cyfrowej oraz analizę technologii ICT w województwie mazowieckim [3]. Uzupełnieniem i rozszerzeniem dla tych opracowań może być raport Diagnoza społeczna 2013⁴, w szczególności część badania dotycząca wykorzystywania technologii cyfrowych: Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania [3, s. 317–341].

Bez wątpienia najważniejszy dla gospodarki opartej na wiedzy jest rozwój społeczeństwa informacyjnego. Po raz pierwszy określenia terminu społeczeństwo informacyjne użył w 1963 r. socjolog Tadao Umesao [4, s. 7; 8, s. 42], jednak działania związane z kreowaniem społeczeństwa informacyjnego rozpoczęły się w latach 90. wraz z opublikowaniem tzw. raportu Bangemanna⁵ [2]. Zaleceniem raportu było, by podstawę

³ Dokument ten przedstawia prognozę na okres po zakończeniu obowiązywania Strategii ePolska.

⁴ W raporcie tym Polskie Towarzystwo Statystyczne, we współpracy z Radą Monitoringu Społecznego prowadzi niezależne od instytucji państwowych badanie oceny jakości życia Polaków.

⁵ Według M. Bangemanna, społeczeństwo informacyjne identyfikowane jest z „rewolucją opartą na informacji, która sama jest wyrazem ludzkiej wiedzy. Postęp technologiczny umożliwia nam przetwarzanie, przechowywanie, odzyskiwanie i przekazywanie informacji w każdej możliwej formie – ustnej, pisemnej lub wizualnej – nieograniczonej przez dystans, czas i objętość” [2].

tworzenia społeczeństwa informacyjnego stanowiły finanse sektora prywatnego i mechanizmy rynkowe. Z kolei zadania sektora publicznego powinny dotyczyć opracowywania regulacji prawnych, ochrony obywateli i konsumentów, a także podnoszenia świadomości społeczeństwa [7, s. 16; 11, s. 51]. W raporcie przedstawiono również najważniejsze postulaty społeczeństwa informacyjnego wyznaczające politykę Unii Europejskiej w kolejnych latach [szerzej: 11, s. 51]. Ponadto w licznych opracowaniach związanych z problematyką społeczeństwa informacyjnego napotkać można na dyskusję nad określeniem ogólnie przyjętej definicji społeczeństwa informacyjnego. Większość z nich przytacza powszechnie przyjętą definicję opracowaną przez OECD⁶. Niemniej jednak większość opracowań akcentuje, że podstawą kreowania społeczeństwa informacyjnego jest szeroko rozumiane pojęcie informacji w ujęciu funkcji zarządzania informacją⁷.

Obecnie rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce uznano za jeden z najważniejszych priorytetów wynikających z obowiązującej Strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2013 roku (<http://szs.mac.gov.pl>). W strategii tej wskazano między innymi kierunki i cele strategiczne Polski w zakresie rozwoju społeczeństwa informacyjnego do roku 2013 w trzech zasadniczych obszarach (tabela 2): ludzi (człowiek), podmiotów gospodarczych (gospodarka), administracji publicznej (państwo) [14, s. 13]. Ponadto określono wizję i misję rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013.

Tabela 2. Obszary strategii i kierunki działania w zakresie rozwoju społeczeństwa informacyjnego do roku 2013

Obszary strategii	Kierunki strategiczne
Człowiek	przyspieszenie rozwoju kapitału intelektualnego i społecznego Polaków dzięki wykorzystaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych
Gospodarka	wzrost efektywności, innowacyjności i konkurencyjności firm, a tym samym polskiej gospodarki na globalnym rynku oraz ułatwienie komunikacji i współpracy między firmami dzięki wykorzystaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych
Państwo	wzrost dostępności i efektywności usług administracji publicznej przez wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych do przebudowy procesów wewnętrznych administracji i sposobu świadczenia usług

Źródło: Na podstawie: [14, s. 11–29].

Jednym z nowszych opracowań charakteryzujących społeczeństwo informacyjne w Polsce jest raport przygotowany przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji Społeczeństwo informacyjne w liczbach 2013 (<https://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2013/09/Spoleczenstwo-informacyjne-w-liczbach-2013.pdf>). Zawarte są w nim informacje o kompetencjach cyfrowych Polaków, dostępie do sieci, potencjale edukacyjnym polskich szkół, wykorzystaniu nowych narzędzi do działań społecznych i konsultacyjnych. W opracowaniu przedstawiono również wskaźniki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w poszczególnych województwach lub regionach na tle średniej krajowej. Dodatkowo omówiono zagadnienia e-administracji. Problemy informatyzacji administracji publicznej przedstawione są również między innymi w raporcie Badanie wpływu informatyzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2011 roku⁸. Z raportu wynika, że dzięki zastosowaniu technologii teleinformatycznych wzrosła sprawność załatwiania spraw, liczba innowacyjnych rozwiązań związanych z organizacją pracy, efektywność wykorzystania zasobów urzędów oraz innowacyjność pracowników. Okazało się jednak, że wdrożenie

⁶ „Społeczeństwo informacyjne może zostać znalezione na przecięciu, kiedyś odrębnych, przemysłów: telekomunikacyjnego, mediów elektronicznych i informatycznego, bazujących na paradygmacie cyfrowej informacji. Jedną z wiodących sił jest stale rosnąca moc obliczeniowa komputerów oferowanych na rynku, której towarzyszą spadające ceny. Innym elementem jest możliwość łączenia komputerów w sieci, pozwalająca im na dzielenie danych, aplikacji a czasami samej mocy obliczeniowej, na odległości tak małe jak biuro i tak duże jak planeta. Ten podstawowy model rozproszonej mocy obliczeniowej i szybkich sieci jest sednem społeczeństwa informacyjnego” (OECD, 1999: definicja przytoczona za I. Toborowicz: <http://globaleconomy.pl/content/view/145/17/>).

⁷ W związku z tym podzielałam pogląd T. Gobana-Klasa i P. Sienkiewicza, że społeczeństwo informacyjne nie tylko zależne jest od informacji, lecz również od sposobów czy też środków jej gromadzenia, przetwarzania i przesyłania [7, s. 43].

⁸ Raport z badania ilościowego przeprowadzonego na zlecenie MSWiA.

nowych technologii przyniosło wzrost obciążenia pracą [1, s. 10]. Z kolei z punktu widzenia klienta najważniejsze znaczenie w sprawnym funkcjonowaniu administracji publicznej ma elektroniczna obsługa klienta. Niestety, wyniki badań w tym zakresie pokazują, że w przypadku wszystkich podstawowych usług świadczonych przez urzędy dla klientów, strony internetowe urzędów oferują jedynie możliwość pobrania formularzy, a funkcja złożenia wniosku elektronicznego jest dostępna sporadycznie [1, s. 13].

Rozwój społeczeństwa informacyjnego jest nierozłącznie związany z internetem. Warunkiem jego dostępu jest jednak konieczność posiadania odpowiedniej infrastruktury technicznej w formie łączy internetowych. Obecnie najpopularniejszym łączem umożliwiającym dostęp do internetu jest łącze szerokopasmowe⁹. Według autorów raportu: Wpływ przyspieszonego rozwoju szerokopasmowego dostępu do Internetu na polską gospodarkę przygotowanego na zlecenie Polskiej Telefonii Cyfrowej S.A., określenie przepustowości dla łączy szerokopasmowych ewoluuje w czasie wraz z rozwojem technologii. Wydaje się, że takie podejście opiera się na teorii związanej z cyklem życia produktu potwierdzonej przez obserwację otoczenia. W związku z tym, wraz z rozwojem postępu technicznego w dziedzinie technologii teleinformatycznych, użytkownicy rezygnują z użytkowania technologii starszych i wolniejszych, zastępując je nowymi i szybszymi [15, s. 12]. Trudno jednak nie zauważyć, że istotne znaczenie dla rozwoju internetu ma fakt, że dostęp do internetu ma obecnie status usługi powszechnej. Dowodzi tego dokument opracowany przez The Boston Consulting Group w Warszawie: Polska internetowa. Jak internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki. W raporcie tym podkreślono między innymi ogrom znaczenia internetu dla tempa wzrostu gospodarczego Polski [5].

Interesujący obraz informatyzacji Polski w ujęciu globalnym przedstawia The Global Information Technology Report 2013, według którego wskaźnik gotowości sieciowej (NRI)¹⁰ dla Polski w 2013 wynosił 4,2 w skali od 1–7, co dało 49. pozycję na 144 badanych państwach (NRI dla Polski w 2012 wynosił 4,2 w skali od 1–7, co dało 49. pozycję na 142 badanych państwach). Polska w stopniu gotowości do wykorzystania technologii ICT przez administrację publiczną zajmuje 107. miejsce na 144 państwa [6, s. 246]. Wydaje się, że tak słaba pozycja spowodowana jest obecną sytuacją Polski, w której nadal obserwuje się brak kompleksowych regulacji prawnych w zakresie technologii informacyjnych, a także relatywnie słabe zaangażowanie administracji publicznej w rozwój technologii IT (pomimo że powołano odpowiednie organy nadzorujące i wykonawcze).

Inną interesującą grupę dokumentów ilustrujących stan informatyzacji w Polsce są opracowania OECD¹¹ (Organisation for Economic Co-operation and Development – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju). Są to między innymi raporty przedstawiające analizę i trendy rozwoju technologii IT w obliczu kryzysu ekonomicznego oraz perspektywy działań naprawczych, zawierające ponadto zestawienie koncepcji, definicji, klasyfikacji oraz metod pomiaru i analizy społeczeństwa informacyjnego w poszczególnych krajach czy też przedstawiające przegląd i analizę trendów technologicznych (w tym również w zakresie ICT).

Posumowanie

Na podstawie analizy dostępnych dokumentów, można stwierdzić, że wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej rozwój informatyzacji oraz społeczeństwa informacyjnego w Polsce był relatywnie dynamiczny. Bez wątpienia sytuacja taka ma również wpływ na obniżenie kosztów, przyspieszenie procesów

⁹ Zgodnie z informacją zawartą w raporcie Społeczeństwo informacyjne w liczbach pod redakcją V. Szymanek, opracowanym przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, za stałe łącze szerokopasmowe uznawane są łącza o przepustowości powyżej 144 kb/s [12, s. 12].

¹⁰ Wskaźnik gotowości sieciowej – *networked readiness index* (NRI) charakteryzuje rozwój danego państwa w zakresie technologii ICT. W 2013 r. badaniem raportu zostały objęte 144 kraje świata.

¹¹ Wśród najbardziej interesujących wymienić można następujące raporty: Information Technology Outlook 2010; Guide to Measuring the Information Society 2011; Science, Technology and Industry Outlook 2012 (raport opracowywany cyklicznie i wydawany co dwa lata).

informatyzacji oraz poprawę jakości produktów i usług w przedsiębiorstwach. Pomimo powszechnego dostępu do internetu wydaje się, że wciąż występuje ogromna potrzeba zmiany jakościowej w obszarze funkcjonowania administracji publicznej, między innymi poprzez świadczenie usług elektronicznych. W tym zakresie w Polsce nadal identyfikuje się czynniki opóźniające procesy informatyzacji. Wśród nich wymienić należy przede wszystkim przestarzałe środowisko prawne, brak właściwej wizji i spójnej polityki rządu, a także niski poziom zdolności adaptacyjnej administracji państwowej. W świetle powyższego działania w zakresie informatyzacji Polski powinny objąć wiele inicjatyw – nie tylko opracowanie odpowiednich regulacji prawnych, ale również ich dostosowywanie do zmieniających się przepisów Unii Europejskiej. Z pewnością pomocne w tym będą kolejne edycje dokumentów opracowywanych przez Komisję Europejską (wynikające np. z Europejskiej Agendy Cyfrowej), a także inne opracowania, które zostaną przygotowane na skutek obowiązującej nowej perspektywy programowej na lata 2014–2020. Szeroka problematyka związana z technologiami ICT oraz społeczeństwem informacyjnym jest przedmiotem wielu rozważań zawartych w licznych dokumentach i raportach. W publikacji tej przedstawiono problem różnorodności podejścia do analizy i oceny rozwoju technologii ICT oraz społeczeństwa informacyjnego przedstawionego w wybranych dokumentach obszarowych, co w pewnym sensie skutkowało trudnością w dokonaniu ich syntetycznej analizy. Zaznaczyć przy tym należy, że prezentowane treści nie wyczerpują tematu, w związku z tym będą przedmiotem kolejnych dyskusji podjętych w przyszłości.

Bibliografia

1. Badanie wpływu informatyzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2011 roku (2011), Raport z badania ilościowego dla MSWiA, ARC Rynek i Opinie, Warszawa.
2. Bangemann M. (1994), *Zalecenia dla Rady Europejskiej. Europa i społeczeństwo globalnej informacji*, http://cyberbadacz.republika.pl/raport_bangemanna.html [dostęp: luty 2013].
3. Batorski D., Benedyk E., Filiciak M., Płoszaj A. (2012), *Cyfrowa Gospodarka – Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie*, MGG Conferences, Warszawa.
4. Berezowska J., Jaszowski M., Kulczycka J., Moszyński R., Paradowska A., Pudłowski T., Słobodzian D., Szczepańska B., Wegner M. (2010), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004–2008*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
5. Cimochoowski G., Hutten-Czapski F., Rał M., Sass W. (2011), *Polska internetowa. Jak internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa.
6. Global Information Technology Report (2012).
7. Goban-Klas T., Sienkiewicz P. (1999), *Spółeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków.
8. Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H. (2013), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
9. Kałkowska J., Włodarkiewicz-Klimek H. (2011), *Wpływ rozwoju gospodarki opartej na wiedzy na kształtowanie strategii i systemów informatycznych w polskich przedsiębiorstwach*, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 651, *Ekonomiczne problemy usług*, nr 68, *Droga dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego*, t. 2, Szczecin.
10. Kulisiewicz T., Średniawa M. (2012), *Kierunki rozwoju technologii informacyjnych oraz ich zastosowań w sektorze MŚP*, MGG Conferences, Warszawa.
11. Nowak J.S. (2008), *Bangemann nie był pierwszy – społeczeństwo informacyjne w Polsce*, w: *Technologie i systemy informatyczne w organizacjach gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Ziemia, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
12. *Spółeczeństwo Informacyjne w liczbach* (2012), red. V. Szymanek, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa.
13. Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013 oraz perspektywiczna prognoza transformacji społeczeństwa informacyjnego do roku 2020 (2005), Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa.
14. Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2013 (2008), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa.
15. *Wpływ przyspieszonego rozwoju szerokopasmowego dostępu do internetu na polską gospodarkę* (2012), Deloitte, Warszawa.

Małgorzata Karolewska-Szparaga

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

EKONOMICZNO-ORGANIZACYJNE SKUTKI WDROŻENIA SCENARIUSZA POLITYKI ROLNEJ I STRATEGII AUTONOMICZNEGO FUNKCJONOWANIA POSZCZEGÓLNYCH GOSPODARSTW NALEŻĄCYCH DO PRZEDSIĘBIORSTWA HZZ OSOWA SIEŃ SP. Z O.O.

Streszczenie: W opracowaniu dokonano analizy ekonomiczno-organizacyjnych skutków wdrożenia scenariusza rozwoju polityki rolnej i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw wchodzących w skład przedsiębiorstwa HZZ Osowa Sień Sp. z o.o. na lata 2009–2014. Dane do przeprowadzenia badania zebrano metodą wywiadu standaryzowanego. Opierała się ona na zmodyfikowanym kwestionariuszu wykorzystywanym w Międzynarodowej Sieci Gospodarstw Porównawczych – Produkcja Mleka (IFCN-Dairy – International Farm Comparison Network) zajmującej się porównaniami sytuacji organizacyjno-ekonomicznej gospodarstw produkujących mleko. Dane zebrane w ten sposób służyły do dokonania zmian organizacyjno-ekonomicznych zgodnie z przyjętą strategią autonomicznego funkcjonowania gospodarstw. Do obliczeń wykorzystano model TIPI-CAL (*technology impact and policy impact calculations*), który jest dynamicznym modelem wykorzystywanym do symulacji reakcji gospodarstw na zmieniające się otoczenie, w jakim dane gospodarstwa działają.

Z przeprowadzonych badań dotyczących skutków organizacyjno-ekonomicznych wprowadzenia scenariusza polityki rolnej i strategii autonomicznego funkcjonowania gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień na lata 2009–2014 wynika zasadność wykorzystania proponowanych zmian w analizowanym przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, scenariusz, strategia, wspólna polityka rolna.

ECONOMICALLY AND ORGANIZATIONAL RESULT ACCUSTOM RURAL POLICY SCENARIO AND STRATEGY OF PARTICULAR FARM ACTIVITY BELONG TO HZZ OSOWA SIEŃ CO. LTD. ENTERPRISE.

Abstract: In article made analysis of economically and organizational result of accustoming of rural policy scenario and strategy of particular farm activity belong to HZZ Osowa Sień co. Ltd. Enterprise for 2009–2014. Data collect for conducting of research method of interview standardized. It was based on modified questionnaire taken advantage in IFCN-Dairy – International Farm Comparison Network – milk production, which compare organizationally – economic situation milk producing farms. Data collected allowed to accomplish economically and organizational changes according to switching of vegetable production strategy. Model take advantage for accounts TIPI-CAL – Technology Impact and Policy Impact Calculations, which is dynamic model taken advantage for simulation of reaction of farm on enclosing changing.

Result of research concerning introduction policy scenario and strategy of particular farm activity belong to HZZ Osowa Sień co. Ltd. Enterprise for 2009–2014 legitimacy of utilization of suggested change in analyzed enterprises.

Keywords: enterprise, scenario, strategy, Common Agricultural Policy.

Wprowadzenie

Obecnie w Polsce znaczący udział w hodowli zwierząt gospodarskich ma 21 strategicznych spółek hodowli zwierząt gospodarskich o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej (11, nr 80, poz. 726), których właścicielem jest ANR. Spółki te realizują programy hodowlane, kreują postęp biologiczny dla jak najpełniejszego zaspokojenia potrzeb polskiego rolnictwa i sprostania konkurencji oraz współuczestnictwa w rynku globalnym. W rozwoju nowoczesnego rolnictwa coraz większą rolę odgrywa postęp biologiczny, który jest obecnie uważany za najważniejszy czynnik oddziałujący na wzrost efektywności ekonomicznej rolnictwa zarówno z punktu widzenia ilości, jak i jakości produktów rolnych. Spółki ANR dysponują takim zasobem, który stwarza warunki stabilizacji cen nośników postępu na rynku krajowym oraz zabezpiecza potrzeby polskiego rolnictwa w przypadku wystąpienia niekorzystnych zjawisk w skali międzynarodowej. Jedną ze strategicznych spółek hodowli zwierząt gospodarskich należących do ANR jest Hodowla Zwierząt Zarodowych w Osowej Sieni, najstarszy ośrodek hodowlany w Polsce.

Celem opracowania jest przedstawienie ekonomiczno-organizacyjnych skutków wdrożenia scenariusza rozwoju polityki rolnej i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień na lata 2009–2014.

W literaturze brakuje opracowań, które w sposób gruntowny analizują zasady i efektywność działań takich przedsiębiorstw. Publikowane opracowania naukowe dotyczą badanego zagadnienia w skali makroekonomicznej, brakuje opracowań uwzględniających aspekt mikroekonomiczny. Ponadto badania te obejmują zazwyczaj stan istniejący lub przeszły, pomijając najczęściej analizę dotyczącą prognoz przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstw oraz wskazań co do przyszłej ich działalności.

Warto więc przyjrzeć się bliżej funkcjonowaniu przedsiębiorstwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej i próbie dokonania prognozy przyszłej jego działalności na podstawie przyjętych założeń mikro- i makroekonomicznych.

1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

HZZ Osowa Sień Sp. z o.o. jest gospodarstwem jednokierunkowym typu mlecznego, gdyż produkcja mleka (należąca do gałęzi bydło) daje ponad 40% produkcji towarowej, a pozostałe gałęzie dają mniej niż 30% [13, s. 57]. Przedsiębiorstwo to można uznać za wysoko wyspecjalizowane ze względu na to, że gałąź bydło charakteryzuje się ponad 66-procentowym udziałem w produkcji towarowej [10, s. 127].

Badane przedsiębiorstwo gospodaruje na gruntach położonych na terenie dwóch województw: południowo-wschodniej części województwa lubuskiego i południowo-zachodniej części województwa wielkopolskiego. Posiada w swej strukturze trzy gospodarstwa: Osowa Sień z folwarkiem Dębowa Łęka, Przyczyna Górna z folwarkiem Konradowo i Przyczyna Górna II oraz Jędrzychowice z folwarkiem Kowalewo.

Do podstawowych rodzajów działalności produkcyjnych prowadzonych przez HZZ Osowa Sień należy chów i hodowla bydła mlecznego o wysokiej wydajności genetycznej oraz produkcja mleka. Przedsiębiorstwo posiada 3745,7 ha gruntów, zatrudnia 117 osób, w tym 4 osoby stanowiące kadrę kierowniczą, 17 pracowników administracji i księgowości oraz 96 pracowników wykonawczych.

2. Metody badawcze

Dane do przeprowadzenia badania zebrano metodą wywiadu standaryzowanego. Opierała się ona na zmodyfikowanym kwestionariuszu wykorzystywanym w Międzynarodowej Sieci Gospodarstw Porów-

nawczych – Produkcja Mleka (IFCN-Dairy – International Farm Comparison Network), zajmującej się porównaniami sytuacji organizacyjno-ekonomicznej gospodarstw produkujących mleko. Dane zebrane w ten sposób służyły do dokonania zmian organizacyjno-ekonomicznych zgodnie z przyjętą strategią autonomicznego funkcjonowania gospodarstw.

Do obliczeń wykorzystano model TIPI-CAL (*technology impact and policy impact calculations*). Model ten jest europejskim rozwinięciem modelu FLIPSIM (*farm level income policy simulation*) – modelu rozbudowywanego i używanego przez Centrum Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (AFPC) w Teksasie, USA. TIPI-CAL jest dynamicznym modelem wykorzystanym do symulacji reakcji gospodarstw na zmieniające się otoczenie, w jakim dane gospodarstwa działają. Model przystosowany jest do analiz gospodarstw o różnych formach prawnych (gospodarstwa indywidualne, spółdzielnie, spółki) [3, s. 12]. Dzięki jego zastosowaniu można oszacować skutki zmian strukturalnych, technologicznych i politycznych w gospodarstwach o różnych powierzchniach i formach własności, przy różnych scenariuszach politycznych, rynkowych i technicznych, stosując różne strategie rozwojowe i dostosowawcze.

Model TIPI-CAL umożliwia tworzenie dziesięcioletnich scenariuszy rozwoju polityki rolnej i sytuacji ekonomicznej gospodarstwa w zależności od założonych wielkości makroekonomicznych i mikroekonomicznych.

3. Założenia dotyczące scenariusza rozwoju polityki rolnej i wdrażanej strategii

Realizując temat badawczy, opracowano scenariusz rozwoju polityki rolnej na lata 2009–2014 odzwierciedlający przyszły poziom cen na środki do produkcji rolnej, cen na produkty rolne oraz poziom wsparcia gospodarstw ze strony państwa, jak i Unii Europejskiej. Poza określeniem wyżej wymienionego scenariusza przyjęto dwie strategie przyszłego funkcjonowania HZZ Osowa Sień: 1. strategię kontynuacji, 2. strategię autonomicznego funkcjonowania gospodarstw.

W strategii kontynuacji nie dokonano zmian organizacyjnych w badanym przedsiębiorstwie rolniczym, wprowadzono jedynie założenia scenariusza polityki rolnej.

W strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień wprowadzono założenia scenariusza oraz dokonano zmian organizacyjnych polegających na podziale przedsiębiorstwa na trzy odrębnie funkcjonujące gospodarstwa, z których się dotychczas składało. Oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa po wprowadzeniu strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień dokonano w porównaniu z sytuacją, kiedy działa ono w warunkach strategii kontynuacji.

4. Scenariusz rozwoju polityki rolnej

Wyjściem wszelkich analiz były dane zebrane w HZZ Osowa Sień z lat 2005–2008. Sporządzając scenariusz polityki rolnej na lata 2009–2014, dokonano następujących założeń:

1. Do określenia poziomu cen sprzedawanych produktów rolnych wykorzystano prognozy zawarte w Baseline 2008 Outlook for EU and Irish Agriculture [2, s. 25; 30], World Agricultural Outlook 2008 [3, s. 187, 243], prognozy opracowane przez Artyszaka [1, s. 14]. Wysokość cen produktów rolnych na lata 2009–2014 zawartych w tabeli 1 została wyznaczona na podstawie kursu euro przyjętego na poziomie 4,0 zł za 1 EUR oraz 3,0 zł za 1 USD.

Tabela 1. Założenia dotyczące poziomu cen na sprzedawane produkty rolne w przyjętym scenariuszu polityki rolnej

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pszenica (zł/t)	403	493	728	684	608	564	602	625	639	634
Jęczmień (zł/t)	427	478	712	779	613	576	592	615	636	636
Rzepak (zł/t)	845	379	980	1454	1278	1263	1218	1227	1233	1239
Mieszanka zbożowa (zł/t)	314	383	448	487	485	470	478	483	483	490
Pszenżyto (zł/t)	500	595	694	658	549	509	543	562	575	570
Buraki cukrowe (zł/t)	205	134	123	104	111	105	105	105	105	105
Mleko (zł/l)	1,08	1,09	1,25	1,07	1,14	1,12	1,12	1,14	1,14	1,15

Źródło: Na podstawie [2, s. 25,30; 3, s. 187, 243; 1 s. 14].

2. Poziom kosztów produkcji wyznaczono na podstawie wyrównanego wskaźnika wzrostu cen na środki do produkcji rolnej z lat 2005–2008, który wynosił przeciętnie 3,0% i został obliczony na podstawie informacji opublikowanych przez IERiGŻ.
3. Do określenia poziomu wynagrodzenia na lata 2009–2014 posłużono się średnim corocznym wskaźnikiem wzrostu płac w badanym przedsiębiorstwie, w latach 2000–2008, który wyniósł 4,0%.
4. Koszty dzierżawy gruntów ornych ponoszone przez HZZ Osowa Sień zostały obliczone na podstawie umów zawartych z ANR (wartość 1 dt pszenicy/ha). Wysokość czynszu dzierżawnego w danym roku zależało od ceny rynkowej pszenicy podawanej przez GUS.
5. Założono wzrost rocznej wydajności mlecznej krów na poziomie 1,0% jako efekt postępu biologicznego i organizacyjnego.
6. Wielkość plonów wyznaczono na podstawie średnich wysokości plonów występujących w przedsiębiorstwie w latach 2005–2008.
7. Kolejnym etapem budowy scenariusza było ustalenie poziomu cen środków do produkcji rolniczej. Do budowy prognozy wykorzystano wyrównany wskaźnik wzrostu cen środków produkcji rolniczej zawarty w opracowaniu: Rynek rolny IERiGŻ. Wartość wskaźnika obliczono jako średnią arytmetyczną za lata 2005–2008 i wyniosła ona 3,0%.
8. W toku przeprowadzonych badań przyjęto wysokość stawek płatności bezpośrednich na podstawie informacji publikowanych w rozporządzeniach Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi i szacunków Wilczyńskiego [14, s. 64]. Wysokość stawki płatności cukrowej wyznaczono na podstawie szacunków Artyszaka [1, s. 14]. Wysokość dopłat do paliwa rolniczego przyjęto na podstawie stawki ustalonej w projekcie rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie zwrotu podatku akcyzowego zawartego w cenie oleju napędowego wykorzystywanego do produkcji rolnej.

5. Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie HZZ Osowa Sień

Zastosowanie strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień wymagało wprowadzenia wielu zmian organizacyjnych zarówno w produkcji roślinnej, jak i zwierzęcej. Wszystkie zmiany miały na celu stworzenie gospodarstw wyspecjalizowanych w produkcji mleka. Wyniki tych zmian przedstawia tabela 2.

Podstawową czynnością było wydzielenie trzech odrębnych podmiotów gospodarczych, którym przyporządkowano:

1. Grunty orne i trwałe użytki zielone. Pierwszym etapem wdrożenia strategii było wyeliminowanie z powierzchni zasiewów roślin towarowych i przekazanie ich do zasobu ANR, natomiast pozostawienie ich w gospodarstwach roślin wykorzystywanych na pasze treściwe oraz pasze objętościowe. Drugim krokiem było ustalenie powierzchni zasiewów w gospodarstwach, które polegało na obliczeniu zapotrzebowania zwierząt na pasze produkowane w każdym z wydzielonych gospodarstw.

Tabela 2. Zmiany organizacyjne w badanym przedsiębiorstwie po wprowadzeniu strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw

Wyszczególnienie	Strategia kontynuacji	Strategia autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw		
		Gospodarstwo Osowa Sień	Gospodarstwo Przyczyna Górna	Gospodarstwo Jędrzychowice
Powierzchnia UR [ha]	3534,5	776,0	813,0	1239,0
Udział gruntów ornych w powierzchni UR [%]	78,5	84,5	81,3	61,7
Powierzchnia paszowa [ha]	2494,1	776,0	813,1	1239,6
Liczba krów [szt.]	1770	637	405	728
Obsada inwentarza żywego [DJP/100 ha UR]	80,7	118,6	137,0	69,0
Udział przychodów z produkcji roślinnej w przychodach całkowitych [%]	19,2	0,0	0,0	0,0
Liczba pracowników fizycznych [os.]	119	25	20	28
Wskaźnik ekonomicznej wydajności pracy [zł/rbh]	85,7	129,3	107,9	131,9
Wskaźnik umaszynowienia gospodarstwa [tys.zł/ha UR]	2,3	2,9	2,8	2,0

- Liczbę krów przyporządkowano zgodnie ze stanem faktycznym występującym w badanym przedsiębiorstwie.
- Pracowników. Za pomocą metody normatywnej zaproponowanej przez Manieckiego przyporządkowano poszczególnym gospodarstwom odpowiednią liczbę pracowników [9, s. 108]. Na podstawie norm i normatywów organizacji i planowania pracy [8, s.100–146] obliczono zapotrzebowanie na pracowników niezbędnych do produkcji roślinnej i produkcji mleka. Ponadto do każdego z gospodarstw przydzielono osoby pełniące funkcję kierownika gospodarstwa, sekretarki, księgowego, zootechnika, specjalisty ds. produkcji roślinnej oraz trzy osoby stanowiące grupę remontową.
- Koszty stałe. Wykorzystano dwie metody rachunku kosztów jednostkowych, metodę rozdzielczą oraz metodę rozdzielczą uorganiczoną [6, s. 58].
- Maszyny i budynki. Podziału maszyn dokonano stosownie do struktury zasiewów powstałej w wyniku zastosowania strategii autonomicznego funkcjonowania gospodarstw.
- Klasyfikacji budynków dokonano na podstawie dokumentów produkcyjnych przedsiębiorstwa.
- Koszty odsetek. Odsetki od kredytów podzielono w równym zakresie pomiędzy gospodarstwa Osowa Sień, Przyczyna Górna oraz Jędrzychowice. Wynikało to z braku możliwości obciążenia wydzielonych gospodarstw poszczególnymi rodzajami zaciągniętych zobowiązań, gdyż dotyczyły one całego podmiotu.

Pozostałe czynniki produkcji zostały wyznaczone na podstawie stanu rzeczywistego w latach 2005–2008 w poszczególnych gospodarstwach.

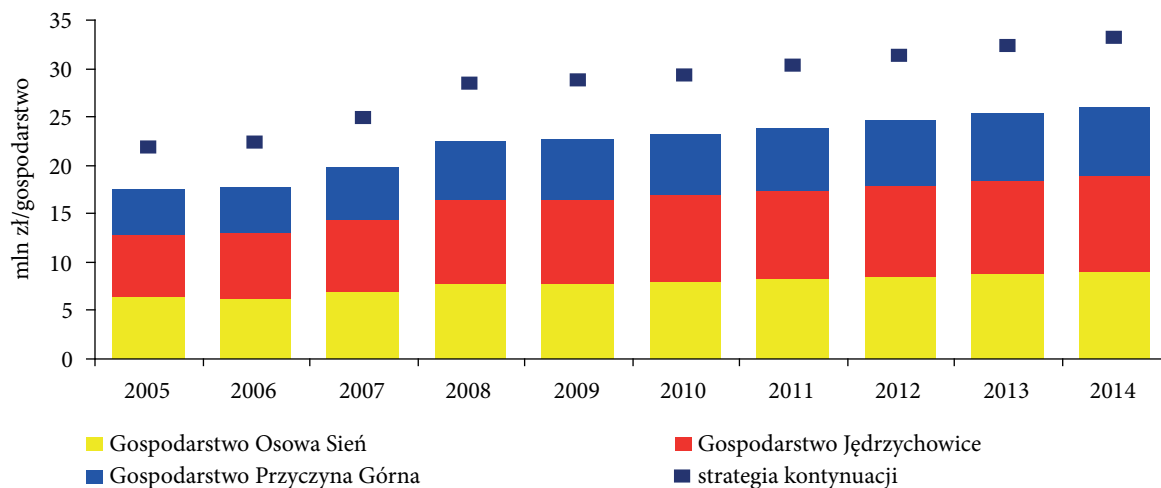
W celu zapewnienia porównywalności strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień ze strategią kontynuacji wyniki gospodarstw zostały zregulowane.

6. Wyniki ekonomiczne

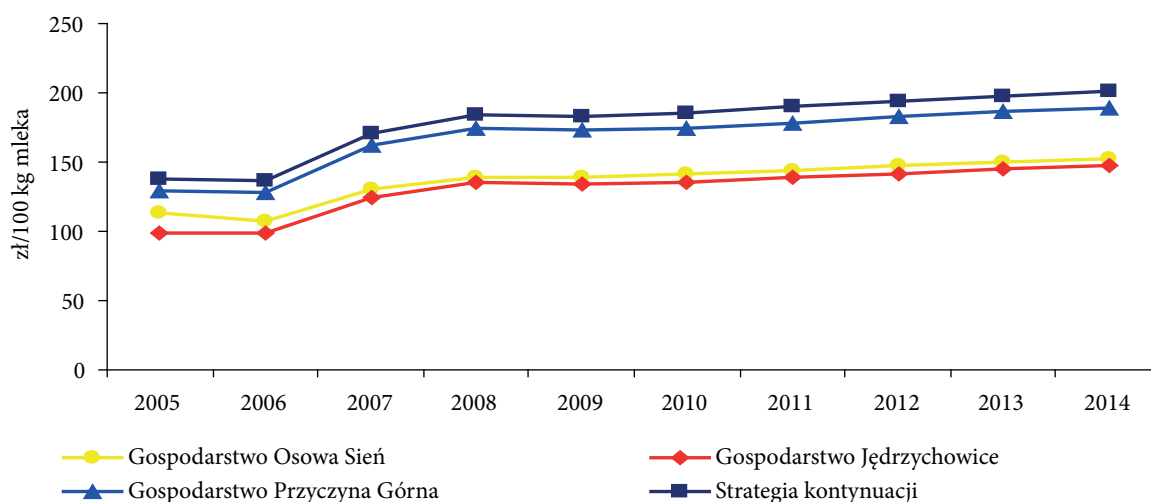
Wdrożenie strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw spowodowało spadek kosztów całkowitych w porównaniu do sytuacji, gdy badane przedsiębiorstwo działa w warunkach strategii kontynuacji (rysunek 1). W pierwszym roku analizy koszty całkowite produkcji badanego przedsiębiorstwa w warunkach strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw były niższe o 4252 tys. zł w porównaniu do strategii kontynuacji. W kolejnych latach analizy zanotowano systematyczny wzrost kosztów całkowitych obu porównywanych strategii. Największy wzrost omawianych kosztów

zanotowano w latach 2007–2008. W latach 2009–2014 koszty obu porównywanych strategii wzrastały przeciętnie o 2,5% rocznie.

Przeliczenie kosztów całkowitych produkcji na 100 kg mleka wskazuje, że w całym okresie analizy najwyższe koszty ponosiło przedsiębiorstwo w warunkach strategii kontynuacji (rysunek 2). We wszystkich analizowanych gospodarstwach w badanym okresie koszty całkowite produkcji systematycznie rosły. Koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo działające w warunkach strategii kontynuacji były wyższe przeciętnie o 6,2% w porównaniu do kosztów ponoszonych przez gospodarstwo Przyczyna Górna, o 30,3% przez gospodarstwo Osowa Sień oraz o 37,1% przez gospodarstwo Jędrzychowice.



Rysunek 1. Koszty całkowite badanego przedsiębiorstwa w latach 2005–2014 po wdrożeniu strategii kontynuacji i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień w mln zł na gospodarstwo

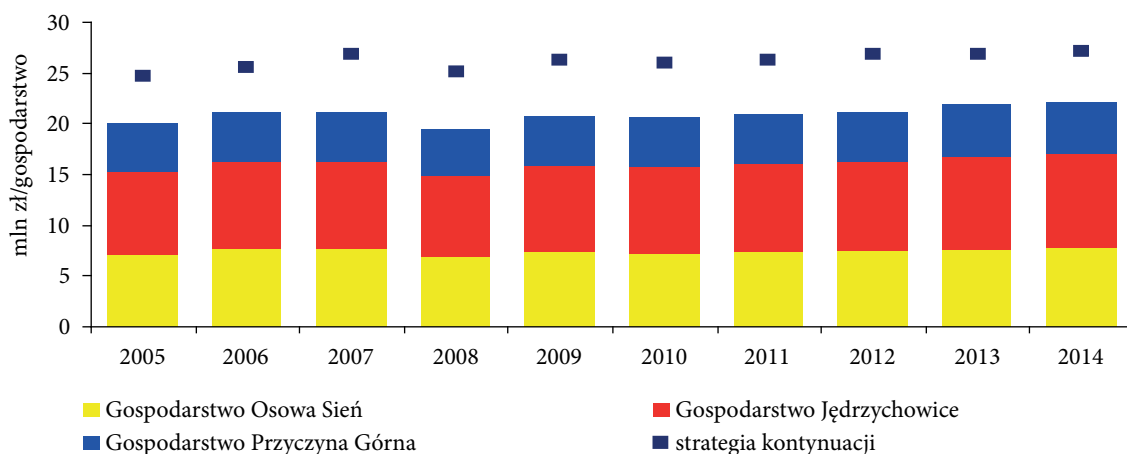


Rysunek 2. Koszty całkowite badanego przedsiębiorstwa w latach 2005–2014 po wdrożeniu strategii kontynuacji i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień w zł/100 kg mleka

Przychody całkowite z produkcji w pierwszym roku analizy w strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw były niższe od przychodów wypracowanych przez badane przedsiębiorstwo w warunkach strategii kontynuacji (rysunek 3). Było to spowodowane głównie brakiem przychodów ze sprzedaży roślin towarowych wyeliminowanych ze struktury zasiewów gospodarstw wyodrębnionych w ramach strategii ich autonomicznego funkcjonowania. Do 2007 r. przychody całkowite rosły. W kolejnym roku analizy zanotowano spadek przychodów o 8,1% w strategii podziału gospodarstw i 6,4%, gdy przedsiębiorstwo rolnicze działa w warunkach strategii kontynuacji, spadek ten spowodowany był obniżką ceny

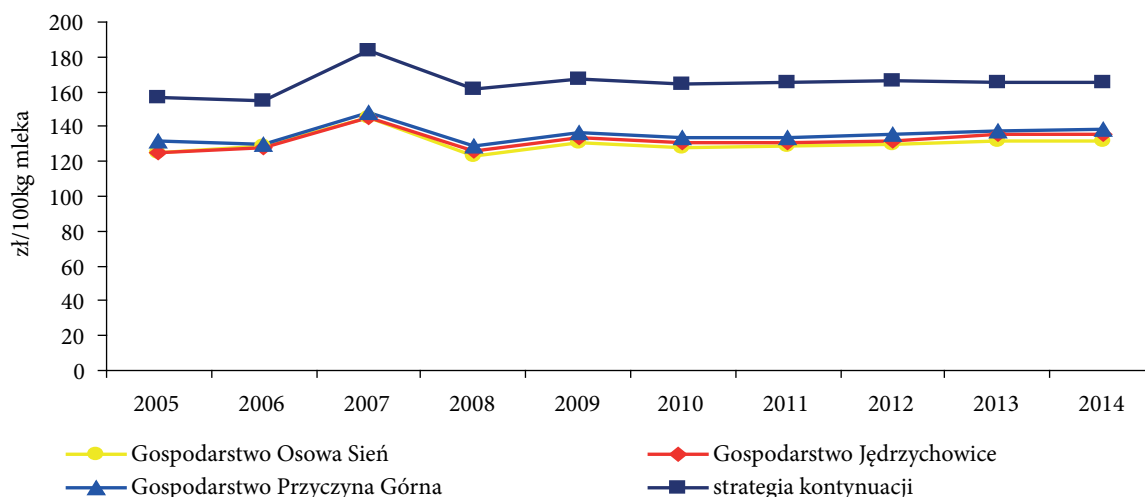
mleka i niektórych roślin sprzedawanych przez przedsiębiorstwo rolnicze w 2008 r. Kolejne lata analizy charakteryzowały się systematycznym wzrostem przychodów całkowitych z produkcji w obu porównywalnych strategiach.

Najniższe przychody całkowite z produkcji w poszczególnych gospodarstwach we wszystkich latach analizy uzyskiwało gospodarstwo Przyczyna Górna, przeciętnie 4901 tys. zł (rysunek 3). W gospodarstwie Jędrzychowice oraz Osowa Sień przeciętny przychód całkowity z produkcji w latach 2005–2014 wyniósł odpowiednio: 8608 tys. zł i 7421 tys. zł.



Rysunek 3. Przychody całkowite badanego przedsiębiorstwa w latach 2005–2014 po wdrożeniu strategii kontynuacji i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień w mln zł na gospodarstwo

Przyjmując za jednostkę odniesienia 100 kg mleka, przychody całkowite z produkcji w gospodarstwach HZZ Osowa Sień wyodrębnionych w wyniku wdrożenia strategii ich autonomicznego funkcjonowania kształtowały się na zbliżonym poziomie i były niższe od kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach strategii kontynuacji w analizowanych latach przeciętnie o 20,0% (rysunek 4).

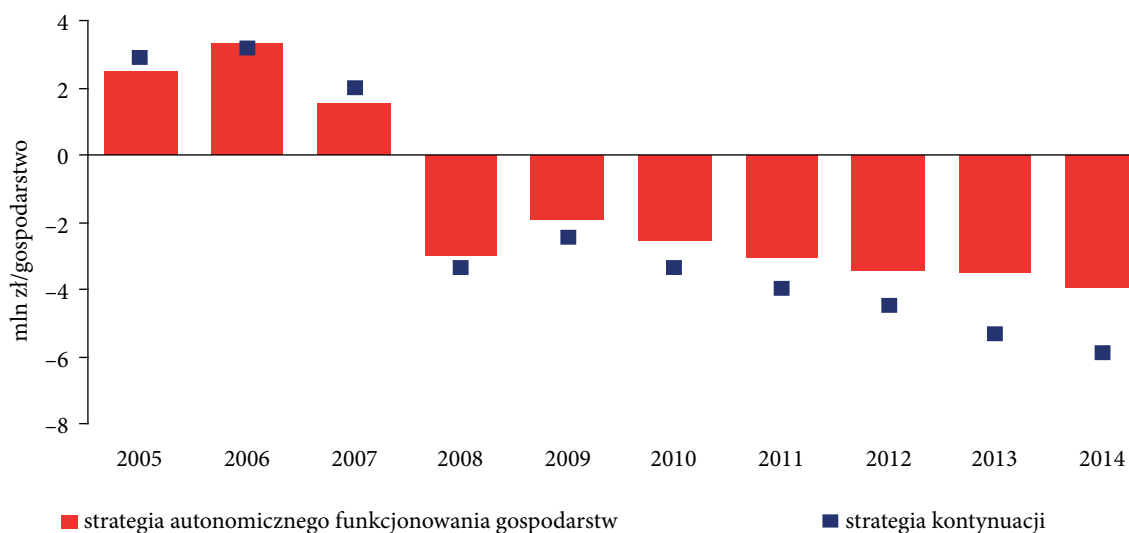


Rysunek 4. Przychody całkowite badanego przedsiębiorstwa w latach 2005–2014 po wdrożeniu strategii kontynuacji i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień w zł/100 kg mleka

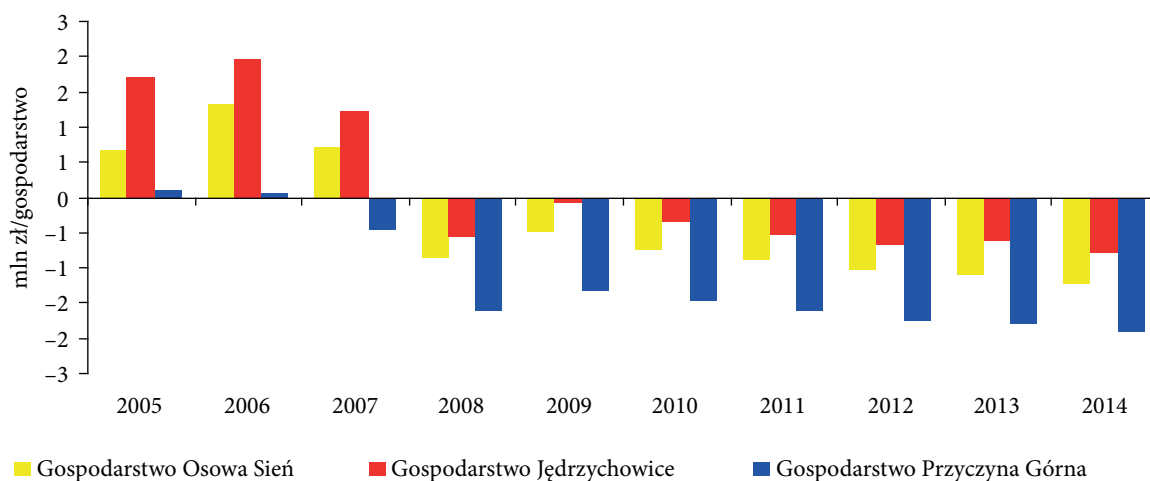
Wdrożenie strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw spowodowało spadek zysku netto w pierwszym roku analizy w porównaniu do sytuacji, gdy badane przedsiębiorstwo działa w warunkach strategii kontynuacji. (rysunek 5). W 2008 r. analizowane przedsiębiorstwo osiągnęło

nęło stratę w wysokości 2996 tys. zł w strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw i 3376 tys. zł w strategii kontynuacji. Od 2010 r. można zauważyć systematyczne pogłębianie osiągniętej przez badane przedsiębiorstwo straty, która jednak w warunkach strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw była niższa od osiągniętej przez badane przedsiębiorstwo w warunkach strategii.

Analizując wielkość zysku netto z produkcji w poszczególnych gospodarstwach można zauważyć, że najwyższy przeciętny poziom zysku netto w latach 2005–2007 osiągało gospodarstwo Jędrzychowice – 1628 tys. zł oraz gospodarstwo Osowa Sień – 905841 zł (rysunek 6). Od 2008 r. do końca analizowanego okresu wszystkie badane gospodarstwa ponosiły stratę z produkcji.

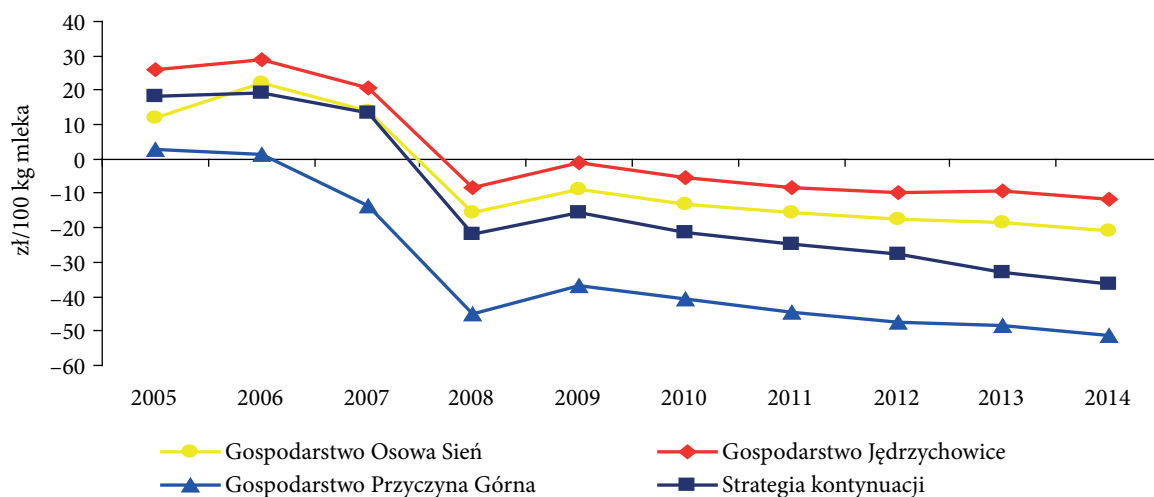


Rysunek 5. Zysk/strata netto w badanym przedsiębiorstwie w latach 2005–2014 po wdrożeniu strategii kontynuacji i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień w mln zł na gospodarstwo



Rysunek 6. Zysk/strata netto w poszczególnych gospodarstwach powstałych w wyniku wdrożenia strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień w latach 2005–2014 w mln zł na gospodarstwo

Wielkość zysku netto badanego przedsiębiorstwa rolniczego funkcjonującego w warunkach strategii kontynuacji w porównaniu do poszczególnych gospodarstw powstałych w wyniku wdrożenia strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw w przeliczeniu na 100 kg mleka wskazuje, że w najlepszej sytuacji finansowej wśród porównywanych gospodarstw w całym analizowanym okresie było gospodarstwo Jędrzychowice, w najtrudniejszej natomiast gospodarstwo Przyczyna Górna (rysunek 7).



Rysunek 7. Zysk/strata netto w badanym przedsiębiorstwie w latach 2005–2014 po wdrożeniu strategii kontynuacji i strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień w zł/100 kg mleka

Podsumowanie

W latach 2006–2008 w HZZ Osowa Sień zanotowano znaczny spadek zysku netto spowodowany klęskami suszy, spadkiem produkcji mleka oraz spadkiem ceny mleka. Nie bez znaczenia na sytuację finansową badanego przedsiębiorstwa rolniczego miał znaczny wzrost kosztów produkcji mleka, najbardziej intensywny po wstąpieniu Polski w struktury UE.

Prognozowane w artykule zmiany rozwoju polityki rolnej w latach 2009–2014 odzwierciedlające przyszły poziom cen na środki do produkcji i na produkty rolne oraz wsparcie gospodarstw płatnościami wskazują na pogorszenie się sytuacji HZZ Osowa Sień.

Z przeprowadzonych badań dotyczących skutków organizacyjno-ekonomicznych wprowadzenia scenariusza polityki rolnej i strategii autonomicznego funkcjonowania gospodarstw należących do HZZ Osowa Sień na lata 2009–2014 wynika zasadność wykorzystania proponowanych zmian w analizowanym przedsiębiorstwie. W obliczu przyjętych założeń prognozowana strata netto dla badanego przedsiębiorstwa na lata 2009–2014 w przypadku strategii kontynuacji jest wyższa w porównaniu do poniesionej przez badane przedsiębiorstwo w warunkach strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw.

Wielkość zysku netto badanego przedsiębiorstwa rolniczego funkcjonującego w warunkach strategii kontynuacji w porównaniu do poszczególnych gospodarstw powstałych w wyniku wdrożenia strategii autonomicznego funkcjonowania poszczególnych gospodarstw w przeliczeniu na 100 kg mleka wskazuje, że w najlepszej sytuacji finansowej wśród porównywanych gospodarstw w całym analizowanym okresie było gospodarstwo Jędrzychowice, w najtrudniejszej natomiast gospodarstwo Przyczyna Górna.

Bibliografia

1. Artyszak A. (2008), *Wpływ reformy unijnego rynku cukru na sytuację cukrownictwa i plantatorów buraka cukrowego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, seria Problemy Rolnictwa Światowego, t. XV, Warszawa, s. 11–15.
2. Binfield J., Donnellan T., Hanraha K., Westhoff P. (2008), *Baseline 2008 Outlook for EU and Irish Agriculture*, Teagasc Rural Economy Research Centre, Irland, s. 25–30.

3. Carriquiry M., Binfield J. (i in.) (2008), *FAPRI-2008 U.S. and World Agricultural Outlook*, Food & Agricultural Policy Research Institute, Iowa State University, University of Missouri – Columbia.
4. FAPA, Sekcja Analiz Ekonomicznych Polityki Rolnej (2003), *System uproszczony dopłat bezpośrednich w Polsce – funkcjonowanie i wstępne szacunki stawek dopłat*, Warszawa.
5. Hemme T., Isermeyer F., Deblitz C. (1997): *TIPI-CAL VERSION 1,0 Ein Modell zur Politik – und Technikfolgen – abschätzung für typische Betriebe im internationalen Vergleich, Arbeitsbericht*, Nr. 2, Institut für Betriebswirtschaft der FAL, Braunschweig.
6. Juchniewicz M. (1999), *Metody obliczania kosztów jednostkowych*, w: *Ekonomika produkcji rolniczej*, red. R. Kisiel, ATR, Wydawnictwo Akademii Rolniczo-Technicznej, Olsztyn.
7. Katalog norm i normatywów (1999), Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa.
8. Krotzsch S. (i in.) (2005), *Faustzahlen für die Landwirtschaft*, 13. Auflage, Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft (KTBL), Darmstadt.
9. Maniecki F. (1976), *Organizacja i planowanie pracy wykonawczej w gospodarstwie rolniczym*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa.
10. Manteuffel R. (1984), *Ekonomika i organizacja gospodarstwa rolniczego*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa.
11. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 11 kwietnia 2003 roku w sprawie wykazu spółek hodowli roślin uprawnych oraz hodowli zwierząt gospodarskich o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej.
12. Seremak-Bulge J. *Koniunktura w rolnictwie*, Rynek Rolny. Analizy, tendencje, oceny, nr 1.2005 r. nr 1.2009 r., Wydawnictwo Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa.
13. Wojtaszek Z. (1966), *Kierunki gospodarstw indywidualnych w Polsce centralnej*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa.
14. Wilczyński A. (2008), *Wpływ zmian cenowych na sytuację ekonomiczną gospodarstw polskich do 2013 r.*, w: *Analiza efektywności produkcji mleka i żywca wołowego*, red. M. Świtłyk, W. Ziętara, Raport 2008, Wydawnictwo Naukowe AR Szczecin, Szczecin, s. 62–82.

Tomasz Kopczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

SPOŁECZNY ASPEKT W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Streszczenie: Współcześnie trudno jest określić wszystkie czynniki, które wpływają na efektywność zarządzania projektami, ponieważ zależy to od wielu elementów dynamicznego i złożonego otoczenia. Można jednak określić te obszary, które mają znaczący i bezpośredni wpływ oraz determinują efektywność zarządzania projektami. Jednym z kluczowych obszarów jest obecnie aspekt społeczny, który jest istotnym elementem kształtowania się środowiska projektowego. Celem publikacji jest przedstawienie znaczenia społecznego zagadnienia w zarządzaniu projektami na tle coraz bardziej zmiennego i złożonego otoczenia. Publikacja została oparta na badaniach literaturowych oraz empirycznych obejmujących polskie przedsiębiorstwa, w których zarządza się projektami. Badania literaturowe wskazują na nowe tendencje w zarządzaniu projektami, które akcentują znaczenie w nim miękkich, behawioralnych elementów, takich jak: przywództwo w projekcie, praca zespołu projektowego i jego specyfika, komunikacja projektowa, motywacja i procesy decyzyjne. Wzrasta istota stylu kierowania zespołem, dynamiki grupowej oraz wysokich i zróżnicowanych kompetencji wszystkich uczestników projektu. Również badania empiryczne wskazują, że w polskich przedsiębiorstwach występuje coraz większa świadomość i potrzeba uwzględniania aspektów społecznych w zarządzaniu projektami, ponieważ mają one znaczący wpływ na ich efektywność. Z drugiej strony obecnie aspekt ten jest w polskich przedsiębiorstwach uwzględniany na niedostatecznym poziomie.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, społeczny aspekt, efektywność zarządzania projektami.

SOCIAL ASPECT OF PROJECT MANAGEMENT

Abstract: Today, it is difficult to determine all the factors that influence the effectiveness of project management, as it depends on many elements of a dynamic and complex environment. However, You can identify those areas that have a significant and direct impact and determine the effectiveness of project management. One of the key areas is currently the social aspect, which is an essential element of the development of the design environment.

The aim of the publication is to present the importance of social issues in project management on the background of a changing and increasingly complex environment. The publication is based on research literature and empirical covering the Polish company, which manages the project. Research literature indicates new trends in project management, which emphasize the importance of soft, behavioral elements of project management such as project leadership, team work and its specific design, communication design, motivation and decision-making processes. Increases being a team management style, group dynamics and the high and diverse expertise of all project participants. Also, empirical studies indicate that Polish enterprises is growing awareness and the need to take into account the social aspects of project management, as it has a significant impact on their effectiveness. On the other hand, this aspect is currently in Polish enterprises considered to lack.

Keywords: project management, the social aspect, the effectiveness of project management.

Wprowadzenie

W zarządzaniu projektami efektywność to poszukiwanie optymalnej równowagi między ekonomią rozumianą w kategoriach zasobów a osiągnięciem założonych celów projektowych. Wymaga to ciągłego poszukiwania równowagi pomiędzy kluczowymi parametrami i ich optymalnego zestawienia. Ważne staje

się zatem wieloaspektowe spojrzenie na czynniki determinujące zarządzanie projektami. Ich właściwa kompilacja oraz odpowiednie relacje i zależności między nimi mają wpływ na optymalne wykorzystanie kluczowych wartości charakteryzujących projekt. Należy podkreślić, że trudne jest określenie wszystkich czynników determinujących efektywność projektu, ponieważ zależy to od wielu zmiennych, między innymi dynamicznego i złożonego otoczenia, a także specyfiki lub zakresu projektu. Można jednak zdefiniować kluczowe obszary, na które decydenci i kierownictwo mają znaczący i bezpośredni wpływ, a które determinują efektywność zarządzania projektami. Współdziałanie ludzi oraz funkcjonowanie organizacji umożliwia osiągnięcie korzyści będących wynikiem efektu synergii stanowiącego różnicę między rezultatem osiąganym przez podmiot złożony z elementów, pomiędzy którymi zachodzą relacje, a sumą efektów osiągniętych przez elementy niezwiązane współdziałaniem [8, s. 157].

Punktem wyjścia staje się zatem potrzeba odwołania do systemowego postrzegania organizacji. Związane jest to z potrzebą uwzględnienia dwóch kluczowych perspektyw: organizacyjnej oraz społecznej¹. W obecnych zmiennych uwarunkowaniach oraz wzrastającej złożoności otoczenia szeroko pojmowany aspekt społeczny jest fundamentalnym wyróżnikiem konkurencyjności i warunkiem funkcjonowania w rzeczywistości gospodarczej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie aspektu społecznego w kontekście zarządzania projektami z perspektywy badań literaturowych oraz badań empirycznych.

1. Znaczenie aspektu społecznego we współczesnym zarządzaniu projektami

Określenia „twarde” i „miękkie” czynniki są powszechnie używane w praktyce i literaturze przedmiotu, ale często w sposób swobodny i niejednoznaczny². Można te dwa pojęcia odnieść do następujących aspektów zarządzania projektami: programów, metod, wartości, idei, sytuacji i okoliczności, umiejętności, celów, wiedzy. Należy podkreślić, że uwzględnienie równowagi między tymi obszarami może mieć kluczowe znaczenie dla projektu [13, s. 607]. Miękkie aspekty można utożsamiać z elementami o charakterze społecznym (jak postrzeganie, wpływy, środowisko), ale można je również uzupełnić o zagadnienia związane z zarządzaniem wartością oraz komunikacją w projekcie. Twarde i miękkie podejście systemowe różnią się między sobą tym, że pierwsze z nich zakłada, że ludzie są tylko biernymi obserwatorami systemu, w którym ważna jest dobrze zdefiniowana specyfikacja, istotna jest uporządkowana metodyka postępowania w ustabilizowanym środowisku projektowym, w którym możliwe jest planowanie długookresowe. Coraz większa niepewność, złożoność i niepowtarzalność działań projektowych sprawiają jednak, że kontrola jest coraz trudniejsza, a odchylenia od planu są coraz bardziej prawdopodobne. W okolicznościach, w których zadania są niepewne, zmiany są nieprzewidywalne, kreatywność staje się warunkiem istotnym i pojawia się potrzeba elastycznego podejścia do ewolucyjnych i nieliniowych procesów występujących w projekcie [3, s. 789–808; 5, s. 147; 14, 423–436]. Niepowtarzalność projektu implikuje również inne podejście do procesów myślenia, które opierają się na niezależności, reagowaniu na zmiany i tworzeniu czegoś nowego. Istotny staje się proces generowania pomysłów, w którym szczególne znaczenie ma szerokie spojrzenie z różnych perspektyw, w którym fundamentem jest komunikacja i relacje między osobami zaangażowanymi w projekt [12, s. 33–44]. W miękkim podejściu ludzie aktywnie współtworzą system i koncentrują się na jego doskonaleniu, przy mniej zdefiniowanej specyfikacji. Jak podkreśla część autorów, w wielu sytuacjach niepowodzenia projektu są oparte w dużym stopniu na społecznych i behawioralnych czynnikach, a w mniejszym stopniu na problemach technicznych i organizacyjnych w projektach [2, s. 50–61]. Znaczenia nabiera zatem zrozumienie procesów grupowych, które występują w systemie. Istotę tego problemu można znaleźć w opracowaniach z obszaru nurtu behawioralnego, w szczególności

¹ Podejście to ma swoje odzwierciedlenie w systemowych modelach organizacji Leavita, Petersa, Watermana i Nadlera, które silnie akcentują znaczenie wzajemnych oddziaływań pomiędzy aspektami społecznymi oraz organizacyjnymi.

² Badanie przeprowadzone przez International Journal of Project Management w latach 1998–2003 wskazuje, że terminy „twarde” i „miękkie” czynniki weszły na trwałe do języka zarządzania projektami. Jak wynika z badania, w tym okresie opublikowano ponad 25 pełnych artykułów odnoszących się do tej terminologii.

w pracach poświęconych doskonaleniu organizacji. Doskonalenie organizacji jest w tym ujęciu traktowane jako działanie, które zmierza do poprawy funkcjonowania organizacji poprzez kierowanie jej kulturą, ze szczególnym uwzględnieniem zespołów doraźnych, przy wykorzystaniu teorii i technik z obszaru nauk behawioralnych. Podejście to jest istotnym aspektem w odniesieniu do badań dotyczących zarządzania projektami, ponieważ dotyczą one oddziaływań między ludźmi, ich ewolucji i stwarzają możliwość zrozumienia złożoności interakcji społecznych, które stawiają ludzi i ich zachowania jako jeden z kluczowych problemów zarządzania projektami [17, s. 240].

Społeczny aspekt funkcjonowania organizacji związany z czynnikiem ludzkim i jego potencjałem stanowi wspólny element nowych nurtów w zakresie zarządzania projektami. Czynniki behawioralne, zasady i sposoby myślenia, kultura organizacyjna są współcześnie w centrum uwagi. Dominuje zatem logika oparta na wartościach, postawach oraz interesach społecznych. Ważnymi elementami są motywacja, zaufanie i zarządzanie wiedzą oraz komunikacją w zespole. W podejściu tym można dostrzec również nawiązania do koncepcji gier organizacyjnych, rozumianych przede wszystkim jako społeczne systemy konfliktowe. Interesy i cele poszczególnych uczestników są odmienne i uświadamiają zależność między korzyściami wynikającymi z trwania na swoich pozycjach organizacyjnych a rozwojem całej organizacji. To zmusza wszystkich uczestników do uzgadniania tego, co indywidualnie ważne, z tym, co korzystne dla innych i organizacji jako całości. Zachowania ludzkie, skłonności do kompromisów, nastawienie na innych stanowi zatem istotny element kształtowania się środowiska projektowego [9, s. 76; 11, s. 34].

2. Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w świetle badań literaturowych

Jednym z kluczowych elementów zarządzania projektami jest praca zespołowa, dlatego tak ważne są szerokie kompetencje kierownika projektu. Kierownik koordynuje pracę wszystkich zaangażowanych działów i organizacji oraz nadzoruje kwestie związane z planowaniem, kontrolą kosztów, harmonogramem i zadaniami. Kierowanie przedsięwzięciami w obecnej rzeczywistości jest zadaniem w szczególności złożonym. Zakończenie projektu zgodnie z oczekiwaniami zleceniodawcy wymaga wykazania się zdolnościami interdyscyplinarnymi kierownika projektu, które obejmują takie elementy zarządzania projektami, jak odpowiedni styl zarządzania oraz podejście do rozwiązywania problemów [6, s. 123]. Oczekiwania względem kierownika projektu dotyczą więc w dużym stopniu stylu kierowania, który powinien być usługą kierowniczą względem podwładnych. Takie podejście jest traktowane jako skuteczne, biorąc pod uwagę jakość wykonania prac specjalistycznych, jak i wzmocnienie poczucia własnej wartości pracowników [7, s. 126]. Specyfika projektów wymaga stylu kierowania opartego na gruncie nauk społecznych i koncepcji dynamiki grupowej (*group dynamics*), który koncentruje się na wszystkich członkach grupy, a nie wyłącznie na przywódcy. Istotne jest uwzględnienie w procesach decyzyjnych pracowników oraz coraz większe poświęcanie uwagi kwestiom motywacji i stosunkom międzyludzkim [15, s. 131]. Z przedstawionych rozważań wynika, że kierowanie zespołem projektowym wymaga posiadania odpowiednio wysokiego i zróżnicowanego poziomu kompetencji. Wiele z umiejętności niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanych wyników związanych jest z pracą zespołową, koordynacją i współpracą z innymi. Warunkiem koniecznym efektywnych zespołów projektowych jest zatem właściwy zestaw kompetencji kierownika projektu, którego kluczową rolą jest wypracowanie z zespołem efektu synergii [10, s. 57].

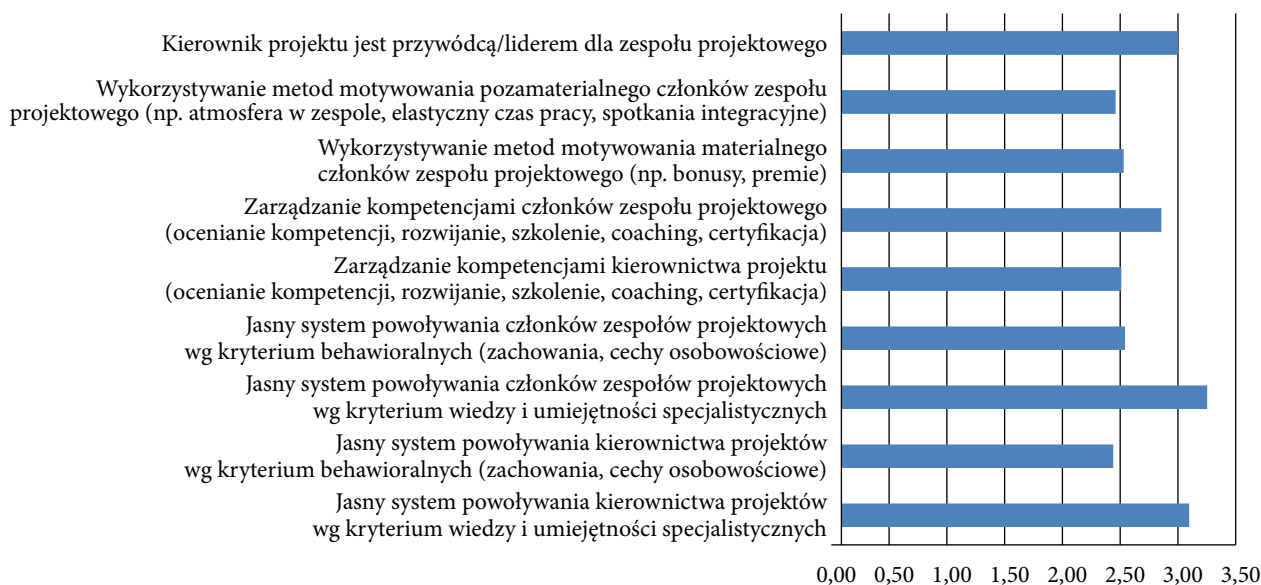
Tradycyjne podejście do zarządzania projektami, kładące nacisk na planowanie, w konsekwencji może w ograniczonym zakresie przekładać się na oczekiwane rezultaty. W projektach, w dynamicznym i złożonym środowisku, rzadko występują rutynowe problemy, a niestandardowe problemy w mniejszym stopniu są podatne na konwencjonalne sposoby ich rozwiązywania.

Przedstawione procesy wpływają na dalszy rozwój wiedzy z zakresu zarządzania projektami oraz na upowszechnianie się nowego kierunku w zarządzaniu projektami. Ramami koncepcyjnymi tego podejścia

są metody rozwiązywania problemów oparte na systemowym myśleniu oraz na kompetencjach i zdolnościach adaptacyjnych zespołu [1, s. 63–65]. Potwierdzają to aktualne badania z zakresu zarządzania projektami, które wskazują, że menedżerowie w coraz większym stopniu będą korzystać z podejścia systemowego i sieciowego w zarządzaniu projektami [16, s. 183–184]. Podejście to nawiązuje do potrzeby przejrzystości i dokładnego rozumienia, w jaki sposób różne elementy systemu oddziałują na efektywność. Fundamentalnymi zasadami są tutaj mechanizmy i jakość myślenia członków zespołu w rozwiązywaniu sytuacji problemowej, poziom wiedzy, zdolność do adaptacji, jak również otwartość, która zwiększa zdolność zespołów wykrywania wadliwych rozwiązań. Myślenie systemowe i sieciowe w zarządzaniu projektami determinuje konieczność określonego zachowania i podejście zespołu do projektu. Podejście to wymaga od zespołu wysokiego poziomu adaptacji do zmian. W tej sytuacji adaptacja opiera się na uczeniu poprzez działania, kreatywność, nastawienie na innowacyjność oraz wymianę wiedzy. Występują w dużym nasileniu procesy społeczne, które wymagają koncentracji na relacjach międzyludzkich oraz uczeniu się poprzez doświadczenie. Oznacza to otwartość oraz „zwinność” w zarządzaniu sytuacjami problemowymi w projekcie. Zespoły projektowe funkcjonujące w środowisku dużej dynamiki i złożoności opierają swoją działalność na procesie ciągłego uczenia się i rozwijania poprzez praktykę zdobywaną w trakcie trwania projektu. Wagi nabiera zatem kultura organizacyjna oparta na ciągłych zmianach, w której aspekty organizacyjne, które mogą tłumić adaptacyjność, są minimalizowane [4, s. 145].

3. Społeczny aspekt w zarządzaniu projektami w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych

W 2013 r. przeprowadzono badania celowe wśród kierowników projektów oraz członków komitetów sterujących projektów w celu pozyskania informacji dotyczących aktualnego podejścia do zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach. Badaniami objęto 184 przedsiębiorstwa różnej wielkości, branż, o różnej skali działania oraz formie własności. Wszystkie przedsiębiorstwa łączyło jednak to, że realizowane są w nich projekty. Jednym z obszarów informacji pozyskanych w wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego był społeczny aspekt zarządzania projektami. Pozyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że w polskich przedsiębiorstwach w zarządzaniu projektami w mniejszym stopniu uwzględniane są aspekty miękkie odwołujące się do potencjału społecznego w projekcie (rysunek 1).

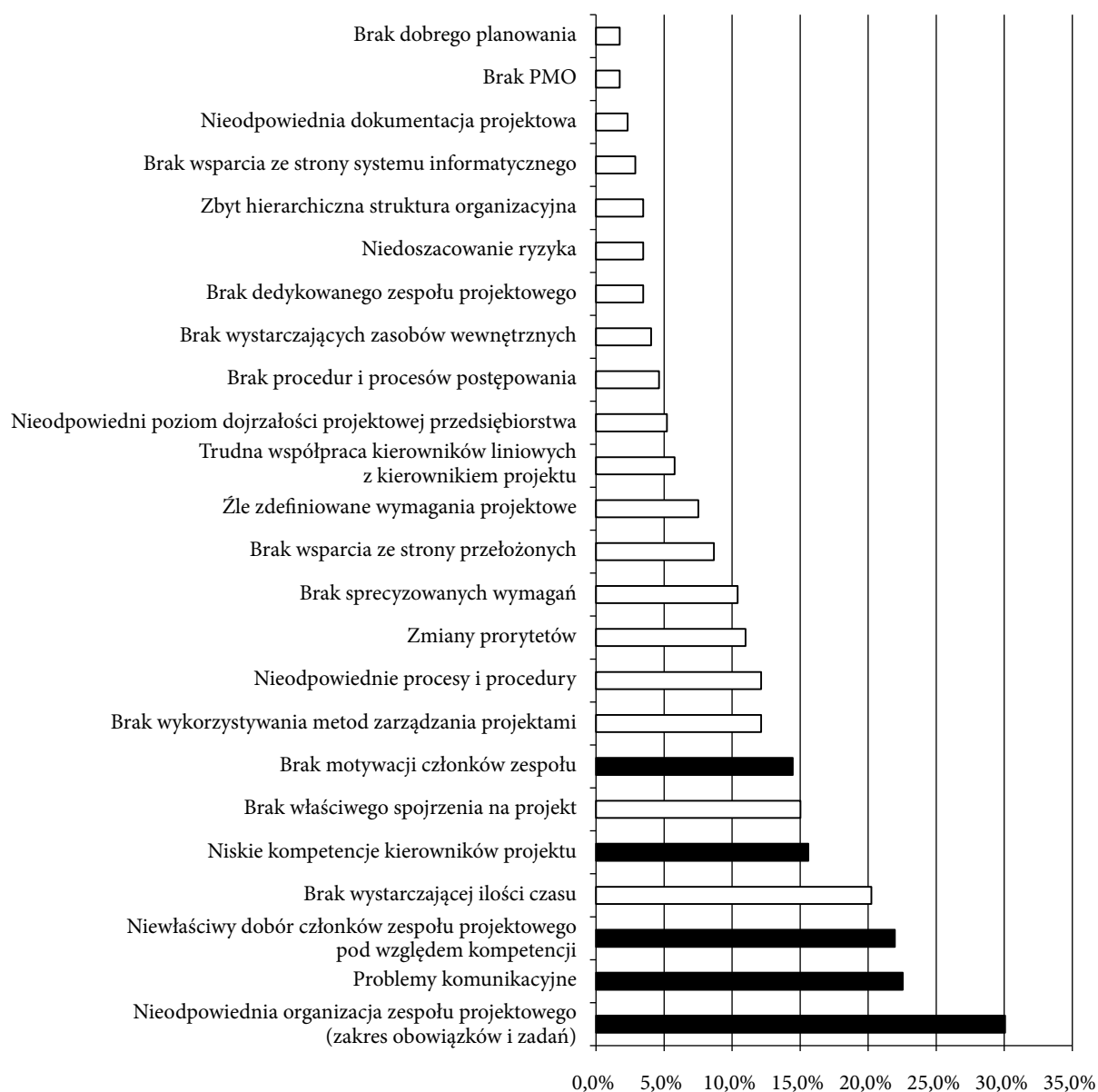


Rysunek 1. Stopień uwzględnienia czynnika ludzkiego w zarządzaniu projektami (średnia ocen)

Źródło: Badania empiryczne

Zasady powoływania kierownictwa, członków zespołu projektowego, a także zarządzanie kompetencjami zespołu projektowego oraz motywowanie zespołu wskazują, że w stopniu średnim albo poniżej średniego aspekty te są uwzględniane w zarządzaniu projektami. Na uwagę zwraca fakt, że w większym niż w średnim stopniu przy powoływaniu kierownictwa i członków zespołu projektowego uwzględniane są kryteria wiedzy i umiejętności specjalistycznych. W mniejszym stopniu uwzględniane są natomiast elementy związane z predyspozycjami behawioralnymi oraz osobowościowymi kierownictwa oraz członków zespołu projektowego. Wskazuje to na zawężanie kryteriów doboru kierownictwa i zespołu projektowego do aspektów twardych i merytorycznych, z częstszym pomijaniem elementów społecznych. Na podobnym poziomie kształtują się średnie dotyczące zarządzania kompetencjami kierownictwa i członków zespołu projektowego oraz motywacji materialnej i pozamaterialnej.

W kontekście powyższych wyników warto podkreślić, że respondenci poproszeni o wskazanie kluczowych czynników decydujących o efektywności projektów w ich przedsiębiorstwach często wskazywali elementy związane ze społecznym aspektem zarządzania projektami (rysunek 2).

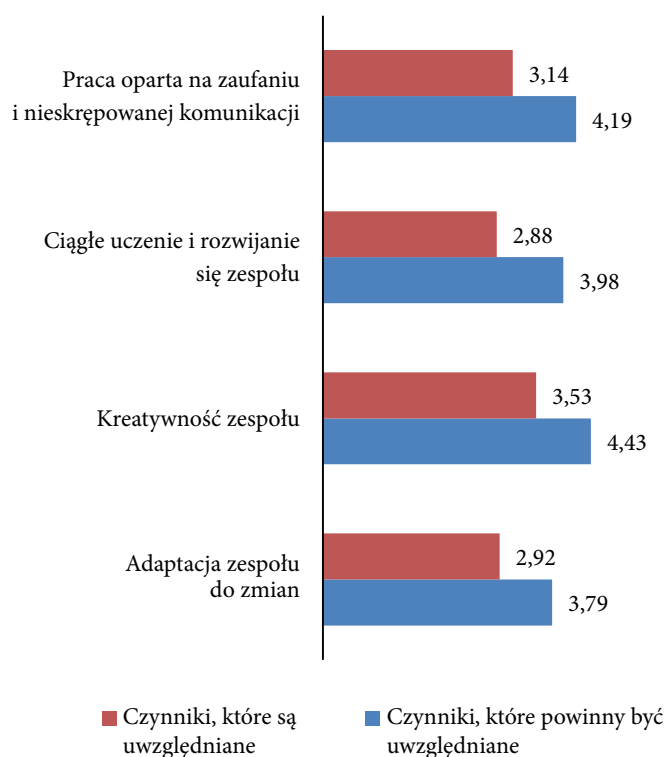


Rysunek 2. Czynniki wpływające na brak efektywności projektów

Źródło: Badania empiryczne

Na początku listy czynników wpływających na brak efektywności w zarządzaniu projektami respondenci wskazali nieodpowiednią organizację zespołu projektowego, problemy komunikacyjne w zespole projektowym, niewłaściwy dobór członków zespołu projektowego pod względem kompetencji, ale również niskie kompetencje kierowników projektów oraz brak motywacji członków zespołu projektowego. Uzyskane wyniki wskazują na niski stopień uwzględnienia elementów związanych z czynnikiem ludzkim w zarządzaniu projektami. Można również sformułować wniosek, że wśród kadry kierowniczej projektów istnieje świadomość zależności pomiędzy szerokim uwzględnieniem aspektu społecznego a efektywnością zarządzania projektami.

Dynamika i złożoność współczesnych projektów wymaga od zespołu projektowego coraz większych kompetencji, które coraz bardziej różnią się od profilu zespołu projektowego rekomendowanego w tradycyjnym podejściu do zarządzania projektami. W tym celu w dalszej części badania poproszono respondentów o wskazanie oraz ocenienie w pięciostopniowej skali Likerta czynników związanych z zespołem projektowym, które należy uwzględnić w zarządzaniu projektami, które są obecnie uwzględniane w badanych przedsiębiorstwach (rysunek 3).



Rysunek 3. Poziom czynników związanych z zespołem projektowym, które powinny być i które są uwzględniane w zarządzaniu projektami

Źródło: Badania empiryczne

Pozyskane odpowiedzi i uzyskane średnie odpowiedzi potwierdzają, że obecnie w badanych przedsiębiorstwach występuje średni albo poniżej średniej stopień uwzględniania takich czynników, jak: adaptacja do zmian, kreatywność zespołu, ciągłe uczenie się i rozwijanie oraz praca oparta na zaufaniu i nieskrępowanej komunikacji. Z drugiej jednak strony deklaracje i oczekiwania kadry menedżerskiej odnośnie do pożądanego stanu uwzględniania czynnika społecznego w zarządzaniu projektami są wysokie. Można przyjąć, że w świadomości kadry menedżerskiej istnieje potrzeba znacznego uwzględnienia powyższych czynników w zarządzaniu projektami, co może być konsekwencją dostrzegania zmian w otoczeniu i środowisku projektowym opartym na turbulencji, nieprzewidywalności i złożoności, a z drugiej

pojawiających się nowych trendów w zarządzaniu projektami, które w coraz większym stopniu akcentują znaczenie czynnika ludzkiego jako jednego z istotnych elementów determinujących efektywność zarządzania projektami.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszej publikacji, należy podkreślić, że w aktualnych turbulentnych uwarunkowaniach oraz wysokiej złożoności otoczenia zarządzanie projektami oparte wyłącznie na twardym paradygmacie zarządzania, związanym z metodycznym podejściem do projektu, może nie wystarczać. Efektywność projektów w coraz większym stopniu może być uwarunkowana odpowiednim uwzględnieniem szeroko pojętego czynnika społecznego. Potwierdzają to badania literaturowe, które wskazują na pojawiające się nowe trendy w zakresie zarządzania projektami, akcentujące w coraz większym stopniu znaczenie czynnika ludzkiego, a w tym aspekty kompetencji osób zaangażowanych w projekt, przywództwa i zespołowości. Z drugiej strony badania empiryczne przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach potwierdzają znaczenie omawianego aspektu dla efektywności realizowanych projektów, a ponadto wskazują, że wśród kadry menedżerskiej występuje świadomość oraz potrzeba większego niż dotychczas uwzględnienia aspektu społecznego w zarządzaniu projektami.

Bibliografia

1. Checkland P., Scholes J. (1999), *Soft Systems Methodology in Action*, Wiley, Chichester.
2. Cooke-Davis T., Cicmil S.J., Crawford L.H., Richardson K. (2007), *We're Not in Kansas Anymore, Toto: Mapping the Strange Landscape of Complexity Theory*, *Project Management Journal*, vol. 38, no. 2.
3. Engwall M. (2003), *No Project Is an Island: Linking Projects to History and Context*, *Research Policy*, vol. 32, s. 789–808.
4. Firestone J., McElroy M. (2003), *Key Issues in the New Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
5. Koskela L., Howell G. (2002), *The Underlying Theory of Project Management Is Obsolete*, Project Management Institute, USA.
6. Kosieradzki W. (2000), *Korzyści z metodyki project management w administracji publicznej*, III Konferencja Project Management, Profesjonalizm, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra.
7. Kowalska E. (2000), *Zespół profesjonalistów w projekcie*, III Konferencja Project Management, Profesjonalizm, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra.
8. Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. March J.G. (1962), *The Business Form as a Political Coalition*, *Journal of Politics*, vol. 24, no. 4.
10. McCall M. (1998), *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press, Boston.
11. Piotrowski W. (1990), *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
12. Salavou H. (2004), *The Concept of Innovativeness: Should we Need to Focus?* *European Journal of Innovation Management*, vol. 7, no. 1.
13. Shenhar A.J., Dvir D. (1996), *Toward a Typological Theory of Project Management*, *Research Policy*, vol. 25, no. 4, s. 607–632.
14. Smyth H.J., Morris P.W. (2007), *An Epistemological Evaluation of Research into Projects and Their Management: Methodological Issues*, *International Journal of Project Management*, vol. 25, no. 4, s. 423–436.
15. Tannenbaum R., Schmidt W.H. (2007), *Jak wybrać styl przywództwa*, *Harvard Business Review*, nr 50.
16. Williams T., Hillson D. (2002), *Editorial – PMI Europe 2001*, *International Journal of Project Management*, vol. 20, iss. 3, s. 183–184.
17. Winter M., Smith C., Cooke-Davies T., Cicmil S. (2006), *Rethinking Project Management – Final Report*, EPSRC Network.

MODELOWANIE PROCESÓW PRZYWÓDZTWA W UJĘCIU SYSTEMÓW ZŁOŻONYCH

Streszczenie: W badaniach organizacji coraz bardziej popularna staje się teoria złożonego przywództwa (*complex leadership theory*). W tej perspektywie rola liderów jest rozpatrywana jako zespół interakcji „agentów” w sieciach „agentów”, a interakcje te mają głównie charakter nieformalny. Celem artykułu jest zbadanie procesu przywództwa w tym złożonym kontekście. Badania przeprowadzono za pomocą modelu agentowego wykorzystującego działania dwuwymiarowego automatu komórkowego, ponieważ jest to narzędzie w naturalny sposób przystosowane do badania złożonych systemów i procesów. Wykorzystano mechanizm przekazywania informacji *word of mouth* (w-o-m), dlatego że w prezentowanym podejściu do przywództwa ważną rolę odgrywają sieci bezpośrednich kontaktów poszczególnych członków organizacji. Ponadto do symulacji wprowadza się liderów, którzy w zdecydowany sposób wpływają na członków organizacji, nie mając jednocześnie nadzorującego stanowiska, a jedynie autorytet wśród kolegów/pracowników. Wyniki przeprowadzonych eksperymentów potwierdzają użyteczność zaproponowanego modelu w badaniu i analizie procesu przywództwa.

Słowa kluczowe: system złożony, przywództwo, model agentowy, automat komórkowy, symulacja.

MODELING OF LEADERSHIP IN TERMS OF COMPLEX SYSTEMS

Abstract: In the organization research, Leadership Complex Theory is becoming more and more popular. In this perspective, the role of the leader is viewed as a set of interacting agents in the agents networks, and these interactions are largely informal. The purpose of this article is to examine the process of leadership in such a complex context. In the study, an agent model based on the two-dimensional cellular automaton was used, because it is a tool, which is naturally adapted for testing complex systems and processes. The mechanism of information transmission 'word of mouth' (w-o-m) was used, because in the presented approach to leadership, an important role is played by the direct contacts network of individual members of the organization. Furthermore, the model also contain the leaders, who have a strong impact on the organization members, wherein, they do not have a supervisory position, but only authority among colleagues/employees. The results of these experiments confirm the usefulness of the proposed model in the study and analysis of the leadership process.

Keywords: complex systems, leadership, agent models, cellular automaton, simulation.

Wprowadzenie

Przywództwo to ważny obszar, w którym teoria złożoności może zaoferować nowe spojrzenie i podejście [9, s. 230–247]. Świadczy o tym rozwój w ostatnich latach złożonej teorii przywództwa (*complexity leadership theory*), co potwierdzają między innymi prace [8, s. 391–410; 14, s. 2–12; 21, s. 298–318]. Należy podkreślić, że złożoność nie oznacza w tym ujęciu wiele kawałków lub części oraz ich skomplikowania (tak jak w tradycyjnym ujęciu), ale wzajemne powiązania między składowymi organizacjami i ich dynamiczną interakcją [21, s. 298–318]. Ponadto współczesne organizacje to bardzo złożone systemy o nieliniowych zachowaniach, gdzie nawet niewielka zmiana jednego czy dwóch parametrów może skutkować olbrzymi-

mi zmianami w całym systemie. Można traktować je zatem jako złożone systemy „adaptacyjne” (*complex adaptive systems* CAS) [17, s. 389–418].

Podstawowy paradygmat takiego podejścia polega na próbie analiz typu indukcyjnego. Zakłada się, że zachowanie systemu może być wyjaśniane poprzez dynamiczną analizę zachowań lokalnych, tzn. interakcji pomiędzy elementarnymi składnikami systemu. CAS pozwalają zatem na podstawie lokalnych zachowań generować globalne zmiany, które z kolei zmieniają lokalne zachowania [1]. Takie zjawisko, kiedy w wyniku interakcji elementów na poziomie lokalnym pojawia się zaskakujący wynik (coś nowego) na poziomie globalnym nosi nazwę emergencji [19, s. 44] i dotyczy szczególnie takich procesów zachodzących w organizacjach, jak przywództwo, kultura organizacji, podatność organizacji na zmiany.

Badania prezentowane w tym artykule skupiają się na procesach przywództwa w kontekście systemów złożonych. Przywództwo jest więc rozumiane, podobnie jak w pracy Bogdanor [20, s. 321–323], jako zdolność jednej lub kilku osób do wpływania na grupę i wdrażania własnej polityki. Przykładem analizy przywództwa i roli liderów w takiej perspektywie jest praca Lichtenstein i innych [14, s. 2–12] oraz DeRue [5, s. 125–150]. W perspektywie złożonych systemów ‘adaptowalnych’ rola liderów nie jest rozpatrywana z punktu widzenia zależności hierarchicznych, ale raczej jako zespół interakcji „agentów” w sieciach „agentów”. Jak podkreślają Uhl-Bien, Marion i McKelvey [21, s. 298–318] koncepcja przywództwa jako złożonego procesu adaptowalnego zwraca uwagę na społeczną złożoność i jego emergentne właściwości. Interakcje między członkami organizacji mają głównie charakter nieformalny, a takim relacjom przypisuje się coraz większą rolę, ponieważ jak wynika z pracy Ibarra [10, s. 471–501], są one głównym źródłem wpływu w organizacjach i tłumaczą wiele procesów organizacyjnych takich jak uczenie się organizacji, innowacje czy procesy adaptacyjne.

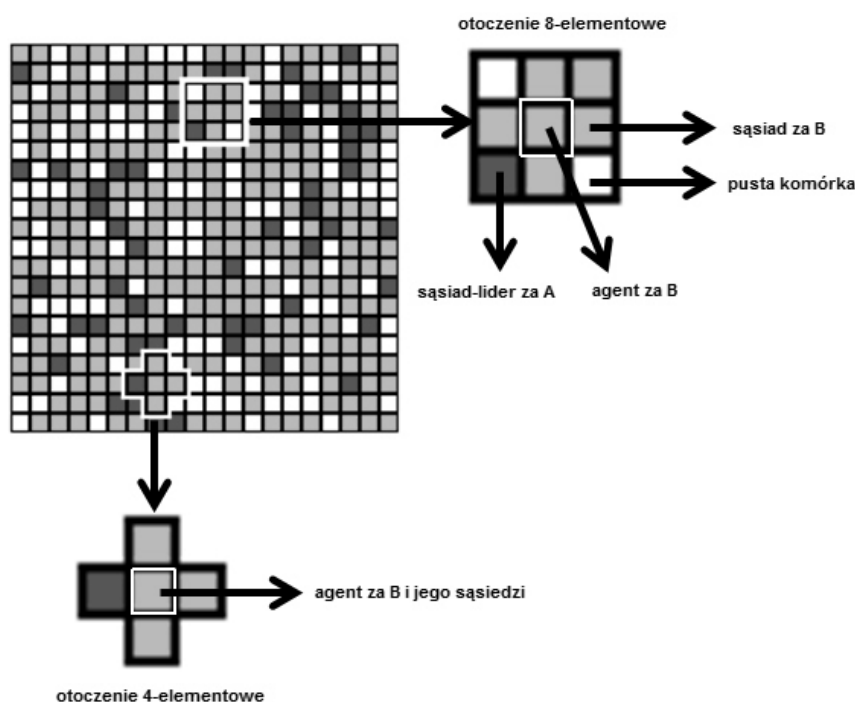
Jak pokazują prace [11; 17; 18], ta złożoność i dynamiczny charakter przywództwa wymaga rozwoju modeli, które w bardziej dokładny sposób odzwierciedlą będą jego złożony charakter. Takim narzędziem jest symulacja, a jej popularność jako podejścia metodologicznego jest coraz większa w badaniu organizacji [4, s. 480–499]. Ponadto symulacja jest naturalnie przystosowana do rozwiązywania problemów, które charakteryzują się dynamiką, heterogenicznością i występowaniem składników oddziałujących na siebie [19, s. 25]. Należy także zwrócić uwagę na pojawiające się w ostatniej dekadzie prace na temat szczególnej przydatności w kontekście symulacji modeli agentowych (*agent based models* – ABM). Macy i Willer [16, s. 143–166] podkreślają, że stanowią one niejako pomost pomiędzy poziomem mikro i makro oraz wykorzystują symulacje do szukania mechanizmów wyjaśniających zachowania społeczne. Ponadto, co zauważa Fioretti [6, s. 227–242], ABM mogą skutecznie być stosowane w badaniu organizacji, poprzez konstruowanie sztucznych środowisk, w których agenci, podejmując decyzje i kontaktując się ze sobą według określonych reguł, tworzą rodzaj zbiorowego procesu decyzyjnego.

Przykładem prostych modeli agentowych, które można wykorzystać w badaniu procesów zachodzących w organizacjach, są automaty komórkowe (szerzej na temat automatów komórkowych w [22]). AK to agenci umieszczeni na siatce agentów, których zachowanie zależy od otoczenia zdefiniowanego w automacie. Mogą one tworzyć proste, a jednak efektywne modele wpływu i dyfuzji [6, s. 227–242].

W niniejszym artykule wykorzystano automat komórkowy do modelowania procesów przywództwa w organizacjach. Jak podkreśla w swojej pracy DeRue [5, s. 125–150], hierarchiczne podejście do badania przywództwa nie w pełni uwzględnia interakcje społeczne, które zmieniają się w czasie, a także pomija fakt liderów, którzy są nimi mimo braku kierowniczego (nadzorującego) stanowiska. Autor podkreśla jednocześnie zasadność rozwoju adaptacyjnej teorii przywództwa *adaptive leadership theory*. Model prezentowany w tym artykule jest odpowiedzią na takie podejście do procesu przywództwa. Ponieważ, jak wynika z pracy Burta [2, s. 119–148], kontakty pośrednie nie mają znaczenia, natomiast nawet w bardzo różnych okolicznościach ważną rolę odgrywają sieci bezpośrednich kontaktów poszczególnych osób, w symulacjach wykorzystano mechanizm przekazywania informacji *word of mouth* (w-o-m). Ponadto wprowadza się do symulacji liderów, którzy mają wpływ na członków organizacji, nie mając jednocześnie nadzorującego stanowiska, a jedynie autorytet wśród kolegów/pracowników.

1. Opis modelu

Prezentowany model powstał na podstawie modelu zachowań konsumentów [13], w którym decydującym mechanizmem była komunikacja w-o-m. Jest to dwuwymiarowy automat komórkowy, który składa się z kwadratowej sieci agentów o rozmiarze $L \times L$. Sieć ta jest uproszczonym odpowiednikiem organizacji/przedsiębiorstwa. Zachowania agentów zależą od ich najbliższego otoczenia i opisane są przez odpowiednie reguły. Grupy pracowników reprezentowane są przez 4-elementowe otoczenie von Neumanna (rysunek 1) i 8-elementowe otoczenie Moore'a (rysunek 1). Ogólną ideę działania użytego automatu komórkowego przedstawiono na rysunku 1. Rysunek przedstawia przykładową losową sieć (na starcie symulacji), o rozmiarze 20×20 , dla gęstości wypełnienia $p = 0,8$ (sieć wypełniona jest w 80%), gdzie liderzy stanowią 20% wszystkich agentów i preferują opcję A (kolor ciemno szary), a zwykli agenci opcję B (kolor jasno szary).



Rysunek 1. Idea działania zaproponowanego modelu

W związku z obecnością liderów, którzy mają większą siłę perswazji i mocniej oddziałują na pozostałych agentów w modelu, proponuje się odmienne reguły dla zwykłych agentów/pracowników i liderów. Zwykły agent sprawdza preferencje swojego otoczenia i zmienia swoją preferencję na dominującą w otoczeniu. Do zmiany jego preferencji dochodzi również w przypadku, gdy w jego otoczeniu znajduje się przynajmniej jeden lider. Jeśli więcej niż połowa sąsiadów ma opinię taką samą, jak wybrany agent, to nic się nie zmienia. Natomiast gdy w otoczeniu agenta brak jest dominującej preferencji lub brak jest lidera, to zmienia on swoje miejsce w sieci, na najbliższe puste w losowym kierunku (północ, południe, wschód, zachód).

W przypadku gdy wybrany agent jest liderem, to nie zmienia swojej preferencji pod wpływem większości otoczenia, ale zmienia swoje miejsce w sieci w losowym kierunku. Jeżeli natomiast lider znajduje się w otoczeniu innego agenta, to przekonuje go do swojej preferencji.

Pojedyncza komórka/agent może być w jednym z czterech stanów: zajęta przez agentów typu A, zajęta przez liderów typu A, zajęta przez agentów typu B oraz pusta. W symulacjach badana jest sytuacja, w której zwykli agenci popierają opcję B, a liderzy są za opcją A. Na początku symulacji agencji są losowo rozmieszczeni w sieci. Pojedyncza komórka jest zajęta z prawdopodobieństwem p , a z prawdopodobieństwem

stwem $1 - p$ pusta. Prawdopodobieństwo p jest gęstością zapełnienia sieci, ale może być także utożsamiane z dostępem do informacji w komunikacji w-o-m.

Tak zdefiniowane reguły dla automatu komórkowego uwzględniają wpływy interpersonalne (zachowanie agenta zależy od zachowania jego otoczenia). Symuluje się w ten sposób przekazywanie wiedzy „z ust do ust” (w-o-m) i wpływ liderów na kształtowanie się opinii w organizacji/przedsiębiorstwie. Dodatkowo wprowadzenie różnych gęstości zapełnienia sieci jest krokiem w kierunku zbliżenia modelu do rzeczywistości społecznej, ponieważ najbliższe otoczenie kształtujące zasadniczo decyzje jednostki, na które wpływa lider, składa się z różnej liczby osób (grupy pracowników są różnoelementowe). Wprowadzenie różnych gęstości oraz możliwość ruchu agentów są najważniejszymi cechami odróżniającymi proponowany autorski model od znanych modeli opartych na automacie komórkowym prezentowanych np. w pracach Goldenberg, Efroni [7, s. 293–308] i Ma, Chao [15, s. 147–152].

2. Przeprowadzone eksperymenty

2.1. Projekt eksperymentu

Celem symulacji z wykorzystaniem modelu opisanego w sekcji poprzedniej jest zbadanie wpływu struktury sieci nieformalnych kontaktów między agentami/pracownikami na mechanizm oddziaływania liderów. Postawione zostało następujące pytanie badawcze: Jak parametry struktury sieci (liczba nieformalnych kontaktów, różnorodność grup i możliwość zmiany źródła informacji) wpływa na proces przekonania do opcji popieranej przez liderów?

W związku z powyższym następujące parametry kształtujące strukturę sieci są zmieniane: p – gęstość zapełnienia sieci ($p = 40\%$ i $p = 80\%$), wielkość otoczenia (4-elementowe i 8-elementowe), możliwość ruchu agentów (ruch agentów (r), brak ruchu (br)), l – stężenie liderów (od 5% do 50% , co 5%).

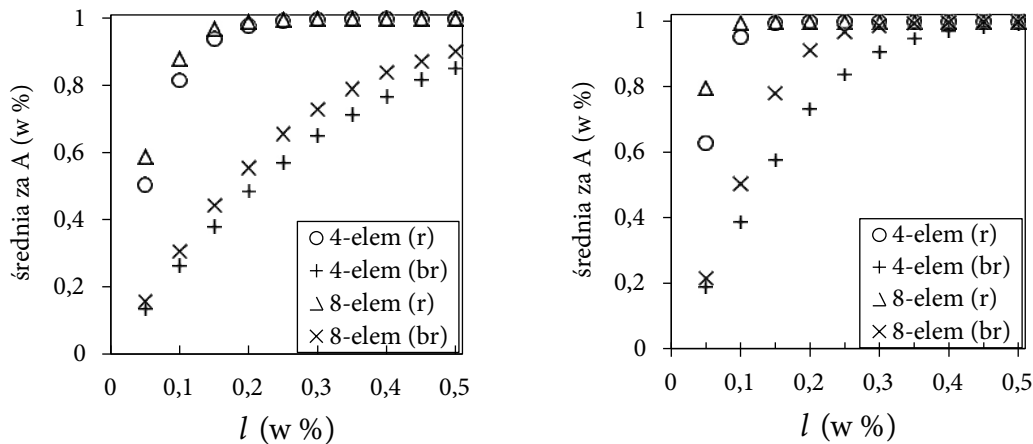
Jako zmienną zależną opisującą zachowanie agentów/pracowników w organizacji/przedsiębiorstwie przyjęto średnią liczbę agentów za A (czyli za opcją liderów). Tę średnią liczbę obliczano po 1000 symulacjach (symulacje Monte Carlo). Symulacje przeprowadzono dzięki autorskiemu programowi napisanemu w języku Delphi.

2.2. Wyniki symulacji

Model poddano symulacjom mającym na celu pokazanie jak struktura sieci nieformalnych kontaktów w organizacji/przedsiębiorstwie wpływa na skuteczność oddziaływania liderów. Dynamikę tego procesu badano przez obserwację zmian preferencji członków organizacji w zależności od procentowego udziału liderów. Wcześniejsze symulacje [12, s. 200–210] pokazały, że wielkość organizacji/przedsiębiorstwa nie wpływa na efektywność liderów, zatem przyjęto sieć o rozmiarze 20×20 (przy stuprocentowym jej zapełnieniu jest w niej 400 agentów). Liderzy mają za zadanie komunikować się i przekonywać do swojej opcji pozostałych członków organizacji (np. dotyczącej zmiany w organizacji). Zarówno ten proces, jak i wymiana informacji pomiędzy pracownikami niebędącymi liderami odbywa się za pomocą mechanizmu w-o-m.

Symulacje przeprowadzono dla dwóch różnych gęstości zapełnienia sieci. Przyjęto $p = 0,4$ i $p = 0,8$, aby sprawdzić, jak skuteczni są liderzy w sieci rzadkich i gęstych powiązań między pracownikami. Ponadto takie sieci (niecałkowicie zapełnione) umożliwiają agentom ruch, czyli sięganie do innych źródeł informacji, a tym samym wiele nieformalnych kontaktów w-o-m. Aby porównać wyniki, wykonano również symulacje bez możliwości ruchu agentów. Wyniki przedstawiono na rysunku 2.

Wyniki symulacji przedstawione na rysunku 2 pokazują, jak zmiana preferencji (opinii) pracowników zależy od gęstości zapełnienia sieci, wielkości najbliższego sąsiedztwa i możliwości przemieszczania się agentów, czyli sięgania do innych źródeł informacji.



Rysunek 2. Zmiana średniej koncentracji agentów za opcją A (liderów) w zależności od udziału liderów na początku symulacji (l), dla $p = 0,4$ (lewy panel) i $p = 0,8$ (prawy panel), otoczenia 4- i 8-elementowego oraz możliwości ruchu agentów (r) i braku takiej możliwości (br)

Źródło: Na podstawie symulacji przeprowadzonych w autorskim programie napisanym w Delphi

Dla bardziej spójnej organizacji ($p = 0,8$), pełne przekonanie do preferencji popieranej przez liderów jest bardziej prawdopodobne dla mniejszej liczby liderów niż w przypadku sieci rzadszych powiązań między agentami/pracownikami ($p = 0,4$). Zatem większa liczba nieformalnych kontaktów sprzyja rozprzestrzenianiu się opcji liderów. Ponadto na mechanizm ten bardzo duży wpływ ma możliwość konsultowania się liderów i agentów/pracowników z innymi źródłami informacji (modelowana przez ruch agentów). Ruch, czyli możliwość dyskusji z innymi grupami pracowników w organizacji znacząco zwiększa efektywność liderów. W mniejszym stopniu na skuteczność liderów wpływ ma rozmiar sąsiedztwa, jednak uzyskanie pełnego przekonania w przyjęciu zmian proponowanych przez liderów wymaga mniejszej ich liczby dla większych grup nieformalnych (8-elementowe sąsiedztwa). Rozpatrywane powyżej wielkości, czyli parametry struktury sieci powiązań między agentami/pracownikami odzwierciedlają w tym przypadku liczbę nieformalnych kontaktów w organizacjach. Im większa jest liczba takich kontaktów, tym większa skuteczność liderów.

Podsumowanie

Przeprowadzone w pracy eksperymenty zostały zaprojektowane, aby pokazać jak liczba nieformalnych kontaktów, różnorodność grup i możliwość zmiany źródła informacji wpływa na proces przekonania do opcji popieranej przez liderów. Wyniki uzyskane drogą uproszczeń, z jednej strony, potwierdzają intuicyjne przekonania, a z drugiej – wyniki żmudnych badań empirycznych przeprowadzonych w rzeczywistych organizacjach/przedsiębiorstwach, na przykład Burta [2, s. 119–148; 3, s. 349–399]. Większa liczba kontaktów nieformalnym sprzyja spotkaniu z liderem, stąd mniejsza liczba takich agentów wystarczy do zmiany poglądu całej organizacji.

Przeprowadzone za pomocą automatu komórkowego symulacje potwierdzają przydatność tego narzędzia w analizowaniu procesów zachodzących w organizacji w ujęciu systemów złożonych. Zaprezentowane wyniki ujawniają rezultaty interakcji wielu elementów, które podlegały zmianie w czasie oraz pokazują możliwość eksperymentowania w przypadku niekompletnej wiedzy teoretycznej dotyczącej mechanizmu oddziaływania liderów. Ponadto, pomimo w dużej mierze jakościowego charakteru tego typu badań, można uzyskać wiele cennych wskazówek. Jeśli tak wyraźnie większa liczba kontaktów nieformalnych pozytywnie wpływa na efektywność liderów, może to być wytyczną dla zarządzających organizacjami, aby rozwijali sieci nieformalnych relacji między członkami organizacji. Jednocześnie może to być także

przesłanka dla teoretyków zarządzania do prowadzenia badań empirycznych w tym kierunku. Ciekawym aspektem wydaje się także rozwój samego modelu. Na przykład, wprowadzenie do symulacji zróżnicowania siły perswazyjnej liderów oraz „stopnia oporu” wśród agentów reprezentujących członków organizacji.

Bibliografia

1. Burkhart R. (1996), *The SWARM Simulator: Applications in Science and Business. Embracing Complexity: Exploring the Application of Complex Adaptive Systems to Business*, Ernst & Young Center for Business Innovation, Cambridge MA.
2. Burt R.S. (2007), *Secondhand Brokerage: Evidence on the Importance of Local Structure for Managers, Bankers, and Analysts*, Academy of Management Journal, no. 50 (1).
3. Burt R.S. (2004), *Structural Holes and Good Ideas*, American Journal of Sociology, no. 110.
4. Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham C.B. (2007), *Developing Theory through Simulation Methods*, Academy of Management Review, no. 32 (2).
5. DeRue D.S. (2011), *Adaptive Leadership Theory: Leading and Following as a Complex Adaptive Process*, Research in Organizational Behavior, no. 31.
6. Fioretti G. (2012), *Agent-Based Simulation Models in Organization Science*, Organizational Research Methods, no. 16 (2).
7. Goldenberg J., Efroni S. (2001), *Using Cellular Automata Modeling of the Emergence of Innovations*, Technological Forecasting and Social Change, no. 68 (3).
8. Hazy J. (2007), *Computer Models of Leadership: Foundations for a New Discipline or Meaningless Diversion?*, The Leadership Quarterly, no. 18 (4).
9. Hazy J.K., Silberstang J. (2009), *Leadership within Emergent Events in Complex Systems: Micro-Enactments and the Mechanisms of Organisational Learning And Change*, International Journal of Learning and Change, no. 3 (3).
10. Ibarra H. (1993), *Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles*, Academy of Management Journal, no. 36.
11. Johannessen S., Stacey R.D. (2005), *Technology as Social Object: a Complex Responsive Processes Perspective*, w: *Experiencing Emergence in Organisations: Local Interaction and the Emergence of Global Pattern*, ed. R.D. Stacey, Routledge, London.
12. Kowalska-Styczeń A. (2012), *A Cellular Based Model as a Tool of the Organizational Culture Change Analysis*, w: *Advances in Usability Evaluation*, part 2, eds. F. Rebelo, M. Soares, CRC Press/Taylor & Francis.
13. Kowalska-Styczeń A., Sznajd-Weron K. (2012), *Access to Information in Word of Mouth Marketing within a Cellular Automata Model*, Advances in Complex Systems, no. 15 (7).
14. Lichtenstein B., Uhl-Bien M., Marion R., Seers A., Orton D., Schreiber C. (2006), *Leadership in Emergent Events: Exploring the Interactive Process of Leading in Complex Situations*, Emergence: Complexity and Organization, no. 8 (4).
15. Ma F., Chao G. (2011), *Research on Communication Products Diffusion in China Using Cellular Automata*, International Business Research, no. 4 (2).
16. Macy M.W., Willer R. (2002), *From Factors to Actors: Computational Sociology and Agent Based Modelling*, Annual Review of Sociology, no. 28.
17. Mario R., Uhl-Bien M. (2001), *Leadership in Complex Organizations*, Leadership Quarterly, no. 12 (4).
18. McKelvey B. (2008), *Emergent Strategy via Complexity Leadership: Using Complexity Science and Adaptive Tension to Build Distributed Intelligence*, w: *Complexity Leadership*, part 1, eds. M. Uhl-Bien, R. Marion, Conceptual Foundations, Information Age Publishing, Charlotte.
19. Miller J.H., Page S.E. (2007), *Complex Adaptive Systems*, Princeton University Press, Princeton.
20. *The Blackwell Encyclopedia of Political Science* (1993), ed. V. Bogdanor, Blackwell Publishers, Oxford, Cambridge.
21. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. (2007), *Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era*, The Leadership Quarterly, no. 18 (4).
22. Wolfram S. (2002), *A New Kind of Science*, Wolfram Media, Inc.

Alina Kozarkiewicz

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

ROZWÓJ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ŚWIETLE TEORII INSTYTUCJONALNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja możliwości badawczych w obszarze zarządzania projektami oferowanych przez teorie instytucjonalne. W pracy wykazano, że doskonalenie zarządzania projektami jest rezultatem nie tylko racjonalnych procesów skierowanych na wzrost efektywności, ale również niezamierzonych procesów, którym poddawane są przedsiębiorstwa funkcjonujące w określonym kontekście instytucjonalnym. W pierwszej części artykułu zaprezentowano teorie instytucjonalne, które stały się podstawą interesujących wyników badań prowadzonych nad zarządzaniem projektami, w tym nad instytucjonalnymi modelami rozwoju i transferu wiedzy, nad profesjonalizacją menedżerów projektów, nad rozpowszechnianiem metodyk i certyfikatów oraz nad znaczeniem legitymizacji w procesach pozyskiwania i implementacji wiedzy. W drugiej części artykułu zaprezentowano propozycje możliwych kierunków dalszych badań, w tym dotyczących polskiego kontekstu instytucjonalnego.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, teorie instytucjonalne, profesjonalizacja, transfer wiedzy, izomorfizm organizacyjny.

DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORIES

Abstract: The aim of the paper is to demonstrate the possibilities of research in project management offered by institutional theories. It is underlined that the development and enhancement of contemporary project management results not only from the rational processes oriented towards higher effectiveness, but also from the irrational processes influencing the companies due to the institutional context. In the first part of the article the institutional theories which offer the basis for interesting research on project management will be presented, and the results of research on knowledge transfer models, professionalization of project managers, as well as the dispersion of the methodologies and certificates will be discussed. In the last part of the article the suggestions as to the possibilities of future research, concerning the Polish context within, will be demonstrated.

Keywords: project management, institutional theories, professionalization, knowledge transfer, organizational isomorphism.

Wprowadzenie

O zarządzaniu projektami i jego roli w funkcjonowaniu współczesnych organizacji dyskutuje się zarówno w perspektywie rozwoju wiedzy, podkreślając jej ewolucję od badań operacyjnych po współczesne teorie organizacji tymczasowych, jak i w perspektywie zastosowań, wskazując na drogę od pierwszych inżynierskich projektów militarnych po kompleksowe i różnorodne projekty cywilne. Rozwój zarządzania projektami oznacza doskonalenie wiedzy i umiejętności na różnych poziomach: na indywidualnym poziomie pracowników podnoszących swoje kwalifikacje i zdobywających certyfikaty potwierdzające ich kompetencje, na poziomie przedsiębiorstw, które doskonalą swoje struktury oraz wdrażają metodyki

zarządzania projektami, a także na poziomie ponadorganizacyjnym, na którym widoczne są procesy przepływu wiedzy pomiędzy organizacjami, profesjonalizacji oraz upowszechniania standardów wiedzy.

Analizując procesy rozwoju w obszarze zarządzania projektami, można dostrzec istotne procesy i mechanizmy racjonalne, wynikające z poszukiwania sposobów na podnoszenie efektywności działań oraz poprawę konkurencyjności, a także mechanizmy nieracjonalne, wynikające z wpływów otoczenia organizacyjnego, w tym jego instytucjonalnego kontekstu, np. z istniejącej mody lub izomorfizmu. Literatura przedmiotu przede wszystkim koncentruje się na założeniach i modelach racjonalnych, znacznie rzadziej przyjmowane są alternatywne perspektywy badawcze i alternatywne teorie [12], dlatego też interesujące wydaje się spojrzenie na doskonalenie zarządzania projektami z perspektywy teorii instytucjonalnych, stosunkowo rzadko stosowanych w tym obszarze, a oferujące interesujące możliwości badawcze.

W artykule zostaną zaprezentowane argumenty potwierdzające tezę, że doskonalenie zarządzania projektami w organizacjach jest rezultatem zarówno racjonalnych, zamierzonych procesów skierowanych na wzrost efektywności, takich jak np. uczenie się, jak i niezamierzonych procesów, którym są poddawane przedsiębiorstwa funkcjonujące w określonym kontekście instytucjonalnym, takich jak standaryzacja wiedzy lub imitacja rozwiązań. W pierwszej części artykułu zostaną zaprezentowane w sposób bardzo syntetyczny teorie instytucjonalne, które stały się podstawą interesujących wyników badań prowadzonych nad zarządzaniem projektami. Następnie zostaną zaprezentowane wyniki badań literaturowych dotyczących aplikacji teorii instytucjonalnych do obszaru zarządzania projektami. W ostatniej części artykułu zostaną natomiast zaprezentowane propozycje co do możliwych kierunków dalszych badań, w tym dotyczących polskiego kontekstu instytucjonalnego.

1. Teorie instytucjonalne w badaniach nad zarządzaniem projektami

1.1. Przegląd teorii instytucjonalnych stosowanych w badaniach

Instytucjonalizm, chociaż pojawił się w naukach ekonomicznych ponad wiek temu, nadal stanowi istotne źródło inspiracji badawczych oraz podstawę wielu badań naukowych. Za twórcę instytucjonalizmu uznaje się amerykańskiego ekonomistę Thorsteina Veblena, to dzięki niemu oraz kontynuatorom myśli instytucjonalnej (m.in. W.C. Mitchellowi i J.R. Commonsowi) teorie instytucjonalne (inaczej: teorie instytucjonalizmu) stały się istotnym źródłem dyskusji naukowych w obszarze nauk ekonomicznych w latach 20. i 30. ubiegłego wieku [14, s. 352–375]. Po II wojnie światowej nastąpił renesans teorii instytucjonalnych, a tzw. nowa ekonomia instytucjonalna (inaczej: neoinstytucjonalizm), chociaż niejednorodna z punktu widzenia proponowanych koncepcji, jest współcześnie uważana za jeden z głównych nurtów myśli ekonomicznej dwudziestego wieku. W bardzo syntetycznym ujęciu można stwierdzić, że badacze nurtu instytucjonalnego popularyzują przekonanie, że wzajemne oddziaływanie czynników ekonomicznych, społecznych i kulturowych, różnych instytucji i podmiotów gospodarczych powoduje, że – aby właściwie rozumieć i interpretować życie gospodarcze – nie można koncentrować się w badaniach wyłącznie na czynnikach ekonomicznych. Instytucjoniści podkreślają znaczenie instytucji – formalnych i nieformalnych. Instytucje definiowane były przez badaczy różnorodnie: według Veblena instytucja to zespół zwyczajów i nawyków myślenia [19, s. 188], a według Mitchella to powszechne zwyczaje istniejące w gospodarce, mające charakter socjologiczny [19, s. 341]. Instytucje są także rozumiane jako reguły gry społecznej, formy ograniczeń, które stworzyli ludzie, aby kształtować wzajemnie swoje zachowania [18, s. 3].

Ewolucja teorii instytucjonalnych stanowi przedmiot badań i licznych opracowań naukowych, szerzej na temat genezy, rozwoju oraz głównych nurtów piszą m.in. Landreth i Colander [14] oraz autorzy *The Sage handbook* [21]. We wspomnianych opracowaniach proponuje się różnorodne klasyfikacje teorii instytucjonalnych, wydaje się jednak, że z punktu widzenia celów tej pracy można przyjąć, że dla rozwoju współczesnych nauk ekonomicznych, w tym nauk o zarządzaniu, szczególne znaczenie miały takie teorie neoinstytucjonalne, jak:

1. Teoria praw własności, która badała znaczenie uprawnień właścicielskich w podejmowaniu decyzji [1].
2. Teoria kosztów transakcyjnych, zgodnie z którą przedsiębiorstwo stanowi podmiot zawierający transakcje, a one generują koszty określane jako koszty transakcyjne. Wysokość kosztów transakcyjnych wpływa na liczbę zawieranych kontraktów, a także zależnie od ich poziomu podejmowana jest decyzja, czy zawierać kontrakt (transakcję) z podmiotem zewnętrznym, czy realizować go we własnym zakresie [4; 25].
3. Teoria agencyjna – pomiędzy mocodawcą, inaczej pryncypałem, a jego pełnomocnikiem, inaczej agentem, istnieją relacje, które stanowią rodzaj kontraktu, w którym pryncypał posługuje się usługami agenta, delegując określone uprawnienia. Teoria wskazuje na rozbieżność interesów, niepewność związaną z kontraktem, asymetrię informacji oraz występowanie kosztów agencyjnych [9].
4. Instytucjonalizm socjologiczny – analizując relacje pomiędzy organizacją i jej środowiskiem instytucjonalnym, udowodniono, że w poszukiwaniu relacji, które umożliwiają przetrwanie, organizacja kształtuje swoje struktury, uwzględniając nie tyle wymogi wewnętrzne, ile zewnętrzne mity, idee, wartości i symbole, upodabniając się do zewnętrznego otoczenia instytucjonalnego. Poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące przyczyn homogeniczności współczesnych organizacji, irracjonalności i często braku innowacji, wskazuje się na izomorfizm (koercyjny, mimetyczny oraz normatywny) jako główne źródło zmian organizacyjnych, a w istocie zmian prowadzących do upodabniania się do siebie organizacji [15; 7].

Teorią należąca do instytucjonalizmu socjologicznego jest również teoria legitymizacji¹. Legitymizacja jest procesem, poprzez który organizacja uzasadnia swoje prawa do istnienia, jak również rezultatem tego procesu. Istotą legitymizacji jest zapewnienie zgodności pomiędzy normami i wartościami związanymi z działaniami organizacji a normami i wartościami akceptowanymi w społeczności, w której egzystuje [20].

Wspomniane powyżej teorie instytucjonalne wywarły ogromny wpływ na procesy rozumienia struktur instytucjonalnych w przedsiębiorstwach oraz zasad ich funkcjonowania w określonym środowisku instytucjonalnym, przy założeniach o ograniczonej racjonalności, oportunistycznym, asymetrii informacji, rozbieżności interesów w warunkach poszukiwania społecznej akceptacji i legitymizacji.

1.2. Przegląd dotychczasowych badań nad zarządzaniem projektami opartych na teoriach instytucjonalnych

W tabeli zaprezentowano przegląd badań dotyczących rozwoju zarządzania projektami opartych na teoriach instytucjonalnych. Pozwala on zauważyć, że teorie instytucjonalne stanowiły podstawę prac naukowych dotyczących wielu problemów szczegółowych: od analizy kontekstu instytucjonalnego i tradycji instytucjonalizacji, poprzez badania nad wykorzystaniem teorii kosztów transakcyjnych do wyjaśniania potrzeby inwestycji w wiedzę aż po badania nad izomorfizmem i jego specyficznymi odmianami.

Na podstawie analizy dotychczasowych badań można zaproponować następujące kategorie orientacji badawczych:

- badania oparte na racjonalnych przesłankach, w których rozwój zarządzania projektami i potrzeba doskonalenia wiedzy wynikają ze świadomych i racjonalnych procesów, są elementem działań odpowiedzialnych za nie instytucji oraz rezultatem podnoszenia efektywności projektów poprzez obniżanie kosztów komunikacji i inwestowanie w wiedzę;
- badania oparte na teoriach neoinstytucjonalnych zakładających nieświadome, a często wręcz nieracjonalne procesy zmian, w których istotną rolę odgrywają procesy oparte na izomorfizmie i poszukiwaniu legitymizacji, prowadzące do homogeniczności instytucji i standaryzacji wiedzy o zarządzaniu projektami.

¹ Szerzej na temat teorii legitymizacji więcej w poprzedniej pracy autorki: [13].

Przegląd badań nad zarządzaniem projektami prowadzonych w nurcie instytucjonalnym

Teoria lub obszar badawczy	Autorzy badań	Założenia badawcze i najważniejsze wnioski
Kontekst instytucjonalny: rola instytucji w zarządzaniu projektami	Kadefors [11]	Na przykładzie budownictwa jako sektora o orientacji projektowej przeanalizowano rolę instytucji w sektorze (m.in. regulacje rządowe, standardy pracy, system zamówień publicznych, system edukacji), pokazując siłę oraz tradycje instytucjonalizacji. Wskazano na konsekwencje w postaci homogenizacji zachowań oraz wpływ instytucjonalizacji na konserwatyzm i mechanizmy zmian w sektorze
Teoria kosztów transakcyjnych	Andersson, Müller [2] Turner, Keegan [22]	Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych na poziom kosztów transakcyjnych wpływają zasadniczo trzy elementy: liczność transakcji, niepewność związana z transakcjami oraz specyfika zasobów. Inwestycja w uczenie się, a także w poznanie klienta obniża specyficzność zasobów, ponadto obniża ryzyko braku spełnienia oczekiwań klienta, w rezultacie prowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych Przykład aplikacji teorii do analizy mechanizmów nadzoru w organizacjach zorientowanych projektowo, w szczególności w relacjach pomiędzy zarządzającymi projektami a klientami. Autorzy dowodzą, że niepewność, poprzez wpływ na koszty transakcyjne, kształtuje mechanizmy nadzoru
Teoria agencyjna	Turner, Müller [23] Turner, Müller [24] Müller, Turner [17]	Autorzy analizują projekt jako organizację tymczasową, bazując na różnych teoriach, w tym teorii agencyjnej. Kierownik projektu jest agentem, a jego działania powinny być badane z uwzględnieniem założeń tej teorii, zwłaszcza dotyczących indywidualnych interesów kierownika projektu (agenta), jego oportunistyczności, ograniczonej racjonalności i asymetrii informacji, a także z uwzględnieniem kosztów agencyjnych Na podstawie teorii agencyjnej autorzy analizują problem konfliktów i braku zaufania pomiędzy właścicielem (osoba zapewniająca zasoby finansowe, kontrolująca przebieg projektu oraz pozyskująca wartość z produktu projektu) a menedżerem projektu. Autorzy wskazują na system komunikacji oraz rozwój wiedzy jako sposoby służące do minimalizacji negatywnych wpływów w relacjach pryncypał-agent Na podstawie teorii agencyjnej i teorii kosztów transakcyjnych autorzy formułują założenia dla modelu skutecznej komunikacji pomiędzy właścicielem a menedżerem projektu. Prezentują problematykę wykorzystania obu wspomnianych teorii do minimalizacji kosztów nadzoru w projektach
Izomorfizm organizacyjny	Dille, Söderlund [6]	Autorzy nawiązują do koncepcji izomorfizmu organizacyjnego, który jest postrzegany jako źródło utraty autonomii przez menedżerów projektów oraz ograniczeń w innowacyjności w zakresie struktur i procesów. Obok pojęcia izomorfizmu wprowadzone zostają pojęcia isopraksizmu czyli homogeniczności praktyk, izonomizmu, czyli homogeniczności nazewnictwa oraz izochronizmu – dostosowywania się do czasów pomiędzy współpracującymi instytucjami
Profesjonalizacja	Crawford [5] Morris, Crawford, Hodgson, Shepherd, Thomas [16]	Analiza rozwoju organizacji profesjonalnych w obszarze zarządzania projektami w ujęciu geograficznym – w poszczególnych obszarach świata, oraz w ujęciu ewolucyjnym – od poziomu społeczności praktyków, lokalnych organizacji, aż po inicjatywy globalne. Wskazuje na istniejące w określonych państwach wpływy agend rządowych oraz porozumień ponadpaństwowych Pojęcie profesjonalizacji menedżerów projektów jest kontrowersyjne – kierowanie projektem jest funkcją wymagającą określonych kompetencji, ale niespełniającą wszystkich cech przyznawanych profesjom, takich jak np. spełnienie wymagań co do nabytej wiedzy i pokonanie barier wejścia do zawodu, posiadanie monopolu na wiedzę, istnienie specyficznego kodu etycznego i zaangażowania w ideę służby społecznej. Proponuje się takie określenia jak semiprofesja, wyłaniająca się profesja lub profesja komercyjna
Instytucjonalny model rozwoju wiedzy	Blomquist, Söderholm [3] Johnson [10]	Model rozwoju zarządzania projektami prezentuje współdziałanie przedsiębiorstw, firm konsultingowych i szkoleniowych, organizacji profesjonalnych oraz uczelni i ośrodków badawczych w rozwoju wiedzy oraz zwiększaniu skali zastosowań rozwiązań praktycznych Autor analizuje instytucjonalne czynniki ewolucji zarządzania projektami, wskazuje na rolę, jaką odgrywały instytucje wojskowe i działania wojenne, a następnie organizacje o charakterze cywilnym, w tym organizacje profesjonalne. Wskazuje na standaryzację jako kluczowy czynnik rozwoju zarządzania projektami

Teoria lub obszar badawczy	Autorzy badań	Założenia badawcze i najważniejsze wnioski
Standardy wiedzy	Hallgren, Nilsson, Blomquist, Söderholm [8]	Autorzy w sposób krytyczny analizują procesy standaryzacji wiedzy o zarządzaniu projektami, wynikające z tworzenia i popularyzowania przez organizacje profesjonalne podręczników (<i>body of knowledge</i>), organizacji szkoleń i certyfikacji kompetencji, imitacji tej wiedzy oraz homogeniczności programów edukacyjnych oferowanych przez wyższe uczelnie. Uproszczone i deterministyczne modele są prezentowane i upowszechniane jako najlepsze

2. Propozycje dalszych badań nad zarządzaniem projektami opartych na teoriach instytucjonalnych

Jak pokazano w poprzednim rozdziale, teorie instytucjonalne stanowiły podstawę interesujących i różnorodnych tematycznie badań w obszarze zarządzania projektami, wydaje się jednak, że nadal mogą one stanowić inspirację dla kolejnych prac kontynuujących wskazaną problematykę. Poniżej zostaną zaprezentowane propozycje takich badań, zarówno ogólnych, jak i skierowanych na specyficzny kontekst instytucjonalny naszego kraju.

1. Dyfuzja wiedzy w globalnym kontekście instytucjonalnym, w tym wielonarodowe stowarzyszenia profesjonalne oraz ich rola w poszczególnych krajach lub regionach geograficznych, porównanie roli stowarzyszeń narodowych i międzynarodowych, a także wskazanie roli kontekstu kulturowego lub politycznego (np. wpływ agend rządowych) w kształtowaniu działalności organizacji profesjonalnych.
2. „Utowarowienie” wiedzy o zarządzaniu projektami, wiedza jako źródło przychodów dla wielu organizacji szkolących oraz dla autorów bestsellerów dążących do uzyskania statusu „guru” dzięki poradnikom pełnym chwytliwych, chociaż nie zawsze prawdziwych haseł. Problematyka guru jako instytucji kształtującej profesję i wpływającej na izomorfizm.
3. Nowoczesne nośniki wiedzy o zarządzaniu projektami, stanowiące rezultat rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych – internet, blogi, fora, sieci społecznościowe postrzegane jako alternatywne źródła wiedzy, a także legitymizacja nowych technologii dostępu do wiedzy.
4. Nowy model dyfuzji wiedzy obejmujący nie tylko wymienione nowe media, ale również fenomen konwergencji wiedzy pozyskiwanej z różnych źródeł. W przypadku rozwoju nauk o zarządzaniu coraz częściej podzielane jest przekonanie² o konwergencji procesów kształcenia oferowanych przez różne instytucje – szkoły wyższe, media: telewizyjne kanały tematyczne i nowe media internetowe, firmy szkoleniowe, konsultingowe, organizacje profesjonalne, publikujące poradniki i oferujące certyfikaty zawodowe, dla niektórych równie istotne jak dyplomy wyższych uczelni.
5. Polski kontekst instytucjonalny w badaniach nad zarządzaniem projektami – izomorfizm organizacyjny i jego mechanizmy, podobieństwo kształcenia na polskich uczelniach, jego przyczyny, korzyści i ograniczenia, doganianie krajów rozwiniętych w obszarze aplikacji metodyk zarządzania projektami.
6. Procesy profesjonalizacji z perspektywy polskich menedżerów projektów – ich percepcja skali profesjonalizacji, w tym istniejące i postulowane ograniczanie dostępu do funkcji kierownika projektu poprzez wymogi odnośnie do potwierdzonych formalnie posiadanych kwalifikacji.
7. Wpływ wdrażania metodyk zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach oraz znaczenie certyfikatów posiadanych przez zarządzających. Porównanie fenomenu certyfikatu jako artefaktu potwierdzającego kompetencje i stanowiącego źródło wzrostu efektywności, a certyfikatu jako mitu organizacyjnego.
8. Sfera publiczna w Polsce, np. doskonalenie zarządzania projektami w organizacjach publicznych, w tym takie mechanizmy instytucjonalne, jak specyficzne wymagania i normy związane z wydatkowaniem środków publicznych.

² Problem konwergencji kształcenia w zakresie zarządzania stanowił temat dyskusji m.in. na kongresie EURAM 2010.

9. *Decoupling*, czyli różnica pomiędzy realnym doskonaleniem zarządzania projektami w przedsiębiorstwach i innych organizacjach a wyłącznym dążeniem do poprawy wizerunku, pomiędzy realną wiedzą i kompetencjami zarządczymi a wizerunkiem idealnego menedżera projektu.
10. Doskonalenie w obszarze zarządzania projektami z perspektywy różnych sektorów, w tym rola mechanizmów instytucjonalnych w poszczególnych branżach, np. wymagań prawnych i branżowych, oczekiwań społecznych itp.

Oczywiście zaproponowana lista nie wyczerpuje dostrzeganych możliwości badawczych, jej celem jest jedynie wskazanie różnorodności propozycji i podkreślenie celowości kontynuacji prowadzenia badań bazujących na nurcie instytucjonalnym.

Podsumowanie

Badania nad zarządzaniem projektami są obecnie prowadzone w licznych ośrodkach akademickich na całym świecie, a podstawę prowadzonych badań stanowią różne teorie nauk społecznych i ekonomicznych, np. teorie uwarunkowań sytuacyjnych, teorie organizacji tymczasowych, teorie instytucjonalne czy tworzone przez badaczy teorie ugruntowane. W pracy zaprezentowano możliwości badawcze, jakie oferuje grupa teorii instytucjonalnych – przedstawiono wyniki badań literaturowych nad aplikacją teorii instytucjonalnych do dotychczas prowadzonych badań w obszarze zarządzania projektami oraz zaproponowano tematykę kolejnych badań w tym nurcie instytucjonalnym, które mogą się przyczynić do dalszego rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami, w tym w specyficznym społeczno-kulturalnym kontekście naszego kraju. Zainteresowanie badaniami nad projektami pozwala mieć nadzieję, że podejmowane przez badaczy prace będą stanowić kolejny etap poznania tego obszaru wiedzy, w tym jego instytucjonalnych uwarunkowań.

Bibliografia

1. Alchian A.A., Demsetz H. (1972), *Production, Information Costs, and Economic Organization*, American Economic Review, vol. 62, iss. 5 (December), s. 777–95.
2. Andersson A., Müller R. (2007), *Containing Transaction Costs in ERP Implementation Through Identification of Strategic Learning Projects*, Project Management Journal, vol. 38, no. 2, s. 84–92.
3. Blomquist T., Söderholm A. (2002), *How Project Management Got Carried Away*, w: *Beyond Project Management – New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*, eds. K. Sahlin-Andersson, A. Söderholm, Liber, Malmö, s. 25–38.
4. Coase R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, no. 4 (November), s. 386–405.
5. Crawford L. (2004), *Professional Associations and Global Initiatives*, w: *The Wiley Guide to Managing Projects*, eds. P.W.G. Morris, J.K. Pinto, John Wiley & Sons.
6. Dille T., Söderlund J. (2011), *Managing Inter-institutional Projects: The Significance of Isochronism, Time Norms and Temporal Misfits*, International Journal of Project Management, vol. 29, s. 480–490.
7. DiMaggio J.P., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociology Review, vol. 48, s. 147–160.
8. Hällgren M., Nilsson A., Blomquist T., Söderholm A. (2012), *Relevance Lost! A Critical Review of Project Management Standardization*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 5, no. 3, s. 457–458.
9. Jensen M.C., Meckling W. H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, vol. 3, no. 4, s. 305–360.
10. Johnson S.B. (2013), *Technical and Institutional Factors in the Emergence of Project Management*, International Journal of Project Management, vol. 231, s. 670–681.
11. Kadefors A. (1995), *Institutions in Building Projects: Implications for Flexibility and Change*, Scandinavian Journal of Management, vol. 11, no. 4, s. 395–408.
12. Kozarkiewicz A. (2012), *Pluralizm paradygmatyczny współczesnych badań nad zarządzaniem projektami*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

13. Łada M., Kozarkiewicz A. (2013), *Teoria legitymizacji w badaniach z zakresu rachunkowości*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 71, SKwP, Warszawa.
14. Landreth H., Colander D.C. (1998), *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa.
15. Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, vol. 83, s. 340–63.
16. Morris P.W.G., Crawford L., Hodgson D., Shepherd M.M, Thomas J. (2006), *Exploring the Role of Formal Bodies of Knowledge in Defining a Profession – The Case of Project Management*, International Journal of Project Management, vol. 24, s. 710–721.
17. Müller R., Turner J. R. (2005), *The Impact of Principal-agent Relationship and Contract Type on Communication between Project Owner and Manager*, International Journal of Project Management, vol. 23, s. 398–403.
18. North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
19. Szychalski G. (1999), *Zarys historii myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa, Łódź.
20. Suchman, M.C. (1995), *Managing Legitimacy: Strategy and Institutional Approaches*, Academy of Management Review, vol. 20, no. 3, s. 571–610.
21. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2008), eds. R. Greenwood, C. Olivier, K. Sahlin, R. Suddaby, Sage, London.
22. Turner J.R., Keegan A. (2001), *Mechanism of Governance in the Project-based Organization: Roles of the Broker and Steward*, European Management Journal, vol.19, no. 3, s. 254–267.
23. Turner J.R., Müller R. (2003), *On the Nature of the Project as a Temporary Organization*, International Journal of Project Management, vol. 21, s. 1–8.
24. Turner J.R., Müller R. (2004), *Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner as Principal and the Project Manager as Agent*, European Management Journal, vol. 22, no. 3, s. 327–336.
25. Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa.

Janusz Kraśniak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DIAGNOZA STANU STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH

Streszczenie: Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie o stan struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw międzynarodowych. Badaniem ankietowym objęto kierownictwo polskich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego. Badanie wykazało preferowanie tradycyjnych rozwiązań strukturalnych. Struktury te charakteryzowane są jako rozwiązania elastyczne o wysokim stopniu adaptacji kontekstowej. Początkowa faza internacjonalizacji cechująca polskie przedsiębiorstwa, uprzywilejowuje struktury z działem eksportu i struktury matka-córka.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, struktury organizacyjne, przedsiębiorstwa międzynarodowe.

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN POLISH INTERNATIONAL ENTERPRISES

Summary: The article attempts to answer the question about the status of the organizational structures in Polish international enterprises. The survey has been conducted among management of Polish international enterprises operating in Wielkopolska region. The survey presented preferences for traditional structural solutions. These structures are characterized as flexible solutions with a high level of context adaptation. The initial phase of internationalization process characterized by Polish enterprises favors the structure with export department and the structure “parent company-subsidiary”.

Keywords: internalization, international companies, organizational structures.

Wprowadzenie

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ma charakter dynamiczny i zmienia się pod wpływem różnorodnych czynników. Zdefiniowanie cech rozwiązania strukturalnego oraz sposobu departamentalizacji jednostek organizacyjnych jest jedną z istotniejszych decyzji podejmowanych przy projektowaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Struktury organizacyjne tych przedsiębiorstw muszą uwzględniać potrzebę koordynacji i integracji geograficznie rozproszonych działań, jednocześnie umożliwiając reagowanie na lokalne uwarunkowania. W sytuacji gdy działalność zagraniczna przedsiębiorstwa ma niewielkie znaczenie, nie wywołuje ona poważniejszych zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jednakże wzrost poziomu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw przyczynia się do zmiany ich struktur. Zarysowany powyżej problem wywołuje pytanie o typy i cechy właściwe struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych.

1. Struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych – cechy właściwe

W strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych relacje międzyorganizacyjne stanowią szczególnie przypadek typowych więzi kooperacyjnych, polegający na nawiązywaniu tych relacji

z partnerem zagranicznym. Więzi kooperacyjne z partnerem zagranicznym mogą przyjmować formę kooperacji niekapitałowej, kooperacji kapitałowej oraz aliansów strategicznych [1, s. 50]. Więzi kooperacyjne uprzywilejowują sieciowe rozwiązania organizacyjne, w których powiązania mogą przybierać formę aliansów strategicznych, joint venture, konsorcjów, holdingów, koalicji, porozumień, franczyzy itd. [3, s. 50]. Wraz z wchodzeniem przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe wykształca się struktura organizacyjna oparta na jednostkach organizacyjnych rozproszonych geograficznie, o dużej autonomii decyzyjnej. Dodatkowo silne dowartościowanie więzi międzyorganizacyjnych sprawia, że na znaczeniu traci hierarchia jako mechanizm alokacji i kontroli zasobów na rzecz dowartościowania relacji rynkowych [4, s. 71; 6, s. 22–29]: Rozproszenie geograficzne struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach międzynarodowych umożliwia fragmentaryzację niektórych funkcji przedsiębiorstwa (np. produkcyjnych, handlowych, badawczo-rozwojowych) i ich dyslokację do tych jednostek organizacyjnych w różnych krajach, które mogą je zrealizować najbardziej efektywnie w układzie międzynarodowym (międzynarodowy łańcuch wartości), w najlepszych warunkach ekonomicznych, sprzyjających obniżaniu kosztów, a w rezultacie podnoszeniu ogólnej efektywności [7, s. 88]. Cechą charakterystyczną struktur przedsiębiorstw międzynarodowych jest ich duża zmienność. Nawiązywanie kooperacji kapitałowych poprzez joint ventures, a także fuzje czy przejęcia sprawia, że ulegają likwidacji i/lub pojawiają się zupełnie nowe rozwiązania strukturalne.

W tabeli 1 przedstawiono syntetyczne zestawienie cech właściwych struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Tabela 1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego – cechy właściwe

Cechy	Charakterystyka struktury organizacyjnej
Konfiguracja	<ul style="list-style-type: none"> – podstawowymi elementami są stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne prowadzące kooperację niekapitałową i kooperację kapitałową z partnerami zagranicznymi oraz prowadzące własną działalność gospodarczą poza granicami kraju w imieniu podmiotu macierzystego – dystans fizyczny będący następstwem prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju – złożoność powoduje rozrost szczebli hierarchicznych – wydłużenie kanałów przebiegu informacji – ilość, charakter i wielopoziomowość więzi organizacyjnych łączących poszczególne elementy struktury organizacyjnej – więzi intraorganizacyjne
Centralizacja	<ul style="list-style-type: none"> – dystrybucja władzy w ramach wieloszczeblowej, rozproszonej geograficznie struktury – heterarchia
Specjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – dekompozycja łańcucha wartości – międzynarodowe rozproszenie funkcji i działań realizowanych przez poszczególne stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne
Standaryzacja	<ul style="list-style-type: none"> – integracja funkcji i działań podejmowanych przez stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne rozlokowane w różnych krajach
Formalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost organizacji wzmacnia tendencję do formalizacji działań organizacyjnych
Relacje międzyorganizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – kooperacja niekapitałowa – kooperacja kapitałowa – alianse strategiczne – rynek jako dominujący mechanizm koordynacji działań – więzi interorganizacyjne – rosnące rozmiary struktury powodują, że przedsiębiorstwo staje się kreatorem otoczenia – multiplikacja wpływu otoczenia na zachowanie przedsiębiorstwa

Przedstawione cechy odzwierciedlają pogląd o konieczności uzupełnienia tradycyjnego podejścia do analizy struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych o dowartościowanie więzi międzyorganizacyjnych w badaniu rozwiązań strukturalnego.

2. Wyniki postępowania badawczego

Celem badań było określenie stanu struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw międzynarodowych. Określenie stanu struktury organizacyjnej wymagało udzielenia odpowiedzi o typ i cechy rozwiązań strukturalnych wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Postępowaniem badawczym objęto 455 jednostek gospodarczych z województwa wielkopolskiego. Ograniczono się do przedsiębiorstw należących w Europejskiej Klasyfikacji Działalności do grupy: działalność produkcyjna, posiadającej kody od 15 do 37. Do wszystkich jednostek objętych badaniem wysłano ankiety. W ujęciu całego badania zwrot ankiet wyniósł 21,5% (98 ankiet) – tabela 2.

Tabela 2. Liczba jednostek, które wzięły/nie wzięły udziału w badaniu ze względu na wielkość zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Liczba przedsiębiorstw	
	przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu	przedsiębiorstwa, które nie wzięły udziału w badaniu
10–49	19	121
50–249	40	109
Od 250	39	127

W postępowaniu badawczym przyjęto określać mianem polskich przedsiębiorstw międzynarodowych przedsiębiorstwa z dominującym polskim kapitałem, wchodzące w relacje kooperacyjne z partnerami zagranicznymi.

Imperatyw dowartościowania relacji międzyorganizacyjnych skłonił autora artykułu do ich uwzględnienia w procesie analizy rozwiązań strukturalnych.

Wyniki postępowania badawczego zmierzającego do określenia charakteru relacji międzyorganizacyjnych przedstawiono w tabeli 3. Wśród badanych przedsiębiorstw tylko 14,3% wskazało na brak jakiegokolwiek współpracy z partnerami zagranicznymi (brak internacjonalizacji ich działalności).

Tabela 3. Formy współpracy z partnerami zagranicznymi

Formy internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw	Ogółem	Zatrudnienie		
		0–49	50–249	od 250
Internacjonalizacja	85,7	68,4	85,0	94,9
Eksport	65,5	30,8	64,7	78,4
Import	58,4	46,2	58,8	54,1
Umowa licencyjna	7,1	7,7	5,9	8,1
Franczyza	10,7	7,7	11,8	10,8
Joint ventures	11,9	7,7	8,8	16,2
Oddział/filia	19,0	15,4	17,6	21,6
Produkcja własna za granicą	11,9	0,0	11,8	16,2
Alians z partnerem zagranicznym	21,4	15,4	20,6	24,3

Pozostałe przedsiębiorstwa wskazywały na różne formy współpracy: od eksportu, importu poprzez umowy licencyjne, franczyzę, joint venture, alianse strategiczne po utworzenie oddziału/filii i/lub własnego zakładu produkcyjnego na rynku zagranicznym. Bardziej szczegółowa analiza wyników wskazuje, że forma umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw zależy od ich wielkości. W procesie internacjonalizacji uczestniczy prawie 95% przedsiębiorstw dużych (zatrudniających powyżej 249 pracowników), 85% średnich (zatrudniających 50–249) i prawie 70% przedsiębiorstw małych (zatrudniających 10–49 pracowników). W przedsiębiorstwach dużych dominującymi formami internacjonalizacji są eksport (78,4%), import (54,1%) i alianse strategiczne z partnerem zagranicznym (24,3%). Przy czym eksport i import charakteryzuje niski stopień internacjonalizacji struktur. Warto zauważyć, że prawie 22% przedsiębiorstw dużych posiada własny oddział lub filię na rynku zagranicznym, natomiast 16% posiada własny zakład

produkcyjny za granicą. W przedsiębiorstwach małych w działalność eksportową zaangażowanych jest 30,8% (w średnich 64,7%), importową 46,2% (w średnich 58,8%). Oddziały i filie na rynkach zagranicznych posiada 15,4% przedsiębiorstw małych i 17,6% średnich. Nie stwierdzono jednostek realizujących działalność produkcyjną za granicą w przedsiębiorstwach małych (w średnich 11,8%). Przyczyną może być konieczność dysponowania znacznym potencjałem organizacyjno-finansowym niezbędnym do prowadzenia własnej działalności produkcyjnej za granicą. Potencjał ten przekracza często możliwości polskich przedsiębiorstw produkcyjnych, w szczególności przedsiębiorstw małych. Wydaje się, że nie w pełni wykorzystuje się możliwości związane z uczestnictwem we franczyzie, joint venture i aliansie strategicznym (odpowiednio 10,7%, 11,9% i 21,4%). Szczególnie w warunkach ograniczonego potencjału polskich przedsiębiorstw uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej¹, np. w formie franczyzy, joint venture czy aliansu strategicznego, mogłoby ułatwić przezwycięzenie barier procesu internacjonalizacji.

Wyniki badań są zgodne z wynikami otrzymanymi przez inne zespoły badawcze².

Kolejnym etapom postępowania badawczego poddano polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Analiza empiryczna wykazała, że niemal 70% badanych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych reprezentuje następujące działy produkcji: produkcja artykułów spożywczych, produkcja wyrobów metalowych, produkcja maszyn i urządzeń i produkcja materiałów budowlanych. Znaczący odsetek stanowią także przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją mebli, produkcją wyrobów chemicznych i produkcją drzwi i okien.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że dominującym rozwiązaniem strukturalnym w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych są struktury z działem eksportu/importu (dominują w 75,7% przedsiębiorstw dużych, 79,4% przedsiębiorstw średniej wielkości i 84,6% przedsiębiorstw małych) – tabela 4. Struktury te są dominującym rozwiązaniem strukturalnym na wczesnych etapach procesu internacjonalizacji. Przedstawione wartości nie sumują się do 100% ponieważ część badanych przedsiębiorstw wskazała na jednoczesne wykorzystywanie struktury sieciowej i innych typów rozwiązania strukturalnego.

Tabela 4. Dominujące rozwiązania strukturalne w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych

Typ rozwiązania strukturalnego	Ogółem	Zatrudnienie		
		0-49	50-249	od 250
Struktura międzynarodowa z działem eksportu/importu	78,6	84,6	79,4	75,7
Struktura matka-córka	21,4	15,4	20,6	24,3
Dywizja międzynarodowa	0	0	0	0
Globalna struktura funkcjonalna	0	0	0	0
Globalna struktura produktowa	0	0	0	0
Globalna struktura regionalna	0	0	0	0
Globalna struktura macierzowa	0	0	0	0
Struktura sieciowa	23,4	23,1	23,5	27,0

Struktura międzynarodowa z działem eksportu została poddana szczegółowej analizie. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 5. W ramach struktury międzynarodowej z działem eksportu/importu dominują rozwiązania strukturalne, w których elementami struktury odpowiedzialnymi za kontakty z partnerami zagranicznymi są stanowiska organizacyjne – 38,1%. Stanowiska te najczęściej realizują zadania związane z zakupami i/lub sprzedażą zagraniczną. Stanowiska te są samodzielnymi stanowiskami organizacyjnymi lub wchodzi w skład większych elementów strukturalnych (np. działu sprzedaży krajowej). 21,4% wykorzystuje strukturę matka-córka, której głównymi elementami są filie i oddziały zlokalizowane za granicą, odpowiedzialne głównie za sprzedaż zagraniczną ale także zajmujące się działalnością produkcyjną (ok. 30% filii i oddziałów prowadzi działalność produkcyjną za granicą). Postępowanie badawcze nie wykazało wykorzystywania przez badane przedsiębiorstwa struktur z dywizją międzynarodową ani struktur globalnych. Około 23% przedsiębiorstw deklaroowało wykorzystywanie struktur sieciowych, w których dominowały powiązania sieciowe w formie franczyzy, joint venture czy aliansu strategicznego.

¹ Według Perechudy formami powiązań sieciowych są m.in. franczyza, joint venture czy alians strategiczny [3].

² Zob. [2; 5].

Tabela 5. Formy struktury międzynarodowej z działem eksportu/importu w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych (struktura odpowiedzi w %)

Formy struktury międzynarodowej z działem eksportu/importu	Ogółem	Zatrudnienie		
		0-49	50-249	od 250
Kupno/sprzedaż zagraniczna realizowana przez stanowisko organizacyjne odpowiedzialne za kupno/sprzedaż zagraniczną	38,1	46,2	38,2	35,1
Kupno/sprzedaż zagraniczna realizowana przez komórkę organizacyjną odpowiedzialną za kupno/sprzedaż zagraniczną	29,8	15,4	26,5	37,8
Kupno/sprzedaż zagraniczna realizowana przez pion organizacyjny odpowiedzialny za kupno/sprzedaż zagraniczną	10,7	7,7	8,8	13,5

Analiza danych zawartych w tabeli 5 pozwala na sformułowanie wniosków dotyczących różnicowania cech struktur organizacyjnych ze względu na wielkość zatrudnienia:

- wielkość elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty kooperacyjne z partnerami zagranicznymi jest pozytywnie skorelowana z wielkością przedsiębiorstwa; w większej liczbie przedsiębiorstw małym elementem odpowiedzialnym za kooperacje z partnerem zagranicznym jest stanowisko organizacyjne, natomiast w przedsiębiorstwach dużych częściej niż w małych do nawiązywania i utrzymywania relacji kooperacyjnych powołuje się większe elementy strukturalne (tj. komórki i jednostki organizacyjne),
- przedsiębiorstwa duże częściej niż przedsiębiorstwa małe wykorzystują struktury organizacyjne matka-córka.

Dopełnieniem badań zmierzających do określenia stanu struktury organizacyjnej jest próba odpowiedzi na pytanie: Jak kierownictwo badanych przedsiębiorstw postrzega stan struktury organizacyjnej?

Ogólna charakterystyka stanu struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych w opinii ich kierownictwa została zawarta w tabeli 6. Zadaniem ankietowanych było wskazanie spośród zaprezentowanych charakterystyk tych, które w najwyższym stopniu odzwierciedlają cechy wykorzystywanych rozwiązań strukturalnych. Prawie 87% ankietowanych określiło strukturę przedsiębiorstwa jako płaską, z małą liczbą szczebli organizacyjnych i szybkim obiegiem informacji. 70% badanych przedsiębiorstw deklарowało, że rozwiązania organizacyjne są elastyczne i płynne. Rozwiązania organizacyjne dostosowujące strukturę organizacyjną do nowych wyzwań są wprowadzane w 41,7% przedsiębiorstw. 25% przedsiębiorstw charakteryzuje aktualne rozwiązanie strukturalne jako nadmiernie rozczłonkowane z dużą liczbą małych komórek i samodzielnych stanowisk pracy.

Tabela 6. Charakterystyka struktury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych – stan jest (struktura odpowiedzi w %)

Charakterystyka struktury organizacyjnej	Ogółem	Zatrudnienie		
		0-49	50-249	od 250
Jest to struktura płaska z małą liczbą szczebli organizacyjnych i szybkim obiegiem informacji	86,9	92,3	88,2	83,8
Rozwiązania organizacyjne są elastyczne i płynne, w firmie wprowadzono ostatnio wiele zmian i usprawnień organizacyjnych	70,2	69,2	79,4	62,2
Wprowadzane są rozwiązania organizacyjne dostosowujące strukturę do nowych wyzwań	41,7	30,8	47,1	40,5
Występuje nadmierne rozczłonkowanie organizacyjne, charakteryzujące się dużą liczbą małych komórek i samodzielnych stanowisk pracy	25,0	15,4	20,6	32,4
Jest to struktura hierarchiczna z nadmierną liczbą szczebli organizacyjnych i powolnym przepływem informacji	17,9	7,7	17,6	21,6
Struktura firmy jest mało elastyczna i nieprzygotowana do funkcjonowania w warunkach zmiennego otoczenia	6,0	7,7	5,9	5,4

W prawie co piątym przedsiębiorstwie stwierdzono strukturę organizacyjną z nadmierną liczbą szczebli hierarchicznych i powolnym obiegiem informacji. Analiza odpowiedzi pozwala na sformułowanie wniosku,

że w zdecydowanej większości badanych podmiotów wdrażane zmiany nadają strukturom organizacyjnym przedsiębiorstw cechy nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, tj. szybki obieg informacji, duże zdolności przystosowawcze do przewidywanych lub zachodzących zmian w środowisku czy mała liczba szczebli hierarchicznych. Na podkreślenie zasługuje fakt, że niemal 6% przedsiębiorstw określa własną strukturę organizacyjną jako mało elastyczną, smukłą, z powolnym przepływem informacji, co utrudnia funkcjonowanie w warunkach dynamicznego otoczenia. Bardziej szczegółowa analiza danych pozwala na wyprowadzenie wniosków o różnicowaniu cech struktury ze względu na wielkość zatrudnienia:

- przedsiębiorstwa małe częściej określały strukturę przedsiębiorstwa jako elastyczną, płynną, charakteryzującą się szybkim obiegiem informacji niż przedsiębiorstwa duże,
- przedsiębiorstwa duże, charakteryzując rozwiązania strukturalne, częściej niż przedsiębiorstwa małe podkreślały nieprzystosowanie struktur organizacyjnych do funkcjonowania w warunkach zmiennego otoczenia, ich hierarchiczność i wolny przepływ informacji.

Wyniki postępowania badawczego pozwalają na wyprowadzenie wniosku generalnego o właściwym dopasowaniu rozwiązania strukturalnego do cech kontekstu i następujących wniosków szczegółowych:

- w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych preferowane są tradycyjne rozwiązania strukturalne,
- początkowa faza internacjonalizacji charakteryzująca polskie przedsiębiorstwa, uprzywilejowuje struktury z działem eksportu i struktury matka-córka,
- strukturalne dopasowanie zostało potwierdzone opiniami kierownictwa badanych przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Analiza wyników postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację stanu struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych pozwala na wyprowadzenie kilku zasadniczych wniosków:

1. Struktury organizacyjne polskich przedsiębiorstw międzynarodowych zajmujących się działalnością produkcyjną w zdecydowanej większości charakteryzowane są jako rozwiązania elastyczne o wysokim stopniu adaptacji kontekstowej.
2. Dominujące formy rozwiązań strukturalnych oraz kryteria rozczłonkowania wskazują jednak na preferowanie tradycyjnych struktur organizacyjnych, które z natury są mniej elastyczne i charakteryzują się wyższą efektywnością w stabilnych warunkach.
3. Wyniki badań potwierdzają tezę o nadawaniu strukturom organizacyjnym polskich przedsiębiorstw międzynarodowych cech struktur międzynarodowych, nie potwierdzają jednak tezy o nadawaniu tym strukturom cech struktur globalnych.

Bibliografia

1. Gorynia M. red. (2000), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
2. Kraśnicka T. red. (2008), *Przedsiębiorczość międzynarodowa: aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
3. Perechuda K. red. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa.
4. Perich R. (1993), *Unternehmensdynamik*, Paul Haupt, Bern–Stuttgart–Wien.
5. Romanowska M. (2011), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
6. Thompson G.F. (2003), *Between Hierarchie and Markets. The Logic of Limits of Network Form of Organization*, Oxford Univesity Press, New York.
7. Zorska A. (1995), *Globalizacja konkurencyjności przedsiębiorstw transnarodowych i jej implikacje dla Polski*, IRSS, Warszawa.

Agnieszka Krawczyk-Sołtys

Uniwersytet Opolski

STOPIEŃ WDROŻENIA PROCESÓW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W SZPITALACH PUBLICZNYCH¹

Streszczenie: Zarządzanie wiedzą implikuje funkcjonowanie organizacji publicznych, a co za tym idzie, także szpitali publicznych. Szpitale publiczne w Polsce stosują wybrane praktyki zarządzania wiedzą, ale nie zawsze są to działania usystematyzowane i do końca świadome. Celem artykułu jest rozpoznanie stopnia zaawansowania wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą w szpitalach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem rangi przypisywanej poszczególnym procesom zarządzania wiedzą oraz zakresu ich implementacji.

Główny wniosek: szpitale publiczne koncentrują się przede wszystkim na taktyczno-operacyjnym wymiarze zarządzania wiedzą, wdrażane w pierwszej kolejności procesy – czego dowiodły badania – są prostsze i szybciej przynoszą rezultaty. Natomiast dążąc do doskonalenia zarządzania wiedzą, szpitale powinny rozszerzyć swoją działalność poprzez usprawnienie działań w pozostałych obszarach.

Słowa kluczowe: procesy zarządzania wiedzą, szpital publiczny.

THE LEVEL OF IMPLEMENTING PROCESSES OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AT PUBLIC HOSPITALS

Abstract: The knowledge management is entailing functioning of public organisations, and consequently, public hospitals. Public hospitals in Poland are using chosen practice of the knowledge management, but not always it is systematized and to the end conscious. Examining the level of the progress of implementing the knowledge management concept at public hospitals, with particular reference to rank assigned to individual processes of the knowledge management, and the scope of their implementation, is the aim of the article.

Main conclusion: public hospitals are concentrating above all on the tactical-operating dimension of the knowledge management – what empirical research established – implemented first processes are straighter and more quickly are yield resulting. However aspiring for improving the knowledge management, hospitals should expand their activity by streamlining action in remaining areas.

Keywords: processes of the knowledge management, public hospital.

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą implikuje funkcjonowanie organizacji publicznych, a co za tym idzie, także szpitali publicznych. Szpitale publiczne w Polsce stosują wybrane praktyki zarządzania wiedzą, ale nie zawsze są to działania usystematyzowane i do końca świadome.

Zarządzanie wiedzą jest wieloaspektową, kontrowersyjną i szeroko dyskutowaną koncepcją. W artykule oparto się na procesowym rozumieniu tej koncepcji zaprezentowanej przez G. Probst, S. Rauba i K. Romhardt, którzy podają współzależność sześciu jej elementów składowych: lokalizowania wiedzy, jej pozyskiwania,

¹ W artykule zaprezentowano fragment wieloletnich badań autorki nad zarządzaniem wiedzą w szpitalach publicznych.

rozwijania, dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej, wykorzystywania oraz jej zachowywania [11, s. 42]. Między wymienionymi procesami istnieją ścisłe zależności, dlatego przez oddziaływanie na jeden z nich jednocześnie jest wywierany wpływ na pozostałe. Należy więc unikać działań w ramach jednego obszaru zarządzania wiedzą, bez zwracania uwagi na skutki, które przynoszą w innych obszarach.

Celem artykułu jest rozpoznanie stopnia zaawansowania wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą w szpitalach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem rangi przypisywanej poszczególnym procesom zarządzania wiedzą oraz zakresu ich implementacji.

1. Wyniki badań empirycznych

W artykule zaprezentowano fragment badań empirycznych przeprowadzonych w czwartym kwartale 2011 i pierwszej połowie 2012 r. wśród kadry menedżerskiej 65 szpitali publicznych funkcjonujących w szesnastu województwach (nie uzyskano odpowiedzi ze szpitali z województwa lubuskiego) [8, s. 251–338]. Badane placówki zróżnicowano ze względu na pięć kryteriów: typ właściciela szpitala, zakres świadczonych usług, lokalizacja badanych placówek, obecność na listach rankingowych szpitali oraz posiadanie aktualnego certyfikatu akredytacji.

2. Poziom zaawansowania zarządzania wiedzą w szpitalach

Prawie wszyscy respondenci (92,3%) stwierdzili, że zarządzanie wiedzą powinno być implementowane w szpitalach publicznych, natomiast mniej niż połowa badanych (47,6%) uznała jego sformalizowany charakter w ich placówce. Świadczy to raczej o intuicyjnym niż metodycznym zarządzaniu wiedzą przez menedżerów badanych szpitali mimo świadomości znaczenia tej koncepcji dla istnienia i rozwoju ich placówek.

Podejście procesowe, które w największym stopniu wydaje się odzwierciedlać praktykę zarządzania, dominowało także w badanych szpitalach – na takie podejście do koncepcji zarządzania wiedzą wskazywało 53,8% respondentów.

Zidentyfikowano pięć poziomów zaawansowania zarządzania wiedzą [por.: 10, s. 43; 9, s. 182] w szpitalu. Na pierwszy poziom, na którym wiedza nie jest systematycznie aktualizowana, a personel nie jest skłonny się nią dzielić, zaś kadra kierownicza nie jest przekonana o znaczeniu wiedzy w zarządzaniu placówką, wskazywało zaledwie 3% respondentów. Na drugi zwróciło uwagę prawie 45% badanych. Wewnętrzne źródła wiedzy są na tym poziomie zidentyfikowane, co pozwala na sprawne jej wyszukiwanie, jednak dzielenie się wiedzą nie jest w pełni rozwinięte. Trzeci poziom zaawansowania zarządzania wiedzą, na którym źródła informacji i wiedzy są zidentyfikowane i zweryfikowane oraz są stosowane procedury pozyskiwania informacji i ciągłej oceny jej źródeł, deklarowało około 32% badanych szpitali. Przedostatni poziom, na którym istotną rolę odgrywają strategie zarządzania wiedzą, wybrało zaledwie 1,5% respondentów, uznając go za najbardziej adekwatny do opisu ich szpitala; mniej niż 19% badanych uznało natomiast, że zarządzanie wiedzą w ich placówkach znajduje się na najwyższym, piątym poziomie zarządzania wiedzą, gdzie metody i procedury pozyskiwania, tworzenia, magazynowania wiedzy stanowią rozwinięty system zintegrowany z systemem zarządzania szpitalem.

3. Stopień wdrażania działań w zakresie procesów zarządzania wiedzą w szpitalach

Poproszono badanych o wskazanie procesów zarządzania wiedzą ich zdaniem najistotniejszych ze względu na specyfikę funkcjonowania szpitala. Respondenci mogli wybrać trzy procesy, które uważali za kluczowe, szeregując je od najistotniejszego (przypisując mu 3 pkt), przez nadal kluczowy (2 pkt) do najmniej ważnego – przyznając mu 1 pkt. Procesem zarządzania wiedzą wskazywanym najczęściej jako

najważniejszy w szpitalu było wykorzystywanie wiedzy (175 pkt), co potwierdziło, że tylko praktyczne wykorzystanie wiedzy daje widoczne rezultaty. Wydaje się to szczególnie istotne w działalności szpitali – świadczenia usług zdrowotnych. Następnie wskazywano na pozyskiwanie wiedzy z otoczenia (75), od pracowników (41) oraz dzielenie się wiedzą z innymi (70). Należy w tym miejscu podkreślić, że wykorzystywanie wiedzy stanowi rezultat procesu dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania. Pomiędzy tymi procesami zachodzą wzajemne interakcje, ale to proces dzielenia się wiedzą implikuje możliwości jej dalszego wykorzystania. Za najmniej ważny proces zarządzania wiedzą badani uznali ochronę wiedzy przed konkurencyjnymi podmiotami, która uzyskała zaledwie 6 punktów. Wcześniejsze badania autorki w obszarze zarządzania wiedzą w szpitalach publicznych na terenie województw śląskiego i opolskiego wśród zatrudnionego w nich personelu pokazały, że struktura odpowiedzi na temat znaczenia poszczególnych procesów zarządzania wiedzą przypisywanego im przez pracowników szpitali pokrywa się z odpowiedziami udzielanymi przez menedżerów [6, s. 407–422; 7, s. 155–162].

Zakres działań [2, s. 177] był różny w zależności od procesu, co wskazuje na zróżnicowanie zaawansowania we wdrażaniu poszczególnych procesów zarządzania wiedzą w badanych szpitalach.

Najbardziej uświadomionym, a dzięki temu faktycznie realizowanym procesem zarządzania wiedzą było wykorzystywanie wiedzy; ponad 70% badanych szpitali stosuje działania w tym zakresie. Ponadto, w odniesieniu do tego procesu, jak również i zachowywania wiedzy, nie znaleźli się badani twierdzący, iż nie ma potrzeby wprowadzania przedsięwzięć w tym zakresie. Potwierdzają to wskazania badanych na proces wykorzystywania wiedzy jako najistotniejszy w zarządzaniu wiedzą w szpitalu. Kolejnymi procesami uznanymi za zaawansowane we wdrażaniu są pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy oraz dzielenie się nią. Najmniejsze zaawansowanie szpitali publicznych zaobserwowano w obszarze ochrony wiedzy – aż co trzeci respondent nie widzi potrzeby objęcia zarządzaniem ochrony wiedzy. Taka struktura odpowiedzi może wynikać z natury wiedzy wykorzystywanej w szpitalach – szczególnie wiedzy medycznej – której, w powszechnym przekonaniu, nie ma potrzeby chronić, tak jak się to dzieje w przedsiębiorstwach. Nie do końca można się zgodzić z taką opinią – ochrona wiedzy to proces, w którym można wykorzystywać szereg działań, w zależności od jej charakteru. Mogą być one osadzone w systemach IT, ale kluczowe znaczenie ma budowanie lojalności personelu i ich poczucia tożsamości ze szpitalem; trzeba mieć jednak świadomość trudności łączących się z tym zadaniem w istniejącym obecnie w Polsce systemem ochrony zdrowia.

Analizując zaawansowanie polskich szpitali publicznych we wdrażaniu zarządzania wiedzą, zróżnicowanie odpowiedzi potwierdza, że o ile sama istota zarządzania wiedzą nie jest obca szpitalom publicznym, o tyle nowością jest systemowe ujęcie tego procesu.

4. Mocne i słabe strony realizacji procesów zarządzania wiedzą w szpitalach

Kolejno, przy zastosowaniu skali Likerta, starano się zidentyfikować mocne i słabe strony realizacji poszczególnych procesów zarządzania wiedzą w badanych placówkach. Skala ta składała się z kafeterii liczącej pięć odpowiedzi ułożonych w porządku od stopnia pełnej akceptacji (5 pkt) do całkowitego odrzucenia (1 pkt); po obliczeniu średniej arytmetycznej jej zastosowanie umożliwiło określenie wzorca odpowiedzi respondentów.

Pierwszym poddawanym analizie procesem zarządzania wiedzą było lokalizowanie wiedzy, rozumiane jako zbiór działań służących identyfikacji źródeł wiedzy potrzebnej szpitalowi do osiągnięcia jego celów. Lokalizowanie wiedzy polega głównie na określeniu źródeł podmiotowych i przedmiotowych znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu szpitala. Najwyższą średnią ocenę poziomu realizacji wśród poszczególnych działań elementarnych w procesie lokalizowania wiedzy otrzymały: świadomość, kto w szpitalu posiada dane kompetencje, wiedzę i umiejętności (4,31), jaka wiedza jest potrzebna dla prawidłowego funkcjonowania placówki (4,26) oraz gdzie szukać potrzebnej wiedzy wewnątrz szpitala (4,23).

Zlokalizowana i pozyskana wiedza w naturalny sposób prowadzi do rozwijania wiedzy już posiadanej. Na rozwijanie wiedzy muszą się składać także inne działania, bez których dalszy rozwój i kreowanie nowej wiedzy nie są możliwe w pełnym zakresie. Badania potwierdziły zdobywanie wiedzy przez personel szpitala głównie poprzez uczestnictwo w sympozjach i szkoleniach (4,43), w których chętnie on uczestniczy w celu podnoszenia swoich kwalifikacji (4,38). Natomiast nieco zaskakujący jest relatywnie niższy poziom pozyskiwania wiedzy poprzez kontakty z firmami farmaceutycznymi i dostawcami sprzętu medycznego (3,63), co może wynikać z zakazu kontaktów od kilku lat z przedstawicielami takich podmiotów w godzinach pracy w większości placówek ochrony zdrowia, konsultantami i specjalistami zewnętrznymi (3,80), pacjentami (3,85), a także z opracowań statystycznych, analiz i raportów (3,89). Również na średnim poziomie oceniono stan aktualizacji wiedzy zgromadzonej w badanych szpitalach (3,77), co wskazuje na zaniedbania w obszarze zachowywania wiedzy. Może to skutkować koniecznością uzupełniania tej wiedzy we własnym zakresie, często wtedy, gdy jest ona pilnie potrzebna, a ograniczony czas nie pozwala jej dostatecznie eksplorować.

Kolejnym procesem zarządzania wiedzą jest jej zachowywanie, które powinno być zawarte głównie w procedurach, strukturze i systemach IT, co przede wszystkim dotyczy wiedzy skodyfikowanej. Sens podejmowanych na tym etapie działań sprowadza się do określenia, kto, jak i gdzie powinien gromadzić i przechowywać określoną wiedzę. W ramach tego procesu najwyższej oceniono zachowywanie wiedzy kluczowej do funkcjonowania szpitala (4,43). Natomiast na średnim poziomie w badanych placówkach realizowane było stałe monitorowanie wiedzy i kontrolowane pozbywanie się jej (3,02) oraz systematyczna ocena wiedzy, tak indywidualnej, jak i organizacyjnej (3,09).

W zarządzaniu wiedzą ważne miejsce zajmują sposoby zmierzające do pobudzania gotowości dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami. W ramach tego procesu respondenci najlepiej ocenili świadomość personelu dotyczącą wiedzy, której nie może on ujawniać na zewnątrz szpitala (4,38), oraz chęć dzielenia się wiedzą i zdobytymi doświadczeniami z innymi pracownikami (4,02). Uznano też, że pracownicy szpitala częściej dzielą się wiedzą w kontaktach formalnych (3,57) niż nieformalnych (3,32). Na średnim poziomie oceniono też zmotywowanie personelu do dzielenia się wiedzą (3,65). I chociaż wydaje się, że menedżerowie badanych szpitali są świadomi rangi problemu oraz znaczenia bodźców motywujących do gromadzenia i wykorzystywania wiedzy przez swoich pracowników, to jednak w wielu badanych placówkach brak jest otwartości systemu zachęt do angażowania się w te inicjatywy. Zachowywanie wiedzy i dzielenie się nią w badanych szpitalach jest zgodne z propozycją E.K. Sveiby'ego [12], który twierdzi, że umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej.

Wyniki badań pozwalają wysnuć wniosek, że menedżerowie szpitali publicznych powinni stworzyć lepsze warunki sprzyjające dzieleniu się wiedzą. Wyszukiwanie, zbieranie, przetwarzanie, upowszechnianie oraz prezentowanie wiedzy ma bowiem służyć konkretnym celom – coraz lepszemu świadczeniu usług medycznych oraz bardziej efektywnemu wykorzystywaniu innych zasobów będących w posiadaniu szpitali.

Należy jednak podkreślić, że pomyślny przebieg etapów lokalizowania i udostępniania wiedzy nie gwarantuje wykorzystania jej w organizacji. Scharakteryzowanie tego procesu nie jest możliwe bez uwzględnienia dwóch ważnych wymiarów: wykorzystywania wiedzy organizacyjnej (łatwej do kodyfikacji i transferu) i wiedzy indywidualnych pracowników. Z tego powodu tak ważne jest prezentowanie wiedzy na tle tych dwóch wzajemnie przenikających się i komplementarnych procesów [3, s. 74]. Wdrażanie i wykorzystywanie wiedzy można nazwać podstawowym procesem zarządzania wiedzą, odzwierciedlającym cykl rozwoju wiedzy. Wiedza bowiem jest przekładana na konkretne wyniki, w przypadku szpitali – świadczenie usług medycznych. Zatem świadczenie tych usług – jako efekt wykorzystania wiedzy – ujawnia luki wiedzy, które powinny być uzupełnione, co w naturalny sposób uruchamia kolejny cykl rozwoju wiedzy. Wobec tego respondenci ocenili poziom wykonania działań w procesie wykorzystywania wiedzy w swoich szpitalach. Najwyższej oceniono wykorzystywanie przez pracowników zdobytej wiedzy zgodnie z misją szpitala (4,66) oraz ściśle powiązanie wnoszonego przez nich wkładu do zasobów wiedzy placówki z wykonywaniem

codziennej pracy (4,52). Wysokie średnie oceny wykonania konkretnych działań w ramach procesu wykorzystywania wiedzy potwierdzają jego deklarowaną rangę w zarządzaniu wiedzą w szpitalu.

Reasumując rozważania na temat zakresu realizacji poszczególnych procesów zarządzania wiedzą, można stwierdzić, że działania podejmowane w ramach procesu wykorzystywania wiedzy przebiegają najlepiej w badanych placówkach – tym samym uwiarygodniają prawdziwość twierdzenia większości respondentów, że w ich placówkach zarządzanie wiedzą w obszarze wykorzystywania wiedzy jest najpełniej realizowane.

Wyniki badań empirycznych nasuwają też wniosek, że szpitale publiczne koncentrują się przede wszystkim na taktyczno-operacyjnym wymiarze zarządzania wiedzą. Takie zachowanie można tłumaczyć wybieraniem do implementacji w pierwszej kolejności procesów prostszych i przynoszących rezultaty szybciej [1, s. 261] – dzieje się tak w procesie wykorzystywania wiedzy.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych wyników badań można wskazać na pewne luki i niedociągnięcia, których zniwelowanie może się przyczynić do doskonalenia zarządzania wiedzą w szpitalach publicznych.

Jak już wcześniej wspomniano, najbardziej uświadomionym, przez co faktycznie realizowanym procesem zarządzania wiedzą jest jej wykorzystywanie. Jednak i w tym obszarze odpowiedzi respondentów wskazują na konieczność działań usprawniających, głównie polegających na budowaniu kultury organizacyjnej szpitala, tak aby sprzyjała kreatywności i korzystaniu z istniejących zasobów wiedzy. W zmianach kultury organizacyjnej w kierunku zorientowania na wiedzę pomocne może się okazać stworzenie warunków sprzyjających powstawaniu nowych pomysłów i swobodnemu krążeniu zasobów wiedzy oraz gotowość do pomocy innym, przejawiająca się w stosunkach między ludźmi i sposobach funkcjonowania szpitala. W celu usprawnienia zarządzania wiedzą menedżerowie szpitali powinni podejmować działania mające na celu stymulowanie personelu do rozwijania wiedzy i rozwiązywania problemów oraz wspierania ich kreatywności poprzez określone działania motywacyjne, doradcze lub związane ze szkoleniami pracowników. Należy także uelastyczyć strukturę organizacyjną tak, aby nie stwarzała barier w docieraniu do potrzebnej wiedzy. Nawet pomyślne umiejscowienie i udostępnienie wiedzy nie gwarantuje bowiem jej użycia w budowaniu bądź zmianie procedur, struktur, działań organizacyjnych czy zwiększaniu własności intelektualnej.

W badanych placówkach zdobyta przez pracowników wiedza jest wykorzystywana zgodnie z misją szpitala, a także występuje ściśle powiązanie wnoszonego przez pracowników wkładu do zasobów wiedzy z wykonywaniem codziennej pracy, co stwierdzono podczas badań i zaliczono do pozytywów szpitali.

Najmniejsze zaawansowanie szpitali publicznych zaobserwowano w obszarze przechowywania wiedzy w bazach danych i jej ochrony, co oznacza, że rekomendacją dla tych placówek jest skoncentrowanie się na wzmożeniu działań w tych właśnie obszarach. Szpitale powinny przede wszystkim na bieżąco aktualizować zgromadzoną wiedzę, gdyż badania pokazały duże zaniedbania w tym zakresie. Sens podejmowanych na tym etapie działań powinien sprowadzać się do określenia, kto, jak i gdzie powinien gromadzić i przechowywać określoną wiedzę. Przede wszystkim należy się skoncentrować na systematycznym przeprowadzaniu oceny wiedzy indywidualnej i organizacyjnej oraz stałym monitorowaniu wiedzy i kontrolowanym pozbywaniu się wiedzy nieadekwatnej i przestarzałej. W wielu szpitalach należy też usprawnić sposób selekcjonowania i przechowywania zdobytych informacji i doświadczeń.

Szczególną uwagę należy poświęcić ochronie wiedzy, procesowi, w którym można wykorzystywać szereg działań, w zależności od jej charakteru. Należy jednak podkreślić, że kluczowe znaczenie ma budowanie lojalności personelu i jego poczucia tożsamości ze szpitalem. Aby zachęcić pracowników do pozostania w szpitalu, należy wprowadzać systemy motywacyjne, zaś wiedzę tych, którzy odeszli z placówki, można zatrzymać dzięki stosowaniu elastycznych mechanizmów budowania związków z nimi. Szpitale publiczne powinny sprawniej korzystać z rozwiązań informatycznych. Nie powinny ich jednak traktować jako baz

wiedzy do tworzenia nowej wartości, lecz raczej należy je uznać za narzędzia przechowywania jawnych zasobów wiedzy, które mają przede wszystkim ułatwić komunikację i budowanie relacji między pracownikami.

Szpitaly publiczne koncentrują się przede wszystkim na taktyczno-operacyjnym wymiarze zarządzania wiedzą, co dowiodły badania. Natomiast dążąc do doskonalenia zarządzania wiedzą, szpitale powinny rozszerzyć swoją działalność poprzez usprawnienie działań w pozostałych obszarach. Determinuje to funkcjonowanie placówek jako szpitali XXI wieku [4, s. 319–320], które oprócz godzenia pogłębiającej się specjalizacji z holistycznym podejściem do diagnozowania i leczenia muszą być sprawnie i profesjonalnie zarządzane.

Bibliografia

1. Gierszewska G. (2005), *Podsumowanie i wnioski końcowe*, w: *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa.
2. Glińska-Noweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń.
3. Kaczmarek B., Walczak W. (2009), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
4. Klich J. (2013), *Restrukturyzacja Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej. Współczesne wyzwania, procedury i narzędzia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
5. Krawczyk-Sołtys A. (2012), *Komunikacja interpersonalna w szpitalu w opinii personelu medycznego. Studium przypadku*, w: *Przekształcenia strukturalne i społeczne w ochronie zdrowia*, red. R. Lewandowski, M. Kautsch, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 13, z. 5, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
6. Krawczyk-Sołtys A. (2011), *Zarządzanie wiedzą w szpitalu – perspektywa średniego personelu medycznego. Wyniki badań empirycznych*, *Zeszyty Naukowe*, nr 25, red. J. Gołota, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. A. Chętnika, Ostrołęka.
7. Krawczyk-Sołtys A. (2012), *Zarządzanie wiedzą w szpitalu. Studium przypadku*, w: *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, red. E. Kuczmera-Ludwicyńska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
8. Krawczyk-Sołtys A. (2013), *Zarządzanie wiedzą w szpitalach publicznych. Identyfikacja poziomu i kierunki doskonalenia*, *Studia i Monografie*, nr 485, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
9. Limański A. (2008), *Zarządzanie wiedzą jako czynnik konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
10. Pierścionek Z., Jurek-Stępień S. red. (2006), *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
11. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
12. Sveiby K.E. (2000), *A Knowledge Based Theory of The Firm to Guide Strategy Formulation*, Macquarie University, Sydney.

Grzegorz Krzos

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FORMY ORGANIZACJI PROJEKTÓW EUROPEJSKICH

Streszczenie: Do podstawowych uwarunkowań organizacyjnych w ramach realizacji projektów europejskich należy dobór odpowiedniej formy organizacji projektowej. Autor artykułu przyjął na potrzeby analizy projektów europejskich zaproponowane przez M. Trockiego typowe formy organizacji projektowej. Przyjęty podział form organizacji projektu ma charakter przekrojowy – od spójnej organizacji liniowej aż po rozproszoną organizację sieciową. Utworzenie skutecznej i efektywnej organizacji projektu europejskiego rodzi problemy organizacyjne związane z integracją i interakcją dwóch struktur organizacyjnych, tj. struktury dotychczasowej organizacji i struktury powołanej na potrzeby projektu lub projektów. Wyniki badań autora wskazują, że najczęściej projekty europejskie organizowano z zastosowaniem struktury organizacji wirtualnej oraz struktury liniowo-sztabowej.

Słowa kluczowe: projekt europejski, zarządzanie projektem, organizacja projektu europejskiego.

FORMS OF ORGANIZATION OF EUROPEAN PROJECTS

Abstract: One of the basic conditions in executing European projects is a selection of suitable form of project organization. For the sake of the analysis of European projects the Author assumed typical forms of project organization, proposed by M. Trocki. The assumed division of forms concerning project organization is of cross-sectional character ranging from a coherent linear organization to a dispersed network organization. Creating an effective and efficient European project organization generates some organizational problems connected with integration and interaction between two organizational structures, i.e. a foregoing structure and a structure created for a purpose of a project or projects. The results of the Author's research show that in most cases European projects have been executed applying virtual and line-and-staff organizational structures.

Keywords: European project, project management, organization of European projects.

Wprowadzenie

Do podstawowych uwarunkowań organizacyjnych realizacji projektów europejskich należy dobór odpowiedniej formy organizacji projektowej. Na potrzeby analizy projektów europejskich przyjęto zaproponowane przez M. Trockiego typowe formy organizacji projektowej, czyli organizacji projektu w strukturze liniowej, liniowo-sztabowej, macierzowej, projektowej, spółce „córce” projektowej, zewnętrznej organizacji projektu, konsorcjalnej organizacji projektu i projektowej organizacji sieciowej [6, s. 336–337]. Przyjęta w artykule typologia i wynikający z niej podział form organizacji projektu wynikały z możliwości kompleksowego i przekrojowego przedstawienia struktur organizacyjnych: od spójnej organizacji liniowej aż po rozproszoną organizację sieciową. Organizacja konsorcjalna w dalszych rozważaniach zamieniona została na projektową organizację wirtualną, której organizacja konsorcjalna jest jedną z odmian.

Realizacja projektów europejskich w różnych układach organizacyjnych rodzi kilka problemów. Jednym z pierwszych problemów organizacyjnych, jaki pojawia się w projektach europejskich, jest integracja

dwóch struktur organizacyjnych: struktury dotychczasowej organizacji i struktury powołanej na potrzeby projektu lub projektów. Pierwsza struktura reprezentuje funkcjonującą organizację, prowadzącą działalność w danym sektorze. Jest to struktura macierzysta, która została zaplanowana na dłuższy czas, natomiast druga struktura, czyli struktura organizacyjna projektu, ma charakter bardziej dynamiczny i okresowy, gdyż obowiązuje wyłącznie w czasie trwania projektu. Ważną kwestią zarządczą jest określenie poziomu integracji tych struktur w zarządzaniu projektem, która może przybrać postać integracji pełnej lub częściowej. Postać pełna w praktyce oznacza zarządzanie projektem wyłącznie na bazie zasobów wewnętrznych, natomiast integracja częściowa oznacza zarządzanie projektem z wykorzystaniem zasobów zewnętrznych. W wariantach zarządzania projektem przez zespół zewnętrzny zarówno zasoby ludzkie, jak i inne zasoby mogą pochodzić całkowicie spoza organizacji beneficjenta projektu europejskiego. Występują również przypadki zespołów zewnętrznych składających się częściowo z osób z organizacji beneficjenta.

Niniejszy artykuł oparto na wynikach badań 115 projektów europejskich pod kątem uwarunkowań organizacyjnych i międzyorganizacyjnych realizowanych projektów. Badanymi podmiotami były jednostki sektora publicznego (77 projektów) i przedsiębiorstwa (38 projektów). Diagnozując formy organizacji projektów europejskich, zastosowano technikę badawczą w postaci wywiadów bezpośrednich i telefonicznych przeprowadzonych z osobami zaangażowanymi w zarządzanie danym projektem współfinansowanym z Unii Europejskiej oraz analizę dokumentacji organizacyjnej. Wywiady przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza zawierającego kilkadziesiąt pytań otwartych i zamkniętych. Wyniki wskazują, że organizacja projektu europejskiego była realizowana w dwóch wariantach:

- 1) wewnętrznym – cały skład zespołu projektowego pochodził spośród pracowników badanej jednostki; takich przypadków było 34,
- 2) zewnętrznym – skład zespołu projektowego pochodził z organizacji zewnętrznych i częściowo z organizacji beneficjenta; takich przypadków było 81.

Celem głównym niniejszego opracowania była identyfikacja form organizacyjnych projektów europejskich oraz wskazanie i charakterystyka przyczyn wyboru poszczególnych form organizacyjnych. Aby tego dokonać, przeprowadzono analizę elementów struktur organizacyjnych zespołów zarządzających projektami, posilując się wzorami schematów organizacyjnych.

1. Formy oraz przyczyny wyboru formy organizacji projektu

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badania ankietowego przeprowadzonego na próbie celowej i nielosowej 70 beneficjentów, którzy realizowali 115 projektów europejskich.

Tabela 1. Liczba przypadków organizacji projektu europejskiego w typowych strukturach

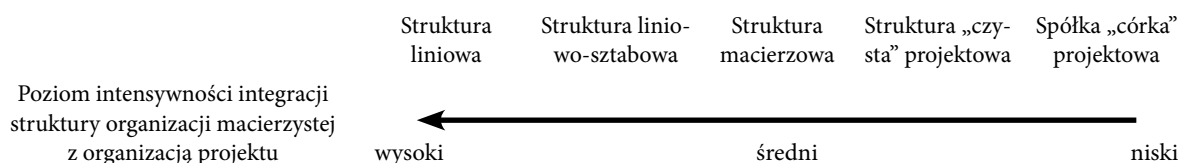
Struktura organizacyjna projektu	Liczba przypadków
Liniowa	8
Liniowo-sztabowa	18
Macierzowa	3
„Czysta” projektowa	1
Spółki „córka” projektowa	4
Organizacja zewnętrzna	1
Organizacja wirtualna	79
Organizacja sieciowa	1
Suma	115

Źródło: Na podstawie: [1, s. 116].

Sposób organizowania projektu z zastosowaniem struktur przedstawionych w tabeli 1 wskazuje, że w projektach europejskich mamy najczęściej do czynienia z zewnętrzną formą organizacji projektu. Na

drugim miejscu w zakresie preferencji sposobu organizowania projektu były struktury liniowo-sztabowe jako przykład rozwiązania wewnętrznego. Pozostałe zidentyfikowane przypadki stanowią tło dla wskazanych wyników badań, które zdominowane zostały przez projektową organizację wirtualną w formie konsorcjum. Wynik ten dowodzi, że dominującą rolę na rynku projektów europejskich pełnią organizacje wirtualne, tworzone w celu zdobycia i realizacji projektu. Integracja organizacji projektu z organizacją jego beneficjenta może mieć różną intensywność (rysunek 1). Najbardziej zaawansowaną integracją jest struktura linowa, najmniejsza zaś występuje w strukturze „córki” projektowej.

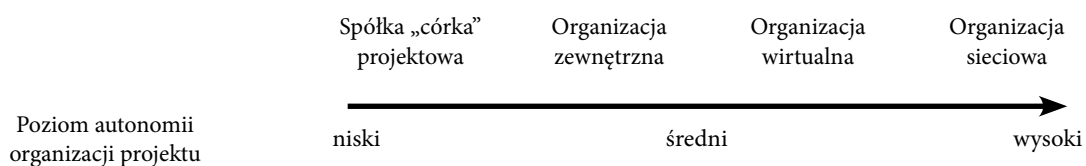
Poziom intensywności integracji organizacji macierzystej beneficjenta i organizacji projektu przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Poziomy intensywności integracji struktury organizacji macierzystej z organizacją projektu

Źródło: Na podstawie: [1, s. 112]

Intensywność integracji organizacji beneficjenta z organizacją projektu europejskiego jest największa w strukturach liniowych i liniowo-sztabowych. W strukturach macierzowych, projektowych i spółce projektowej postępuje proces dezintegracji obu organizacji wskutek silnych tendencji do wyodrębniania projektów aż do pełnego usamodzielniania organizacji projektów w formie spółki „córki” projektowej. Powołanie podmiotu celowego do prowadzenia projektu stanowi granicę integracji i autonomii organizacyjnej. Granica ta może zależeć od stopnia podległości spółki „córki” w stosunku do spółki „matki”. W przypadku przedsiębiorstw zależność kapitałowa między nimi może przybrać formę spółki całkowicie zależnej, partnerskiej lub powiązanej¹. Jest to istotny element procesu realizacji projektu, gdyż owocuje określonym poziomem dofinansowania, który wynosi od 30 do 70% – w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz lokalizacji projektu. W momencie gdy podmiot zewnętrzny przejmie w spółce „córce” ponad 50% głosów i staje się podmiotem dominującym, formę tej spółki można traktować jako pierwszy etap autonomizacji organizacyjnej. Najwyższy poziom autonomii występuje w organizacji sieciowej oraz w jej podtypie – organizacji wirtualnej. Są to organizacje składające się co najmniej z dwóch podmiotów, aczkolwiek w badaniach autora artykułu organizacje sieciowe składały się najczęściej z 3–4 podmiotów. Organizacje wirtualne i sieciowe tworzą w celu efektywniejszego zarządzania projektami europejskimi. Na rysunku 2 przedstawiono poziomy autonomii organizacji projektu europejskiego.



Rysunek 2. Poziomy autonomii organizacji projektu europejskiego

Źródło: Na podstawie: [1, s. 113]

Analiza zjawiska integracji organizacji beneficjenta z organizacją projektową oraz zjawiska autonomii organizacji projektu europejskiego doprowadziła do uzyskania odpowiedzi na pytanie o wskazanie

¹ Od 6 sierpnia 2008 r. definicję mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw samodzielnych, partnerskich i powiązanych określa w Polsce Rozporządzenie Komisji WE nr 800/2008. Identyfikacja przynależności beneficjenta do danej grupy przedsiębiorstw wiąże się z poziomem dofinansowania projektów europejskich. Jest to istotne uwarunkowanie, jakie należy brać pod uwagę, organizując partnerów do projektu, gdyż różnica poziomu dofinansowania sięgać może nawet 40%.

przyczyn wyboru określonej formy organizacji danego projektu europejskiego. W tabeli 2 przedstawiono główne determinanty wpływające na sposób i formę organizacji projektu europejskiego.

Tabela 2. Formy oraz przyczyny wyboru formy organizacji projektu europejskiego

Forma organizacji projektu europejskiego	Główne przyczyny kształtujące organizację projektu europejskiego
Struktura liniowa	<ul style="list-style-type: none"> - mała skala projektu - mała złożoność projektu - mała organizacja beneficjenta - możliwość przypisania zadań związanych z projektem kierownikowi liniowemu - działalność o bardzo niskiej rentowności, co owocuje nieopłacalnością tworzenia wydzielonej struktury projektu
Struktura liniowo-sztabowa	<ul style="list-style-type: none"> - średnia skala projektu - mała lub średnia złożoność projektu - większe znaczenie projektu dla naczelnego kierownictwa - świadomość konieczności utworzenia stanowiska kierownika projektu lub koordynatora projektu w celu koordynacji działań na jednym stanowisku i odpowiedzialności np. za rozliczenie dotacji
Struktura macierzowa	<ul style="list-style-type: none"> - zarządzanie większą liczbą projektów - większe zróżnicowanie skali i złożoności projektów - podniesienie efektywności zarządzania projektami - profesjonalizacja zarządzania projektem - elastyczne wykorzystywanie zasobów organizacji
„Czysta” struktura projektowa	<ul style="list-style-type: none"> - bardzo duże znaczenie projektu europejskiego dla naczelnego kierownictwa i strategii organizacji - świadomość konieczności utworzenia stanowiska kierownika projektu w celu koordynacji działań na jednym stanowisku i odpowiedzialności za osiągnięcie celu projektu oraz prawidłowe rozliczenie dotacji - świadomość konieczności wyłącznego oddelegowania do projektu kadr z organizacji macierzystej oraz zasobów rzeczowych i finansowych
Spółka „córka” projektowa	<ul style="list-style-type: none"> - zapewnienie sprawniejszego finansowania - łatwiejsze zarządzanie i rozliczanie projektu (koszty spółki to koszty projektu) - szybka możliwość wejścia/wyjścia kapitałowego i/lub sprzedaży udziałów lub akcji celowej spółki kapitałowej - obniżenie ryzyka związanego z upadłością/likwidacją spółki „córki” w przypadku niepowodzenia projektu (odpowiedzialność ograniczona do wysokości kapitału zakładowego/akcyjnego)
Organizacja zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> - niższe koszty zarządzania projektem niż zarządzanie przez zespół wewnętrzny - większa gwarancja realizacji projektu w terminie - wysoki poziom kompetencji członków zespołu zewnętrznego - brak zasobów kadrowych o odpowiednich kompetencjach - bezstronność rozwiązywania problemów w projekcie - przeniesienie ryzyka i odpowiedzialności na podmiot zewnętrzny, wyższa odpowiedzialność za wykonane usługi niż u pracownika etatowego - sprawdzony w praktyce model zarządzania projektem
Organizacja wirtualna	<ul style="list-style-type: none"> - średnie i duże projekty - złożone projekty - niższe koszty zarządzania projektem niż zarządzanie przez zespół wewnętrzny - większa gwarancja realizacji projektu w terminie - wysoki poziom kompetencji członków zespołu zewnętrznego - brak dostępnych na czas projektu zasobów kadrowych o odpowiednich kompetencjach - bezstronność rozwiązywania problemów w projekcie - przeniesienie ryzyka i odpowiedzialności na podmiot zewnętrzny, wyższa odpowiedzialność za wykonane usługi niż u pracownika etatowego - sprawdzony w praktyce model zarządzania projektem
Organizacja sieciowa	<ul style="list-style-type: none"> - projekty złożone - projekty innowacyjne - trudności w skompletowaniu unikatowych kompetencji na potrzeby realizacji projektu w danej lokalizacji geograficznej - międzynarodowy charakter projektu - wykorzystanie do realizacji projektu zasobów z różnych krajów

Źródło: Na podstawie: [1, s. 114].

Zidentyfikowane przyczyny kształtujące organizację projektu mają zróżnicowany charakter. Każda z form organizacji projektu europejskiego została stworzona z uwzględnieniem istnienia specyficznych przyczyn i przesłanek.

Podsumowanie

Podsumowując analizę stosowanych struktur organizacyjnych w zarządzaniu projektami europejskimi, można zauważyć, że praktyka funkcjonowania projektów wskazuje na stosowanie wszystkich możliwych wariantów struktur organizacyjnych – z wyjątkiem struktur tenzorowych i dywizyjnych. Najczęściej w organizacji projektu europejskiego stosowano *outsourcing* w formie organizacji wirtualnej jako konsorcjum (79), w drugiej kolejności były to struktury liniowo-sztabowe (18), na trzeciej pozycji struktury liniowe (8) i kolejno struktury spółki „córki” projektowej (4), stosowano także struktury macierzowe (3) oraz po jednym przypadku struktury „czyste” projektowej, spójnej zewnętrznej organizacji i organizacji sieciowej. Taki rozkład przypadków zastosowań określonych rozwiązań organizacyjnych implikuje kilka ważnych wniosków i spostrzeżeń.

Zidentyfikowane i opisane przyczyny stosowania rozwiązań organizacyjnych opartych na współdziałaniu sieciowym wskazują na dużą popularność interorganizacyjnych rozwiązań w praktyce polskich przedsiębiorstw i jednostek sektora publicznego oraz samorządowego. Na tej podstawie można sądzić, że organizacja wirtualna stanowi użyteczne narzędzie zarządzania dla współczesnych kierowników projektów europejskich, którzy chcą korzystać z form organizacji projektu, zapewniających osiągnięcie celów projektów wspólnie z kilkoma partnerami – konsorcjantami. Dodatkowym wnioskiem z przeprowadzonych badań może być fakt, że na poziomie operacyjnym w konsorcjum mają zastosowanie struktury hybrydowe, które pojawiają się w efekcie realizacji projektu europejskiego. Wydaje się, iż organizacja projektu w formie wirtualnej stanowi przykład pozytywnej odpowiedzi organizacji na problemy autonomii organizacyjnej projektu. Formuła i zasady konsorcjum stanowią o spistości organizacyjnej projektu.

Badane organizacje korzystały głównie z dwóch rozwiązań organizacyjnych, uznając je za najkorzystniejsze. Przyzwyczajenia beneficjentów do podziałów liniowych o cechach funkcjonalnych świadczą, że specjalizacja zadaniowa wciąż odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu organizacji. Występowanie pionów funkcjonalnych wydaje się odgrywać rolę stabilizatora organizacji, który ogranicza negatywny wpływ impulsów i zmian płynących z otoczenia organizacji (np. zmian legislacyjnych).

Zauważalna jest też tendencja do rosnącej roli specjalizacji w projektach realizowanych przez sieć, czyli zespół podmiotów. Przykładem są podmioty gospodarcze wraz z osobami specjalizującymi się w przeprowadzaniu zamówień zgodnie z prawem zamówień publicznych lub uproszczonymi procedurami². Beneficjenci preferują *outsourcing* tej usługi z uwagi na złożoność problematyki, odpowiedzialność za potencjalne naruszenia prawa³ i czasami zbyt niski poziom kompetencji własnej kadry. Rosnąca rola specjalizacji widoczna jest w projektach bardziej złożonych, np. projektach innowacyjnych. Należą do nich zidentyfikowane w badaniach autora projekty oparte na „czystej” organizacji projektowej, spółce „córce” projektowej, zewnętrznej organizacji projektu i konsorcyjnej organizacji projektu. W każdym z tych projektów trzon kompetencyjny oparty był nie tylko na kierowniku projektu, ale również na specjalistach, ekspercie o wysokich kompetencjach. Przykładowo, w projekcie elektrociepłowni na biogaz kluczowe role odgrywali ekspert od budowania złoża biogazu oraz ekspert od automatyki systemu sterowania biogazownią, w projekcie sanatorium uzdrowskiego ważną rolę odgrywał główny lekarz sanatorium, w projekcie budowy regionalnego centrum kolokacji i *hostingu* wszystkie decyzje o charakte-

² Uproszczone zasady zamówień przez przedsiębiorstwa opublikowane zostały przez Dolnośląską Instytucję Pośredniczącą na stronie www.dip.dolnyslask.pl.

³ Kara za nieprawidłowo przeprowadzone postępowanie przetargowe w projekcie europejskim może sięgnąć wartości od 5 do 100% wsparcia, w zależności od rodzaju nieprawidłowości opisanej w taryfikatorze zamieszczonym na www.mrr.gov.pl.

rze informatyczno-telekomunikacyjnym konsultowane były z ekspertem, który uruchamiał już podobne centra danych. Zjawisko rosnącej roli specjalizacji przekłada się również na wzrost znaczenia organizacji projektu dla organizacji macierzystej. Im większe są projekty, im bardziej innowacyjny mają charakter, tym większe jest ich oddziaływanie na organizację macierzystą. Dlatego też w tych przypadkach występuje naturalna potrzeba zatrudniania specjalistów, jak i grupowania ich w jednostki organizacyjne. Największy z badanych projektów, za ponad 500 mln zł, Wrocławskie Centrum Badań EIT+ utworzył jednostki doradcze w zespole projektowym skupiające specjalistów z biotechnologii, nanotechnologii i informatyki.

Trudno jednak odnieść się do kwestii roli specjalizacji w organizacji sieciowej, gdyż żaden pojedynczy przypadek nie jest tutaj reprezentatywny.

Cechą charakterystyczną większości zbadanych projektów jest współistnienie pionów funkcjonalnych i pionów projektowych, tworzących strukturę funkcjonalno-projektową lub projektowo-funkcjonalną. Te dwa określenia rodzaju struktury organizacyjnej wskazują na jedną z dominujących ról, jaką kierownictwo organizacji dostrzega w projektach bądź funkcjach.

Wiedza o specyfice zjawisk integracji i autonomii organizacyjnej w projektach europejskich pozwoliła wskazać na pewne uwarunkowania i przesłanki tworzenia organizacji projektu w interakcji z organizacją macierzystą – beneficjentem projektu europejskiego.

Bibliografia

1. Krzos G. (2013), *Zarządzanie projektem europejskim – uwarunkowania organizacyjne i międzyorganizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
2. Krzos G. (2011), *Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, red. J. Skalik, A. Barabasz, Wrocław.
3. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
4. Przybyła M. (2001), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
5. Romanowska M., Trocki M. (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie – w poszukiwaniu równowagi pomiędzy rywalizacją a współdziałaniem*, Masters of Business Administration, vol. 59/6.
6. Trocki M. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Katarzyna Łukasik

Politechnika Częstochowska

LEAN MANAGEMENT CZY OUTSOURCING

Streszczenie: W artykule dokonano porównania dwóch współczesnych koncepcji zarządzania, tj. *lean management* i outsourcingu, które stosuje się do wprowadzenia radykalnych i racjonalnych zmian w zarządzaniu organizacją w celu uproszczenia jej funkcjonowania. Dokonano analizy obu koncepcji, rozpatrywanych ze względu na korzyści, możliwości i ograniczenia zastosowania w polskich firmach. Celem przeprowadzonego badania były zarówno krytyczna, jak i afirmatywna ocena powyższych koncepcji.

Słowa kluczowe: koncepcje zarządzania, *lean management*, outsourcing, uproszczone zarządzania, wyszczuplone zarządzanie.

LEAN MANAGEMENT OR OUTSOURCING, HOW TO EFFECTIVE DOWNSIZE THE ORGANIZATION

Abstract: This paper presents a comparison of two modern management concepts such as lean management and outsourcing, which are used for the implementation of radical and rational changes in organization management, which simplifying its operation. The analysis will be considered due to the benefits, possibilities and limitations in the use of this concepts in the Polish companies. The aim of the study will be both critical and affirmative assessment of these concepts.

Keywords: management concepts, lean management, outsourcing, simplified management.

Wprowadzenie

Współczesne potrzeby rynku znacznie zmieniły poglądy ludzi biznesu na sposoby zarządzania organizacjami. Dlatego firmy coraz częściej sięgają po nowoczesne koncepcje zarządzania, które skupiają się wokół racjonalnego zarządzania biznesowymi procesami organizacji. Koncepcje *lean management* i outsourcing są tego dobrym przykładem. Dają możliwość skupienia się organizacji na jej kluczowych kompetencjach, eliminując lub delegując na zewnątrz te obszary działania, którym towarzyszą wysokie koszty utrzymania, w tym przede wszystkim siły roboczej i infrastruktury. Obie koncepcje można stosować łącznie lub oddzielnie. Cele ich wdrożenia są podobne. Która jest zatem częściej i chętniej stosowana przez polskie firmy i dlaczego? Poniższe rozważania pozwolą na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania.

1. Pojęcie, istota i narzędzia *lean management*

Na początku lat 90., w okresie kiedy przedsiębiorstwa dążyły do zwiększenia swej konkurencyjności i wartości rynkowej, popularność zdobyła koncepcja zarządzania określana jako *lean management* (co można przetłumaczyć jako „odchudzone zarządzanie”, „wyszczuplone zarządzanie”) polegająca na unikaniu tzw. muda, co z japońskiego oznacza bezużyteczność, jałowość, marnotrawstwo.

Jej powstanie jest związane z historią doskonalenia systemów zarządzania i organizacji produkcji, tzw. *lean production*, w japońskiej firmie motoryzacyjnej Toyota, pozwalających wytwarzać samochody z wykorzystaniem o połowę mniejszej ilości wszystkich czynników produkcyjnych, czyli personelu, inwestycji, powierzchni użytkowej, czasu, liczby kooperantów itp. *Lean management* jest związane także z japońską koncepcją *kaizen*, oznaczającą nieustanne dążenie do wspólnego wprowadzania usprawnień przez wszystkich pracowników i kierowników – *continuous process improvement* [4, s. 10–12].

Najogólnie *lean management* polega na wprowadzeniu istotnych zmian w zakresie działania przedsiębiorstwa, jego struktury i majątku, sposobów zarządzania, wielkości zatrudnienia itp. Ewolucji ulegają także zachowania pracowników i kultura organizacji. *Lean management* oznacza więc pozbycie się przez przedsiębiorstwo tych elementów, które nie pozwalają na efektywną, wydajną i szybką pracę. Dla uzyskania tych efektów *lean* realizuje cele, określane również jako „piramida celów *lean*”; są to: pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych, terminowość dostaw, minimalne zapasy oraz krótki cykl produkcyjny [10]. Dzięki powyższym założeniom koncepcja *lean* pozwala osiągnąć zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu organizacji.

Badania przeprowadzone w około 150 przedsiębiorstwach w Niemczech pozwoliły na identyfikację następujących efektów wdrażania *lean management*:

- zmniejszenia zaangażowania kapitału na skutek redukcji zapasów o 45%,
- zredukowania czasu przestawiania i przezbrajania maszyn i urządzeń o 40%,
- skrócenia długości cyklu produkcyjnego średnio o 37%,
- poprawy poziomu produktywności kapitału w ciągu dwóch lat o 35%,
- zmniejszenia zapotrzebowania na personel w ciągu dwóch lat o 30%,
- spadku absencji chorobowej poniżej 3%,
- spadku udziału wyrobów posiadających usterki z 2,5 do 0,4% [6, s. 133].

Żadnego z tych efektów nie udało się osiągnąć, gdyby nie wszechstronne narzędzia *lean*, które są niezastąpione przy poprawie produktywności organizacji. Najczęściej stosowane to: Balanced ScoreCard, TPM, OEE, MTBF, SMED, JIT KANBAN, 5S, FMEA, *kaizen* i wiele innych [9, s. 291–302].

Ta różnorodność i szczegółowość narzędzi *lean* pozwala na ich użycie w różnych obszarach działalności organizacji, prowadząc tym samym do uniknięcia rozrzutności i bezużyteczności w procesie zarządzania. *Lean management* nie wymaga stosowania ww. narzędzi jednocześnie we wszystkich sferach działania organizacji. Dlatego organizacje wyrażające chęć jej wdrożenia zaczynają od „wyszczuplenia” jednego obszaru, aby w dalszej kolejności przejść na pozostałe obszary. Stąd też wyróżniamy m.in.: *lean production*, *lean office*, *lean and green*, *lean and energy*, *lean in healthcare*, *lean and environment*, *lean administration* oraz *lean accounting*.

2. *Lean management* w Polsce

Wdrażanie *lean management* w Polsce zostało zapoczątkowane przez producentów samochodów w latach 90. ubiegłego wieku (np. GM Opel i SCANIA, Delphi, Remy, Bosch, WABCO). Kolejne branże, które zdecydowały się na tę koncepcję, to: AGD (np. Whirlpool Polar, Bosch-Siemens, Electrolux), elektroniczna i elektryczna (np. Sonion, Jabil, Lacroix), FMCG (np. Gillette, Phillip Morris) oraz spożywcza (np. Mars, Cudbury, Carlsberg, Danone i Heinz), a także medyczna (np. Aesculap Chifa, 3M, MacoPharma). Również firma IKEA z sukcesem popularyzuje *lean* wśród swoich dostawców. Zainteresowanie *lean* pojawia się także w przemyśle ciężkim, branży opakowań czy budowlanej. Szczupła filozofia rozwija się również w nowych obszarach, takich jak: procesy projektowe, usługowe, sprzedażowe, a nawet służba zdrowia [11].

Jak można zauważyć, nie tylko firmy produkcyjne odznaczyły się w rozwoju *lean* w Polsce. Pojawiające się również na polskiej mapie *lean* firmy księgowo, centra rozliczeniowe czy też firmy usługowe są dowodem na to, że idea szczupłego zarządzania może pomóc i sprawnie działać w różnych branżach.

Zasługę tak wyraźnej popularności koncepcji *lean* przypisuje się organizowanej od ponad 10 lat konferencji poświęconej *lean management*, którą przygotowuje Lean Enterprise Institute Polska (LEI Polska). Stanowi ona międzynarodowe forum wymiany doświadczeń w tej szeroko pojętej dziedzinie, a także okazję do zdobycia najnowszej wiedzy niezbędnej tym, którzy zainteresowani są poprawą efektywności działań przedsiębiorstw produkcyjnych i organizacji usługowych z wykorzystaniem filozofii „szczupłości”.

Z powyższych rozważań można wnioskować o szerokim zastosowaniu i satysfakcji z wdrożenia koncepcji *lean*. Jest szczególnie przydatna w sytuacjach kryzysowych organizacji, umożliwia bowiem utrzymanie się na rynku przy ograniczeniu zasobów organizacyjnych do niezbędnej ilości i tym samym przeczekaniu najtrudniejszych momentów egzystencji.

3. Pojęcie i istota outsourcingu

Henry Ford stwierdził, że jeśli czegoś nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu tego robić w ogóle. Rozsądniejsze jest zatrudnienie do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej, czyli outsourcing [7, s. 281].

Pojęcie outsourcingu wywodzi się z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia *outside-resource-using*, oznaczającego w dosłownym tłumaczeniu wykorzystanie przez przedsiębiorstwo zasobów zewnętrznych [8, s. 13]. Outsourcing jest zazwyczaj definiowany jako długoterminowe zlecenie pełnienia pewnych funkcji ze sfery działalności organizacji przez firmę zewnętrzną, co pozwala organizacji skoncentrować się na swojej podstawowej działalności [12]. Innymi słowy oznacza, że określone funkcje realizowane w przedsiębiorstwie są przekazywane na zewnątrz. Proces ów dotyczy przede wszystkim tych aktywności, które nie są kluczowe dla danej dziedziny działania przedsiębiorstwa. Jako działanie długookresowe outsourcing powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich z kontrahentami [1, s. 17].

W przedsiębiorstwach stosuje się różne rodzaje outsourcingu, takie jak:

- zlecenie funkcji – krótkoterminowe rozwiązanie taktyczne, wybierane wskutek konieczności szybkiego uporania się z problemami (najczęściej proste usługi, jak sprzątanie, utrzymanie higieny);
- outsourcing usług – polega na starannym dobraniu wyspecjalizowanych dostawców zewnętrznych; pozwala to w razie potrzeby ożywić działalność i odnieść korzyści na poziomie strategicznym;
- co-sourcing – obie firmy są odpowiedzialne za dostarczenie środków do realizacji zadania; występuje ścisłe powiązanie dostawcy i odbiorcy usług;
- udział w korzyściach – obie strony ponoszą ryzyko i dzielą się korzyściami; długoterminowy związek dwóch stron dokonujących inwestycji i uczestniczących w korzyściach, w miarę ich narastania, według uzgodnionej wcześniej formuły [3, s. 12].

Z kolei w układzie funkcjonalnym outsourcing jest wykorzystywany najczęściej do zlecenia usług: informatycznych (IT), finansowych, zarządzania zasobami ludzkimi (HR), produkcji komponentów, usług prawnych, transportowych i logistycznych, obsługi klienta, zarządzania i administracji, marketingu, monitorowania zmian zachodzących na rynku oraz wielu innych, np. obsługi działalności energetycznej [5, s. 24].

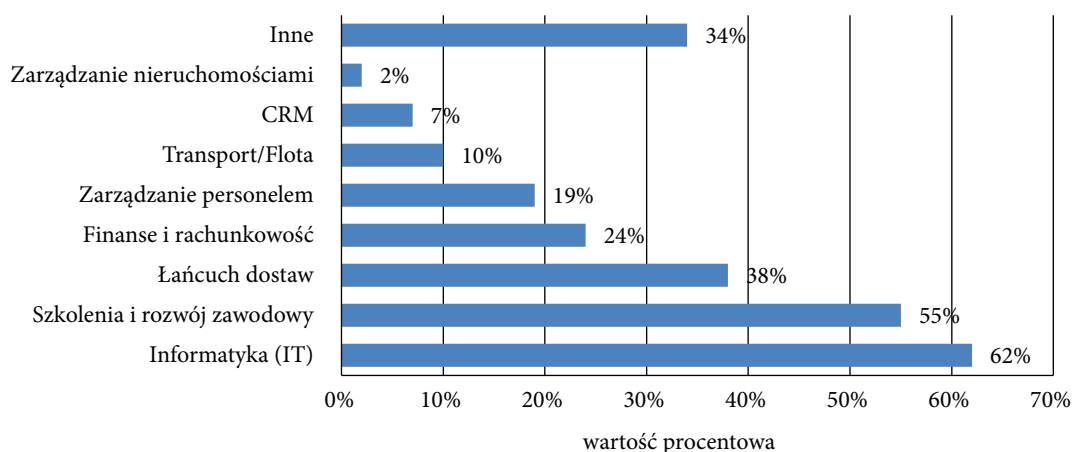
Z powyższego wynika, że outsourcing jest istotną koncepcją rozwoju oraz zoptymalizowania struktury przedsiębiorstwa, a niekiedy nawet kluczowym elementem modelu biznesowego. Dzięki swojemu szerokiemu zastosowaniu, podobnie jak koncepcja *lean*, jest odpowiedni dla organizacji z różnych sektorów gospodarczych i branż. Do jego najczęściej wymienianych zalet należą:

- koncentracja sił, środków i procesów zarządczych na zasadniczych celach firmy, dzięki czemu organizacja osiąga lepsze wyniki i rośnie jej wartość rynkowa;
- możliwość korzystania z usług ekspertów o dużym doświadczeniu i fachowości, których zatrudnienie byłoby zbyt drogie i nieracjonalne;

- specjalistyczna wiedza;
- bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy;
- łatwy dostęp do najnowszych technologii informatycznych;
- zrzucenie odpowiedzialności za usługi outsourcingowe, zgodnie z umową, na firmę outsourcingową; zapewnienie usług na podstawie ustalonych warunków umowy (*service level agreement*);
- redukcja kosztów – stosowany jest wówczas, gdy dostępne zasoby zewnętrzne są tańsze od wewnętrznych;
- dążenie do wykonywania usług na najwyższym poziomie, najwyższej jakości;
- zwiększenie elastyczność i wydajność zleceniodawcy (oszczędność czasu i zasobów ludzkich);
- możliwość utrzymania niższego poziomu zatrudnienia, z zapewnieniem jednocześnie wykwalifikowanego personelu do zadań podstawowych [7, s. 281].

4. Outsourcing w Polsce

O zainteresowaniu koncepcją outsourcingu w polskich organizacjach świadczą wyniki badań (250 największych firm w Polsce) [14], na podstawie których można stwierdzić, że 94% dużych przedsiębiorstw w Polsce zleca na zewnątrz co najmniej jeden rodzaj swojej działalności (rysunek 1).



Rysunek 1. Funkcje outsourcingowe (Polska)

Źródło: [14]

Obszary najczęściej wymieniane to informatyka (IT – 62%) oraz szkolenie i inne formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych (55%). Łącuch dostaw również osiąga wysoki wynik, zwłaszcza że w istocie pojęcie to nie występujące w wielu rodzajach działalności usługowej. Znacznie poniżej trzydziestu trzech procent klasują się finanse i księgowość (24%) oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (19%).

Polskie przedsiębiorstwa outsourcingowe aktywnie budują wewnętrzny rynek usług i sięgają po usługi dotychczas zarezerwowane dla dużych zagranicznych koncernów [15]. Część z nich poszukuje nowych klientów na rynku europejskim. Przykładem mogą być działania Target BPO – polskiego dostawcy usług outsourcingu sił sprzedaży i księgowości, który zainwestował na rynku skandynawskim. W 2010 r. znacznie wzrosło także zainteresowanie outsourcingiem wśród polskich przedsiębiorstw – już nie tylko tych największych, lecz także z sektora MŚP.

Krytyczne opinie na temat outsourcingu jako koncepcji prowadzącej do dużej redukcji zatrudnienia nie miały końca zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie. Jednakże delegowanie produkcji do zagranicznych kooperantów z tańszą siłą roboczą (Indie czy Chiny) pozwoliło na zminimalizowanie kosztów, a także na większą koncentrację i rozwój pozostałych zasobów organizacyjnych. Ponadto jak

tw. grzyby po deszczu wyrastały firmy konsultingowe chętne do pomocy we wdrażaniu koncepcji outsourcingu w różnych obszarach organizacyjnych. Dzięki nim tylko w Warszawie, Krakowie i Wrocławiu, gdzie powstało najwięcej centrów outsourcingowych, liczba zatrudnionych szacowana jest obecnie na ok. 70 tys. osób [13]. Polskie firmy i centra doradcze oferują usługi zarządzania całymi procesami i integracji działań z wielu dziedzin zarządzania przedsiębiorstwem. Dla przykładu Infosys BPO Poland – polska spółka koncernu Infosys Technologies, firma z pierwszej trójki światowych dostawców usług outsourcingu IT i doradztwa biznesowego (4,6 mld USD przychodów, 100 000 zatrudnionych) – obsługuje już 50% wartości kontraktów konsultingowych grupy Infosys na świecie. Doradztwo stanowi około 30% obecnej działalności firmy. Polskie centrum przejęło kilka międzynarodowych kontraktów.

Dziedziną, która notuje dynamiczny wzrost, jest również outsourcing sił sprzedaży. Coraz więcej działających na polskim rynku koncernów FMCG decyduje się na oddanie w zewnętrzne zarządzanie swoich zespołów handlowych. Ten trend pojawił się również w telekomunikacji – Polkomtel oddał w zarządzanie sprzedaż swojej oferty *pre paid* firmie Target BPO.

„Rozwojowi rynku usług w naszym regionie nie zaszkodził nawet światowy kryzys. Według World Investment Report 2009, w 2008 r., w którym napływ inwestycji zagranicznych do 15 państw członkowskich „starej” Unii spadł o 48% w porównaniu z 2007 r., w Europie Środkowo-Wschodniej ten spadek wynosił zaledwie 9%. Oznacza to, że rola regionu i jego atrakcyjność rośnie. Potwierdza to raport Ernst & Young »Atrakcyjność inwestycyjna Europy«. Turbulencje wręcz zmusiły niektóre międzynarodowe korporacje do przenoszenia operacji do Polski. Zagraniczni inwestorzy przekonali się w praktyce, że przeniesienie centrów usług do nas oznacza nie tylko redukcję kosztów, ale też podniesienie jakości świadczonych usług. Poszukiwanie oszczędności przestało być jedynym motywem rozbudowy istniejących w Polsce centrów” [2, s. 151; 16].

Podsumowanie

Organizacje coraz częściej sięgają po nowoczesne koncepcje zarządzania z nadzieją na polepszenie własnej kondycji i wydajności zarządzania. W zależności od potrzeb i możliwości, wybierają najbardziej odpowiednie rozwiązania, decydując się na samodzielne wdrożenie zmian lub korzystając z usług wyspecjalizowanej firmy konsultingowej. Wśród współczesnych koncepcji zarządzania nie ma takich, które nie spotkały się ze słowami krytyki ze strony praktyków i teoretyków. Mimo to wcale nie maleje zapotrzebowanie na ich wdrażanie. Wobec sytuacji kryzysowych organizacji, najbardziej użyteczne okazały się koncepcje *lean management* i outsourcing. Istota wdrożenia obu koncepcji jest bardzo zbliżona, dotyczy mianowicie ograniczenia (wydzielenia) lub eliminacji (wyszczuplenia) niepotrzebnych, z ekonomicznego punktu widzenia, obszarów działalności firmy. Ponadto zamiarem obu jest poprawa szybkości i efektywności działania oraz jakości wyników działania, a tym samym satysfakcji klienta. Prowadzą one również do uproszczenia struktury organizacyjnej, co sprzyja lepszemu przepływowi informacji i koncentracji na wyróżniających kompetencjach organizacji. Ich mankamentem jest widoczna redukcja zatrudnienia, wynikająca ze zlecenia usług lub funkcji firmom zewnętrznym lub prostej eliminacji zasobów ludzkich, jak i innych zasobów często o połowę. Przy redukcji zatrudnienia istnieje niebezpieczeństwo powierzchownego podejmowania decyzji, co może prowadzić do zwolnień cennych pracowników, a to może być groźne dla zachowania płynności organizacyjnej. Ze względu na ryzyko zastosowania koncepcji *lean* i outsourcingu, nie można stwierdzić jednoznacznie, która z nich jest bardziej niebezpieczna, ponieważ w ich wypadku ryzyko wynika z różnych kategorii. Jeśli mówimy o bezpieczeństwie w transferze informacji, *know-how* i innych tajemnic biznesowych, to koncepcja outsourcingowa jest tu szczególnie narażona. Mimo że umowa outsourcingowa wyraźnie zakazuje nieetycznych praktyk biznesowych, nie można do końca liczyć na lojalność zleceniobiorcy. Myśląc kategoriami bezpieczeństwa informacji organizacyjnych podczas transferu, zapewne żadna organizacja, nawet ta niestosująca koncepcji outsourcing, nie jest pewna, czy jej pracownicy zawsze i wszędzie będą godni zaufania.

Obie koncepcje mają do pokonania wiele barier w momencie wdrażania, najczęściej natury: psychospołecznej, organizacyjnej, kulturowej i technicznej. Mimo licznych trudności, chęć uzyskania pożądaných celów nie zniechęca firm do ich stosowania, czego przykładem są rozmnażające się centra outsourcingowe na świecie i w Polsce oraz imponująca popularność wykorzystywania narzędzi *lean*.

Porównując obie koncepcje, nie można jednoznacznie udzielić odpowiedzi, która z nich jest bardziej skuteczna z perspektywy „odchudzenia” organizacji. Decyzja o ich wykorzystaniu musi być dokładnie przemyślana, poprzedzona wieloma dogłębnymi analizami, uzależniona od branży i wielkości organizacji. Ponadto szerokie możliwości koncepcji *lean management* zakładają sposobność stosowania równocześnie outsourcingu. W ten sposób, wiążąc japoński *lean* z amerykańskim outsourcingiem, uzyskujemy połączenie prowadzące do wyszczuplonego efektu zarządzania, przy czym ich pochodzenie nie ma już dużego znaczenia w globalnym świecie.

Bibliografia

1. Banachowicz E. (1998), *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, Manager, nr 9.
2. Cieślak M., Duraj M., Królik R. (2012), *Outsourcing jako jeden z elementów zarządzania ryzykiem w banku*, w: *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania*, red. K. Łukasik, WWZPCz, Częstochowa.
3. Gay Ch.L., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
4. Lisiecka K., Burka I. (2011), *Koncepcja Lean Management – geneza i obszary zastosowania*, w: *Koncepcje, modele, metody i techniki zarządzania*, red. H. Howaniec, A. Madyda, W. Waszkiewicz, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała.
5. Matejun M. (2006), *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i zarządzanie, nr 42.
6. Nalepka A. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Nogalski B. (2010), *Outsourcing*, w: *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, red. M. Czerska, A.A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa.
8. Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
9. Kubis N. (2005), *Narzędzia Lean Management*, Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne, t. 50, z. 2–3, <http://journals.bg.agh.edu.pl/ZAGADNIENIA/50-2/50-2-09.pdf> [dostęp: 8.11.2013].
10. Lean Sigma Institute, Malaysia, www.leansigmainstitute.com/lean/ [dostęp: 5.11.2013].
11. Materiały Konferencji Lean Management 2010, <http://lean.org.pl/archiwum-konferencji-lean-management/konferencja-lean-2010/?lang=en#> [dostęp: 8.11.2013].
12. *Outsourcing*, IT Commerce Sp. z o.o., <http://www.itcommerce.pl/download/Outsourcing/OutIT.pdf> [dostęp: 6.11.2013].
13. *Outsourcing – polska specjalność*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sekcja-dossier/outsourcing-%E2%80%93-polska-specjalnosc,3377,1> [dostęp: 11.11.2013].
14. Nawrocki R. (2006), *Outsourcing w Polsce w 2006 roku. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board Europe, Warszawa, s. 2–3.
15. *Rynek outsourcingu w Polsce rozkwita*, <http://www.egospodarka.pl/48327,Rynek-outsourcingu-w-Polsce-rozkwita,1,39,1.html> [dostęp: 15.6.2011].

EWOLUCJA MODELI PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI

Streszczenie: Podejmowanie decyzji jako proces, którego efektem jest dokonanie wyboru najlepszego rozwiązania, jest odwiecznym dążeniem człowieka. Decydenci nieustannie poszukują sposobów na podwyższenie jakości podejmowanych decyzji. W czasie II wojny światowej opracowano systematyczne modele podejmowania militarnych decyzji strategicznych. Ze względu na fakt, że modele te okazały się skuteczne w odniesieniu do działań wojskowych, zostały one przeniesione na grunt ekonomii, gdzie na przestrzeni lat ewoluowały. Nowe propozycje modeli procesów podejmowania decyzji wynikały przede wszystkim ze zmian zachodzących w otoczeniu, w którym funkcjonowały organizacje, oraz warunków, w których decydenci zmuszeni byli podejmować decyzje.

Celem opracowania jest przedstawienie ewolucji modeli procesów podejmowania decyzji. Można je podzielić na dwie zasadnicze części. W pierwszej przedstawiono podstawowe modele procesów podejmowania decyzji: racjonalne, behawioralne oraz „podwójnego procesu”. Następnie dokonano ich porównania z uwzględnieniem następujących kryteriów: podejście, założenia, algorytm działania, możliwości zastosowania, pożądane kompetencje menedżera, podstawowe ograniczenia.

Słowa kluczowe: podejmowanie decyzji, podejście racjonalne, intuicja.

THE EVOLUTION OF MODELS OF DECISION-MAKING PROCESSES

Abstract: Over the years on the field of management sciences many models of decision-making processes have been formulated. New proposals of models were the result of changes both in the environment in which organizations were functioning and in decision-making conditions (excess or lack of information, uncertainty, time pressure). The main aim of this paper is to present the evolution of models of decision making processes. The paper can be divided into two main parts. First the author characterizes the individual models and then compares them using the following criteria: approach, assumptions, operation algorithm, applicability, desirable managerial competences, basic limitations.

Keywords: decision-making process, rational approach, intuition.

Wprowadzenie

Podejmowanie decyzji jako proces, którego wynikiem jest dokonanie wyboru skutecznego rozwiązania, to odwieczne dążenie człowieka. W celu optymalizacji przebiegu procesów decyzyjnych oraz podwyższenia ich jakości wykorzystywane są metody i techniki oparte na matematycznych i statystycznych teoriach decyzyjnych pochodzących z nauk technicznych i matematyczno-przyrodniczych. W czasie II wojny światowej opracowano systematyczne modele podejmowania militarnych decyzji strategicznych. Ze względu na fakt, iż modele te okazały się skuteczne w odniesieniu do działań wojskowych, przeniesiono je na grunt ekonomii, gdzie ewoluowały w miarę upływu czasu [16, s. 83]. Rozważania na temat podejmowania decyzji łączą dorobek intelektualny z różnych dyscyplin, takich jak matematyka, socjologia, psychologia, ekonomia i politologia [4, s. 86]. Osiągnięcia naukowe w powyższych dyscyplinach miały wpływ na kształt modeli procesów podejmowania decyzji proponowanych na gruncie zarządzania. Nowe

propozycje modeli procesów decyzyjnych wynikały także ze zmian zachodzących w otoczeniu, w którym funkcjonowały organizacje, oraz warunków, w których menedżerowie byli zmuszeni podejmować decyzje.

Celem opracowania jest przedstawienie ewolucji modeli procesów podejmowania decyzji. Opracowanie dzieli się na dwie zasadnicze części. W pierwszej przedstawiono podstawowe modele procesów podejmowania decyzji: racjonalne, behawioralne (ograniczonej racjonalności, heurystyczne) oraz „podwójnego procesu” (intuicyjne i integrujące podejście zorientowane na racjonalną analizę z podejściem zorientowanym na intuicję). Następnie dokonano ich porównania z uwzględnieniem następujących kryteriów: podejście, założenia, algorytm działania, możliwości zastosowania, pożądane kompetencje menedżera, podstawowe ograniczenia.

W nauce o zarządzaniu obserwować można wzajemne przenikanie się dwóch podejść: normatywnego, określanego też mianem predeskrypcyjnego, oraz opisowego, zwanego deskrypcyjnym. Pierwsze podejście oznacza kierowanie się uniwersalnymi zasadami i schematami w określonych działaniach. Natomiast drugie polega na odtwarzaniu procesów i działań, które są realizowane w rzeczywistości. Dążąc do kompleksowej prezentacji ewolucji modeli procesów podejmowania decyzji, należy uwzględnić obydwa powyższe podejścia [3, s. 123]. W literaturze przedmiotu odnaleźć można różnorodne typologie procesu podejmowania decyzji [13, s. 179]:

- racjonalny (logiczny, analityczny) oraz intuicyjny (alogeniczny) [2; 3; 11, s. 81–90; 14],
- rutynowy, racjonalny i intuicyjny [21, s. 509–522],
- racjonalny, intuicyjny, spontaniczny, zależny i unikający [20, s. 818–831],
- racjonalny, quasi-racjonalny, adaptacyjny, quasi-intuicyjny, intuicyjny [15, s. 1–22].

Zauważyć można, że w ramach wszystkich wyróżnionych typologii pojawiają się modele racjonalny i intuicyjny oraz pozostałe, często stanowiące swoistą kombinację wspomnianych modeli. W literaturze modele te określa się mianem modeli „podwójnego procesu”, gdyż zakładają one integrację podejścia racjonalnego i intuicyjnego. Odnosząc modele do podejść, można dostrzec, że model racjonalny wpisuje się w założenia podejścia normatywnego, natomiast model intuicyjny jest zgodny z wytycznymi podejścia opisowego. Modele „podwójnego procesu” integrujące podejście zorientowane na racjonalne myślenie i podejście zorientowane na intuicję uwzględniają założenia zarówno podejścia normatywnego, jak i opisowego.

1. Racjonalne modele podejmowania decyzji

W obszarze podejmowania decyzji problematyka racjonalności rozważana jest w odniesieniu do:

- warunków i założeń, które muszą być spełnione, żeby decyzje można było zakwalifikować do kategorii racjonalnych,
- zaleceń praktycznych (jak powinien zachowywać się i działać racjonalny menedżer),
- modelowych ujęć procesów decyzyjnych (w jaki sposób powinny przebiegać procesy decyzyjne).

Warunki decyzyjne obejmują trzy aspekty: osobę decydenta, charakter problemów decyzyjnych oraz sposoby stosowane w rozwiązywaniu tych problemów. Przyjmowane warunki i założenia nie są wynikiem badań empirycznych, lecz stanowią wyłącznie normatywne wytyczne wskazujące, jak powinien zachowywać się decydent. Wywodzą się one z założeń sformułowanych w obszarze ekonomii i prakseologii. Zgodnie z tymi założeniami decydent powinien [6]:

- posiadać pełne informacje dotyczące wszystkich aspektów sytuacji decyzyjnej,
- pozyskiwać, przechowywać i przetwarzać wszelkie informacje dotyczące sytuacji decyzyjnej,
- identyfikować wszelkie możliwe rozwiązania problemu decyzyjnego i oceniać je ze względu na wykonalność, wystarczalność i skutki,
- dokonać wyboru jednego rozwiązania (tego, które przyniesie największe korzyści z punktu widzenia przyjętego kryterium optymalizacji lub maksymalizacji),

- stosować te same sposoby przetwarzania informacji w odniesieniu do wszystkich decyzji,
- brać pod uwagę te same informacje przy rozwiązywaniu podobnych problemów decyzyjnych,
- posiadać jasny i spójny system wewnętrznych preferencji pozwalający na dokonanie oceny poszczególnych wariantów działania.

Aby decydent mógł działać i podejmować decyzje w sposób racjonalny, rozważane przez niego problemy również muszą mieć charakter racjonalny, co oznacza, że powinny spełniać następujące warunki [3, s. 135]:

- w określonym czasie istnieje jeden, dobrze ustrukturyzowany problem decyzyjny,
- problem ten powinien charakteryzować się minimalnym poziomem niepewności,
- możliwe jest określenie czynników opisujących problem oraz zidentyfikowanie istniejących między nimi zależności i współzależności,
- związki istniejące między czynnikami można przedstawić w formie równań matematycznych,
- istnieje tylko jeden decydent,
- nie istnieją ograniczenia czasowe i kosztowe,
- głównym kryterium dokonania wyboru jest maksymalizacja zysku lub ewentualnie minimalizacja kosztu.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele propozycji modeli racjonalnego podejmowania decyzji. W modelach tych zakłada się występowanie racjonalności metodologicznej, czyli odpowiedniego sposobu postępowania (algorytmu) w procesie podejmowania decyzji. Oznacza to, że wykonanie określonej liczby uporządkowanych działań doprowadzi do uzyskania optymalnego rozwiązania.

Analizując literaturę z zakresu tej problematyki, można jednak zauważyć, że każdy z autorów proponuje odmienne podejście do procesu podejmowania decyzji. Zatem możemy raczej mówić o modelach racjonalnych procesów decyzyjnych niż o jednym uniwersalnym modelu. Wśród modeli racjonalnych procesów decyzyjnych można wyróżnić modele monokryterialnego procesu decyzyjnego (przykładem może być koncepcja sformułowana przez S. Altmana, E. Valenza i M. Hodgettsa), modele wielokryterialne (np. propozycja procesu decyzyjnego opracowana przez S.P. Robbinsa) oraz modele wartościowania dwustopniowego (np. koncepcja sformułowana przez D.H. Holta).

W rzeczywistości bardzo często problemy decyzyjne oraz sytuacje, w których decydenci są zmuszeni podejmować decyzje, nie odpowiadają powyższym założeniom, dlatego przyjmuje się, że decydent powinien dokonywać modyfikacji sytuacji i problemu w taki sposób, aby móc zastosować reguły pełnej racjonalności. Oznacza to rozkładanie złożonych problemów na prostsze i poszukiwanie między nimi zależności w celu znalezienia ich rozwiązania. W ten sposób optymalne rozwiązania częściowe powinny doprowadzić do sformułowania optymalnego rozwiązania całościowego. Badania empiryczne dowodzą jednak, że optymalizacje częściowe rzadko prowadzą do optymalizacji całościowej. W praktyce zarządzania założenia i warunki dotyczące racjonalnego procesu podejmowania decyzji występują bardzo rzadko. Można zastosować je wyłącznie w odniesieniu do problemów prostych i mierzalnych. Pozostałe problemy wymagają zastosowania innych sposobów podejmowania decyzji, co wiąże się ze złamaniem reguł racjonalności.

2. Behawioralne modele podejmowania decyzji

Dostrzegając niedostatki i zbytnią schematyczność modeli racjonalnych procesów decyzyjnych, badacze starali się zaproponować alternatywne sposoby podejmowania decyzji, które odpowiadałyby procesom decyzyjnym realizowanym w praktyce zarządzania. Efektem tych poszukiwań były modele behawioralne, które można podzielić na modele ograniczonej racjonalności oraz modele heurystyczne.

W modelach ograniczonej racjonalności decydent postępuje zgodnie z regułami pełnej racjonalności, ale nie jest w swoich działaniach „doskonały”. Zgodnie z modelem suboptymalizacji H.A. Simona istnieją pewne ograniczenia, które uniemożliwiają mu w pełni racjonalne zachowanie, a mianowicie [18]:

- ograniczenia poznawcze (decydent nie jest w stanie zgromadzić pełnej informacji ani wygenerować wszelkich potencjalnych rozwiązań problemu decyzyjnego, a tym bardziej przewidzieć skutków wszystkich wariantów działania),
- ograniczenia motywacyjne (decydent w praktyce nie dąży do optymalizacji czy maksymalizacji, lecz do satysfakcji, czyli znalezienia rozwiązania spełniającego minimalny poziom wystarczalności).

Innym przykładem modelu ograniczonej racjonalności jest model praktyczny sformułowany przez G. Moorheada i W. Griffina [19]. Algorytm postępowania w tym modelu jest podobny do racjonalnego procesu decyzyjnego, z tą różnicą, że jest on uzupełniony świadomym przyjmowaniem pewnych uwarunkowań i ograniczeń. Model ten stanowi urzeczywistnienie abstrakcyjnych założeń przyjmowanych w racjonalnym procesie decyzyjnym. Model przedstawiony przez H.A. Simona ma charakter bardziej opisowy w porównaniu z modelem G. Moorheada i W. Griffina, który skłania się ku podejściu normatywnemu, ale w mniej rygorystycznej formie. Oba modele łączy kwestionowanie oderwanych od rzeczywistości modeli racjonalnych procesów decyzyjnych mających charakter idealistyczny. Różnica między modelami ograniczonej racjonalności sprowadza się do odmiennego tłumaczenia odchyłeń od pełnej racjonalności. Konsekwencją są odmiennie wytyczne co do sposobów usprawniania procesów decyzyjnych.

Modele heurystyczne należące do grona, podobnie jak modele ograniczonej racjonalności, modeli behawioralnych zakładają całkowite odejście od założeń pełnej racjonalności. Podczas gdy modele ograniczonej racjonalności podchodzą do założeń pełnej racjonalności mniej rygorystycznie, nadal akceptując ustalony algorytm postępowania w procesie decyzyjnym, modele heurystyczne przedstawiają rzeczywiste procesy decyzyjne. W praktyce zarządzania istnieją decydenci nierespektujący nie tylko wytycznych pełnej racjonalności, lecz także racjonalności ograniczonej. Są to menedżerowie, którzy nie działają na podstawie określonego algorytmu podejmowania decyzji. Ich działanie ma charakter twórczy, kreatywny, stąd można je określić mianem heurystycznego. Przykładem modeli heurystycznych są takie modele, jak konfliktowy, inkrementalny, faworyta, „kosza na śmieci” [3, s. 159–167].

3. Modele „podwójnego procesu”

W związku z tym, że w praktyce zarządzania decydenci zmuszeni są rozwiązywać problemy nieustrukturyzowane, jednostkowe i złożone, wykorzystanie racjonalnego modelu podejmowania decyzji staje się niemożliwe. Przetrwanie na konkurencyjnym rynku wymaga umiejętności identyfikowania nowych trendów i kierunków działania oraz skutecznych sposobów zaspokajania potrzeb klientów. Ze względu na niemożność spełnienia warunków i założeń pełnej racjonalności, a w niektórych sytuacjach decyzyjnych także ograniczonej racjonalności, decydenci coraz częściej stają przed koniecznością podejmowania decyzji dzięki intuicji. W związku z powyższym w literaturze przedmiotu pojawiły się modele procesów podejmowania decyzji zorientowane na intuicję oraz modele „podwójnego procesu” integrujące podejście racjonalne i intuicyjne. Proponowane przez badaczy modele stanowią odpowiedź na złożone warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, związane z nadmiarem lub brakiem informacji, wysokim poziomem niepewności, silną konkurencją.

W modelach „podwójnego procesu” autorzy podkreślają rozbieżność pomiędzy intuicyjnym a racjonalnym sposobem podejmowania decyzji poprzez identyfikację wyraźnych cech różniących te procesy. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele odmian modeli „podwójnego procesu”. Większość z nich postuluje, by menedżerowie w procesie podejmowania decyzji polegali na racjonalnym wnioskowaniu, intuicji lub określonej kombinacji obydwu tych podejść. Klasyczne ujęcie modeli „podwójnego procesu” zostało zaproponowane już w latach 70. w ramach psychologii kognitywnej. Następnie modele te analizowane były w psychologii społecznej [17, s. 58–67]. Niewiele jednak uwagi poświęcano tym modelom w aspekcie dokonywania oceny i wyborów przez menedżerów. Zmieniło się to za sprawą publikacji D. Kahnemana i jego zespołu, który zidentyfikował i przeanalizował cechy obydwu modeli podejmowa-

nia decyzji [8, s. 1–25]. Wśród publikacji dotyczących tej problematyki na uwagę zasługują rozważania J.S.B.T. Evansa, który w ramach modeli „podwójnego procesu” wyróżnia [7, s. 255–278]:

- modele, które zakładają wyraźny podział między racjonalną analizą a intuicją na podstawie określonych, jasno sprecyzowanych cech,
- modele, które sugerują jednoczesne wykorzystanie analizy i intuicji w procesie podejmowania decyzji,
- modele, w których zakłada się, że w procesie decyzyjnym zawsze w pierwszej kolejności aktywowana jest intuicja, natomiast analiza jest wykorzystywana, jeżeli istnieje konieczność dokonania korekty lub wsparcia procesu intuicyjnego.

Przykładem modelu postulującego odróżnienie intuicji od racjonalnej analizy, ale jednocześnie możliwość zintegrowania tych dwóch podejść w procesie podejmowania decyzji, jest model formułowany w ramach Kognitywnej Teorii Kontinuum, która zakłada wyraźny podział na procesy poznawcze oparte na racjonalnej analizie, intuicji oraz procesy stanowiące kombinację analizy i intuicji określane mianem quasi-racjonalności [10]. Teoria ta dostarcza pełnego spektrum sposobów poznania, które znajdują się na kontinuum pomiędzy racjonalną analizą a intuicją. Kombinacje analizy i intuicji, które znajdują się między skrajnymi punktami, określane są mianem quasi-racjonalności. Kognitywna Teoria Kontinuum podkreśla dominację quasi-racjonalności nad czystymi postaciami racjonalnej analizy i intuicji. Zwraca również uwagę na zależność między sposobem poznania (odpowiednią kombinacją analizy i intuicji) a rodzajem problemu i sytuacji decyzyjnej. Większość wyborów strategicznych wymaga wykorzystania zarówno analizy, jak i intuicji. Określona kombinacja analizy i intuicji zależy m.in. od charakterystyki wykonywanych przez menedżerów zadań, które mogą wymagać zastosowania w większym stopniu analizy bądź intuicji. Należy podkreślić, że w trakcie realizacji zadania sposób poznania może ulegać zmianie poprzez przesuwanie się w jedną lub drugą stronę wzdłuż kontinuum. Sukces skłania menedżera do podtrzymania sposobu postrzegania, podczas gdy porażka wymusza zmianę stosowanej kombinacji analizy i intuicji.

Przykładem kolejnego modelu podejmowania decyzji, uwzględniającego wykorzystanie zarówno racjonalnej analizy, jak i intuicji, jest model zaproponowany przez J. Woiceshyn [22, s. 300]. Wzajemne oddziaływanie między racjonalną analizą a intuicją sprowadza się, w tym modelu, do dwóch centralnych procesów:

- procesu integracji poprzez istotne szczegóły (prowadzi on do sformułowania zasad, które odgrywają istotną rolę w sprawnej realizacji drugiego procesu – spirali),
- procesu spirali.

Nazwa „proces spirali” wynika z tego, że występują w nim powtarzające się sekwencje działań tworzące pętle. W procesie tym można wyróżnić trzy fazy. W pierwszej decydent dokonuje szybkiej analizy sytuacji decyzyjnej, a następnie skupia swoją uwagę na istotnych danych i faktach, co w konsekwencji prowadzi do wyboru rozwiązań wykonalnych i odrzucenia tych, które są nierealne. W ramach tej fazy ma miejsce integracja informacji będących wynikiem bieżących obserwacji z intuicją, która odwołuje się do wiedzy pochodzącej z wcześniejszych doświadczeń. W ramach drugiego etapu następuje ocena poszczególnych opcji decyzyjnych poprzez pryzmat przyjętych zasad (sformułowanych w wyniku procesu integracji) w celu zidentyfikowania wstępnej decyzji. W ostatniej fazie następuje porównywanie i testowanie wstępnej decyzji w odniesieniu do wcześniej odrzuconych alternatywnych wariantów, w celu określenia, który z nich w największym stopniu odpowiada wymaganiom i zasadom. W wyniku tego etapu powstaje nowa wiedza będąca rezultatem integracji istotnych szczegółów i faktów. Proces spirali kończy się dokonaniem wyboru jednej decyzji lub ich logicznej kombinacji.

Autorami, którzy również zwrócili uwagę na konieczność połączenia podejścia racjonalnego i intuicyjnego, są A. Burciu oraz C. Hapenciuc. W swoich pracach twierdzą oni, że skuteczne podejmowanie decyzji wymaga pewnych zdolności i umiejętności z zakresu świadomego i nieświadomego myślenia i wnioskowania. Zdolności te autorzy określają mianem myślenia nieracjonalnego lub „podwójnie” ograniczonej racjonalności [5, s. 152].

Myślenie nieracjonalne można rozumieć jako rozszerzenie myślenia racjonalnego oznaczające zdolność do przekładania myślenia na wzory odnoszące się do powtarzających się struktur logicznych z zamiarem osiągnięcia określonego celu. Myślenie i działanie nieracjonalne nie są jednoznaczne z wyłączeniem logicznego myślenia. Oznaczają kierowanie się zasadami odmiennymi od klasycznego, racjonalnego wnioskowania. Podstawowymi elementami myślenia nieracjonalnego są: doświadczenie, intuicja, wyobraźnia oraz emocje. W modelu tym przyjmuje się, że intuicja to zdolność do identyfikacji rozwiązania wynikającego z unikatowego doświadczenia oraz kombinacji wiedzy jawnej i ukrytej danej jednostki. W tradycyjnym modelu podejmowania decyzji zidentyfikować można etapy, które w większym stopniu wymagają zastosowania myślenia nieracjonalnego niż pozostałe. Są to: zidentyfikowanie problemu decyzyjnego oraz wybór decyzji spośród wielu alternatywnych rozwiązań. Prawidłowa realizacja tych etapów wymaga korzystania z wszystkich dostępnych źródeł informacji, nawet takich jak intuicja, wyobraźnia czy emocje.

Podsumowując, można stwierdzić, że menedżerowie dążący do zwiększenia efektywności procesu decyzyjnego powinni wzbogacać myślenie racjonalne myśleniem nieracjonalnym, odwoływać się do świadomości i podświadomości, korzystać zarówno z wiedzy jawnej, jak i ukrytej. Rozważając pojęcia ograniczonej i „podwójnie” ograniczonej racjonalności, zauważyć można, że [5, s. 159]:

- ograniczona racjonalność wynika przede wszystkim z reguł organizacyjnych, niewystarczających zasobów, presji czasu oraz braku niezbędnych informacji,
- „podwójnie” ograniczona racjonalność jest wynikiem mechanizmów myślowych menedżerów (proporcji w zastosowaniu racjonalnego i nieracjonalnego myślenia).

Modelem procesu podejmowania decyzji należącym do grupy modeli „podwójnego procesu”, w którym kluczową rolę przypisano intuicji, jest model podejmowania decyzji oparty na rozpoznaniu (*Recognition Primed Decision Making – RPD*) zaproponowany przez psychologa G. Kleina. RPD sformułowany został na podstawie obserwacji procesów decyzyjnych przede wszystkim strażaków i szachistów. Autor w modelu tym sugeruje, że 90% decyzji ma charakter intuicyjny. Uważa on, że w każdej sytuacji można zidentyfikować pewne wskazówki, które pozwolą na rozpoznanie wzorca postępowania. Im większą wiedzę i doświadczenie posiada decydent, tym więcej wzorców działania jest w stanie rozpoznać i tym więcej trafnych decyzji zdoła podjąć. Po rozpoznaniu wzorca decydent podejmuje przypisane do niego działania, logicznie je analizując. Jeśli uzna, że wybór działania jest właściwy, postępuje zgodnie z nim. Natomiast w sytuacji odwrotnej, jeżeli w wyniku racjonalnej analizy dojdzie do wniosku, że wybrane intuicyjne działanie nie jest skuteczne, rozpocznie poszukiwanie innego wzorca. Działania te tworzą swego rodzaju cykl dokonywania wyborów, który przerywa się w momencie znalezienia właściwego rozwiązania. Wybory dokonywane w tym modelu mają, zdaniem autora, charakter intuicyjny w tym sensie, że za każdym razem, kiedy decydent dokonuje oceny wybranego wzorca postępowania, używa w tym celu wyobraźni. Utrzymuje on, że intuicja jest ściśle powiązana z posiadanymi doświadczeniami i bezpośrednio wpływa na jakość i szybkość podejmowanych decyzji. Wątpliwości nasuwają się co do definiowania intuicji przez autora. Rozumiana jest ona bowiem bardzo swobodnie i utożsamiana głównie z doświadczeniem.

Kolejnym autorem rozpatrującym kwestię wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji jest F. La Pira, który przeprowadził badania mające na celu określenie, w jakim stopniu decydenci wykorzystują intuicję w procesie podejmowania decyzji. W badaniach wykorzystano metody studiów przypadku oraz sondażu opinii badanego tzw. CSI (indeks stylu kognitywnego). Sondaż ten miał na celu określenie sposobu podejmowania decyzji i w zależności od stopnia koncentracji na intuicji bądź racjonalnej analizie były to następujące style: intuicyjny, quasi-intuicyjny, adaptacyjny, quasi-racjonalny, racjonalny. Wyniki badań dowodzą, że menedżerowie nie są w swych działaniach ani skrajnie racjonalni, ani intuicyjni. W większości reprezentują zarówno intuicyjny, jak i analityczny styl myślenia i podejmowania decyzji [15, s. 1–22].

W ostatnich latach coraz większą popularnością cieszą się kwestie etycznego podejmowania decyzji, w ramach których sugeruje się, że moralne osądy mają w większości charakter intuicyjny. Jednym z autorów, który zaproponował alternatywny model podejmowania decyzji dla modeli racjonalnych, jest J. Haidt. Sformułował on Model Społecznego Intuisty (*Social Intuitionist Model*) [9, s. 814–834]. Autor przyjął

w nim założenie, że działania o charakterze moralnym wynikają z intuicji. Jego zdaniem osąd moralny jest konsekwencją odwołania się do intuicji, która pozwala na zaklasyfikowanie poszczególnych działań do dwóch kategorii: „dobre” lub „złe”. W ramach etycznych modeli podejmowania decyzji przyjmuje się założenie, że umysł jest w stanie natychmiast, intuicyjnie, odróżnić dobro od zła.

Kolejnym przykładem modelu etycznego podejmowania decyzji jest model sformułowany przez J. Woiceshyn, w którym uwzględnia się oddziaływanie między intuicją a analizą poprzez formułowanie, odwoływanie się i stosowanie zasad moralnych niezbędnych do osiągnięcia długoterminowego sukcesu [22, s. 298–319].

4. Porównanie modeli procesów podejmowania decyzji

Porównanie modeli procesów podejmowania decyzji

Kryteria	Modele racjonalnych procesów decyzyjnych	Modele behawioralne		Modele „podwójnego procesu”	
		modele ograniczonej racjonalności	modele heurystyczne	modele integrujące racjonalną analizę z intuicją	modele intuicyjne
Podejście	normatywne	<ul style="list-style-type: none"> – opisowe (model H.A. Simona) – normatywne o „złagodzonego rygorze” (model G. Moorheada i W. Griffina) 	opisowe	opisowe	opisowe
Założenia	<ul style="list-style-type: none"> – menedżer ma pełną i kompletną informację – działa racjonalnie i logicznie – dokonuje optymalnego wyboru o maksymalnej użyteczności 	<ul style="list-style-type: none"> – menedżer ma ograniczony dostęp do informacji – jest ograniczony w swojej racjonalności – dokonuje satysfakcjonującego wyboru (spełniającego minimalny poziom wystarczalności) 	<ul style="list-style-type: none"> – odrzucają założenia pełnej, a nawet ograniczonej racjonalności – przedstawiają rzeczywiste procesy decyzyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – tylko integracja podejścia zorientowanego na racjonalną analizę i podejścia zorientowanego na intuicję daje szansę dokonania trafnego wyboru (zbalansowanie podejścia intuicyjnego i racjonalnego) 	<ul style="list-style-type: none"> – intuicja jest kluczowym elementem skutecznego procesu decyzyjnego – każdy decydent posiada określony potencjał intuicyjny – potencjał ten można rozwijać poprzez zdobywanie wiedzy i doświadczenia
Algorytm działania	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja problemu decyzyjnego – analiza sytuacji decyzyjnej – wybór kryterium optymalizacji – opracowanie alternatywnych wariantów rozwiązania problemu – ocena poszczególnych wariantów z punktu widzenia przyjętego kryterium – wybór wariantu optymalnego – wdrożenie optymalnej decyzji – ocena skutków wdrożenia i ewentualne działania korygujące 	<ul style="list-style-type: none"> – w modelach ograniczonej racjonalności decydent postępuje zgodnie z regułami pełnej racjonalności (algorytmem racjonalnego procesu podejmowania decyzji), ale nie jest w swoich działaniach „doskonały”. Wynika to z ograniczeń poznawczych i motywacyjnych oraz zaakceptowania różnych uwarunkowań, w ramach których decydent musi działać 	<ul style="list-style-type: none"> – decydenci nie działają na podstawie określonego algorytmu podejmowania decyzji. Ich działanie ma cechy działania twórczego, kreatywnego, stąd można je określić mianem heurystycznego. Sposób postępowania uzależniony jest od charakteru problemu decyzyjnego oraz sytuacji decyzyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> – jest ich bardzo wiele (w zależności od m.in.: cech osobowościowych decydenta, charakteru problemu, jego wiedzy, umiejętności i doświadczenia). W.H. Agor wyróżnił dwa sposoby łączenia intuicji z racjonalną analizą. W pierwszym intuicja pełniła rolę twórczą (jej wykorzystanie wiązało się z generowaniem wielu alternatywnych rozwiązań, a menedżerowie nie przechodzili przez etapy klasycznego procesu decyzyjnego), a w drugim intuicja pełniła funkcję integrującą (pozwalając na płynne przechodzenie przez etapy klasycznego procesu decyzyjnego) [1, s. 206–207] 	<ul style="list-style-type: none"> – decydent podejmuje decyzje, nie odwołując się do określonego algorytmu postępowania (nie przechodzi przez poszczególne etapy racjonalnego procesu podejmowania decyzji, często omija wybrane etapy lub powraca do wcześniej już zrealizowanych). Cechą charakterystyczną jest to, że decydent poszukuje rozwiązania dla problemów, które, w jego opinii, pojawiają się w przyszłości. Pozyskuje i gromadzi potrzebne informacje, a w momencie wystąpienia problemu w rzeczywistości dokonuje konfrontacji swojej początkowej intuicji ze zgromadzonymi faktami [1, s. 207]

<p>Możliwości zastosowania (charakter problemów decyzyjnych)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczone (tylko do problemów decyzyjnych prostych i mierzalnych, głównie na szczeblu operacyjnym) 	<ul style="list-style-type: none"> – szersze zastosowanie niż modelu racjonalnego wynikające z urzeczywistnienia modelowej abstrakcji do poziomu konkretnych problemów decyzyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – w odniesieniu do problemów złożonych, jednostkowych, nieustrukturyzowanych (strategicznych) model konfliktowy – przede wszystkim w obszarze polityki, ale także w organizacjach gospodarczych (sytuacja, w której występuje gra interesów i nie można zastosować logiki kalkulacji zysku – model inkrementalny) 	<ul style="list-style-type: none"> – szerokie zastosowanie w odniesieniu zarówno do problemów prostych i mierzalnych, jak i złożonych, nieustrukturyzowanych i jednostkowych 	<ul style="list-style-type: none"> – szerokie zastosowanie w odniesieniu zarówno do problemów rutynowych (poprzez odwołanie do wcześniejszych wzorców postępowania), jak i unikatowych (poprzez generowanie niesztampowych rozwiązań). Teoretycy i praktycy zarządzania utrzymują, iż intuicja wykorzystywana jest przede wszystkim w odniesieniu do decyzji strategicznych [12, s. 43–48]
<p>Pożądane kompetencje menedżera</p>	<ul style="list-style-type: none"> – merytoryczne, analityczne, prognostyczne 	<ul style="list-style-type: none"> – merytoryczne, analityczne, prognostyczne 	<ul style="list-style-type: none"> – koncepcyjne, umiejętność syntezy 	<ul style="list-style-type: none"> – merytoryczne, analityczne, koncepcyjne, umiejętność syntezy 	<ul style="list-style-type: none"> – koncepcyjne, umiejętność syntezy
<p>Podstawowe ograniczenia</p>	<ul style="list-style-type: none"> – oderwanie od realiów podejmowania decyzji (ograniczone możliwości zastosowania) – nadmierny schematyzm działania – nieuwzględnienie czynników utrudniających realizację racjonalnego procesu decyzyjnego – patrzywanie na rozwiązanie problemu poprzez pryzmat optymalnych środków, a nie celów (optymalne rozwiązanie nie musi gwarantować najlepszych skutków) – przyjęcie założenia, że w przypadku realizacji określonego algorytmu postępowania decydent dokona trafnego wyboru – pomijanie znaczenia wiedzy, umiejętności i doświadczenia decydenta 	<ul style="list-style-type: none"> – w modelu stworzonym przez H.A. Simona można mówić o „zubożeniu racjonalności”, gdzie istotną rolę odgrywają czynniki nieuświadomiane, myślenie stereotypowe czy lenistwo. Przewodzić to może do pogorszenia jakości decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> – brak charakteru uniwersalnego (każdy z modeli behawioralnych opisuje przebieg procesów decyzyjnych w określonej sytuacji i warunkach decyzyjnych) – niedocenywanie znaczenia procesu podejmowania decyzji (zgodnie z modelem „kosza na śmieci” decyzji nie da się wyodrębnić spośród innych zdarzeń, stanowi ona wypadkową całej wiązki problemów, rozwiązań i uczestników) – niemożność sprawnego podjęcia ostatecznej decyzji w przypadku modelu inkrementalnego (konieczność podejmowania wielu decyzji o ograniczonym zakresie) 	<ul style="list-style-type: none"> – przyjęcie uproszczonego założenia (w ramach Kognitywnej Teorii Kontinuum), że stopień koncentracji na intuicji bądź racjonalnej analizie w procesie podejmowania decyzji zależy przede wszystkim od charakteru problemu decyzyjnego (istnieją inne czynniki determinujące wykorzystanie intuicji lub racjonalnej analizy, takie jak np. cechy osobowościowe menedżera, sposób jego myślenia i postrzegania czy kultura organizacyjna sprzyjająca bądź nie podejmowaniu ryzyka i eksperymentowaniu) 	<ul style="list-style-type: none"> – intuicja nie może stanowić wyłącznej postawy procesu podejmowania decyzji (każde wygenerowane w wyniku wykorzystania intuicji rozwiązanie powinno przejść etap racjonalnej oceny) – niebezpieczeństwo bezkrytycznego zastosowania wzorców postępowania, które sprawdziły się w podobnej sytuacji decyzyjnej w przeszłości (odmienne uwarunkowania każdej sytuacji decyzyjnej)

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania zawierające charakterystykę i porównanie proponowanych na przestrzeni lat modeli procesów podejmowania decyzji, można zauważyć, że kolejne propozycje autorów w tym zakresie stanowiły odpowiedź na zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji. Ze względu na złożoność, nieprzewidywalność i zmienność otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, oraz warunki, w których menedżerowie zmuszeni są podejmować decyzje (związane z brakiem lub nadmiarem informacji oraz presją czasu), najodpowiedniejsze współcześnie wydają się modele „podwójnego procesu” łączące walory podejścia zorientowanego na racjonalną analizę oraz podejścia zorientowanego na intuicję. Skuteczność działań podejmowanych przez współczesnych menedżerów wymaga, aby potrafili oni zarówno przeanalizować problem decyzyjny przy wykorzystaniu nowoczesnych technik analitycznych, jak i posiadali umiejętność szybkiego reagowania, która wymaga wzmocnienia i doskonalenia zdolności intuicyjnych. Menedżerowie nie dokonują wyboru między racjonalnym a intuicyjnym podejściem do problemu decyzyjnego, ale korzystają z całego spektrum menedżerskich umiejętności.

Bibliografia

1. Agor W.H. (1998), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
2. Barnard Ch.I. (1997), *Funkcje kierownicze*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
3. Bolestra-Kukuła K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
4. Buchanan L., O'Connell A. (2012), *Krótką historią nauki o podejmowaniu decyzji*, Business Harvard Review Polska, marzec.
5. Burciu A., Hapenciuc C.V. (2010), *Non-rational Thinking in the Decision Making Process*, European Conference on Intellectual Capital.
6. Cherrington D.J. (1989), *Organizational Behavior. The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn & Bacon, Boston, London, Toronto.
7. Evans J.S.B.T. (2008), *Dual-processing Accounts of Reasoning, Judgement and Social Cognition*, Annual Review of Psychology, no. 59.
8. Glockner A., Witteman C. (2010), *Beyond Dual-process Models: A Categorization of Process Underlying Intuitive Judgement and Decision Making*, Thinking and Reasoning, no. 16 (1).
9. Haidt J. (2001), *The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgement*, Psychological Review, no. 108.
10. Hammond K.R. (2000), *Judgements Under Stress*, Oxford University Press, New York.
11. Isenberg D.J. (1984), *How Senior Managers Think*, Harvard Business Review, November-December.
12. Jankowska-Mihułowicz M. (2008), *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3.
13. Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
14. Klein G. (1998), *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT, Cambridge.
15. La Pira F. (2011), *Entrepreneurial Intuition, an Empirical Approach*, Journal of Management and Marketing Research, vol. 6, January.
16. Laufer H. (2008), *Podejmowanie decyzji. Jak unikać ryzyka. Jak efektywnie działać*, Wydawnictwo BC Edukacja, Warszawa.
17. Malewska K. (2012), *Kognitywna Teoria Kontinuum w procesie podejmowania decyzji*, w: red. A. Barabasz, E. Głuszec, *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
18. March J.G., Simon H.A. (1984), *Organizacje*, PWN, Warszawa.
19. Moorhead G., Griffin R.W. (1989), *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Co., Boston.
20. Scott S.G., Bruce R.A. (1995), *Decision Making Style: Development and Assessment of a New Measure*, Educational and Psychological Measurement, no. 55.
21. Tavcar M. (1995), *Obvaladovanje dejavnosti managerjev*, Organizacija, revija za management, informatyko in kadre, nr 28, 9–10.
22. Woiceshyn J. (2009), *Lessons from „Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions*, Long Range Planning, no. 42.

Teresa Piecuch

Politechnika Rzeszowska

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Zarządzanie to gospodarowanie zasobami nastawione na osiągnięcie określonych celów. W turbulentnych warunkach otoczenia proces ten staje się coraz bardziej skomplikowany, wymaga szybkiego reagowania zarówno na szanse, jak i na zagrożenia. W takich warunkach zarządzanie powinno korzystać z przedsiębiorczości. Dzięki temu proces ten może być bardziej efektywny, a przedsiębiorstwo dużo lepiej radzi sobie z pojawiającymi się wyzwaniami.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, zarządzanie, funkcje zarządzania.

ENTREPRENEURSHIP IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract: Management is dealing with resources orientated towards the achievement of certain goals. In turbulent environmental conditions this process becomes more and more complicated, requires quick reactions to the opportunities as well as to the threats. In such situations management should use entrepreneurship, owing to which it can be more effective, and the enterprise copes with the challenges that appear in a far better manner.

Keywords: entrepreneurship, enterprise, management, management functions.

Wprowadzenie

Podstawą funkcjonowania różnego rodzaju przedsiębiorstw jest proces zarządzania. Pozwala racjonalnie wykorzystywać posiadane zasoby, umożliwia osiągnięcie różnorodnych celów. W złożonych warunkach otoczenia, tradycyjne podejście do zarządzania często okazuje się beзуżyteczne – by było skuteczne, powinno być zorientowane na przedsiębiorczość, która zwiększa możliwości rozwojowe w długim okresie. Tylko twórczy, kreatywni, skłonni do podejmowania ryzyka menedżerowie umożliwiają przetrwanie w turbulentnym otoczeniu.

Celem opracowania było ukazanie znaczenia przedsiębiorczości w procesie zarządzania. Szczegółowej analizie poddano w nim funkcje zarządzania w kontekście możliwości występowania w nich przedsiębiorczych aspektów.

1. Zarządzanie przedsiębiorstwem a przedsiębiorczość

Zarządzanie to gospodarowanie materialnymi i niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, organizowanie i koordynowanie różnorodnych działań przyczyniających się do osiągania celów. Zarządzający mają do dyspozycji wiele technik i narzędzi zarządzania, jednak nie zawsze, nie w każdych warunkach są one w stanie zapewnić zwiększenie konkurencyjności

i dobrą pozycję na rynku. Umożliwia to przedsiębiorczość warunkująca rozwój, zapewniająca bardziej skuteczne i racjonalne gospodarowanie posiadanymi zasobami. Dzięki niej wprowadza się innowacje, zwiększa się szybkość reakcji na pojawiające się wyzwania, co umożliwia bycie „krok przed konkurencją”.

Pojęcia „zarządzanie” i „przedsiębiorczość” nie wykluczają się – co więcej – powinny być ze sobą ściśle związane, przenikać się. To osoba zarządzająca decyduje o występowaniu (bądź braku) orientacji przedsiębiorczej w danym przedsiębiorstwie. Cechuje ją umiejętność dostrzegania i wykorzystywania szans i podążania za nimi dzięki wprowadzaniu zmian. Może stać się źródłem innowacji, a tym samym wpływać na przewagę konkurencyjną na rynku. Dzięki przedsiębiorczym strategiom działalność przedsiębiorstwa staje się dużo bardziej efektywna, może być źródłem wielu korzyści. Nie gwarantuje sukcesu, może jednak znacznie zwiększyć prawdopodobieństwo jego wystąpienia, obniżyć ryzyko porażki.

Zarządzanie zorientowane na przedsiębiorczość to „[...] złożony, wieloaspektowy i wielowykukowy zbiór działań planistycznych i koordynacyjnych, rynkowo-marketingowych i prawnych służących tworzeniu warunków do pobudzania i kreowania aktywnych postaw pracowników na rzecz teraźniejszych i przyszłych potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa” [7, s. 175]. Wybrane przedsiębiorcze zasady zarządzania zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Zasady zarządzania w organizacji przedsiębiorczej

Zasada	Zastosowanie	Cel
Standaryzacja przez wprowadzenie systemów informatycznych	minimalizacja wariantów na wejściu, wyjściu i przy różnych metodach pracy	zmniejszenie ilości pomyłek
Specjalizacja zadań i funkcji	grupowanie podobnych działań w organizacyjne moduły	redukcja kompleksowości i przyspieszenie uczenia się pracowników oraz przejawiania przedsiębiorczych postaw
Zintegrowane działania	ustalenie jednoznacznych zadań poprzez kaskadę uzupełniających celów i wspomagających wskaźników	integracja indywidualnych zadań z celami wyznaczonymi przez zarząd
Hierarchia	tworzenie piramidy władzy opartej na ograniczonym zakresie kontroli	utrzymanie kontroli nad szerokim zakresem operacji organizacji
Planowanie i kontrola	prognozowanie popytu, budżetowanie środków i korekta odchyleń od planu	ustalenie regularności i integracji w czynnościach; dostosowanie planów dla klientów
Nominalnie nagradzanie	przyznanie nagród finansowych osobom lub zespołom, które osiągają określone wyniki	motywacja do zapewnienia przestrzegania określonej polityki i standardów organizacji

Źródło: [8, s. 216].

Przedsiębiorczość odgrywa bardzo ważną rolę w zarządzaniu. Stanowi jednak ogromne wyzwanie z następujących powodów [2, s. 210]:

- przedsiębiorczość burzy utarte wzory, schematy, przeciwdziała „wygodnej” i „bezpiecznej” rutynie;
- powstające w wyniku przedsiębiorczości innowacje są zagrożeniem sztywnych struktur i wielu procedur;
- zarządzanie przedsiębiorczymi pracownikami jest trudne, często wykazują oni postawy konfrontacyjne, mają kontrowersyjne pomysły, zachowują się ironicznie, także wobec swoich przełożonych.

Przedsiębiorczości nie można traktować jako procesu ciągłego. W zarządzaniu nie brak bowiem prac rutynowych, które są konieczne, a nie wymagają przedsiębiorczości, a nawet nie powinno jej tam być (np. księgowość). Ich dopełnieniem powinny być jednak działania kreatywne, które są konieczne do tego, by przedsiębiorstwo było w stanie sprostać konkurencji oraz rosnącym wymogom otoczenia. Podział na pracę rutynową i przedsiębiorczą nie jest ani prosty, ani oczywisty. Można jednak zaryzykować stwierdzenie, że im wyższy szczebel w hierarchii, tym więcej powinno być przedsiębiorczości i kreatywności, tym większe zapotrzebowanie na tego typu postawy i zachowania. „Błędne byłoby jednak twierdzenie, że na niskich szczeblach zarządzania pracownicy [...] zawsze poruszają się w obszarze działań powtarzalnych. Pomimo przewagi (tam) standardowych procesów coraz częściej również od szeregowych pracowników wymaga się pomysłów na usprawnienia i innowacje, tworząc na przykład zespoły zadaniowe, koła jakości itp.” [6, s. 17]. Przedsiębiorczość istotna jest zatem wszędzie, na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem.

2. Przedsiębiorczość a funkcje zarządzania przedsiębiorstwem

2.1. Planowanie

Planowanie to podstawowa funkcja zarządzania, od której zależą wszystkie pozostałe. Zawsze dotyczy przyszłości – bliższej bądź dalszej. Z zasady proces ten powinien być sformalizowany, w dodatku tym bardziej, im większa jest jednostka. Można go jednak „zaprogramować” tak, by zachęcał do przejawiania inicjatywy (do przedsiębiorczości) lub – nie uniemożliwiał jej.

Planowanie obejmuje koncepcję przyszłych działań. To proces formułowania celów oraz wyboru metod ich osiągnięcia. Dzięki temu wiadomo, jak skutecznie zorganizować pracę ludzi, jak dobrać odpowiednie zasoby. Przedsiębiorstwo o przedsiębiorczej orientacji powinno w obszarze planowania:

- formułując cele, uwzględniać pewien margines swobody na przyszłe, przedsiębiorcze działania, na potrzeby (czy wręcz konieczność) wdrażania innowacji, promowania kreatywnych postaw pracowników;
- opracowując sposoby osiągania celów, uwzględniać zasoby, które konieczne będą do realizowania innowacyjnych projektów pracowników,
- wybierając metody i techniki osiągania celów, wybierać te, w których pozostawia się miejsce na inicjatywę i zaangażowanie pracowników.

Planowanie sprzyjające przedsiębiorczości powinno być elastyczne, dzięki czemu możliwe jest formułowanie nietypowych, innowacyjnych pomysłów i zamianę ich na skuteczne projekty. Kreatywności, pomysłowości ludzi nie da się do końca zaplanować, umieścić ich w harmonogramach. Można jednak odpowiednio wcześniej je przewidzieć, by w przyszłości w ogóle były możliwe.

Planowanie może ograniczać przedsiębiorczość, jeżeli na przykład przyjmuje się zbyt długi horyzont czasowy i jednocześnie nie dopuszcza się modyfikacji planów. Możliwość modernizacji jest konieczna. W złożonych warunkach otoczenia, często okazuje się bowiem, że „[...] postawione cele po pewnym czasie są zupełnie nieadekwatne do sytuacji co sprawia, że rośnie ryzyko i koszty ewentualnej porażki” [2, s. 210]. Nadmiernie sformalizowane planowanie oznacza, że każdy nowy pomysł musi przejść skomplikowaną procedurę, zanim zostanie ujęty w projektach organizacyjnych. Może to skutkować znacznym przesunięciem w czasie realizacji pomysłu, nawet jeśli miałby on przynieść natychmiastowe, wymierne korzyści [2, s. 225]. Zniechęca to pracowników, może tłumić (nawet uniemożliwiać) ich zaangażowanie, powoduje, że niewielu (mimo chęci) jest w stanie przebrnąć przez skomplikowane procedury.

2.2. Organizowanie

Organizowanie to proces tworzenia przedsiębiorstwa, nadawania mu określonej struktury. Mając na względzie przedsiębiorczość, można i na tym etapie stworzyć warunki odpowiednie do jej rozwoju, na przykład zaprojektować niezbyt rozbudowaną, spłaszczoną, z małą liczbą szczebli (z krótką drogą przepływu informacji) strukturę, zapewniającą elastyczność i szybkość podejmowania decyzji. Należy kierować się następującą zasadą – organizacja jest tym sprawniejsza, im prostsza jest jej struktura, a jej „[...] każdy dodatkowy szczebel zakłóca zrozumienie i osiągnięcie wspólnego kierunku” [1, s. 222]. Zbyt rozbudowana, sztywna struktura utrudnia, a nawet uniemożliwia przedsiębiorcze zachowania.

Proces organizowania, obok tworzenia struktury organizacyjnej, obejmuje także kształtowanie więzi organizacyjnych, grupowanie zasobów, ustalanie reguł działalności i relacji pomiędzy podsystemami organizacji. W kontekście procesu przedsiębiorczości elementy te powinny być tak opracowane, by osiągnąć cele organizacji, uwzględniając jednocześnie odpowiedni margines swobody na przedsiębiorcze zachowania kierownictwa i pracowników.

W procesie organizowania przydziela się pracownikom zadania do wykonania, przyznaje uprawnienia, określa zakres odpowiedzialności. W organizacji przedsiębiorczej, obok tradycyjnych zadań i wynikających z tego obowiązków, należy także przewidzieć i wcześniej zaplanować realizację nietypowych projektów będących odpowiedzią na pojawiające się w otoczeniu szanse, które są wyrazem przedsiębiorczej orientacji przedsiębiorstwa.

Tworząc przedsiębiorstwo, organizując jego pracę, należy także pamiętać o zaprojektowaniu odpowiedniego systemu komunikacji między pracownikami a kierownictwem, który będzie wpływał pozytywnie na osiągnięcie tradycyjnych celów i tych będących wynikiem przedsiębiorczych zachowań.

Organizowanie wprowadza ład i porządek, formułuje zasady funkcjonowania organizacji. Narzuca regulaminy, sposoby postępowania, co może mieć zdecydowanie niekorzystny wpływ na przedsiębiorczość. Można jednak tak przygotować ten proces, by uwzględnił on przedsiębiorcze aspekty.

2.3. Motywowanie

Motywowanie to bardzo ważna, z punktu widzenia zarządzania i przedsiębiorczości, funkcja. W najwyższym stopniu (w porównaniu do pozostałych funkcji zarządzania) powinna (może) odzwierciedlać przedsiębiorczą orientację.

Najogólniej rzecz ujmując, motywowanie oznacza oddziaływanie przełożonych na podwładnych po to, by wykonywali oni ściśle określone zadania, przyczyniali się do osiągnięcia celów. Promowanie zachowań przedsiębiorczych dzięki temu procesowi sugeruje konieczność stosowania odpowiednich instrumentów nagradzających postawy kreatywne, zachęcające do podejmowania ryzyka. System motywacyjny wspierający przedsiębiorczość „[...] powinien być tak skonstruowany, aby był zdolny do tworzenia nęcących sytuacji motywacyjnych i aby rozbudzał oraz utrzymywał motywację pozytywną, a także zachęcał do działań [...] kreatywnych [...]” [3, s. 282]. Natomiast przedsiębiorcze narzędzia motywowania powinny być różnorodne, silnie powiązane z działaniami innowacyjnymi, z twórczością i kreatywnością ludzi. Należy je tak kształtować, by zapewnić szanse na realny wzrost płac dzięki podejmowanym działaniom przedsiębiorczym. Zdaniem M. W. Kopertyńskiej, praktyka gospodarowania wskazuje, że rolę skutecznego motywatora w kreowaniu przedsiębiorczych zachowań pracowników osiąga się poprzez [3, s. 282]:

- wynagradzanie za kompetencje i wyniki;
- tworzenie środowiska pobudzającego do działań przedsiębiorczych;
- wychodzenie naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom pracowników podejmujących różnorodne, przedsiębiorcze inicjatywy.

Podstawowym składnikiem wynagrodzenia jest płaca, którą pracownik otrzymuje za wykonaną w pracę – to bardzo ważny element polityki motywacyjnej. Zdaniem J. Misztala, aby płaca zachęcała do kreatywności i przedsiębiorczości powinna odpowiadać następującym wymaganiom [5, s. 164]:

- powinna być atrakcyjna dla organizacji i zewnętrznego rynku pracy tak, aby można było zatrudnić wykwalifikowaną kadrę oraz zatrzymać ją w firmie;
- wielkość, forma oraz możliwości zwiększenia wynagrodzenia powinny być zgodne z oczekiwaniami pracowników, także z nakładem i efektami pracy;
- wysokość płacy powinna być związana jak najściślej z wykonywaną pracą i efektami, na które pracownik ma wpływ; zbyt duża rozbieżność między wysiłkiem włożonym w pracę, a otrzymanymi gratyfikacjami powoduje wzrost niezadowolenia;
- zasady otrzymywania płac powinny być jasne i czytelne, by pracownik wiedział, za co otrzymuje określoną stawkę oraz w jaki sposób może ją zwiększyć lub stracić;
- system wynagradzania powinien dawać realną szansę wzrostu płac uzależnioną przede wszystkim od pracy samych pracowników, ich wydajności i wypracowanych przedsiębiorczych efektów;
- poziom, składniki i formy płac powinny być zróżnicowane w obrębie jednej firmy w zależności od wykonywanej pracy, zajmowanego stanowiska, miejsca w strukturze organizacyjnej, osiągniętych wyników.

Motywowanie (motywacja) bardzo ściśle skorelowane jest z przedsiębiorczością. Jak podkreśla M. Juchnowicz [3, s. 295], jest warunkiem koniecznym (choć niewystarczającym) wytworzenia postaw przedsiębiorczych w przedsiębiorstwie. Warto podkreślić, że w kształtowaniu przedsiębiorczości konieczne jest uruchamianie mechanizmów motywacji wewnętrznej – sama praca staje się bowiem wówczas dla pracownika celem autonomicznym, wartością samą w sobie. Wpływa na większe zaangażowanie, na utożsamianie się z celami przedsiębiorstwa, normami i regułami panującymi w nim, zapewnia dużo lepsze rezultaty pracy.

2.4. Kontrolowanie

Kontrolowanie to funkcja zarządzania, która jest konieczna, sprzyja osiągnięciu celów, minimalizuje niepewność i ryzyko, zapewnia zgodność realizowanych działań z zaplanowanymi. Pozwala sprawdzić, czy przedsiębiorstwo zmierza w wyznaczonym wcześniej kierunku. Dzięki temu możliwe jest wykrycie odchylenia, niekorzystnych zdarzeń i działań zagrażających osiągnięciu celów. Kontrolowanie jest bardzo istotne z punktu widzenia efektywności przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że nadmiar kontroli może powodować negatywne skutki w postaci na przykład hamowania kreatywności i inicjatywy pracowników, ograniczania ich samodzielności w podejmowaniu działań.

Kontrola powinna informować o bieżących postępach w pracy, a jednocześnie zachęcać do większego zaangażowania, by osiągać coraz lepsze efekty, likwidować odchylenia od stanów pożądaných. Jest bardzo istotna zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i całej organizacji, dlatego że [4, s. 175]:

- tworzy wyższą jakość pracy,
- pracownicy lepiej radzą sobie ze zmianami,
- unika popełniania błędów w przyszłości,
- nie kumuluje się tych samych lub podobnych błędów,
- ułatwione jest delegowanie uprawnień i praca zespołowa.

Kontrolowanie z zasady jest sformalizowane. Nie może jednak być przeformalizowane, jeżeli ma sprzyjać kreowaniu przedsiębiorczości zwłaszcza w dużych firmach. Nie powinno w sposób bezwzględny pilnować przestrzegania zgodności ze ściśle określonymi formalnymi przepisami i regułami – może to bowiem nie pomagać, a wręcz obniżać efektywność funkcjonowania na poziomie indywidualnym, grupowym i całej organizacji w kontekście zachowań przedsiębiorczych. „Nadmierne (wręcz obsesyjne, zbyt rygorystyczne) systemy kontroli nie zachęcają do działań innowacyjnych, lecz raczej do precyzyjnego wypełniania swoich codziennych obowiązków. Równie złe rezultaty przynosi powiązanie wdrażania nowych pomysłów z surową kontrolą lub wykorzystywanie nieodpowiednich kryteriów do kontroli realizacji nowych pomysłów. Taki wadliwie skonstruowany system [...] może dostarczać danych, które są zbędne lub niepełne, lub dają fałszywy obraz sytuacji” [2, s. 226]. Na pewno nie sprzyja to przejawianiu przedsiębiorczych zachowań.

Wydaje się, że kontrola niewiele ma wspólnego z przedsiębiorczością. Okazuje się jednak, że może pełnić funkcję kreatywną. Odpowiednio skonstruowany system kontroli może inspirować do inicjowania twórczych, nowatorskich działań zwiększających sprawność poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji. Ważną rolę odgrywa także kontrola partycypacyjna [4, s. 177] oparta na nieformalnych rozwiązaniach organizacyjnych, które uwzględniają aktywny udział pracowników w procesie funkcjonowania organizacji. Wykorzystuje się w niej normy grupowe, kulturę organizacyjną oraz samokontrolę zachowań – aspekty, w których jest miejsce na przedsiębiorcze postawy i zachowania.

Wyznaczając instrumenty kontroli, konieczna jest zatem równowaga pomiędzy przestrzeganiem norm, zasad, reguł a odpowiednim zakresem samodzielności i swobody pracowników.

3. Przedsiębiorczość w zarządzaniu dużym przedsiębiorstwem

Duże przedsiębiorstwa nie są odbiciem małych firm. Inna jest przede wszystkim skala działania, a co się w tym wiąże – sposób zarządzania nimi. W większym stopniu opierają się na regułach, procedurach, a także profesjonalnych menedżerach wynajmowanych do wykonania określonych zadań. Tym samym (zdaniem A. D. Handlera [9, s. 289]), niewidzialna ręka rynku zostaje w nich zastąpiona widzialną ręką menedżera tworzącego biurokratyczną siłę, która w bardzo dużym stopniu decyduje o kierunku ich rozwoju.

W każdym przedsiębiorstwie, a w dużej i bardzo dużej korporacji w szczególności, realizowane są działania często niemające wiele wspólnego z przedsiębiorczością. Jest to konieczne, by mogły one pra-

widłowo funkcjonować. Wprowadzane procedury, formalne przepisy porządkują je, usprawniają ich funkcjonowanie, ułatwiają planowanie i kontrolę. Dzięki temu łatwiej zarządzać nawet bardzo dużym, rozbudowanym przedsiębiorstwem. Stosowane jednak w nadmiarze usztywniają, tłumią inicjatywę – unie-możliwiają (a na pewno utrudniają) rozwój w nich przedsiębiorczości. W firmie, w której nie ma miejsca na przedsiębiorczość, a tym samym na kreatywne myślenie „[...] trudno o rozwój w sensie jakościowym i wprowadzanie rynkowych innowacji. Właśnie dlatego, dla dojrzałych organizacji [...] tak ważne jest równoważenie uporządkowania i wolności tworzenia” [2, s. 208]. Nie jest to jednak łatwe. Wymaga balan-sowania pomiędzy konieczną liczbą planów, sztywnych procedur, standardów a odpowiednim poziomem wolności i autonomii sprzyjającej twórczości i przedsiębiorczości pracowników.

Warunki pracy w dużych przedsiębiorstwach w wielu aspektach nie sprzyjają przedsiębiorczości i kre-atywności. Co więcej – powszechne jest przekonanie – że często wcale nie promuje się tam tego typu wartości. Postrzegane są jako miejsca, gdzie panuje wszechobecna biurokracja, niechęć do współpracy. Uznaje się, że brak warunków do rozwoju indywidualnych możliwości ludzi – to codzienność tego typu struktur. Możliwy jest jednak rozwój przedsiębiorczości nawet w dużych firmach. Świadczy o tym koncep-cja przedsiębiorczości wewnętrznej (intraprzedsiębiorczości, przedsiębiorczości korporacyjnej, przedsię-biorczości organizacyjnej), która zwraca uwagę na konieczność tworzenia atmosfery sprzyjającej rozwojowi przedsiębiorczości nawet w bardzo dużych, rozbudowanych firmach. Uznaje się ją za najbardziej złożoną formę działań przedsiębiorczych. Jej pojawienie się było efektem ewolucji procesów zachodzących we-wnętrzu przedsiębiorstwa oraz komplikujących się warunków w otoczeniu zewnętrznym. Twórcy koncepcji intraprzesiębiorczości – G. i E. Pinchot postulowali wręcz konieczność upowszechniania także w dużych przedsiębiorstwach klimatu sprzyjającego twórczemu myśleniu, tak by były one w stanie dostosowywać się do zmieniających się warunków zewnętrznych, by w porę odpowiadały na sygnały płynące z rynku. Przedsiębiorczość wewnętrzna to siła napędowa wszelkich zachodzących w przedsiębiorstwie procesów. Jest bardzo pożądana – wręcz konieczna – w zarządzaniu, we wszystkich podmiotach gospodarczych niezależnie od ich rodzaju, wielkości.

Bardzo często duże, rozbudowane firmy są powolne, nieprzystosowane do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu. Jednak jeżeli nie zorientują one swoich działań na przedsiębiorczość, jeżeli nie będą elastyczne, nie będą wdrażać zmian, a ich menedżerowie nie będą twórczy, kreatywni, skłonni do podejmowania ryzyka – nie przetrwają w coraz bardziej komplikujących się warunkach otoczenia zewnętrznego.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo niezależnie od wielkości, rodzaju, na poziomie operacyjnym dąży do optymalnej sprawności przy najniższym koszcie. Uwaga menedżerów skupiona jest głównie na zapewnieniu rynko-wego powodzenia. Przedsiębiorczość, innowacje, konieczność wprowadzania zmian mogą zakłócić ten proces. Praktyka gospodarowania dowodzi jednak, że przedsiębiorczość w zarządzaniu jest konieczna, dlatego że [2, s. 208]:

- intensywna konkurencja wymusza wprowadzanie różnego rodzaju innowacji, których powstawaniu sprzyja przedsiębiorczość;
- przedsiębiorczość ułatwia racjonalne gospodarowanie zasobami firmy;
- przedsiębiorczość może zwiększyć szybkość reagowania organizacji na zmiany rynkowe i poprawić jej elastyczność;
- środowisko sprzyjające działaniom przedsiębiorczym może znacznie przyczynić się do tworzenia nowej wiedzy w organizacji.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw może pojawić się konflikt pomiędzy sprawowaniem kon-troli nad sprawnością operacyjną a tworzeniem swobodnego klimatu dla przedsiębiorczości. Balansowanie

pomiędzy tymi dwoma diametralnie różnymi stanami jest bardzo trudne, ale możliwe. Przedsiębiorstwu, któremu się to udaje, może przynieść wymierne korzyści. Zarządzanie przedsiębiorcze, mimo wielu problemów, w konsekwencji opłaca się, warte jest tego, by zaangażować w nie kierownictwo i pracowników organizacji.

Bibliografia

1. Drucker P.F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
2. Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
3. *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości* (2004), red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa.
4. Kisielnicki J. (2012), *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Misztal J. (2006), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
6. *Organizacja zachowań zespołowych* (2012), red. R. Rutka, P. Wróbel, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty* (2012), t. 1., red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
8. *Przedsiębiorczość – szanse i wyzwania* (2012), red. H. Kościelniak, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
9. *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność* (2013), red. J. Bogdanienko, W. Piotrowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTURA ORGANIZACYJNA I JEJ WPŁYW NA DZIAŁALNOŚĆ PROJEKTOWĄ – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: W literaturze naukowej wskazuje się na typy (profile) kultury organizacyjnej pozytywnie stymulujące działalność projektową. Tymczasem „czyste” profile kulturowe występują w organizacjach bardzo rzadko, ustępując miejsca typowi mieszanemu. Uznano zatem, że warto podjąć problematykę wpływu poszczególnych typów występujących w ramach mieszanej kultury organizacyjnej na kształt działalności projektowej. W artykule wykorzystano studium przypadku dużego przedsiębiorstwa z branży finansowej. Opierając się na typologii kultur K.S. Camerona i R.E. Quinna, stwierdzono, że w badanej organizacji występuje hierarchiczno-rynkowa kultura organizacyjna. Cechy charakterystyczne dla kultury hierarchii silnie są odzwierciedlone we wszystkich wyodrębnionych przez autorkę wymiarach działalności projektowej. Okazuje się ponadto, że mimo – wydawałoby się niesprzyjającej działalności projektowej – kultury organizacyjnej można osiągnąć zintegrowany, spójny system zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: typologia kultur organizacyjnych, zarządzanie projektami, mieszany profil kultury organizacyjnej.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON PROJECT ACTIVITY – A CASE STUDY

Abstract: The organizational culture types (profiles) which stimulate positive the project activities are widely described in literature on the subject. Meanwhile, the „pure” culture profiles exist in praxis very rarely, giving precedence to the mixed types. It was therefore decided that it is worthwhile to focus on the issue of the impact of different culture types included in the mixed organizational culture on the project activities. The author of the article used a case study of a large company from the financial industry. After applying the typology of organizational culture by K.S. Cameron and R. E. Quinn the empirical research showed that the company in question has a hierarchical-market culture. The characteristics of the hierarchy culture are reflected strongly in every dimension of project activities. Moreover, it was found that the organization can achieve an integrated, coherent system of project management in spite of the culture which seemingly does not favor for project activities.

Keywords: organizational culture typology, project management, mixed profile of organizational culture.

Wprowadzenie

E. Schein [15, s. 3] definiuje kulturę organizacyjną jako wzór założeń podstawowych, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia lub problemami wewnętrznymi tej grupy. Założenia te sprawdziły się, zatem uznano je za obowiązujące i przekazuje się je nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji.

Kultura organizacyjna jest spoiwem łączącym ludzi. Wytycza i nadaje kierunek większości działań podejmowanych w organizacji. Dlatego też tematyka kultury stale zyskuje na popularności, co przejawia się w licznych publikacjach naukowych i biznesowych, bazujących często na badaniach empirycznych. Od cech właściwych dla kultury określonego przedsiębiorstwa zależy jego efektywność. Kultura może zarówno

wspierać, jak i utrudniać funkcjonowanie i rozwój organizacji. Rozwój jest związany z wprowadzaniem zmian. Te z kolei często są realizowane w formie działalności projektowej (projektów). Czynnikiem warunkującym efektywność realizacji projektów będzie zatem także kultura organizacyjna. Można ją nazwać spoiwem łączącym inne determinanty efektywności projektu, takie jak np. wsparcie ze strony sponsora, przyjęta struktura organizacyjna czy metodyka zarządzania projektami, kompetencje członków zespołu. We wszelkich działaniach podejmowanych w organizacjach – a zatem także w przyjętej strukturze organizacyjnej czy w podejściu do rozwoju potencjału ludzkiego – przejawiają się bowiem pewne wzorce kulturowe.

M. Kopczewski [9, s. 9] kulturę organizacyjną utożsamia z klimatem wokół projektu, odwołując się przy tym do analogii sportowej. Zespoły projektowe – zdaniem wskazanego autora – mogą czuć się i grać, jak drużyna piłkarska u siebie lub na wyjeździe. Stadion pełen własnych kibiców potrafi uczynić cuda i ponieść ulubioną drużynę piłkarską do zwycięstwa nawet w meczu z silniejszym. Podobnie jest w organizacji, w której kultura organizacyjna sprzyja zarządzaniu projektami.

W literaturze przedmiotu prezentowane są charakterystyki kultury projektowej, to jest takiej, która sprzyja efektywności prowadzonych projektów. Zwraca się przy tym uwagę na takie elementy, jak otwartość na pomysły, zaufanie, tolerancja niepewności, indywidualne podejście do pracownika, otwarta komunikacja [1, s. 12–24; 11, s. 305; 12, s. 39–52]. Podkreśla się znaczenie różnic kulturowych członków międzynarodowych zespołów projektowych [8, s. 657–662; 5, s. 28–42]. Ponadto wskazuje się na typy kultury pozytywnie stymulujące działalność projektową lub budowanie struktur zadaniowych. Chodzi tutaj o wyróżnioną przez K.S. Camerona i R.E. Quinna [2, s. 41–49] kulturę adhokracji oraz kulturę klanu [11, s. 310; 12, s. 43; 10, s. 177], a także kulturę zadania występującą w klasyfikacji kultur według Ch. Handy'ego [10, s. 176–177].

Spośród wielu typologii kultur organizacyjnych autorzy podejmujący problematykę zarządzania projektami najczęściej powołują się na koncepcję Camerona i Quinna. Badacze ci wyróżnili jeszcze dwa – poza wskazanymi wyżej – profile kultury organizacyjnej: kulturę hierarchii i kulturę rynku. Podobnie w pozostałych klasyfikacjach kultur pojawiają się także inne typy – mniej sprzyjające lub wcale niesprzyjające działalności projektowej. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że „czyste” profile kulturowe występują bardzo rzadko. Częściej w organizacjach mamy do czynienia z typem mieszanym. Nasuwa się zatem pytanie, w jakim stopniu poszczególne typy zidentyfikowane w ramach mieszanej kultury organizacyjnej wpływają na kształt działalności projektowej.

W artykule udzielono odpowiedzi na postawione wyżej pytanie, posiłkując się studium przypadku dużego przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, funkcjonującego w branży finansowej. Wykorzystano przy tym typologię kultur Camerona i Quinna w zgodzie z nurtem badawczym prezentowanym najczęściej w literaturze z zakresu zarządzania projektami. Przyjęto funkcjonalne i socjologiczne podejście do definiowania i diagnozowania kultury organizacyjnej¹. Przeprowadzone badania są częścią szerszego projektu badawczego pt. „Funkcja personalna w organizacji zorientowanej na projekty”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Materiały dotyczące interesujących autorkę kwestii zebrano poprzez zastosowanie wywiadów (ustrukturyzowanych i luźnych) z siedmioma osobami zaangażowanymi w zarządzanie projektami (kierownikami projektów oraz znaczącymi kierownikami liniowymi). Wszystkie poddane badaniom osoby pracują w badanej organizacji ponad pięć lat.

1. Charakterystyka kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa

Historia badanej organizacji na rynku polskim sięga lat 90. XX wieku. Do 2013 r. miały miejsce kilkakrotne zmiany właścicielskie, których następstwem była nie tylko zmiana źródła pochodzenia kapitału, ale też przeobrażenia w strukturze i ofercie produktowej organizacji, zmiany personalne i oczywiście zmiany kulturowe. Obecnie głównym produktem oferowanym przez organizację są kredyty.

¹ Przyjęto, że organizacja ma kulturę, kultura wyjaśnia inne zjawiska, a badacz pozostaje neutralny w trakcie dokonywania jej diagnozy [2, s. 136].

W literaturze z zakresu zarządzania utrwalił się pogląd, że kultura narodowa odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa [16, s. 41–42]. Kultura organizacyjna podlega zatem wpływowi kultury narodowej kraju pochodzenia przedsiębiorstw. Tak też jest w poddanym analizie przypadku. Zdaniem respondentów, w okresie kiedy w organizacji dominował kapitał „zza oceanu”, wyraźnie można było odczuć tzw. poprawność polityczną. Przejawiała się ona w stosowaniu w procesach zatrudniania zasady parytetu płci oraz w eksponowanej w licznych dokumentach wewnętrznych zasady niedyskryminowania.

Jak wskazano we wstępie opracowania, badania empiryczne oparto na typologii kultur Camerona i Quinna. Uwzględniając cel badania oraz wykorzystaną metodę zbierania informacji (wywiad) w procesie badawczym, zastosowano własny kwestionariusz wywiadu. Kwestionariusz diagnostyczny opracowany przez wskazanych autorów jest bowiem bardziej odpowiedni dla badań ankietowych, pozwala na szczególne określenie stopnia „natężenia” określonego typu kultury w kulturze całego przedsiębiorstwa, a także proporcji między typami kultur. Autorka zastosowała sposób diagnozy na podstawie charakterystyk poszczególnych typów kultur. Z przeprowadzonych badań wynika, że w organizacji panuje kultura z dominującym typem hierarchii. Widoczny jest jednak także element kultury rynku i nieznacznie – klanu.

Powyższe wskazuje, że badana organizacja to przede wszystkim wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Kultura hierarchii jest bliska wyróżnionej przez A. Potockiego [13, s. 34]) kulturze biurokratycznej. Stabilizacja – tak ważna w budowaniu wizerunku każdej instytucji finansowej – jest tutaj oparta na normach, regułach, procedurach (przepisach). Doceniane jest nienagane wykonywanie zadań według ustalonych procedur oraz znajomość przepisów.

Jednocześnie widoczne jest zorientowanie na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu, co przejawia się w poszukiwaniu możliwości oraz tworzeniu nowych produktów finansowych. Na istnienie symptomów kultury rynku wskazują także pewne wydarzenia z historii przedsiębiorstwa, a mianowicie fuzje.

W organizacjach typu klanowego dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, obserwuje się spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Bardziej przypominają one wielką rodzinę niż przedsiębiorstwo. Nie można tych cech odnieść do kultury badanej organizacji. Opinie respondentów podkreślające istnienie w kulturze organizacyjnej „pierzwiastka” klanowości były raczej poparte obserwacją relacji międzyludzkich i oceną atmosfery pracy we własnych komórkach organizacyjnych niż postrzeganiem w całej organizacji dążeniem do zwiększenia zaangażowania ludzi i poczuciem odpowiedzialności firmy za pracowników. Zaufanie wobec pracodawcy związane z troską o pracownika i jego miejsce pracy zostało wyraźnie nadszarpnięte w okresie ostatnich zmian właścicielskich.

Dokonując pewnego podsumowania opinii respondentów można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo charakteryzuje mieszany typ kultury organizacyjnej, określony jako hierarchiczno-rynkowy.

2. Ocena wpływu kultury organizacyjnej na działalność projektową

Większość respondentów stwierdziła, że dostrzega związek między kulturą organizacyjną a sposobem realizacji projektów. Wpływ kultury przejawia się (w kolejności zgodnej z przypisaną siłą oddziaływania kultury na dany element) w:

- strukturze zespołu projektowego, podziale ról w projekcie, czasie założonym na realizację projektu,
- uprawnieniach kierownika projektu, metodyce prowadzenia projektu, sposobie reagowania na zmieniające się potrzeby klienta (zleceniodawcy),
- tematach/celu projektów.

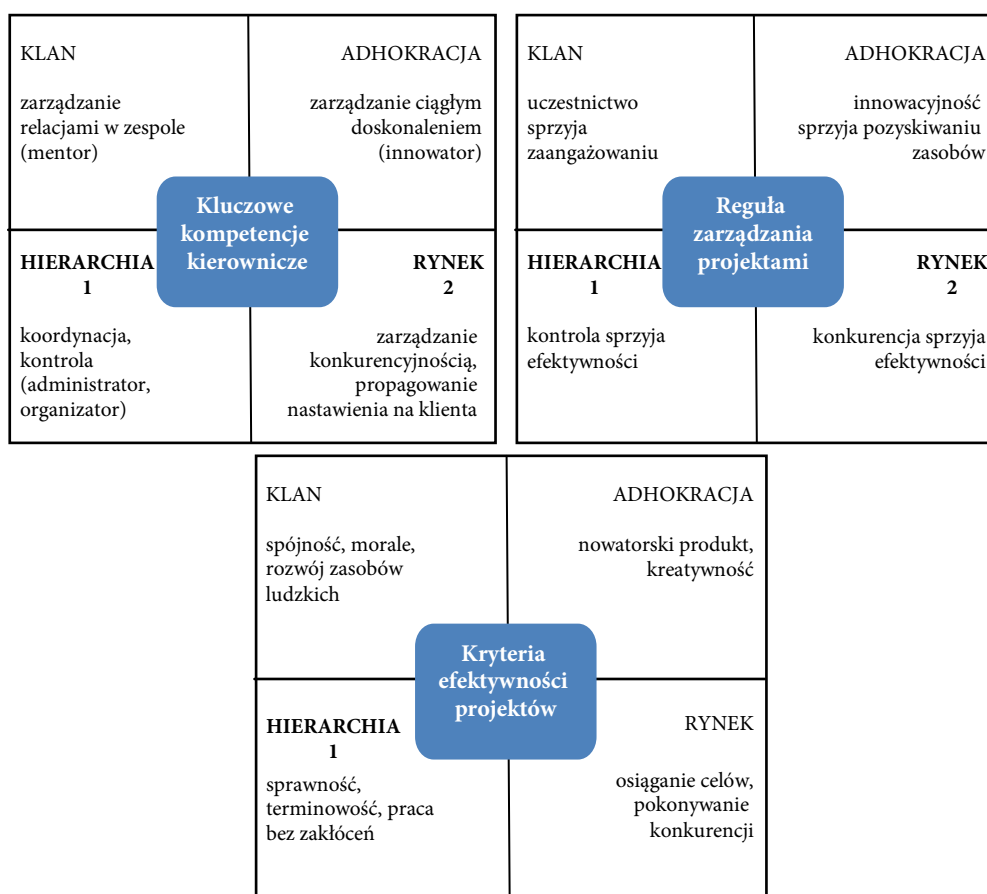
Dla uzyskania pełniejszej oceny wpływu kultury na działalność projektową – a w tym zdiagnozowanych w jej obrębie typów – wyodrębniono wymiary tej działalności, które nazwano następująco:

- kluczowe kompetencje kierownika projektu,
- reguła zarządzania projektami,
- efektywność projektów (kryteria).

Syntetyczną charakterystykę poszczególnych wymiarów działalności projektowej w poszczególnych typach kultur przedstawiono na rysunku. Zaznaczono przy tym odpowiednio numerem 1 lub 2, który typ odgrywa główną rolę, a który rolę „drugoplanową” w kształtowaniu każdego z wymiarów działalności projektowej w badanej organizacji.

Jak wynika z rysunku, kluczowe kompetencje kierownika projektu są przede wszystkim zgodne z tymi, jakie eksponuje się w kulturze hierarchii. Kierownik projektu musi umieć koordynować i kontrolować. Pełni on zatem w organizacji raczej rolę administratora. Druga jego funkcja polega na propagowaniu w zespole postaw proklienckich. W odniesieniu do działalności projektowej chodzi tutaj nie tylko o dostosowanie produktu finalnego do potrzeb klienta zewnętrznego, ale w przypadku projektów informatycznych – także do klienta wewnętrznego (zleceniodawcy zmian w systemach IT).

Zarządzanie projektami odbywa się przede wszystkim według reguły „kontrola sprzyja efektywności”. Ujawnia się jednak także rynkowy aspekt działalności projektowej. Zespoły IT konkurują często o projekty z firmami zewnętrznymi. Kalkulowane są plusey i minusy wynikające z przekazania projektu do realizacji własnym pracownikom oraz zlecenia go na zewnątrz. Kierownicy w swojej argumentacji posiłkują się danymi nie tylko związanymi z oceną ekonomicznej efektywności przedsięwzięcia. Podkreślane są także kompetencje zespołu.



Wpływ typów kultur wyróżnionych przez Camerona i Quinna na wymiary działalności projektowej – teoria i wyniki badań w organizacji będącej obiektem analizy przypadku

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [18] oraz wyników badań własnych

Wreszcie kryteriami efektywności projektów w badanej organizacji zdaniem wszystkich respondentów są sprawność oraz terminowość. W ten sposób przejawia się tradycyjne (hierarchiczne) podejście do definiowania czynników sukcesu projektu, bazujące na ocenie stopnia spełnienia wymagań jakościowych,

kosztach oraz czasie realizacji. Współcześnie coraz częściej podkreśla się znaczenie różnych interesariuszy projektu [3, s. 170] i ocenianie efektywności przede wszystkim przez pryzmat zadowolenia klienta (zleceniodawcy).

W badanej organizacji projekty są prowadzone według własnej metodyki będącej kompilacją najlepszych praktyk z takich metodyk, jak PMI czy Prince2. W projektach tworzenia oprogramowania korzysta się także z założeń metodyki RUP (*rational unified process*). Metodyki PMI i Prince2 reprezentują tzw. tradycyjne, uniwersalne podejście do realizacji projektów. W badanym przypadku okazuje się zatem, że w kulturze hierarchiczno-rynkowej standardy realizacji projektów są zgodne z ujęciem prezentowanym w tradycyjnych metodykach zarządzania projektami².

Jedna z definicji samej kultury mówi, że jest to stopień doskonałości, sprawności w opanowaniu, znawstwie jakiejś specjalności [4]. Dlatego zapewne kulturę projektową wiąże się z dojrzałością w zarządzaniu projektami. Owa dojrzałość wyraża się w zaawansowaniu procesów zarządzania projektami, struktury oraz – co istotne – kultury projektowej [6, s. 9–10]). Jej stopień jest określany przy użyciu własnych bądź zestandaryzowanych metod oceny. Niżej przedstawiona zostanie charakterystyka wybranych dwóch narzędzi służących ocenie dojrzałości projektowej organizacji. Pierwszym z nich jest *the Kerzner project management maturity model* (PMMM), drugim – *project management maturity model*.

H. Kerzner wyróżnił w swoim modelu pięć poziomów dojrzałości. Poziom pierwszy to wspólny język. Organizacja ma tu pewną wiedzę o projektach i potrafi je odróżnić od działalności bieżącej lub wiedzy takowej nie ma. Na poziomie drugim (wspólne procesy) następuje rozpoznanie procesów w obrębie zarządzania projektami oraz umiejętność powtórzenia tych procesów przy kolejnych projektach. Na poziomie trzecim stosowana jest jednolita metodyka zarządzania projektami. Natomiast poziom czwarty jest wzbogacony w stosunku do poziomu poprzedniego o próby doskonalenia przyjętej metodyki. Na poziomie piątym organizacja sama może stanowić wzór dla innych organizacji w zakresie zarządzania projektami i samodoskonalenia w analizowanym obszarze [7, s. 26–27].

W narzędziu o nazwie *project management maturity model*, opracowanym przez *project management institute* – podobnie jak w modelu Kerznera – występuje pięć poziomów dojrzałości projektowej. Na poziomie pierwszym organizacja rozpoznaje projekty i prowadzi je w sposób niesformalizowany, ale inaczej niż działalność bieżącą. Poziom drugi jest wzbogacony o procedury, według których prowadzi się projekty. Na poziomie trzecim organizacja posiada własną metodykę zarządzania projektami. Poziom czwarty oznacza mierzenie rezultatów projektów i zarządzanie jakością w projekcie. Na poziomie piątym – podobnie jak u Kerznera – organizacja optymalizuje procesy zarządzania projektami [17, s. 53].

Posiłkując się powyższymi charakterystykami poziomów dojrzałości projektowej, poproszono respondentów o ocenę stopnia tej dojrzałości. Poddanej badaniu organizacji stopień dojrzałości projektowej wyznaczono między trzecim a czwartym poziomem modelu Kerznera. Mimo – wydawałoby się niesprzyjającej działalności projektowej – kultury opartej na hierarchii z „dodatkiem” typu rynkowego można osiągnąć zintegrowany, spójny system zarządzania projektami.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, które nie potrafią wprowadzać zmian, przestają się liczyć na rynku. Owo wprowadzanie zmian ma miejsce coraz częściej w formie projektów. Istotnym czynnikiem warunkującym efektywność realizacji projektów – podobnie jak wszelkich działań podejmowanych w przedsiębiorstwie – jest kultura organizacyjna. Mając na uwadze problematykę roli kultury organizacyjnej w działalności projektowej, można stwierdzić, że dotychczasowa uwaga badaczy była skupiona na cechach tej kultury oraz czystych

² Stanowi to pewne potwierdzenie tez autorki postawionych w artykule „Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów” [12, s. 39–52].

profilach kulturowych sprzyjających realizacji projektów. Tymczasem w organizacjach, w których ma miejsce działalność projektowa, występuje często kultura typu mieszanego.

W artykule podjęto problematykę wpływu poszczególnych typów występujących w ramach mieszanej kultury organizacyjnej na kształt działalności projektowej, bazując na studium przypadku dużego przedsiębiorstwa funkcjonującego w branży finansowej.

Wywiady przeprowadzone z osobami zaangażowanymi w zarządzanie projektami pozwoliły na stwierdzenie, że w badanej organizacji występuje hierarchiczno-rynkowa kultura organizacyjna. Cechy charakterystyczne dla kultury hierarchii są silnie odzwierciedlone we wszystkich wyodrębnionych wymiarach działalności projektowej. „Rynkowość” odgrywa drugoplanową rolę w regułach zarządzania projektami oraz kompetencjach kierownika projektu. Okazuje się ponadto, że mimo – wydawałoby się niesprzyjającej działalności projektowej – kultury opartej na hierarchii z dodatkiem typu rynkowego można osiągnąć zintegrowany, spójny system zarządzania projektami.

Bibliografia

1. Belassi W., Kondra A.Z., Tukul O.I. (2007), *New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture*, Project Management Journal, 38 (4).
2. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Cobb A.T. (2012), *Leading Project Team. The Basics of Project Management and Team Leadership*, 2nd ed., SAGE Publications, Los Angeles.
4. Doroszewski W. (red.) (1958–1969), *Słownik języka polskiego*, wersja elektroniczna na płycie CD, PWN, Warszawa.
5. Eberlein M. (2008), *Culture as a Critical Success Factor for Successful Global Project Management in Multi-national it Service Projects*, Journal of Information Technology Management, vol. XIX, no. 3.
6. Haffer J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń.
7. Juchniewicz M. (2009), *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 7–8.
8. Koester K. (2010), *International Project Management*, SAGE Publication Ltd, London.
9. Kopczeński M. (2009), *Alfabet zarządzania projektami*, Helion, Gliwice.
10. Lichtarski J.M. (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności, uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
11. Piwowar-Sulej K. (2010), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przez projekty*, w: *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie, kultura organizacji, społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, s. 305.
12. Piwowar-Sulej K. (2012), *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 4 (26), s. 39–52.
13. Potocki A. (1992), *Wybrane metody humanizacji pracy*, Wydawnictwo PAN Wrocław, oddział w Krakowie, Kraków, s. 34.
14. Ranf D.E. (2010), *Cultural Differences in Project Management*, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12(2), s. 657–662.
15. Schein E. (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, no. 2 (25), s. 3.
16. Silverthorne C.P. (2005), *Organizational Psychology in Cross-cultural Perspective*, University Press, New York, s. 41–42.
17. Skalik J. (red.) (2009), *Zarządzanie projektami*, UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 53.
18. Yazici H.J. (2011), *Significance of Organizational Culture in Perceived Project and Business Performance*, Engineering Management Journal, vol. 23, no. 2, June, s. 27.
19. www.awf.wroc.pl/files_mce/WYDZIAL%20WF/Katedra%20Komunikacji%20i%20Zarzadzania%20w%20Sporcie/materialy%20do%20pobrania/kultura_organizacyjna [dostęp: 01.10.2013].

ZWIĘKSZANIE STOPNIA DOJRZAŁOŚCI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI. KONCEPCJE, UWARUNKOWANIA I MOŻLIWE ZASTOSOWANIA PRAKTYCZNE¹

Streszczenie: Badacze stale poszukują sposobów na usprawnianie działalności przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami. Artykuł wpisuje się w ten nurt, podejmując dyskusję na temat wykorzystania w tym celu oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. W opracowaniu przedstawiono różnorodność podejść metodycznych. Na bazie studiów literaturowych scharakteryzowano cechy wspólne oraz różnice w modelach wykorzystywanych w ocenie stopnia dojrzałości. Omówiono interpretację wyników oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami oraz ich wykorzystanie w usprawnianiu działalności przedsiębiorstwa. Wskazano cztery kluczowe obszary, w których obecnie powinna być dokonywana ocena stopnia dojrzałości w przedsiębiorstwie, tj. obszar metod i narzędzi, zasobów ludzkich, środowiska projektowego i zarządzania wiedzą projektową. Omówiono czynniki wpływające na dojrzałość w zarządzaniu projektami w każdym z obszarów.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, dojrzałość, przedsiębiorstwo, metody, koncepcje, aplikacje, projekt.

INCREASING THE LEVEL OF MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT. IDEAS, CONDITIONS AND POTENTIAL PRACTICAL APPLICATIONS

Abstract: The researchers are continuously looking for ways of improving the company's performance in project management. The article is in keeping with these efforts in so far as it sets out to discuss the application of maturity assessment with a view to discovering potential improvements. The ideas of maturity in project management are discussed in the paper. A variety of methodological approaches to the assessment of the maturity level in project management within the company are presented. Based on the literature review, the commonalities and differences are outlined. The core concept of maturity assessment in project management and its application in improving company operations are given. Four key areas, in which the assessment should be performed, are as follows: methods and tools, human resources, project environment and project management knowledge were identified. The factors influencing maturity in project management are discussed in relation to each particular assessment area.

Keywords: project management, maturity, company, methods, ideas, application, project.

Wprowadzenie

Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach w znacznym stopniu zmieniało się przez ostatnie kilkadziesiąt lat. W początkowym okresie, tj. w latach 60. ubiegłego stulecia, związane było z realizacją wyłącznie jednostkowych przedsięwzięć [12, s. 898–900]. Przedsiębiorstwa skupiały się wówczas na poszukiwaniu sposobów pozwalających na zwiększanie efektywności pojedynczych projektów. Ośrodki naukowe, od-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

powiadając na to zapotrzebowanie, starały się głównie opracowywać nowe bądź doskonalić już istniejące metody i narzędzia z zakresu sporządzania harmonogramów i kosztorysów projektów [2, s. 194].

Wraz z upływem czasu projekty zaczęły obejmować nowe obszary działalności przedsiębiorstw. Stawały się też coraz bardziej złożone. W rezultacie liczba projektów realizowanych w przedsiębiorstwach gwałtownie wzrosła. Środowisko wieloprojektowe (*multi-project environment*) i nowe problemy z nim związane znalazły się – i są nadal – w centrum zainteresowania badaczy [17; 18, s. 172–188].

Pojawiła się koncepcja biura zarządzania projektami (PMO – *Project Management Office*), czyli jednostki organizacyjnej wspierającej realizację wielu projektów w przedsiębiorstwie [26]. Od samego początku jednym z głównych celów PMO było usprawnianie działalności przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania projektami [19, s. 88–98]. Przy czym wraz ze znaczącym wzrostem liczby projektów oraz z podwyższeniem stopnia ich skomplikowania to usprawnianie stało się wielowątkowe. Poszukując sposobów zarówno pozwalających na ocenę stopnia zaawansowania przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami, jak i wskazujących na miejsca potencjalnych usprawnień, zaproponowano koncepcję oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami [8].

1. Dojrzałość a zarządzanie projektami

Pojęcie dojrzałości wywodzi się z psychologii i przeważnie oznacza osiągnięcie przez jednostkę pewnego pożądanego stanu pod względem umysłowym i emocjonalnym [11, s. 674–701]. Inaczej jednak niż w psychologii w zarządzaniu projektami przyjęto, że dojrzałość może osiągać nie tylko dwa stany, tj. dojrzały i niedojrzały, ale również stany pośrednie.

Według D. Hillsona [5, s. 298–311] istnieje kilkadziesiąt różnych rodzajów modeli wykorzystywanych do oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. Te modele różnią się od siebie zakresem pomiaru stopnia dojrzałości, który może być dokonywany w różnych obszarach działalności organizacji.

1.1. Różnice i podobieństwa w modelach oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami

Szczególnie duże zróżnicowanie występuje pomiędzy poszczególnymi modelami wykorzystywanymi na potrzeby analizy stanu zarządzania projektami w konkretnym przedsiębiorstwie [15, s. 20–34; 25, s. 26–33]. Takie modele są przeważnie stosowane przez firmy doradcze celem opracowania rozbudowanych strategii zwiększania stopnia dojrzałości danego przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Istnieje też wiele modeli dostosowanych do potrzeb poszczególnych branż [7, s. 180–192; 21, s. 262–280; 24, s. 176–187], z przewagą informatycznej i budowlanej.

Ogólnościatowe stowarzyszenia (np. Project Management Institute, International Project Management Association) oraz czołowi badacze (m.in. Harold Kerzner, Kent Crawford), zajmujący się zagadnieniem dojrzałości w zarządzaniu projektami, podejmują wysiłki zmierzające do zbudowania modeli oceny stopnia dojrzałości, które mogłyby być stosowane w różnych branżach. Do najbardziej rozpowszechnionych obecnie uniwersalnych modeli zaliczyć należy:

- *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* [16],
- *Prince 2 Maturity Model* [14],
- *The Project Management Maturity Model* [1, s. 50–58],
- *Project Management Process Maturity Model – PM2* [10, s. 150–155],
- *Project Management Maturity Model – ProMMM* [5, s. 298–311],
- *Strategic Project Management Maturity Model* [8].

Pomimo zróżnicowania w zakresie obszarów oceny zdecydowana większość modeli opiera się na pięciostopniowej skali ocen, gdzie 1 oznacza najniższy, a 5 najwyższy stopień dojrzałości w zarządzaniu

projektami [9]. Ponadto należy zauważyć, że pomiar stopnia dojrzałości dokonywany jest w każdym z analizowanych obszarów z osobna.

W związku z powyższym w większości stosowanych modeli w wyniku dokonanego pomiaru otrzymujemy zbiór ocen w postaci macierzy, które określają stopnie dojrzałości, na jakich w poszczególnych obszarach związanych z zarządzaniem projektami znajduje się organizacja [4, s. 101; 6; 27].

Odmienne podejście zostało przyjęte w modelu OPM3 [16], gdzie ocenia się, czy przedsiębiorstwo stosuje tzw. najlepsze praktyki (*best practices*). Te praktyki są ujęte w postaci listy, która jest sukcesywnie uzupełniana i obecnie liczy ok. 400 pozycji. W rezultacie dokonanej oceny przedsiębiorstwo otrzymuje wynik procentowy adekwatny do liczby stosowanych najlepszych praktyk. Należy zauważyć, że w związku ze stałym poszerzaniem się listy stanowiącej punkt odniesienia dla dokonywanego pomiaru wynik przedsiębiorstwa może się zmieniać w zależności od daty wykonania pomiaru.

1.2. Kluczowe obszary oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami

Na podstawie studiów literaturowych (szczegółowo przeprowadzonych w ramach projektu badawczego z NCN nr 6787/B1T02/2011/40) [20, s. 27–35] oraz po wzięciu pod uwagę najnowszych trendów w zarządzaniu projektami [3, s. 23–44; 22, s. 20–35; 23] autor artykułu uważa, że obecnie ocena stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami powinna się odbywać w następujących czterech kluczowych obszarach:

- metod i narzędzi,
- zasobów ludzkich,
- środowiska projektowego,
- zarządzania wiedzą projektową.

Dojrzałość w obszarze **metod i narzędzi** związana jest z przyjęciem i stosowaniem w przedsiębiorstwie wybranych standardów z zakresu zarządzania projektami. W obszarze **zasobów ludzkich** z kolei określa kompetencje, doświadczenie oraz umiejętności osób biorących udział w projektach. Natomiast w obszarze **środowiska projektowego** odnosi się do struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz procedur wspierających zarządzanie projektami. Wreszcie zwieńczeniem oceny stopnia dojrzałości jest pomiar w obszarze **zarządzania wiedzą projektową**, w którym to umiejętność gromadzenia informacji z bieżących projektów i wykorzystywania tych danych w przyszłych projektach jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w realizacji nowych przedsięwzięć.

2. Istota oceny stopnia dojrzałości w przedsiębiorstwie

Wynik oceny stopnia dojrzałości powinien nie tylko dostarczać informacje na temat aktualnego stanu zaawansowania organizacji w zarządzaniu projektami w poszczególnych obszarach, lecz przede wszystkim ma stanowić wskazówkę do usprawniania działalności przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami [13, s. 355–357].

Na bazie dokonanych studiów literaturowych zidentyfikowano działania mające wpływ na usprawnianie działalności przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami w poszczególnych obszarach: metod i narzędzi, zasobów ludzkich, środowiska projektowego i zarządzania wiedzą projektową.

2.1. Obszar metod i narzędzi

W obszarze metod i narzędzi kluczowe działania mające na celu zwiększenie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami powinny się skupiać na definiowaniu standardowych zestawów narzędzi i technik oraz stosowaniu ich w zarządzaniu projektami. Ponadto należy zadbać o ujednoczenie wspólnego języka służącego do opisu działań w projekcie oraz rezultatów projektu. Standaryzacja powinna dotyczyć także podziału na fazy w projektach, stosowania harmonogramu bazowego, używania modeli matematycznych w celach planistycznych oraz zarządzania portfelem projektów.

Mając na uwadze, jak ważny jest sukces projektu, trzeba zdefiniować jego mierniki przed rozpoczęciem każdego projektu lub w początkowej fazie jego realizacji. Przy czym wskazane jest, aby były one skorelowane z pomiarem wartości biznesowej projektu dla całej organizacji. Kolejne działania, jakie należałoby podjąć, są związane ze zbudowaniem systemu zapewniającego zbieranie rzetelnych danych o projektach, aby na ich podstawie można było opracowywać wiarygodne raporty dla osób decyzyjnych w projektach.

W celu zapewnienia maksymalnej zbieżności celów projektu z potrzebami biznesowymi organizacji należy wprowadzić systemowe zarządzanie zmianami, które pozwoli na podążanie za ewentualnymi modyfikacjami w strategii przedsiębiorstwa. Ostatnia grupa działań jest związana z wprowadzeniem mechanizmów pozwalających na dostosowywanie standardowych, zdefiniowanych technik i narzędzi do potrzeb pojedynczych projektów.

2.2. Obszar zasobów ludzkich

W obszarze zasobów ludzkich działania zmierzające do zwiększenia stopnia dojrzałości powinny głównie polegać na budowaniu systemu pomiaru wydajności kierowników projektów – jako części ogólnego systemu oceny pracowników – oraz określaniu ścieżek kariery dla osób pełniących poszczególne funkcje w projektach. Ponadto należy wypracować system ocen pozwalający na określenie technicznych umiejętności osób zaangażowanych oraz odpowiednich kompetencji do wypełniania przydzielonych im funkcji w projektach. Z tym systemem powinien być skorelowany program rozwoju i szkoleń osób biorących udział w projektach. Takie szkolenia dobrze jest ukierunkować zarówno na twarde, jak i miękkie aspekty zarządzania projektami. Wspierać należy też członkostwo pracowników w profesjonalnych stowarzyszeniach związanych z tematyką zarządzania projektami.

2.3. Obszar środowiska projektowego

Zamierzając podnosić stopień dojrzałości w zarządzaniu projektami w obszarze środowiska projektowego, przedsiębiorstwo powinno ustanowić odpowiednią strukturę organizacyjną na potrzeby wspierania zarządzania projektami. Może się to wiązać np. z wydzieleniem jednostki organizacyjnej do spraw zarządzania projektami (np. biuro zarządzania projektami).

Należy zadbać o to, by wśród celów projektów wyraźnie wyróżnione były cele strategiczne, które trzeba skorelować z ogólną wizją zarządzania projektami. Równocześnie, by zapewnić jak najwyższą spójność działań, kierownicy projektów powinni posiadać wiedzę na temat celów i planów innych niż własne projektów. Pozwalałoby to na lepszą koordynację interakcji między projektami.

Ponadto trzeba skorelować przyjętą metodykę zarządzania projektami w firmie z procesami zarządzania strategicznego i operacyjnego oraz podporządkować zarządzanie projektami osiągnięciu celów biznesowych organizacji.

W celu budowania ogólnej świadomości, jak wartościowe jest zarządzanie projektami, należy dążyć do aktywnego uczestnictwa sponsorów w projektach oraz zadbać o wsparcie naczelnego kierownictwa procesów związanych z zarządzaniem projektami.

Wszystkie powyższe działania powinny skutkować zwiększaniem skuteczności w zarządzaniu projektami.

2.4. Obszar zarządzania wiedzą projektową

W obszarze zarządzania wiedzą projektową konieczne jest, by przedsiębiorstwo rozważyło podjęcie działań mających na celu gromadzenie, przechowywanie i stosowanie kapitału intelektualnego w kolejnych projektach.

Doświadczenia i wiedza zdobyte podczas realizowania poszczególnych projektów powinny być identyfikowane, gromadzone, przetwarzane, kodyfikowane, a następnie wykorzystywane w przyszłych przedsięwzięciach. Należy zdefiniować system kooperacji oraz wymiany informacji pomiędzy kierownikami

projektów, który pozwoliłyby, by osoby pełniące różne funkcje w firmie współpracowały ze sobą i razem uzgadniały cele. Dodatkowo organizacja powinna wspierać tworzenie lokalnych społeczności osób zainteresowanych zarządzaniem projektami w przedsiębiorstwie.

2.5. Zrównoważony rozwój obszarów dojrzałości

Trzeba podkreślić, że wymienione w każdym z obszarów działania niejednokrotnie są ze sobą powiązane. W związku z tym przedsiębiorstwo powinno w miarę możliwości dbać o zrównoważony rozwój w każdym z obszarów, gdyż znaczące niedoinwestowanie np. w obszarze zarządzania wiedzą może stanowić barierę dalszego rozwoju w pozostałych obszarach dojrzałości.

3. Dojrzałość w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa już od lat 60. ubiegłego stulecia próbowały usprawniać swoje działania, by zwiększyć efektywność w zarządzaniu projektami. Ich inwestycje czynione w tym zakresie skupiały się głównie wokół metod i narzędzi oraz ludzi biorących udział w projektach. Mimo upływu lat kwestie te nie zostały całkowicie wyczerpane w badaniach naukowych. Wiąże się to głównie ze zmianą warunków, w jakich były i są prowadzone przedsięwzięcia. Należy pamiętać, że wpływ otoczenia, w którym realizowane są projekty, na sukces tych projektów jest znaczący i ciągle się powiększa. Otoczenie natomiast staje się coraz bardziej turbulentne, wymuszając z kolei dalsze zmiany w dotychczas stosowanych metodach i narzędziach. Bardzo często te zmiany są możliwe dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych w zarządzaniu.

Podejście do zasobów ludzkich w projektach również bardzo się rozwinęło w ciągu ostatnich 50 lat. Oprócz typowych umiejętności technicznych coraz bardziej znaczącą rolę w realizacji projektów zaczęły odgrywać miękkie aspekty zarządzania. Obecnie umiejętności efektywnej komunikacji czy pracy zespołowej są nie tylko domeną kierownika projektu i jego najbliższych współpracowników, lecz niejednokrotnie wymaga się ich również od specjalistów pracujących do tej pory samodzielnie w swoich dziedzinach. Grono interesariuszy projektu również znacznie się poszerzyło i obecnie zarządzanie nimi staje się dużym wyzwaniem dla osób prowadzących projekty w przedsiębiorstwach.

Ponadto w obecnych środowiskach wieloprojektowych intensywność interakcji pomiędzy poszczególnymi projektami gwałtownie wzrosła. W związku z tym dotychczasowe struktury organizacyjne stały się niewystarczające. Dodatkowo niejednokrotnie powodzenie kluczowych projektów przekłada się bezpośrednio na sukces rynkowy całych organizacji. Dlatego też przedsiębiorstwa zostały zmuszone do zmiany swoich struktur i procedur na takie, które w większym stopniu przyczyniają się do sukcesu projektów. Niezbędne wręcz stało się wpisanie projektów w strategię całego przedsiębiorstwa. To wszystko powoduje, że zwiększanie stopnia dojrzałości w obszarze środowiska projektowego stanowi obecnie duże wyzwanie dla przedsiębiorstw.

Obszar zarządzania wiedzą projektową, do tej pory niewyodrębniany w badaniach dotyczących dojrzałości w zarządzaniu projektami, zdaniem autora powinien być obecnie w centrum uwagi przedsiębiorstw i badaczy. Jest to związane nie tylko z faktem, że w porównaniu z pozostałymi trzema obszarami jest on najnowszym i przez to najmniej rozpoznany obszarem, ale również z uwagi na jego skomplikowaną naturę i wielowątkowość. Dlatego też podejmowanie tematów badawczych z tego zakresu wydaje się jak najbardziej uzasadnione.

Powyższe rozważania uwiadcniają, jak wiele uwarunkowań wiąże się ze zwiększaniem stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwie. Prowadzenie dalszych badań, zdaniem autora, powinno być wykonywane z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych branż oraz w wymienionych obszarach metod i narzędzi, zasobów ludzkich, środowiska projektowego i zarządzania wiedzą projektową. Wyniki tych badań powinny się przyczyniać do usprawniania działalności przedsiębiorstw w zakresie zarządzania projektami.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zwiększanie efektywności w realizacji projektów może znacząco przyczyniać się do sukcesu rynkowego całej organizacji. Usprawnianie działalności przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania projektami staje się ważnym czynnikiem wpływającym na jego rozwój. Poszukiwanie obszarów usprawnień powinno się odbywać z wykorzystaniem koncepcji oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami.

Na podstawie dokonanych studiów literaturowych można zauważyć, że zwiększanie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami winno się skupiać na czterech obszarach: metod i narzędzi, zasobów ludzkich, środowiska projektowego i zarządzania wiedzą projektową. W każdym z wymienionych obszarów należy podejmować odrębne działania mające na celu usprawnienie działalności przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Podnoszenie stopnia dojrzałości w każdym analizowanym obszarze podlega różnym uwarunkowaniom i jest ważne dla całej organizacji. Jeśli jednak brać pod uwagę, że przedsiębiorstwa do tej pory koncentrowały się głównie na inwestowaniu w metody oraz w ludzi w projektach, to pewnym wyzwaniem może być dla nich skupienie się na środowisku projektowym czy też na najnowszych trendach związanych z zarządzaniem wiedzą projektową. Dlatego prowadzenie dalszych pogłębionych badań w zakresie dojrzałości w zarządzaniu projektami wydaje się jak najbardziej trafne i uzasadnione.

Bibliografia

1. Crawford J.K. (2006), *The Project Management Maturity Model*, Information Systems Management, no. 23 (4).
2. Eppinger S.D. (2001), *Innovation at the Speed of Information*, Harvard Business Review, no. 79 (1).
3. Gasik S. (2011), *A Model of Project Knowledge Management*, Project Management Journal, no. 42 (3).
4. Gladden R. (2012), *The Project Risk Maturity Model: Measuring and Improving Risk Management Capability*, Project Management Journal, no. 43 (5).
5. Hillson D. (2003), *Assessing Organizational Project Management Capability*, Journal of Facilities Management, no. 2 (3).
6. Juchniewicz M. (2009), *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa.
7. Kahn K.B., Barczak G., Nicholas J., Ledwith A., Perks H. (2012), *An Examination of New Product Development Best Practice*, Journal of Product Innovation Management, no. 29 (2).
8. Kerzner H. (2001), *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
9. Khoshgoftar M., Osman O. (2009), *Comparison of Maturity Models*, IEEE, New York.
10. Kwak Y.H., Ibbs C.W. (2002), *Project Management Process Maturity (PM2) Model*, Journal of Management in Engineering, no. 18 (3).
11. Moffitt T.E. (1993), *Adolescence-Limited and Life-Course-Persistent Antisocial-Behavior – A Developmental Taxonomy*, Psychological Review, no. 100 (4).
12. Mulenburg G. (2012), *The History of Project Management*, Journal of Product Innovation Management, no. 29 (5).
13. Nowosielski S. (2012), *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 264.
14. OGC (2006), *PRINCE2 Maturity Model (Version 1.0)*, Office of Government Commerce, London.
15. Padman P., Ganesh L.S., Rajendran C. (2008), *An Exploratory Study of the Impact of the Capability Maturity Model on the Organizational Performance of Indian Software Firms*, The Quality Management Journal, no. 15 (2).
16. PMI (2008), *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*, Knowledge Foundation, Project Management Institute, Newtown Square.
17. Sońta-Drączkowska E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
18. Spalek S. (2012), *The Role of Project Management Office in the Multi-Project Environment*, International Journal of Management and Enterprise Development, no. 12 (2).
19. Spalek S. (2013), *Improving Industrial Engineering Performance through a Successful Project Management Office*, Inżynierine Ekonomia-Engineering Economics, no. 24 (2).
20. Spalek S. (2013), *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

21. Tervonen P., Alapiha J., Haapasalo H. (2009), *Benchmarking ESSQ Management System through Tailored Maturity Model*, International Journal of Management and Enterprise Development, no. 7 (3).
22. Thamhain H. (2013), *Managing Risks in Complex Projects*, Project Management Journal, no. 44 (2).
23. Trocki M., Bukłaha E., Grucza B., Juchniewicz M., Metelski W., Wyrozębski P. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
24. Valdes G., Solar M., Astudillo H., Iribarren M., Concha G., Visconti M. (2011), *Conception, Development and Implementation of an e-Government Maturity Model in Public Agencies*, Government Information Quarterly, no. 28 (2).
25. Williams J.L. (2013), *Mold Building and Project Management Maturity*, Plastics Engineering, no. 69 (5).
26. Wyrozębski P. (2007), *Organizacyjne wsparcie zarządzania projektami*, Project Management Office, Przegląd Organizacji, nr 1 (5).
27. Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W. (2012), *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Aleksandra Sus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYBRANE DETERMINANTY PROCESU WYKORZYSTYWANIA OKAZJI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja czynników, które wpływają na skuteczność procesu wykorzystywania okazji przez współczesne organizacje. Opierając się na studiach literatury tematu i dostępnych wynikach badań, określono determinanty, które nazwano mechanizmami pomocniczymi, wspierającymi podstawowe procesy warunkujące proces rozpoznania (*versus* kreowania) okazji przez organizację i ich rozwoju. Jednocześnie należy podkreślić, iż umiejętności wychwytywania (i/lub tworzenia) i wykorzystywania okazji są w niniejszym artykule traktowane jako fundamenty dynamicznego procesu zarządzania strategicznego.

Słowa kluczowe: okazje, czujność, samo-skuteczność, przedsiębiorcze kompetencje.

THE SELECTED DETERMINANTS OF THE PROCESS OF EXPLOITING THE OPPORTUNITIES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract: The purpose of the article was to identify features that affect the efficiency of the process using the opportunities by contemporary organizations. Based on the study of literature and available studies, recognized the determinants, which was named the auxiliary mechanisms, which are supporting the major processes conditioning the process of diagnosis (*versus* creating) the opportunities by the organization. Evidently, it should be emphasized that the skills capture (and / or creation) and exploitation the opportunities are regarded as the foundations of a dynamic process of the strategic management.

Keywords: opportunities, alertness, self-efficacy, entrepreneurial competences.

Wprowadzenie

Okazje stanowią przedmiot zainteresowania wielu nurtów badawczych, w tym również zarządzania strategicznego. Niemniej jednak główne wątki poznawcze łączą się przede wszystkim z zagadnieniami przedsiębiorczości, a okazje, poprzez analogię, przedstawiane są jako istotne źródła innowacyjności strategicznej¹, generowanej myśleniem strategicznym². A logika strategicznej przedsiębiorczości koncentruje się

¹ Innowacyjność strategiczna jest bliska zarówno „miękkiemu” postrzeganiu innowacji w ujęciu druckerowskim, jako tworzenie innowacyjnych sieci relacji strategicznych z elementami otoczenia (klientami, dostawcami, konkurencją, w tym również opartymi na kooperacji), jak i w ujęciu szumpeterowskim, w formie nowych kombinacji czynników produkcji (wykorzystując analogię): „nowych produktów” – plan strategiczny *versus* działanie wykorzystujące okazje, „metod produkcji”, którymi współcześnie stają się nowatorskie metody wspomagające zarządzanie strategiczne (np. opcje realne), „surowców” – zasoby wiedzy i ich dynamiczne przenoszenie do obszarów, w których są najbardziej pożądane.

² Myślenie strategiczne będzie rozumiane jako proaktywna zdolność organizacji do antycypacji sytuacji, które mogą mieć miejsce w przyszłości. Zdolność ta jest uzyskiwana w wyniku umiejętności kojarzenia faktów i widzenia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy słabymi sygnałami w otoczeniu i wrażliwości organizacji na zmiany poszczególnych jego elementów. W literaturze tematu G. Hamel i C.K. Prahalad identyfikują trzy elementy strategicznego myślenia. Są nimi wnikliwy obraz teraźniejszości (*insight about the present*), przewidywana przyszłość (*foresight about the future*) i zdolność wizualnego myślenia

na formowaniu właściwej kultury organizacyjnej, opartej na kreatywności i innowacyjności pracowników, dla której zmiany stanowią podstawę sukcesu i strategicznego zarządzania zasobami³.

W wyniku studiów literatury tematu wyróżniono mechanizmy podstawowe i pomocnicze w procesie wychwytywania (bądź generowania⁴) okazji. Niezależnie od sposobu i miejsca powstawania tych zjawisk determinantami, które warunkują ich szeroko rozumiane „istnienie” są: (a) czujność (*alertness*) i skorelowana z nią samo-skuteczność, (b) osobiste doświadczenia i wynikająca z nich wcześniejsza wiedza (istniejące procesy poznawcze) oraz (c) heurystyki wraz z uczeniem się poprzez eksperymenty oraz przedsiębiorcze kompetencje.

1. Czujność i samo-skuteczność

W 1973 roku I.M. Kirzner użył terminu „czujność” do wyjaśnienia przedsiębiorczych zdolności w procesie identyfikacji okazji [11]. Zjawisko to utożsamiał ze zdolnością przedsiębiorcy do wprowadzania autonomicznych zmian w istniejącym rynku relacji wcześniej niż inni, w wyniku rozpoznania okazji, kiedy wyłonią się ze zmian w elementach otoczenia (technologiach, rynkach, polityce rządu, konkurencji, etc.) [2, s. 112]. Warunkiem koniecznym czujności jest kreatywność determinująca identyfikację związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy elementami z pozoru niepowiązanymi [13, s. 151]. S. Kaish i B. Gilad określili czujność jako unikatową gotowość do rozpoznania okazji, kiedy wystąpią [3, s. 1331], związaną z czynnikami poznawczymi (inteligencją i również kreatywnością). Zdolności te pozwalają jedynie określonym jednostkom identyfikować nowe rozwiązania rynkowe i potrzeby odbiorców – w formie nowych produktów lub usług [3, s. 1331].

Według autorów J. Tang, K.M. Kacmar i L. Busenitz czujność obejmuje dwa, odrębne elementy, a mianowicie: skanowanie i poszukiwanie informacji oraz łączenie rozbieżnych informacji, i jeden wspólny: dokonywanie oceny potencjalnych możliwości biznesowych (rysunek). Pierwszy z nich umożliwia przedsiębiorcom budowanie szerokiego wachlarza istotnych informacji o domenie, przyjmujących postać wiedzy jawnej i ukrytej. Skanowanie i poszukiwanie informacji pozwala stworzyć fundament dla ram poznawczych (prototypów i schematów, które odzwierciedlają wiedzę danej osoby i przekonania o świecie zewnętrznym. Są one niepowtarzalne, dlatego tak istotna staje się wiedza, doświadczenie i rozumienie domeny, w której funkcjonuje przedsiębiorca [25, s. 79].

Łączenie rozbieżnych informacji skupia się na otrzymywaniu nowych informacji, kreatywnym myśleniu i tworzeniu rozszerzeń w dotychczas stosowanej logice postępowania, co oznacza, że dzięki temu wymiarowi przedsiębiorcy rozważają wiele możliwości funkcjonowania, tworząc w ten sposób unikatowe powiązania pomiędzy otrzymanymi informacjami [25, s. 80]. Uzyskując z pozoru rozłączne informacje, przedsiębiorca uruchamia myślenie systemowe⁵, stanowiące z kolei fundament analizy sieciowej. Jednocześnie, wykorzystując systemy wczesnego ostrzegania, przedsiębiorca dysponuje pełnym oprzyrządo-

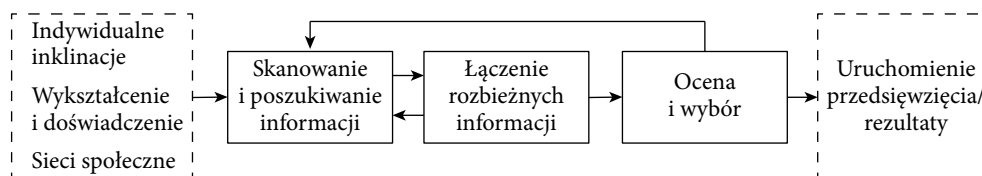
(*visual thinking*) [15, s. 105–110, za: 7]. Myślenie strategiczne to również dynamiczna kompetencja organizacji polegająca na umiejętności tworzenia korzystnych sytuacji w przyszłości.

³ Autorzy M.A. Hitt, R.D. Ireland, D.G. Sirmon i C.A. Trahms podkreślają, że najważniejszą cechą wspólną zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości jest koncentracja na wzroście, kreowaniu nowej wartości dla klientów i tworzenie owej wartości dla właścicieli. Zarządzanie organizacją nastawioną na strategiczną przedsiębiorczość pozwala wykorzystywać bieżącą przewagę konkurencyjną, przy założeniu, że w czasie t_0 ona istnieje, w trakcie poszukiwań okazji. Jest to według autorów istotna zależność pomiędzy zakresem zarządzania strategicznego a zakresem przedsiębiorczości [8, s. 59].

⁴ Część literatury poświęconej przedsiębiorczości koncentruje się na założeniu, iż istniejące okazje są identyfikowane w wyniku intensywnego lustrwania otoczenia i wnętrza organizacji [np. 19]. Pozostała część stawia tezę nie o poszukiwaniu tych zjawisk, ale o nadawaniu nowej wartości otrzymanym informacjom. Tym, co odróżnia poszukiwanie od odkrycia okazji, jest mechanizm ich rozpoznania, oparty na przechwyceniu sygnałów, które zostały niezauważone przez inne podmioty rynkowe. S. Shane podkreśla, że większość przedsiębiorców częściej rozpoznaje, niż celowo szuka okazji [19, s. 451], zgodnie ze szkołą austriacką opartą na założeniu, że nie można szukać czegoś, co nie istnieje – bowiem okazja z definicji jest nieznaną do momentu kiedy nie zostanie rozpoznana [12, s. 71–72].

⁵ Według P. Senge'ego myślenie systemowe jest „dyscypliną widzenia całości, sztuką widzenia wzajemnych relacji” [18, s. 77].

waniem nie tylko do identyfikacji i łączenia informacji, ale również do ich oceny i wyboru jednej z dróg postępowania z istniejących możliwości. Proces ten pozwala oszacować nowe informacje, przefiltrować je i odrzucić te, z którymi nie wiążą się okazje.



Model przedsiębiorczej czujności

Źródło: Na podstawie: [25, s. 80]

Wspomniany już Kirzner zwrócił uwagę na zależności pomiędzy przedsiębiorczą czujnością a poziomem wiedzy, a raczej pełnieniem kontroli nad informacjami. Autor podkreśla, że asymetria informacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku jest podstawą do zauważenia okazji. Mniej istotne jest zatem posiadanie informacji, a bardziej czujność w ich odnajdywaniu [14, s. 69–84] (jak i wcześniejsza wiedza oraz doświadczenie).

Z kolei samo-skuteczność jest w literaturze tematu jedną z dwóch cech osobowościowych istotnie różniących przedsiębiorców od menedżerów. W połączeniu z optymizmem polega na osiąganiu niestandardowych, złożonych celów, czego jednak nie należy postrzegać przez pryzmat większego poziomu ryzyka podejmowanych decyzji [1, s. 116]. Samo-skuteczność, w kontekście optymizmu, oznacza raczej większą efektywność z uwagi na stawianie sobie ambitnych, ale wykonalnych celów oraz posiadanie konkretnej wizji ich końcowych stanów. To z kolei jest efektem posiadanych doświadczenia i wiedzy.

2. Własne doświadczenia

S. Kwiatkowski w opracowaniu *Przedsiębiorczość intelektualna* cytuje słowa S. Tama (1999): „Jeden z przedsiębiorców⁶, znajdujący się od długiego czasu pod obserwacją, wyraźnie pogwałcił większość zasad zarządzania zalecanych przed podręczniki. Pomimo to przedsiębiorca osiągnął spektakularny sukces. Ta obserwacja wskazuje, że błędna jest albo obowiązująca teoria, albo praktyka”. Tam wyraźnie podkreśla, że praktyka nie mogła być błędna [21], a Kwiatkowski zadaje pytanie: „dlaczego posługujemy się błędnymi teoriami?”. Najczęstszymi powodami wykorzystywania utartych wzorców postępowania są pewne nawyki, ufanie temu, co sprawdziło się w przeszłości, strach przed nowym i opór przed zmianą⁷.

Własne doświadczenia opierają się na określonym zakresie wcześniejszej wiedzy i praktyki. Idiosynkratyczność różnych zjawisk powoduje budowanie tzw. „korytarzy wiedzy”, na których podstawie przedsiębiorcy identyfikują pewne konkretne okazje, ale nie inne [19, s. 452]. Według S. Shane’a istotne są trzy wymiary wcześniejszej wiedzy w procesie rozpoznawania okazji, a mianowicie: (a) wcześniejsza wiedza o rynkach (o relacjach pomiędzy dostawcami, technikach sprzedaży czy specyficznych wymogach kapitałowych różnicujących rynki), (b) wcześniejsza wiedza o świadczeniu usług i (c) wcześniejsza wiedza o problemach klientów [19, s. 452]. Z kolei J.O. Fiet podkreślił istotność wcześniejszej wiedzy ogólnej (jawnej) i wiedzy specyficznej (ukrytej), która wiąże się z intelektualną percepcją ludzi, miejsc, okoliczności, czasu i technologii. Jest ona podzbiorem wcześniejszego doświadczenia, ale nie wszystkie wcześniejsze doświadczenia składają się z wiedzy ukrytej. Niektóre z nich mogą obejmować wiedzę jawną, skodyfikowaną w przepisach i procedurach [5, s. 597–598].

⁶ Autor wskazuje, że był to wielki przedsiębiorca chiński, działający w skali globalnej.

⁷ S. Kwiatkowski celnie zatytułował rozdział w swojej książce: *Pomiędzy nie do końca odrzuconą przeszłością i nie w pełni akceptowaną przyszłością*. Podkreślił w ten sposób, jak bardzo umocowane w ludzkiej decyzyjności są przeszłe sytuacje i jak mocny jest ten opór przed *novum* [16, s. 28].

Czy zatem im więcej wcześniejszej wiedzy i doświadczenia, tym większe prawdopodobieństwo identyfikacji okazji? Jest to zbyt ryzykowna teza, zwłaszcza w obliczu innych czynników wspomagających ten proces, które nie muszą być koniecznie związane z posiadaniem przez przedsiębiorcę określonych wiedzy i doświadczenia.

3. Przedsiębiorcze kompetencje

Do przedsiębiorczych kompetencji konceptualnych można zaliczyć aktywne podejmowanie ryzyka, oparcie decyzji na intuicji i kreatywności w trakcie analizy i interpretacji okazji oraz innowacyjne kompetencje przedsiębiorcy [17, s. 369]. Kreatywność jest tą drugą cechą osobowości istotnie odróżniającą przedsiębiorców od menedżerów. Pozytywnie skorelowana z czujnością prowadzi do identyfikacji okazji i nowatorskich rozwiązań w obszarze istniejących problemów [1]. Z reguły w praktyce wyłania nowe możliwości (okazje) poprzez odejście od utartych schematów myślowych, wyjście poza istniejące granice (w tym także rynkowe), opiera się na intuicji⁸ – a więc *stricte* irracjonalnych czynnikach. Współcześnie bowiem kreatywność i heurystyczne metody rozwiązywania problemów stają się istotną kluczową kompetencją dynamicznego zarządzania strategicznego [24, s. 40–43].

Relacyjne kompetencje przedsiębiorcze skupiają się na możliwościach przedsiębiorstwa do budowania i wykorzystywania sieci relacji oraz zdolnościach do ich podtrzymywania (utrzymania zaufania pomiędzy elementami sieci, komunikowania i negocjowania, skutecznego zarządzania konfliktami i budowania porozumienia. Integralną częścią kompetencji relacyjnych są kompetencje społeczne: percepcja społeczna, umiejętność zarządzania wrażeniem (zdolność do wywoływania pozytywnych reakcji u innych osób), wyrazistość (zdolność wywoływania u innych pozytywnych emocji, entuzjazmu) oraz perswazyjność, czyli umiejętność przekonania innych do własnych poglądów [17, s. 370]. Stają się one źródłem pomysłów, informacji i nowej wiedzy, otwierając przed przedsiębiorcami nowatorskie możliwości funkcjonowania. Jedną z nich są innowacje otwarte, które rozpoczęły nową erę w postrzeganiu, rozumieniu i wykorzystywaniu nietradycyjnych pomysłów, niekoniecznie pochodzących z wnętrza organizacji.

Odpowiadając na wcześniejsze pytanie, innowacje otwarte mogą stać się również nowym źródłem wiedzy wcześniejszej, pochodzącej od uczestników rynku, a nie od pracowników organizacji. Różne formy współpracy, w tym również pomiędzy konkurującymi przedsiębiorstwami, wyłaniają nowe mechanizmy wspomagające okazje. Jest to z pewnością istotny kierunek przyszłych badań nad procesem już nie tylko identyfikacji, ale raczej generowania nowych możliwości działania.

Podsumowanie

Zaprezentowane rozważania stanowią jedynie część refleksji nad czynnikami wspomagającymi warunkującymi proces rozpoznania, wychwycenia i wykorzystania okazji przez współczesne organizacje. Określenie pełnego zbioru determinantów wpływających na skuteczność procesu rozpoznawania/generowania okazji nie jest zadaniem łatwym. Zwłaszcza w świetle faktu, iż zbiór ten nie jest zbiorem zamkniętym. Niemniej jednak znajomość zarówno tych mechanizmów, jak i podstawowych etapów tego procesu [22, s. 199–123; 9, s. 15] staje się istotną kompetencją wyróżniającą organizacje na tle innych. Dlaczego? Przede wszystkim z uwagi na fakt, iż wpływ okazji na rozwój organizacji jest znaczący, a ich wykluczenie (zamknięcie się na okazje) paradoksalnie może stanowić istotne źródło ryzyka. Okazuje się bowiem, że częstą przyczyną porażek lub braku sukcesu przedsiębiorstw jest albo niezauważenie okazji, albo nieskorzystanie ze zidentyfikowanej okazji⁹.

⁸ I to zarówno w ujęciu atrybutowym (cecha), jak czynnościowym (proces) i rzeczowym (rezultat działania). Temat intuicji w zarządzaniu opisano szerzej w: [23, s. 5–14].

⁹ Przykładowo, wskaźnik wykorzystania okazji w formie założenia nowych, lokalnie działających przedsiębiorstw w 2011 roku w Polsce wyniósł 33% (dokładnie tyle samo w Wielkiej Brytanii), w Irlandii 26%, dokładnie tyle samo, ile w roku poprzednim (jedna na cztery osoby), w Szwecji 71%, a w Stanach Zjednoczonych 36% [6, s. 57].

Bibliografia

1. Ardichvili A., Cardozo R., Ray S. (2003), *A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development*, Journal of Business Venturing 18.
2. Baron R.A. (2006), *Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to identify New Business Opportunities*, Academy of Management Perspectives, 20, 1.
3. Baron R.A., Ensley M.D. (2006), *Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs*, Management Science, 52, 9.
4. Bygrave B., Zacharakis A. (2003), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 3th ed., Wiley, New York.
5. Fiet J.O. (2007), *A Prescriptive Analysis of Search and Discovery*, Journal of Management Studies, 44, 4.
6. Fitzsimons P., O'Gorman C. (2012), *Entrepreneurship in Ireland 2011*, Global Entrepreneurship Monitor, <http://gem-consortium.org/docs/download/2432>.
7. Hamel G., Prahalad C.K. (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
8. Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. (2011), *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*, Academy of Management Perspectives.
9. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
10. Kaish S., Gilad B. (1991), *Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interest, and General Alertness*, Journal Business Venturing, 6.
11. Kirzner I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
12. Kirzner I.M. (1997), *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, Journal of Economic Literature, 35.
13. Kirzner I.M. (2009), *The Alert and Creative Entrepreneur: a Clarification*, Small Business Economics, 32.
14. Kirzner I.M., (2010), *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing Company, Warszawa.
15. Krawiec F. (2003), *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.
16. Kwiatkowski S. (2002), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Muzychenko O. (2008), *Cross-cultural Entrepreneurial Competence in Identifying International Business Opportunities*, European Management Journal, 26.
18. Seng P. (2002), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
19. Shane S. (2000), *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurship Opportunities*, Organization Science, 11.
20. Shaver S., Scott L.R. (1991), *Person, Process, Choice: the Psychology of New Venture Creation*, Entrepreneurship Theory and Practice, 16/2.
21. Simon T. (1999), *Routes to Intellectual Capital Formation: The Genesis and Development of Wealth Creating Knowledge in the Entrepreneurial Minds*, w: *Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship*, eds. S. Kwiatkowski, L. Edvinsson, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa.
22. Skat-Rørdam P. (2001), *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
23. Stańczyk S., Sus A. (2013), *Intuicja w zarządzaniu*, w: *Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie*, nr 52, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
24. Sus A. (2012), *Strategic Planning on the Basis of Heuristic Forecasting*, w: *Theory of Management 5*, ed. S. Hittmar, Scientific Papers, EDIS, Żylna.
25. Tang J., Kacmar K.M., Busenitz L. (2012), *Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities*, Journal of Business Venturing, 27.

Marek Szarucki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

TYOLOGIA METOD ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Liczne próby uporządkowania podstawowego instrumentarium metodologicznego wykorzystywanego przez menedżerów dotychczas nie zaowocowały opracowaniem wyczerpującej klasyfikacji metod zarządzania. Celem artykułu jest opracowanie typologii metod rozwiązywania problemów zarządzania. Na początku zostanie przedstawiona istota problemów zarządzania. Następnie dokonany będzie przegląd klasyfikacji metod zarządzania. W kolejnej części zaprezentowana zostanie propozycja typologii metod rozwiązywania problemów zarządzania oraz wnioski końcowe.

Słowa kluczowe: problemy zarządzania, typologia, klasyfikacja, metody zarządzania.

TYOLOGY OF MANAGEMENT PROBLEM SOLVING METHODS

Abstract: The contemporary scientific literature addressing the management methods' classification is scarce. The main goal of the paper is to build a typology of management problem solving methods. First, the essence of management problems is presented. Second, the literature review on the management methods' classifications is conducted. Next part presents the proposal of the typology of management problem solving methods, conclusions and suggestions for the future research.

Keywords: typology, classification, problem solving, management methods.

Wprowadzenie

Metody zarządzania, ich rozwój oraz zastosowanie praktyczne w rozwiązywaniu problemów zarządzania stanowią istotny element dociekań naukowych metodologii pragmatycznej nauk o zarządzaniu [5; 17]. Niemniej jednak pomimo licznych prób uporządkowania podstawowego instrumentarium metodologicznego wykorzystywanego przez menedżerów niezależnie od miejsca w hierarchii organizacji dotąd nie opracowano wyczerpującej klasyfikacji metod zarządzania. Gwałtowny wzrost różnorodności problemów, przed jakimi stają menedżerowie z jednej strony, oraz mnogość i różnorodność narzędzi ich rozwiązywania z drugiej często stanowią dylemat, jaką metodę wybrać, aby rozwiązać konkretny problem zarządzania [39, s. 377]. Usystematyzowanie metod rozwiązywania problemów zarządzania znacznie ułatwiłoby proces decyzyjny osób pełniących funkcje kierownicze.

Celem artykułu jest próba opracowania typologii metod rozwiązywania problemów zarządzania. Na początku zostanie przedstawiona istota problemów zarządzania. Następnie dokonany będzie przegląd ich klasyfikacji. W części kolejnej zaprezentowana zostanie propozycja typologii metod rozwiązywania problemów zarządzania oraz wnioski końcowe.

1. Istota problemów zarządzania

Kluczowym elementem procesu zarządzania jest podejmowanie decyzji. W każdej organizacji zaobserwować można proces podejmowania decyzji, którego specyfika jest uwarunkowana wieloma czynnikami, m.in. charakterem prowadzonej działalności, strukturą organizacyjną, funkcjonującym systemem komunikacyjnym czy kulturą organizacyjną. Niezależnie od uwarunkowań wpływających na proces decyzyjny decyzje kierownicze odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu organizacji. Podstawową przesłanką decyzji kierowniczej jest konieczność rozwiązania problemu decyzyjnego stanowiącego zarazem część lub całość problemu zarządzania¹.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji słowa „problem”. Problem oznacza „odchylenie lub zachwianie równowagi pomiędzy tym, co powinno być, a tym, co jest w rzeczywistości” [40, s. 36; cyt. za: 10, s. 20]. Z kolei w opracowaniu pod redakcją D.M. Stewarta zwraca się uwagę na fakt, że problem pojawia się wtedy, gdy „występuje defekt przedmiotu lub systemu, a przyczyna tego defektu nie jest znana” [37, s. 341]. Niewątpliwie po ustaleniu przyczyny wystąpienia problemu może zostać podjęta decyzja mająca na celu przywrócenie równowagi. Rozpatrując tę kategorię z perspektywy procesu informacyjno-decyzyjnego i uwzględniając definicję „problemu praktycznego” zaproponowanego przez T. Pszczołowskiego² oraz sytuacji decyzyjnej rozumianej jako zaburzenie równowagi, problem zarządzania można określić jako znalezienie odpowiedzi na pytanie: Jak tę równowagę przywrócić lub zabezpieczyć przed ponownym zachwianiem w przyszłości lub jak stworzyć nowy stan równowagi [40, s. 37]?

Istnieje wiele koncepcji i poglądów na problemy zarządzania. P.F. Drucker słusznie uważa, że problemy zarządzania dotyczą przede wszystkim osób na stanowiskach kierowniczych – menedżerów. Wynika to m.in. z dualnego charakteru natury pracy menedżera [8, s. 502]. Po pierwsze, zadaniem menedżera jest tworzenie prawdziwej całości, która będzie większa niż suma jej części składowych, lub/ oraz tworzenie produktywnego bytu, który wytwarza więcej, niż wynosi suma zaangażowanych zasobów. Po drugie, zadaniem menedżera jest harmonizacja wymagań krótko- i długofalowej perspektywy w trakcie podejmowania decyzji oraz w swych działaniach. Podsumowując, P.F. Drucker uważa, że menedżer skuteczny to taki, który podejmuje skuteczne decyzje, kierując się zasadami usystematyzowanej procedury o jasno zdefiniowanych elementach i wyraźnej kolejności kroków [7, s. 161–162]. Menedżerowie skuteczni wiedzą, kiedy należy oprzeć decyzję na zasadach ogólnych, a kiedy na istocie przypadku.

W literaturze przedmiotu występują różnorodne typologie problemów zarządzania w zależności od przyjętych kryteriów podziału³. Może to być podział oparty na kryterium złożoności problemu, gdzie występują grupy problemów prostych, nieskomplikowanych, grupy problemów złożonych czy grupy problemów bardzo złożonych [30, s. 92–93]. Jeszcze inny podział opiera się na kryterium, jakim jest charakter problemu, z wyszczególnieniem grup problemów, takich jak dewiacyjne, optymalizacyjne czy innowacyjne [26, s. 32–33]. Oprócz tego menedżerowie stają w obliczu problemów, które w zależności od ich struktury można podzielić na problemy o wyraźnej i niewyraźnej strukturze⁴.

Podsumowując, przez problem zarządzania rozumieć należy potrzebę przywrócenia równowagi między daną organizacją a jej otoczeniem lub w jej wnętrzu [zob. 16], przy użyciu odpowiedniej metody przez osobę na stanowisku kierowniczym. Rozwiązanie problemu nastąpi poprzez podjęcie decyzji zmierzającej do przywrócenia równowagi, czyli w momencie zlikwidowania niepożądanego stanu lub osiągnięcia zamierzonego celu.

¹ Zgodnie z poglądem J. Targalskiego problem zarządzania postrzegany jest w kategoriach procesu podejmowania decyzji w ramach sytuacji decyzyjnej oraz problemu decyzyjnego. Proces ten rozpoczyna się od „percepcji i rozpoznania problemu decyzyjnego, natomiast sytuacja decyzyjna określa jedynie warunki (okoliczności), w jakich powstaje i pojawia się problem oraz potrzeba decyzji”. Zob. [40, s. 38].

² T. Pszczołowski określa problem praktyczny jako pytanie dotyczące celu, warunków lub działania [33, s. 184].

³ Istotne znaczenie w procesie tworzenia typologii problemów ma wybór odpowiedniej metodyki badawczej. Zob. [9].

⁴ Problemy o wyraźnej strukturze to problemy jednoznaczne, znane, łatwe do zdefiniowania. Z kolei problemy o niejasnej strukturze to nowe problemy, o których informacje są wieloznaczne lub niepełne [34, s. 187].

2. Przegląd klasyfikacji metod zarządzania

Termin „metoda” pochodzi z języka greckiego i oznacza powtarzalny i systematycznie stosowany sposób realizacji określonego celu⁵. Metody zarządzania⁶ rozumieć można jako system sposobów systematycznie stosowanych przez podmiot działalności kierowniczej w celu rozwiązania problemu zarządzania. Metody te muszą być uświadomione (w całości lub fragmentach), stosowane w większym lub mniejszym stopniu w procesie rozwiązywania problemów zarządzania, „zarówno w odniesieniu do jego poszczególnych funkcji, nie tylko przedmiotowych, rodzajowych czy organizacyjnych, ale także procesów, i to nie tylko realizowanych w stosunku do poszczególnych funkcji, ale także ich zbioru” [18, s. 21]. Ponadto metody zarządzania przenikają organizację zarówno w ujęciu wertykalnym, jak i horyzontalnym i mogą być odpowiednio nazywane lub nienazywane⁷.

Literatura przedmiotu prezentuje różne podejścia i próby klasyfikacji metod zarządzania⁸. W tabeli 1 przedstawiono wybrane klasyfikacje metod zarządzania, dzieląc je według kraju pochodzenia autorów i prezentując wyniki badań prowadzone w szeregu ośrodków naukowych Francji, Polski oraz Rosji⁹.

Przedstawione w tabeli 1 wybrane klasyfikacje metod zarządzania wskazują na wieloaspektowość zagadnienia metodologicznego, jakim jest porządkowanie metod. Ich podział jest uzależniony od przyjętego kryterium, lecz nie wyczerpuje badanego zagadnienia. Ważne są też względy badawcze osoby dokonującej tego rodzaju podziału, m.in. cel badawczy, przyjęte podejście metodologiczne. Nie mniej istotne jest przygotowanie merytoryczne oraz warsztat metodologiczny badacza, co często stanowi problem sam w sobie.

Tabela 1. Przegląd wybranych klasyfikacji metod zarządzania

Kraj pochodzenia autora	Autor	Grupy metod
Francja	J.M. Mouchot	1) podmetody (mikrometody) 2) metody lokalne 3) metody ogólne 4) supermetody 5) tzw. mity przewodnie twórczego myślenia
	J.M. Mouchot A. Moles	1) metody heurystyczne 2) metody zracjonalizowane 3) metody klasyczne

⁵ T. Kotarbiński definiuje metodę (system postępowania) jako „sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania” [13, s. 86]. Według A.K. Koźmińskiego i A.M. Zawislaka metoda to „uświadomiony i uporządkowany sposób działania złożonego, powtarzalny z racji swej skuteczności” [15, s. 51].

⁶ Ł. Sułkowski, dyskutując na temat metodologicznych rozterek zarządzania, traktuje metody zarządzania jako „sprawdzone i utrwalone ścieżki rozwiązywania problemów poznawczych i praktycznych odnoszących się do funkcjonowania organizacji” [38, s. 293].

⁷ Struktura metod tworząca metodologię nauk o zarządzaniu składa się z trzech poziomów, utożsamianych odpowiednio: I z filozofią, II z metodą, III z techniką. Metody o jednoznacznym użytkowym charakterze dominują w poziomach II i III, co odpowiada znaczeniu metod o charakterze aplikacyjnym. Na poziomach tych występują te odpowiadające tylko metodzie, te tożsame z metodyką oraz takie, które „łączą w jednej propozycji metodologicznej zarówno sposób działania, jak i dyrektywę określającą, jak działać” [18, s. 20 i 43].

⁸ Zagadnienie porządkowania metod zarządzania w Polsce swoimi początkami sięga lat 70. ubiegłego stulecia. Od momentu opublikowania na łamach „Przeglądu Organizacji” dyskusji na ten temat trzech polskich metodologów problem ten jest nadal aktualny. Wymienić tu należy chronologicznie najważniejsze opracowania: Z. Mikołajczyk, *Metody i techniki organizacji i zarządzania – próba klasyfikacji* [25]; Z. Martyniak, *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania* [23]; H. Mreła, *Koncepcje klasyfikacji metod i technik zarządzania* [29]; Z. Martyniak, *Organizatoryka* [22]; M. Lisiński, *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim* [19]; A. Potocki, *Wybrane metody humanizacji pracy* [32].

⁹ Uwzględniają one również w większym lub mniejszym stopniu odpowiednie badania z ośrodków anglosaskich, które jednak traktują problem klasyfikacji drugoplanowo [27].

Kraj pochodzenia autora	Autor	Grupy metod
	A. Drevet	1) metody wykrywania i definiowania problemów 2) metody rozpoznawania problemów 3) metody porządkowania 4) metody krytycznej analizy 5) metody eksploracji pola rozwiązań 6) metody odnawiania punktu widzenia
	A. Chauvet	1) metody menedżerów 2) metody osób kształtujących personel 3) metody pracowników operacyjnych 4) metody organizatorów 5) metody techników
Polska	M. Budzanowska	1) metody preparacji do rozwiązywania zagadnień 2) metody rozwiązywania zagadnień 3) metody wykładu gotowych rozwiązań
	Z. Martyniak	1) metody przewidywania 2) metody organizowania 3) metody motywowania 4) metody kontrolowania
	Z. Mikołajczyk	1) metody diagnostyczne 2) metody optymalizacji i prognozowania 3) metody planowania i kontroli 4) metody kierowania ludźmi
Rosja	P.M. Kerzencev	1) metody organizacyjne 2) metody dezorganizacyjne
	L.A. Burganova	1) metody kierowania podsystemami funkcjonalnymi 2) metody realizacji funkcji zarządzania 3) metody podejmowania decyzji kierowniczych
	E.I. Komarov	1) administracyjne 2) organizacyjne 3) ekonomiczne 4) społeczne 5) społeczno-psychologiczne 6) psychologiczne

Źródło: Na podstawie: [2; 3, s. 78; 4; 6; 11; 12, s. 77; 24; 25; 28].

Od wspomnianej metodologicznej dyskusji w zakresie klasyfikacji metod zarządzania rozpoczętej przez Z. Mikołajczyk [25], Z. Martyniaka [23] oraz H. Mrełę [29] minęło prawie 40 lat, lecz problem ten nadal pozostaje nierozwiązany i budzi żywe zainteresowanie metodologów zarządzania. Co jakiś czas w literaturze przedmiotu pojawiają się opracowania podejmujące próby porządkowania metod zarządzania rozumianych zarówno w szerokim, jak i w wąskim znaczeniu, przy skoncentrowaniu się na poszczególnych obszarach funkcjonalnych zarządzania (np. na marketingu, zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu jakością). Wśród nich co prawda pojawiają się ciekawe próby klasyfikacji metod zarządzania, niemniej jednak mogą one budzić pewne wątpliwości zarówno metodologiczne, jak i merytoryczne (np. mylenie metody klasyfikacji z porządkowaniem typologicznym czy ograniczanie klasyfikacji metod zarządzania do metod stosowanych w zarządzaniu jakością, bez podania zakresu oraz ograniczeń klasyfikacji co do zakresu metod) [20, s. 12; 21, s. 384]. Do podstawowych zarzutów krytycznych należą braki metodyczne z zakresu stosowania metody klasyfikacji, która powinna spełniać określone wymogi metodologiczne, będące jej immanentnym składnikiem (np. zasada rozłączności i zupełności) [zob. 41; 36, s. 84].

3. Propozycja typologii metod rozwiązywania problemów zarządzania

W rozwiązywaniu problemów zarządzania scharakteryzowanych wcześniej przydatne są różnorodne sposoby postępowania, metody oraz narzędzia, których wybór zależy m.in. od dostępnych środków, zasobów czasowych, orientacji danego programu, zakresu prowadzonych badań czy też celów przyświecających realizacji przedsięwzięcia. W świetle powyższych rozważań celowe wydaje się zwrócenie uwagi na problem opracowania odpowiedniej typologii¹⁰ metod rozwiązywania problemów zarządzania¹¹.

W literaturze ekonomicznej (w tym z zakresu nauk o zarządzaniu) porządkowanie obiektów przy użyciu typologii jest dosyć powszechne. Pojawiają się opracowania dotyczące porządkowania obiektu badań za pomocą typologii, m.in. w obszarze projektów logistycznych, kultury organizacyjnej, ryzyka kredytowego, aliansów strategicznych, czynników motywacji, metod badawczych, jednostek organizacyjnych, orientacji przedsiębiorstw, zachowań konsumentów czy przedsiębiorstw.

Rozwijając tematykę porządkowania metod zarządzania, A. Potocki w swoim opracowaniu dotyczącym typologii metod organizatorskich zwraca uwagę na odmienne w stosunku do porządkowania metod zarządzania (szczególnie metod i technik organizatorskich) przez metodologów polskich podejście metodologów niemieckich, w tym G. Schmidta [31, s. 7; 35]. Ciekawe poznać jest opracowanie metodologiczne A. Koziny, w którym autor przedstawił próbę typologii metod i technik analizy zależności organizatorskich [14, s. 61].

Zanim zatem zostanie podjęta próba opracowania autorskiej typologii metod rozwiązywania problemów zarządzania, należy przybliżyć metodykę jej opracowania. Typologia opracowana zostanie zgodnie z zaleceniami stosowanymi przy budowaniu tego rodzaju uporządkowania przedmiotu dociekań badawczych, zawierających zazwyczaj cztery czynności: 1) odkrycie w porządkowanym zbiorze przedmiotów zespołu (1, ..., n) cech ogólnych, stopniowalnych (stałych, alternatywnych bądź ewoluujących), 2) ustalenie skali rozpiętości cech przedmiotów i stosunku tych skal, 3) wyróżnienie typów, 4) uporządkowanie przedmiotów jedno- lub wielowymiarowych (szeregowo lub w przestrzeni więcej niż jednowymiarowej)¹².

Wraz z uwzględnieniem rozważań przedstawionych powyżej podjęta zostanie próba opracowania wstępnej typologii przedmiotu badań, jakim są metody rozwiązywania problemów zarządzania. Istotne jest bowiem ustalenie rodzaju rodziny metod stosowanych w procesie rozwiązywania problemów, będących obiektem dociekań decydentów na stanowiskach kierowniczych w organizacji. Tak sformułowany cel badawczy wymaga doprecyzowania metodyki badawczej. Proponowana typologia obejmować będzie dwa etapy [14, s. 71]:

- ustalenie względów typologicznych,
- wyodrębnienie poszczególnych typów (rodzin) metod.

Na **etapie pierwszym**, biorąc pod uwagę dotychczasowe propozycje porządkowania metod zarządzania (zob. tabela 1) oraz ich krytyczną ocenę, jak również specyfikę przedmiotu analizy, przyjąć można następujące względy: miejsce występowania problemu (na poziomie ogólnym) oraz cechy metody (na poziomie

¹⁰ Według T. Wójcika w przypadku występowania trudności z wyznaczaniem granic dla członów klasyfikacji tworzone są w opisie naukowym typologie, dla których charakterystyczne jest to, że „człony jej mogą się zarówno krzyżować, jak i mogą występować luki między nimi” [41, s. 132]. Z kolei E. Babbie postrzega typologię jako zbiór kategorii lub typów utworzony przy użyciu próby skrzyżowania dwóch lub więcej zmiennych [1, s. 202].

¹¹ Metoda rozwiązywania problemu zarządzania w niniejszym opracowaniu utożsamiana jest z metodami zarządzania stosowanymi przez osoby na stanowiskach kierowniczych zamierzające rozwiązać określony problem zarządzania.

¹² Opracowanie typologii uszczegóławiają S. Ziemiński i J. Zieleniewski. Według Ziemińskiego typologia jest efektem zastosowania metody typologicznej, którą określa się jako „systematycznie stosowany sposób porządkowania przedmiotów – jedno- lub wieloszerogowy (w przestrzeni jedno- lub wielowymiarowej)” w celu wyróżnienia typów niezbędnych dla dokładnego opisu lub wyjaśnienia „porządkowanych przedmiotów bądź zdarzeń. Obok cech stałych metoda ta uwzględnia cechy alternatywne i ewoluujące przedmiotów. Jest to sposób porządkowania, opisu i wyjaśniania – systematycznie stosowany w badaniach naukowych i w innych dziedzinach pracy poznawczej” [43, s. 43]. Z kolei Zieleniewski zwraca uwagę, że metoda ta polega na „myślowym grupowaniu rzeczy i dotyczących ich zdarzeń na podstawie ich cech uznanych za istotne wobec określonego celu poznawczego z uwzględnieniem stopnia nasilenia tych cech” [42, s. 282].

szczegółowym). Miejsce występowania problemu w organizacji podzielono według trzech kryteriów wraz z ich rozwinięciem: funkcji zarządzania, stanowiska w hierarchii organizacji oraz obszaru funkcjonalnego w organizacji (zob. tabela 2). Następnie, na podstawie wyszczególnienia w ramach przyjętego kryterium, przedstawiono rodzaje problemów. Z kolei cechy metody ujęto na poziomie II (szczegółowym), wyróżniając takie kryteria podziału metod, jak obszar zastosowania, stopień obiektywizacji wyników, podejście do problemu, stopień schematyzacji metody, stopień trudności kwantyfikacji informacji, charakter informacji, wymagany poziom przygotowania organizacji, organizacyjna forma realizacji metody, podmiot realizujący metodę oraz wymagany poziom kwalifikacji podmiotu stosującego metodę (zob. tabela 2). Dobór kryteriów oraz ich hierarchizacja mogą być skutkiem zastosowania odpowiednio metody ekspertów oraz zmodyfikowanej metody obiektywizacji preferencji istotności kryteriów [zob. 19, s. 126–134].

Tabela 2. Propozycja typologii metod rozwiązywania problemów zarządzania

	Poziom I (ogólny)*			
	Kryterium podziału	Wyszczególnienie w ramach przyjętego kryterium	Rodzaj problemu	Rodziny metod ogólnych
Typologia ze względu na miejsce występowania problemu	1. Funkcje zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> – planowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy planowania – problemy organizowania – problemy motywowania – problemy kontrolowania 	<ul style="list-style-type: none"> – definiowania problemu i określania celów** – zbierania informacji – przetwarzania informacji
	2. Stanowisko w hierarchii organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – najwyższy szczebel – średni szczebel – najniższy szczebel 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy strategiczne – problemy taktyczne – problemy operacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – analizy informacji – oceny informacji – formułowania wariantów decyzyjnych
	3. Obszar funkcjonalny w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – administracja – zaopatrzenie – produkcja – logistyka – finanse – personel – marketing – badania i rozwój – system informacyjny 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy administracyjne – problemy zaopatrzeniowe – problemy produkcji – problemy logistyki – problemy finansowe – problemy personelu – problemy marketingu – problemy badań i rozwoju – problemy systemu informacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> – antycypacji skutków poszczególnych wariantów decyzyjnych – wyboru odpowiedniego wariantu decyzyjnego – wdrożenia wariantu decyzyjnego – ewaluacji skutków wdrożenia
	Poziom II (szczegółowy)*			
	Kryterium podziału	Wyszczególnienie w ramach przyjętego kryterium	Rodziny metod szczegółowych	
Typologia ze względu na cechy metody	1. Obszar zastosowania	<ul style="list-style-type: none"> – otoczenie dalsze – otoczenie bliższe – zasoby organizacji – otoczenie organizacji (dalsze i bliższe) – otoczenie organizacji oraz jej potencjał strategiczny 	<ul style="list-style-type: none"> – metody analizy otoczenia dalszego – metody analizy otoczenia bliższego – metody analizy zasobów organizacji – metody analizy otoczenia dalszego i bliższego – metody analizy otoczenia i zasobów organizacji 	
	2. Stopień obiektywizacji wyników	<ul style="list-style-type: none"> – niski – przeciętny – wysoki 	<ul style="list-style-type: none"> – metody o niskim stopniu obiektywizacji wyników – metody o przeciętnym stopniu obiektywizacji wyników – metody o wysokim stopniu obiektywizacji wyników 	
	3. Podejście do problemu	<ul style="list-style-type: none"> – opisowo-ulepszące (indukcyjne) – funkcjonalno-wzorujące (dedukcyjne) – diagnostyczno-funkcjonalne (indukcyjno-dedukcyjne) 	<ul style="list-style-type: none"> – metody indukcyjne – metody dedukcyjne – metody indukcyjno-dedukcyjne 	
	4. Stopień schematyzacji metody	<ul style="list-style-type: none"> – niski – przeciętny – wysoki 	<ul style="list-style-type: none"> – metody o niskim stopniu schematyzacji – metody o przeciętnym stopniu schematyzacji – metody o wysokim stopniu schematyzacji 	

5. Stopień trudności kwantyfikacji informacji	<ul style="list-style-type: none"> - niski - przeciętny - wysoki 	<ul style="list-style-type: none"> - metody o niskim stopniu trudności kwantyfikacji informacji - metody o przeciętnym stopniu trudności kwantyfikacji informacji - metody o wysokim stopniu trudności kwantyfikacji informacji
6. Charakter informacji	<ul style="list-style-type: none"> - informacje ogólne - informacje szczegółowe 	<ul style="list-style-type: none"> - metody przetwarzające informacje ogólne - metody przetwarzające informacje szczegółowe
7. Wymagany poziom przygotowania organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - podstawowy - średni - wysoki 	<ul style="list-style-type: none"> - metody wymagające podstawowego poziomu przygotowania organizacji - metody wymagające średni poziom przygotowania organizacji - metody wymagające wysoki poziom przygotowania organizacji
8. Organizacyjna forma realizacji metody	<ul style="list-style-type: none"> - doradztwo wewnętrzne - doradztwo zewnętrzne - forma mieszana 	<ul style="list-style-type: none"> - metody wymagające doradztwa wewnętrznego do jej realizacji - metody wymagające doradztwa zewnętrznego do jej realizacji - metody wymagające doradztwa mieszanego do jej realizacji
9. Podmiot realizujący metodę	<ul style="list-style-type: none"> - jednostka - zespół 	<ul style="list-style-type: none"> - metody realizowane przez jednostkę - metody realizowane przez zespół
10. Wymagany poziom kwalifikacji podmiotu stosującego metodę	<ul style="list-style-type: none"> - niski - przeciętny - specjalistyczny 	<ul style="list-style-type: none"> - metody wymagające niskiego poziomu kwalifikacji podmiotu stosującego - metody wymagające przeciętnego poziomu kwalifikacji podmiotu stosującego - metody wymagające wysokiego poziomu kwalifikacji podmiotu stosującego

* Przykładowa lista kryteriów (może być uzupełniana w zależności od potrzeb badawczych).

** Jako alternatywę zaproponować można: metody definiowania problemu, metody rozwiązania problemu, metody wyboru wariantu decyzyjnego, metody organizacji wykonania decyzji, metody kontroli realizacji decyzji.

Etap drugi dotyczy wyodrębnienia poszczególnych typów (rodzin) metod na dwóch poziomach – ogólnym i szczegółowym (zob. tabela 2). Dokonano przy tym rozróżnienia istoty metody (tj. jej stopnia ogólności), gdzie na poziomie ogólnym rodziny metod podzielono zgodnie z etapami procesu podejmowania decyzji kierowniczej niezależnie od miejsca występowania problemu. Przyjęte na poziomie ogólnym kryteria pozwoliły wyodrębnić, niezależnie od rodzaju problemu, 10 rodzin metod ogólnych, mianowicie: definiowania problemu i określania celów, zbierania informacji, przetwarzania informacji, analizy informacji, oceny informacji, formułowania wariantów decyzyjnych, antycypacji skutków poszczególnych wariantów decyzyjnych, wyboru odpowiedniego wariantu decyzyjnego, wdrożenia wariantu decyzyjnego oraz ewaluacji skutków wdrożenia. Z kolei na etapie szczegółowym (stopień szczegółowości metody większy niż na poziomie ogólnym) rodziny metod podzielono zgodnie z wyszczególnieniem w ramach kryteriów charakteryzujących metodę. Jak widać w tabeli 2, rodziny metod szczegółowych przedstawiają ich podział ze względu na cechy wyodrębnione w ramach 10 kryteriów, co może zostać wykorzystane do wstępnej oceny poszczególnych metod. Informacje o metodach zawarte na poziomie rodzin metod szczegółowych mają charakter bardziej użytkowy niż na poziomie metod ogólnych.

Podsumowując, należy podkreślić, że kryteria zastosowane w typologii metod rozwiązywania problemów zarządzania (zob. tabela 2) nie są pełne ani wyczerpujące i w zależności od potrzeb badawczych mogą być uzupełniane oraz rozwijane szczegółowo na następnych etapach porządkowania. Niemniej jednak są one zgodne ze wspomnianymi zasadami metodycznymi budowania typologii, która w odróżnieniu od metody klasyfikacji nie wymaga przestrzegania wspomnianych wcześniej zasad rozłączności i zupełności.

Podsumowanie

Rozwiązywanie problemów zarządzania oraz wykorzystanie w tym celu określonego instrumentarium metodologicznego stanowi poważne wyzwanie dla współczesnych menedżerów. Podjęta w niniejszym opracowaniu próba uporządkowania metod rozwiązywania problemów zarządzania pozwala bliżej przyjrzeć się zagadnieniu rozwiązywania problemów, z którymi stykają się kierownicy organizacji. Niemniej jednak proponowana typologia metod nie stanowi ostatecznego rozwiązania metodologicznego i wymaga dalszego doskonalenia. Każda organizacja mierzy się z problemami charakterystycznymi dla siebie, dlatego warto budować typologię oraz bazę metod rozwiązywania problemów opartą na specyfice jej funkcjonowania. Istotnym aspektem jest uwzględnienie dotychczasowej praktyki zarządzania i rozwiązywania problemów w danej organizacji.

Do kierunków dalszych badań mających na celu doskonalenie przedstawionej koncepcji należeć będą: doprecyzowanie oraz poszerzenie względów typologicznych, doprecyzowanie zasad podziału grup metod oraz weryfikacja empiryczna metod rozwiązywania problemów zarządzania w ramach proponowanej typologii.

Bibliografia

1. Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa.
2. Budzanowska M. (1967), *Próba klasyfikacji metod zarejestrowanych przez A. Molesa*, *Prakseologia*, nr 26.
3. Burganova L.A. (2012), *Teoria upravljenja*, wyd. 3, Infra-M, Moskwa.
4. Chauvet A. (1997), *Metody zarządzania*, Przewodnik, Poltext, Warszawa.
5. Ćwiklicki M. (2011), *Ewolucja metod organizatorskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie nr 203.
6. Drevet A. (1971), *Les grandes methodes d'action à l'usage des dirigeants*, Fayard-Mame, Paris.
7. Drucker P.F. (2004), *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
8. Drucker P.F. (2005), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
9. Hector D., Christensen C., Petrie J. (2009), *A Problem-structuring Method for Complex Societal Decisions: Its Philosophical and Psychological Dimensions*, *European Journal of Operational Research*, vol. 193.
10. Kepner Ch.H., Tregoe B.B. (1965), *The Rational Manager*, Mc Graw-Hill, New York.
11. Kerzencev P.M. (1968), *Principy organizacii*, Ekonomika, Moskwa.
12. Komarov E.I. (2010), *Obscij menedżment*, Infra-M, Moskwa.
13. Kotarbiński T. (1969), *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 4, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
14. Kozina A. (1993), *Próba typologii metod i technik analizy zależności organizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 407.
15. Koźmiński A.K., Zawisłak A.M. (1982), *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
16. Kurnal J., Koźmiński A. (1972), *Some Research Problems of Decision Making in Economic Organizations*, *Prakseologia*, nr 44.
17. Lisiński M. (2013), *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, *Zarządzanie i Finanse*, nr 4, cz. 1.
18. Lisiński M. (2011), *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu*, w: *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekał, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
19. Lisiński M. (1992), *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie nr 105.
20. Maciak J. (2009), *Klasyfikacja metod, koncepcji, technik i narzędzi zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4.
21. Magruk A., Jańczuk E. (2009), *Typologia i klasyfikacja metod badawczych foresightu technologicznego*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Koniunktura gospodarcza a reakcje podmiotów gospodarujących*, Katowice.
22. Martyniak Z. (1987), *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.
23. Martyniak Z. (1976), *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania*, *Przegląd Organizacji*, nr 8.
24. Martyniak Z. (1976), *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa.

25. Mikołajczyk Z. (1976), *Metody i techniki organizacji i zarządzania – próba klasyfikacji*, Przegląd Organizacji, nr 7.
26. Mikołajczyk Z. (1994), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
27. Mingers J. (2003), *A Classification of the Philosophical Assumptions of Management Science Methods*, Journal of the Operational Research Society, vol. 54.
28. Mouchot J.M., Moles A. (1971), *Les methodes des sciences humaines dans l'entreprise*, Fayard-Mame, Paris.
29. Mreła H. (1977), *Koncepcje klasyfikacji metod i technik zarządzania*, Przegląd Organizacji, nr 5.
30. Penc J. (1996), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
31. Potocki A. (1994), *Typologia metod i technik organizatorskich w ujęciu G. Schmidta*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 445.
32. Potocki A. (1992), *Wybrane metody humanizacji pracy*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
33. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
34. Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
35. Schmidt G. (1980), *Die Entwicklung von Organisationsmethoden und Techniken*, Zeitschrift Führung + Organisation, nr 6.
36. Stabryła A., Trzcieniecki J. (1980), *Zagadnienia metodologii badania systemów zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
37. Stewart D.M. red. (2002), *Praktyka kierowania*, wyd. 2, PWE, Warszawa.
38. Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
39. Szarucki M. (2013), *Model doboru metod zarządzania jako narzędzie determinujące sukces organizacji*, Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 1.
40. Targalski J. (1986), *Organizacyjne aspekty podejmowania decyzji w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie nr 75.
41. Wójcik T. (1965), *Zarys teorii klasyfikacji*, PWN, Warszawa.
42. Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 7, PWN, Warszawa.
43. Ziemiński S. (1967), *Metoda typologiczna i jej zastosowanie w prakseologii*, Prakseologia, nr 26.

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ

Streszczenie: Podejście procesowe w zarządzaniu jakością jest najczęściej utożsamiane z jedną z jego zasad normatywnych. Niemniej jednak ma ono uzasadnienie w teorii organizacji i zarządzania. W związku z tym można zadać pytanie o zgodność charakterystyk podejścia procesowego w ujęciu zarządzania jakością oraz teorii organizacji i zarządzania. Celem rozważań jest wykazanie podobieństw między nimi, których określenie wymagało przeprowadzenia studiów literaturowych. Stwierdzono, że podejście procesowe jest podstawą zarządzania procesami, aczkolwiek w zarządzaniu jakością występuje zarówno wąskie (ujęcie normatywne), jak i szerokie (ujęcie TQM) jego rozumienie. Jednocześnie nie jest ono wystarczająco dobrze opisane, by można było jednoznacznie stwierdzić zgodność ich charakterystyk z teorią organizacji i zarządzania.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, zarządzanie jakością.

PROCESS APPROACH IN QUALITY MANAGEMENT

Abstract: process approach to quality management is often equated with one of its normative principles. However, it is grounded in theories of organization and management. This raises the question of the compatibility characteristics of a process approach in terms of quality management and organization and management theory. The purpose of discussion is to demonstrate the similarities between them. It was found that the process approach is the basis for process management, quality management, although there is both narrow (normative approach) and wide (TQM approach) his understanding. At the same time they are not sufficiently well defined to be able to state clearly their characteristics compatible with the theory of organization and management.

Keywords: process approach, quality management.

Wprowadzenie

Zróżnicowanie poglądów dotyczących zarządzania jakością wynika z dwóch perspektyw: kompleksowego zarządzania jakością (*total quality management* – TQM) oraz normatywnego (system zarządzania jakością według ISO 9001:2008). Współcześnie przyjmuje się, że ujęcie filozoficzne (TQM) uwzględnia modele doskonałości, które są podstawą samooceny poziomu dojrzałości zarządzania jakością w organizacji. Uzasadnia to powody twierdzenia, że współczesna perspektywa zarządzania jakością dotyczy organizacji, co jest przeciwieństwem wąskiego jej rozumienia w kontekście produktów (wyrobów, usług). Zarządzanie jakością jest osadzone w teorii organizacji i zarządzania, więc należy zadać pytanie o związki podejścia procesowego z zarządzaniem jakością. Pozornie związek ten został wykazany poprzez normatywną zasadę zarządzania jakością – podejście procesowe, ale istotna jest jej charakterystyka oraz wykazanie uzasadnienia w filozofii zarządzania jakością i wymaganiach normatywnych. Z teoretycznego punktu widzenia charakterystyki podejścia procesowego powinny być do siebie zbliżone, by mogło być ono podstawą zarządzania procesami zarówno w ujęciu teorii organizacji i zarządzania, jak i zarządzania jakością.

1. Zarządzanie jakością

Dualizm pojęcia zarządzania jakością jest osadzony w filozofii zarządzania oraz normach międzynarodowych dotyczących zarządzania jakością. Filozofia zarządzania jakością powstała w wyniku przemian w gospodarce światowej, których implikacją był przede wszystkim wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. W skuteczności zarządzania jakością upatrywano źródeł przewagi konkurencyjnej. Współczesne poglądy o zarządzaniu jakością są wypadkową zarówno japońskiego, jak i amerykańskiego podejścia do zarządzania produkcją oraz przedsiębiorstwem. Uzasadnia to powody występowania trzech kryteriów definiowania TQM, a mianowicie: zarządzania (koncepcja dążąca do zaspokojenia potrzeb klientów obecnie i w przyszłości), filozofii (sposób myślenia o jakości w organizacji) oraz systemu (wartości, metody, procedury, narzędzia). Przyjmuje się, że TQM jest wielowymiarowe, można je rozpatrywać w aspektach: strategicznym, marketingowym, technologicznym, ekonomicznym, organizacyjnym, społecznym, systemowym. Niemniej jednak analiza teorii jakości pozwala na stwierdzenie kluczowego znaczenia kryteriów: czynnościowego, przedmiotowego, podmiotowego oraz funkcjonalnego. W ujęciu czynnościowym TQM rozumiany jest jako proces, którego strategicznym celem rynkowym jest wzrost konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa. W ujęciu operacyjnym celem TQM są osiągnięcie pożądanej wielkości i struktury efektów działań w przedsiębiorstwie. W ujęciu przedmiotowym TQM jest podstawą koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, która dąży do zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów. W ujęciu podmiotowym TQM jest skierowany zarówno do kadry kierowniczej, zarządzającej, jak i pracowników. Natomiast w ujęciu funkcjonalnym odnosi się do wszystkich sfer aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa wraz z zależnościami zachodzącymi między nimi. Integracja różnych koncepcji w TQM, jako wynik rozwoju myśli o jakości, jest osadzona w kontekście łączenia dobrych praktyk, wzorców, modeli z praktyką zarządzania. W związku z tym można powiedzieć, że TQM umożliwia:

- zarządzanie jakością w różnych aspektach (wewnętrznych, i zewnętrznych) i na wszystkich poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- zastosowanie istniejących (i pojawiających się) koncepcji, systemów zarządzania, metod diagnostyczno – analitycznych, które są zorientowane na szeroko rozumiane doskonalenie środowiska organizacyjnego w aspektach zarządczych.

Modele doskonałości są rozumiane jako „skodyfikowane zbiory zasad kompleksowego zarządzania jakością, według których przedsiębiorstwa przeprowadzają samoocenę” [4, s. 36], w związku z tym można je zaliczać do modeli TQM opisywanych w teorii zarządzania jakością [szerzej w: 11].

W ujęciu normatywnym zarządzanie jakością oznacza „skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Kierowanie i nadzorowanie [...] zazwyczaj obejmuje ustanowienie polityki jakości, celów dotyczących jakości, planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie” [13, s. 29]. Zatem normatywne rozumienie zarządzania jakością jest znacznie węższe niż w TQM, co stanowi o powodach występowania różnic w podejściach do zarządzania jakością. Przemawiają za tym wymagania normatywnego systemu zarządzania jakością (PN-EN ISO 9001:2009), których spełnienie przez organizację stanowi podstawę uzyskania certyfikatu systemu zarządzania jakością. Wymagania te dotyczą: odpowiedzialności kierownictwa, zarządzania zasobami, realizacji wyrobu oraz pomiarów, analizy i doskonalenia. Pomijając charakterystykę tych wymagań [14], należy stwierdzić, że dotyczą one w większym stopniu obszaru wytwarzania niż zarządzania w organizacji. Ponadto tylko część z nich cechuje spójność z normatywnymi zasadami zarządzania jakością, do których należą: przywództwo, orientacja na klienta, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, zaangażowanie ludzi, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów oraz wzajemnie korzystne więzi z dostawcami. Należy przy tym zauważyć, że spełnienie wymagań normatywnego systemu zarządzania jakością nie ogranicza zastosowania TQM, co jest uzależnione od stopnia uwzględniania parametru jakości w zarządzaniu.

2. Podejście procesowe w teorii organizacji i zarządzania

Genezy podejścia procesowego należy upatrywać w kierunku naukowego zarządzania, w którym m.in. prace F.W. Taylora, H. Le Chateliera nawiązywały do istoty współcześnie rozumianego podejścia procesowego. Zasadę naukowego zarządzania – naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej – można odnieść do podziału działań w procesach, które projektowane są przez kadre kierowniczą organizacji. Natomiast „wyszczególnienie wszystkich warunków, od których zależy konkretne zjawisko” [7, s. 623] można odnieść do określenia zasileń procesu, przepływu informacji w procesie czy rozkładu kompetencji i odpowiedzialności za realizację procesu. W związku z tym można powiedzieć, że „istnieje najlepszy sposób wykonania każdej roboty i [...] zawsze może być wyrażony za pomocą pewnych reguł” [7, s. 623]. F.W. Taylor dzielił czynności na ruchy robocze (elementarne), co współcześnie można interpretować jako sekwencję: proces – działania – czynności, a opracowane przez niego karty instrukcyjne, zawierające spis wszystkich elementów składających się na daną czynność, mogą być współcześnie rozumiane jako procedury opisujące sposoby działania w danych procesach. Niemniej jednak za kluczowy we współczesnym rozumieniu podejścia procesowego należy uznać system F.W. Taylora, w którym:

- współpracę robotnika z administracją (urzędnikami działu administracji), majstrami i bezpośrednim przełożonym (urzędnikiem biura – kierownikiem produkcji) można interpretować jako przepływy poziome i pionowe procesów, przekraczające granice funkcjonalnego ich przyporządkowania;
- podział czynności na administracyjne, przygotowawcze, pomocnicze, wykonawcze można odnieść dzisiaj do działań lub procesów w aspekcie wartości (dodające i niedodające wartości).

Na podstawie przedstawionych rozważań należy stwierdzić, że termin „podejście procesowe” (orientacja na procesy) jest rozwinięciem dorobku F.W. Taylora we współczesnej teorii organizacji i zarządzania, aczkolwiek nie bez znaczenia pozostaje wpływ szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym. Konfiguracja i realizacja procesów może stanowić o kluczowych umiejętnościach organizacji, tworząc przewagę strategiczną szczególnie w odniesieniu do tworzenia lub wzrostu wartości.

Proces w ujęciu dynamicznym jest określany jako zbiór działań (ciąg zdarzeń) uporządkowanych w czasie i przestrzeni (następstwo zdarzeń) z określonymi zasileniami i wynikami. Zadania i czynności wykonywane na poszczególnych etapach procesu można pogrupować w działania o charakterze aktywnym (wprowadzające zmianę), a tym samym tworzące wartość dodaną, oraz pasywnym, polegające na sprawdzeniu działań aktywnych, tworzące sprzężenia zwrotne. Niemniej jednak proces jest definiowany najczęściej jako [9, s. 114]:

- logiczny ciąg następujących po sobie (lub równoległych) czynności;
- współdziałanie maszyn, ludzi, urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie pewnego wyrobu, usługi;
- sekwencja kroków, które powiększają wartość wytworzonych dóbr na wyjściu w stosunku do nakładów poniesionych na wejściu;
- kompleksowe opracowanie zadań przez jednostkę lub zespół w układzie nakład-efekt (wejście-wyjście).

Należy przy tym zauważyć, że proces odnosi się do „transformacji, interakcji, właściciela procesu oraz technologii z uwzględnieniem perspektyw: celu, struktury organizacyjnej, funkcjonowania oraz efektywności” [por. 6, s. 42]. W związku z tym proces cechują wymiary: podmiotowy (właściciel procesu, wykonawcy działań), czynnościowy (transformacje i relacje), zasobowy (wejścia i wyjścia procesu) oraz zarządczy (cel, miary, skuteczność, efektywność, elastyczność, ryzyko, złożoność, decyzje).

„Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami, jako propozycja organizowania zasobów wokół procesów, służy efektywniejszemu zarządzaniu przedsiębiorstwem, zwłaszcza w obliczu postępującej dynamiki otoczenia” [2, s. 4]. Można przyjąć, że podejście procesowe jest dekompozycją skali modeli skuteczności organizacji opisywanych w teorii organizacji i zarządzania na poziomie zarządzania operacyjnego. Uzasadnieniem tego twierdzenia są następujące przesłanki [10, s. 207]:

- podejście systemowo-zasobowe można rozważać w kategoriach zasobów niezbędnych do wykonywania działań oraz umiejętności pracowników wykonujących działania w procesach;
- podejście celowe można uznać za zorientowane na stopień, w jakim cele działań zostały osiągnięte;
- podejście od strony procesów wewnętrznych można rozważać w kategoriach działań w procesach;
- podejście od strony strategicznego elektoratu można charakteryzować w perspektywie klientów działań (klientów wewnętrznych – odbiorców wyników lub efektów działań innych osób uczestniczących w procesie).

Wykorzystanie podejścia procesowego w zarządzaniu operacyjnym jest determinowane wieloma czynnikami, wśród których należy wymienić: reorganizację struktury organizacyjnej, wysoki stopień delegowania, przyjęcie orientacji na współpracę wewnątrzorganizacyjną. W związku z tym wymagana jest zmiana perspektywy w zarządzaniu organizacją dotycząca postrzegania działań – z orientacji na zdarzenia na orientację na proces, co stanowi o istocie podejścia procesowego. Za najważniejszą przesłankę wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu należy uznać ograniczenie ryzyka funkcjonowania organizacji, ponieważ umożliwia ono między innymi: „optymalizację struktury działań ze względu na wartość [...], poprawę efektywności przez konkurencyjną konfigurację struktury wykonywanych działań [...], budowę elastycznej struktury” [1, s. 162]. Ponadto podejście procesowe jest wykorzystywane w zarządzaniu procesami (*business process management*), które jest „działaniem polegającym na optymalizacji struktury elementów organizacji ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów” [3, s. 56]. Należy zatem uznać, że jego istotą jest „osiąganie celów organizacji poprzez doskonalenie, zarządzanie i kontrolę procesów” [5, s. 11]. Ponadto powinno „przyczynić się do pełnego zaspokojenia potrzeb klientów i innych stron zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji” [12, s. 370].

3. Podejście procesowe w zarządzaniu jakością

Termin „podejście procesowe” nie występuje w teorii zarządzania jakością, aczkolwiek można założyć, że zarządzanie procesami wymaga zastosowania podejścia procesowego w organizacji. Analiza struktury modeli TQM pozwala na stwierdzenie, że w grupie modeli warstwowych i relacyjnych znajdują się odniesienia do procesów w aspekcie szeroko rozumianego zarządzania, co przedstawiono w tabeli. Jednocześnie należy stwierdzić, że kontekst procesów w TQM odnosi się do organizacji, co determinuje dekompozycję procesów w jej strukturze.

Procesy w modelach TQM

Grupa modeli TQM	Model TQM	Kontekst procesów
Warstwowe	dom jakości R. Silvestro	zarządzanie analiza
Relacyjne	W. Saundersa i A.P. Prestona J.S. Oaklanda	doskonalenie zrozumienie, zarządzanie, projektowanie, przeprojektowanie

Źródło: Na podstawie: [11, s. 125–140].

Normatywną zasadą zarządzania jakością, zawartą w normie PN-EN ISO 9000:2006, jest podejście procesowe, definiowane następująco: „każde działanie lub zbiór działań, w których wykorzystuje się zasoby do przekształcenia wejść w wyjścia” [13, s.13], przy czym zapisy omawianej normy nie wyjaśniają pojęć: zasób, wejście, wyjście, jak również kontekstu jego stosowania. Normatywna definicja podejścia procesowego jest zorientowana na dwa aspekty: działanie lub działania i relacje między nimi oraz zasoby wykorzystywane do ich wykonania. Odniesienia do podejścia procesowego znajdują się również w innych normach międzynarodowych, do których należą:

- PN-IEC 62198:2005 – Zarządzanie ryzykiem przedsięwzięcia. Wytyczne stosowania;

- PN-EN ISO 9001:2009 – Systemy zarządzania jakością. Wymagania;
- PN-EN ISO 9004:2010 – Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością;
- PN-ISO 10014:2008 – Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych.

Podejście procesowe jako zasada zarządzania jakością stanowi, że „pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces” [16, s. 25]. Natomiast normatywne kryteria zarządzania jakością odnoszące się do wymagań systemu zarządzania jakością zawartych w normie PN-EN ISO 9001:2009 w ograniczonym stopniu ujmują podejście procesowe. Termin „procesy” występuje jedynie w wymaganiu – realizacja wyrobu, które obejmuje [14, s.19–39]: planowanie realizacji wyrobu, procesy związane z klientem, projektowanie i rozwój, zakupy, produkcja i dostarczanie usługi, nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów. Jedynie szeroka interpretacja tego wymagania pozwala na stwierdzenie, że dotyczy ono struktury procesów. W związku z tym należy stwierdzić, że normatywne kryteria zarządzania jakością nie uwzględniają innych procesów, takich jak: administracyjne, finansowe a szczególnie marketingowe, oraz nie mają wymiaru organizacji w rozumieniu systemu procesów. Ponadto wymagania znormalizowanego systemu zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2009 nie odnoszą się do podejścia procesowego w rozumieniu działań tworzących procesy, ponieważ dotyczą zarządzania zasobami w zakresie: zapewnienia zasobów, zasobów ludzkich, infrastruktury i środowiska pracy. Stosowanie zasady podejścia procesowego, według zapisów normatywnych, prowadzi do wykonywania następujących działań:

- „systematycznego określania działań niezbędnych do uzyskania pożądanego wyniku;
- ustanowienia odpowiedzialności i rozliczanie za zarządzanie kluczowymi działaniami;
- analizowania i pomiarów zdolności kluczowych działań;
- identyfikowania oddziaływań między kluczowymi działaniami i między funkcjami w organizacji;
- skoncentrowania się na czynnikach, które poprawiają kluczowe działania organizacji;
- oceny ryzyka, konsekwencji i wpływów działań na klientów, dostawców i inne strony zainteresowane” [por. 15, s. 87].

Należy zwrócić uwagę, że w normie PN-EN ISO 9004:2010 stosowane jest pojęcie „kluczowe działania”, które nie występuje w zapisach pozostałych norm związanych z systemem zarządzania jakością. Ponadto wymienione w normie korzyści w istotnie ograniczonym stopniu znajdują uzasadnienie w wymaganiach systemu zarządzania jakością wg PN-EN ISO 9001:2009. Korzyściami ze stosowania zasady podejścia procesowego są [15, s. 87–89]: zmniejszenie kosztów i skrócenie czasów cyklu dzięki skutecznemu wykorzystaniu zasobów; poprawa wyników, ich spójności i możliwości przewidywania oraz skoncentrowanie się na możliwościach doskonalenia i ustalenie ich priorytetów. Jak wynika z przedstawionych charakterystyk, w normatywnym podejściu do zarządzania jakością występuje brak spójności zapisów norm PN-EN ISO 9000:2006, PN-EN ISO 9001:2009 oraz PN-EN ISO 9004:2010 w odniesieniu do podejścia procesowego.

Wśród modeli doskonałości [szerzej w: 12], model EFQM:2010 w największym stopniu dotyczy podejścia procesowego. Jedną z zasad tego modelu jest zarządzanie poprzez procesy, które „dotyczy sposobu projektowania procesów w celu realizacji strategii w całym obszarze zarządzania, w tym poza jego tradycyjnymi granicami” [8, s. 5]. Zasada ta ma odzwierciedlenie w kryterium oceny „procesy, wyroby, usługi”. Opis tego kryterium wskazuje, że organizacja [12, s. 370]:

- systematycznie projektuje swoje procesy i zarządza nimi;
- doskonali procesy stosownie do potrzeb, wprowadzając innowacje w celu pełnego zadowolenia i zapewnienia większej wartości dla klientów i innych zainteresowanych stron;
- projektuje i wytwarza wyroby i usługi uwzględniając potrzeby i oczekiwania klienta;
- produkuje, dostarcza i obejmuje serwisem wyroby i usługi;
- rozwija swoje relacje z klientami i nimi zarządza.

Natomiast w modelu PNJ kryterium „zarządzanie procesami i systemami” odnosi się do: identyfikacji i zarządzania procesami, które wspierają strategię i politykę organizacji, oraz do metod zarządzania procesami, które dotyczą innowacji kluczowych wyrobów i usług, relacji z klientami i dostawcami, funkcji wspierających działalność gospodarczą. Jednocześnie z opisu tego kryterium wynika, że zarządzanie procesami dotyczy wszystkich procesów (wspierających (zaplecze), związanych z problemami prowadzenia biznesu oraz podstawowych i krytycznych służących do wytwarzania i dostarczania wyrobów i usług).

W modelu MBNQA występuje kryterium „procesy pracy” opisywane przez charakterystyki sposobów, w jakie organizacja wyodrębnia, zarządza oraz usprawnia kluczowe procesy pracy [por. 4, s. 218]. W związku z tym można przyjąć, że szczególną cechą tego modelu jest aspekt podmiotowy procesów.

Podejście procesowe w zarządzaniu jakością cechuje różnorodność podejść i charakterystyk. W zależności od sposobu interpretowania TQM podejście procesowe może być odnoszone do organizacji lub jej obszaru funkcjonalnego, lub procesów pracy. Natomiast normatywne podejście do zarządzania jakością ujmuje definicję podejścia procesowego, ale kryteria normatywnego systemu zarządzania jakością wskazują na jego stosowanie tylko w „realizacji wyrobu”. Jak wynika z przedstawionych rozważań, istnieją podstawy twierdzenia, że występowanie trudności w interpretowaniu podejścia procesowego w zarządzaniu jakością może ograniczać jego zastosowanie w praktyce, szczególnie w przedsiębiorstwach posiadających normatywny system zarządzania jakością.

Podsumowanie

Z teorii organizacji i zarządzania wynika, że podejście procesowe dotyczy zarządzania operacyjnego, którego efektywność jest determinowana między innymi strukturą procesów będących jego przedmiotem. Uzasadnia to powody twierdzenia, że zarządzanie procesami powinno się przyczyniać do osiągnięcia celów organizacji. W perspektywie teorii zarządzania jakością należy przyjąć, że podejście procesowe jest podstawą zarządzania procesami. Niektóre modele TQM zawierają kontekst podejścia procesowego w zarządzaniu operacyjnym. Natomiast w normatywnym zarządzaniu jakością podejście procesowe dotyczy jedynie procesów związanych z klientem podczas realizacji wyrobu. Na tej podstawie należy stwierdzić, że wąskie rozumienie podejścia procesowego w ujęciu normatywnym jest przeciwstawne szerokiemu ujęciu w TQM, które jest osadzone w naukach organizacji i zarządzania. Niemniej jednak w zarządzaniu jakością podejście procesowe nie jest wystarczająco dobrze opisane, by można było jednoznacznie stwierdzić zgodność jego charakterystyk z teorią organizacji i zarządzania. Istotnymi kryteriami różnicującymi są: struktura procesów oraz zakres zarządzania procesami w organizacji.

Bibliografia

1. Bizon-Górecka J. (2007), *Modelowanie struktury systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Ujęcie holistyczne*, TNOiK, Bydgoszcz.
2. Czekaj J. (red.) (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
3. Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
4. Haffer, R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
5. Jeston J., Nelis J. (2008), *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementation*, Butterworth-Heinemann, London.
6. Kasprzak T. (red.) (2005), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa.
7. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2006), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

8. Rogala P. (2010), *Model Doskonałości EFQM – wersja 2010*, Problemy Jakości, nr 2.
 9. Sierpińska M., Jachna T. (2007), *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*, PWN, Warszawa.
 10. Szczepańska K. (2013), *Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
 11. Szczepańska K. (2010), *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i terażniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
 12. Szczepańska K. (2011), *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa.
- Normy:
13. PN-EN ISO 9000:2006 (2006), *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
 14. PN-EN ISO 9001:2009 (2009), *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
 15. PN-EN ISO 9004:2010 (2010), *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
 16. PN-ISO 10014:2008 (2008), *Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

Joanna Węgrzyn

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

OCENA KRYTYCZNYCH CZYNNIKÓW SUKCESÓW PROJEKTÓW PPP W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH W POLSCE

Streszczenie: W latach 2009–2011 zainicjowanych zostało w Polsce 146 projektów partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Do końca 2012 roku jedynie 30 spośród wszystkich ogłoszonych w tym czasie postępowań zakończyło się wyborem partnera prywatnego. Oznacza to, iż sektor publiczny napotyka poważne bariery w nawiązywaniu współpracy w ramach PPP.

W pracy zwrócono uwagę na problem zarządzania projektami PPP jako jeden z warunków sprawnego wdrażania PPP. W przeprowadzonych badaniach dokonano próby identyfikacji krytycznych czynników sukcesu (CSF) projektów PPP w Polsce.

Słowa kluczowe: CSF, krytyczne czynniki sukcesu, PPP, zarządzanie projektami.

A STUDY OF CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP) IN POLAND

Abstract: The elaboration treats about the issue of critical success factors for PPP in Poland. Since 2009 Poland has been experiencing the growing number of PPP undertakings. The aim of study is to present the issues concerning the conditions for the development of PPP in Poland from project management perspective. Questionnaire survey research examined the relative importance of 18 potential critical success factors (CSF) for PPP/PFI construction projects in Poland. Findings from the survey should influence policy development towards PPPs and the manner in which partners go about the development of PPP project.

Keywords: critical success factors, CSF, PPP, project management.

Wprowadzenie

W wielu przypadkach projekty, które nie zostały zrealizowane zgodnie z założeniami czasowymi ani budżetowymi czy też nie spełniały standardowych procedur zarządzania projektami, z upływem czasu zaczynały być postrzegane przez swoich interesariuszy jako sukces. Zdarzają się również odwrotne sytuacje – projekty zarządzane zgodnie z tradycyjnymi zasadami nie przyniosły spodziewanych korzyści [14, s. 21]. Problemy te odnoszą się również do projektów PPP [10, s. 459].

W związku z powyższym zagadnienie powodzenia projektów, w tym również projektów PPP, stało się przedmiotem licznych badań. Jednym z ich efektów jest opracowanie zestawu kluczowych czynników sukcesu projektów (CSF) PPP. Celem niniejszej pracy jest ustalenie względnego znaczenia CSF w realizacji projektów PPP w Polsce.

1. Rozwój koncepcji PPP

Postępująca prywatyzacja usług infrastrukturalnych zaowocowała wzrostem znaczenia sektora prywatnego w sferze infrastruktury oraz rozwojem koncepcji partnerstwa publiczno – prywatnego (PPP). Obecnie PPP jest coraz powszechniej postrzegane jako atrakcyjna metoda realizacji inwestycji oraz dostarczania usług infrastrukturalnych [3, s. 248].

Sam termin partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) został spopularyzowany stosunkowo niedawno. Wzrost znaczenia inwestycji infrastrukturalnych realizowanych we współdziałaniu sektora publicznego z sektorem prywatnym nastąpił dopiero na początku lat 90. XX wieku, wraz z postępującą prywatyzacją usług publicznych oraz rozwojem PFI (*private finance initiative*) w Wielkiej Brytanii.

W literaturze przedmiotu, w zależności od przyjętego stanowiska badawczego, wyróżnia się szereg podejść do interpretacji terminu PPP [5, s. 10]. Natomiast o faktycznych możliwościach stosowania poszczególnych form współpracy w ramach PPP decydują w dużej mierze specyfika danego kraju i przyjęte regulacje w zakresie PPP¹.

W opracowaniu przyjęto, iż PPP oznacza długookresową współpracę sektora publicznego z prywatnym nawiązywaną, w ramach obowiązujących w danym kraju uregulowań prawnych, dla osiągnięcia założonych celów (np. budowa i utrzymanie infrastruktury).

Pojawiającym się postulatом współpracy sektora publicznego wraz z sektorem prywatnym towarzyszył wzrost liczby opracowań naukowych poświęconych zagadnieniom PPP. Obecnie problemy PPP podejmowane są przez przedstawicieli zarówno z dziedziny nauk społecznych, jak i ekonomicznych oraz prawnych. Y.H. Kwak, Y.Y. Chih oraz C.W. Ibbs [9, s. 58], na podstawie dokonanego przeglądu literatury odnoszącej się do zagadnień PPP w dziedzinie ekonomii, wyróżnili pięć głównych kierunków badań nad PPP:

- znaczenie sektora publicznego i jego zadania w realizacji projektów PPP,
- problemy wyboru partnera prywatnego (procedura, metody i kryteria wyboru),
- ryzyko PPP (jego identyfikacja i właściwa alokacja),
- finansowanie PPP (techniki finansowania, wsparcie instytucji rządowych),
- krytyczne czynniki sukcesu i/lub bariery PPP.

Problematykę poruszaną w niniejszym opracowaniu można przypisać do ostatniego z pięciu wymienionych kierunków badawczych w zakresie PPP.

2. Zagadnienie powodzenia projektów jako odrębny przedmiot analiz

Zagadnienie powodzenia organizacji² ma ugruntowane podstawy teoretyczne w ramach nauk o zarządzaniu. J. Zieleniewski powodzenie jakiejś rzeczy definiuje jako „zbliżanie się jej do stanu ocenianego pozytywnie ze względu na wartość będącą podstawą oceny. W instytucjach zarządzanych tą wartością jest z reguły osiągnięcie celów. [...] W takich instytucjach powodzenie można więc z reguły mierzyć stopniem osiągnięcia »celów instytucji« przy jednoczesnym spełnieniu założonych z góry warunków” [20, s. 200]. Prowadząc rozważania nad zagadnieniem powodzenia projektów, warto podkreślić, że obecnie w literaturze coraz wyraźniej wskazuje się, iż projekty również można traktować jako pewne specyficzne organizacje. Takie podejście prezentuje m.in. J.R. Turner [17, s. 2]. Według Turnera projekt to tymczasowa organizacja wyposażona w określone zasoby w celu wprowadzenia korzystnych zmian³.

¹ W Polsce ramy prawne dla współpracy publiczno-prywatnej wyznaczają przepisy: Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2009 r., nr 19, poz. 100) oraz Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi, (Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1241).

² Według T. Kotarbińskiego organizacja to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości, por. [8, s. 75].

³ Szerzej na ten temat piszą J.R. Turner oraz R. Müller [18, s. 1–8].

Wraz z poszerzającym się zakresem przedmiotowym pojęcia projekt, a także wraz z przemianami zachodzącymi w naukach o zarządzaniu zmieniały się poglądy dotyczące zagadnienia powodzenia projektów.

Pod koniec lat 60. XX wieku powodzenie projektu poddawano ocenie w kategoriach kosztów, czasu oraz jakości, wskazując przede wszystkim operacyjne aspekty zarządzania projektami. W latach 80., gdy zaczęto podkreślać znaczenie relacji organizacji z otoczeniem, analizy dotyczące powodzenia projektów pogłębione zostały o problematykę interesariuszy projektu [4]. Współczesne opracowania odnoszące się do zagadnienia powodzenia projektów nawiązują do koncepcji cyklu życia projektu, poszerzając tym samym dotychczasowe koncepcje o wymiar czasu.

Jako przykład można wskazać podejście zaproponowane przez Shenhara oraz Dvira. Autorzy zidentyfikowali pięć głównych kryteriów powodzenia projektu. Zostały one przedstawione w tabeli 1. W zaproponowanej koncepcji użytkownicy, konsumenci oraz inwestorzy pod pewnymi względami stanowią spójną grupę, którą łącznie określono mianem klientów. Jednak długookresowe miary powodzenia projektów, tj. przygotowanie na nadchodzące zmiany, znajdują się w obszarze zainteresowania przede wszystkim samego inwestora. Nieprzypadkowa zatem jest również kolejność, w jakiej uszeregowane zostały wymienione przez autorów wyznaczniki powodzenia projektów. Pierwsze z podanych kryteriów mają największe znaczenie w chwili zakończenia projektu. Wraz z upływem czasu punkt ciężkości przenoszony jest na dalsze charakterystyki sukcesu.

Tabela 1. Miary powodzenia projektów wg Shenhara oraz Dvira

Efektywność	Wpływ na zespół	Wpływ na konsumentów	Wpływ na organizację	Przygotowanie na przyszłość
<ul style="list-style-type: none"> - zgodność z harmonogramem - spełnianie kryterium kosztów - funkcjonalność - inne zdefiniowane miary efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> - satysfakcja - podniesienie morale - rozwinięcie umiejętności - budowanie ducha zespołu - niewielka fluktuacja - brak efektu wypalenia 	<ul style="list-style-type: none"> - spełnienie oczekiwań - dostarczenie produktu zgodnego ze specyfikacją - przyniesienie korzyści klientowi - lepsze wykorzystanie produktu - satysfakcja klienta - lojalność klienta - rozpoznawalność marki 	<ul style="list-style-type: none"> - obroty - zyski - udział w rynku RIO, ROE - przepływy pieniężne - jakość świadczonych usług - zmiany organizacyjne - akceptacja władz 	<ul style="list-style-type: none"> - nowa technologia - nowy rynek - nowa linia produktów - nowe umiejętności - nowe możliwości organizacyjne

Źródło: [13, s. 712].

Problematykę powodzenia projektów można poddawać analizie z dwóch odmiennych perspektyw. W pierwszym podejściu badacze zwracają uwagę na czynniki, które sprzyjają osiągnięciu przez projekty ustalonych celów – tzw. „czynniki sukcesu”. Natomiast w drugim podejściu akcenty są rozłożone na zagadnienia integracji celów projektów i ich mierzalnych rezultatów, a badacze poszukują rozwiązań pozwalających uchwycić, w jakim stopniu realizowane projekty przybliżają organizację do osiągnięcia zakładanych celów. W przeprowadzonych badaniach autorka nawiązuje do pierwszego podejścia.

3. Przegląd badań w zakresie krytycznych czynników sukcesu projektów PPP

Dyskusję na temat „krytycznych czynników sukcesu” (*critical success factors*, CSF) zapoczątkował w latach 60. D.R. Daniel [3]. W swoich pracach skoncentrował się na czynnikach sukcesu specyficznych dla danej branży przemysłu. Do rozwoju koncepcji przyczyniła się również praca R.N. Anthonyego, J. Deardena i R. F. Vancil [1], którzy podkreślali znaczenie CFS w formułowaniu celów strategicznych oraz przy wykonywaniu działań taktycznych wewnątrz organizacji. Oba nurty połączył w spójną całość J. Rockart [12] uznając, iż CSF to kluczowe dla danego menedżera obszary działania, w których korzystne wyniki

są absolutnie niezbędne, aby mógł on osiągnąć swoje cele. Rockart podkreślał również, iż na decyzję menedżera o tym, które obszary działania uzna on za najistotniejsze, wpływ wywierają: specyfika branży, w której działa dana organizacja, sytuacja panująca wewnątrz organizacji, różne zdarzenia losowe oraz pozycja strategiczna zajmowana przez daną organizację w branży. Można wskazać następujące korzyści płynące z wykorzystania koncepcji CFS:

- identyfikacja CSF pomaga menedżerowi w ocenie własnych potrzeb informacyjnych,
- stanowi pomoc w planowaniu działań na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym,
- usprawnia proces zarządzania projektem.

Obecnie problem diagnozy CSF jest poruszany najczęściej w pracach związanych z zarządzaniem projektami oraz opracowaniach dotyczących wdrażania systemów informacyjnych. Do kanonu przeszła już klasyfikacja czynników sukcesu projektów zaproponowana przez Pinto and Slevina [11]. Jej szczegółowy opis znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Krytyczne czynniki sukcesu projektów wg Pinto and Slevina

Krytyczny czynnik sukcesu	Opis
1. Misja projektu	sprecyzowane cele i kierunki
2. Wsparcie kierownictwa najwyższego szczebla	przekazanie zasobów władzy i odpowiedzialności
3. Plany i harmonogramy	szczegółowe określenie sposobu realizacji
4. Konsultacje z klientem	komunikacja i konsultacje z interesariuszami projektu
5. Zespół projektowy	właściwy dobór i szkolenie personelu
6. Techniczna wykonalność	technologie oraz wiedza możliwe do wykorzystania
7. Akceptacja przez klienta	sprzedaż produktu końcowego jego użytkownikom
8. Monitoring	terminowa i kompleksowa kontrola
9. Komunikacja	zapewnienie kluczowym uczestnikom dostępu do aktualnych informacji
10. Rozwiązywanie problemów	umiejętność reagowania na nieoczekiwane problemy

Źródło: [11].

Wśród bogatej literatury poświęconej analizie CSF towarzyszących realizacji projektów PPP można wyróżnić m.in. prace: [2, 7, 6, 10, 16]. Coraz wyraźniej zarysowuje się również pogląd, że zagadnienie powodzenia projektów PPP może być różnie postrzegane w zależności od fazy, w której znajduje się projekt, czy też roli, jaką w projekcie odgrywają jego interesariusze [15].

Ramy teoretyczne oraz metodologiczne dla badań prowadzonych przez autorkę wyznaczają badania przeprowadzone przez B. Li [10]. Przemawiają za tym dwa podstawowe argumenty. Po pierwsze, metodologia zaproponowana przez Li spotkała się z dużym zainteresowaniem oraz akceptacją w środowisku naukowym. Po drugie, uzyskane przez Li wyniki przeprowadzonych badań w Wielkiej Brytanii są porównywane z poglądami na temat CSF wyrażanymi przez respondentów z innych krajów, co stanowi również wartościową bazę porównawczą dla badań prowadzonych przez autorkę.

4. Metodologia badań oraz analiza otrzymanych wyników

Celem badań była próba udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Które z podanych CSF są postrzegane jako najistotniejsze dla powodzenia projektów PPP w Polsce?
2. Czy istnieją różnice w ocenie CSF w zależności od etapu, na jakim znajduje się projekt PPP?
3. Czy istnieją różnice w ocenie CSF wśród różnych grup interesariuszy projektu?

Badania CSF przeprowadzono w 2013 roku wśród podmiotów zaangażowanych w procesy inicjowania oraz realizacji projektów PPP. Badania miały charakter przekrojowy i obejmowały różne grupy interesariuszy.

szy projektów PPP z terenu całego kraju. Dobór próby miał charakter celowy, nielosowy. Ankietę rozesłano do 76 jednostek sektora publicznego, które zainicjowały postępowania PPP⁴ oraz 90 respondentów, których dane kontaktowe pozyskano podczas konferencji, szkoleń poświęconych zagadaniu PPP oraz ze stron internetowych o tematyce PPP. Otrzymano 52 odpowiedzi, co oznacza, że wskaźnik zwrotności wyniósł 32%⁵.

Zestawienie danych na temat pełnionych przez respondentów funkcji w projektach PPP znajduje się w tabeli 3.

Tabela 3. Pełniona przez respondentów funkcja w projektach PPP

Pełniona przez respondenta funkcja	Liczebność grupy	Udział w próbie* (w%)
Rząd i jednostki podległe	4	8
JST i jednostki im podległe	32	62
Agencje rządowe	6	12
Przedsiębiorstwa publiczne	4	8
Razem sektor publiczny	46	89
Finansujący	7	13
Generalny wykonawca	1	2
Projektant	1	2
Podwykonawca	0	0
Konsultant/Doradca	14	27
Operator	2	4
Dostawca	0	0
Razem sektor prywatny	25	48

* Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ istniała możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.

Badania przeprowadzono w odniesieniu do osiemnastu krytycznych czynników sukcesu projektu PPP, które były przedmiotem badań prowadzonych przez Li. Czynniki te zostały uszeregowane w pięć kategorii: skuteczność procedury, wykonalność projektu, wsparcie rządowe, korzystne warunki ekonomiczne, dostępność rynków finansowych. Na podstawie udzielonych odpowiedzi obliczono średnie oceny dla poszczególnych CSF oraz nadano im odpowiednie rangi. W tabeli 4 zestawiono podstawowe statystyki na temat CSF.

Z przedstawionych danych wynika, że za najistotniejszy czynnik sukcesu projektów PPP w Polsce ogółem uznano właściwy podział ryzyka. Najmniej istotnym czynnikiem powodzenia okazała się łatwa technicznie wykonalność projektu. Dokonując porównania odpowiedzi uzyskanych w przypadku sektora publicznego i prywatnego można wskazać, iż według przedstawicieli sektora publicznego najistotniejszymi czynnikami powodzenia projektów PPP są w kolejności: gruntowna i realistyczna analiza kosztów i korzyści, właściwy podział ryzyka, przejrzystość procedury przetargowej oraz właściwy podział zadań pomiędzy sektor publiczny a prywatny. Czynniki te mają porównywalną wagę niezależnie od etapu, na jakim dokonywano oceny. Natomiast w przypadku sektora prywatnego do czynników mających największy wpływ na powodzenie projektu, oprócz wyżej wymienionych, zaliczono zaangażowanie i odpowiedzialność ze strony sektora prywatnego.

Ponadto średnia ocen CSF jest wyższa w przypadku odpowiedzi udzielonych przez respondentów sektora publicznego niż w przypadku sektora prywatnego.

Aby móc udzielić odpowiedzi na dwa kolejne pytania, zastosowano test rangowanych znaków Wilcoxon. Przyjęto hipotezę zerową stwierdzającą, że różnica średnich dwóch badanych populacji wynosi zero. Hipoteza alternatywna zakładała, że różnica ta jest większa od zera. W pierwszej kolejności sprawdzono, czy istnieją rozbieżności w ocenie CSF w zależności od etapu, na jakim znajduje się projekt PPP. Zestawienie otrzymanych wyników zawiera tabela 5.

⁴ Ogłoszenie o postępowaniu pojawiło się na stronie BZP lub stronie TED.

⁵ Do oceny otrzymanego wskaźnika należy podchodzić jednak z pewną ostrożnością, ponieważ w wielu przypadkach otrzymywano kilka ankiet z jednej instytucji.

Tabela 4. Zestawienie średnich z ocen krytycznych czynników sukcesu oraz rankingów

Lp.	Krytyczny czynnik sukcesu	Grupa czynników	Ogółem				Sektor publiczny				Sektor prywatny			
			I		II		I		II		I		II	
			śred.	nr	śred.	nr	śred.	nr	śred.	nr	śred.	nr	śred.	nr
1	Przejrzystość procedury przetargowej	skuteczność procedury	4,558	4	4,135	7	4,613	3	4,258	7	4,400	6	3,733	8
2	Konkurencyjna procedura przetargowa		4,000	9	3,808	11	4,097	8	3,935	10	3,733	12	3,400	12
3	Dobre praktyki zarządzania (<i>governance</i>) stosowane przez partnera publicznego		4,019	8	4,058	8	3,968	9	4,194	8	3,933	9	3,667	10
4	Zaangażowanie oraz dobra współpraca agencji rządowych		3,308	17	3,365	16	3,258	18	3,452	16	3,067	17	3,000	17
5	Poparcie społeczne		3,827	12	3,885	10	3,742	13	3,774	13	4,133	8	4,000	6
6	Właściwy podział zadań między parterami		4,538	5	4,538	3	4,613	4	4,548	4	4,533	4	4,333	2
7	Gruntowa i realistyczna analiza kosztów i korzyści		4,615	2	4,423	4	4,710	1	4,581	3	4,667	2	4,333	1
8	Łatwa technicznie wykonalność projektu	wykonalność projektu	3,192	18	3,192	18	3,419	16	3,484	15	2,800	18	2,933	18
9	Właściwy podział ryzyka		4,635	1	4,654	1	4,645	2	4,774	1	4,800	1	4,267	3
10	Zaangażowanie i odpowiedzialność ze strony sektora publicznego/prywatnego		4,577	3	4,538	2	4,613	5	4,710	2	4,667	3	4,067	4
11	Silne konsorcjum prywatne		3,962	10	3,788	12	3,935	10	3,871	11	3,933	10	3,600	11
12	Korzystne regulacje prawne		4,423	6	4,346	5	4,452	6	4,484	5	4,333	7	4,067	5
13	Zaangażowanie rządu poprzez oferowanie gwarancji	wsparcie rządowe	3,462	16	3,212	17	3,419	17	3,258	18	3,467	16	3,067	16
14	Różnorodność potencjalnych korzyści		3,712	14	3,673	13	3,710	14	3,839	12	3,667	15	3,267	15
15	Wsparcie polityczne		3,635	15	3,442	15	3,516	15	3,419	17	3,800	11	3,333	13
16	Stabilne otoczenie makroekonomiczne	korzystne warunki ekonomiczne	3,885	11	3,981	9	3,935	11	4,065	9	3,733	13	3,733	9
17	Właściwie prowadzona polityka gospodarczej kraju		3,769	13	3,519	14	3,806	12	3,710	14	3,733	14	3,333	14
18	Dostępność rynków finansowych		4,404	7	4,250	6	4,387	7	4,419	6	4,467	5	3,733	7

I – ocena CSF na etapie wyboru partnera prywatnego,

II – ocena CSF w całym cyklu życia projektu.

Tabela 5. Zestawienie wyników dla rangowanych znaków Wilcoxona

Badane populacje		Respondenci ogółem	Sektor publiczny	Sektor prywatny
Statystyka testu Wilcoxona	$T = \min[\Sigma(+), \Sigma(-)]$	23	84	2
Efektywny rozmiar próby	n	16	18	17
Punkt krytyczny dla $\alpha = 0,05$		30	40	35

Wyniki przeprowadzonego testu ukazują, że respondenci ogółem odmiennie interpretują CSF w zależności od fazy w cyklu życia projektu. CSF otrzymały wyższe noty w przypadku ocen dokonywanych przy założeniu, że projekt znajduje się na etapie wyboru partnera prywatnego.

Analizując osobno wyniki otrzymane dla sektora publicznego oraz prywatnego można wskazać, że w przypadku sektora publicznego różnice pomiędzy przedstawionymi wskaźnikami – w zależności od etapu projektu PPP, na jakim CSF były poddawane ocenie – nie są statystycznie istotne. Natomiast analiza odpowiedzi udzielonych przez uczestników badań reprezentujących sektor prywatny pozwala zauważyć,

iz różnice pomiędzy ocenami poszczególnych CSF na różnych etapach projektu PPP są istotne statystycznie. Wykazano zatem, że w tej grupie respondentów większe znaczenie przypisywane jest CSF na etapie wyboru partnera prywatnego.

Próbując uzyskać odpowiedź na pytanie trzecie, ustalono, że podstawowa różnica pomiędzy odpowiedziami udzielonymi przez reprezentantów sektora prywatnego i publicznego sprowadza się do interpretacji czynników sukcesu obejmujących grupę: wykonalność projektu. W przypadku sektora publicznego grupa ta nieznacznie wyżej została oceniona z perspektywy całego cyklu życia projektu niż w odniesieniu do samego etapu wyboru partnera prywatnego. Natomiast odpowiedzi uzyskane dla sektora prywatnego wskazują, że czynniki charakteryzujące wykonalność projektu mają zdecydowanie wyższe znaczenie na etapie wyboru partnera prywatnego niż w całym cyklu życia projektu.

Podsumowanie

W artykule zarepetowano wnioski z badań CSF odnoszących się do projektów PPP realizowanych w Polsce. Wskazano, iż istnieją różnice w ocenie czynników powodzenia projektów PPP w zależności od pełnionej przez respondentów funkcji w projektach PPP oraz etapu realizacji projektu, który był brany pod uwagę podczas dokonywanej oceny.

Otrzymane wyniki korespondują ze współcześnie wyrażanymi poglądami na zagadnienie powodzenia projektów.

Bibliografia

1. Anthony R.N., Dearden, J., Vancil, R.F. (1972), *Management Control Systems*, Homewood: Irwin.
2. Cheung E., Chan A.P.C., Lam P.T.I., Chan D.W.M., Ke Y. (2012), *A Comparative Study of Critical Success Factors for Public Private Partnerships (PPP) between Mainland China and the Hong Kong Special Administrative Region*, *Facilities* vol. 30, iss. 13, s. 647–666.
3. Daniel D.R. (1961), *Management Information Crisis*, *Harvard Business Review*, 39(5), s. 111–116.
4. Davis K. (2013), *Different Stakeholder Groups and Their Perceptions of Project Success*, *International Journal of Project Management*, Article in Press.
5. Hodge G., Greve C. (2010), *Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game?*, *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 69, no. S1, s. S10.
6. Jefferies M. (2006), *Critical Success Factors of Public Private Sector Partnerships a Case Study of the Sydney Superdome*, *Engineering, Construction, Architectural Management* vol. 13, no. 5, s. 451–62.
7. Jefferies, M., Gameson, R. and Rowlinson, S. (2002), *Critical Success Factors of the BOOT Procurement System: Reflections from the Stadium Australia Case Study*, *Engineering Construction and Architectural Management* vol. 9, no. 4, s. 352.
8. Kotarbiński T. (1958), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa.
9. Kwak Y.H., Chih Y.Y., Ibbs C.W. (2009), *Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development*, *California Management Review*, vol. 51, no. 2, s. 51–78.
10. Li B., Akintoye A., Edwards P.J., Hardcastle C. (2005), *Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry*, *Construction Management and Economics*, no. 23, s. 459–471.
11. Pinto J.K., Slevin, D.P. (1987), *Critical Factors in Successful Project Implementation*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34 (1), s. 22–28.
12. Rockart J. (1979), *Chief Executives Define Their Own Information Needs*, *Harvard Business Review*, March/April, s. 81–92.
13. Shenhar A.J., Dvir, D. (2001), *Project Success: A Multidimensional Strategic Concept*, *Long Range Planning*, 34, s. 699–725.
14. Shenhar A.J., Dvir D. (2008), *Nowoczesne spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa.
15. Tang L.Y., Shen Q. (2013), *Factors Affecting Effectiveness and Efficiency of Analyzing Stakeholders' Needs at the Briefing Stage of Public Private Partnership Projects*, *International Journal of Project Management*, vol. 31, iss. 4, s. 513–521.
16. Tiong R.L.K. (1996), *CSFs in Competitive Tendering and Negotiation Model for BOT Projects*, *Journal of Construction Engineering Management*, vol. 122, no. 3, s. 205–11.

17. Turner J.R. (2009), *The Handbook of Project-based Management*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
18. Turner J.R., Müller R. (2003), *On the Nature of the Project as a Temporary Organization*, *International Journal of Project Management*, 21, s. 1–8.
19. Węgrzyn J. (2012), *Rola władz lokalnych w sferze infrastruktury*, *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, vol. 20, nr 2, s. 247–258.
20. Zieleniewski J. (1975), *Organizacja i zarządzaniem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Małgorzata Węgrzyńska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

WPŁYW AUDYTU I ZARZĄDZANIA NA BEZPIECZEŃSTWO EKONOMICZNE JEDNOSTKI GOSPODARCZEJ

Streszczenie: Jednostki gospodarcze podlegają licznym audytom celem wspomagania zarządzania jednostką gospodarczą. Celem przeprowadzonych badań wstępnych pogłębiających problem badawczy było potwierdzenie lub zaprzeczenie twierdzeniu, że audyt wraz z zarządzaniem wspomaga utrzymanie przez jednostki bezpieczeństwa ekonomicznego. W trakcie badań poddano weryfikacji jednostki z branży budowlanej. W wyniku przeprowadzonego badania wstępnego sformułowano wniosek ogólny, że audyt oraz zarządzanie nie w pełnym zakresie gwarantują jednostce bezpieczeństwo ekonomiczne.

Słowa kluczowe: audyt, zarządzanie przedsiębiorstwem, bezpieczeństwo ekonomiczne.

THE IMPACT OF AUDITS AND MANAGED ON THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Abstract: Enterprises are subject to a number of audits in order to support the management of the enterprise. As a result of the preliminary study concluded that overall, the audit and to the full extent does not guarantee economic security unit. This is due to the fact that individuals selectively choose management methods and selectively implement the results after completion of the audit in order to maintain the units on the market and ensure the economic security. This action is not rational from the point of view of the security of the individual and does not guarantee the stability of the follow-up activities. Studies have shown that individuals minimize the financial audit recommendations, because they believe that they do not contribute to the value added. Research area, which was presented in the article will be subject to further analysis.

Keywords: audit, business management, economic security.

Wprowadzenie

Warunkiem trwania i rozwoju jednostki gospodarczej jest właściwe kształtowanie procedur zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie przedsiębiorstwem powinno zagwarantować bezpieczeństwo ekonomiczne. Bezpieczeństwo rozumiane jest jako stan, w którym jednostka ma „zagwarantowaną stabilność”, „stały rozwój”. Stan ten jest oczekiwany przez jednostki gospodarcze. W celu poprawy bezpieczeństwa ekonomicznego jednostek gospodarczych stosowane są różne narzędzia. Jednymi z nich są audyt i zarządzanie. Audyt jest obecnie bardzo szeroko rozumiany i stosowany. Zakres audytu jest na tyle obszerny, że obejmuje już nie tylko sferę finansową, ale także rzeczową. Procedury audytowe w swoim założeniu oceniają daną osobę, organizację, system, proces, projekt lub produkt. Audyt jest przeprowadzany w celu upewnienia się co do prawdziwości i rzetelności informacji, a także oceny systemu kontroli wewnętrznej. Celem audytu jest wyrażenie opinii na temat osoby/organizacji/systemu itd. W ramach opinii, na podstawie przeprowadzonych testów, dostarcza się tylko racjonalnego zapewnienia o braku istotnych błędów wraz z weryfikacją. Celem audytu może być weryfikacja, czy cel wyznaczony przez organizację audytowaną został osiągnięty lub czy jej działania są zgodne z zaakceptowanymi standardami, statusem lub praktykami.

Audyt ocenia także procedury kontrolne celem stwierdzenia, czy przedmiot audytu także w przyszłości będzie odpowiadał uzgodnionym do stosowania wymaganiom. Oprócz oceny wskazuje także zalecenia zmian w procedurach, w tym sprawdzających, oraz w politykach. Audyt w swoim założeniu powinien zapewnić jednostce gospodarczej bezpieczeństwo ekonomiczne. Korzystanie z audytu pomaga chronić zasoby materialne, finansowe, osobowe, a tym samym gwarantuje jednostce gospodarczej większe bezpieczeństwo ekonomiczne. Dzięki audytom uzyskuje się większą wiedzę na temat funkcjonalności procesów zachodzących w jednostce. Tak zdobyta wiedza pozwala na minimalizowanie ryzyka działalności i podnosi równocześnie poziom bezpieczeństwa ekonomicznego. Ponadto wynikami audytu można korygować metody zarządzania przedsiębiorstwa. I tak do sformułowanego uzasadnienia problemu badawczego sformułowano cel główny badań naukowych, jakim jest sprawdzenie, czy audyt, a wraz z nim zarządzanie poaudytowe w ujęciu współczesnej teorii i praktyki gwarantuje jednostkom gospodarczym bezpieczeństwo ekonomiczne. Realizacja celu głównego wymagała sformułowania celów szczegółowych, jakimi były:

- uporządkowanie terminologii związanej z rozróżnieniem pojęć „audyt”, „kontrola”, „nadzór”, „rewizja finansowa”, „badanie sprawozdania finansowego”,
- przegląd metod wykorzystywanych w zarządzaniu jednostką celem weryfikacji poprawności gospodarki finansowej i rzeczowej w jednostce gospodarczej,
- zbadanie wpływu tradycyjnych i nowoczesnych (współczesnych) modeli zarządzania jednostką gospodarczą na „stabilność” jednostki gospodarczej,
- zbadanie wpływu zachowań behawioralnych na procesy decyzyjne w jednostce gospodarczej i „stabilność” jednostki gospodarczej,
- przeanalizowanie zakresu wdrożenia wniosków płynących z audytu przez zarządzających jednostką gospodarczą,
- identyfikacja pojęcia „bezpieczeństwo ekonomiczne” na tle rozwiązań krajowych i międzynarodowych,
- wskazanie metod pomiaru bezpieczeństwa ekonomicznego jednostki gospodarczej,
- zbadanie wpływu wewnętrznych i zewnętrznych ocen jednostki gospodarczej na zachowanie stabilności i rozwoju jednostki.

1. Realizacja badań naukowych

Badania przeprowadzono przy założeniu, że audyt nie zapewnia bezpieczeństwa ekonomicznego jednostkom gospodarczym w momencie, gdy jego wyników nie zastosuje się w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Potrzeba potwierdzenia lub sfalsyfikowania założeń badawczych zdeterminowała konieczność sformułowania następujących założeń szczegółowych:

- pojęcia: „audyt”, „kontrola”, „nadzór”, „rewizja finansowa”, „badanie sprawozdań finansowych w krajowych i międzynarodowych regulacjach prawnych” wymagają ponownego precyzyjnego zdefiniowania,
- nowoczesne (współczesne) modele zarządzania jednostką gospodarczą oraz system finansowo-księgowy oparte są na behawioralnym podejściu do zarządzania,
- jednostki gospodarcze nie są zainteresowane zintegrowaniem procesu zarządzania z wynikami audytu,
- jednostki gospodarcze nie wprowadzają modeli systemu zarządzania w celu uzyskania wyższego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego.

Przedmiotem badań stanowiących podstawę weryfikacji założeń badawczych był audyt oraz zarządzanie poaudytowe jako narzędzie zapewniające bezpieczeństwo ekonomiczne jednostki gospodarczej. Do badań wybrano jednostki, które podlegają obowiązkowemu badaniu sprawozdania finansowego w branży produkcyjnej. Jednostki te charakteryzowały się długim procesem produkcyjnym. Były to głównie przedsiębiorstwa budowlane w śladowej liczbie 30 jednostek. Do weryfikacji lub falsyfikacji założeń badania przyjęto okres badawczy od 2008 do 2012 r. 2008 r. został wybrany z powodu rozpoczynającego się kryzysu gospodarczego na świecie i w Polsce. W trakcie badania wykorzystano następującą metodę badawczą, jaką

jest metoda poznania naukowego: obserwacja (empiria), przy wykorzystaniu następującego postępowania badawczego: abstrakcja, stopniowa konkretyzacja, weryfikacja. W badaniach zostaną wykorzystane zarówno dane wtórne, jak i pierwotne. Zestawienie metod badawczych i źródeł zaprezentowano w tabeli.

Metody badań i źródła informacji

Dane wtórne (zastane)	
Nazwa metody	Rodzaj źródła informacji
analiza literatury przedmiotu	publikacje zwarte i czasopiśmiennicze oraz raporty z badań
analiza aktów prawnych oraz krajowych i międzynarodowych zaleceń: – Ustawa o rachunkowości – Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej – Krajowe Standardy Rewizji Finansowej i Kontroli Jakości – Krajowe Standardy Rachunkowości Finansowej – Międzynarodowe Standardy Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego – inne akty prawne – inne zalecenia	przepisy i normy prawa krajowego i międzynarodowego regulujące rodzaje i zakres audytu, rewizji finansowej, nadzoru, kontroli oraz jakości
pozostałe	opinie i raporty z badań sprawozdań finansowych, wyroki sądowe, protokoły pokontrolne
Dane pierwotne (wywołane)	
Nazwa metody	Rodzaj źródła informacji
wywiad kwestionariuszowy w wybranych podmiotach gospodarczych	prezes, dyrektor finansowy, główna księgowa, dyrektor zarządzający
wywiad swobodny oparty na dyspozycjach	prezes, dyrektor finansowy, główna księgowa, dyrektor zarządzający

2. Podsumowanie wyników badań

W trakcie badań potwierdzono lub sfalsyfikowano założenia szczegółowe.

Pierwsze założenie szczegółowe: stwierdzono, że pojęcia: „audyt”, „kontrola”, „nadzór”, „rewizja finansowa”, „badanie sprawozdań finansowych w krajowych i międzynarodowych regulacjach prawnych” wymagają ponownego precyzyjnego zdefiniowania.

Analiza literatury przedmiotu oraz regulacji prawnych umożliwiła identyfikację ponad 17 głównych rodzajów audytu. Audyt został także podzielony ze względu na wyodrębnione kryteria z uwagi na umiejscowienie w jednostce, np. audyt wewnętrzny, audyt zewnętrzny. Stwierdzono, że literatura przedmiotu postrzega i definiuje audyt na różne sposoby. Wynika to z wielu form, w jakich audyt występuje. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu i regulacji prawnych można podjąć próbę uogólnienia tego terminu. Dlatego też audyt można sformułować w następujący sposób: „jest to próba oceny przez niezależny i uprawniony zespół, przy czym zespół musi być powołany przez organy jednostki (w pierwszym przypadku członkami zespołu są osoby będące pracownikami jednostki, natomiast w drugim przypadku zespół składa się z osób niebędących pracownikami jednostki gospodarczej). Celem oceny jest próba odpowiedzi na pytanie, czy dany przedmiot audytu osiągnął wyznaczony cel działania, funkcjonowania bądź czy działanie jest zgodne ze standardami, wymaganiami prawnymi. Przedmiotem audytu jest więc osoba, system, proces, produkt”. Podsumowując, zauważamy, że audyt stawia sobie wiele celów, w tym:

- wskazanie kluczowych, wrażliwych obszarów sprawozdania finansowego,
- wskazanie kluczowych, wrażliwych obszarów działalności jednostki gospodarczej,
- wskazanie istotnych z punktu widzenia wyniku finansowego operacji gospodarczych,
- wskazanie programów organizacji cechujących się wysokim ryzykiem ogólnym,
- analizę i ocenę systemów kontroli wewnętrznej w powiązaniu z celami ustalonymi w procedurach kontroli wewnętrznych w korelacji z celami planowanymi do osiągnięcia przez jednostkę gospodarczą,

- analizę ryzyka ogólnego i specyficznego występującego w momencie braku powiązania systemów kontroli ze specyfiką jednostki gospodarczej,
- wskazanie słabych i mocnych stron obowiązującego i funkcjonującego systemu kontroli wewnętrznej jednostki gospodarczej,
- ocenę prawidłowości stosowanych przez jednostkę rozwiązań łączących się z kontrolą wewnętrzną,
- ustalenie stopnia wdrożenia zaprojektowanych systemów kontroli wewnętrznej w jednostce gospodarczej,
- opiniowanie i raportowanie sytuacji majątkowej, finansowej i organizacyjnej jednostki gospodarczej, w tym wskazanie przez audytorów możliwości wypracowania procedur usprawniających procesy zarządzania jednostki.

Przegląd literatury przedmiotu wskazał, że audyt jest często stosowany jako synonim terminów „rewizja finansowa” czy „badanie sprawozdań finansowych”. Można pokusić się o następujące sformułowanie, że audyt zawiera elementy rewizji finansowej/badania sprawozdań finansowych, jednak nie jest to termin tożsamy. Rewizja finansowa/badanie sprawozdania finansowego wynika z regulacji ustawy o rachunkowości, krajowych i międzynarodowych standardów rewizji finansowej i dotyczy bezwzględnie działalności finansowej jednostki, natomiast audyt może zawierać szerszy ogląd, jakim jest badanie aspektu rzeczowego, materialnego, procesowego, osobowego itp.

Drugie założenie szczegółowe, zdefiniowane jako nowoczesne (współczesne) modele zarządzania jednostką gospodarczą oraz system finansowo-księgowy, oparte są na podejściu behawioralnym. Założenie to zostało sfalsyfikowane, ponieważ większość badanych jednostek stosowała tradycyjne metody zarządzania, obejmujące następujące postępowanie sekwencyjne: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie. W trakcie przeprowadzania wywiadu kwestionariuszowego i wywiadu swobodnego ustalono, że badane jednostki gospodarcze reagują *ex post* na zmiany w otoczeniu i wewnątrz jednostki gospodarczej. Tylko jedna jednostka gospodarcza stosowała bieżące zmiany w zarządzaniu jednostką. Takie behawioralne zachowania w zarządzaniu powodują odrzucenie podejścia normatywnego, koncentrując się i opisując „to, co jest”. Stanowią obraz przedsiębiorstwa, a dokładnie jego zachowań, w obliczu różnorodnych trudności i rozbieżności interesów. Kwestia pierwszej części założenia szczegółowego powinna być ponownie zbadana. Dokładnie natomiast została zbadana druga część założenia szczegółowego dotycząca systemu finansowo-księgowego. System ten także nie reagował na zmiany w otoczeniu jednostki i wpływu decyzji gospodarczych na ewidencje zdarzeń gospodarczych. Jednostki nie stosowały metod behawioralnych, choć w przypadku ewidencji księgowej można mówić jedynie o rachunkowości kreatywnej. Takie zachowania wymuszone zmianami w zarządzaniu nie zostały zidentyfikowane w trakcie badania naukowego. Brak jest śladów w rejestrach księgowych stosowania innej niż tradycyjna metoda księgowania. Można pokusić się o sformułowanie wniosku, że jednostki nie zachowują się zachowawczo w momencie zmian w otoczeniu i wewnątrz jednostki gospodarczej.

Trzecie założenie szczegółowe zostało sformułowane w następującej formie: jednostki gospodarcze nie są zainteresowane zintegrowaniem procesu zarządzania z wynikami audytu. Założenie to zostało w części potwierdzone. W trakcie wywiadów ustalono, że jednostki częściowo wdrażają zalecenia audytów zarówno tych finansowych, jak i rzeczowo-majątkowych. Dotyczy to jednostek o wysokim stopniu stosowania zintegrowanego modelu zarządzania. Zauważono także, że częściej wdrażane są zalecenia audytów badających kwestie rzeczowe, majątkowe, procesowe, prawne. Związane to jest z utrzymaniem certyfikatów jakości, np. ISO. Rzadziej jednostki gospodarcze korygują procesy związane z ewidencją księgowo-finansową. Na pytania zadane w kwestionariuszu odpowiadano, że zalecenia biegłego rewidenta korygowane są w formie korekt prezentacyjnych bądź wynikowych. Zmiany w systemie księgowym nie stanowią elementu zarządczego jednostki. Kwestia ta będzie badana w kolejnym procesie badawczym.

Czwarte założenie szczegółowe w brzmieniu: jednostki gospodarcze nie wprowadzają modeli systemu zarządzania w celu uzyskania wyższego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego, zostało częściowo sfalsyfikowane. Jednostki gospodarcze wprowadzają modele systemu zarządzania z naciskiem na utrzymanie

certyfikatów umożliwiającym dalsze prowadzenie działalności. W obszarach, gdzie nie ma konieczności utrzymywania certyfikatów oraz pozwoleń na kontynuację działalności, jednostki gospodarcze nie wprowadzają zmian do zarządzania.

Badania, które zostały przeprowadzone na podstawie założeń opisanych w artykule, wymagają szerszego rozpoznania w dalszych poszukiwaniach badawczych. Powyższe wnioski zostały sformułowane na podstawie wstępnej analizy materiału badawczego.

Podsumowanie

Jednostki gospodarcze podlegają licznym audytom celem wspomagania zarządzania nimi. W wyniku przeprowadzonego badania wstępnego sformułowano wniosek ogólny, że audyt oraz zarządzanie w pełnym zakresie nie gwarantują jednostce bezpieczeństwa ekonomicznego. Wynika to z tego, że jednostki selektywnie wybierają metody zarządzania oraz selektywnie wdrażają wyniki po przeprowadzeniu audytu celem utrzymania jednostki na rynku i zagwarantowania im bezpieczeństwa ekonomicznego. Działanie to nie jest racjonalne z punktu widzenia zabezpieczenia jednostki i nie gwarantuje stabilności kontynuacji działalności. Badania wykazały, że jednostki bagatelizują zalecenia audytu finansowego, gdyż uważają, że nie wnoszą do jednostki wartości dodanej. Obszar badawczy, który został zaprezentowany w artykule, podlegać będzie dalszej analizie.

Bibliografia

1. *Audyt sprawozdań finansowych* (2010), red. nauk. W. Gabrusewicz, PWE, Warszawa.
2. *Audyt strategiczny: szansa na poprawę pozycji rynkowej firmy* (2010), red. nauk. K. Opolski, K. Waśniewski, M. Wereda, wyd. 2, CeDeWu.PL, Warszawa.
3. *Audyt wewnętrzny według norm ISO: planowanie, realizacja, dokumentowanie i ocena* (2011), red. M. Lewandowski, I. Ochyra, D. Konkolewska, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa.
4. Berent T., Lejkowski L. (2010), *Audyt oczami użytkowników – wyniki badania ankietowego*, Rachunkowość, R. 61, nr 2.
5. Dubicki L. (2011), *Słabości nadzoru nad rachunkowością i finansami przedsiębiorstw*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 1, s. 47–53.
6. Gackowska W. (2010), *Badanie sprawozdania finansowego – zasady współpracy z biegłym rewidentem*, Prawo Przedsiębiorcy, nr 14, s. 5.
7. Gawrońska J. (2011), *Zadania i korzyści z przeprowadzania audytu wewnętrznego*, Biuletyn Rachunkowości, nr 20, s. 10.
8. Grabowska-Kaczmarczyk E. (2008), *Formy nadzoru nad jakością działania podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych w Polsce na tle wytycznych Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 785, s. 119–134.
9. Kwasiborski A., Lachowski W. (2011), *Stosowanie krajowych standardów rewizji finansowej*, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa.
10. Lachowski W.K. (2010), *Audyt na rozstaju dróg (artykuł dyskusyjny)*, Rachunkowość, R. 61, nr 11.
11. Lachowski W.K. (2010), *Kontrola wewnętrzna, cz. 1*, Rachunkowość, R. 61, nr 5, s. 2–12.
12. Lachowski W.K. (2010), *Kontrola wewnętrzna, cz. 2*, Rachunkowość, R. 61, nr 6, s. 12–19.
13. Michalski D. (2010), *Controlling ryzyka finansowego*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2, s. 65–73.
14. Michalski D. (2011), *Sterowanie zachowaniami menedżerów w warunkach ryzyka finansowego*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 1, s. 59–65.
15. *Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej i Kontroli Jakości* (2009), t. 2, red. D. Wyczółkowska, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce: Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa.
16. *Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej i Kontroli Jakości* (2010), t. 3, red. D. Wyczółkowska, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.
17. Pacana A., Stadnicka D. (2010), *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001: wdrażanie, audytowanie i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

18. Piaszczyk A. (2011), *System kontroli przedsiębiorstwa w gospodarce pokryzysowej na przykładzie jednostek zainteresowania publicznego*, C.H. Beck, Warszawa.
19. Pokoiska A. (2010), *Biegły rewident musi być niezależny*, Dziennik Gazeta Prawna, nr 29.
20. Prusak F. (2011), *Prawne i ekonomiczne znaczenie audytu sprawozdań finansowych*, Monitor Prawa Celnego i Podatkowego, nr 2, s. 44–47.
21. Soczówka H. (2011), *Standaryzacja podstawą rozwoju audytu wewnętrznego*, Folia Oeconomica Bochniensia, nr 9, s. 82–100.
22. *Znormalizowane systemy zarządzania* (2010), red. nauk. J. Łańcucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
23. Żak K. (2010), *Związki między instrumentami zarządzania przez finanse w obszarze funkcji organizowania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing, z. 17, nr 2, s. 569–576.

Magdalena K. Wyrwicka

Politechnika Poznańska

ORGANIZOWANIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Współczesne zarządzanie zaniedbuje funkcję organizowania, co może skutkować nieadekwatnym przygotowaniem potencjału rozwojowego. Diagnoza stanu (fazy rozwoju) oraz sprawdzenie kulturowej gotowości do zmian powinny być integrowane z budowaniem elastycznej organizacji projektowej, ułatwiającej wprowadzanie nowych rozwiązań. W niniejszych rozważaniach nawiązano do koncepcji „Przemysł 4. generacji” (*Industrie 4.0*) preferowanej aktualnie w niemieckiej gospodarce.

Słowa kluczowe: organizowanie, rozwój przedsiębiorstwa, organizacja projektowa.

ORGANIZING THE ENTERPRISE'S DEVELOPMENT

Abstract: Modern management neglects the function of organizing. This might cause an inadequate preparation of the development potential. The diagnosis of the state (and phases of the development), as well as the verification of the cultural readiness for changes, should be integrated with building a flexible project organization; this would facilitate the implementation of new solutions. Deliberations relate to the concept of *Industrie 4.0* that is currently preferred in the German economy.

Keywords: organizing, enterprise's development, project organization.

Wprowadzenie

Funkcja naczelną każdego przedsiębiorstwa może być opisana jako „racjonalne rozbudzanie i sprawne zaspokajanie potrzeb w zakresie uprawianej specjalności” [3, s. 99]. Jest to deklaracja zestawu zadań, których realizacji podejmuje się przedsiębiorstwo na rzecz otoczenia. Takie, historyczne już, określenie istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa, akcentujące specyficzny rodzaj akuratności w podejmowanych działaniach, nie pozostaje bynajmniej w sprzeczności z formułowanymi współcześnie koncepcjami prowadzenia biznesu lub celami strategicznymi instytucji gospodarczych. Umiejętne oraz wieloaspektowe budowanie i podtrzymywanie relacji z rynkiem było i pozostanie istotą działalności przedsiębiorstwa, a optymalne korzystanie podczas realizacji zamówień z potencjału firmy skutkuje zyskami. Zarówno bieżąca informacja o ofercie, dotarcie z nią do klientów, jak i efektywne zaspokajanie potrzeb i reagowanie na nowe, zgłaszane z rynku zapytania czy też zmienione warunki otoczenia, świadczą o poprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Skracanie się cykli życia produktów, konieczność doskonalenia jakości przy minimalizacji kosztów, wysoki poziom kustomizacji i związane z tym inicjowanie stosowania nowych technologii oraz przyspieszanie rozwoju organizacji – wszystko to wywiera współcześnie szczególną presję na szybkie przeorganizowywanie systemów socjotechnicznych [13]. Ujawniająca się w bieżącej działalności luka rozwojowa, czyli różnica między potencjałem działania a potencjałem wpływu [1] powinna być sprawnie niwelowana.

Zarządzanie jako proces informacyjno-decyzyjny podporządkowany realizacji naczelnej funkcji przedsiębiorstwa, inicjuje na płaszczyznach strategicznej, taktycznej i operacyjnej zadania, polegające na cyklicznym planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli. Działania te, zgodnie z opracowanymi już w latach 70. XX w. modelami, powinny być sytuacyjnie dostosowywane do fazy rozwoju przedsiębiorstwa [10; 16]. Wiedząc o stanie przedsiębiorstwa, można zapobiegliwie uruchomić przygotowania do kolejnych, „naturalnych” kryzysów i podjąć innowacje, umożliwiające długotrwałe funkcjonowanie na zmiennym rynku (rozwój nadążny).

Obecnie, obserwując praktykę gospodarczą, zauważyć można, że dominują działania będące reakcją na zdarzenia, które pojawiają się w otoczeniu. Pomocą służą tu nauki o zarządzaniu, które wiele uwagi poświęcają: metodom planowania i kontroli, kierowaniu, budowaniu systemów motywacyjnych, formułowaniu zasad sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa. Organizacja – przypisywana sytuacjom przewidywalnym i powtarzalnym, nie jest dziś traktowana priorytetowo w rozważaniach na temat rozwoju. Jednak także podczas realizacji zmian istnieje potrzeba tworzenia całości, której elementy zespolono celowymi procesami przepływu (materii lub informacji) w celowo ukształtowanych systemach pracy. Od organizacji oczekuje się funkcjonalności, optymalności, harmonii i synergii, postrzeganych: i na stanowisku, i w procesach, i w całym przedsiębiorstwie, i w sieci gospodarczej. Umiejętność integrowania systemów daje poczucie sprawstwa, względnej stabilności, przekonanie o „radzeniu sobie”, bo celowo dobrane elementy współprzyczyniają się do sukcesu zbudowanej całości.

Jednak organizowanie, rozumiane jako komponowanie systemów, w sensie instytucjonalnym, czynnościowym i atrybutowym, pozostawia się często informatykom lub logistom, którzy analizując rzeczywiste stany rzeczy lub procesów przez pryzmat algorytmów lub możliwości programistycznych, wtłaczają funkcjonowanie przedsiębiorstwa w nie zawsze adekwatne do potrzeb, wystandaryzowane rozwiązania. Zanika troska o dedykowane kształtowanie efektywnych stanowisk pracy. To od wykonawcy zadania oczekiwana jest adaptacja i samoorganizacja. Trend dotyczący reaktywności i stawiania wysokich wymagań narasta i jest dostrzegany, choćby w założeniach koncepcji „Przemysłu 4. generacji” [16].

Z kolei w prowadzonych równolegle od lat rozważaniach związanych ze zrównoważonym rozwojem akcentuje się priorytety (wartości), wokół których powinna koncentrować się działalność przedsiębiorców [15] i zwraca uwagę na uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa, stwarzające ramy działalności.

Powstaje w związku z tym pytanie: Czy rozwój przedsiębiorstwa można (należy) współcześnie organizować. Jeśli tak, to jak go realizować.

1. Diagnoza i przygotowanie potencjału rozwojowego

Jeśli rozwój polega na niwelowaniu luki potencjału, oznacza to, że rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się przez podejmowanie różnego rodzaju przedsięwzięć strategicznych, zmieniających na jakościowo lepszy stan rzeczy lub procesów w celowo wskazanym obszarze funkcjonalnym przedsiębiorstwa. Przy obecnej dynamice sytuacji gospodarczej żadna instytucja nie przetrwa, jeśli będzie się koncentrować tylko na ulepszeniach swoich działań operacyjnych. Innowacje i związane z nimi zmiany są projektami, do których realizacji trzeba być gotowym. Rozwój powinien więc bazować na zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa, czyli takich zasobach (kapitale), które zapewnią realizację niezbędnych przedsięwzięć we wszystkich sferach działalności [12, s. 245–251]. Należy w związku z tym wybiegać w przyszłość, rozpoznając trendy, stawiając cele, a przygotowując plany lub scenariusze rozwojowe, rozważać różne kierunki zmian i na ich podstawie określać zakresy przekształceń [20].

Kompleksowość systemu otwartego, jakim jest przedsiębiorstwo, sprawia, że każdy wybór skutkuje konstruowaniem nowej rzeczywistości społecznej [5], a długoterminowe plany postrzegane są coraz częściej jako ograniczenia lub kontyngenty [2, s. 144]. Wiele informacji o gotowości społecznej do zmian

rozwojowych można uzyskać, diagnozując istniejącą (dominującą) kulturę organizacyjną kwestionariuszem OCAI¹, wskazując na jedną z czterech podstawowych orientacji kulturowych, nazwanych metaforycznie: klan, adhocracja, hierarchia i rynek [9]. Istotna jest przy tym konfrontacja stanu istniejącego ze stanem oczekiwanym przez załogę przedsiębiorstwa, bowiem stwierdzenie, w jakim stopniu wyobrażenie misji wśród pracowników, jest adekwatne do jej formalnego znaczenia nadanego przez kierownictwo, przesądza o chęci uczestniczenia w projektach. Kultura organizacyjna może pomagać lub przeszkadzać w realizacji celów organizacji [11, s. 34], a diagnoza kultury określa bazę dla przedsięwzięć rozwojowych. Jeśli konfrontować stan kultury ze zjawiskami dominującymi w konkretnej fazie cyklu życia organizacji oraz diagnozą tożsamości organizacyjnej [20], można określić nie tylko stan wyjściowy dla zmian, ale również sugerowany tryb ich realizacji: stopniowy (adaptacyjny, ewolucyjny) czy skokowy (innowacyjny, rewolucyjny).

2. Organizacja projektowa

Gotowość do podejmowania zadań jednorazowych, ryzykownych, wnioskowanych jako zadania doskonalące system lub inicjowanych *ad hoc*, w reakcji na okazję przejawia się wyprzedzającym określeniem zasad sprawnego tworzenia i funkcjonowania doraźnych zespołów zadaniowych. Tworzenie takiej organizacji projektowej w przedsiębiorstwie bazuje na:

- określeniu zasad powoływania kierownika projektu,
- wskazaniu reguł tworzenia zespołu zadaniowego i cech dominujących jego struktury organizacyjnej,
- podaniu preferencji dotyczących sposobu wkomponowywania zespołu zadaniowego w strukturę przedsiębiorstwa,
- określeniu zasad obiegu informacji o projekcie i systemu komunikowania się zarówno w gronie realizatorów, jak i z interesariuszami,
- deklarowanym zakresie wsparcia udzielanego realizatorom zadania,
- przyjętych procedurach identyfikacji najsłabszego ogniwa lub wyznaczenia sytuacji granicznych.

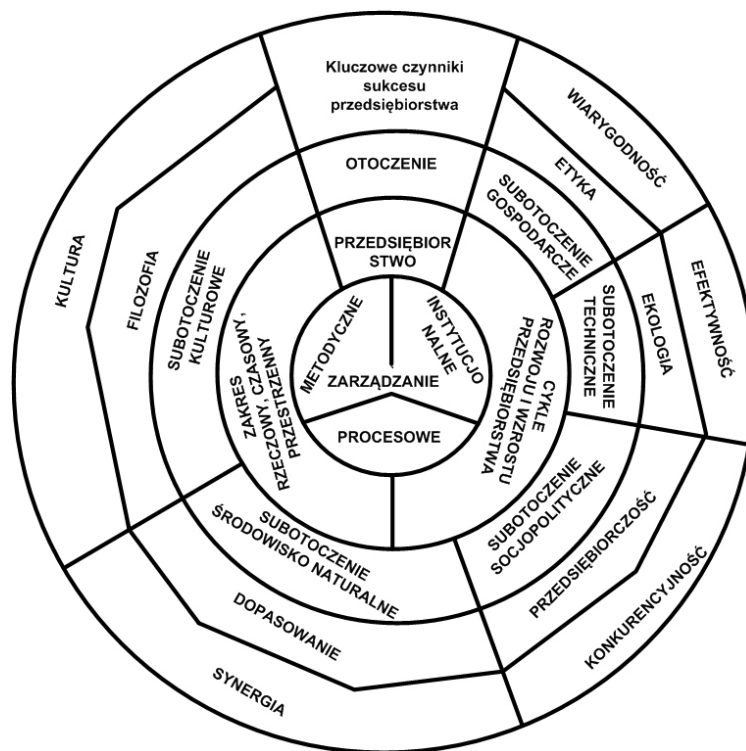
Te ostatnie dotyczą stworzenia na styku poziomu strategicznego i taktyczno-operacyjnego pięciu grup reguł [4]:

- 1) operacyjnych – wykonawczych, strukturalizujących procesy realizacji zadań,
- 2) granicznych – umożliwiających szybką akceptację lub odrzucenie okazji,
- 3) priorytetu – hierarchizujących ważność stanów, zdarzeń i działań,
- 4) czasowych – przyzwalających (albo nie) na synchronizację działań związanych z wykorzystaniem różnych szans lub okazji,
- 5) wyjścia – określających kryteria oceny i przesłanki rezygnacji z kontynuacji już realizowanych przedsięwzięć.

Każda zmiana doreguje układ, który powinien być sprawdzany pod względem kompletności. Punktem odniesienia mogą tu być zintegrowane modele zarządzania. Przykład takiego modelu zaprezentowano na rysunku 1. Porządkuje on elementy istotne z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a tym samym przypomina menedżerom – często zafascynowanym działalnością innowacyjną – o potrzebie wielokryterialnej kompozycji całości uwzględniającej wieloaspektowe realia gospodarcze.

Stąd wynika, że organizowanie rozwoju wymaga celowego (zgodnego z wizją i misją) scalania rozwiązań opracowywanych dla różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, sprawnej analizy i syntezy oraz kojarzenia różnych – często pozornie niepowiązanych – faktów i informacji.

¹ *Organizational Culture Assessment Instrument* – formularz opracowany do diagnozowania kultury organizacyjnej metodą wartości konkurujących: (1) elastyczność i swoboda działania *versus* stabilność i kontrola (2) orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja *versus* orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie [9].



Zintegrowany model zarządzania MER [6]

Źródło: Na podstawie: [6]

Warunkiem koniecznym przetrwania przedsiębiorstwa współczesnym na rynku staje się więc zdolność do nieustannej reorganizacji i umiejętne prowadzenie trzech działań. Pierwsze to inicjowanie projektów i tworzenie zespołów zadaniowych skupiających często przedstawicieli różnych sfer działalności. Tak powstają „sieci wewnątrzorganizacyjne”. Drugie działanie to koordynowanie zadań związanych z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i tych podejmowanych na rzecz rozwoju przez zespoły zadaniowe. Inspiruje to do tworzenia „rynku wewnętrznego”, bo organizacja współpracy wymaga formułowania wewnętrznych zleceń, lokalnego rachunku kosztów, posługiwania się wewnętrznymi cenami, normatywami czasu lub przestrzeni, jak i również dokonywania formalnych odbiorów wyników pracy. Trzecie działanie to „otwieranie” organizacji, która powinna docierać do klientów oraz tworzyć potrzebne układy partnerskie w otoczeniu, aby zapewnić sobie możliwość pozyskiwania potrzebnych informacji i korzystania z tych kompetencji innych podmiotów rynku, których sama nie posiada. Budowanie relacji z otoczeniem wymaga umiejętności konstruowania sieci zewnętrznych powiązań, czasem także z konkurentami [19, s. 19]. Dostosowanie wzajemne na poziomie międzyorganizacyjnym następuje w dwóch wzajemnie ze sobą powiązanych formach: firm wirtualnych pracujących w sieci oraz coraz wyższej elastyczności stosowanych systemów informatycznych, obsługujących sferę informacyjno-regulacyjną współpracujących podmiotów [7, s. 10]. W sieci (wewnętrznej i zewnętrznej) powstaje „portfel relacji” [8, s. 115], traktowany jako dopełnienie oferty dla rynku i zasobów. Razem stanowią one potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa.

3. Współczesne tendencje w reorganizacji przedsiębiorstw

Komplikowanie się systemów, stosowanie nowych materiałów i technologii, fascynacja narzędziami – zwłaszcza technologiami ICT i nanorozwiązaniem – wspomagającymi funkcjonowanie przedsiębiorstwa sprawiają, że narasta odczucie presji i uwikłania człowieka w procesy informacyjno-decyzyjne. Uciekanie w automatyzację, standaryzację czy unifikację, przy braku normatywów, daje tylko pozory porządku i „pa-

nowania nad sytuacją”. Zjawisko nieładu i braku klarowności narasta w związku z sieciową dywersyfikacją działalności podmiotów gospodarczych. Niejako naturalne wydaje się być w związku z tym oczekiwanie od systemów zwinności, inteligencji i profesjonalizmu od ludzi czy elastyczności od infrastruktury.

Obecnie dominują dwie koncepcje zarządzania oparte na różnych ideach organizowania [17]: eliminująca wszelkie marnotrawstwo, bazująca na ciągłym doskonaleniu i dążeniu do doskonałości oraz oszczędności koncepcja *lean*, a także kontynuująca rozważania na temat komputerowo zintegrowanego zarządzania i fraktalnego przedsiębiorstwa, koncepcja zwinności – *agile*. Pierwsza z nich akcentowana jest przez zwolenników zrównoważonego rozwoju i teorii konwergencji, zaś druga dominuje wśród poszukujących rewolucyjnych rozwiązań przedstawicieli sektora *high-tech* oraz innowatorów.

W koncepcji wyszczuplonego zarządzania (*lean*) funkcję organizowania powierzono pracownikom, a reorganizowanie jest inicjatywą oddolną i przebiega stopniowo. Powstające rozwiązania postrzegane są jako zgodne z podejściem opisowo-ulepszącym do problemów zarządzania. Możliwe jest utrzymywanie harmonii systemu, a poprawa efektywności skutkuje synergicznym współdziałaniem poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa.

W koncepcji *agile* dominuje podejście funkcjonalne. Innowacje stają się biegunami wzrostu lub lokomotywą postępu w całym przedsiębiorstwie. Wymusza się radykalne zmiany obiektów i procesów, a rozwiązania organizacyjne mają charakter tymczasowy. Zmieniają się priorytety i osie integracji systemów, a także role poszczególnych elementów. Właśnie takie podejście *ad hoc* zyskuje współcześnie coraz więcej zwolenników. Jego korzeni można szukać w datowanej na lata 50. XX w. metodzie analizy wartości, w podejściu systemowym, w metodyce *reengineeringu* i teorii chaosu, które w powiązaniu z najnowszymi osiągnięciami w zakresie technologii ICT i nanotechnologii rokuje na dynamiczne kreowanie rozwiązań innowacyjnych, umożliwiających skokowy rozwój organizacji.

Od roku 2012 trwają w niemieckiej gospodarce przygotowania do czwartej rewolucji przemysłowej (*Industrie 4.0*), której przyświecają trzy cele:

- 1) osiągnięcie nowego poziomu organizacji i sterowania funkcjonowaniem przedsiębiorstw (zwłaszcza przemysłowych),
- 2) orientacja na pojedyncze zamówienie klienta,
- 3) całościowe ujęcie procesu związanego z produktem: od pomysłu i zamówienia, przez jego przygotowanie i wytworzenie, dostarczenie do klienta aż do wtórnego zagospodarowania, łącznie z procesami usługowymi.

Jako główne założenia przyjęto, że:

- 1) wszystkie istotne informacje dostępne są w czasie rzeczywistym,
- 2) ludzie, przedmioty i systemy tworzą sieci według łańcucha tworzenia wartości produktu,
- 3) optymalizacja w oparciu o dostępne dane jest możliwa na bieżąco.

W efekcie oczekuje się działalności w elastycznych, samoorganizujących się, efektywnych, wirtualnych, dynamicznych sieciach, które bazują na optymalizacji w czasie rzeczywistym według zadanych przez klienta (różnorodnych) kryteriów [16, 8–11]. Mowa tu zarówno o sieciach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, których integratorem będzie konkretne zamówienie. Podstawowym założeniem jest przypisanie adresów IP do każdego obiektu fizycznego, który może stanowić element sieci zdolny do komunikowania się z pozostałymi i elastycznego dopasowywania się do bieżących potrzeb.

Warto tu zauważyć, że kreowanie organizacji inteligentnych i nowe struktury biznesu oparte są na zjawisku multiintegralności [7, s. 19]. Podstawową infrastrukturą współczesnej gospodarki staje się więc Internet. Dlatego współczesne pytania związane z rozwojem przedsiębiorstwa, dotyczą często doskonalenia organizacji w zakresie komunikowania się z wykorzystaniem technologii ICT.

Budowanie na różnorodności i podkreślanie wartości kompleksowości systemów dla podnoszenia ich zdolności adaptacyjnych (inteligencji) jest podstawowym paradygmatem obecnych działań organizatorskich [5, s. 131–132]. Zamiast przygotowanych systemów pracy, proponuje się sytuacyjne planowanie przebiegów procesów realizacji projektu (*ad hoc*). Optymalizacja dotyczyć ma również stanu chwilowego

i konkretnej, tymczasowej lokalizacji w sieci. Praca (a także kreacja sieci) będzie inicjowana przez inteligentny produkt, zaś rytmiczność pracy zależeć będzie od wykonawcy. Pracownicy powinni wykazywać się wielozawodowością, szerokim spektrum kompetencji i dyspozycyjnością. Tak – według aktualnych założeń – powstanie „sprytne przedsiębiorstwo” oferujące „sprytne produkty”. Odradza się więc w nowym wymiarze rozważany na przełomie lat 80. i 90. XX w. temat elastycznej automatyzacji [10] i celowej integracji samouczących się, samosterujących systemów informatycznych oraz funkcjonalnego podejścia do projektowania nowych produktów.

Pojawiające się obecnie sugestie, by informacja była „przyklejona” do obiektu i towarzyszyła mu, wydają się być współcześnie realnym technicznie i technologicznie rozwiązaniem – przykładem jest RFID². Pozostaje jednak pytanie, czy przykładowa wizja „Przemysłu 4. generacji” nie sprowadza „człowieka – sprawcy” do roli „człowieka – wykonawcy” poleceń maszyn, urządzeń lub innych systemów technicznych. Innym problemem pozostaje kwestia zagrożeń wynikających ze stosowania adresów IP dla każdego obiektu. Powstają bowiem większe możliwości inwigilacji wynikające z trudności zabezpieczenia danych. Może to narażać instytucje stosujące RFID na ataki *hakerów*, co stwarza możliwość wejścia w posiadanie poufnych danych przez nieupoważnione to tego osoby lub instytucje. Tu pojawia się kolejne zadanie zorganizowania i włączenia w system informacyjny przedsiębiorstwa skutecznego systemu zabezpieczeń.

Podsumowanie

Przeprowadzone w niniejszym opracowaniu rozważania wskazują, że w przedsiębiorstwie zorganizować należy nie tylko system elastycznego reagowania na zmiany otoczenia, ale też monitorowanie wewnętrznych przesłanek rozwojowych, takich jak:

- 1) faza rozwoju przedsiębiorstwa (lub sieci przedsiębiorstw),
- 2) tożsamość organizacji (wspólne wartości i kluczowe kompetencje),
- 3) obecna i pożądana kultura organizacyjna,
- 4) stan zabezpieczenia informacji poufnych.

Zarządzanie rozwojem firm nadal wymaga realizacji funkcji organizowania z naciskiem na sprawną reorganizację. W szczególności organizatorskiej troski wymaga potencjał sprawczy, z którego trzeba korzystać sytuacyjnie i traktować jako zmobilizowaną rezerwę (kapitał).

Badania związane z cyklicznością zjawisk gospodarczych wskazują na konieczność przeprowadzania rewolucji w celu przełamania kryzysu i stopniowego doskonalenia rozwiązań w okresach rozwoju ewolucyjnego.

Dynamika współczesnego rynku i ujawniające się symptomy kryzysu sprawiają, że – metaforycznie rzecz ujmując – klient nie daje organizacjom czasu na „zgranie orkiestry” – oczekuje mistrzowskiej improwizacji na zadany przez siebie temat.

Rozważana w tym kontekście, opisana w artykule, organizacja projektowa daje przedsiębiorstwu szansę zachowania gotowości do inteligentnego reagowania na nowe wyzwania rynku i sprawną realizację przedsięwzięć rozwojowych. Rzecz w tym, by menedżerowie nie rezygnowali z podejmowania decyzji dotyczących organizowania systemów i nie „oddawali pola” tym, którzy opracowują narzędzia wspomagania funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Ansoff H. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
2. Backhausen W.J., Thommen J.-P. (2007), *Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung*, Versus Verlag AG, Zürich.

² *Radio Frequency Identification* – system kontroli przepływu towarów w oparciu o zdalny odczyt i zapis danych z wykorzystaniem fal radiowych i specjalnych układów elektronicznych przytwierdzonych do nadzorowanych przedmiotów.

3. Boszko J. (1999), *Wstęp do inżynierii zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej i WSKiZ, Poznań.
4. Eisenhardt K., Sull D. (2001), *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review, vol. 79.
5. Jackson M.C. (2009), *Systems Thinking. Creative Holism for Managers*, John Wiley&Sons Ltd.
6. Kajzer S., Duh M., Belak J. (2008), *Integral Management Concept and Basic Features of MER Model*, Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship, Sonderheft 7.
7. Kasprzak T. (2006), *W kierunku rozszerzonego przedsiębiorstwa. Analiza sektorowa rozwoju ICT w Polsce*, Difin, Warszawa.
8. Krzakiewicz K. (2013), *Zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 52.
9. Quinn R.E., Cameron K.S. (2006), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
10. Rzeszotarska (Wyrwicka) M. (1992), *Metoda stopniowego, elastycznego wdrażania automatyzacji w przedsiębiorstwie budowy maszyn*, rozprawa doktorska, Wydział Budowy Maszyn, Politechnika Poznańska.
11. Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, C.H. BECK, Warszawa.
12. Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
13. Stasiuk-Piekarska A.K., Wyrwicka M.K. (2013), *Organizowanie – wciąż istotna funkcja zarządzania produkcją*, Gospodarka Magazynowa i Logistyka, nr 11.
14. *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych* (2010), red. M.K. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
15. Trzecieliński S. (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
16. *Vision 2050. The new agenda for business* (2010), World Business Council for Sustainable Development, <http://www.earthprint.com>.
17. Wahlster W. (2012), *Die neue Generation smarterer Fabriken*, Innovationsmanager. Magazin für Innovationskultur und nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Heft 21.
18. Wyrwicka M.K. (2003), *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
19. Wyrwicka M.K. (2011), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
20. Wyrwicka M.K., Ragin-Skorecka K. (2013), *Foresight przedsiębiorstw*, t. 1. *Przygotowanie do przyszłości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

POZYTYWNE REZULTATY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Streszczenie: W artykule opisano niektóre pozytywne rezultaty procesów zachodzących w przedsiębiorczości organizacyjnej. Podstawą teoretyczną są teoria przedsiębiorczości i pozytywna teoria zarządzania. W artykule skupiono się na efektach przedsiębiorczości organizacyjnej wykraczających poza kategorie ekonomiczne, takich jak humor, poczucie kompetencji i twórczość. Efekty takie są często pomijane, a są one istotne ze względu na udowodniony pozytywny wpływ na efektywność organizacji. Celem artykułu jest zbadanie wpływu przedsiębiorczości organizacyjnej na zmienne pozytywne – humor, poczucie kompetencji oraz twórczość. W artykule przedstawiono teorię dotyczącą opisywanych zjawisk, następnie zaprezentowano wyniki badań autorskich przeprowadzonych na próbie 581 przedsiębiorstw. Ich wyniki wskazują na to, że przedsiębiorczość organizacyjna wzmacnia wszystkie rozpatrywane zmienne zależne.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość organizacyjna, pozytywna teoria organizacji.

POSITIVE OUTCOMES OF ENTREPRENEURSHIP

Abstract: The paper presents some of the positive outcomes of corporate entrepreneurship. The theoretical background is provided by the theory of entrepreneurship and positive organizational scholarship. The paper focuses on consequences of entrepreneurship beyond the economic outcomes, such as humor, self-efficacy and creativity. Those consequences are often neglected, on the other hand they are important as their positive impact on performance has been proven. The objective of the paper is to empirically test the impact of corporate entrepreneurship on positive phenomena – humor, self-efficacy and creativity. The paper presents the theory for the research, then the results of the research carried out on the sample of 581 organizations are presented. The results show that corporate entrepreneurship enhances all three positive phenomena.

Keywords: corporate entrepreneurship, positive organizational scholarship.

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest jednym z najbardziej eksploatowanych w ostatnim okresie tematów z zakresu nauk o zarządzaniu. Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka. Jest to niewątpliwie zagadnienie atrakcyjne dla badaczy, pozwalające łączyć wiele nurtów i podejść, prowadzić prawdziwie interdyscyplinarne badania, wykorzystujące dorobek psychologii, socjologii, nauk ekonomicznych i zarządzania. Jest to ponadto tematyka atrakcyjna z praktycznego punktu widzenia. Wiadomo już od dawna, że przedsiębiorczość przynosi pozytywne rezultaty w skali makro [2; 32]. Przekłada się przede wszystkim na spadek bezrobocia, wzrost konkurencyjności gospodarki, wzrost innowacyjności, wzrost PKB, a także na pozytywne zmiany jakościowe dotyczące struktury gospodarki czy też dystrybucji tworzonego bogactwa. Jednak niewielu badaczy poszukuje rezultatów przedsiębiorczości na poziomie indywidualnym. Warto zatem zadać kilka pytań: jaki jest wpływ przedsiębiorczości na przedsiębiorcę?, jakie są rezultaty przedsiębiorczości w zakresie ja-

kości życia?, jakie skutki przynosi przedsiębiorczość organizacyjna dla relacji w przedsiębiorstwie? Należy poszukiwać psychologicznych i społecznych rezultatów nie tylko przedsiębiorczości indywidualnej, ale również organizacyjnej. Autor opracowania uważa, że dobrym punktem wyjścia dla takich rozważań jest pozytywna teoria organizacji [5; 30]. Pozwala ona bowiem zidentyfikować pozytywne rezultaty, co jest podstawą do prowadzenia badań.

Celem niniejszego artykułu jest zakreslenie tematyki pozytywnych rezultatów przedsiębiorczości zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej. W tym celu przedstawiona zostanie pozytywna teoria organizacji jako podłoże rozważań, opisane zostaną pozytywne skutki przedsiębiorczości w organizacjach, istota przedsiębiorczości organizacyjnej, przedstawione zostaną wyniki badań autorskich w tym zakresie.

1. Pozytywna teoria organizacji

Pozytywna teoria organizacji powstała jako uzupełnienie nauki o organizacji i zarządzaniu, a jej źródłem było ignorowanie pewnych zjawisk w podejściach tradycyjnych. Zajmowanie się niektórymi zagadnieniami było bowiem uważane za pozbawione naukowej rzetelności. Do zagadnień takich należały m.in. współczucie, przebaczenie, wpływ prawości i cnót na działalność organizacji, rozkwit organizacji, twórcza dynamika czy „pozytywne dewiacje” [30]. Inną przyczyną powstania pozytywnej teorii organizacji było spojrzenie na efektywność w tradycyjnej nauce o organizacji. Było ono wyraźnie nacechowane perspektywą finansową, zwracaniem uwagi głównie na „twarde”, liczbowe wskaźniki i rezultaty działalności organizacji. Taka filozofia pomiaru efektywności ignorowała zupełnie to, co jest najważniejsze dla właścicieli, menedżerów i pracowników jako ludzi – szczęście, satysfakcję, poczucie spełnienia. Pozytywna teoria organizacji rozszerza katalog mierników efektywności, wprowadzając takie pojęcia jak dobrostan (*well-being*) psychologiczny, społeczny, eudajmonistyczny [11], rozkwit [27] i trwałość [26].

Warto w tym miejscu odnieść się do definicji zaproponowanej przez K.S. Camerona i G.M. Spreitzer: „tak jak pozytywna psychologia koncentruje się na poszukiwaniu optymalnych stanów psychologicznych jednostek bardziej niż na poszukiwaniu patologii, tak (pozytywna) teoria organizacji koncentruje uwagę na twórczej dynamice w organizacjach, która prowadzi do rozwoju ludzkiej siły, wzmacniania żywotności pracowników, umożliwia uleczanie i odbudowę i kultywuje niezwykłą efektywność indywidualną i organizacyjną” [30, s. 1].

Podstawowym założeniem pozytywnej teorii organizacji jest naturalna tendencja ludzi i zbudowanych przez nich struktur społecznych do dążenia do szczęścia i dobra. Badacze POS używają w tym kontekście przymiotników: eudajmonistyczny i heliotropiczny.

Rozszyfrowując angielską nazwę *Positive Organizational Scholarship*, z dwoma ostatnimi członami nie ma się zbyt wielu problemów. „*Organizational*” wskazuje, że mowa o zjawiskach dotyczących organizacji, choć nie tylko na poziomie organizacyjnym. „*Scholarship*” oznacza naukowe nastawienie nurtu, charakteryzujące się rygiem metodologicznym. Sami autorzy pozytywnej teorii zarządzania mają problemy z precyzyjnym zdefiniowaniem określenia „pozytywna” [30]. Wskazując na mnogość możliwych znaczeń, odwołują się oni do innych trudnych do zdefiniowania terminów, takich jak „miłość” czy „efektywność”, które rozpoznaje się przez doświadczenie. W tym kontekście POS jest „konstrukcją” (*construct*), zjawiskiem definiowanym poprzez jego charakterystyki (wyróżniki, wymiary). Jako wyjście z tego problemu proponują cztery wyróżniki, określające pozytywną teorię organizacji: (1) przyjęcie alternatywnej perspektywy, (2) zwracanie uwagi na „pozytywne dewiacje”, ponadprzeciętnie pozytywne wyniki oraz pozytywnie odmienną efektywność, (3) dodatnie nastawienie powodujące obfitość zasobów, (4) koncentrację na prawości i najlepszych stronach człowieka.

2. Pozytywne rezultaty przedsiębiorczości organizacyjnej

Cameron, Dutton i Quinn [5] zwracają uwagę na możliwość analizy zjawisk pozytywnych jako przyczyn, procesów oraz rezultatów. Autor niniejszego artykułu traktuje przedsiębiorczość organizacyjną jako proces zachodzący w organizacji i poszukuje jego pozytywnych rezultatów. Ich katalog jest bardzo obszerny, stąd zachodzi konieczność wyboru i poddania analizie pewnego wąskiego zakresu zagadnień. Do pozytywnych rezultatów zaliczyć można bez wątpienia humor, twórczość, poczucie kompetencji. Wszystkie trzy zmienne mają zdecydowanie pozytywny charakter i, co istotne, są zmiennymi proefektywnościowymi – dowiedziono w trakcie badań, że mają one bezpośredni bądź pośredni dodatni wpływ na różne aspekty efektywności organizacyjnej.

B.J. Avolio, J.M. Howell i J.J. Sosik bezpośrednio stwierdzają, że „poczucie humoru tworzy bardziej pozytywną kulturę organizacyjną” [1, s. 219]. Należy tu oddzielić humor, który jest zachowaniem od poczucia humoru, które jest cechą. Humor definiowany jest jako: „jakiegokolwiek wydarzenie podzielane przez agenta humoru (np. pracownika) z inną osobą (celem), które jest w intencji zabawne dla celu, i które cel odbiera jako działanie intencjonalne [6, s. 766–767]. Wykorzystanie humoru jest opisywane jako motywowanie przyjęcia odmiennego, niekonwencjonalnego, kreatywnego i innowacyjnego sposobu myślenia. Zastosowanie humoru może mieć pozytywny wpływ na wiele innych zmiennych organizacyjnych. W szczególności może poprawiać afektywne i motywacyjne stany uczestników organizacji oraz ich morale, stymulować kreatywność indywidualną i zespołową, zwiększać motywację, pozwalać nabrać dystansu do problemów i przyjąć nową perspektywę w ich widzeniu, a także wpływać pozytywnie na poziom produktywności. Humor może być również „przynoszącym korzyści stylem komunikacji w organizacji, prowadzącym do pozytywnych emocji i percepcji, interakcji międzyludzkich o wysokiej jakości i zwiększonej efektywności działań menedżerskich, a także efektywności jednostek biznesowych” [7, s. 474].

J. Zhou i R. Ren [33] dowodzą, że twórczość jest jednym z bazowych pojęć pozytywnej teorii organizacji i odwołują się do definicji POS, w której K.S. Cameron, J.E. Dutton i R.E. Quinn [5] jako jej centralne zadanie stawiają analizę „pozytywnej dewiacji” – drogi, na której organizacje i ich uczestnicy rozkwitają i osiągają sukces w niezwykle sposób. Właśnie ta „dewiacja” zawiera w sobie element twórczości i nowości – odróżniania się w znaczący sposób od utartych sposobów postępowania. Kreatywność jest również pozytywna w swoich rezultatach, którymi są rozwijające się organizacje, zadowoleni pracownicy, dostatek ekonomiczny i rozwój społeczny [33]. Twórczość organizacyjna oznacza tworzenie „produktów, pomysłów lub procedur, które spełniają dwa warunki: (1) są nowe i oryginalne oraz (2) są potencjalnie odpowiednie lub użyteczne dla organizacji” [25, s. 608]. Jako twórcze uznaje się produkty, pomysły czy procedury, jeśli zawierają one znaczącą rekombinację istniejących materiałów lub wprowadzają zupełnie nowe materiały. Definicja twórczości zorientowana jest na wyniki: aby zostać sklasyfikowane jako twórcze, działania muszą przynosić konkretne rezultaty – pomysły, w opozycji do określania procesu myślowego jako twórczego lub nie. Ponadto, oba warunki: nowość i użyteczność, muszą być spełnione, przy czym nowość odnosi się do konkretnej organizacji.

Poczucie kompetencji występuje w pozytywnej teorii organizacji od jej powstania, było m.in. elementem leżącym u podstaw pozytywnych zachowań organizacyjnych, jako wiara w swoją skuteczność (*self-efficacy*), którą zdefiniowano jako „przekonanie o możliwości zmobilizowania motywacji, zasobów poznawczych i planu działania niezbędnych do podjęcia działania” [29, s. 66]. M. Gist [12] uważa poczucie kompetencji za zdolność wykonywania zadań z umiejętnością. Również R.D. Goddard i S.J. Salloum [13] uważają, że podstawą dążenia organizacji do doskonałości jest zbiorowe poczucie kompetencji i skuteczności. Definiują je oni jako „grupowe wierzenie w zdolności do zorganizowania i przeprowadzenia ciągów działań niezbędnych do osiągnięcia konkretnego celu” [13, s. 642]. Zgodnie z teorią poznania społecznego ludzie o wysokim stopniu poczucia skuteczności podejmują się wykonywania trudniejszych zadań. Samodzielnie ustalają cele i wykazują się dużym poświęceniem w dążeniu do ich realizacji. W obliczu trudności są

odporni i szybko odbudowują swoją motywację. Przypisują porażki brakowi wystarczającego wysiłku, wiedzy i umiejętności. Brak poczucia kompetencji prowadzi do zachowań, których celem jest unikanie podejmowania ambitnych zadań, w których wykonaniu zakłada się posiadanie tych kompetencji, a także rezygnację z konfrontowania się z lękiem, budowania nowych zdolności i rozwijania już posiadanych [31].

3. Przedsiębiorczość organizacyjna i orientacja przedsiębiorcza

Przedsiębiorczość organizacyjna posiada co najmniej kilka konceptualizacji i operacjonalizacji, z których najbardziej rozpowszechniona jest orientacja przedsiębiorcza. Jest ona definiowana jako „spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów” [19, s. 49]. Jej konstrukcja opiera się na obserwacji, że firmy przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania wyższego ryzyka niż inne typy firm, szczególnie w warunkach niepewności, proaktywnie poszukują szans biznesowych oraz kładą znaczący nacisk na innowacje produktowe [24; 15; 22]. Obserwacja ta zaowocowała poszukiwaniem zestawu czynników, które odróżniałyby firmy przedsiębiorcze od pozostałych. Pierwszy taki model zaproponowany został przez D. Millera oraz D. Millera i P.H. Friesena. Uznali oni, że poziom przedsiębiorczości organizacyjnej jest zagregowaną wielkością trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka. Taki zestaw wymiarów nie był jednak z góry ustalony, inni badacze wskazywali na różne czynniki, będące podstawą odróżniania organizacji przedsiębiorczych od nieprzesiębiorczych.

Według D. Millera oraz D. Millera i P.H. Friesena organizacja, która jest przedsiębiorcza powinna osiągać wysokie wyniki we wszystkich trzech wymiarach. Taki sposób pojmowania orientacji przedsiębiorczej podzielali również inni badacze. J.G. Covin i D.P. Slevin uważają, że orientacja przedsiębiorcza powinna być mierzona poprzez dodanie „zakresu, w jakim menedżerowie są skłonni ponosić ryzyko biznesowe (wymiar podejmowania ryzyka), doceniają zmianę i innowacje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej ich firmy (wymiar innowacyjności) oraz agresywnie konkurują z innymi firmami (wymiar proaktywności)” [8, s. 218]. J.G. Covin i D.P. Slevin [9] w swoich badaniach nad zależnością między orientacją przedsiębiorczą a innymi zmiennymi również posłużyli się jedną zagregowaną wartością.

Nieco inną perspektywę przyjęli pozostali badacze [18; 16]. Uważają oni, że innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka są podwymiarami (*sub-dimensions*) orientacji przedsiębiorczej i mogą zmieniać się niezależnie od siebie. Ponadto, mogą one wpływać w różny sposób na inne zmienne, takie jak efektywność organizacji. Innowacyjność rozumiana jest jako „silne nastawienie na angażowanie się i wspieranie rozwoju nowych pomysłów, eksperymentowania i procesów twórczych, które mogą prowadzić do powstania nowych produktów, usług lub procesów technologicznych” [18, s. 142]. Podejmowanie ryzyka to „stopień, w jakim menedżerowie są skłonni angażować duże zasoby w ryzykowne przedsięwzięcia, na przykład takie, które mogą zakończyć się kosztowną porażką” [21, s. 923]. Proaktywność to „skierowana na poszukiwanie szans, zorientowana na przyszłość perspektywa obejmująca wprowadzanie nowych produktów lub usług przed konkurencją i działająca w antycypacji przyszłego popytu w kierunku zmiany i kształtowania otoczenia” [17, s. 431]. W procesie konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej G.T. Lumpkin i G.G. Dess [17] dodali również dwa dodatkowe wymiary: autonomię i agresywność konkurencyjną, tworząc konstrukcję pięciowymiarową.

Badania w zakresie zależności między przedsiębiorczością organizacyjną, humorem, poczuciem kompetencji i twórczością nie są bardzo rozpowszechnione. Bratnicka [3] dowodzi powiązania przedsiębiorczości organizacyjnej z twórczością, z kolei Bratnicki, Kulikowska-Mrożek, Marzec i Zbierowski udowadniają empirycznie, że z przedsiębiorczością organizacyjną powiązany jest *empowerment*, którego elementem jest poczucie kompetencji. Nie prowadzono jednak dotychczas badań w zakresie powiązania humoru z przedsiębiorczością organizacyjną, autor artykułu zakłada jednak, że związek taki istnieje i jest pozytywny, wobec czego stawia następujące hipotezy badawcze:

- H1. Przedsiębiorczość organizacyjna pozytywnie wpływa na humor w organizacji.
H2. Przedsiębiorczość organizacyjna pozytywnie wpływa na twórczość pracowników.
H3. Przedsiębiorczość organizacyjna pozytywnie wpływa na poczucie kompetencji pracowników.

4. Projekt i metody badania

W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych przeprowadzono badania na losowo wybranej próbie 581 małych i średnich przedsiębiorstw (wyłączono przedsiębiorstwa mikroprzedsiębiorstwa – do 10 pracowników). Do pomiaru orientacji przedsiębiorczej wykorzystano narzędzie Kraisera, Marino i Weavera [16], do pomiaru humoru użyto jednego pytania, twórczość zmierzono za pomocą narzędzia Hmieleskiego i Corbetta [14], poczucie kompetencji oceniono za pomocą narzędzia Spreitzer [28]. Jako mierników we wszystkich narzędziach użyto siedmiostopniowych skal Likerta. W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono analizę korelacji oraz regresji. Dla każdej ze zmiennych zależnych (humor, twórczość, poczucie kompetencji) testowano model regresji ze wsteczną metodą usuwania zmiennych. Za każdym razem do modelu wprowadzano zmienne niezależne, będące wymiarami orientacji przedsiębiorczej (innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka) oraz zmienne kontrolne (wiek i wielkość przedsiębiorstwa).

5. Wyniki badań

W tabeli 1 przedstawiono wyniki analizy korelacji.

Tabela 1. Wyniki analizy korelacji

Wyszczególnienie		1	2	3	4	5	6
Poczucie kompetencji	1	1	0,429**	0,351**	0,090*	0,182**	0,142**
Twórczość	2	0,429**	1	0,382**	0,236**	0,240**	0,228**
Humor	3	0,351**	0,382**	1	0,031	0,052	0,168**
Innowacyjność	4	0,090*	0,236**	0,031	1	0,438**	0,206**
Proaktywność	5	0,182**	0,240**	0,052	0,438**	1	0,331**
Podejmowanie ryzyka	6	0,142**	0,228**	0,168**	0,206**	0,331**	1

* – $p < ,05$, ** – $p < ,01$.

Korelacje zachodzące między zmiennymi są dość silne i powszechne. Może być to spowodowane częściowo błędem wspólnej metody, a korelacje mogą mieć charakter pozorny, dlatego w celu weryfikacji hipotez należy przeprowadzić analizę regresji. Jej wyniki z humorem jako zmienną zależną przedstawiono w tabelach 2 i 3.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji dla zmiennej zależnej – humor

R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
0,243	0,059	0,056	0,958

Tabela 3. Wyniki analizy regresji dla zmiennej zależnej – humor

Wyszczególnienie	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	β		
(Stała)	5,177	0,110		47,034	0,000
Wielkość	-0,003	0,001	-0,168	-4,112	0,000
Podejmowanie ryzyka	0,112	0,024	0,195	4,766	0,000

Jako predykatory w analizie regresji występują wielkość i podejmowanie ryzyka. Częściowo potwierdza to hipotezę H1. W tabelach 4 i 5 przedstawiono wyniki analizy regresji z twórczością jako zmienną zależną.

Tabela 4. Wyniki analizy regresji dla zmiennej zależnej – twórczość

R	R ²	Skorygowane R ²	Błąd standardowy oszacowania
0,328 ^b	0,107	0,101	0,87785

Tabela 5. Wyniki analizy regresji dla zmiennej zależnej – twórczość

Wyszczególnienie	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	β		
(Stała)	4,066	0,130		31,283	0,000
Wielkość	-0,002	0,001	-0,086	-2,154	0,032
Innowacyjność	0,073	0,023	0,142	3,194	0,001
Proaktywność	0,080	0,027	0,136	2,948	0,003
Podejmowanie ryzyka	0,087	0,023	0,162	3,813	0,000

Jako predykatory w analizie regresji występują wielkość, innowacyjność, proaktywność oraz podejmowanie ryzyka. Całkowicie potwierdza to hipotezę H2. W tabelach 6 i 7 przedstawiono wyniki analizy regresji z poczuciem kompetencji jako zmienną zależną.

Tabela 6. Wyniki analizy regresji dla zmiennej zależnej – poczucie kompetencji

R	R ²	Skorygowane R ²	Błąd standardowy oszacowania
0,221 ^c	0,049	0,044	0,68730

Tabela 7. Wyniki analizy regresji dla zmiennej zależnej – poczucie kompetencji

Wyszczególnienie	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	β		
(Stała)	5,442	0,098		55,591	0,000
Wielkość	-0,001	0,001	-0,081	-1,960	0,050
Proaktywność	0,072	0,019	0,162	3,737	0,000
Podejmowanie ryzyka	0,039	0,018	0,095	2,188	0,029

Jako predykatory w analizie regresji występują wielkość, proaktywność oraz podejmowanie ryzyka. Potwierdza to hipotezę H3.

Podsumowanie

Wyniki badań w różnym stopniu potwierdzają wszystkie postawione hipotezy badawcze H1–H3. Na zmienną „humor” wpływa jedynie podejmowanie ryzyka spośród wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Jest to dość ciekawe odkrycie, oznacza bowiem, że humor częściej występuje w organizacjach podejmujących większe ryzyko. Może to oznaczać, że humor jest w pewnym stopniu metodą odreagowania napięcia psychicznego związanego z niepewnością i ryzykiem. Na zmienną „twórczość” pozytywnie wpływają wszystkie trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej. Nie jest to zaskoczeniem, gdyż można jednoznacznie stwierdzić, że organizacje przedsiębiorcze są również twórcze. Model ten ma również najsilniejszą moc wyjaśniającą. Na zmienną „poczucie kompetencji” wpływają proaktywność oraz podejmowanie ryzyka, przy czym wpływ drugiego czynnika jest słabszy. Poczucie kompetencji jest więc w pewnym zakresie

wynikiem proaktywnej postawy organizacji oznaczającej wykorzystywanie szans i poszukiwanie renty pierwszeństwa.

Wyniki badań wskazują, że istnieje jeszcze jedna zależność. Negatywnie na trzy analizowane trzy zmienne pozytywnie wpływa wielkość organizacji. Oznacza to, że organizacje większe są ogólnie rzecz biorąc mniej pozytywne od mniejszych. Co ciekawe, predykatorem w trzech omówionych modelach regresji jest podejmowanie ryzyka. Podsumowaniem przedstawionych badań i rozważań jest stwierdzenie, że organizacje podejmujące ryzyko, stają się przez to bardziej pozytywne, co w pewnym zakresie jest sprzeczne z odczuciami intuicyjnymi.

Bibliografia

1. Avolio B.J., Howell J.M. i Sosik J.J. (1999), *A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects*, *Academy of Management Journal*, vol. 42(2), s. 219–227.
2. Bosma N., Wennekers S., Amoros J.E. (2012), *Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*, GERA London/Babson Park/Santiago de Chile/Kuala Lumpur.
3. Bratnicka K. (2012), *Twórczość i przedsiębiorczość w małych i średnich przedsiębiorstwach*, materiał niepublikowany, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
4. Bratnicki M., Kulikowska-Mrozek M., Marzec I., Zbierowski P. (2007), *Empowerment and Entrepreneurship: Conceptual Issues and Empirical Tests*, *Journal of Economics and Management*, vol. 3, s. 35–54.
5. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (2003), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
6. Cooper C.D. (2005), *Just Joking Around? Employee Humor Expression as an Ingratiation Behavior*, *Academy of Management Review*, vol. 30(4): s. 765–776.
7. Cooper C.D., Sosik J.J. (2012), *The Laughter Advantage: Cultivating High-quality Connections and Workplace Outcomes Through Humor*, w: *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, red. K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford University Press, Oxford/New York, s. 474–489.
8. Covin J.G., Slevin D.P. (1988), *The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style*, *Journal of Management Studies*, vol. 25(3), s. 217–234.
9. Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16(1), s. 7–25.
10. Csikszentmihalyi M. (1996), *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*, Harper/Collins, New York.
11. Galagher M.W., Lopez S.J., Preacher K.J. (2009), *The Hierarchical Structure of Well-being*, *Journal of Personality*, vol. 77(4), s. 1025–1049.
12. Gist M. (1987), *Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management*, *Academy of Management Review*, vol. 12(3), s. 472–485.
13. Goddard R.D., Salloum S.J. (2012), *Collective Efficacy Beliefs, Organizational Excellence and Leadership* w: *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, red. K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford University Press, Oxford/New York, s. 642–650.
14. Hmieleski K.M., Corbett A.C. (2006), *Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions*, *Journal of Small Business Management*, vol. 44(1), s. 45–63.
15. Khandwalla P.N. (1977), *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York.
16. Kreiser P.M., Marino L., Weaver, K.M. (2002), *Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-country Analysis*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26(4), s. 71–94.
17. Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, *Journal of Business Venturing*, vol. 16(5), s. 429–451.
18. Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, *Academy of Management Journal*, vol. 21(1), s. 135–172.
19. Miles M.P., Arnold D.R. (1991), *The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15(4), s. 49–65.
20. Miller D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, *Management Science*, vol. 29(7), s. 770–791.
21. Miller D., Friesen P.H. (1978), *Archetypes of Strategy Formulation*, *Management Science*, vol. 24(9), s. 921–933.

22. Miller D., Friesen, P.H. (1982), *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, Strategic Management Journal, vol. 3(1), s. 1–25.
23. Miller D., Friesen P.H. (1983), *Strategy Making and Environment: The Third Link*, Strategic Management Journal, vol. 4(2), s. 221–235.
24. Mintzberg H. (1973), *Strategy-making in three modes*, California Management Review, vol. 16(2), s. 44–53.
25. Oldham G.R., Cummings A. (1996), *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, Academy of Management Journal, vol. 39(3), s. 607–634.
26. Pfeffer J. (2010), *Building Sustainable Organizations. The Human Factor*, Academy of Management Perspectives, vol. 24(1), s. 34–45.
27. Porath C., Spreitzer G.M., Gibson F.G., Garnett (2012), *Thriving at Work: Toward its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement*, Journal of Organizational Behavior, vol. 33(2), s. 250–275.
28. Spreitzer G.M. (1995), *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*, Academy of Management Journal, vol. 38(5), s. 1442–1465.
29. Stajkovic A.D., Luthans F. (1998), *Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis*, Psychological Bulletin, vol. 124(2), s. 240–261.
30. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (2012), red. K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford/New York, Oxford University Press.
31. Thomas K.W., Velthouse B.A. (1990), *Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation*, Academy of Management Review, vol. 15(4), s. 666–681.
32. Xavier S.R, Kelley D., Kew J., Herrington M., Vorderwuelbecke A. (2013), *Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Global Report*, GERA, London/Babson Park/Santiago de Chile/Kuala Lumpur.
33. Zhou J., Ren R. (2012), *Striving for Creativity: Building Positive Contexts in the Workplace. w: The Oxford Handbook of positive organizational scholarship*, red. K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford University Press, Oxford/New York, s. 97–109.

PROJEKTOWANIE USŁUG Z WYKORZYSTANIEM KONCEPCJI *DESIGN-THINKING*

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu autorzy zaprezentowali uwarunkowania dotyczące projektowania usług z wykorzystaniem koncepcji *design-thinking*. W tym celu przybliżono specyficzne cechy działalności usługowej wraz z podstawami realizacji przedsięwzięć opartych na „myśleniu projektowym”. Wskazano także podstawowe korzyści, jakie wynikają z wdrożenia metody, w szczególności aspekt kreatywnego myślenia generującego nowe usługi dla odbiorców. Następnie zdefiniowano najważniejsze fazy postępowania związane z projektowaniem usług na podstawie koncepcji *design-thinking*. Opracowanie prezentuje fazy w procesie tworzenia usług w przy użyciu schematu: *Poznać/Zrozumieć – Przeanalizować – Zdefiniować – Stworzyć – Sprototypować – Przetestować* – na przykładzie studium przypadku dotyczącym zastosowania koncepcji przez interdyscyplinarną grupę badawczą, która podczas warsztatów podjęła się analizy i próby stworzenia projektu rewitalizacji dzielnicy Västra Hamnen – okołodziesięcioletniej aglomeracji zaprojektowanej na dawnych obszarach przemysłowo-portowych w Malmö w Szwecji.

Słowa kluczowe: usługi, projektowanie, myślenie projektowe.

SERVICE DESIGN BASED ON APPLICATION OF DESIGN-THINKING APPROACH

Abstract: The following publication presents the conditioning of service design with the application of design-thinking concept. To that end, specific characteristics of the service industry were introduced including the foundations of projects implemented based on the approach. Core benefits arising from the method application were presented, particularly the aspect of creative thinking which generates new services for the end users. As next, the main steps of procedure connected with service design based on *design-thinking* concept were defined. The following study presents the steps which are undertaken along the process of creating new services based on *Understand – Observe – Define – Ideate – Prototype – Test* schemata. The case study showing the method application was realised by an interdisciplinary research group which has made an analysis and an attempt to create a draft revitalisation proposal of Västra Hamnen district – agglomeration formed approximately 10 years ago in Malmö (Sweden) on post-industrial harbour area.

Keywords: services, design, design-thinking.

Wprowadzenie

W dobie funkcjonowania organizacji w warunkach nasilającej się konkurencji i jednocześnie dynamicznych zmian otoczenia niezbędne staje się ustawiczne poszukiwanie koncepcji, metod, narzędzi pozwalających na dostosowanie swojej oferty do rosnących wymogów klienta. Konieczne staje się tym samym uwypuklenie tych wymogów już na etapie projektowania usługi. Poznanie problemu, a jednocześnie oczekiwań klienta jest niezbędnym początkiem w poszukiwaniu nowych form realizacji usługi. Należy jednak pamiętać o tym, iż nie zawsze klienci mają sprecyzowane oczekiwania, licząc tym samym na pewnego rodzaju inicjatywy ze strony usługodawców. Podejmowanie tych inicjatyw na podstawie wni-

kliwych analiz stanu istniejącego problematycznych obszarów stanowić może o przewadze konkurencyjnej, odzwierciedlającej się szybszym i pełniejszym zaspokojeniem potrzeb klienta. Autorzy niniejszego opracowania postawili sobie zatem następujący problem badawczy: Jak koncepcja *design-thinking* może być wykorzystana do projektowania usług? Odpowiedź na to pytanie autorzy postarają się przedstawić z wykorzystaniem studium przypadku.

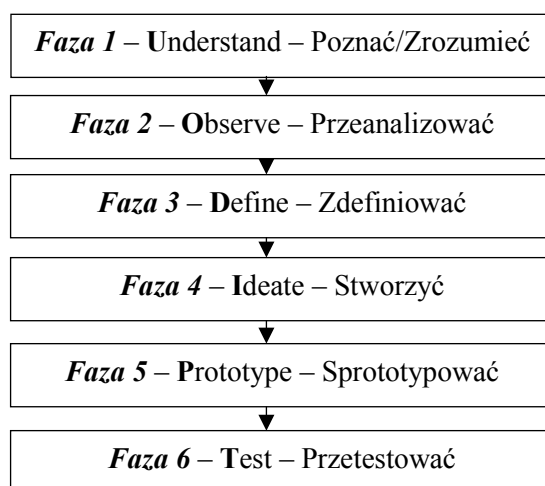
1. Specyfika działalności usługowej

Specyfika działalności usługowej wynika z charakteru samej usługi. W definicjach usługi zwraca się uwagę tym samym na niematerialność, m.in. [14, s. 20; 9, s. 41], czy też nierozdzielność związaną z jednoczesnym świadczeniem i konsumowaniem usługi, m.in. [11, s. 35]. Poza tymi cechami przede wszystkim zwraca się uwagę na nietrwałość usługi, dużą różnorodność, lokalizację w miejscu skupisk ludzkich, czy też trudniejszą do zmierzenia jakość [8, s. 113]. Zmienność otoczenia i rosnące oczekiwania klienta doprowadzają do konieczności skrócenia czasu projektowania i dostarczenia usługi klientowi szybciej, ale przy zachowaniu oczekiwanego poziomu jakości. Tym samym orientacja na klienta, tak często podnoszona w Kompleksowym Zarządzaniu Jakością (TQM – *Total Quality Management*) m.in. [4, s. 29; 5, s. 67] stanowi niezbędny fundament projektowania usługi. Zwraca się uwagę chociażby na włączenie klienta w proces projektowania zarówno w kontekście specyfikacji usługi czy diagnozowania potrzeby [11, s. 135–136], a także podczas świadczenia usługi, gdzie może mieć on wpływ poprzez swoje decyzje na efekt końcowy, jak i w trakcie kontroli jakości poszczególnych epizodów realizacji usługi [11, s. 136]. Można zatem stwierdzić, że wspomniana wcześniej cecha specyficzna usługi, jaką jest duża różnorodność, może doprowadzić do dosyć dużego stopnia nasilenia indywidualizacji usług pod spersonalizowane potrzeby klienta.

2. *Design-thinking* – główne zasady i korzyści

Design-thinking, czyli w dosłownym tłumaczeniu „myślenie projektowe”, to koncepcja oparta na zastosowaniu tworzenia nie tylko produktów, ale i procesów, usług, a nawet strategii w taki sposób, w jaki projektanci wzornictwa podchodzą do zaprojektowania nowego produktu [3, s. 85]. Porównywana jest również do pracy w laboratorium czy do działań R&D (badanie i rozwój), gdzie w procesie tworzenia stosuje się eksperymentalne, wnikliwe metody badawcze, w wyniku których powstają innowacje [3, s. 86]. Dzięki aplikacji koncepcji *design-thinking* powstaje perspektywa dogłębnego poznania podłoża problemu, a przede wszystkim skupienia się na przeznaczeniu, czyli na potrzebach i oczekiwaniach jego przyszłych użytkowników, ale koncepcja ta skłania też do „głębokiej empatii”, aby nazwać także te potrzeby, które nie zostały wypowiedziane [7, s. 87]. D. Patnaik [13, s. 4] zaleca, aby wyjść poza swoje przekonania i wejść w rolę klienta, by poczuć się tak jak on. Dopiero wtedy mamy szansę zrozumieć i odtworzyć, jakie cechy produktu mogą go uszczęśliwić. T. Brown [3, s. 85–86] natomiast przytacza przykład wynalazku Thomasa Edisona, który od samego początku nie stanowił tylko żarówki, ale wielką sieć wynalazków – system generacji mocy elektrycznej, jej transmisję i szereg funkcji zastosowania. Dodatkowo jego genialne odkrycie powstało w wyniku pracy zespołowej, aby zyskać szersze pole do eksperymentowania. Elektryczność Edisona nie powstała dzięki jednej hipotezie, ale przez iteracyjne próby znalezienia najlepszego rozwiązania. Stąd też w literaturze przedmiotu bardzo często zwraca się uwagę na tzw. kompleksowy proces projektowy, w którym przyjmuje się, że proces tworzenia nowego produktu powinien być brany pod uwagę znacznie wcześniej, niż pojawia się sama koncepcja wyrobu bądź usługi [6, s. 75–77]. Działania według koncepcji *design-thinking* składają się bowiem na „unikatowe procesy” – ciągłe, powtarzalne, oparte na interakcji i kolaboracji [7, s. 88]. W rezultacie wnikliwe przeprowadzenie procesu projektowego nowego produktu

czy usługi może redukować ryzyko niepowodzenia jego wdrożenia i zwiększyć szansę na długoterminową stabilizację, pozwalając sprawdzić, czy nowy produkt lub usługa są rzeczywiście potrzebne [19, s. 102]. Tego typu zastosowanie widoczne jest w jednym z bardziej popularnych schematów koncepcji *design-thinking* – tzw. modelu Stanford, który wykorzystuje iteracyjny cykl składający się z sześciu faz zaprezentowanych na rysunku. W literaturze przedmiotu nazywany jest on także cyklem dającym zdolność do wytwarzania innowacji [15, s. xiii].



Schemat koncepcji *design-thinking* typu Stanford

Źródło: Na podstawie: [15, s. xiv]

Pomimo narzuconej struktury pracy dzięki zastosowanej metodzie osiągnięte mogą być kreatywne, nowatorskie pomysły. Powstają one bowiem z potrzeby głębokiej analizy opartej na zdobyciu nowej wiedzy, zrozumieniu jej, a następnie pogłębianiu, ulepszaniu i adaptacji rozwiązań do „socjotechnicznych” warunków otoczenia [15, s. xvii]. Poszczególne fazy procesu zgodnie z zaprezentowanym na rysunku modelem zostaną przedstawione na podstawie studium przypadku, jakim jest projekt usług przygotowany przez interdyscyplinarny zespół w Szwecji we wrześniu 2013 r.

3. Wprowadzenie do studium przypadku

Przedmiotem projektu usług z wykorzystaniem koncepcji *design-thinking* była dzielnica Västra Hamnen w Malmö (Szwecja), czyli nowa aglomeracja powstała po 2001 r. na dawnym terenie przemysłowo-portowym w bliskiej odległości od centrum miasta [16]. Idea zagospodarowania terenów miała przyciągnąć nowoczesną architekturą, przyjaznym, a przede wszystkim ekologicznym środowiskiem do pracy, życia i odpoczynku. W efekcie większość mieszkań została wykonana przy użyciu energooszczędnych technologii, zapewniając duży odsetek domów aspirujących do bycia całkowicie samowystarczalnymi energetycznie. Gospodarstwa domowe oraz budynki handlowe zgodnie z założeniami miały wykorzystywać energię słoneczną, generatory falowe, źródła geotermalne oraz siłę wiatru. Ponadto proekologiczna konstrukcja domów, w której użyto materiałów wydajnych cieplnie, pomagała zminimalizować koszty ogrzewania [16]. Promenada z widokiem na linię brzegową miała być dopełnieniem zalet mieszkania w dzielnicy, która mogła się szczycić jednym z najmniej zanieczyszczonych środowisk naturalnych w całym Malmö [16]. Projekt został zaprezentowany w maju 2001 r. na Europejskich Targach Środowiska „Bo01 Ekologiczne Miasto Przyszłości” w momencie oddania 400 z 3000 zaplanowanych apartamentów. Po 12 latach okazało się, że nieruchomości nie sprzedawały się tak szybko, jak planowano [1]. W poszukiwaniu rozwiązań zdecydowano o zmianie systemu własnościowego nieruchomości na system czynszowy, m.in. w 54-piętrowym

budynku Turning Torso, bardzo widocznym w panoramie miasta [1]. W celu poszukiwania pomysłów na zwiększenie zainteresowania dzielnicą przeprowadzono warsztaty z grupą 30 osób, składającą się z projektantów, architektów oraz studentów i absolwentów kierunków technicznych i ekonomicznych z Polski, Niemiec i Szwecji. Uczestnicy zostali podzieleni na sześciuosobowe grupy tak, aby w jak największym stopniu spełniać kryterium interdyscyplinarności i wielokulturowości, czyli reprezentować szeroki wachlarz perspektyw i wkładu wiedzy. Zadaniem było przeprowadzenie analizy problemu, dojście do jego źródła i zaproponowanie rozwiązania. Zastosowano koncepcję *design-thinking*, opartą na sześciu podstawowych fazach: *Understand – Observe – Define – Ideate – Prototype – Test*.

4. Fazy postępowania koncepcji *design-thinking* dla określonego problemu

Faza 1 – Understand – Poznać/Zrozumieć. W celu poznania/zrozumienia kontekstu i wstępnego zbadania podłoża problemu rozpoczęto od zapoznania się z otoczeniem, ze szczególnym uwzględnieniem, kto jest grupą docelową i kto potencjalnie interesuje się mieszkaniami w dzielnicy. Zidentyfikowano cztery główne grupy: biznes (osoby, które zamieszkały w dzielnicy, ponieważ dostały ofertę pracy w Malmö, często osoby, które jeszcze nie założyły rodziny – tzw. single), eko-podróżnicy (osoby zainteresowane rozwiązaniami odzyskiwania energii, odwiedzające dzielnicę w celach turystycznych), proekologiczne rodziny (rodziny chcące mieszkać w niezanieczyszczonym środowisku i korzystać z naturalnych lub odnawialnych zasobów energii) oraz grupę „zdrowa, spokojna starość” (osoby, które wybrały proekologiczną dzielnicę jako idealne miejsce na spędzenie starości) [10]. Pozwoliło to w dalszej konsekwencji na dokonanie analizy potrzeb i oczekiwań tych czterech grup.

Faza 2 – Observe – Przeanalizować. Tę fazę rozpoczęto od zaproponowania technik projektowania według koncepcji *design-thinking* ukierunkowanych w głównej mierze na unikatowość rozwiązań:

- koncentracja na użytkowniku (*human-centred approach*) – pozwala na generowanie pomysłów i innowacji, które spełniają oczekiwania, aspiracje i zdolności ludzi,
- pogląd wizjonera (*a visionary view*) – pozwala zwiualizować potencjalną przyszłość lub scenariusze rozwiązań, aby wesprzeć strategiczne podejmowanie finalnej decyzji,
- iteracyjne rozwiązywanie problemu – wielowymiarowe myślenie nad kompleksowymi rozwiązaniami. Zdolność syntetyzowania od mikro- do makrorozwiązań w celu uzyskania kompleksowej odpowiedzi,
- kokreacja (*Co-creation*) – umożliwia interaktywne, interdyscyplinarne procesy tworzenia innowacji [12].

Wdrożenie zaproponowanych technik było możliwe dzięki pozyskaniu niezbędnych informacji pochodzących od poszczególnych grup określonych w fazie pierwszej. Odbyło się to z zastosowaniem m.in. rozmowy bezpośredniej, pogłębionego wywiadu socjologicznego i obserwacji własnej grup – jako jednych z częściej stosowanych form pozyskiwania informacji od klientów [18, s. 156].

Podczas tej fazy zaobserwowano m.in., że dzielnica jest wyludniona, pusta o każdej porze dnia, natomiast w weekend przepełniona turystami korzystającymi z okolicznych plaż. Odnotowano, że w ciągu tygodnia niewiele jest atrakcji czy miejsc, które sprawiłyby, że mieszkańcy chcieliby tam spędzać czas. Wśród oczekiwań pojawiła się dogodna infrastruktura do poruszania się rowerem – zarówno rekreacyjnie, jak i jako środek transportu do pracy. Zaobserwowano również zapotrzebowanie na spędzanie czasu na powietrzu, np. w formie aktywności sportowej lub spędzania czasu z dziećmi. Grupa „zdrowa, spokojna starość” natomiast zadeklarowała, że spędza czas wolny na pustych, wyludnionych terenach zielonych, a w weekend chowa się w domu przed falą nadchodzących plażowiczów. Z drugiej strony eko-turyści odwiedzający miejsce traktują je jako abstrakcyjną ciekawostkę, a nie jako miejsce, gdzie chcieliby pozostać na dłużej. Główną przyczyną jest wyludnienie i opustoszałość terenów wspólnych [10].

Faza 3 – Define – Zdefiniować. Po zgromadzeniu informacji i analizach przeprowadzonych na etapie drugim grupa warsztatowa doszła do wniosku, że sam fakt, iż obszar posiada liczne tereny zielone, na

których można realizować zaobserwowane potrzeby, nie jest wystarczającym motywatorem, aby znaleźć nowych kupców czy też najemców nieruchomości. Ceny mieszkań w Västra Hamnen są bowiem na tyle wysokie, że zwykle tereny zielone wokół inwestycji muszą przyciągnąć potencjalnych inwestorów czymś więcej. Równoległe z opustoszałymi terenami w ciągu tygodnia tłum turystów odwiedzających dzielnicę tylko w weekend, aby skorzystać z okolicznych plaż, nie był motywatorem do zakupu nieruchomości. Tym sposobem zdefiniowano potrzebę stworzenia wartości dodanej do istniejących już zasobów, czyli bliskości morza i rozległych terenów zielonych. Grupy warsztatowe jednoznacznie doszły do wniosku, że rozwiązaniem jest prawidłowe zaprojektowanie dodatkowych usług, co w konsekwencji „może ożywić” dzielnicę [10].

Faza 4 – Ideate – Stworzyć. W celu podjęcia się rozwiązania problemów zdefiniowanych w fazie 3 rozpoczęto od określenia czynności, które każda z grup docelowych potencjalnie chciałaby wykonywać. Były one mocno abstrakcyjne, spersonalizowane pod względem określonych wcześniej czterech grup i nieograniczone żadnymi czynnikami (oprócz podstawowych parametrów stanowiących szeroko analizowany w literaturze przedmiotu zestaw ograniczeń, jakimi są czas, koszty i jakość, m.in. [17, s. 21; 20, s. 54; 2, s. 338]). Pomysły uwzględniały oczywiście cechy charakterystyczne obszaru, czyli położenie i proekologię. Wśród nich pojawiły się takie jak np. wspólny ogródek warzywny, który daje możliwość dzierżawy małego kawałka gruntu. Atrakcja posiada zarządcę, który zapewnia wszelkie narzędzia oraz zasoby do uprawiania ziemi w postaci sezonowych cebulek i nasion. Ma on również wiedzę, aby poinstruować, jak należy dbać o warzywo, które najemca decyduje się uprawiać. Obowiązkiem każdego z najemców jest handel wymienny z przynajmniej trzema innymi osobami w ramach jednej szklarni. W efekcie dostarczają oni sobie wzajemnie różnych typów uprawianych plonów, sprawiając, że zaangażowane gospodarstwa domowe są częściowo samowystarczalne, a przede wszystkim pochodzą z lokalnych upraw.

Innym pomysłem było zagospodarowanie małej przestrzeni otoczonej żywopłotem do specjalnego miejsca przeznaczonego do uprawiania jogi. Do „zaułka” prowadziłyby wejście stworzone z kurtyny świetlnej, co umożliwiałoby ćwiczenia również w porach wieczornych. Aby zminimalizować koszt utrzymania tego miejsca, całość energii pobierana byłaby z energii słonecznej. Alternatywą dla miejsca do ćwiczenia jogi był kącik z małą hodowlą królików, gdzie odwiedzający mogliby również zakupić pokarm dla zwierząt.

Kolejnym pomysłem było stworzenie szlaku rowerowego z dzielnicy do stacji kolejowej w centrum miasta. Cechą odróżniającą szlak od standardowej ścieżki był tzw. *check in point* na początku i na końcu trasy, który mierzył czas i prędkość przejazdu. Osoba, która uzyskałaby najlepszy możliwy czas np. w mieście, byłaby ogłaszana jest rowerzystą miesiąca w dzielnicy [10].

Faza 5 – Prototype – Sprototypować. W celu weryfikacji, które z wygenerowanych pomysłów najbardziej odpowiadają potrzebom mieszkańców, przeprowadzono dalsze wywiady pogłębione w celu jeszcze bliższego poznania ich oczekiwań. Zauważono, że wstępne pomysły w niewystarczającym stopniu uwzględniają potrzeby rodzin z dziećmi oraz młodzieży. Tak powstała idea ogródka również dla dzieci, gdzie uczyłyby się one hodować ekologiczne warzywa, a następnie porównywałyby wagę swoich plonów z plonami rówieśników w szkole. Innym pomysłem było stworzenie dodatkowej infrastruktury przy okolicznym skateparku, który zapewniałby kącik z kawą, stanowił miejsce do spotkań czy do oglądania nagrań wideo osiągnięć rolkarzy. Pomysły usług zostały ostatecznie poddane kalkulacji kosztów z uwzględnieniem każdej propozycji [10].

Faza 6 – Test – Przetestować. Ostatnią fazą było zorganizowanie tymczasowych, niskobudżetowych akcji, które pozwalałyby sprawdzić rzeczywiste zainteresowanie zaprojektowanymi usługami. W tym celu ustawiono stoisko z kawą w skateparku, zrealizowano kilkudniowy pomiar czasu i prędkości rowerowiczów na najczęściej uczęszczanej trasie do stacji kolejowej oraz dostarczono grunt, nasiona, sadzonki i narzędzia na centralny trawnik, gdzie przechodnie mogli pomagać w tworzeniu małego ogródka warzywnego. Liczba osób, które w trakcie skorzystały z danej usługi, została przekazana do jednostki zarządzającej dzielnicą wraz ze wstępnym opisem usługi. Koncepty mogą zostać wzięte pod uwagę przy realizacji kolejnych inwestycji w przestrzeń miejską i posłużą jako punkt wyjścia do jej ulepszenia [10].

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu dzięki zastosowaniu koncepcji *design-thinking* podjęto próbę rozwiązania rzeczywistego problemu dzielnicy Västtra Hamnen w Malmö. Stworzono scenariusze rozwiązań, które powstały na zasadzie kreatywnego tworzenia i twórczego myślenia, uwzględniającego „socjotechniczne” warunki otoczenia [15, s. xvii]. Zastosowanie koncepcji *design-thinking* zaowocowało innowacyjnymi rozwiązaniami projektów usług, do których dodatkowo zaproponowano różne funkcje lub opcje jej zastosowania – wszystko to w celu podjęcia próby znalezienia najlepszego rozwiązania. Zarysy projektów usług zostały następnie przetestowane i sprototypowane w postaci mikroakcji, aby sprawdzić rzeczywiste zainteresowanie i doprecyzować cechy usług, które posłużą jako punkt wyjścia do jej ulepszenia, a finalnie do wdrożenia w życie.

Możliwe wykorzystanie praktyczne koncepcji *design-thinking* nie ogranicza się ani do działalności wytwórczej, ani do określonej gałęzi branż usługowych. Jej zastosowanie możliwe jest w każdym rodzaju usług, a kluczowym warunkiem jest podejście do projektowania usługi, tak jak projektowane są wyroby. Stąd też i w tym przypadku pojawia się m.in. faza prototypowania. Podejście do projektowania usługi, poprzedzone możliwie pełnym poznaniem wszystkich kluczowych aspektów problemu, pozwoli na podjęcie próby poszukiwania rozwiązań. Kreatywne pomysły poddane następnie selekcji i prototypowaniu poprzez sprawdzenie ich funkcjonowania w danym systemie usługowym mogą pozwolić w dalszej konsekwencji na stworzenie kompleksowego projektu usługi.

Bibliografia

1. Andersson J. (2013), zarządca 54-piętrowego budynku Turning Torso mieszczącego się w dzielnicy Västtra Hamnen. Dane przekazane uczestnikom warsztatów *Design EntrepreneurSHIP – Integracja i edukacja studentów i MŚP w zakresie interdyscyplinarnego zarządzania wzornictwem przemysłowym*, Malmö, wrzesień.
2. Atkinson R. (1999), *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Criteria*, International Journal of Project Management, vol. 17, no. 6.
3. Brown T. (2008), *Design Thinking*, Harvard Business Review, June.
4. Dahlgard J., Kristensen K., Kanji G. (2002), *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa.
5. Hamrol A. (2005), *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.
6. Hollins B., Shinkins S. (2009), *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, PWE, Warszawa.
7. Lockwood T. (2010), *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, Allworth Press, 3rd edition, United States.
8. Łopatowska J., Zieliński G. (2013), *Obszary zmian w wymiarach jakości usług*, w: *Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją wobec wyzwań otoczenia*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 22.
9. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
10. Materiały robocze z warsztatów przeprowadzonych w ramach projektu unijnego *Design EntrepreneurSHIP – Integracja i edukacja studentów i MŚP w zakresie interdyscyplinarnego zarządzania wzornictwem przemysłowym*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej (2013), Malmö, wrzesień.
11. Normann R. (2012), *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
12. Olander C. (2013), Programme Manager Destination w organizacji SVID Swedish Industrial Design Foundation – partnera w projekcie *Design EntrepreneurSHIP – Integracja i edukacja studentów i MŚP w zakresie interdyscyplinarnego zarządzania wzornictwem przemysłowym*, (2013), prezentacja *Designing a Destination* podczas warsztatów w Malmö, wrzesień.
13. Patnaik D., Mortensen P. (2009), *Wired to Care: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy*, Pearson/Financial Times Press.
14. Payne A. (1997), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
15. Plattner H., Meinel C., Leifer L. (2011), *Design Thinking: Understand – Improve – Apply (Understanding Innovation)*, Springer, Berlin–Heidelberg.

16. Rosberg G. (2013), przedstawiciel Malmö Planning Office. Dane przekazane uczestnikom warsztatów *Design EntrepreneurSHIP – Integracja i edukacja studentów i MŚP w zakresie interdyscyplinarnego zarządzania wzornictwem przemysłowym*, Malmö, wrzesień.
17. Trocki M. (2012), *Projekty i pojęcia pokrewne*, w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa.
18. Trybuś E. (2003), *Orientacja na klienta*, w: *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
19. Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWN, Warszawa,
20. Wysocki R., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.

CZEŚĆ II

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Jadwiga Adamczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

POMIAR I RAPORTOWANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Coraz więcej przedsiębiorstw dokonuje pomiaru i publikuje raporty zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój wymaga zintegrowania działań w trzech kluczowych obszarach: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym. Dla zapewnienia prawidłowej i wiarygodnej informacji bardzo ważna jest metodyka pomiaru zrównoważonego rozwoju. Celem artykułu jest analiza i porównanie najważniejszych metod pomiaru i raportowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. W artykule omówiono przewodnik Global Reporting Initiative jako system raportowania zrównoważonego rozwoju. W artykule przedstawiono także nowy standard społecznej odpowiedzialności ISO 26000.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, przedsiębiorstwo, pomiar, raportowanie.

ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT MEASUREMENT AND REPORTING

Abstract: More and more enterprises make measurement of sustainable development and publish reports on it. Sustainable development requires an integration of activities in three key areas: economic, ecologic and social. To ensure proper and reliable information the methodology of sustainable development measurement is of crucial importance. The aim of this paper is to analyze and compare the most important methods of enterprise sustainable development measurement and reporting. The paper discusses the guidelines of the Global Reporting Initiative which are the essential system sustainable development reporting. In this paper the new CSR standard ISO 26000 is also presented.

Keywords: sustainable development, enterprise, measurement, reporting.

Wprowadzenie

Interpretacja zrównoważonego rozwoju w skali globalnej i regionalnej jest przedmiotem licznych publikacji. Opracowanych zostało wiele wskaźników oceny na tym poziomie rozwoju [8, s. 82–111]. Znacznie trudniejsza jest operacjonalizacja zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa, co w konsekwencji wiąże się z trudnością pomiaru wyników i oceną efektów jego wdrożenia. Autorka taką próbę podjęła w wielu pracach, wykorzystując w tym celu zarówno metodykę analizy ekonomicznej [1, s. 185–191], jak i metody ekonometryczne [2, s. 185–191].

W ostatnich latach wzrosła liczba publikacji dotyczących zrównoważonego rozwoju, ale niewiele z nich dotyczyło sposobów pomiaru jego efektów na poziomie przedsiębiorstwa. Znacznie częściej dane o zrównoważonym rozwoju można znaleźć w praktyce gospodarczej, gdzie rośnie liczba przedsiębiorstw, które przygotowują i publikują raporty na ten temat.

Wyniki badań empirycznych powinny być wykorzystane w doskonaleniu procesu operacjonalizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstw i w tworzeniu metod pomiaru i oceny wyników jej realizacji.

Istnieje wiele programów i wytycznych zrównoważonego rozwoju, w których proponowane są różne obszary i wymiary jego oceny. Rozpowszechnia się proces raportowania zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Niejednokrotnie wytyczne dla wdrażania zrównoważonego rozwoju wykorzystywane są w raportowaniu społecznej odpowiedzialności i odwrotnie.

Celem artykułu jest analiza pomiaru zrównoważonego rozwoju i raportowanie wyników jego realizacji. Przedstawione zostanie również powiązanie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, ze wskazaniem podobieństw i różnic w obszarach pomiaru, a także raportowania tych pokrewnych koncepcji.

1. Czy rozwój przedsiębiorstwa może być zrównoważony?

Pojęcie „równowaga” ma wiele znaczeń, a interpretacja zależy od dziedzin nauki i zastosowań. Najczęściej równowaga określa stan obiektu, który trwa przez pewien okres i jest spowodowany neutralizacją sił zewnętrznych i wewnętrznych oddziałujących na siebie. Równowagi nie należy jednak utożsamiać z pojedynczym stanem spoczynku, lecz z pewną sekwencją jej stanów w czasie. Wiąże się to z procesem zmian, w którym przedsiębiorstwo potrafi redukować pewne cechy i właściwości. Zbiór cech, czyli atrybutów równowagi obiektu, może się zmieniać w czasie zarówno pod wpływem czynników zewnętrznych (następuje adaptacja obiektu), jak i czynników wewnętrznych (następuje samoregulacja obiektu) [6, s. 39–40, 95]. Pojęcie równowagi wiąże się ściśle z pojęciem homeostazy. Proces homeostatyczny jest procesem samoczynnego dążenia obiektu do utrzymania równowagi opartym na samoregulacji. Dotyczy to systemów złożonych, jak ekosystem, i może dotyczyć innych obiektów, np. przedsiębiorstwa. Równowaga jest powszechnie interpretowana jako stan idealny i pożądany, który w praktyce może być trudny do osiągnięcia. Bardziej realne jest dążenie do równowagi, czyli stanu pożądanego. Jeżeli mówimy o zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa, oznaczać to będzie proces zmian w przedsiębiorstwie ocenianych pozytywnie z punktu widzenia osiągnięcia trajektorii celów: ekonomicznych, ekologicznych i społecznych [2, s. 56-57].

2. Geneza i istota zrównoważonego rozwoju

Koncepcja zrównoważonego rozwoju zrodziła się w 1983 r. podczas prac Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju pod przewodnictwem Gro Brundtland. W raporcie „Nasza wspólna przyszłość” określono istotę *sustainable development* jako rozwój, w którym środowisko pełni jedną z trzech podstaw dalszego rozwoju obok gospodarki i społeczeństwa.

W dalszych pracach na forum ONZ, podczas „Szczytu Ziemi” w 1992 r., sformułowano deklarację określającą prawa i obowiązki w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz wskazano zestaw ponad 2500 rekomendacji dla działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w skali światowej (Agenda 21). Przyjęte wówczas zasady znajdują rozwinięcie w obszarach koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności (np. ochrona środowiska, prawa człowieka, udział społeczeństwa w decydowaniu o rozwoju gospodarczym).

Rekomendacje Agendy 21 stały się podstawą do opracowania wielu programów i wytycznych w zakresie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności (np. wytyczne OECD, program Global Compact czy wytyczne GRI).

Istotą zrównoważonego rozwoju jest powiązanie rozwoju gospodarczego i społecznego z ekologicznym poprzez zapewnienie dostępu do zasobów przy zachowaniu jakości życia w czystym środowisku. Zrównoważony rozwój powinien stymulować wzrost gospodarczy niezbędny do tworzenia dobrobytu materialnego, uwzględniając dobro społeczne, sprawiedliwość, poczucie bezpieczeństwa i jakość środowiska jako dobro społeczne. Koncepcja zrównoważonego rozwoju powstała na poziomie makroekonomicznym, ale jej realizacja dotyczy również poziomu w skali mikroekonomicznej.

Zrównoważony rozwój na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy jego funkcjonowania poprzez integrowanie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Jego założeniem jest proces efektywnego wytwarzania społecznie pożądaných wyrobów i usług, przy ograniczaniu zużycia zasobów przyrody i przestrzeganiu ochrony środowiska, oraz spełnianiu oczekiwań interesariuszy. Równocześnie, zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, dopuszczalne jest ingerowanie w środowisko (nawet naruszenie jego walorów) ze względu na rozwój gospodarczy, czyli ze względu na prowadzenie działalności gospodarczej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju uwzględnia interesy pracowników, społeczności lokalnej, a także innych grup zainteresowanych jego działalnością i dlatego wiąże się z odpowiedzialnością społeczną.

3. Wskaźniki wyników w raportowaniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw wymaga pomiaru i oceny jego realizacji, do czego służą systemy raportowania. Do podstawowych systemów raportowania zrównoważonego rozwoju należą wytyczne Global Reporting Initiative (GRI). Podstawowym założeniem GRI jest transparentność w zakresie efektów ekonomicznych, społecznych i ochrony środowiska jako fundamentalny składnik efektywnych relacji z interesariuszami, decyzji inwestycyjnych i innych zachowań rynkowych [3]. Raportowanie zrównoważonego rozwoju obejmuje pomiar i ujawnianie wyników ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

Raportowanie według wytycznych GRI obejmuje trzy typy znormalizowanej informacji:

- analizę zrównoważonego rozwoju z perspektywy przyjmowanej strategii,
- podejście przedsiębiorstwa do wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych,
- ocenę przedsiębiorstwa pod kątem realizacji zrównoważonego rozwoju (proponycja 79 wskaźników).

Przedstawione informacje powinny być w miarę możliwości dokładne i szczegółowe, aby były zrozumiałe dla jak najliczniejszej grupy interesariuszy. W wytycznych GRI nie podano sposobów obliczania poszczególnych wskaźników, a jedynie to, co powinno być mierzone.

Jako przykłady proponowanych wskaźników wymienia się m.in. [5, s. 110]:

- wskaźniki ekonomiczne, np.: przychody, koszty operacyjne, wynagrodzenia pracownicze, darowizny i inne świadczenia na rzecz społeczności, niepodzielone zyski, wypłaty dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych;
- wskaźniki środowiskowe, np.: zużycie materiałów, energii, wody, procent materiałów pochodzących z recyklingu, emisja pyłów, ścieków, powstawanie odpadów, produkty i usługi;
- wskaźniki społeczne dotyczące:
 - zatrudnienia – np. struktura rad nadzorczych i pracowników pod względem płci, wieku itp.,
 - praw człowieka – np. liczba godzin przeznaczonych na szkolenia pracowników z prawa człowieka i odsetek przeszkolonych pracowników, niestosowanie dyskryminacji, niezatrudnianie dzieci, bezpieczeństwo dla otoczenia,
 - społeczeństwa – np. odsetek i liczba jednostek biznesowych poddanych analizie w zakresie korupcji, polityka prospołeczna, przestrzeganie zasad konkurencji,
 - odpowiedzialności za produkt – np. zdrowie i bezpieczeństwo klientów, programy dotyczące przestrzegania prawa, standardów i kodeksów komunikacji marketingowej, reklamy, promocji i sponsoringu, oznakowanie produktów i usług.

Przed zakończeniem przygotowania raportu i jego opublikowaniem przedsiębiorstwo powinno zadeklarować poziom aplikacji ramowych zasad GRI. Poziomy aplikacji zostały oznaczone literami (A, B, C) według malejącego stopnia przestrzegania zasad GRI. Pozwala to na samoocenę, w jakim stopniu wytyczne i ramowe zasady GRI zostały uwzględnione w raporcie. Jednakże ostatecznie o poziomie aplikacji decyduje organizacja Global Reporting Initiative w Amsterdamie.

4. Powiązanie zrównoważonego rozwoju ze społeczną odpowiedzialnością

Chociaż rodowód zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności jest inny, to obecnie te dwie koncepcje zbliżają się do siebie. Najbardziej jest to widoczne w praktyce, gdyż wiele przedsiębiorstw, przygotowując raporty zrównoważonego rozwoju, zgłasza je w różnego rodzaju rankingach społecznej odpowiedzialności. Często można spotkać publikacje, w których te dwie koncepcje traktowane są zamiennie, co nie jest uzasadnione. Natomiast naturalne jest wykorzystywanie wytycznych i standardów w jednej dziedzinie do oceny w drugiej.

Powiązanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z realizacją zrównoważonego rozwoju jest zawarte w standardzie ISO 26 000 [4, s. 7]. Celem tego standardu jest między innymi wsparcie różnych organizacji w realizacji zrównoważonego rozwoju. Standard ISO 26 000 w dużym stopniu odnosi społeczną odpowiedzialność do zrównoważonego rozwoju i prawie w każdym z siedmiu rozdziałów występują bezpośrednie lub pośrednie nawiązania do tej koncepcji. Znajduje to wyraz na poziomie definicji, zasad, genety oraz kluczowych elementów społecznej odpowiedzialności.

Spółeczna odpowiedzialność została zdefiniowana jako odpowiedzialność organizacji za skutki ich decyzji i działań mających wpływ na społeczeństwo i środowisko poprzez stosowanie przejrzystych i etycznych zachowań, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym ochrony zdrowia i dobrobytu społecznego,
- uwzględniają oczekiwania zainteresowanych stron,
- są zgodne z obowiązującym prawem i międzynarodowymi standardami zachowań,
- dotyczą całej organizacji i jej relacji z innymi podmiotami (interesariuszami).

W normie ISO 26 000 stwierdza się, że społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój to koncepcje zbliżone, ale odrębne oraz że społeczna odpowiedzialność dotyczy poziomu organizacji, natomiast zrównoważony rozwój dotyczy społeczeństwa jako całości. Ponieważ społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw prowadzi do zrównoważonego rozwoju, stąd w wielu propozycjach systemów raportowania występują te same płaszczyzny oceny (tabela).

Obszary pomiaru i oceny zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności

Wytyczne i standardy	Obszary pomiaru i oceny
Wytyczne GRI	Wyniki ekonomiczne Wyniki środowiskowe Wyniki społeczne – dotyczące zatrudnienia – dotyczące praw człowieka – dotyczące społeczeństwa – dotyczące odpowiedzialności za produkt
Standard ISO 26 000	Ład korporacyjny Prawa człowieka Praktyki w procesie pracy Wpływ na środowisko Dobre praktyki wobec dostawców, konkurencji Kwestie konsumenckie Zaangażowanie społeczne

5. Pomiar i raportowanie w praktyce

O zakresie pomiaru wyników zrównoważonego rozwoju i rodzaju raportu nie decyduje branża i związany z nią wpływ przedsiębiorstwa na środowisko. Na przykład PGNiG S.A. publikuje raport zrównoważonego rozwoju, PKN Orlen S.A. – raport społecznej odpowiedzialności biznesu, a Totalizator Sportowy Lotto – raport zrównoważonego rozwoju i bezpiecznej gry.

W ocenie obszarów zrównoważonego rozwoju brane są pod uwagę kryteria ogólne, które pozwalają na ocenę faktu spełnienia wymogów i które wymagają rzetelnego pomiaru poszczególnych wyników.

Pomiar oznacza ustalenie miary określonej wielkości fizycznej, mierzenie i wynik mierzenia. W obszarze środowiska pomiarowi podlegają: fizyczne wielkości dotyczące emisji szkodliwych gazów i substancji, zużycie wody, zużycie energii. Natomiast ocenie podlega fakt podejmowania pewnych działań, jak np. publikowanie raportu w sprawie zmian klimatu (2 punkty), ujawnianie informacji o zagrożeniach (1 punkt), publikowanie polityki w zakresie: zużycia energii (1 punkt), zużycia wody (1 punkt), powstawania toksycznych odpadów (1 punkt) itd.

W zakresie prawa człowieka ocenie podlega np. przestrzeganie Deklaracji Praw Człowieka ONZ (3 punkty), standardy Prawa Pracy (2 punkty).

Przykładowo raport zrównoważonego rozwoju Grupy Żywiec S.A. obejmuje następujące elementy:

1. Profil spółki.
2. Wprowadzenie.
3. Wymiar ekonomiczny.
4. Wymiar środowiskowy (energia, woda).
5. Wymiar społeczny, a w nim:
 - a) bezpieczeństwo pracowników,
 - b) odpowiedzialność w zakresie łańcucha dostaw,
 - c) odpowiedzialność spożywania piwa (m.in. odpowiedzialna reklama, współpraca),
 - d) działania na rzecz lokalnych społeczności, m.in. wolontariat pracowniczy, pomoc powodziąnom.

W raporcie zawarte są informacje z okresu trzech lat (od 2009 do 2011 r.). Dane, które dotyczą wielkości ekonomicznych i środowiskowych, są ogólne, ujawniają jedynie główne wyniki, jak np. ogólną liczbę zatrudnienia, bez podania jego struktury lub zmian w czasie, ogólną wielkość wpływów do budżetu z tytułu akcyzy, podatku VAT, podatku dochodowego i innych obciążeń podatkowych, ale bez informacji o przychodach ze sprzedaży, co miałyby znaczenie porównawcze.

Z kolei w wymiarze środowiskowym zawarte są informacje o malejącym zużyciu energii cieplnej i o emisji dwutlenku węgla, ale bez odniesienia do zintegrowanych pozwoleń środowiskowych, z kolei zużycie wody nie obejmuje informacji o wielkości ścieków.

Informacje Grupy Żywiec są prezentowane na tle Grupy Heineken (do której przedsiębiorstwo należy). Ma to charakter promocyjny, gdyż pokazuje lepsze osiągnięcia bez wyjaśniania podawanych wielkości. Również sposób prezentowania wykresów, zwłaszcza przyjęta skala na rysunkach, ma sprawiać korzystne wrażenie, mimo że analiza danych liczbowych na to nie wskazuje.

Przygotowane przez przedsiębiorstwa raporty biorą udział w różnego rodzaju rankingach i konkursach. W pięciu edycjach konkursu na „Najlepsze Raporty Społeczne” zostały wyróżnione 22 raporty z następujących branż: FMCG (4), surowce i paliwa (3), finanse (2), farmaceutyka (1), budownictwo i nieruchomości (1), rozrywka (1), telekomunikacja (1). Raporty te zostały sporządzone przez 13 przedsiębiorstw (w tym 4 spółki Skarbu Państwa) i obejmowały zatrudnienie łącznie ponad 84 tys. osób.

W piątej edycji konkursu nagrodę główną otrzymała Kompania Piwowarska S.A. za „Raport zrównoważonego rozwoju”, nagrodę Ministra Gospodarki – KGHM Polska Miedź S.A. za „Raport Społecznej Odpowiedzialności Biznesu”, a wyróżnienie m.in. Budimex S.A. za raport „Budujemy Dobre Relacje, Społeczeństwo i Środowisko”.

Jak można zauważyć, w tym samym konkursie były oceniane różne aspekty i obszary zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Równocześnie podawane są w raportach informacje, które pokazują w sposób ogólny i wybiórczy działania przedsiębiorstw. Brak zewnętrznej, obiektywnej oceny prezentowanych informacji w raportach powoduje, że jest on wykorzystywany w celach promocyjnych.

6. Kierunki zmian w zakresie pomiaru i raportowania zrównoważonego rozwoju

Koncepcja zrównoważonego rozwoju, ze względu na trudności zoperacjonalizowania, jest krytykowana za zbyt dużą ogólnikowość, brak konkretnych metod pomiaru efektów czy wreszcie dowolność w podawaniu informacji w raportach. Postrzegana bywa, zwłaszcza przez finansistów, jako przyczyna niższej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Niejednokrotnie podaje się, że niższa konkurencyjność przedsiębiorstw z Unii Europejskiej wynika z przyjęcia wysokich standardów zrównoważonego rozwoju. Równocześnie państwa Unii Europejskiej nie stworzyły wspólnej polityki wobec przedsiębiorstw, które prowadzą działalność w krajach, w których nie są przestrzegane prawa człowieka i ochrona środowiska.

Doświadczenia związane z procesem przygotowania i publikowania raportów finansowych mogą i powinny być wykorzystane w raportowaniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) zamieszcza listę dobrowolnych wytycznych, które powstały, aby zachęcić przedsiębiorstwa do wdrażania dobrych praktyk [7, s. 29]. Wśród nich znalazły się m.in.: standardy AA 1000, EMAS, kodeksy ładu korporacyjnego i odpowiedzialnych inwestycji. Uwzględnienie tych wytycznych ma służyć raportowaniu wyników w szerszym zakresie niż sprawozdania finansowe. Równocześnie istnieje zależność wyników ekonomicznych i środowiskowych.

Znaczenie informacji środowiskowej dla przedsiębiorstwa wynika z korzyści ekonomicznych związanych z redukcją kosztów zużycia zasobów lub uniknięcia odpowiedzialności cywilnej i karnej, a także z korzyści związanych z poprawą wizerunku danego przedsiębiorstwa w otoczeniu. Jednakże nie zawsze są to informacje, które pozwalają na pełny obraz przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa podają najczęściej ogólne sformułowania dotyczące osiągnięć, ale bez wskazania, czy były to działania wykraczające poza wymagania prawne. Raz przygotowany raport przez firmę jest powtarzany w kolejnych latach. Najczęściej podawane są informacje, którymi przedsiębiorstwo chce się pochwalić.

Podjęte w 2011 r. prace nad czwartą zintegrowaną wersją GRI powinny wyeliminować dowolność w prezentowaniu informacji (tzw. G4). Opracowywany model raportowania zintegrowanego G4 obejmuje system zintegrowanej prezentacji wyników finansowych i pozafinansowych.

Raportowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw przynosi wiele korzyści, ale również związane jest z wieloma trudnościami. Korzyści raportowania zrównoważonego rozwoju to [3]:

- powiązanie celów zrównoważonego rozwoju z główną działalnością biznesową,
- przygotowanie się do raportowania zintegrowanego,
- lepsze zarządzanie.

Trudności raportowania zrównoważonego rozwoju to m.in.:

- brak standardów w zakresie raportowania zintegrowanego,
- duża ilość danych niezbędnych do zebrania i analizy,
- wymaga motywacji całego personelu i włączenie zrównoważonego rozwoju do strategii przedsiębiorstwa.

Raport jest formą komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, dlatego powinien być dostępny *online*, gdyż umożliwia to bieżącą aktualizację danych i służy do komunikacji z interesariuszami. Ponadto obowiązek zewnętrznego audytu byłby ważnym poświadczeniem wiarygodności raportu.

Podsumowanie

Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa wymaga pomiaru i raportowania wyników. Na poziomie krajowym i regionalnym opracowano wiele wskaźników oceny stopnia zrównoważenia. W praktyce rozpowszechnia się proces raportowania i publikowania wyników zrównoważonego rozwoju. Ze względu na trudność zoperacjonalizowania kategorii zrównoważonego rozwoju istnieje

dowolność w ocenie wyników. Ciągle brakuje jednolitych metod pomiaru i raportowania zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa. Najczęściej wykorzystywane są wytyczne GRI, a ostatnio standardy ISO 26000.

Prace normalizacyjne w zakresie standardu ISO 26 000, jak i dotyczące zintegrowanego raportowania GRI (G4), dają nadzieję na zwiększenie zakresu i standaryzacji informacji. Dalsze procesy integrowania wielu wytycznych i standardów powinny się przyczynić do zwiększenia realności tej trudnej do pomiaru idei. Na zwiększenie wiarygodności prezentowanych wyników wpłynie ich certyfikacja przez niezależne, zewnętrzne jednostki.

Bibliografia

1. Adamczyk J. (2001), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria: Monografie, nr 145, Kraków.
2. Adamczyk J., Nitkiewicz T. (2007), *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
3. *Global Reporting Initiative* (2006), Sustainability Reporting Guidelines, www.gri.org.
4. *ISO 26 000. Social Responsibility* (2010), International Organization for Standardization.
5. Oswald D. (2009), *Koncepcja odpowiedzialności biznesu w rachunkowości*, w: *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, red. N.C. Smith, G. Lenssen, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
6. Siedlecki J. (2000), *Równowaga a wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa – Wrocław.
7. *Sustainability: The Role of Accountants* (2004), ICAEW.
8. *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, red. T. Borys (2005), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa – Białystok.

Anna Adamik
Politechnika Łódzka

KONCEPCJA PRZEDSIĘBIORSTWA KONKURENCYJNEGO W WARUNKACH DYNAMIKI ROZWOJU ORGANIZACJI I JEJ OTOCZENIA RYNKOWEGO

Streszczenie: W związku z dynamiką procesów rozwojowych zarówno organizacji, jak i otoczenia, ewoluuje sposób podejścia do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Wynika to ze zmian w koncepcji przedsiębiorstwa konkurencyjnego. W opracowaniu starano się zasygnalizować dostrzegalne w tym zakresie tendencje oraz wskazać realne konsekwencje tego typu przekształceń dla współczesnych organizacji. Badania literaturowe wsparto próbą usystematyzowania zagadnienia w postaci autorskich koncepcji przedsiębiorstwa konkurencyjnego w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym oraz konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach dynamiki rozwoju organizacji i ich otoczenia.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, przedsiębiorstwo konkurencyjne, organizacja dynamiczna, dynamika zmian organizacyjnych, dynamiczna równowaga organizacyjna.

THE CONCEPT OF COMPETITIVE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DYNAMICS OF ORGANIZATION AND ITS MARKET ENVIRONMENT DEVELOPMENT

Abstract: Due to the increasing dynamics of developmental processes, both the organization and the environment, approach to shaping the competitiveness of enterprises is evolving today. This is due to our age – specific changes in the concept of a competitive enterprise. The study sought to signal discernible trends in this field and indicate the real consequences of this type of transformation for contemporary organizations. The literature research are supported by an attempt to systematize the literature in the form of author's concept of competitive enterprise in the modern strategic management and the enterprises competitiveness in the era dynamic development of the organization and its environment.

Keywords: enterprises competitiveness, competitive enterprise, dynamic organization, the dynamics organizational changes, dynamic organizational equilibrium.

Wprowadzenie

Dzisiejsze otoczenie rynkowe cechuje wysokie, a przy tym wciąż rosnące tempo zmian. Coraz częściej mówi się już nie tylko o jego dynamice, lecz wręcz o dużej prędkości (*high velocity*), wynikającej z licznych, gwałtownych, nieciągłych, a przy tym często symultanicznych zmian, m.in. popytu, konkurentów, technologii czy regulacji [7, s. 1105–1121]. Funkcjonując w takich warunkach, współczesne organizacje, z racji swej istoty – systemy otwarte, wchodzą z jego podmiotami w coraz liczniejsze, bardziej wielowymiarowe i dynamiczniejsze interakcje. Wśród nich, oprócz klasycznych procesów wymiany zasobów materialnych i niematerialnych czy rywalizacji, mnożą się więzi różnych form współpracy międzyorganizacyjnej, z zyskującą na popularności i znaczeniu kooperacją (współpraca z konkurentami) na czele. Konsekwencją

tego dostrzeganego „wokół”, a także „w” samych organizacjach dynamizmu są [6, s. 543–576]: rozmycie granic organizacji, dysfunkcjonalność modeli biznesu (dotąd cenionych ze względu na swą efektywność) ciągła zmienność ról poszczególnych uczestników rynku, a także spowolnienie procesów decyzyjnych. W ich efekcie tradycyjne podejścia i metody zarządzania organizacjami nie prowadzą już do zamierzonych rezultatów [24, s. 243–248]. Stwierdzenie to dotyczy w szczególności sposobu procesów kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, które to dla swej sprawności coraz częściej wymagają stosowania dynamicznych rozwiązań, zwłaszcza tych, w ramach których stawia się na nowoczesne, dalekosiężne i wielopłaszczyznowe myślenie strategiczne. Zauważa się, że koncepcja zarządzania strategicznego wręcz implikuje model przedsiębiorstwa dynamicznego, elastycznego, skłonnego do ryzyka, zdolnego do wprowadzania nawet ryzykownych i kontrowersyjnych zmian dokonywanych w sposób systemowy w przekroju całego przedsiębiorstwa [13, s. 31]. Przedsiębiorstwa będąc bowiem dziś dynamicznymi organizacjami, nigdy nie „są”, ale wciąż „stają się”, co oznacza, że w ich przypadku konwencjonalne, liniowe sposoby postrzegania i analizy, ograniczają możliwości odkrywania, zrozumienia i eksploatacji dostrzeżonych szans z zakresu podnoszenia skuteczności funkcjonowania [4]. Niezbędne są w takiej sytuacji nieliniowe modele wzrostu. Należy w związku z tym poszukiwać nie tylko metod dynamicznego zarządzania, ale i koncepcji dynamicznego kształtowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw.

Celem niniejszego opracowania jest dlatego próba zobrazowania istoty procesu dynamicznego kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. By przybliżyć się do rozwiązania tak postawionego problemu, po analizie literatury tematu zasygnalizowano, jak kształtuje się specyfika zachowań przedsiębiorstwa konkurencyjnego w postrzeganiu współczesnego zarządzania strategicznego, a także w jaki sposób w warunkach dynamiki rozwoju organizacji oraz otoczenia dynamicznie rodzi się konkurencyjność przedsiębiorstw. Badania zobrazowano modelami graficznymi oraz podsumowano zdefiniowaniem istoty przedsiębiorstwa konkurencyjnego i zjawiska konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach dynamiki rozwoju organizacji i ich otoczenia.

1. Koncepcja przedsiębiorstwa konkurencyjnego we współczesnym zarządzaniu strategicznym

Literatura tematu wskazuje, że w ostatnich latach w szczególności sposób daje się dostrzec wzrost powszechnego przekonania o silnym uzależnieniu sytuacji współczesnych przedsiębiorstw od zmian zachodzących w ich otoczeniu. Powiązane jest ono z uznaniem konieczności przewidywania oraz przystosowywania się do nich, a także dostrzeżeniem, że rosnąca turbulencja otoczenia przekłada się na wzrost trudności zarządzania strategicznego [19, s. 202]. Kwestie te odwierciedla wiele definicji zarządzania strategicznego. Jako przykład może posłużyć ujęcie autorstwa M. Moszkowicza. Stwierdza on, że zarządzanie strategiczne jest całościową koncepcją zarządzania, która w obliczu burzliwości otoczenia, poprzez kreatywną adaptację do niego zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznej przewagi konkurencyjnej, zapewniającej przetrwanie i realizację założonych celów przedsiębiorstwa [25, s. 40]. W efekcie takiego nastawienia o sukcesie rynkowym oraz, z coraz większym wysiłkiem budowanej konkurencyjności przedsiębiorstw, decydują ich wiedza i umiejętności z zakresu właściwej identyfikacji oraz realizacji zmian organizacyjnych (ich specyfikę ujęto na rysunku 1). Wiedza ta przez wielu obserwatorów uważana jest wręcz za najbardziej niepowtarzalny z zasobów organizacji, zapewniający jej największe szanse na wytworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej [5, s. 65–73]. Znaczenie to wynika z faktu, że organizacje bazujące w swych działaniach na wiedzy posiadają umiejętność tworzenia, nabywania, przekazywania, zatrzymywania zasobów wiedzy, a także celowego modyfikowania swych działań, zależnie od powiększających się zasobów tejże wiedzy [8]. Kluczowym czynnikiem sukcesu staje się wobec tego, powiązana ze spiralą wiedzy (ciągłym procesem uczenia się), strategia dynamicznych zmian, która nie tylko potrafi burzyć stare hierarchie i podstawy wartości, przewartościować wiele kwestii, zarówno

wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstw, ale także antycypować prawdopodobne zmiany. Z uwagi na to, że jedyną stałą rzeczą we współczesnej gospodarce jest zmiana, nowoczesny (zintegrowany) model zarządzania zmianą to naturalny mechanizm zarządzania nierównowagą organizacji (cechuje on wszystkie organizacje dynamiczne, gdyż nierównowaga i ruch są zjawiskami mocno wzajemnie powiązаныmi) [21, s. 296], a także i wynikającą z niej konkurencyjnością.

By skutecznie konkurować, dostosowywać się do otoczenia, by móc nie tylko przetrwać, ale i rozwijać się w myśl zasad nowoczesnego zarządzania strategicznego, przedsiębiorstwa powinny potrafić stale poszukiwać nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych, redefiniować swe misje i strategie, zmieniać struktury, rozszerzać umiejętności pracownicze, kreować sprawne systemy uczenia się, a więc budować strategiczne odpowiedzi [23, s. 159–175] na warunki obecne i mogące potencjalnie wystąpić w przyszłości w otoczeniu. B. Wawrzyniak nazywa tego typu działania odnawianiem przedsiębiorstwa [229]. Związane są one z „procesem, treścią i efektami przekształcania lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania” [2, s. 282]. Taka odnowa strategiczna przedsiębiorstwa dotyczy bowiem zmian o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność przedsiębiorstwa, a poza tym – jego relacji z otoczeniem, procesów transformacyjnych, struktur, systemów i rutyn (podejmowania decyzji, wykorzystania informacji, zasobów), jak również wyników finansowych oraz zachowań jednostkowych i organizacyjnych [9, s. 25]. Wydaje się, że można ją z powodzeniem wiązać z dostrzeżonym przez Sz. Cyfertę i P. Banaszyka zjawiskiem wielopłaszczyznowego strategicznego dopasowywania organizacji i otoczenia. Dopasowania realizowanego zarówno w strategiach działania (w podejściu do procesów zarządzania w organizacji i u partnerów z jej otoczenia), w wartościach (kulturze organizacyjnej współpracujących stron), w strukturach (w tworzonej wspólnymi siłami kooperantów architekturze strategicznej), w zasobach i umiejętnościach (potencjale konkurencyjnym partnerów). Warto przy tym zwrócić uwagę, że w zależności od stopnia i ciągłości realizowanych w tym celu przez organizację zmian, można mówić także o tzw. doskonaleniu organizacji, gdy dotyczy to zmian ciągłych, a także strategicznej rewitalizacji i strategicznych zwrotach, gdy jest mowa o zmianach skokowych [3, s. 14]. Działania te odpowiadają wyróżnionym przez M. Romanowską zmianom adaptacyjnym i transformacyjnym, wśród których za najbardziej racjonalne zachowanie konkurencyjne w zmiennym otoczeniu uznaje się strategię permanentnego dostosowywania się do jego ciągłych zmian oraz strategię przełomów strategicznych w zakresie procesów funkcjonowania w otoczeniu o zmianach nieciągłych [18, s. 10].

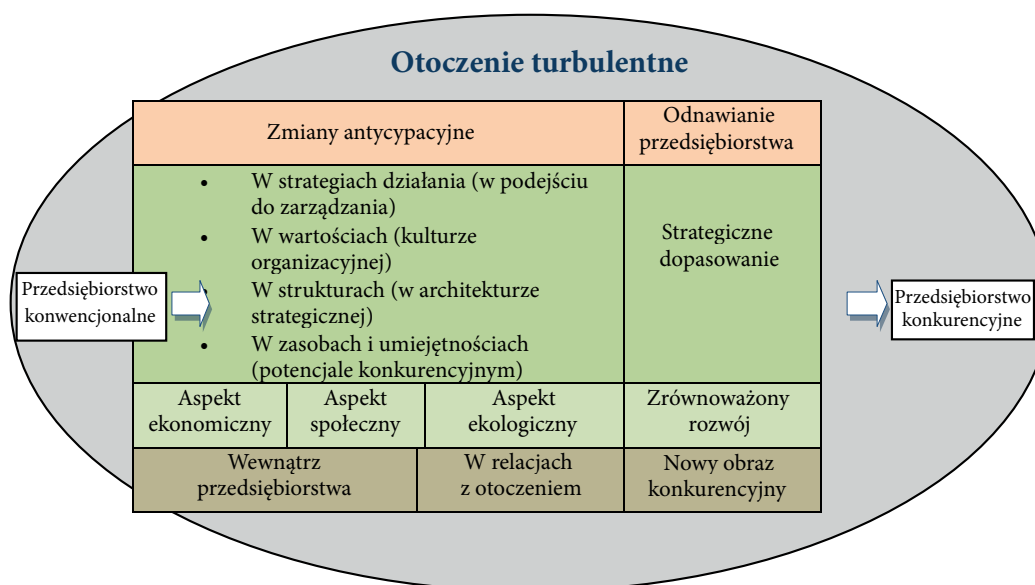
Z dostrzeżonych w ostatnich latach tendencji wynika, że opisane zmiany są tym efektywniejsze dla organizacji i bardziej wartościowe dla jej przyszłości, im bardziej spójnie są realizowane z zasadami trwałego i zrównoważonego rozwoju, tzn. z wykorzystaniem w obszarze wewnętrznym i zewnętrznym synergii trzech podstawowych aspektów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego [1, s. 393–397]. Dziś bowiem zysk i przewaga nie są jedynymi kryteriami pozytywnej oceny działalności przedsiębiorstw. Coraz częściej stan zrównoważenia, czyli taki, który można utrzymać przez dłuższy czas, zależy od zdolności wdrożenia przez organizację zrównoważonej strategii, tzn. takiej, która może być realizowana z minimalnym niekorzystnym wpływem, a jeszcze lepiej, z wnoszeniem pozytywnego wkładu – w środowisko, społeczność i przetrwanie firmy [10, s. 6]. To dość ważne spostrzeżenie, gdyż badania wskazują, że gdy liczba i charakter zmian wewnętrznych organizacji nie są dostosowane do potrzeb, tempa i charakteru zmian w otoczeniu (znajdują się one w sytuacji nierównowagi) systematycznie pogłębia się odchylenie ich stanu rzeczywistego od pożądanego. Odchylenie to prowadzi zaś do zahamowania rozwoju, obniżenia konkurencyjności, a w skrajnym przypadku – do zagrożenia przetrwania organizacji.

Ponieważ generowanie rozwoju i podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw stanowi podstawowy cel zarządzania strategicznego, wnioskować można, że niekonwencjonalne zmiany równoważące rozwój wewnętrzny i zewnętrzny, to podstawa sukcesu współczesnych organizacji. Potwierdzają to analizy forum SIGMA (Sustainability Integrated Guidelines for Management). Wynika z nich, że bazą skutecznych decyzji zarządczych jest dziś sprawne realizowanie zrównoważonego rozwoju w 5 obszarach aktywów: kapitale

naturalnym (środowisko), kapitale ludzkim (pracownicy), kapitale społecznym (struktury i relacje społeczne), kapitale przemysłowym (aktywa stałe) oraz kapitale finansowym (zyski i straty, sprzedaż, udziały, akcje, środki pieniężne itp.) [20, s. 3–5].

Jak już zasygnalizowano, nowoczesne zarządzanie strategiczne i towarzyszące mu zmiany kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstw, to wyraźne przejście od konwencjonalnego, taktycznie-operacyjnego podejścia statycznego, do działania prewencyjnego, dynamicznego [5, s. 245], a przy tym wielopłaszczyznowo wysoce konkurencyjnego. Generuje ono, coraz częściej dostrzegany i promowany „nowy obraz konkurencyjny” (*New Competitive Landscape*) [22, s. 13]. Obraz ten dotyczy nie tylko rynku i sposobów jego funkcjonowania, ale także istoty przedsiębiorstwa uznawanego na nim za konkurencyjne. W wielu przypadkach obraz ten przewartościowuje funkcjonujące do niedawna opinie i poglądy o uniwersalnych czynnikach sukcesu przedsiębiorstw i poszczególnych gospodarek. Za wysoce sukcesogenne uznawane są w nim zwłaszcza czynniki potencjału konkurencyjności, a wśród nich w szczególności sposób ceni się zasoby „miękkie”, czyli kompetencje, relacje, systemy, postawy, normy i wartości kulturowe będące efektami działań intelektualnych, koncepcyjnych i twórczych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wyraźnie zaznacza się w nim jednocześnie, że czynniki te są silnie uwikłane w kontekst pozostałych zasobów, relacje wewnątrzorganizacyjne, a także w interakcje i relacje z otoczeniem. Widoczne jest także rozluźnienie (dezintegracja) struktur wewnętrznych (m.in. na skutek „wprowadzenia zasad rynku” do przedsiębiorstwa coraz częściej wyodrębnia się np. centra zysków i centra kosztów) oraz integracja przedsiębiorstw lub ich komórek ze strukturami zewnętrznymi (np. by wysunąć poza swe granice centra kosztów, organizacje wchodzą w powiązania *outsourcingowe*).

Na podstawie dotychczasowych analiz za konkurencyjne uznawać dziś należy te przedsiębiorstwa, które są w stanie tworzyć na rynku nowy obraz konkurencyjny poprzez opieranie swej przewagi na ciągłej odnowie potencjału konkurencyjności i niekończącym się, strategicznym dopasowywaniu do wymagań trwałego, a przy tym zrównoważonego rozwoju. Te, które bazując na wiedzy i „inteligencji”, posiadają także umiejętność szybkiego dokonywania zmian, nie tylko odpowiadają na wyzwania otoczenia, ale wręcz antycypują i wyprzedzają jego potrzeby. Co więcej, nie tylko potrafią tworzyć innowacje w zmieniającym się otoczeniu, w którym działają, być elastyczne, umieją z jednej strony szybko się uczyć, a z drugiej od-uczać tego, co już nie działa, ale także korzystać w swych zrównoważonych, społecznie odpowiedzialnych rozwiązaniach (ze sfery ekonomicznej, społecznej i ekologicznej) zarówno z wiedzy wewnętrznej, jak i relacji z otoczeniem (patrz rysunek 1).



Rysunek 1. Koncepcja przedsiębiorstwa konkurencyjnego w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym

2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako stan dynamicznej równowagi

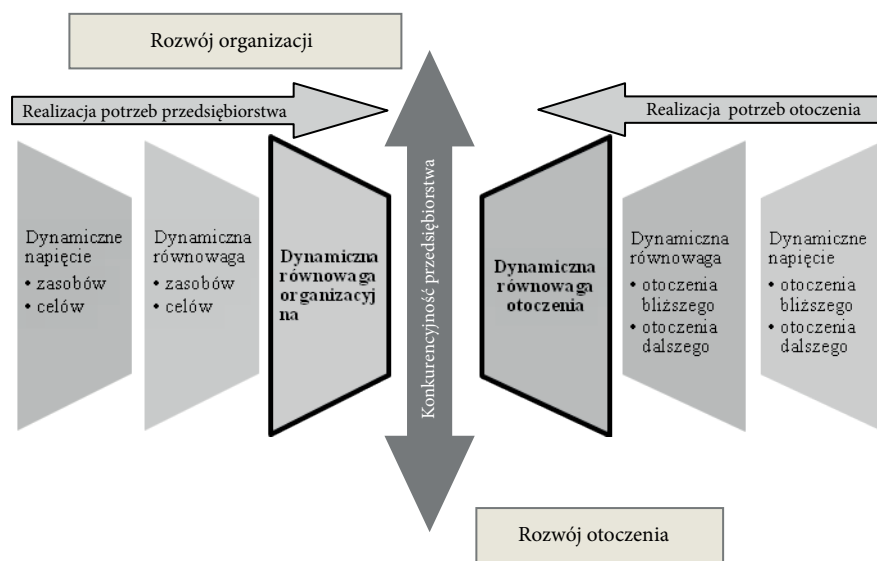
Niezaprzeczalnie, przedstawiony tutaj, oparty o zmiany obraz współczesnego przedsiębiorstwa konkurencyjnego – nie należy do statycznych. Dynamika towarzyszy mu w każdym aspekcie, stąd w dalszych analizach, zwłaszcza przy wyjaśnianiu kwestii, jak realizować w praktyce opisane działania, szczególnie przydatne wydaje się być podejście organiczne do zarządzania. Podejście to kładzie nacisk na zrozumienie stosunków między organizacjami a ich otoczeniem (co prowadzi do przyjęcia otwartego i elastycznego poglądu na organizację) oraz pozwala dostrzec, że zarządzanie organizacjami można udoskonalać poprzez skupienie uwagi na „potrzebach”, które muszą być zaspokajane dla przetrwania organizacji (co zachęca do postrzegania organizacji jako podmiotów pozostających w interakcji procesów, które muszą być zrównoważone zarówno wewnętrznie, jak i w relacjach z otoczeniem) [12, s. 79]. Na jego gruncie przetrwanie, długookresowy rozwój, a także budowa wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa są możliwe dzięki zdolności do utrzymywania lub odzyskiwania utraconej równowagi. Jednocześnie, zgodnie z tym podejściem strategię konkurowania, czyli podstawowe narzędzie zarządzania strategicznego, buduje się w formie koordynacji adaptacyjnej. Oznacza to, realizację działań związanych z planowym i rzeczywistym koordynowaniem realizacji głównych celów przedsiębiorstwa w taki sposób, by umożliwić mu nie tylko ciągle nadążanie za zmianami w otoczeniu, ale także wywieranie wpływu na warunki, a nawet dalszy rozwój tego otoczenia. Szeroko rozumiana adaptacja (*sensu largo*) implikuje w ten sposób obustronny, wzajemny wpływ na siebie przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Przedsiębiorstwa powinny w procesach kształtowania swej konkurencyjności dążyć w związku z tym do sytuacji dynamicznej równowagi z jednej strony, w relacjach wewnętrznych (dynamiczna równowaga organizacyjna), a z drugiej zaś w zewnętrznych (dynamiczna równowaga otoczenia) (patrz rysunek 2). Pierwsza z nich dotyczy, generującego rozwój organizacji i realizację jej interesów oraz potrzeb, umiejętnego kształtowania celów i przeznaczania zasobów na działania ofensywne oraz działania o charakterze defensywnym tak, by ograniczać podejmowanie rozwiązań zbyt kosztownych i ryzykownych, a stwarzać przestrzeń dla zachowań przedsiębiorczych, kreujących nowe jakości i nowe wykorzystanie posiadanych zasobów [11]. Związana jest ona zatem z jakością i mobilnością zasobów oraz towarzyszącymi im struktur. Druga natomiast – obejmuje świadome wyważenie aktywności organizacji w zakresie zachowań ukierunkowanych na realizację potrzeb i rozwój jej otoczenia poprzez aktywne kształtowanie sytuacji oraz różnego typu więzi w otoczeniu bliższym, a także odpowiedzi na sygnały płynące z otoczenia dalszego.

Uwzględniając sugestie zasobowej szkoły strategii, warto dodatkowo zwrócić uwagę, że dla osiągnięcia pełnego sukcesu opisywanych dynamicznych przemian organizacyjnych ważne jest kreowanie nie tylko samej równowagi, ale i swoistego napięcia [4, s. 91] w ramach wskazanych kluczowych obszarów kształtowania konkurencyjności (w obszarze wewnętrznym przedsiębiorstwa – zasobów i celów; w obszarze otoczenia bliższego i dalszego – różnych form aktywności). Napięcie to, zbliżone w swej istocie do medycznego pojęcia tzw. napięcia posturalnego (stałego unerwienia czy też naprężenia mięśni generowanego w celu utrzymania postawy i wykonywania codziennych czynności) [17, s. 36–37], stanowi element organizacyjnego systemu odpowiadającego za sprawność więzi, relacji i przepływów wewnętrznych (między firmą i jej pracownikami) oraz międzyorganizacyjnych (między organizacją a jej dostawcami, klientami, aliantami i innymi partnerami zewnętrznymi). Jego potencjał (siła) świadczy o poziomie rozwoju samego przedsiębiorstwa i efektywności wygenerowanej przez nie architektury strategicznej¹. Powinien być on na tyle wysoki, by w ramach procesów rozwoju organizacji wspierał (podnosił elastyczność, aktywność, gotowość do zmian, chęć uczenia się), ale nie usztywniał jej działań, jednocześnie był na tyle wielopłaszczyznowy, by nie generował np. jednostronnej funkcjonalności (np. dobre relacje tylko z klientami), ale harmonijną, płynną i zrównoważoną aktywność. W ten sposób wskazane zrównoważenia i napięcia dają

¹ Zarówno w części wewnętrznej, która najczęściej utożsamiana jest z kulturą organizacyjną, etyką współdziałania, pracą zespołową czy reputacją przedsiębiorstwa w odniesieniu do pracowników; jak i zewnętrznej, zwykle postrzeganej jako swoista, unikatowa sieć relacji między przedsiębiorstwem a współpracującymi z nim podmiotami.

przedsiębiorstwu solidną, stabilną bazę – z jednej strony do długookresowego rozwoju, a przy tym kreowania i ochrony swego potencjału, z drugiej zaś siłą do coraz skuteczniejszego konkurowania w otoczeniu, a więc podnoszenia jego konkurencyjności (patrz rysunek 2).



Rysunek 2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu jako stan/proces kształtowania dynamicznej równowagi

Mając na względzie dotychczasowe rozważania, można uznać, że konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach dynamiki rozwoju organizacji i ich otoczenia, to zdolność/umiejętność (w ujęciu atrybutowym), bądź też proces (w ujęciu procesowym) kształtowania w określonym miejscu i czasie, sprawniej (tzn. skuteczniej, korzystniej i ekonomiczniej) niż pozostali uczestnicy rynku, dynamicznej równowagi pomiędzy generującym obustronny rozwój stopniem realizacji zmieniających się potrzeb własnych przedsiębiorstwa i potrzeb jego otoczenia. Jej podstawą zarówno w sferze wewnętrznej, jak i zewnętrznej są świadomie dobrane narzędzia, instrumenty, strategie i techniki konkurowania generujące jak najkorzystniejszy balans (dopasowanie czynników) oraz napięcie (siłę i strukturę więzi) w ramach kluczowych obszarów ich aktywności. W pierwszej z nich dotyczą one jakości i mobilności zasobów i celów, w drugiej różnych aktywności danego przedsiębiorstwa w ramach relacji z otoczeniem bliższym i dalszym.

Podsumowanie

Wydaje się, że postrzegane w zaprezentowany w niniejszym artykule sposób dynamiczne zarządzanie konkurencyjnością to dość trafna i inspirująca koncepcja. Umożliwia ona decydom nawigowanie ku najlepszemu spełnianiu krótko-, średnio i długoterminowych oczekiwań zarówno samej organizacji, jak i jej interesariuszy. Możliwe jest to dzięki temu, że wymaga ona od kadry kierowniczej systematycznie realizowanych [18, s. 121]:

- 1) identyfikacji poszczególnych czynników determinujących rozwój firmy w perspektywie krótko-, średnio – i długoterminowej,
- 2) całościowej analizy działalności firmy i jej otoczenia,
- 3) zapewnienia stałego dostępu do syntetycznej, bieżącej i rzetelnej wiedzy niezbędnej menedżerom w procesie podejmowania decyzji,
- 4) szybkich reakcji na zmiany zachodzące wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Taki zestaw danych generuje znaczące możliwości w procesach świadomego kreowania zarówno konkurencyjności, jak i rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza realizowanych w sposób i w warunkach dynamicznych.

Bibliografia

1. Adamik A., Szymańska K. (2013), *Organizacja w środowisku społecznym i przyrodniczym – droga ku odpowiedzialnej organizacji*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Agarwal R., Helfat C. (2009), *Strategic Renewal of Organizations*, *Organizations Science*, vol. 20, no. 2, March–April.
3. Banaszyk P. Cyfert Sz. (2007), *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
4. Burrell G. (1997), *Pandemonium: Towards a Retro-organization Theory*, Sage, London.
5. Chesborough H.W., Teece D.J., (1996), *When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, *Harvard Business Review*, no. 6, s. 65–73.
6. Eisenhardt K.M. (1989), *Making fast Strategic Decisions in High – velocity Environments*, *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 3, s. 543–576.
7. Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What are They*, *Strategic Management Journal*, vol. 21, October–November, s. 1105–1121.
8. Garvin D. (2000), *Learning in Action*, Harvard Business School Press, Boston.
9. Hart H., Berger A. (1994), *Using Time to Generate Corporate Renewal*, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 14, no. 3.
10. Huff A. S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
11. Jeżak J. (2004), *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3.
12. Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Moszkowicz M. (2000), *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa.
14. Obłój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
15. Paliwoda-Matiolańska A. (2005), *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, w: *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Trans '05 Wspólna Europa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
16. Platonoff A.L. (2009), *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
17. Prusiński A. (1977), *Podstawy neurologii klinicznej*, PZWL, Warszawa.
18. Romanowska M. (2010), *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, w: *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i finansów*, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
19. Romanowska M., Krupski R. (2010), *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
20. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa* (2006), red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń.
21. *The SIGMA Guidelines. Putting Sustainable Development into Practice – A guide for Organizations*, 2003, SIGMA, BSI, London, s. 3–5; www.projectsigma.co.uk/Gudelines/SigmaGuidelines.pdf [dostęp: 12.01.2009].
22. Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, w: red. A. Adamik, *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
23. Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.
24. Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, w: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, red. R. Krupski, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, t. 22, Wałbrzych.
25. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (2005), red. R. Krupski PWE, Warszawa.
26. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, (2005), red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa.

Agata Austen

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WSPÓŁPRACA W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH: UJĘCIE WIELOPOZIOMOWE¹

Streszczenie: W ostatnich latach można zaobserwować rosnące zainteresowanie sieciami międzyorganizacyjnymi jako nowym paradygmatem zarządzania publicznego. Coraz więcej polityk publicznych i programów jest realizowanych w wyniku wspólnych działań podejmowanych w formule partnerstw. Pomimo niewątpliwego rozwoju badań i wiedzy w zakresie działania sieci międzyorganizacyjnych wiedza na temat współpracy, jaka zachodzi w tym kontekście, jest wciąż niewystarczająca. W celu zgłębienia wskazanego zjawiska w niniejszym artykule proponuję przyjęcie podejścia wielopoziomowego (*multilevel approach*). Prezentuję wyniki badań przeprowadzonych w sieciach międzyorganizacyjnych, w których przedmiotem zainteresowania była orientacja na współpracę. Konceptualizując ją i operacjonalizując na trzech poziomach analizy, wskazuję na znaczenie kultury organizacyjnej i perspektyw strategicznych menedżerów dla działań podejmowanych na poziomie sieci.

Słowa kluczowe: sieci międzyorganizacyjne, podejście wielopoziomowe, współpraca, organizacja uwikłana, kultura organizacyjna.

COOPERATION IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS: MULTILEVEL APPROACH

Abstract: A substantial part of the literature nowadays describes networks as a new paradigm of public management. Many public policies and programs are being introduced not by individual organizations, but as a result of collective actions such as partnerships. Despite the progress in network research, the knowledge we have is still insufficient to fully understand the phenomenon of cooperation in this context. I propose multilevel approach as a framework for analyzing networks and collaboration between partners. I present research on relationships between different levels of orientation towards cooperation and claim that to understand how network work we should consider organizational culture and strategic perspectives of individuals.

Keywords: interorganizational networks, multilevel approach, cooperation, embedded organization, organizational culture.

Wprowadzenie

Organizacje publiczne powoływane są w celu kształtowania warunków życia ludności. Od efektywności ich działania zależy możliwość rozwoju obywateli i poziom ich dobrobytu [8]. Narastająca złożoność problemów społecznych sprawia, że szczególnego znaczenia nabiera poszukiwanie rozwiązań promujących współdziałanie między organizacjami z różnych sektorów. Tworzone w ten sposób partnerstwa stają się sposobem na osiągnięcie renty innowacyjnej i relacyjnej [18, s. 10].

Na wynik działania partnerstw wpływ ma wiele czynników, jednym z nich jest zbieżność celów, jakie chcą osiągnąć partnerzy, która powoduje nasilenie zjawiska współpracy [6, s. 221]. Z założenia organiza-

¹ Artykuł powstał w związku z realizacją projektu „Kultura organizacyjna organizacji publicznych” pod kierownictwem prof. UE dr hab. A. Frączkiewicz-Wronki, UE Katowice.

cje tworzące sieci, działające w obszarze rozwiązywania ważnych problemów społecznych, są nastawione na współpracę, co niejako sugeruje cel działania organizacji realizujących interes publiczny. Do tej pory badania w zakresie współpracy dotyczyły jednak głównie działań na poziomie sieci bądź czynników je determinujących na tym samym poziomie analizy ewentualnie wpływu otoczenia. Zrozumienie czynników na poziomie organizacji czy jednostki jest ograniczone. Takimi czynnikami mogą być kultura organizacyjna oraz przekonania decydentów w zakresie współpracy. W niniejszym artykule przedstawiam fragmenty badań empirycznych w tym zakresie². Proponuję przyjęcie wielopoziomowego ujęcia sieci międzyorganizacyjnych, które polega na rozważaniu zjawiska w odniesieniu do kontekstu, w którym występuje, a także poszukiwaniu zmiennych, które je kształtują. Podejście wielopoziomowe (inaczej mezo) integruje więc perspektywę makro i mikro. W prezentowanych badaniach staram się odpowiedzieć na pytanie, czy między zmiennymi na różnych poziomach analizy występują relacje i jaki mają one charakter.

1. Sieci międzyorganizacyjne w perspektywie wielopoziomowej

Obecnie coraz częściej podkreśla się znaczenie łączenia wielu poziomów analizy w studiach nad zjawiskami organizacyjnymi [16]. Perspektywa wielopoziomowa zakłada postrzeganie organizacji jako złożonych i powiązanych systemów społecznych, w których zachodzi jednoczesność działania jednostkowego i zbiorowego. Podstawowym założeniem myślenia wielopoziomowego jest osadzenie (czy też zagnieżdżenie) poszczególnych jednostek organizacyjnych w większych strukturach [11, s. 71–114]. I tak członkowie organizacji wchodzą w skład grup roboczych, które tworzą większe jednostki organizacyjne (działy, strategiczne jednostki biznesu), składające się na organizację. Te z kolei mogą być częścią sieci międzyorganizacyjnych [10, s. 1385–1389]. Dokładna liczba i natura warstw, jakie są brane pod uwagę przy badaniach, jest wynikiem celu i przedmiotu badań [10].

Zgodnie z podejściem wielopoziomowym organizacje kształtują zachowania jednostek, które z kolei kształtują działania na poziomie organizacji: np. przywódcy formułują strategię, a kultura organizacyjna jest wynikiem cech, przekonań czy emocji jednostek [11, s. 83–84]. W proponowanym przeze mnie modelu odnoszę się do poziomu sieci, poziomu organizacji, a także jednostek, które wchodzą w skład organizacji, a tym samym sieci.

2. Współpraca w sieciach międzyorganizacyjnych

Dokonany przegląd literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że dotychczas podejmowane rozważania w zakresie współpracy w sieciach międzyorganizacyjnych odnoszą się do kwestii strategicznych, widocznych np. w paradoksie współpracy i rywalizacji, ewentualnie do procesu współpracy widocznego na poziomie sieci.

W poszukiwaniu wyjaśnienia współpracy międzyorganizacyjnej, zgodnie z podejściem wielopoziomowym, proponuję wyjaśnienie zjawisk zachodzących na poziomie sieci przy uwzględnieniu organizacyjnego i indywidualnego poziomu analizy. Na poziomie sieci skupiam się na kwestiach strategicznych, odnosząc się do koncepcji organizacji uwikłanej, zgodnie z którą organizacje skupiają się nie tyle na przewadze konkurencyjnej, co kooperacyjnej, wychodząc z założenia, że działając razem, mogą one osiągnąć więcej niż w pojedynkę. Najlepszą podstawą dla współdziałania (partnerstwa) jest zasada współzależności i wzajemności. Partnerzy muszą potrzebować siebie nawzajem, gdyż wtedy mają silną motywację do polubownego

² Prezentowane rozważania i przytaczane w dalszej części wyniki badań przedstawiono w opracowaniu projektu „Koncepcja efektywności sieci w zarządzaniu publicznym. Studium na przykładzie partnerstw lokalnych” (Umowa nr 4260/B/H03/2011/40, nr proj. N N115 426040), finansowanego z funduszy Narodowego Centrum Nauki (lata 2011–2013). Szerzej temat współpracy omówiono w A. Austen, *Efektywność sieci publicznych. Ujęcie wielopoziomowe*, C.H. Beck, w druku.

rozstrzygnięcia potencjalnych sporów. Równowaga pod kątem przewidywalnych korzyści i wymaganego wkładu pracy również zwiększa szanse na długotrwały związek [6, s. 221–243].

Można założyć, że strategia sieci powstaje zarówno w wyniku ścierania się warunków otoczenia, jak i kontekstu wewnętrznego. Jednym z czynników wewnętrznych wpływających na proces strategiczny może być kultura organizacyjna partnerów, która określa kluczowe wartości, przypuszczenia, interpretacje oraz podejścia, charakteryzujące organizację [5]. Podczas gdy większość badaczy podtrzymuje stanowisko, że kultura jest nadrzędna bądź przynajmniej równorzędna w zarządzaniu organizacją, niektórzy uważają, że strategia nad nią dominuje. W moich badaniach przyjąłem pierwsze podejście.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele typologii kultur, w zależności od przyjętych wymiarów. Wymiar współpracy widoczny jest np. w propozycji K. Camerona i R. Quinna [5, s. 41–49], którzy wskazują m.in. na kulturę klanu, charakteryzującą organizacje działające jak rodziny o dużym poczuciu wspólnoty. W organizacjach takich dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, istnieje spójność oraz wysoki stopień uczestnictwa. Kluczowe wartości właściwe dla kultury klanu to praca zespołowa, dążenie do zwiększania zaangażowania ludzi i poczucie odpowiedzialności organizacji za pracowników. Zarządzanie środowiskiem organizacji podkreśla znaczenie pracy zespołowej i rozwoju pracowników. Zakłada się traktowanie klientów jak partnerów, tworzenie przyjaznej atmosfery pracy, przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności.

Kultura organizacyjna przejawia się w przekonaniach i działaniach jednostek, a wynika ze zbioru podzielanych wartości [1]. Także strategia działania jest związana z doświadczeniami menedżerów [19, s. 165–181]. Nastawienie, postrzeganie czy motywacja jednostek mogą wpływać na wyniki organizacji [14, s. 943–969]. W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego niewiele uwagi poświęca się jednak różnym „paradygmatom strategii”, jakie występują między osobami zarządzającymi. U podstaw tej koncepcji leży teoria menedżerskiego poznania. Zarządzający, podejmując decyzje strategiczne, stosują modele mentalne, żeby interpretować rzeczywistość i podejmować działania [25, s. 280–321]. Te poznawcze reprezentacje rzeczywistości wynikają z doświadczeń menedżerów.

Poziom indywidualny jest utożsamiany z takimi dyscyplinami, jak psychologia, socjologia czy też zachowania organizacyjne, stąd też często jest pomijany w naukach o zarządzaniu. Tymczasem poziom jednostek działających w sieciach międzyorganizacyjnych może mieć ogromne znaczenie dla zrozumienia ich funkcjonowania. Można przypuszczać, że to pojedyncze osoby często liczą się w sieciach jako postaci przewodzące i wspomagające, jednak to przypuszczenie powinno zostać zweryfikowane w dalszych badaniach [20].

Dokonany przegląd literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że pomiędzy przedstawionym poziomem sieci, organizacji a poziomem indywidualnym występują zależności. Zwykle badania dotyczą wpływu zmiennych na wyższym poziomie analizy na zmienne na niższym poziomie, o wiele trudniej jest wnioskować na temat wpływu zmiennych na niższym poziomie analizy na zmienne na wyższym poziomie [15], jednak wpływ jednych zmiennych na inne może mieć zarówno charakter wpływu „z góry w dół”, jak i „z dołu w górę”.

W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego relatywnie wiele uwagi poświęca się zależności między kulturą organizacyjną a strategią. Podkreśla się, że kultura organizacyjna wpływa na strategię [3; 9], z drugiej strony organizacje nie istnieją w próżni, są połączone z otoczeniem, w którym funkcjonują [22]. Wartości organizacji są więc kształtowane przez kontekst, czyli przez interesariuszy, a także przez działania podejmowane przez inne organizacje.

Relacje między poziomem indywidualnym a poziomem kultury organizacyjnej są także dość dobrze rozpoznane. Członkowie organizacji interpretują aspekty otoczenia i poprzez te interpretacje, a także sposób, w jaki są przedstawiane, formują kulturę organizacji [16].

O wiele rzadziej są dyskutowane relacje pomiędzy poziomem indywidualnym a poziomem sieci. Decydenci, podejmując decyzje strategiczne, kierują się schematami mentalnymi czy też mapami poznawczymi, które są rezultatem zdobytych doświadczeń. Wpływają one na zachowania strategiczne i kształt

realizowanej strategii [23, s. 249–258; 24, s. 239–270]. Zachodzi także zależność odwrotna. Działania organizacji i jej wyniki kształtują mapy poznawcze [2, s. 15–36; 12, s. 7–4]. R. Meyer [17], przenosząc dyskusję nad paradoksami strategicznymi przedsiębiorstwa na poziom indywidualny (menedżera), wskazuje na perspektywy strategiczne, czyli sposób postrzegania kwestii strategicznych. Jedna z perspektyw koresponduje z koncepcją organizacji uwikłanej. Wspomniane mapy poznawcze Meyer operacjonalizuje jako perspektywy strategiczne. Tak więc strategia jest wynikiem perspektyw strategicznych przyjmowanych przez menedżerów, ale także, skoro poprzednie doświadczenia kształtują owe mapy poznawcze, powinna zachodzić odwrotna zależność.

Wskazany powyżej zestaw działań, procesów i zjawisk, które dotyczą zjawiska współpracy, a zachodzą w sieciach międzyorganizacyjnych, proponuję nazwać w dalszej części rozważań orientacją na współpracę.

3. Współpraca w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań empirycznych

Badania przeprowadzono na grupie 207 członków partnerstw lokalnych, pochodzących z 69 partnerstw z obszaru całej Polski, których działanie koresponduje z obszarem usług społecznych. Przytoczone wyniki badań dotyczą powiązań między zmiennymi na trzech, zaprezentowanych wcześniej, poziomach konstruktów orientacji na współpracę. Poziom sieci odpowiada organizacji uwikłanej, poziom organizacji – kulturze klanu, a poziom indywidualny – perspektywom strategicznym uczestników sieci w zakresie współpracy. W poniższej tabeli przedstawiono wykaz zmiennych pomiaru orientacji na współpracę wraz z ich symbolami.

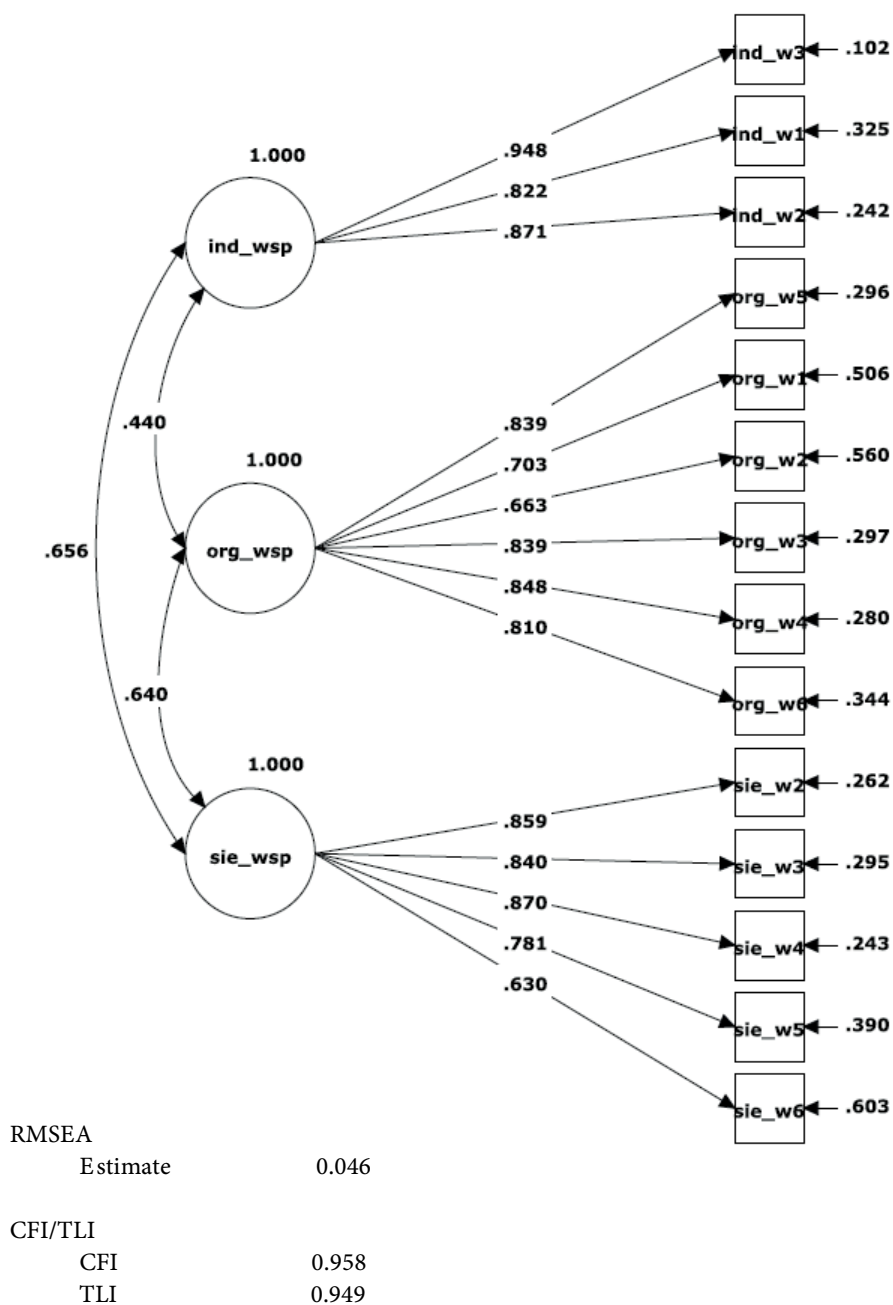
Zmienne pomiaru orientacji na współpracę

Poziom	Oznaczenie zmiennej	Zmienna
Sieci	sie_w1	nacisk na współpracę
	sie_w2	interakcje oparte na zaufaniu i wzajemności
	sie_w3	wyniki interakcji: wspólne korzyści
	sie_w4	preferowana pozycja: współzależność
	sie_w5	zasady współpracy: relacje
	sie_w6	wykorzystanie współpracy: stałe
Organizacji	org_w1	ogólna charakterystyka organizacji
	org_w2	styl przywództwa w organizacji
	org_w3	styl zarządzania pracownikami
	org_w4	spójność organizacji
	org_w5	wartości, na które kładziony jest nacisk
	org_w6	kryteria sukcesu w organizacji
Indywidualny	ind_w1	zwiększenie zdolności do osiągnięcia celów
	ind_w2	nastawienie na realizację wspólnych celów
	ind_w3	sposób osiągnięcia celów: poprzez trwałą współpracę

Zaprezentowane zmienne zostały poddane analizie czynnikowej, a następnie analizie confirmacyjnej. Na rysunku zaprezentowano model pomiarowy orientacji na współpracę, będący wynikiem przeprowadzonych analiz. Model uzyskał wysoki poziom dopasowania, a wszystkie parametry są istotne statystycznie. Wartość ładunków czynnikowych jest wysoka, co świadczy o ich wysokim znaczeniu dla wyjaśnienia poszczególnych zmiennych ukrytych.

Wszystkie zależności między zmiennymi w modelu mają charakter dodatni, a więc istnieją wzmacniające się zależności między poziomem indywidualnym, organizacyjnym i sieci w zakresie współpracy. Analizując wartości współczynnika korelacji, można zauważyć, że najsilniejsza zależność występuje między działaniami podejmowanymi względem partnerów (poziom sieci) i perspektywami strategicznymi decydentów (poziom indywidualny). Wartość współczynnika korelacji między orientacją na współpracę

na poziomie indywidualnym i na poziomie organizacji jest niższa niż w pozostałych relacjach. Współoddziaływania między poziomem indywidualnym i sieci, oraz między poziomem organizacji i sieci są zatem silniejsze niż między poziomem indywidualnym a poziomem organizacji. Może to oznaczać, że kultura organizacyjna w niższym stopniu kształtuje perspektywy strategiczne jednostek niż realizowane działania względem partnerów. Bądź odwrotnie – perspektywy strategiczne jednostek silniej wpływają na działania w sieci niż na kulturę organizacji.



Model pomiarowy orientacji na współpracę

Przedstawiony model dowodzi, że wskazane poziomy orientacji na współpracę są powiązane. Określenie kierunku i siły wpływu pomiędzy poszczególnymi poziomami analizy w ujęciu wielopoziomowym, biorąc pod uwagę występowanie tzw. zmiennych ukrytych, wymaga przeprowadzenia analizy wielopoziomowego modelowania równań strukturalnych (SEM).

Podsumowanie

Współpraca jako forma działania kilku podmiotów jest nowym obszarem badawczym, ale także nową formą dla aktorów organizacyjnych zaangażowanych w działanie sieci. O ile wiedza w zakresie strategii na poziomie sieci jest systematycznie rozwijana, o tyle zrozumienie innych aspektów współpracy jest ograniczone. Badanie zjawisk zachodzących na poziomie organizacji czy sieci powinno zacząć się od zrozumienia interakcji, jakie zachodzą na poziomie indywidualnym. Na chwilę obecną badania łączące kwestie czynników międzyorganizacyjnych i międzyludzkich są jednak rzadkie, chociaż można domniemywać, że to pojedyncze osoby mają znaczący udział w kształtowaniu rezultatów działania sieci [20].

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań każą dowartościować badawczo obszar kultury organizacyjnej i jego powiązanie z działaniami podejmowanymi na poziomie sieci przez partnerów. Ze względu na zainteresowania badawcze podkreślam znaczenie badań nad kulturą organizacji publicznych, chociaż w skład omawianych przeze mnie sieci mogą wchodzić organizacje z różnych sektorów. Jedne z pierwszych studiów opisujące i wyjaśniające wagę kultury organizacyjnej w sektorze publicznym podjął H. Kauffman [13]. Późniejsze lata przyniosły coraz większe zainteresowanie tym tematem [7; 21], jednak można stwierdzić, że zrozumienie kultury organizacji publicznych jest wciąż niewystarczające. Nie budzi zatem zdziwienia fakt, że wyjaśnienie jej powiązania z zagadnieniem działania w formule sieci obecnie nie istnieje. Mimo że członkowie sieci mogą reprezentować swoje organizacje lub grupy, nie oznacza to, że te organizacje lub grupy w pełni wspierają sieć. Współdziałanie z partnerami wiąże się z pokonaniem szeregu trudności. Kultura organizacyjna może wspierać ich pokonanie, ale może także nakłaniać do rywalizacji. Wydaje się, że zgłębianie tego zagadnienia może przynieść większe zrozumienie wyjaśnienia efektywności działania sieci międzyorganizacyjnych.

Bibliografia

1. Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Menlo Park, CA.
2. Barr P.S., Stimpert J.L., Huff A.S. (1992), *Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal*, Strategic Management Journal, no. 13.
3. Bates K.A., Amundson S.D., Schroeder R.G., Morris W.T. (1995), *The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture*, Management Science, t. 41, no. 10.
4. Berson Y., Oreg S., Dvir T. (2005), *Organizational Culture as a Mediator of CEO Values and Organizational Performance*, Academy of Management Proceedings, FF1-FF6.
5. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: Model wartości konkurujących*, Kraków.
6. De Witt B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, Warszawa.
7. D'ulio J.J. Jr. (1994), *Principled Agents: The Cultural Bases of Behavior in a Federal Government Bureaucracy*, Journal of Public Administration Research and Theory, no. 3.
8. Frączkiewicz-Wronka A. (2009), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Warszawa.
9. Green S. (1988), *Strategy, Organizational Culture and Symbolism*, Long Range Planning, no. 4.
10. Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E. (2007), *Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management*, Academy of Management Journal, no. 6.
11. House R., Rousseau D.M., Thomas-Hunt M. (1995), *The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior*, w: *Research in Organizational Behavior*, eds. L.L. Cummings, B.M. Staw, Greenwich.
12. Isabella L.A. (1990), *Evolving Interpretations as Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events*, Academy of Management Journal, no. 1.
13. Kaufman H. (1960), *The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
14. Kilduff G.J., Elfebein H.A., Staw B.M. (2010), *The Psychology of Rivalry: A Relationally-dependent Analysis of Competition*, Academy of Management Journal, no. 5.
15. Luhmann N. (1998), *Familiarity, Confidence, Trust*, w: *Trust. Making and Breaking of Cooperative Relations*, ed. D. Gambetta, Oxford.

16. Martin J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York.
17. Meyer R. (2007), *Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives*, Rotterdam.
18. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. red. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa.
19. Porac J., Thomas H. (2002), *Managing Cognition and Strategy: Issues, Trends and Future Directions*, w: *The Handbook of Strategy and Management*, eds. A.M. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, London.
20. Raab J., Milward B.H. (2003), *Dark Networks as Problems*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, no. 4.
21. Rainey H.G., Steinbauer P. (1999), *Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, no. 1.
22. Schein E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA.
23. Starbuck W.H., Hedberg B. (1977), *Saving an Organization from a Stagnating Environment*, w: *Strategy + Structure = Performance*, ed. H. Thorelli, Indiana University Press, Bloomington.
24. Thomas J.B., Clark S.M., Gioia G.A. (1993), *Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes*, *Academy of Management Journal*, vol. 36.
25. Walsh J. (1995), *Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane*, *Organization Science*, no. 3.

Paweł Bartkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ROLA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ KLIENTA W OSIĄGANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Zarządzanie wartością klienta jest jednym z podstawowych obszarów decyzji menedżerskich w przedsiębiorstwie. Działania w tym zakresie sprowadzają się najczęściej do zwiększania lojalności klientów oraz analizowania poziomu ich zyskowności. Powoduje to, że efektywna strategia zarządzania klientami stać się może istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Proces zarządzania wartością klienta jest wieloaspektowy, przez co jego efekty są trudne do jednoznacznego prognozowania. Podstawowym celem niniejszego opracowania jest weryfikacja znaczenia zarządzania wartością klienta w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jego realizacja wymagała przeprowadzenia badań empirycznych, których rezultaty pozwoliły na wskazanie tych obszarów zarządzania wartością klienta, w zakresie których występuje różnicowanie przedsiębiorstw ze względu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Słowa kluczowe: wartość klienta, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa.

THE ROLE OF CUSTOMER VALUE MANAGEMENT IN ACHIEVING COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract: Customer value management is one of the basic areas of managerial decision. It includes activities that lead to an increase of customer loyalty and analyze customer profitably. As a consequence an effective customer management strategy may become an important source of competitive advantage. The process of customer value management is multi-layered, therefore its effects are difficult to predict. To verify the importance of customer value management for achieving competitive advantage an empirical research was conducted. The results of the study made it possible to identify customer value management areas that vary companies based on achieved competitive advantage.

Keywords: customer value management, company's competitive advantage.

Wprowadzenie

Zarządzanie wartością klienta jest w ostatnich latach dynamicznie rozwijanym obszarem wiedzy menedżerskiej. Rozwój ten wynika z przekonania o kluczowej roli zarządzania wartością klienta w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku [9]. Działania w tym zakresie koncentrują się przede wszystkim na budowie efektywnej strategii zarządzania klientami, zapewniającej maksymalizację wartości przedsiębiorstwa [7]. Celem opracowania jest identyfikacja oraz ocena znaczenia podstawowych obszarów zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie, a także weryfikacja ich roli w zbiorach przedsiębiorstw osiągających oraz nieosiągających przewagę konkurencyjną na rynku. Realizacja założonych celów wymagała przeprowadzenia badań empirycznych, których rezultaty stały się podstawą wnioskowania.

1. Istota zarządzania wartością klienta

W literaturze anglojęzycznej wartość klienta (*customer value*) obejmuje zarówno wartość dla klienta [3;4], jak i wartość klienta dla firmy, czyli wyrażenie w ujęciu pieniężnym ogółu wartości netto, które generuje klient na rzecz firmy (*customer lifetime value* – CLV) [8; 2; 4]. Podstawowym celem zarządzania wartością klienta jest zapewnienie zyskowności z prowadzonej działalności gospodarczej poprzez identyfikację wartości poszczególnych klientów oraz dostosowanie odpowiednich strategii, planów oraz zasobów w zakresie zarządzania portfelem klientów. Prawidłowo zarządzany portfel klientów pozwala bowiem na zabezpieczenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa [5].

Działania w zakresie zarządzania wartością klienta sprowadzają się przede wszystkim do optymalizowania procesów biznesowych związanych ze sposobami zarządzania klientem w przedsiębiorstwie [1]. W procesach tych wykorzystywane są najczęściej metody, techniki oraz instrumenty strategii zarządzania klientami, zmierzające do identyfikacji związków między lojalnością klienta a poziomem generowanego przez niego zysku [7].

Zarządzanie wartością klienta pozwala na maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa poprzez kształtowanie liczby, zakresu oraz czasu trwania relacji z klientami tworzącymi wartość. Podstawowe działania w tym obszarze obejmują m.in.: efektywny wybór klienta poprzez ukierunkowanie na klientów o wysokim potencjale zysku, zarządzanie istniejącymi grupami klientów i nagradzanie ich na podstawie potencjału zysku, inwestowanie w klientów przynoszących wysokie zyski w celu zapobiegania ich odpływowi i zapewnienia przyszłej rentowności, a także koncentrację na zakupach wielokanałowych (maksymalizacja dochodów), optymalnej alokacji zasobów (redukcja kosztów) oraz zarządzanie sekwencją zakupów [10].

Przedsiębiorstwa wykorzystują koncepcję wartości klienta jako narzędzie służące do mierzenia sukcesu prowadzonej działalności gospodarczej. Wynika to przede wszystkim z dążenia do obiektywizacji ocen oraz pomiaru wyników działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Realizacji tego celu sprzyja dynamika rozwoju technologicznego, ułatwiająca gromadzenie wielu, zindywidualizowanych informacji dotyczących klienta [6]. Stanowi to podstawową cechę zarządzania wartością klienta, którą jest większa koncentracja na pomiarze efektywności wymiarów związanych z klientem niż wymiarów związanych z innymi zasobami marketingowymi, takimi jak marka, produkt czy kanał dystrybucji [3].

2. Znaczenie zarządzania wartością klienta w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Podstawowym celem opracowania jest weryfikacja znaczenia zarządzania wartością klienta w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Realizacja celu wymagała przeprowadzenia autorskich badań empirycznych, których przedmiotem była ocena roli zarządzania wartością klienta oraz pomiar wyników rynkowych badanych przedsiębiorstw. Źródłem danych empirycznych są badania zrealizowane przez pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na przełomie lat 2012/2013¹.

Analiza wyników uzyskanych z przeprowadzonych badań empirycznych, przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania koncentruje się na:

- ocenie znaczenia determinant wartości klienta w przedsiębiorstwie,
- ocenie wyników rynkowych badanych przedsiębiorstw, realizowanych w ostatnich trzech latach, w porównaniu do głównych konkurentów,
- weryfikacji znaczenia zarządzania wartością klienta w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

¹ Zakresy przeprowadzonych badań empirycznych: 1) podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą, 2) przedmiotowy – uwarunkowania kształtujące wybory strategiczne w przedsiębiorstwach, 3) przestrzenny – Polska, 4) czasowy – grudzień 2012 r. – styczeń 2013 r.

Pierwszy obszar badań empirycznych dotyczył weryfikacji ważności zidentyfikowanych determinant wartości klienta. W tym celu ocenie poddane zostały 22 stwierdzenia, których pomiar dokonany został na pięciostopniowej skali Likerta². Ze względu na relatywnie liczny zbiór ocenianych stwierdzeń dokonano jego redukcji poprzez zastosowanie metody eksploracyjnej analizy czynnikowej³. Wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej pozwoliły na redukcję pierwotnego zbioru zmiennych do sześciu składowych. Sposób redukcji zmiennych pierwotnych, wykaz wyodrębnionych składowych oraz ich interpretację merytoryczną zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej w zbiorze determinant zarządzania wartością klienta w polskich przedsiębiorstwach

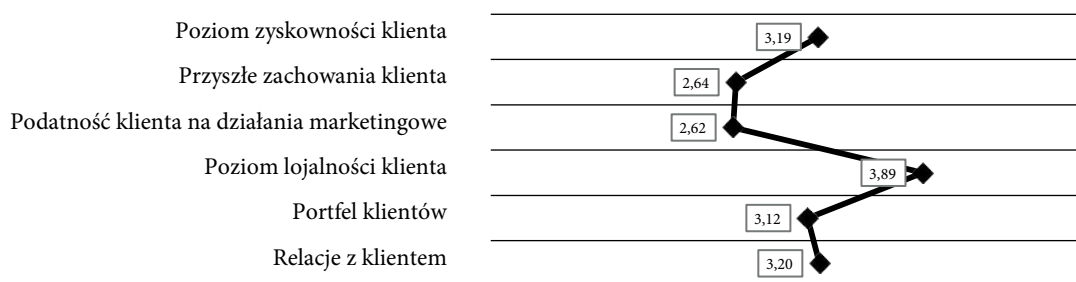
[1] Poziom zyskowności klienta		Ładunki
Zarządza się istniejącymi grupami klientów i nagradza się ich na podstawie potencjału zysku		0,745
Inwestuje się w klientów przynoszących wysokie zyski w celu zapobiegania ich odpływowi oraz zapewnienia przyszłej zyskowności		0,694
Środki marketingowe przedsiębiorstwa przeznaczane są na klientów o wysokim potencjale zysku		0,547
Występuje jednoczesne zarządzanie lojalnością oraz zyskownością klientów przedsiębiorstwa		0,656
Identyfikuje się klientów najbardziej zyskownych		0,580
Firma określa ilościowo i szacuje wartość poszczególnych klientów		0,672
[2] Przyszłe zachowania klienta		
Szacowane jest prawdopodobieństwo, z jakim klient nabędzie konkretny produkt		0,706
Szacowane jest prawdopodobieństwo, z jakim klient dokona zakupu w określonym czasie		0,804
W przedsiębiorstwie wykorzystuje się modele migracji klientów w celu przewidywania i zapobiegania odpływowi klientów		0,659
[3] Podatność klienta na działania marketingowe		
Identyfikuje się klientów najbardziej podatnych na działania marketingowe przedsiębiorstwa		0,564
Występuje zarządzanie klientami nabywającymi produkty przedsiębiorstwa poprzez różne kanały dystrybucji		0,693
Analizowany jest związek między inwestowaniem w markę a zyskownością klienta		0,688
[4] Poziom lojalności klienta		
Lojalni klienci są tańsi w obsłudze		0,755
Lojalni klienci są skłonni zapłacić wyższą od innych cenę za te same produkty		0,702
Opinie lojalnych klientów skutecznie przyciągają nowych klientów		0,647
Klient lojalny zwiększa przewidywalność wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa		0,589
[5] Portfel klientów		
Występuje koncentracja na pozyskiwaniu klientów przynoszących zyski w całym cyklu ich życia		0,640
Porównuje się koszty pozyskania i utrzymania klienta z wielkością jego wydatków na produkty przedsiębiorstwa		0,671
Produkt kształtowany jest indywidualnie (w oparciu o relacje utrzymywane między przedsiębiorstwem i klientem)		0,690
[6] Relacje z klientem		
Analizuje się poziom referencji udzielanych przez klientów		0,684
Klient traktowany jest jako podmiot każdego działania lub reakcji marketingowej		0,580
Skumulowana wyjaśniona wariancja 64,59%		
KMO = 0,847; test sferyczności Bartletta $\chi^2 = 1001,561$; $df = 231$; $p \leq 0,001$		

Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej pozwoliły na wyodrębnienie sześciu składowych opisujących zarządzanie wartością klienta. Zaliczono do nich: (1) poziom zyskowności klienta, (2) przyszłe zachowania klienta, (3) podatność klienta na działania marketingowe, (4) poziom lojalności klienta, (5) portfel klientów oraz (6) relacje z klientem.

W celu określenia ważności wyodrębnionych składowych obliczone zostały ich wartości średnie. Uzyskane wyniki zaprezentowane zostały na rysunku 1.

² Wartość 1 oznaczała brak akceptacji, natomiast wartość 5 zdecydowaną akceptację stwierdzeń zaprezentowanych przez menedżerów.

³ Celem eksploracyjnej analizy czynnikowej jest wyodrębnienie najistotniejszych składowych spośród zestawu zmiennych pierwotnych opisujących analizowane zagadnienie złożone [11, s. 208–229].



Rysunek 1. Znaczenie składowych wartości klienta w zbiorze analizowanych przedsiębiorstw

Wyniki badań zaprezentowane na rysunku 1 pozwalają na hierarchizację wyodrębnionych składowych wartości klienta według ich istotności. Zdaniem menedżerów reprezentujących badane przedsiębiorstwa, obszarem najistotniejszym jest „poziom lojalności klienta” ($\bar{x} = 3,89$). W dalszej kolejności wskazane zostały: „relacje z klientem” ($\bar{x} = 3,20$), „poziom zyskowności klienta” ($\bar{x} = 3,19$) oraz „portfel klientów” ($\bar{x} = 3,12$). Z kolei obszarami najmniej istotnymi z perspektywy respondentów są „przyszłe zachowania klienta” ($\bar{x} = 2,64$) oraz „podatność klienta na działania marketingowe” ($\bar{x} = 2,62$).

Kolejnym obszarem prezentowanych badań empirycznych była ocena wyników rynkowych badanych przedsiębiorstw, osiągniętych w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów. Ocena ta dokonana została poprzez weryfikację trzynastu zmiennych, związanych z trzema wymiarami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Do wymiarów tych zaliczone zostały:

- wymiar finansowy – pomiaru dokonano z użyciem sześciu zmiennych – wskaźników: rentowności obrotu brutto, rentowności obrotu netto, rentowności aktywów (ROA), rentowności kapitału własnego (ROE), zysku brutto i zysku netto,
- wymiar rynkowy – pomiaru dokonano z użyciem trzech zmiennych – udziału w rynku, poziomu lojalności klientów oraz reputacji przedsiębiorstwa,
- wymiar inwestycyjny – pomiaru dokonano z użyciem czterech zmiennych – wartości rynkowej przedsiębiorstwa, wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, trwałości współpracy interesariuszy z przedsiębiorstwem oraz transparentności działalności przedsiębiorstwa.

Pomiar zmiennych w zakresie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa dokonany został z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta⁴. Dobór zmiennych do poszczególnych wymiarów zweryfikowano z użyciem wskaźnika Alfa-Cronbacha⁵. Uzyskane wyniki pozwoliły na podział badanych przedsiębiorstw na dwa zbiory – do pierwszego zaliczone zostały przedsiębiorstwa osiągające przewagę konkurencyjną, natomiast do drugiego te, które nie osiągnęły przewagi konkurencyjnej⁶. Analiza przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw dokonana została w wymiarach: finansowym, rynkowym, inwestycyjnym oraz holistycznym (osiąganie przewagi konkurencyjnej we wszystkich wymiarach). Udziały przedsiębiorstw w poszczególnych zbiorach zaprezentowane zostały na rysunku 2.

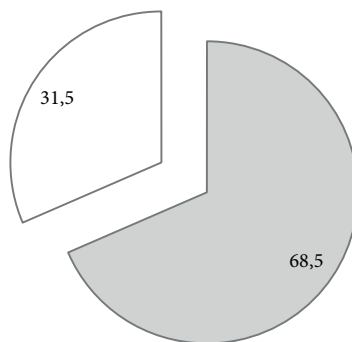
Wyniki zaprezentowane na rysunku 2 pokazują, że menedżerowie reprezentujący badane przedsiębiorstwa zdecydowanie najczęściej deklarowali występowanie przewagi konkurencyjnej w wymiarach rynkowym (64,2%) oraz inwestycyjnym (61,5%). Rzadziej wskazywano na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wymiarze finansowym – jednak również w tym wymiarze sukces osiągnęła ponad połowa organizacji (50,9%). Z kolei do zbioru przedsiębiorstw osiągających przewagę konkurencyjną we wszystkich wymiarach równocześnie zaliczono nieco ponad 31% badanych przedsiębiorstw.

⁴ Wartość 1 oznaczała zdecydowanie gorsze wyniki, wartość 2 – gorsze, 3 – porównywalne, 4 – lepsze, natomiast wartość 5 – zdecydowanie lepsze wyniki badanego przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów.

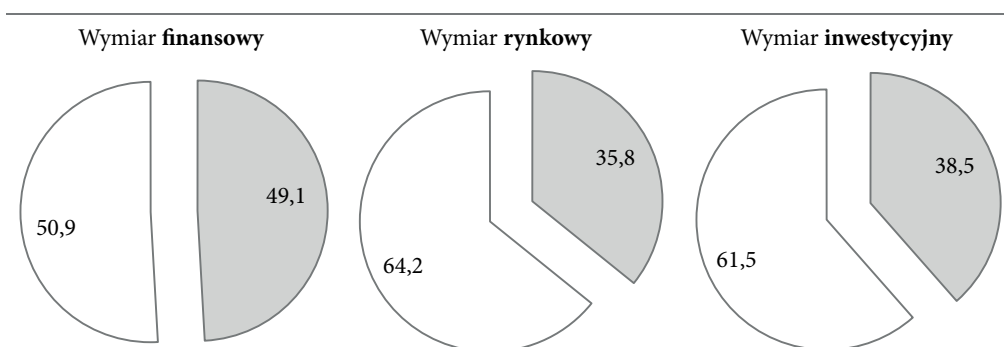
⁵ Wartości Alfa-Cronbacha wyniosły: 0,921 w zakresie zmiennych definiujących wymiar finansowy; 0,619 w przypadku elementów kształtujących wymiar rynkowy oraz 0,826 dla elementów określających wymiar inwestycyjny przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

⁶ Do zbioru przedsiębiorstw osiągających przewagę konkurencyjną zaliczone zostały przedsiębiorstwa wykazujące lepsze lub zdecydowanie lepsze wyniki w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów.

■ Nieosiągnięcie przewagi konkurencyjnej
 □ Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej



Holistyczny wymiar przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa
 (osiągnięcie przewagi konkurencyjnej we wszystkich wymiarach)



Rysunek 2. Porównanie udziału przedsiębiorstw ze względu na poziom przewagi konkurencyjnej

Kolejny krok postępowania badawczego polegał na porównaniu średniego znaczenia determinant wartości klienta między przedsiębiorstwami osiagającymi i nieosiagającymi przewagi konkurencyjnej. W tym celu posłużono się testem *t* dla prób niezależnych⁷. Porównanie znaczenia determinant wartości klienta ze względu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w wymiarze finansowym zaprezentowano w tabeli 1.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 1 pozwalają na wskazanie statystycznie istotnych różnic w sposobie zarządzania wartością klienta między zbiorami przedsiębiorstw osiagających i nieosiagających przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak można zwrócić uwagę na prawidłowość, zgodnie z którą znaczenie zarządzania wartością klienta było każdorazowo wyższe w zbiorze przedsiębiorstw osiagających przewagę konkurencyjną.

Tabela 1. Porównanie znaczenia determinant wartości klienta ze względu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w wymiarze finansowym

Czynnik	Brak przewagi	Przewaga	<i>t</i> / <i>p</i>
Poziom zyskowności klienta	3,03	3,29	-1,640
Przyszłe zachowania klienta	2,61	2,71	-0,561
Podatność klienta na działania marketingowe	2,54	2,69	-0,910
Poziom lojalności klienta	3,79	3,95	-1,246
Portfel klientów	3,01	3,22	-1,247
Relacje z klientem	3,10	3,26	-1,013

t – statystyka *t*; *p* – poziom istotności; **p* ≤ 0,05; ***p* ≤ 0,01; ****p* ≤ 0,001

⁷ Test *t* jest powszechnie stosowaną metodą oceny różnic między średnimi w dwóch zbiorach. Podawany w wynikach testu *t* poziom *p* reprezentuje prawdopodobieństwo błędu związanego z przyjęciem hipotezy o istnieniu różnic między średnimi [14, s. 214–215].

Kolejnym obszarem postępowania badawczego było porównanie znaczenia determinant wartości klienta ze względu na osiąganie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w wymiarze rynkowym (tabela 2).

Tabela 2. Porównanie znaczenia determinant wartości klienta ze względu na osiąganie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w wymiarze rynkowym

Czynnik	Brak przewagi	Przewaga	<i>t</i> / <i>p</i>
Poziom zyskowności klienta	2,98	3,30	-1,953*
Przyszłe zachowania klienta	2,57	2,72	-0,825
Podatność klienta na działania marketingowe	2,33	2,77	-2,521**
Poziom lojalności klienta	3,61	4,01	-3,202***
Portfel klientów	2,92	3,24	-1,804
Relacje z klientem	3,04	3,28	-1,441

t – statystyka *t*; *p* – poziom istotności; **p* ≤ 0,05; ***p* ≤ 0,01; ****p* ≤ 0,001

Wyniki zaprezentowane w tabeli 2 wskazują jednoznacznie na występowanie statystycznie istotnych różnic między wyodrębnionymi zbiorami przedsiębiorstw w trzech obszarach zarządzania wartością klienta: „poziomie zyskowności klienta”, „podatności klienta na działania marketingowe” oraz „poziomie lojalności klienta”. Znaczenie tych obszarów jest każdorazowo wyższe wśród przedsiębiorstw osiągających przewagę konkurencyjną.

Kolejnym obszarem poddanym ocenie była przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w wymiarze inwestycyjnym (tabela 3).

Wyniki zaprezentowane w tabeli 3 wskazują jednoznacznie na występowanie statystycznie istotnych różnic między przedsiębiorstwami osiągającymi i nieosiągającymi przewagę konkurencyjną w pięciu obszarach zarządzania wartością klienta: „poziomie zyskowności klienta”, „przyszłym zachowaniu klienta”, „poziomie lojalności klienta”, „portfelu klientów” oraz „relacjach z klientem”. Podobnie jak w wymiarze rynkowym ich znaczenie było każdorazowo wyższe w zbiorze przedsiębiorstw osiągających przewagę konkurencyjną.

Tabela 3. Porównanie znaczenia determinant wartości klienta ze względu na osiąganie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w wymiarze inwestycyjnym

Czynnik	Brak przewagi	Przewaga	<i>t</i> / <i>p</i>
Poziom zyskowności klienta	2,98	3,30	-1,993*
Przyszłe zachowania klienta	2,44	2,81	-2,186*
Podatność klienta na działania marketingowe	2,54	2,66	-0,676
Poziom lojalności klienta	3,62	4,02	-3,294***
Portfel klientów	2,84	3,30	-2,747**
Relacje z klientem	3,00	3,31	-1,932*

t – statystyka *t*; *p* – poziom istotności; **p* ≤ 0,05; ***p* ≤ 0,01; ****p* ≤ 0,001

Ostatnim krokiem postępowania badawczego było porównanie znaczenia determinant wartości klienta ze względu na osiąganie przewagi konkurencyjnej przez analizowane przedsiębiorstwa w wymiarze holistycznym. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Porównanie znaczenia determinant wartości klienta ze względu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w wymiarze holistycznym

Czynnik	Brak przewagi	Przewaga	t / p
Poziom zyskowności klienta	3,07	3,38	-1,789
Przyszłe zachowania klienta	2,58	2,84	-1,497
Podatność klienta na działania marketingowe	2,54	2,77	-1,309
Poziom lojalności klienta	3,76	4,11	-2,717**
Portfel klientów	2,99	3,39	-2,277*
Relacje z klientem	3,08	3,40	-1,970*

t – statystyka t; p – poziom istotności; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001

Wyniki w zakresie holistycznego wymiaru przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wskazują na występowanie statystycznie istotnych różnic w trzech obszarach zarządzania wartością klienta – „poziomie lojalności klienta”, „portfelu klienta” oraz „relacjach z klientem”.

Podsumowanie

Analiza uzyskanych wyników pozwala na określenie częstotliwości różnicowania średniego znaczenia wyodrębnionych obszarów zarządzania wartością klienta ze względu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki zaprezentowane zostały w tabeli 5.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 5 wskazują, że zarządzanie wartością klienta różnicowane jest najczęściej ze względu na inwestycyjny wymiar przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (5 razy). Wskazywać to może na fundamentalne znaczenie utrzymywania właściwych relacji z różnymi interesariuszami przedsiębiorstwa, zwłaszcza w procesie kreowania wartości dla klientów (tzw. współkreowanie wartości [por. 12]). Zdecydowanie rzadziej różnicowanie średniego poziomu zarządzania wartością klienta występowało w przypadku rynkowego wymiaru przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (3 razy), podczas gdy w wymiarze finansowym nie stwierdzono występowania statystycznie istotnych różnic (0 razy).

Tabela 5. Częstotliwość różnicowania znaczenia determinant wartości klienta ze względu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo

Obszary zarządzania wartością klienta	Wymiary przewagi konkurencyjnej				Częstotliwość różnicowania
	finansowy	rynkowy	inwestycyjny	holistyczny	
Poziom zyskowności klienta	–	X	X	–	2
Przyszłe zachowania klienta	–	–	X	–	1
Podatność klienta na działania marketingowe	–	X	–	–	1
Poziom lojalności klienta	–	X	X	X	3
Portfel klientów	–	–	X	X	2
Relacje z klientem	–	–	X	X	2
	0	3	5	3	

Uzyskane wyniki pozwalają również na identyfikację tych obszarów zarządzania wartością klienta, w zakresie których występują różnice między przedsiębiorstwami osiągającymi i nieosiągającymi przewagę konkurencyjną. Różnice te zostały zidentyfikowane najczęściej w obszarze związanym z zarządzaniem „poziomem lojalności klienta” (3 razy), co wpisuje się w trend łączący przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa z lojalnością nabywców. W przypadku pozostałych obszarów zarządzania wartością klienta

różnicowanie to występuje rzadziej – dwukrotnie w przypadku „poziomu zyskowności klienta”, zarządzania „portfelem klientów” oraz „relacjami z klientami”, natomiast jednorazowo w przypadku analizy „przyszłego zachowania klienta” oraz jego podatności na działania marketingowe.

Analiza uzyskanych wyników badań pozwoliła na potwierdzenie występowania różnic między przedsiębiorstwami osiągniętymi i nieosiągniętymi przewagi konkurencyjnej ze względu na wyodrębnione obszary zarządzania wartością klienta. Należy zwrócić uwagę na wyraźną rolę zarządzania poziomem lojalności klienta, pomimo że nie zawsze stwierdza się występowanie zależności między lojalnością a poziomem zyskowności klienta [por. 10].

Bibliografia

1. Bartkowiak P. (2013), *Zarządzanie wartością klienta w decyzjach kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i Zarządzanie, nr 54.
2. Calciu M., Salerno F. (2002), *Customer Value Modelling: Synthesis and Extension Proposals*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, no. 11.
3. Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (2010), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa.
4. Doligalski T. (2013), *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
5. Evans G. (2002), *Measuring and managing customer value*, Work Study, vol. 51, iss. 3.
6. Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W. (2006), *Modeling Customer Lifetime Value*, Journal of Service Research, vol. 9, no. 2.
7. Heskett J.L. (2002), *Beyond customer loyalty*, Managing Service Quality, vol. 12, iss. 6.
8. Hogan J.E., Lehmann D.R., Merino M., Srivastava R.K., Thomas J.S., Verhoef P.C. (2002), *Linking Customer Assets to Financial Performance*, Journal of Service Research, no. 5 (26).
9. Khalifa A.S. (2004), *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*, Management Decision, vol. 42, no. 5.
10. Kumar V. (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
11. Malarska A. (2005), *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków.
12. Ramaswamy V., Ozcan K. (2013), *Strategy and co-creation thinking*, Strategy&Leadership, vol. 41, no. 6.
13. Smith J.B., Colgate M. (2007), *Customer Value Creation: A Practical Framework*, Journal of Marketing Theory and Practise, vol. 15, no. 1.
14. Wieczorkowska G., Wierziński J. (2011), *Statystyka od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE OBSZARAMI METROPOLITARNYMI A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Streszczenie: W opracowaniu podjęto problematykę zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do zarządzania rozwojem obszarów metropolitalnych w Polsce będących głównymi ośrodkami rozwoju regionalnego w myśl Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego. Wciąż nieuregulowany w systemie polskiego prawodawstwa status obszarów metropolitalnych i metropolii nie sprzyja kreowaniu zintegrowanego modelu ich zarządzania, co w praktyce przekłada się na konkurowanie pomiędzy obszarami centralnymi a peryferiami i dysproporcje w rozwoju między nimi. Na potrzeby artykułu przedstawiono możliwości wykorzystania elementów zintegrowanego i zrównoważonego podejścia w zarządzaniu obszarami metropolitalnymi jako metodę poprawy jakości ich funkcjonowania i likwidację dysproporcji w poziomie rozwoju.

Słowa kluczowe: zarządzanie zintegrowane, zarządzanie rozwojem lokalnym, zrównoważony rozwój, obszary metropolitarne.

INTEGRATED MANAGEMENT OF METROPOLITAN AREAS AND THEIR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract: The article discusses the sustainable development in relations to the management of metropolitan areas. Metropolitan areas are the main centres of regional development. Still unresolved status of metropolitan areas and metropolises in Polish legislation system is not conducive to creating an integrated model of management. As a result central areas (main cities, metropolises) compete with the peripheral areas (municipalities). For the purposes of this article it was decided to present the possibilities of using elements of integrated and sustainability approach to the management of metropolitan areas as a way to improve the quality of their performance and elimination of disparities in development level.

Keywords: sustainable development, metropolitan areas, local development management, integrated management.

Wprowadzenie

Koncepcja nowoczesnego zarządzania publicznego uwzględnia metody i techniki zarządzania wykorzystywane w sektorze prywatnym do zarządzania organizacjami publicznymi [20, s. 39]. Dlatego też obserwowana dynamika procesów urbanizacyjnych i związanych z nimi problemów rozwojowych przyczynia się do wzrostu zainteresowania jednoosobowych organów jednostek samorządu terytorialnego koncepcją zrównoważonego rozwoju [6, s. 124–126; 1, s. 36–38;], która odgrywa istotną rolę w kontekście opracowania strategii ich rozwoju. Niestety w większości przypadków implementacja zrównoważonego rozwoju sprowadza się jedynie do deklaracji jej wykorzystania w dokumentach strategicznych jednostek samorządu terytorialnego. Kontrowersyjna pozostaje także kwestia rozumienia zasad zrównoważonego rozwoju, która w wielu przypadkach cechuje ideowe podejście, skoncentrowane głównie wokół zagadnień związanych z jego ekologicznym aspektem. Brak jest konkretnych rozwiązań na poziomie operacyjnym [16, s. 75–76]. Elementem niesprzyjającym sprawnemu wykorzystaniu założeń przedmiotowej koncepcji jest także obecny system zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego zakładający, po pierwsze,

niezintegrowane podejście w poszczególnych obszarach planowania rozwoju (model silosowy zarządzania, który zakłada funkcjonalne rozdzielanie zadań), a po drugie, brak współpracy na poziomie ponadlokalnym, co wydaje się szczególnie istotne w odniesieniu do podnoszonych w opracowaniu obszarów metropolitalnych, w przypadku których relacje o charakterze centrum–peryferie mają istotne znaczenie dla rozwoju całego obszaru [8, s. 5–7].

Celem opracowania jest przedstawienie możliwości wykorzystania elementów zintegrowanego i zrównoważonego podejścia w zarządzaniu obszarami metropolitalnymi jako metod służących poprawie jakości ich funkcjonowania i likwidacji dysproporcji w poziomie rozwoju. Zrównoważony rozwój może być bowiem traktowany obecnie jako jedna z głównych determinant kształtowania celów polityki rozwoju obszarów metropolitalnych w Polsce, co w znacznej mierze odpowiada globalnym tendencjom w tym zakresie, w tym w szczególności upowszechnianiu się nowego podejścia w zarządzaniu publicznym – tzw. nowe zarządzanie publiczne.

W pierwszej części artykułu omówiono teoretyczne aspekty funkcjonowania obszarów metropolitalnych w Polsce. Przedstawiono ich definicje, w tym zaproponowaną w projekcie ustawy metropolitalnej (projekt ustawy o powiecie metropolitalnym), by następnie przedstawić funkcje i zadania metropolitalne wraz z ich instytucjonalnymi sposobami realizacji. Drugą część opracowania stanowi zagadnienie podejść do zarządzania obszarami metropolitalnymi ze szczególnym uwzględnieniem podejścia zintegrowanego. W ostatniej, trzeciej części, analizie poddano możliwości wykorzystania koncepcji zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do zarządzania obszarami metropolitalnymi.

1. Miejsce obszarów metropolitalnych w systemie gospodarczo-społecznym kraju

Zgodnie z art. 2 pkt. 9 Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym [18] obszary metropolitalne stanowią „obszary wielkiego miasta oraz powiązane z nim funkcjonalnie bezpośrednie otoczenie, ustalone w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju”. Tak przyjęta definicja nie charakteryzuje dokładnie przedmiotu analizy, co przyczynia się do rozbieżności powstających wokół sposobów jego interpretacji. Wskazano jedynie na dychotomiczny podział obszaru metropolitalnego na wielkie miasto (centrum) oraz otoczenie bezpośrednie (peryferia, strefa suburbanalna). Szczególnie istotnym zaniechaniem wydaje się brak doprecyzowania kryteriów delimitacji (wyodrębnienia) obszarów metropolitalnych. Zarządzanie obszarami wielkiego miasta wraz z jego bezpośrednim otoczeniem, czyli potencjalnymi obszarami metropolitalnymi, należy do zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego na poziomie gmin, które realizują te zadania samodzielnie, zazwyczaj nie podejmując ponadlokalnych inicjatyw o charakterze partnerstwa (formalnych lub nieformalnych). W mniejszym stopniu odpowiedzialność zarządzania obszarami metropolitalnymi leży w gestii województw i powiatów, chociaż należy wskazać również na taką możliwość [12, s. 312–313]. Ustawa definiująca obszar metropolitalny zawiera również zapis o powinności sporządzenia planu zagospodarowania przestrzennego województwa obejmującego plan zagospodarowania przestrzennego obszaru metropolitalnego [14, s. 18]. Ustalenie liczby, granic oraz tożsamości obszarów metropolitalnych odbywać się ma na poziomie państwowym przy wykorzystaniu takich instrumentów jak Koncepcja Polityki Przestrzennego Zagospodarowania Kraju (KPPZK). Zgodnie z przyjętą 6 września 2005 r. KPPZK obszarem metropolitalnym jest „układ przestrzenny składający się z dużego miasta i otaczających je terenów, ściśle powiązanych”. Dodatkowo w KPPZK zidentyfikowano podstawowe cechy obszarów metropolitalnych obejmujące m.in.:

- wysoką jakość usług, instytucji i wyposażenia materialnego,
- wysoki potencjał innowacyjny,
- wysoką konkurencyjność produkcji i wyspecjalizowanych usług,
- silne wewnętrzne więzy współpracy gospodarczej, społecznej i instytucjonalnej,
- wyjątkowość i specyfikę miejsca [14, s. 19].

Podkreśla się przy tym, że funkcje metropolitarne muszą być realizowane na terenie całego obszaru metropolitarne, którego liczba mieszkańców winna przekraczać 500 000. Na podstawie tak zidentyfikowanych charakterystyk wyznaczono w Polsce następujące obszary metropolitarne: bydgosko-toruński, krakowski, łódzki, poznański, śląski, szczeciński, trójmiejski, warszawski i wrocławski. Za centra potencjalnych obszarów metropolitarnych uznano Białystok, Lublin i Rzeszów [14, s. 21]. Wyrazem istotności obszarów metropolitarnych jest także zdolność do eksportowania czynników produkcji, tj. przedsiębiorstw, banków, instytucji społecznych, gospodarczych, kulturalnych i naukowych [13, s. 64].

T. Markowski oraz T. Marszał za obszar metropolitarny uznają „wielkomijski układ osadniczy, monocentryczny lub policentryczny, złożony z wielu jednostek osadniczych oraz terenów o wysokim stopniu zurbanizowania, które dodatkowo spełniają następujące kryteria:

- obejmują strefę o znacznym bezpośrednim zasięgu oddziaływania oraz tereny potencjalnych możliwości rozwojowych,
- są przedmiotem zachodzących na wielką skalę procesów metropolizacyjnych,
- charakteryzują się występowaniem działalności uzupełniających metropolitarne funkcje ośrodka centralnego,
- charakteryzują się wysokim stopniem integracji wewnętrznej,
- dysponują dobrze rozwiniętą siecią transportową (infrastruktura techniczna oraz system transportu publicznego obejmujący różne formy transportu)” [9, s. 14–15].

Zakwalifikowanie poszczególnych miast z ich bezpośrednim otoczeniem budzi jednak kontrowersje zarówno ze względu na znaczne dysproporcje w odniesieniu do wewnętrznego wymiaru ich funkcjonowania (w kontekście układu centrum–peryferie), jak i dysproporcji występujących pomiędzy poszczególnymi obszarami metropolitarnymi. W Polsce od wielu lat głównym ośrodkiem, ze względu na funkcję stolicy kraju, jest Warszawa wraz z otaczającymi ją miastami i gminami. Na podobnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego znajdują się obecnie również Kraków, Łódź, Poznań, Trójmiasto, Wrocław oraz aglomeracja górnośląska. Należy jednak wskazać na różnorodność pełnionych przez nie funkcji oraz odmienną genezę ich powstania. Natomiast Białystok, Lublin, Rzeszów, Szczecin oraz aglomeracja bydgosko-toruńska odgrywają znacznie mniejszą rolę jako potencjalne metropolie [14, s. 19]

Odwołując się do dokumentów strategicznych literatury przedmiotu¹, można znaleźć liczne zadania spoczywające na metropoliach i obszarach metropolitarnych. Metropolie (miasta centralne) uznawane są za główny czynnik rozwojowy Polski. Traktowane są one jako główne ośrodki czy też „bieguny wzrostu”, przy czym przyjmuje się tzw. polaryzacyjno-dyfuzyjny model rozwoju zakładający, że inicjatorami wzrostu i w konsekwencji rozwoju są miasta centralne, które korzystnie oddziałują na sytuację gospodarczo-społeczną w obszarze otaczającym to miasto (biegun wzrostu). Gwarancją rozwoju obszarów metropolitarnych mają być inwestycje, przede wszystkim dotyczące infrastruktury sieciowej (transportowej i przesyłowej). Nie bez znaczenia pozostaje również jakość kapitału społecznego, który współcześnie odgrywa coraz bardziej istotną rolę w kształtowaniu kierunków rozwoju. Ma on także istotny wpływ na podejmowane decyzje dotyczące partycypacji w procesie wyborów strategicznych obejmujących m.in. określanie celów rozwoju. Coraz częściej w zakresie analizowanego problemu można mówić o kształtowaniu tzw. miejskiej klasy kreatywnej, której wysoka świadomość i oczekiwania wobec władz miejskich pozytywnie wpływają na tempo rozwoju społeczno-gospodarczego [5, s. 64]. Miejska klasa kreatywna to przede wszystkim ludzie przedsiębiorczy i silnie zaangażowani na poziomie operacyjnym w realizację inicjatyw o charakterze oddolnym (*bottom-up*), czego przejawem jest np. coraz większe znaczenie budżetów obywatelskich w największych polskich miastach.

W „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie” odniesiono się do zadań obszarów metropolitarnych, formułując, w celu dotyczącym wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów, podcel mówiący o konieczności wzmocnienia funkcji metropolitarnych

¹ Np. raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” przygotowany przez Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów czy też „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie”.

największych ośrodków miejskich kraju [4, s. 18]. Realizacja tego celu ma się odbywać w głównej mierze poprzez rozwijanie powiązań infrastrukturalnych pomiędzy miastami stanowiącymi węzły w sieci transportowej kraju, ale także w układzie międzynarodowym (dotyczy to pasma rozwojowego w osi równoleżnikowej Berlin–Poznań–Warszawa oraz Wrocław–Katowice–Kraków). Konieczna jest również poprawa poziomu realizacji funkcji metropolitalnych w odniesieniu do sfery gospodarki, nauki i kultury. Niezwykle ważnym zadaniem pozostaje realizacja funkcji dotyczących wzmacniania roli ośrodków akademickich, dzięki czemu tworzy się warunki dla powstania gospodarki opartej na wiedzy. Z perspektywy pozostałych aspektów funkcjonowania obszarów wielkomiejskich (metropolitalnych) istotne są zadania dotyczące integracji przestrzennej, transportowej (integracja oparta na wykorzystaniu zbiorowego transportu multimodalnego) i integracji w zakresie usług komunalnych [5, s. 64].

2. Zintegrowane zarządzanie obszarami metropolitalnymi jako przejaw ich zrównoważonego rozwoju

Z perspektywy funkcjonowania obszarów metropolitalnych istotną barierę rozwoju stanowi brak zintegrowanego podejścia w ich zarządzaniu, które może być rozumiane jako „działalność zmierzająca do zapewnienia sprawnego funkcjonowania i zrównoważonego rozwoju historycznie ukształtowanego osiedla” [15, s. 17]. Kluczową przyczyną w tym przypadku wydaje się brak formalnych rozwiązań łączących się z wydzieleniem (delimitacją) obszarów metropolitalnych jako osobnych jednostek samorządu terytorialnego bądź też ich wydzieleniem w formie jednostek pomocniczych. Problemem w tym przypadku jest brak ustawy metropolitalnej, która regulowałaby zakres odpowiedzialności w odniesieniu do realizacji zadań i funkcji metropolitalnych oraz narzucających konieczność sformalizowania planów rozwoju obszarów metropolitalnych w postaci dokumentów o charakterze strategicznym, co odpowiada perspektywie zarządzania strategicznego jednostkami samorządu terytorialnymi [7, s. 5–9]. Obecnie podejmowane inicjatywy w tym celu (aglomeracja poznańska, warszawska czy też śląska) mają charakter porozumień ponadlokalnych, w których nie uczestniczą wszystkie potencjalnie samorządy. Brak jest również pełnej integracji we wszystkich istotnych obszarach ich funkcjonowania, co może stanowić silną barierę dla ich zrównoważonego rozwoju [8, s. 8] jako wspólnej (zintegrowanej) polityki w ramach pięciu ładów, tj. ładu ekologicznego, społecznego, ekonomicznego, instytucjonalnego oraz przestrzennego [10, s. 51], w tym również kwestii związanych z zarządzaniem rozwojem. Takie ujęcie prezentowanego problemu w kształtowaniu strategii zarządzania publicznego prezentuje wszystkich interesariuszy i ich potrzeby oraz oczekiwania jako kluczowe dla rozwoju obszarów metropolitalnych (tabela).

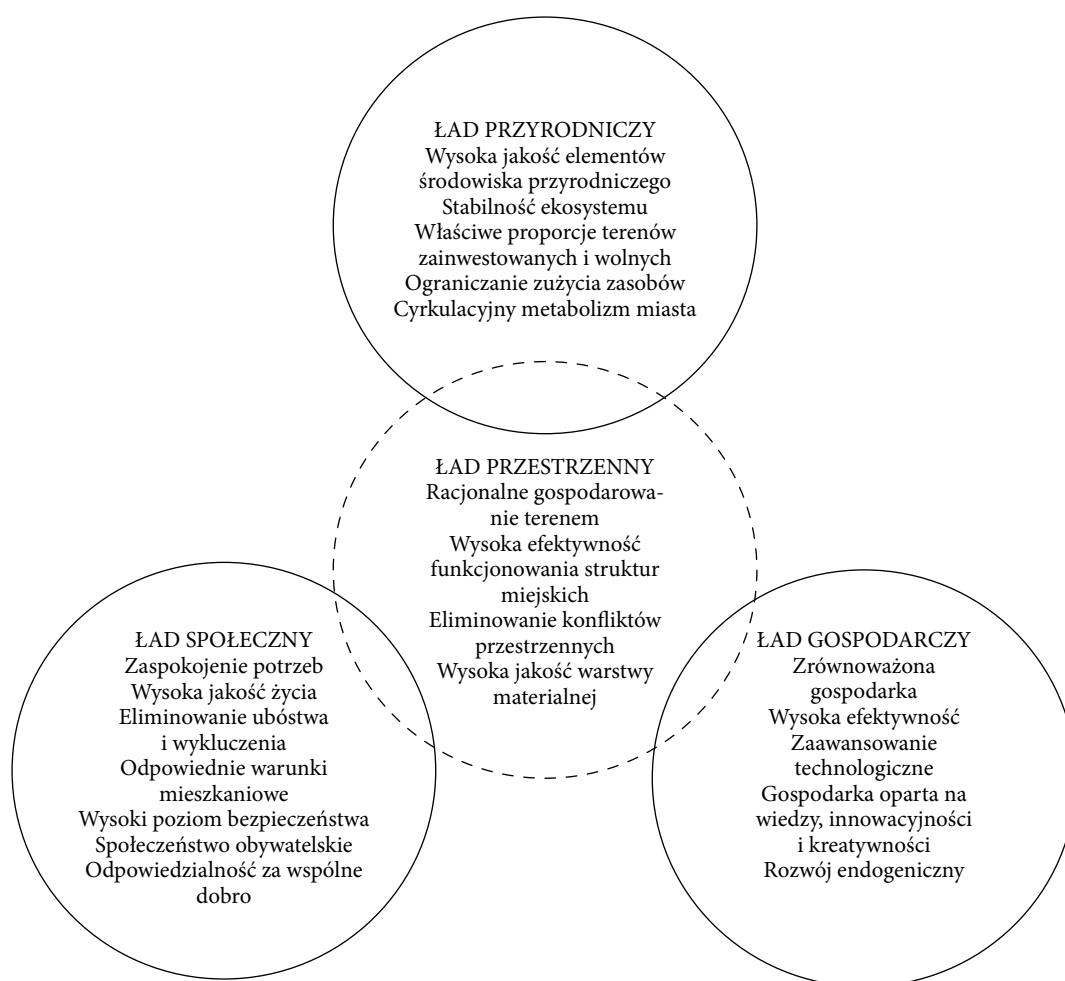
Podstawowi interesariusze obszarów metropolitalnych i ich oczekiwania

Interesariusze	Oczekiwania
Spółeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> – wysoka jakość życia – zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych – wysoka dostępność – miejsca pracy – partycypacja społeczna w planowaniu rozwoju
Władze samorządowe	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie się do wymogów prawa – wzrost zatrudnienia – wzrost konkurencyjności
Przedsiębiorcy	<ul style="list-style-type: none"> – korzystne warunki prowadzenia działalności gospodarczej – wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza – tworzenie warunków dla dalszego rozwoju
Władze rządowe	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie się do wymogów prawa – wzrost konkurencyjności

Interesariusze	Oczekiwania
Institucje pozarządowe, w tym ekologiczne grupy nacisku	<ul style="list-style-type: none"> - transparentność działań - zachowanie obecnego stanu środowiska przyrodniczego - partycypacja - aktywna współpraca
Media i komentatorzy	<ul style="list-style-type: none"> - transparentność działań - dostęp do informacji - współpraca
Przyszłe pokolenia	<ul style="list-style-type: none"> - sprawiedliwość międzypokoleniowa - zrównoważony rozwój
Środowisko przyrodnicze (interesariusz pozaspołeczny)	<ul style="list-style-type: none"> - zachowanie równowagi biotycznej - zachowanie ekosystemów - podejmowanie działań prewencyjnych - działania restytucyjne i kompensacyjne

Źródło: [2, s. 182].

Zintegrowane zarządzanie obszarami metropolitalnymi nie polega wyłącznie na współpracy poszczególnych jednostek samorządu (gmin), ale także na kompleksowym ujmowaniu łąd zrównoważonego rozwoju (rysunek). W modelu zrównoważonego rozwoju miasta, który można z powodzeniem przełożyć na poziom obszarów metropolitalnych, szczególną rolę odgrywa łąd przestrzenny. Przestrzeń bowiem traktowana jest jako arena realizacji dla pozostałych łąd zrównoważonego rozwoju.



Model zrównoważonego rozwoju miasta

Źródło: [10, s. 119]

W *Karcie Lipskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich* zidentyfikowano główne obszary potencjalnej integracji ładów metropolitalnych, wśród których najważniejsze są:

- tworzenie całościowych strategii i skoordynowanych działań ze strony wszystkich interesariuszy miejskich²,
- koordynacja kluczowych obszarów polityki miejskiej z punktu widzenia przestrzeni, przedmiotu działania i czasu,
- koordynacja różnych terytorialnych, sektorowych i technicznych planów i strategii,
- godzenie interesów pomiędzy państwem, regionami, miastami, obywatelami, podmiotami gospodarczymi i pozostałymi instytucjami,
- czerpanie z wiedzy i doświadczeń różnorodnych podmiotów i skupianie pod względem przestrzennym ich środków finansowych celem efektywniejszego wykorzystania funduszy publicznych [19].

Brak formalnych rozwiązań prawnych w zakresie regulacji kwestii obszarów metropolitalnych powoduje, że potencjalnie zainteresowane rady jednostek samorządu terytorialnego niechętnie uczestniczą w procesie zintegrowanego zarządzania, gdyż miasta centralne, czyli metropolie postrzegane są jako główni beneficjenci takich rozwiązań. Z drugiej strony samorządy terytorialne, stanowiące tzw. strefę peryferyjną metropolii, chcą zachować samodzielność w kształtowaniu polityki świadczenia usług użyteczności publicznej (transport zbiorowy, ciepłownictwo, gospodarka odpadami). W praktyce jednostki budżetowe bądź podmioty świadczące te usługi w innej formie nie mają szans w konkurowaniu z silnie rozwiniętymi podmiotami obsługującymi miasto centralne. Przykładem tego może być dominująca pozycja Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu, który jest praktycznie monopolistą na obszarze Poznania i gmin współpracujących w ramach organizacji publicznego transportu zbiorowego na terenie aglomeracji poznańskiej.

Samorządy terytorialne obszaru peryferyjnego nie są jednak zawsze w stanie zapewnić świadczenia usług komunalnych wysokiej jakości, m.in. ze względu na swoją sytuację finansową. W takich przypadkach korzystniejszym rozwiązaniem okazuje się nawiązanie ścisłej współpracy w ramach wspólnej (zintegrowanej) polityki z miastem metropolitalnym.

Podejście, które uwzględnia możliwości równoczesnego konkurowania i kooperacji między podmiotami (także gminami lub przedsiębiorstwami komunalnymi) bądź też wyboru jednej z tych strategii w zależności od sytuacji ją determinującej jest kooperacja czy też kooperacja, która może być wykorzystywana w ramach zintegrowanego zarządzania obszarem metropolitalnym [3, s. 11–39]. Jednostki samorządu terytorialnego wchodzące w skład obszaru metropolitalnego mogą np. ze sobą współpracować w zakresie świadczenia usług transportu publicznego, natomiast konkurowanie między nimi może odbywać się w odniesieniu do strategii przyciągania inwestorów instytucjonalnych (nowych przedsiębiorstw).

Swoistym konsensusem w zarządzaniu obszarami metropolitalnymi, wykorzystującym zasady kooperacji oraz zarządzania zintegrowanego, jest zrównoważony rozwój, który należy traktować jako dynamiczny proces, a którego immanentną cechą jest ciągłe eliminowanie pojawiających się problemów czy też konfliktów wewnętrznych oraz podnoszenie jakości życia wszystkich mieszkańców obszarów metropolitalnych przez pryzmat kształtowania jego ładów (ekonomicznego, ekologicznego, społeczno-kulturowego, instytucjonalnego oraz przestrzennego). Takie podejście wymaga podjęcia sformalizowanych kroków, które mają się przyczynić do uzyskania wysokiej sprawności zarządzania obszarami metropolitalnymi. W zależności od panującej w danym obszarze metropolitalnym sytuacji można przyjąć założenie o możliwości konkurowania samorządów terytorialnych w określonych obszarach i współpracy (kooperacji) w innych. Strategia zrównoważonego rozwoju odnosząca się do zarządzania obszarami metropolitalnymi wymaga podejścia wieloetapowego, w którym można wyróżnić planowanie, koordynację, sterowanie oraz monitorowanie [10, s. 119]. Szczególnie istotny z perspektywy właściwej oceny zakładanych rezultatów (w postaci celów strategicznych i celów cząstkowych) wydaje się ten ostatni element, tzn. monitorowanie

² Interesariusze miejscy – rezydenci, nierezydenci (społeczność lokalna) i podmioty instytucjonalne mające realny wpływ na kształtowanie rozwoju miejskiego, również w odniesieniu do zakresu obejmującego swym zasięgiem obszar metropolitalny.

stopnia zrównoważonego rozwoju. Z jednej strony ocenie mogą podlegać postępy (lub ich brak) w ujęciu dynamicznym (okresowy pomiar stopnia zrównoważonego rozwoju), z drugiej zaś możliwe jest porównywanie między podmiotami – innymi obszarami metropolitarnymi – na podstawie którego można dokonać identyfikacji tzw. dobrych praktyk. W praktyce zarządzania obszarami metropolitarnymi można wskazać na wykorzystanie zarówno zasad zrównoważonego rozwoju, jak i podejścia zintegrowanego wykorzystującego zasady kooperacji, czego przykładem jest funkcjonująca od 2011 r. Strategia Rozwoju Aglomeracji Poznańskiej – Metropolia Poznań 2020.

Podsumowanie

Zarządzanie rozwojem obszarów metropolitarnych w kontekście realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju jest możliwe w momencie uwzględnienia zasady równości ekonomicznej, zasady efektywności gospodarczej oraz zasady wzajemnych korzyści [20, s. 84–85]. Polega ono na likwidacji dysproporcji w poziomie rozwoju między obszarami peryferyjnymi (otoczeniem) a miastem centralnym (metropolią) oraz na poprawie jakości życia mieszkańców. W związku z tym konieczne jest więc zintegrowane podejście w jego realizacji. Bez ustawy metropolitarnej, która tworzyłaby formalne ramy funkcjonowania obszarów metropolitarnych oraz jednoznacznie wskazywała je w systemie administracji terytorialnej w Polsce, niemożliwe jest w pełni sprawne zarządzanie nimi. Podejmowane obecnie samodzielne inicjatywy tworzenia związków partnerskich gmin nie dają pewności uwzględnienia oczekiwań poszczególnych gmin, co odnosi się w szczególności do jednostek stanowiących tzw. otoczenie ośrodka centralnego. W praktyce oznacza to, że traktują one miasto centralne jako głównego konkurenta lub rywala w walce m.in. o potencjalnych inwestorów instytucjonalnych, co niekorzystnie wpływa na rozwój całego obszaru metropolitarnego.

Bibliografia

1. Bartkowiak P., Koszel M. (2011), *The Contemporary Crisis of the City*, w: *Dilemmas of Business Management in Times of Crisis*, red. P. Bartkowiak, Wydawnictwo TNOiK, Poznań.
2. Bartkowiak P., Koszel M. (2013), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju miast jako nowy paradygmat w zarządzaniu*, w: *Dynamika, cele i polityka zintegrowanego rozwoju regionów. Aspekty teoretyczne i zarządzanie w przestrzeni*, red. W.M. Gaczek, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
3. Brandenburger A., Nalebuff B. (1998), *Co-opetition. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation*, Currency Paperback, New York
4. Grosse T.G. (2009), *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego: jakie zasady i cele polityki regionalnej państwa?*, Samorząd Terytorialny, nr 1–2.
5. Izdebski H. (2010), *Zadania metropolitarne i instytucjonalne i sposoby ich realizacji*, Samorząd Terytorialny, nr 6.
6. Kowalewski A.T. (2005), *Rozwój zrównoważony w procesach urbanizacji*, Nauka, nr 1, Biuro Upowszechniania i Promocji Nauki PAN, Warszawa.
7. Lackowska M. (2009), *Dlaczego Polsce potrzebna jest ustawa metropolitarna? Ograniczenia dobrowolnej współpracy samorządów w obszarach metropolitarnych*, Samorząd Terytorialny, nr 3.
8. Mantey D. (2013), *Potrzeba zintegrowanego zarządzania miastami i obszarami metropolitarnymi*, Samorząd Terytorialny, nr 6.
9. Markowski T., Marszał T. (2006), *Metropolie. Obszary metropolitarne. Metropolizacja. Problemy i pojęcia podstawowe*, Warszawa.
10. Mierzejewska L. (2008), *Zrównoważony rozwój miasta: aspekty planistyczne*, Biuletyn Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, nr 5.
11. Mierzejewska L. (2010), *Zrównoważony rozwój miasta*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
12. Niewiadomski Z. (2008), *Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne. Komentarz*, Warszawa.

13. Nowak M.J. (2011), *Czynniki prorozwojowe w procesie zarządzania miastem*, Współczesne zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, nr 1.
14. Nowak M.J. (2010), *Polskie obszary metropolitarne – problemy definicyjne*, Samorząd Terytorialny, nr 3.
15. Pęski W. (1999), *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miasta*, Warszawa.
16. Sztumski W. (2006), *Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia*, Problemy Ekorozwoju, nr 2.
17. Ustawa z 8 marca (1990) roku o samorządzie gminnym (DzU nr 16, poz. 95, t.j. opracowany na podstawie DzU z 2013 r. poz. 594, 1318).
18. Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (DzU 2003 nr 80, poz. 717, t.j. opracowany na podstawie DzU 2012 r. poz. 647, 951, 1445, z 2013 r. poz. 21, 405, 1238, 1446).
19. www.sarp.org.pl/pliki/karta_lipska_pl.pdf, *Karta lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich* [dostęp: 21.11.2013].
20. Zalewski A. red. (2007), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.

Agnieszka Izabela Baruk

Politechnika Łódzka

Anna Iwanicka

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

WYBRANE ASPEKTY KSZTAŁTOWANIA DOŚWIADCZEŃ NABYWCÓW FINALNYCH

Streszczenie: W artykule przedstawiono wybrane aspekty kształtowania doświadczeń nabywców. Szczególną uwagę zwrócono na szeroki wachlarz spełnianych przez nie funkcji, podkreślając, że punktem wyjścia w tym procesie musi być bardzo dobre poznanie nabywców i czynników wpływających na ich zachowania. Luka wiedzy w tym zakresie uniemożliwia bowiem skuteczne zarządzanie doświadczeniami rynkowymi. Głównym celem artykułu było zatem określenie i poddanie analizie determinant decyzji zakupowych nabywców w kontekście ich doświadczeń rynkowych w relacjach z oferentami produktów mleczarskich. Przeprowadzono badania pierwotne, których wyniki poddano analizie czynnikowej. Można stwierdzić, że większość analizowanych czynników determinujących decyzje zakupowe respondentów odnosiła się do ich doświadczeń, przy czym oferenci szczególną uwagę powinni zwrócić na zarządzanie marką i zaufaniem, które należy budować m.in. poprzez eksponowanie kraju i regionu pochodzenia oferenta.

Słowa kluczowe: nabywca, zarządzanie doświadczeniami, oferent, zachowania.

CHOSEN ASPECTS OF CUSTOMERS' EXPERIENCES SHAPING

Abstract: In the article the chosen aspects of customers' experiences were presented. The special attention was paid to its functions. This process must begin from gaining knowledge about customers and determinants of their behaviours. Knowledge gap in this scope makes it impossible to manage their experiences in the efficient way. The main aim was identifying and analysing the factors determining purchase decisions in the context of customers' experiences with offerers of dairy products. On the base of the results of factor analysis one can state that they should take care about mark and trust management by underlining the country and the region of offerer's origin.

Keywords: customer, experiences management, offerer, behaviours.

Wprowadzenie

Odgrywanie przez człowieka każdej roli wiąże się ze zdobywaniem różnorodnych doświadczeń¹, które z jednej strony są wynikiem sposobu i zakresu oddziaływania na daną osobę w przeszłości przez inne podmioty, z drugiej natomiast strony wpływają na jej przyszłe postawy i zachowania, determinując jednocześnie stopień jej podatności na oddziaływanie zewnętrzne. Dotyczy to oczywiście także występowania

¹ Są one różne w zależności od cech danej osoby, w tym jej płci i wieku, gdyż inaczej przebiega, zależny od nich, proces decyzyjny, o czym piszą m. in. [11, s. 381–391]. Co prawda niektórzy autorzy uważają, że czynnik wieku nie odgrywa większej roli w tym procesie (por. [3, s. 627–635]), jednak wyniki analiz prowadzonych przez innych badaczy potwierdzają jego znaczenie (por. [13, s. 165–181]). Dlatego też w dalszej części artykułu używane jest pojęcie „doświadczenia postrzegane”, co ma podkreślić zindywidualizowany sposób ich percepcji.

w roli nabywcy finalnego na rynku konsumpcyjnym. Jej specyfika przesądza o znaczeniu doświadczeń zakupowych i konsumpcyjnych z punktu widzenia nie tylko przyszłych zachowań związanych z procesem nabywczym, ale również z perspektywy przyszłych, szeroko rozumianych, zachowań marketingowych związanych m.in. z rekomendowaniem oferty określonej firmy², stopniem zaangażowania w jej przygotowywanie itp., czyli poziomem aktywności prosumpcyjnej, determinując równolegle wszystkie jej wymiary³.

Doświadczenia zakupowe postrzegane przez danego nabywcę jako złe wywołują negatywne skutki dla oferenta, nie tylko w postaci bierności, której odzwierciedleniem jest powstrzymanie się od kupowania jego produktów, ale jednocześnie w postaci wzrostu poziomu niekorzystnej dla niego aktywności polegającej na zniechęcaniu innych osób do danej firmy czy też na zmianie dostawcy. Natomiast doświadczenia zakupowe postrzegane jako dobre prowadzą wyłącznie do wzrostu poziomu aktywności korzystnej dla oferenta, której przejawem jest nie tylko dalsze korzystanie z jego oferty (efekt wymierny), ale również jej rekomendowanie innym nabywcom, włączanie się w jej kreowanie itp., czyli efekty niewymierne, jednak istotne z punktu widzenia możliwości rozwoju oferenta w długim okresie. Ich wystąpienie warunkuje bowiem nawiązanie partnerskiej współpracy między nabywcami i oferentem, której zacieśnianie prowadzi do stworzenia marketingowej wspólnoty partnerów rynkowych dążących do osiągnięcia celów postrzeganych jako wspólne. Prowadzi zatem do zredefiniowania roli nabywcy, który odgrywa wówczas rolę partnera rynkowego, aktywnie włączając się w działania podejmowane we wszystkich fazach procesu marketingowego, co jest obopólnie korzystne.

1. Marketingowe zarządzanie doświadczeniami nabywcy jako partnera oferenta

Można przyjąć, że zredefiniowanie klasycznej roli nabywcy jest stanem docelowym, do którego powinni dążyć wszyscy współcześni oferenci. Nie można go jednak osiągnąć bez podjęcia odpowiednich działań, do których z pewnością należy zarządzanie doświadczeniami nabywcy. Pozwala ono bowiem w sposób przemyślany, spójny i kompleksowy kształtować możliwie najlepsze doświadczenia odbiorców⁴. Implementacja tej koncepcji zarządzania wymaga jednak dokonania reorientacji mentalnej polegającej na odejściu od dostrzegania w nich jedynie nabywców, których nie zawsze traktuje się etycznie (perspektywa „ja vs oni”), na rzecz podejścia autentycznie partnerskiego znajdujące odzwierciedlenie w pełnej obustronnej integracji (perspektywa „my”).

Zarządzanie doświadczeniami ma zatem wręcz zasadnicze znaczenie dla rozwoju oferenta, pozytywnie wpływając na jego przyszłość pod warunkiem stosowania w tym procesie podejścia marketingowego opierającego się na indywidualizacji relacji z poszczególnymi nabywcami, których oczekiwania powinny ukierunkowywać praktycznie wszystkie rynkowe działania firmy. Generowanie dodatnich doświadczeń poszczególnych nabywców prowadzi ponadto do budowania pozytywnych doświadczeń rynkowych oferenta⁵, gdyż zyskuje on lojalnych partnerów zintegrowanych z nim w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów. Osiągnięcie tych korzystnych efektów wymaga zatem implementacji założeń koncepcji, którą można określić mianem marketingowego zarządzania doświadczeniami partnerów rynkowych⁶.

² Przyczynia się ono do kreowania doświadczeń adresatów takiego przesłania, mimo braku ich bezpośredniego kontaktu z daną firmą lub jej ofertą. Doświadczenia nabyte pośrednio są uważane za nie mniej istotne niż doświadczenia zdobyte podczas bezpośrednich kontaktów z danym oferentem (por. [7, s. 117–126]).

³ Chodzi tutaj o wymiar racjonalny, emocjonalny, zmysłowy, fizyczny i duchowy (por. [6, s. 395–410]).

⁴ O niezwykle dużym stopniu złożoności tego procesu świadczy fakt, że między doświadczeniami nabywcy, a innymi elementami zachodzą dwukierunkowe zależności. Przykładowo, doświadczenia wpływają na postrzeganie oferenta, jego marki lub produktów, jednocześnie zaś ich postrzeganie determinuje doświadczenia nabywcy [5, s. 21–35].

⁵ W literaturze przedmiotu zarządzanie doświadczeniami klientów określane jest mianem strategii kreowania wartości cennych jednocześnie dla nabywcy i dla oferenta [14, s. 31–41], chociaż w niniejszym artykule przyjęto, że jest to koncepcja zarządzania, w której realizowane są określone strategie marketingowe.

⁶ Koncepcja ta wpisuje się w holistyczną orientację marketingową, zgodnie z którą powinien działać każdy współczesny oferent [2].

Jest to szczególnie istotne na silnie konkurencyjnym rynku produktów spożywczych nie tylko z powodu intensywności panującej na nim konkurencji⁷, ale także z powodu specyfiki tych wyrobów i zaspokajanych dzięki nim potrzeb (duża częstotliwość dokonywania zakupów, stosunkowo duże zróżnicowanie oferty, bezpośredni wpływ produktów na zdrowie i życie odbiorców itp.).

O sprawnym i skutecznym przebiegu procesu marketingowego zarządzania doświadczeniami można mówić jedynie, gdy spełnia ono następujące funkcje:

- 1) identyfikacyjno-analityczną – rozpoznawanie oraz analizowanie potrzeb i oczekiwań nabywców oraz zmian, jakie w nich zachodzą, jak również ich doświadczeń zdobywanych w relacjach z danym oferentem;
- 2) decyzyjną – podejmowanie decyzji dotyczących wyboru pola rynkowego, sposobów stymulacji jego uczestników, przestrzennego zasięgu rynku itp.;
- 3) edukacyjną – budowanie wśród pracowników i nabywców świadomości istoty i znaczenia nowoczesnych rozwiązań marketingowych w procesie spełniania ich oczekiwań;
- 4) preparacyjną – planowanie przedsięwzięć rynkowych z uwzględnieniem dostępnego w przedsiębiorstwie potencjału ludzkiego, rzeczowego, informacyjnego i finansowego;
- 5) organizacyjną – organizowanie działań z zakresu przygotowania, przebiegu i weryfikacji przebiegu procesu marketingowego zarządzania doświadczeniami partnerów;
- 6) inspirująco-aktywizującą – motywowanie pracowników i nabywców do podejmowania zachowań rynkowych korzystnych jednocześnie dla nich i dla oferenta;
- 7) weryfikującą – kontrolowanie przebiegu działań wynikających z pełnienia wymienionych funkcji.

Można zatem stwierdzić, że punktem wyjścia w omawianym procesie jest jak najlepsze poznanie przez oferenta nabywców jako potencjalnych rynkowych sojuszników, w tym sposobów postrzegania ich dotychczasowych doświadczeń nabytych w relacjach z danym oferentem oraz w relacjach z innymi oferentami, zwłaszcza bezpośrednio z nim rywalizującymi. Aktualna i pełna wiedza na temat charakteru tych doświadczeń oraz zmian, jakie w nich zachodziły, jak również poziomu wrażliwości nabywców na różnorodne formy oddziaływania marketingowego jest bowiem niezbędna do świadomego budowania pozytywnych doświadczeń i zapobiegania negatywnym doświadczeniom w przyszłości oraz do eliminowania skutków negatywnych doświadczeń, o ile takie wcześniej miały jednak miejsce z powodu braku marketingowej orientacji oferenta.

Niestety, w praktyce nie przypisuje się dostatecznego znaczenia do doświadczeń nabywców⁸, co powoduje, że nadal wielu oferentów, zwłaszcza na rynku produktów spożywczych, nimi nie zarządza, tracąc szansę na uzyskanie związanej z tym przewagi konkurencyjnej. Dlatego głównym celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie i poddanie analizie determinant decyzji zakupowych nabywców finalnych w kontekście ich doświadczeń rynkowych w relacjach z oferentami. Cel ten starano się osiągnąć w odniesieniu do nabywców jednej z grup produktów spożywczych, jaką są produkty mleczarskie.

2. Determinanty decyzji zakupowych nabywców finalnych w kontekście zarządzania doświadczeniami – wyniki badań empirycznych

Rynek produktów mleczarskich w Polsce w ostatnich kilku latach rozwija się bardzo dynamicznie. Stale rosnąca konkurencja na tym rynku przejawia się jednak przede wszystkim pojawianiem się nowych, szeroko dostępnych marek produktów należących często do międzynarodowych koncernów, które w dużym

⁷ Budowanie pozytywnych doświadczeń nabywców uznaje się wręcz za podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej na rynku żywności, przy czym należy objąć tym podejściem także etap pozakupowy [10, s. 653–665], a nawet przedzakupowy, w tym etap wyboru określonego wariantu zakupowego, oczywiście nie tylko w przypadku usług, o czym piszą Neslin i in. [8, s. 95–112], ale również wszystkich pozostałych produktów.

⁸ Co prawda, B. Edvardsson pisze o tym w odniesieniu do usługodawców [4, s. 127–131], ale jest to również widoczne w przypadku oferentów pozostałych wyrobów.

stopniu dzięki rozbudowanym kampaniom promocyjnym są szeroko rozpoznawalne przez polskich nabywców finalnych. Sytuacja taka powoduje, że bariery wejścia na ten rynek przez krajowych producentów niedysponujących wystarczającymi środkami stale wzrastają. Nasuwa się zatem pytanie, w jaki sposób mniejsi oferenci powinni budować i utrzymywać pozytywne doświadczenia nabywców finalnych związane z nabywanymi produktami mleczarskimi?

Szukając odpowiedzi na to pytanie w okresie czerwiec – sierpień 2013 r. przeprowadzono badania ankietowe i nieustrukturalizowane wywiady uzupełniające wśród 550 nabywców finalnych z terenu województwa lubelskiego. Do analizy ostatecznie zakwalifikowano 525 kwestionariuszy ankiet. Badania miały charakter bezpośredni, który wymaga osobistego kontaktu badacza z podmiotami badanymi. Dobór próby do badań dokonany został w sposób celowy, przy czym podstawowym kryterium doboru była przynależność do grupy osób, które deklarowały dokonywanie zakupów produktów mleczarskich co najmniej jednej prezentowanej marki (spośród dziesięciu marek przedsiębiorstw mleczarskich z terenu województwa lubelskiego). Do opracowania danych pierwotnych uzyskanych z badań ankietowych wykorzystano analizę czynnikową⁹.

W celu budowania i utrwalania pozytywnych doświadczeń nabywców finalnych, a tym samym traktowania ich jako potencjalnych rynkowych sojuszników producenci powinni przede wszystkim dysponować wiedzą na temat elementów branych przez nich pod uwagę podczas zakupów produktów mleczarskich. Stanowi ona podstawę procesu marketingowego zarządzania doświadczeniami. Z tego względu respondentom przedstawiono tego typu czynniki i poproszono ich o określenie ich znaczenia w skali 0–5, gdzie 0 oznaczało brak znaczenia, 1 – bardzo małe znaczenie, 2 – małe znaczenie, 3 – średnie znaczenie, 4 – duże znaczenie, a 5 – bardzo duże znaczenie.

Interpretacja składowych głównych uzyskanych dla grupy zmiennych branych pod uwagę przez respondentów przy zakupie produktów mleczarskich

Składowe główne	Zmienne	Wartość ładunków	Wartość własna składowej głównej	Procent ogółu wartości własnych	Skum. procent wartości własnych
1. Wizerunek marki	– marka producenta	0,808	5,902	23,607	23,607
	– marka produktu	0,859			
2. Ciekawość	– ciekawość	0,757	2,116	8,463	32,071
3. Pochodzenie firmy	– kraj, z którego pochodzi firma	0,802	1,947	7,789	39,860
	– region, z którego pochodzi firma	0,715			
4. Zdrowotność	– wartość odżywcza i wartość zdrowotna	0,717	1,562	6,248	46,108
	– niezawodność	0,747			
5. Zaufanie	– zaufanie do producenta	0,802	1,349	5,397	51,505
	– zaufanie do produktu	0,862			
	– zaufanie do miejsca zakupu	0,708			
6. Cena	– cena	0,813	1,204	4,818	56,322
7. Nowość	– słowo „nowość”	0,761	1,122	4,488	60,810
8. Preferencje dzieci	– preferencje dzieci	0,722	1,052	4,208	65,018

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W wyniku przeprowadzenia analizy czynnikowej z pierwotnego zbioru dwudziestu pięciu zmiennych otrzymano osiem nowych składowych głównych, które zawierają znaczną część informacji pochodzących ze zmiennych pierwotnych, wyjaśniając 65% zmienności ogólnej. W tabeli przedstawiono wyniki analizy czynnikowej w postaci interpretacji uzyskanych składowych głównych.

⁹ W niniejszym artykule analizę czynnikową zastosowano w celu redukcji liczby zmiennych branych pod uwagę przy zakupie produktów mleczarskich [1; 12]. Do wyodrębnienia czynników zastosowano metodę głównych składowych, przy czym istotne było określenie ich liczby. W tym celu wykorzystano technikę kryterium Kaisera polegającą na pozostawieniu tylko tych czynników, które mają wartości własne większe od 1. Rotację czynników wykonano metodą znormalizowanej varimax.

Pierwsza składowa główna reprezentuje obszar, w którym mieszczą się zmienne w postaci marki produktu i marki jego producenta. Oznacza to, że marka była elementem, który w znaczącym zakresie wpływał na decyzje zakupowe respondentów dotyczące produktów mleczarskich. Ponadto ankietowani, którzy dokonując zakupu produktu mleczarskiego, sugerowali się jedynie jego marką, utożsamiali markę producenta oraz produktu, co najprawdopodobniej wynika z faktu, że producenci wyrobów mleczarskich z terenu województwa lubelskiego w znacznej mierze wykorzystują strategię marek wspartych marką producenta, polegającą na umieszczaniu obok marki produktu również marki jego wytwórcy. Składowa pierwsza, jak wynika z tabeli 1, wyjaśnia ponadto aż 23,6% zmienności ogólnej, co w porównaniu z siedmioma pozostałymi składowymi stanowi znaczną wartość. Duży udział tej składowej tym bardziej podkreśla konieczność przypisywania przez producentów znaczącej roli elementowi zaliczanemu do jakości rynkowej produktu mleczarskiego, jakim jest jego marka. Odzwierciedla ona bowiem zarówno własne doświadczenia nabywców, jak i doświadczenia innych osób.

Z uwagi na tematykę artykułu należy zwrócić szczególną uwagę na piątą składową główną związaną z czynnikami w postaci zaufania do produktu, jego producenta oraz miejsca zakupu. Ankietowani, którzy podczas dokonywania zakupu produktów mleczarskich wybierali wypróbowane już marki produktów i ich producentów robili to w sprawdzonych miejscach zakupu, do których mieli zaufanie, odzwierciedlające ich pozytywne doświadczenia.

W celu świadomego budowania pozytywnych doświadczeń nabywców finalnych bądź zapobiegania negatywnym doświadczeniom w przyszłości warto bliżej przeanalizować zagadnienia dotyczące postrzegania przez respondentów marek produktów mleczarskich i ich producentów. Aż 55,8% respondentów zadeklarowało, że nazwa producenta produktów mleczarskich powinna być nazwą miejscowości, w której zlokalizowane jest przedsiębiorstwo mleczarskie, zaś 63,8% ankietowanych stwierdziło, że logo tego typu producenta powinno być symbolem bezpośrednio informującym o cechach produktu, jego przeznaczeniu, specjalizacji czy korzyściach, które można odnieść dzięki konsumpcji. Doskonałym przykładem takiego przedsiębiorstwa jest Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska Krasnystaw, która znalazła się na pierwszym miejscu w strukturze zachowań zakupowych ankietowanych ze względu na kryterium producenta wyrobów mleczarskich. 99% ankietowanych dokonywało bowiem zakupów produktów pochodzących od tego producenta, przy czym warto podkreślić, że sytuacja ta jest niezmienna od 2009 roku¹⁰.

Warto dodać, że 57,1% ankietowanych w przypadku nazw produktów mleczarskich również preferowało marki odnoszące się do nazw miejscowości, w których dany produkt został wytworzony, np. Nadbużański Dzban, Nadwiślańskie. Według zaś 58% respondentów w bardzo widocznym miejscu na opakowaniu produktu mleczarskiego powinna znajdować się jednocześnie marka produktu oraz marka producenta.

Z tego najprawdopodobniej względu bardzo istotną składową główną, jaka pojawiła się wśród ośmiu składowych uzyskanych dla zmiennych branych pod uwagę przez respondentów podczas zakupów produktów mleczarskich, okazało się pochodzenie firmy. Ponadto ankietowani w równej mierze kierowali się krajem, jak również konkretnym regionem pochodzenia produktu, dysponując prawdopodobnie określonymi doświadczeniami w tym zakresie.

Drugą składową główną uzyskaną dla grupy zmiennych branych pod uwagę przez respondentów przy zakupie produktów mleczarskich utworzyła z kolei jedynie jedna zmienna w postaci ciekawości nabywców, co sugeruje, że istniała znacząca grupa respondentów, która podejmując decyzję co do wyboru konkretnego produktu mleczarskiego, kierowała się jedynie chęcią poznania nowego produktu, nie wykazując wrażliwości na inne czynniki. Wynik ten potwierdza wcześniejsze stwierdzenie dotyczące znacznej liczby pojawiających się na rynku nowych produktów mleczarskich, spośród których nabywcy muszą dokonywać wyboru, przy czym można stwierdzić, że respondenci robili to chętnie, co zaprzecza rutynowemu charakterowi ich decyzji zakupowych.

¹⁰ Potwierdzają to wyniki pierwotnych badań ankietowych i nieustrukturalizowanych wywiadów uzupełniających przeprowadzonych w 2009 r. (N = 714) i 2011 r. (N = 250) wśród nabywców finalnych z województwa lubelskiego.

Siódma z zaprezentowanych składowych głównych reprezentuje ponadto zmienną w postaci słowa „nowość”, co oznacza, że istniała także grupa ankietowanych, która dokonując zakupu produktu mleczarskiego, sugerowała się jedynie takim określeniem zaprezentowanym na opakowaniu produktu, nie biorąc pod uwagę innych elementów. Można przypuszczać, że wcześniejsze doświadczenia związane z nabywaniem nowych produktów były więc pozytywne, dlatego chętnie je powtarzano.

Czwarta składowa główna oznaczona jako zdrowotność reprezentuje z kolei czynniki obejmujące wartość zdrowotną produktu mleczarskiego (prozdrowotność) i jego wartość odżywczą (zawartość tłuszczu, białka, witamin itp.) oraz niezawodność (zgodność składu wskazanego na opakowaniu z rzeczywistą zawartością). Oznacza to, że respondenci przywiązujący dużą wagę do prozdrowotności produktów mleczarskich przy podejmowaniu decyzji co do zakupu produktu mleczarskiego, jednocześnie byli wrażliwi na elementy związane z ich wartością odżywczą i niezawodnością. Ta grupa ankietowanych szczególnie rolę przypisywała pozycjom zawartym w składzie produktu mleczarskiego. Można zatem stwierdzić, że respondenci, podejmując decyzję o wyborze konkretnego produktu mleczarskiego, wyższą wartość przypisywali zmiennej należącej do jakości marketingowej produktu, jaką jest jego marka, niż elementom wpływającym chociażby na jego zdrowotność.

Szóstą składową główną utworzyła jedynie jedna zmienna w postaci ceny, co oznacza, że istniała grupa respondentów, dla których czynnik ten był jedynym kryterium wyboru produktu mleczarskiego. W przypadku składowej ósmej taką zmienną okazały się z kolei preferencje dzieci.

Podsumowanie

Jednym z podstawowych obszarów marketingowej aktywności współczesnych oferentów powinno być zarządzanie doświadczeniami nabywców. Jedynie bowiem spójne i kompleksowe działania prowadzone w tym zakresie pozwalają na budowanie i utrwalanie pozytywnych doświadczeń, co przynosi korzyści wymierne i niewymierne zarówno nabywcom, jak i samemu oferentowi. Dodatkowo doświadczenia są m.in. fundamentem długookresowych relacji, przesądzając o ich specyfice (więzi emocjonalne) oraz sile (więzi relatywnie trwałe). Kształtowanie takich doświadczeń, a w konsekwencji układu relacyjnego, wymaga przede wszystkim ciągłego poznawania nabywców i odkrywania kierujących ich zachowaniami zakupowymi determinant.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wśród 8 składowych głównych aż 5 można odnieść do sfery własnych doświadczeń nabywców lub doświadczeń innych osób, przy czym szczególnie ważne okazały się zmienne związane z zaufaniem, marką i pochodzeniem producenta. Można zatem stwierdzić, że w przypadku produktów mleczarskich w procesie zarządzania doświadczeniami nabywców istotne miejsce zajmują działania związane z zarządzaniem marką i zaufaniem, które należy budować zarówno w odniesieniu do produktu, jak i oferenta, eksponując kraj i region jego pochodzenia¹¹.

Bibliografia

1. Analiza czynnikowa jako metoda redukcji danych, <http://www.statsoft.pl/textbook/stfacan.html#index> [dostęp: 02.02.2012].
2. Baruk A. (2013), *Offerers' Relations with Customers. Marketing Holistic Approach and Marketing Practice*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
3. Chen Y., Sun Y. (2003), *Age Differences in Financial Decision-making: Using Simple Heuristics*, Educational Gerontology, vol. 29.

¹¹ Wyniki badań nie potwierdzają bowiem, że pochodzenie ma jedynie znaczenie w przypadku produktów luksusowych, przy których wcześniej eksponowano ten czynnik [9, s. 308–321].

4. Edvardsson B. (2005), *Service Quality: Beyond Cognitive Assessment*, *Managing Service Quality*, vol. 15, no. 2.
5. Fitzsimons G.M., Chartrand T.L., Fitzsimons G.J. (2008), *Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You 'Think Different'*, *Journal of Consumer Research*, vol. 35, June.
6. Gentile Ch., Spiller N., Noci G. (2007), *How to Sustain the Customer Experience: an Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer*, *European Management Journal*, vol. 25, no. 5.
7. Meyer Ch., Schwager A. (2007), *Understanding Customer Experience*, *Harvard Business Review*, February.
8. Neslin S.A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C. (2006), *Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management*, *Journal of Service Research*, vol. 9, no. 2.
9. Piron F. (2000), *Consumers' Perceptions of the Country-of-Origin Effect on Purchasing Intentions of (In)Conspicuous Products*, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, iss. 4.
10. Saarijärvi H., Kuusela H., Rintamäki T. (2013), *Facilitating Customers' Post-purchase Food Retail Experiences*, *British Food Journal*, vol. 115, iss. 5.
11. Sanz de Acedo Lizárraga M.L., Sanz de Acedo Baquedano M.T., Cardelle-Elawar M. (2007), *Factors that Affect Decision Making: Gender and Age Differences*, *Journal of Psychology and Psychological Therapy*, vol. 7, no. 3.
12. Sokołowski A., Sagan A., *Przykłady stosowania analizy danych w marketingu i badaniu opinii publicznej*, <http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/adwmarketingu.html#wymiarowosci> [dostęp: 02.02.2012].
13. Spaniol J., Bayen U.J. (2005), *Aging and Conditional Probability Judgments: a Global Matching Approach*, *Psychology and Aging*, vol. 20.
14. Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A. (2009), *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*, *Journal of Retailing*, vol. 85, no. 1.

Jan Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KATEGORIA „ZDOLNOŚĆ ROZWOJOWA ORGANIZACJI” W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Streszczenie: Niniejszy artykuł zawiera teoretyczne rozważania na temat zdolności organizacji do rozwoju. Wypełnia lukę tematyczną zarządzania strategicznego jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Celem dociekań naukowych jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, jak należy rozumieć zdolność rozwojową organizacji, co stanowi o zdolności organizacji do rozwoju oraz jakich narzędzi należy użyć do analizy i oceny zdolności rozwojowej organizacji. W opracowaniu wykorzystane zostały głównie studia literatury przedmiotu, przeprowadzono jej krytyczną analizę i ocenę w zakresie problematyki zdolności organizacji do rozwoju. Artykuł przedstawia uporządkowany zasób wiedzy odnośnie pojmowania kategorii „zdolność organizacji do rozwoju”, jej terminów pokrewnych oraz zawiera rozważania na temat oceny zdolności rozwojowej, a także narzędzi jej analizy i oceny.

Słowa kluczowe: zdolność rozwojowa, zdolność strategiczna, zdolność dynamiczna, analiza strategiczna.

CATEGORY „ORGANIZATION DEVELOPMENT CAPABILITY” IN STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract: This article contains a theoretical reflection on the development of the capability of the organization. It fills the gap strategic management thematic as subdiscipline of science of management. The purpose of scientific research is to try to find an answer to the question of how to understand the development capacity of the organization, provides for the capability to the development of the organisation and what tools should be use to analyse and evaluate the capability of the organization's development. The article has been used mainly to study the subject literature, its critical analysis and evaluation in terms of the capability to the development of the organization. The article presents a structured knowledge resource for understanding the category “Organization Development Capability”, its related terms and contains a reflection on the evaluation of development capability and its analysis and evaluation.

Keywords: development capability, strategic capability dynamic capabulity, strategic analysis.

Wprowadzenie

Analizując literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego, zauważyć można brak znaczących opracowań przedstawiających problematykę zdolności rozwojowej organizacji. Większość prac dotyczących rozwoju organizacji poświęca uwagę analizie ogólnych uwarunkowań rozwoju lub instrumentów zarządzania rozwojem, bez analizy mierzalnego wpływu czynników rozwoju [por. 18]. Brakuje podejścia interdyscyplinarnego do analizy rozwoju organizacji. John C. Camillus (2008) zauważa, że problemy rozwoju organizacji mają charakter złożony i niejasny. Pojawiają się w kontekście niemożliwej do przewidzenia niepewnej przyszłości i powiązane są z wieloma interesariuszami, z których każdy reprezentuje specyficzne wartości i priorytety oraz oczekiwania wobec organizacji. Należy zwrócić uwagę, że nauki o zarządzaniu operują wieloma kategoriami abstrakcyjnymi, trudno mierzalnymi (np. rozwój, konkurencyjność, zdolność rozwojowa, wartość). Pojęcia te mają charakter relatywny, nie są jednoznacznie definiowane. Szczegółowa

deskrypcja kategorii pojęciowej „zdolność rozwojowa” wymaga opisu podobnych pojęć, często stosowanych zamiennie z tym pojęciem, takich jak: potencjał rozwojowy, potencjał strategiczny, zdolność strategiczna czy zdolność dynamiczna organizacji¹. Wydaje się, że uporządkowanie stanu wiedzy w zakresie zdolności rozwojowej organizacji, operacjonizacji tej kategorii pojęciowej, metod jej analizy i oceny częściowo wypełnia lukę tematyczną w naukach o zarządzaniu. Celem niniejszych dociekań naukowych jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, jak należy rozumieć zdolność rozwojową organizacji, co stanowi o zdolności organizacji do rozwoju oraz jakich narzędzi należy użyć do analizy i oceny zdolności rozwojowej organizacji. Podjęty w artykule problem jest stosunkowo nowym zagadnieniem w naukach o zarządzaniu, prawie w ogóle nie analizowanym w warstwie teoretycznej. Szczególna złożoność problematyki rozwoju organizacji, jak i niedostatecznie rozwinięta metodyka analizy zdolności rozwojowej organizacji skłaniają do podjęcia prac badawczych w tym zakresie.

1. Przegląd literatury w obszarze zdolności rozwojowej organizacji

Przedsiębiorstwo, aby się rozwijać, musi być do tego zdolne². Zdolność do rozwoju organizacji (zdolność rozwojowa) jest podstawową kategorią pojęciową zasobowej szkoły zarządzania strategicznego³. Jest ona pojęciem wielowymiarowym, niejednoznacznie definiowanym, złożonym, trudno mierzalnym oraz względnie nowym w naukach o zarządzaniu, stąd też brak bogatej literatury na ten temat. W krajowej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu zagadnienie zdolności rozwojowej organizacji jest, poza kilkoma znaczącymi pracami Adama Stabryły [12; 15], traktowane marginalnie [por. 1; 11; 18]. W zagranicznej literaturze przedmiotu operuje się takimi kategoriami pojęciowymi paradygmatu zasobowego, jak: „zdolność strategiczna” (*strategic capability*), „zdolność dynamiczna” (*dynamic capability*), „zdolność organizacyjna” (*organizational capability*)⁴. Zdolności te stanowią przedmiot rozważań teorii dynamicznych zdolności (D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen 1997; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin 2000; T.E. Dosi, R.R. Nelson, S.G. Winter 2000; C.L. Wang, P.K. Ahmed 2007), organizacyjnego uczenia się (C. Argyris, D. A. Schön 1978; P. Senge 1990) oraz podejścia pozytywnej nauki o organizacji (K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn 2003). Teorie te nie wypracowały dotychczas odpowiedniej metody operacjonizacji zdolności rozwojowej organizacji.

¹ W tytule artykułu użyto terminu „organizacja” ze względu na jego uniwersalność, albowiem zawarte w tekście rozważania odniesione zostały do przedsiębiorstwa (firmy), występującego jako typowy przykład organizacji gospodarczej (komercyjnej).

² Zdolność (łac. *ingenium*, *indoles*, grec. *δύναμις*, *εὐφροία*, *εως*) to możność, możliwość, potencjał, talent, dar, atut, predyspozycja, podatność, gotowość, skłonność; predyspozycja do szybkiego opanowania umiejętności, sprawność i możliwość robienia czegoś, umiejętność zrobienia czegoś (np. zdolność bojowa wojska, zdolność do działań efektywnych czy innowacyjnych). Zdolność występuje zamiennie z takimi pojęciami jak uzdolnienia, kompetencje, kwalifikacje. Zdolność ujmowana jest jako synonim sprawności, szybkości, biegłości w osiąganiu wyniku, rezultatu [por. 5]. W klasycznym ujęciu uzdolnienia określane są jako właściwości pozwalające na uzyskiwanie wysokich wyników. „Zdolność” jako kategoria pojęciowa jest przedmiotem zainteresowania takich dyscyplin naukowych jak filozofia, biologia, socjologia, pedagogika, psychologia, prakseologia, zarządzanie. W ujęciu psychologii zdolność stanowi względnie trwałą cechę procesów poznawczych (ujęcie instrumentalne), determinującą wysoki poziom osiągnięć jednostki. Zanim Bolesława Hornowskiego każda zdolność stanowi pewnego rodzaju właściwość psychiczną, przejawiającą się w odmiennych czynnościach i wytworach. Zdolności są wypadkową rozwoju indywidualnego jednostki (zadatków wrodzonych) oraz wpływów środowiska [5, s. 47].

³ Pojęcie „zdolność rozwojowa” wykazuje związek znaczeniowy z takimi terminami występującymi w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, jak zasoby, kompetencje, umiejętności, potencjał i potencjalizacja. Należy zwrócić uwagę, że w oparciu o uprzednio wymienione kategorie pojęciowe można poprawnie zdefiniować zdolność rozwojową organizacji. Szczegółowa deskrypcja tej kategorii pojęciowej wymaga użycia aparatu pojęciowego z zakresu psychologii i pedagogiki.

⁴ Zdolność adaptacyjna określa cechę (atrybut) organizacji oznaczającą jej możliwość do szybkiego i skutecznego reagowania na zmiany wewnętrznych oraz zewnętrznych warunków funkcjonowania [6, s. 89–91, 120]. Gerry Johnson, Kevan Scholes i Richard Whittington definiują zdolność strategiczną jako zasoby i kompetencje potrzebne organizacji do przetrwania i pomyślnego rozwoju. Wyróżniają oni zdolność strategiczną na poziomie progowym oraz takim, które umożliwia organizacji zdobycie przewagi konkurencyjnej i uzyskanie lepszych wyników [7, s. 88–89]. Zdolność dynamiczna organizacji pojmowana jest jako umiejętność odnawiania i odtwarzania własnych zdolności strategicznych w celu sprostania potrzebom zmieniającego się otoczenia [21, s. 31–52]. Zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*) pojmowane są jako swoistego rodzaju rutynowe zachowania organizacyjne, umożliwiające organizacji szybszą i dokładniejszą adaptację do wszelkich zmian [por. 8].

Stewart R. Clegg, Thomas Clarke i Eduardo Ibarra (2001) wskazują, że jednym z współczesnych wyzwania, przed którym stoi organizacja jest podtrzymywanie zdolności do przetrwania (dokonywania zwrotów strategicznych). Zdolność dokonywania zmian, co wyraża się w elastyczności organizacji, nabiera ostatnio znaczenia jako wiodący wymiar paradygmatu zarządzania w warunkach narastającej turbulencji otoczenia i wzrostu dynamiki zmian wewnątrz przedsiębiorstwa [por. 20].

W najnowszych opracowaniach z zakresu zarządzania strategicznego wiąże się teorie zdolności organizacji z procesem organizacyjnego uczenia się. Sednem dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwalają na adaptację do zmieniających się warunków. Taka natura zdolności dynamicznych determinowana jest procesami organizacyjnego uczenia się [por. 16]. Zwraca się uwagę na znaczącą rolę analizy zdolności organizacji w kształtowaniu strategii rozwoju. Analiza zdolności rozwojowej organizacji stanowi także podstawę kształtowania, jak i doskonalenia systemu bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa. Idea zdolności rozwojowej organizacji staje się obecnie szczególnie istotnym tematem badawczym, z uwagi na światowy kryzys finansowy.

Interesującą perspektywę badawczą stwarza spojrzenie na teorię zdolności rozwojowej organizacji przez pryzmat teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa (1984), teorii nadawania znaczenia Karla E. Weicka (1995), szkoły poznawczej w badaniach strategii (D. Gioia, K. Chittipeddi 1991), studiów kulturowych oraz z punktu widzenia logiki modalnej. Należy zwrócić uwagę, że w rozwijaniu koncepcji teoretycznej i metodologicznej zdolności rozwojowej organizacji mogą okazać się pomocne opracowania z zakresu dynamiki systemów złożonych, jak i prace z zakresu badań socjologicznych i badań nad kreatywnością organizacji (C. Andriopoulos, B. Clegg, M. Csikszentmihalyi 2001; M. Brzeziński 2009).

2. Pojęcie zdolności rozwojowej organizacji

W naukach o zarządzaniu koncepcja zdolności organizacji pojawiła się na początku lat 80. XX w. wraz z rozwojem zasobowej teorii przedsiębiorstwa (*Resource-Based View of Firm*). Sylwia Sysko-Romańczuk definiuje zdolność rozwojową przedsiębiorstwa jako taki jego potencjał wytwórczy, który zapewnia wykonanie przedsięwzięć o charakterze zmian jakościowych (także ilościowych) we wszystkich sferach jego działalności, zidentyfikowanych na podstawie analiz potencjału rynku, na którym ono działa [18, s. 75]. Według S. Sysko-Romańczyk zdolność rozwojowa wyraża gotowość przedsiębiorstwa do zidentyfikowania i podjęcia takich działań prowadzących do zmian jakościowych, które umożliwią realizację przyjętej strategii rozwoju i uzyskanie przewagi konkurencyjnej [18, s. 54]. Zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa stanowi wskaźnik oceny jego kluczowych kompetencji. Jeżeli w danym przedziale czasu działalność przedsiębiorstwa charakteryzuje się rentownością majątku oraz wypłacalnością, to wówczas orzeka się, że posiada ono zdolność rozwojową.

Zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa jest wykładnikiem wartości jego potencjału strategicznego. Wyraża ona możliwość zarówno pomnażania majątku przedsiębiorstwa, jak i tworzenia wartości dla interesariuszy oraz kreowania postępu w różnych dziedzinach działalności. Zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa zdeterminowana jest zasobami i możliwością przekształcenia ich w aktywa, które one posiada lub może nabyć [10, s. 251].

Stanisława Ryżewska przez zdolność rozwojową rozumie wypracowany przez przedsiębiorstwo zasób wewnętrzny, traktowany jako potencjalny strumień pieniężny wpływający do przedsiębiorstwa [11, s. 140–145].

Zdolność organizacji do rozwoju oznacza możliwość wyprzedzania przez nią zmian zachodzących w otoczeniu. Zdolność do rozwoju to także umiejętność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu w celu zachowania własnej konkurencyjności [16, s. 417]. Zdolność do rozwoju oznacza również posiadanie i umiejętność tworzenia wyróżniających umiejętności, w tym generowania wiedzy, kreowania i wprowadzania innowacji, zapewniania odpowiedniej konfiguracji działań wewnątrz organizacji, reagowanie na zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu.

Według Adama Stabryły ogólnie rozumiana zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa stanowi miernik wartości jego potencjału wytwórczego, który wyraża ocenę możliwości realizacji przedsięwzięć na poziomie wysokiej efektywności. Jest wykładnikiem wartości potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, co oznacza, że zasoby i umiejętności osiągają poziom satysfakcjonujący z punktu widzenia możliwości podnoszenia wartości przedsiębiorstwa oraz wartości dla interesariuszy i dynamizowania jego poszczególnych funkcji [14, s. 399]. Zdaniem cytowanego autora zdolność rozwojowa stanowi miernik agregatywnej wartości potencjału strategicznego przedsiębiorstwa [13, s. 276]. Może ona przyjmować postać szczegółową (np. zdolność finansowa, kredytowa, konkurencyjna, innowacyjna, produkcyjna, kierowania), jak i postać syntetyczną, która łączy cząstkowe kryteria oceny zdolności rozwojowej.

3. Problem oceny zdolności rozwojowej organizacji

Należy zaznaczyć, że istnieje trudność wyboru wskaźników badania oceny zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa działającego w warunkach wysokiej złożoności i zmienności otoczenia. Wynika ona z faktu wzrostu znaczenia niematerialnych determinant rozwoju przedsiębiorstwa. W zasadzie do obliczenia zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa stosuje się różne postacie miar jego kompleksowej działalności, przy założeniu, że mają one charakter wielokryterialny, jak np. ocena kluczowych kompetencji, poziom zorganizowania, kategoria firmy, którą wyraża tzw. indeks GSS (indeks generalnego stanu systemu) oraz ranking firm.

S. Sysko-Romańczuk wskazuje, że najbardziej popularnym narzędziem diagnozy zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa jest metoda wskaźnikowo-punktowa, zwana oceną generalnego stanu systemu [18, s. 75]. Indeks GSS jest przykładem agregatywnej zdolności rozwojowej firmy i umożliwia jej zaszeregowanie jako kategorii rozwojowej o zróżnicowanych możliwościach rozwojowych lub nierozwojowych [12, s. 247–248]. S. Sysko-Romańczuk uważa także, że metoda oceny ogólnego stanu systemu nie spełnia wymogów stawianych przez kadrę zarządzającą i wskazuje na słabe punkty tej metody [18, s. 75–76]:

1. Obejmuje ona badanie zdolności rozwojowej przede wszystkim w obszarze ekonomicznym, organizacyjnym i technicznym. Pomijany jest socjokulturowy oraz personalny wymiar rozwoju organizacji. Wymiar ekonomiczny jest najczęściej zawężany do perspektywy finansowej, której, niestety, nadaje się priorytet w całej analizie⁵.
2. Poszczególne wymiary opisywane są przez czynniki, których dobór nie został jasno określony (brak kryterium doboru). Konieczne jest uwzględnienie relacji współzależności występujących pomiędzy wskazanymi czynnikami (określenie zmiennych zależnych i niezależnych oraz ich siły wpływu), które mogą mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Należy także uwzględnić fakt, że rola poszczególnych czynników będzie się zmieniać w zależności od fazy cyklu życia firmy, zatem zmianie powinny ulegać także ich wagi.
3. Nie opracowano sposobów mierzenia poszczególnych czynników oraz nie określono częstotliwości dokonywania ich pomiarów.
4. W ocenie aktualnej zdolności rozwojowej oraz prognozowaniu możliwości rozwojowych firmy istotną rolę odgrywać powinny nie tylko czynniki wewnętrzne (jak w dotychczasowym modelu GSS), ale także czynniki zewnętrzne charakteryzujące potencjał rynku, na którym działa firma.

⁵ Cytowana autorka zauważa, że zarządzanie firmą tylko za pomocą wskaźników finansowych jest dzisiaj niewystarczające, ponieważ są one jedynie skutkiem określonych decyzji i działań, a nie ich przyczyną. Ustalenie potencjału rozwojowego firmy tylko na podstawie takich wskaźników, jak np. stopa zwrotu inwestycji, zysk, w niewielkim stopniu umożliwia menedżerom podejmowanie racjonalnych decyzji. Są one jedynie wskaźnikami „sprawozdania”, a to nie jest tożsame ze wskaźnikami sygnalizującymi sposób działania firmy [18, s. 76].

5. Indeks GSS stanowi zapis przeszłego lub ewentualnego teraźniejszego rozwoju (perspektywa *ex post*) firmy i nie ułatwia podejmowania decyzji o momencie i formie przyszłego rozwoju (perspektywa *ex ante*).

A. Stabryła wyróżnia dwie uniwersalne metody obliczania agregatywnej zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa: metodę normalizacji ilorazowej oraz metodę agregacji punktowej [15, s. 598]. Pierwsza polega na pomiarze potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, w drugiej metodzie cząstkowe (szczegółowe) postaci zdolności rozwojowej stanowią kryteria jej oceny⁶.

4. Analiza strategiczna jako narzędzie oceny zdolności organizacji do rozwoju

Możliwości rozwojowe organizacji można określić, wykorzystując metody i techniki analizy strategicznej w zakresie oceny potencjału strategicznego i pozycji strategicznej. Metody analizy strategicznej są uniwersalnym i użytecznym sposobem oceny perspektyw rozwoju organizacji. A. Stabryła definiuje analizę strategiczną jako postępowanie badawcze, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej – praktyczne wytyczenie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu [12, s. 137]. Ma ona charakter diagnostyczny i projekcyjny, służy nie tylko ocenie bieżącej sytuacji organizacji i otoczenia, ale również określeniu możliwości rozwoju, uwarunkowanych szansami i zagrożeniami występującymi zarówno obecnie, jak i mogących się pojawić w przyszłości. Jednym z podstawowych celów analizy strategicznej jest ocena potencjału przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom.

O zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa można mówić w kontekście wpływu zasobów na strategię firmy. Należy zwrócić uwagę, że wyznaczenie kierunku rozwoju organizacji, jak i określenie jej zdolności do rozwoju, poprzedzone jest oszacowaniem jego pozycji strategicznej określającej kategorię przedsiębiorstwa w perspektywie rozwoju. Ocena pozycji strategicznej firmy polega na jednoznacznym określeniu, czy badana organizacja ma wystarczający potencjał, aby przetrwać i rozwinąć się w otoczeniu, w którym organizacji działa. Efektem tego oszacowania jest zakwalifikowanie firmy do jednej z kategorii: rozwojowej, nierozwojowej i o zróżnicowanych możliwościach rozwojowych [3, s. 201].

Należy podkreślić, że na bieżącą i przyszłą pozycję strategiczną organizacji wpływa ocena czynników jej otoczenia. Może ona być przeprowadzana w celu określenia zdolności organizacji do rozwoju. Do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa wykorzystuje się metody analizy makrootoczenia, otoczenia sektorowego oraz wewnętrznego potencjału organizacji⁷.

Analiza potencjału organizacji obejmuje badanie jej zasobów i kompetencji pod kątem ich przydatności do sformułowania skutecznej strategii. Zasoby i wewnętrzne cechy organizacji charakteryzują aktualną jej zdolność do rozwoju⁸. Zestawienie metod analizy i oceny pozycji strategicznej i potencjału strategicznego organizacji przedstawiono w tabeli.

⁶ Szczegółowy opis procedur obliczeniowych obu wyżej wymienionych metod można znaleźć w pracach A. Stabryły [14; 15].

⁷ Większość stosowanych w praktyce metod prezentacji pozycji strategicznej i konkurencyjnej organizacji ma charakter statyczny, tzn. pokazuje obecną sytuację organizacji, a nie ukazuje zmiany tej pozycji w przeszłości oraz projekcji zmian w przyszłości, przy założeniu zmian otoczenia i różnych wariantów strategii.

⁸ Unikatowe zasoby i umiejętności oraz inne walory odróżniające firmę od konkurencji stanowią jej silne strony (atuty). Natomiast te zasoby i aspekty funkcjonowania, które ograniczają sprawność i mogą blokować rozwój firmy traktowane są jako słabe strony [9, s. 184].

Tabela. Metody analizy i oceny potencjału strategicznego oraz pozycji strategicznej organizacji

Przedział odniesienia	Wyszczególnienie metod analizy strategicznej
Potencjał strategiczny	Analiza cyklu życia organizacji/strategicznym jednostek biznesu Analiza cyklu życia produktu Analiza cyklu życia technologii Analiza kluczowych czynników sukcesu Analiza łańcucha wartości dodanej Analiza zasobów przedsiębiorstwa Charlesa W. Hofera – Dana Schendela Benchmarking strategiczny Bilans strategiczny przedsiębiorstwa Bilans strategiczny firmy INESAD Kompleksowa kwalifikacja działalności firmy Mapa kompetencji organizacji Profil przewagi strategicznej SAP (<i>Strategic Advantage Profil</i>) Profil oceny zdolności CAP (<i>Capabilities Assessment Profile</i>) Punktowa ocena czynników wewnętrznych Freda R. Davida Metody portfelowe Macierz ADL (Artur D. Little) Macierz BCG (Boston Consulting Group) Macierz diagnostyczno-projektowa Macierz Charlesa W. Hofera Macierz Marakon Associates Macierz firmy McKinseya/GE (General Electric) Macierz koncernu Shella Portfel technologiczny Arnolda C. Haxa – Nicolasa C. Majlufa
Pozycja strategiczna (konkurencyjna) ⁹	Analiza profili konkurencyjnych Analiza SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>) Analiza SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>) Analiza VRIO (<i>Valuable, Rare, Inimitable, Organizing</i>) Benchmarking Mapa grup strategicznych Mapa konkurentów i nabywców firmy McKinsey Metoda „pięta Achillesa” (analiza wrażliwości – <i>Susceptibility Analysis</i>) Zegar strategii Cliffa Bowmana i Davida Faulknera Metody portfelowe Macierz Ashridge’a Macierz atrakcyjności produktu Macierz atrakcyjności rynku Macierz ADL Macierz czteropolowa: atrakcyjność sektora – pozycja przedsiębiorstwa w sektorze Macierz Charlesa W. Hofera i Dana Schendela Macierz firmy McKinsey /GE Macierz synergii sektorów Metody analizy makrootoczenia i mikrooczenia organizacji

Jak zauważają Grażyna Gierszewska i Maria Romanowska, uzyskanie pełnego i w miarę obiektywnego obrazu przedsiębiorstwa wymaga równoczesnego stosowania kilku metod analizy, co pozwala na dokonanie identyfikacji potencjału organizacji z różnych punktów widzenia [4, s. 49–50].

W analizie zasobów i pozycji strategicznej przedsiębiorstwa mogą być wykorzystane różne metody, mające charakter cząstkowych narzędzi wspomagających proces podejmowania decyzji strategicznych (metody wycinkowe) lub całościowych (metody zintegrowane). Należy zwrócić uwagę, że ograniczenia

⁹ Zdaniem G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej w literaturze przedmiotu, często niesłusznie, zamiennie stosuje się pojęcia „pozycja strategiczna przedsiębiorstwa” oraz „pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa”. W przypadku pozycji strategicznej należy brać pod uwagę makrootoczenie i otoczenie sektorowe przedsiębiorstwa, a w przypadku firm zdywersyfikowanych oceniać pozycję firmy we wszystkich sektorach jej działalności, natomiast pozycja konkurencyjna polega na plasowaniu firmy w wybranym sektorze [4, s. 173]. Pozycja konkurencyjna oznacza skuteczność w zakresie wykorzystania możliwości przedsiębiorstwa do konkurowania, jak i jego przyszłą zdolność do konkurowania [19, s. 219].

metod analizy zasobów organizacji wynikają z subiektywizmu oceny istotności oraz siły wpływu rozpatrywanych uwarunkowań (czynników zewnętrznych, zasobów i potencjału przedsiębiorstwa) [17, s. 45]¹⁰.

Podsumowanie

Ze wstępnych badań literaturowych wynika, że przedstawione w artykule rozważania wydają się mieć charakter pionierski. Należy zwrócić uwagę, że rezultaty badań podejmowanych nad zdolnością rozwojową organizacji mogą wpłynąć na innowacyjność przedsiębiorstwa. Wyniki prac pokazujących poziom zdolności rozwojowej organizacji, jak i czynniki mające wpływ na tę zdolność, mogą służyć pomocą kadrcie kierowniczej w formułowaniu strategii rozwoju firmy. Ma to szczególne znaczenie w warunkach globalizacji, wzrastającej konkurencji oraz konwergencji sektorów. Wydaje się, że kierunkiem dalszych poszukiwań badawczych powinno być spojrzenie na zdolność rozwojową organizacji m.in. przez: pryzmat teorii strukturacji, nadawania znaczenia, studiów kulturowych oraz w kontekście instytucjonalnego uwarunkowania procesów decyzyjnych, gry interesów w organizacji, izomorfizmu organizacyjnego, konstruktywistycznego ujęcia organizacji oraz nadzoru korporacyjnego.

Bibliografia

1. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
2. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J. (2013), *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa.
3. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
4. Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
5. Hornowski B. (1978), *Rozwój inteligencji i zdolności specjalnych*, WSiP, Warszawa.
6. Jasiński Z. (1987), *Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 372, Wrocław.
7. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
8. Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.
9. Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
10. Pomykałska B., Pomykałski P. (2007), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Ryżewska S. (1997), *Bankowa analiza przedsiębiorstwa dla potrzeb oceny ryzyka kredytowego*, TWIGGER, Warszawa.
12. Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Stabryła A. (2004), *Bilans sprawnościowy jako narzędzie oceny potencjału strategicznego firmy*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1025, Wrocław.
14. Stabryła A. (2008), *Wybrane kierunki badań nad rozwojem firmy*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, nr 1, t. 2.
15. Stabryła A. (2009), *Formuły uniwersalne programowania działalności systemów gospodarczych w zarządzaniu strategicznym*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
16. Stańczyk-Hugiet E. (2008), *Koncepcja organizacyjnego uczenia się a elastyczność strategiczna przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
17. *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa metody analizy-przykłady* (2007), red. Jurek-Stepień, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

¹⁰ Cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie określa możliwości funkcjonowania i rozwoju organizacji. Organizacja nie jest w stanie zmienić warunków zewnętrznych swojego funkcjonowania [2, s. 64]. Otoczenie stwarza szanse bądź zagrożenia dla dalszego przetrwania lub rozwoju organizacji. Grażyna Gierszewska, Barbara Olszewska i Jan Skonieczny twierdzą, że znajomość otoczenia organizacji jest kluczowa do budowania potencjału, gdyż umożliwia zdefiniowanie celów, sformułowanie i realizację strategii oraz przeprowadzenie reorientacji strategicznej [2, s. 61].

18. Sysko-Romańczuk S. (2005), *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Rozprawy i Studia T.(DCXLIV) 570, nr 570, t. 664, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
19. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
20. Volberda H.W. (1998), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York.
21. Wang C.L., Ahmed P.K. (2007), *Dynamic Capabilities: a review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, vol. 1, no. 9.

Maciej Brzozowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

EWOLUCJA MYŚLENIA STRATEGICZNEGO – OD PLANOWANIA STRATEGICZNEGO DO MYŚLENIA PROJEKTOWEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest syntetyczne omówienie ewolucji myślenia strategicznego, wyjaśnienie wybranych nie-domówień i sprzeczności towarzyszących temu sposobowi myślenia oraz wskazanie możliwego kierunku jego rozwoju, a tym samym uzyskanie odpowiedzi na zasadnicze pytania: na czym polega istota myślenia strategicznego, jak można je zidentyfikować? czy i jak różni się ono od innych sposobów myślenia wykorzystywanych w organizacji.

W artykule omówiono różnice w definiowaniu strategii związane z mnogością teoretycznych „szkół” zarządzania strategicznego, a także relacje między myśleniem strategicznym i planowaniem strategicznym oraz rozróżnienie indywidualnej i organizacyjnej perspektywy myślenia strategicznego. Na zakończenie zaproponowano koncepcję myślenia projektowego jako nowego sposobu interpretacji myślenia strategicznego w organizacji.

Słowa kluczowe: myślenie strategiczne, myślenie projektowe, planowanie strategiczne.

THE EVOLUTION OF STRATEGIC THINKING - FROM STRATEGIC PLANNING TO DESIGN THINKING

Abstract: The purpose of this research is to provide a synthetic overview of the evolution of strategic thinking, to clarify some of the salient issues and contradictions surrounding this way of thinking and to indicate its possible development paths. The research is dedicated to find answers to the following questions: what is the nature of strategic thinking? How do we recognize it? How is it different from alternative approaches to thinking in an organization?

In the first part of the paper, a variety of schools of thought on strategic thinking has been compared. Then, the interrelations between strategic thinking and strategic planning have been discussed as well as two perspectives of strategic thinking: individual and organizational. Finally, the concept of design thinking has been developed as a new way of understanding of strategic thinking.

Keywords: strategic thinking, design thinking, strategic planning.

Wprowadzenie

Terminologia zarządzania strategicznego jest bardzo pojemna i zróżnicowana, a poszczególni autorzy w odmienny sposób wykorzystują wybrane pojęcia do opisu i wyjaśniania zjawisk obserwowanych w przedsiębiorstwach.

Pomimo że termin „myślenie strategiczne” jest wykorzystywany w publikacjach naukowych od ponad 30 lat, to często bywa wykorzystywany zamiennie m.in. z takimi terminami, jak „strategia” czy „planowanie strategiczne” [2, s. 63–71]. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wskazać cztery podstawowe źródła trudności z jednoznacznym określeniem istoty myślenia strategicznego. Są to: (1) różnice w definiowaniu strategii związane z mnogością teoretycznych „szkół” zarządzania strategicznego, (2) problemy

z rozróżnieniem myślenia strategicznego i planowania strategicznego, (3) dwie perspektywy myślenia strategicznego: indywidualna i organizacyjna oraz (4) brak powszechnie akceptowanej, popularnej definicji myślenia strategicznego [por. 8, s. 219].

Wyróżnione elementy zostaną przedstawione w kolejnych częściach artykułu. Ich omówienie ma na celu wyjaśnienie natury myślenia strategicznego oraz zaproponowanie jego nowego sposobu interpretacji w postaci myślenia projektowego.

Artykuł powstał w wyniku przeprowadzenia procesu badawczego o charakterze jakościowym i eksploracyjnym. Zastosowano w nim podejście interpretatywne z wykorzystaniem metod deskryptywno-wyjaśniających, w szczególności krytycznej i refleksyjnej analizy dyskursu (tekstów naukowych z renomowanych czasopism anglojęzycznych z zakresu zarządzania strategicznego i *desing management*), jak również identyfikacji, klasyfikacji oraz eksplikacji badanego zjawiska myślenia strategicznego.

1. Myślenie strategiczne a szkoły zarządzania strategicznego

Literatura z zakresu zarządzania strategicznego oferuje wiele teorii wyjaśniających naturę strategii i zarządzania strategicznego. Z analizy dorobku poszczególnych szkół zarządzania wyłania się proces ewolucji myślenia strategicznego, rozumianego jako sposób postrzegania i tworzenia strategii organizacji. W tabeli zestawiono alternatywne sposoby interpretowania natury myślenia strategicznego według dziesięciu szkół strategii wyróżnionych w klasyfikacji H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela [17]¹.

Myślenie strategiczne w ujęciu szkół zarządzania strategicznego

Nazwa szkoły	Reprezentatywni autorzy	Natura myślenia strategicznego
Szkoła projektowania (The Design School)	P. Selznick, A. Chandler, K. Andrews	proces formułowania strategii jako praca koncepcyjna polegająca na rozmyślnym kojarzeniu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych
Szkoła planowania (The Planning School)	I. Ansoff, G. Steiner, P. Lorange	tworzenie strategii jako formalny proces planistyczny zakładający wykorzystanie zestawu narzędzi analitycznych oraz opracowanie hierarchii planów
Szkoła pozycyjna (The Positioning School)	M. Porter	formułowanie strategii jako analityczny proces określania obecnej oraz oczekiwanej pozycji przedsiębiorstwa, jak również wyboru sposobów jej osiągnięcia
Szkoła przedsiębiorcza (The Entrepreneurial School)	J. Schumpeter, P. rucker, H. Peters	proces tworzenia strategii jako splot wizjonerskich działań (wykorzystania wiedzy, intuicji, osądów, doświadczeń) liderów organizacji
Szkoła poznania (The Cognitive School)	H. Simon, J. March	formułowanie strategii jako indywidualny (a więc obciążony subiektywnymi ograniczeniami i założeniami) mentalny proces poznawczy stratega, determinujący jego sposób podejmowania decyzji strategicznych
Szkoła uczenia się (The Learning School)	J. Quinn, R. Milles, C. Prahalad, G. Hamel, C. Lindblom	formułowanie strategii jako proces emergentny, w którego trakcie strategia wykształca się w wyniku uczenia się towarzyszącego działaniu (wnioskowanie retrospektywne wyłaniające dominujący wzorzec zachowań strategicznych, który można następnie wykorzystać do określania przyszłych kierunków działania)
Szkoła władzy (The Power School)	J. Pfeffer, G. Salancik, M. Cyert, J. March	kształtowanie strategii w trakcie negocjacji między członkami organizacji (m.in. poprzez „gry” polityczne, przekonywanie, targowanie, konfrontacje, zawieranie koalicji) oraz między organizacją a jej głównymi interesariuszami zewnętrznymi (m.in. poprzez łączenie elementów współpracy i rywalizacji)
Szkoła kulturowa (The Cultural School)	A. Pettigrew, S. Feldman, J. Barney	Kształtowanie strategii jako zespołowy proces społecznej interakcji skutkujący wyłonieniem się kulturowego wzorca zachowań strategicznych, uwzględniającego indywidualne przekonania jej uczestników oraz kulturowe wartości organizacji

¹ Wariantywne klasyfikacje szkół strategii można odnaleźć m.in. w pozycjach: [19; 26; 11].

Nazwa szkoły	Reprezentatywni autorzy	Natura myślenia strategicznego
Szkoła uwarunkowań środowiskowych (The Environmental School)	J. Freeman, M. Hannan, C. Oliver	identyfikowanie strategii jako reaktywny proces zakładający dogłębne poznanie sytuacyjnego kontekstu funkcjonowania organizacji oraz odpowiednie dostosowanie się do otoczenia
Szkoła konfiguracji (The Configuration School)	D. Miller, A. Chandler, R. Miles, C. Snow	kształtowanie strategii jako proces ciągłej transformacji celów i środków działania, dostosowujący organizację do zmieniającego się kontekstu jej funkcjonowania (proces zarządzania zmianą strategiczną zakładający przechodzenie między tymczasowymi konfiguracjami organizacyjnymi)

Źródło: Na podstawie [17; 12].

2. Myślenie strategiczne a planowanie strategiczne

Rozważając naturę myślenia strategicznego, uwaga większości autorów skupia się na rozróżnieniu myślenia strategicznego od planowania strategicznego, przy czym nie ma zgodności, jak miałyby się ono kształtować.

L. Heracleous zidentyfikował następujące sposoby interpretowania relacji pomiędzy pojęciami strategicznego myślenia i planowania [10, s. 481–487]:

1. Planowanie strategiczne oraz myślenie strategiczne są dwoma odrębnymi konstruktami myślowymi, przy czym myślenie strategiczne powinno poprzedzać planowanie (pogląd reprezentowany m.in. przez H. Mintzberga [16, s. 107–114]). Takie podejście podkreśla odmienny charakter obu tych pojęć – planowanie strategiczne jest analityczne i zbieżne, natomiast myślenie strategiczne jest syntetyczne i rozbieżne.
2. Myślenie strategiczne ma charakter *stricte* analityczny (pogląd utożsamiany z M. Porterem [23, s. 90–93]). Zgodnie z tym sposobem interpretacji, efekty myślenia strategicznego są wypracowywane poprzez wykorzystanie sformalizowanych narzędzi analitycznych. Myślenie strategiczne według Portera nie jest syntetyczne i rozbieżne, lecz analityczne i zbieżne, przez co sposób pojmowania myślenia strategicznego jest tu zbliżony do dominującego w literaturze przedmiotu sposobu definiowania pojęcia „planowanie strategiczne”.
3. Nadrzędnym celem planowania strategicznego jest uzupełnienie i wzbogacenie myślenia strategicznego (podejście reprezentowane przez D. Nadlera [18, s. 30–31], P. Wacka [29, s. 2–14] i A. De Geusa [5, s. 70–74]). Zaleca się w nim wykorzystanie narzędzi planowania strategicznego (np. planowania scenariuszowego), aby wspomóc kreatywne myślenie strategiczne.
4. Planowanie strategiczne ewoluowało w trakcie ostatnich dziesięcioleci i przekształciło się w myślenie strategiczne, a przy tym stało się mniej restrykcyjne w założeniach oraz bardziej skomplikowane w zakresie stosowanych metod. To podejście koncentruje się bardziej na praktykach organizacyjnych towarzyszących myśleniu/planowaniu strategicznemu niż na procesach myślowych w nim zachodzących. Uzupełniając przedstawione powyżej rodzaje podejścia o opinie innych autorów (np. J. Leidtki [14, s. 120–129] i F. Greatza [9, s. 456–462]), można wnioskować, że większość naukowców uznaje myślenie i planowanie strategiczne za odrębne procesy organizacyjne pozostające jednak w ścisłej dialektycznej zależności, w której oba procesy są komplementarne oraz konieczne dla efektywnego zarządzania strategicznego.

3. Myślenie strategiczne na poziomie jednostki i organizacji

Myślenie strategiczne przejawia się na dwóch poziomach: indywidualnym i organizacyjnym [2; 8]. Z jednej strony uwzględnia subiektywną charakterystykę stratega, a z drugiej strony pozostaje pod istotnym wpływem celów, wartości i procesów tworzących kontekst organizacyjny, przy czym obydwie te perspektywy wzajemnie się przenikają.

I. Bonn wskazała trzy najważniejsze wyróżniki myślenia strategicznego na poziomie jednostki. Są to [2, s.64]:

- 1) całościowe pojmowanie sposobu funkcjonowania organizacji oraz jej otoczenia wymagające zrozumienia złożoności i wzajemnej zależności wewnętrznych i zewnętrznych czynników determinujących działalność organizacji oraz umiejętność „oddalenia” od bieżących, operacyjnych problemów;
- 2) kreatywność wyrażająca się determinacją w poszukiwaniu nowych rozwiązań organizacyjnych;
- 3) posiadanie wizji rozwoju organizacji.

Rozwijanie umiejętności myślenia strategicznego jest, zdaniem E. Goldman, powiązane z zakresem doświadczeń zawodowych menedżerów. Do istotnych w rozwoju myślenia strategicznego na poziomie jednostki autorka ta, na podstawie badań przeprowadzonych w USA, zaliczyła następujące osobiste doświadczenia [8, 2008]:

- ogólne doświadczenia zawodowe (m.in. ich różnorodność, powtarzalność, wagę realizowanych projektów, swobodę działania),
- doświadczenia kierownicze (m.in. poszerzanie zakresu kontroli, działanie pod presją czasu, oddziaływanie na inne osoby),
- posiadanie mentora (m.in. częsty kontakt i zapewnienie wsparcia – szczególnie istotne na początku kariery),
- konfrontowanie się z wybitnymi osobowościami (współpraca i/lub rywalizacja z ambitnymi osobami o skryzalizowanym i odmiennym spojrzeniu na rozpatrywane sprawy).

Drugi z wyróżnionych poziomów myślenia strategicznego, tj. poziom organizacyjny, wyznacza kontekst dla indywidualnego myślenia strategicznego. Zdaniem I. Bonn, organizacje powinny tworzyć struktury, procesy i systemy, które umożliwiają spełnienie dwóch koniecznych warunków myślenia strategicznego [2, s. 66]:

- 1) wspieranie i pielęgnowanie strategicznego dialogu między kadrą kierowniczą, m.in. poprzez umożliwienie, a nawet wymuszanie regularnej wymiany poglądów poszczególnych menedżerów dotyczących kierunków rozwoju organizacji;
- 2) stymulowanie oraz wykorzystanie przejawów kreatywności każdego członka organizacji, szczególnie poprzez odpowiednie działania komunikacyjne i motywacyjne.

4. Natura myślenia strategicznego

Analiza literatury z zakresu zarządzania strategicznego uzasadnia wyróżnienie dwóch zakresów definiowana myślenia strategicznego: wąskiego oraz szerokiego [20, s.54].

Wąska definicja myślenia strategicznego podkreśla generatywne, kreatywne, syntetyczne i rozbieżne procesy myślowe oraz jest najczęściej kojarzona z takimi autorami, jak H. Mintzberg [16] i K. Ohmae [21]. Szeroka definicja myślenia strategicznego uzupełnia wyróżnione elementy wąskiej definicji o racjonalne, analityczne i zbieżne podejście do rozwiązywania problemów.

Większość autorów opowiada się za szerokim sposobem definiowania. Do reprezentatywnych przykładów tego nurtu można zaliczyć następujące definicje:

- Myślenie strategiczne jest transgraniczną formą aktywności umysłowej, wykorzystującą dorobek wielu dyscyplin w zakresie podejmowania decyzji. Jest to myślenie o zagadnieniach, problemach oraz różnorodnych formach aktywności biznesowej i pozabiznesowej. Myślenie strategiczne stanowi racjonalny wkład w proces podejmowania decyzji równoważący wykorzystanie intuicji [13, s. 15];
- Myślenie strategiczne to sposób, w jaki uczestnicy organizacji wyobrażają, oceniają, postrzegają oraz tworzą przyszłość dla siebie oraz swoich współpracowników. Myślenie strategiczne jest procesem planistycznym ukierunkowanym na stworzenie strategii, która stanowić będzie spójny, jednolity, kompleksowy i integrujący wzorzec podejmowania decyzji dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa oraz

alokacji jego zasobów. Jest procesem świadomego, jawnego, zdecydowanego i proaktywnego określania domeny działania oraz rodzaju i sposobów budowania przewagi konkurencyjnej. Myślenie strategiczne odpowiada na pytania „co?” oraz „dlaczego?” w procesie planowania [1, s.91].

- Myślenie strategiczne jest szczególnym sposobem rozwiązywania problemów strategicznych zarówno na poziomie indywidualnej osoby, jak i całej organizacji, łączącym w sobie racjonalne i kreatywne procesy myślowe. W ramach myślenia strategicznego myśli i działania mogą być rozpatrywane sekwencyjnie (w układzie liniowym) lub w sposób poplątany (w układzie nierozpoznany), lub też stanowić ich kombinację dobieraną indywidualnie w zależności od kontekstu funkcjonowania organizacji [20, s. 55].
Wszystkie przedstawione powyżej definicje pozostawiają dużą swobodę w zakresie oceny, czy konkretny proces myślowy wypełnia znamiona myślenia strategicznego. W procesie takiej oceny można wykorzystać między innymi następujące cechy myślenia strategicznego wyróżnione przez J. Liedtkę [14, s. 120–129]:
- perspektywa systemowa – umożliwia zrozumienie możliwych implikacji działań strategicznych;
- koncentracja na zawartości – przekłada się na większą determinację oraz mniejszą podatności na dekoncentrację niż konkurencji;
- myślenie „z biegiem czasu” – odnosi się do umiejętności jednoczesnego uwzględniania przeszłości, teraźniejszości i przyszłości w podejmowaniu lepszych decyzji oraz sprawnej ich implementacji;
- opieranie się na hipotezach – zapewnia, że zarówno myślenie kreatywne, jak i krytyczne będą wykorzystane w trakcie tworzenia strategii;
- inteligentny oportunizm – zakłada aktywne reagowanie na pojawiające się szanse rozwojowe.

Wszystkie z wyróżnionych cech są niezbędne, aby uczynić możliwym osiągnięcie podstawowego celu myślenia strategicznego, jakim jest poszukiwanie strategicznych innowacji oraz odkrywanie i wdrażanie nowatorskich, pomysłowych strategii, które modyfikują reguły walki konkurencyjnej.

5. Kierunki rozwoju myślenia strategicznego – koncepcja myślenia projektowego

B. de Wit i R. Meyer [6, s. 69–72] zauważyli, że myślenie strategiczne jest szczególnym procesem integrowania dwóch alternatywnych sposobów rozumowania: racjonalnego i kreatywnego. Każdy strateg, kierując się własnymi przekonaniem oraz wartościami reprezentowanej przez niego organizacji, dokonuje specyficznego połączenia tych sposobów rozumowania. Część strategów przyjmuje wyraźną dominację myślenia racjonalnego lub kreatywnego, podczas gdy inni starają się je wzajemnie równoważyć.

Zwolennicy dominacji rozumowania racjonalnego (m.in. K. Andrews, M. Porter) podkreślają pierwszoplanową rolę logiki w procesie myślenia strategicznego, skazując kreatywność, emocję i intuicję na rolę drugoplanową. W tym ujęciu strateg powinien przypominać naukowca wykorzystującego bogate instrumentarium narzędzi badawczych do formułowania i weryfikowania hipotez strategicznych.

Zwolennicy dominacji kreatywnego myślenia strategicznego (m.in. K. Ohmae) podkreślają natomiast, że istota myślenia strategicznego polega przede wszystkim na twórczej kontestacji zastanej rzeczywistości oraz na wypracowywaniu innowacyjnych sposobów działania. W tym ujęciu strateg powinien przypominać artystę eksperymentującego i przełamującego obowiązującą konwencję [6, s. 69–72].

Za przykład nowej interpretacji myślenia strategicznego zgodnego ze stanowiskiem dominacji rozumowania kreatywnego można uznać myślenie projektowe (*design thinking*).

Termin „myślenie projektowe” został stworzony na gruncie dyscypliny wzornictwa, gdzie jest przedmiotem dyskusji od kilkadziesiąt lat, natomiast stosunkowo nowym zjawiskiem są próby przetransponowania tego terminu na grunt innych dyscyplin, w tym zarządzania strategicznego.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na zidentyfikowanie różnych sposobów definiowania myślenia projektowego. W swoim podstawowym znaczeniu termin ten jest wykorzystywany do opisu strategii poznawczych projektanta w procesie rozwiązywania problemów [3; 15]. W szerszym zakresie definicyjnym termin „myślenie projektowe” jest odnoszony do koncepcji wykorzystania metod oraz kultury designu na

obszarach, które wykraczają poza tradycyjną aplikację wzornictwa, np. w zarządzaniu przedsiębiorstwem [28]. Najpopularniejszą z definicji odnoszących się do wykorzystania myślenia projektowego na gruncie zarządzania jest propozycja R. Martina, według której jest to „podejście do problemów zarządczych w sposób, jaki projektanci zmagają się z problemami z obszaru designu” [7, s. 512].

Wykorzystując analogię tworzenia strategii oraz wypracowania rozwiązań z zakresu designu, należy zwrócić uwagę na dwie zasadnicze kwestie: (1) podobną specyfikę problemów strategicznych i tych z zakresu designu oraz (2) szczególne podejście do problemów przyjmowanego przez projektantów i strategów [por. 25, s. 10].

Pierwsza ze wspomnianych kwestii dotyczy klasyfikowania zarówno problemów związanych z aplikacją designu, jak i problemów strategicznych jako tzw. problemów złośliwych (*wicked problems*). Złośliwe problemy wymykają się prostemu i obiektywnemu objaśnieniu, gdyż można je interpretować na wiele różnych sposobów. Dotyczy to także ewentualnych rozwiązań – nie istnieje ustalony zestaw rozwiązań, z których należy wybrać najlepsze [24]. Konsekwencją uznania problemów za złośliwe jest założenie, że definiowanie i rozwiązywanie tego typów problemów jest przede wszystkim działaniem kreatywnym [6, s. 71].

Aby radzić sobie ze złośliwymi problemami, projektanci wypracowali szczególny sposób myślenia, który odbiega od konwencjonalnego (tj. racjonalistycznego) myślenia menedżerskiego, a który można rozpatrywać m.in. w dwóch podstawowych aspektach: poznawczym oraz dotyczącym postaw [7].

Myślenie projektowe w aspekcie poznawczym wykorzystuje zarówno typowe dla pracy menedżera wnioski dedukcyjne i indukcyjne, ale ponadto uwzględnia specyficzne dla pracy projektanta wnioski abdukcyjne. Abdukcja została zdefiniowana przez Ch. Peirce’a jako typ wniosku służący formowaniu ogólnych predykcji, prowadzący od badania faktów do formułowania teorii, która mogłaby dostarczyć ich wyjaśnienia [22]. Peirce traktował dedukcję, indukcję i abdukcję jako trzy stadia jednej metody badawczej, z których to abdukcja jest stadium początkowym, a zarazem jedynym w jego przekonaniu działaniem logicznym, które tworzy nową jakość. Według tego, co sugerowane przez abdukcję, dedukcja tworzy przewidywania, które mogą być testowane za pomocą indukcji [27].

Aspekt postaw w myśleniu projektowym znajduje wyraz w zaleceniu, aby strateg, działając podobnie jak projektant, nie traktował zidentyfikowanych ograniczeń jako niepożądane utrudnienia w osiągnięciu celu, lecz raczej kwestionował je i wykorzystywał jako pretekst do poszukiwania nowatorskich rozwiązań, często odległych od pierwotnych wyobrażeń².

Podsumowanie

Badacze opisujący naturę myślenia strategicznego od początków naukowego zarządzania strategicznego starają się znaleźć odpowiedź na pytanie, „co dzieje się w głowie stratega?”. Znalezienie jednoznacznej, powszechnie akceptowanej odpowiedzi na to pytanie wydaje się mało prawdopodobne, dlatego w artykule skoncentrowano się na kompleksowym ukazaniu odmiennych sposobów wyjaśniających zjawisko myślenia strategicznego. Za jeden z nowych możliwych sposobów interpretowanie tego sposobu myślenia można uznać myślenie projektowe.

Należy jednak podkreślić, że artykuł ma charakter przyczynkowy, a wyrażane w nim opinie należy odczytywać jako hipotezy i zarys teorii, a nie jako jednoznaczne wnioski. Koncepcja myślenia projektowego znajduje się na gruncie nauk o zarządzaniu dopiero w początkowej fazie rozwoju, charakteryzującej się stosunkowo niewielkim zakresem refleksji naukowej i powszechnie akceptowanej podstawy pojęciowej.

² Więcej rozważań na temat myślenia projektowego w pozycji: [4, s. 89–98].

Bibliografia

1. Baloch Q., Inam M. (2010), *Strategic Competitiveness: Creating Firm's Future*, Journal of Management Sciences, vol. III, no 1.
2. Bonn I. (2001), *Developing Strategic Thinking as a Core Competency*, Management Decision, vol. 39, no. 1.
3. Bousbaci R. (2008), "Models of Man" in Design Thinking: the "Bounded Rationality" Episode, Design Issues, vol. 24, no 4.
4. Brzozowski M. (2013), *Myslenie projektowe w pracy menedzera*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Organizacja i Zarządzanie, nr 49.
5. De Geus A. (1988), *Planning as Learning*, Harvard Business Review March–April.
6. De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
7. Dunne D., Martin R. (2006), *Design Thinking and How It Will Change Management Education: an Interview and Discussion*, Academy of Management Learning and Education, vol. 4, no. 4.
8. Goldman E. (2008), *The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking*, Human Resources Development Quarterly, vol. 19, no. 3.
9. Greatz F. (2002), *Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities*, Management Decisions, vol. 40, no. 5.
10. Heracleous L. (1998), *Strategic Thinking or Strategic Planning*, Long Range Planning, vol. 31, no. 3.
11. Heracleous L., Jacobs C. (2008), *Developing Strategy: the Serious Business of Play*, w: *Business Leadership: a Reader*, ed. J. Gallos, Jossey-Bass, New York.
12. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
13. Kutschera I., Ryan M. (2009), *Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers*, SAM Advanced Management Journal, Summer.
14. Liedtka J. (1998), *Strategic Thinking: Can it Be Taught?*, Long Range Planning, vol. 31, no. 1.
15. Lindberg T., Noweski Ch., Meinel Ch. (2010), *Evolving Discourses on Design Thinking: How Design Cognition Inspires Meta-disciplinary Creative Collaboration*, Technoetic Arts: Journal of Speculative Research, vol. 8, no. 1.
16. Mintzberg H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January–February.
17. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
18. Nadler D. (1994), *Collaborative Strategic Thinking*, Planning Review, September–October.
19. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
20. O'Shannassy T. (2003), *Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders*, Singapore Management Review, vol. 25, no. 1.
21. Ohmae K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York.
22. Peirce Ch. (1958), *Collected Papers*, Harvard University Press, Cambridge.
23. Porter M. (1991), *Know Your Place*, Inc., September 1.
24. Ritchey T. (2011), *Wicked Problems. Structuring Social Mess with Morphological Analysis*, Swedish Morphological Society, www.swemorph.com [dostęp: 05.12.2013].
25. Rylander A. (2009), *Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological Foundations and Practical Implications*, Design Management Journal, Fall.
26. Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 18:7.
27. Urbański M. (2009), *Rozumowania abdukcyjne. Modele i procedury*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
28. Utterback J., Vedin B., Alvarez E., Ekman S. (2006), *Design-Inspired Innovation*, World Scientific Publishing, London.
29. Wack P. (1985), *Scenarios: Shooting the Rapids*, Harvard Business Review, November–December.

Michał Chomicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

LOBBING JAKO MECHANIZM KSZTAŁTOWANIA OTOCZENIA POLITYCZNO-PRAWNEGO ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie lobbingu jako mechanizmu kształtowania otoczenia polityczno-prawnego w ramach grup interesów. Za punkt wyjścia obrano właśnie otoczenie polityczno-prawne oraz zaprezentowano jego złożoność w ujęciu przedmiotowym i podmiotowym. Ponadto przedstawiono koncepcję podmiotowości grup interesów w procesie legislacyjnym i opisano ich genezę. Określono czynniki wpływające na zdolność do kształtowania otoczenia organizacji oraz działania, które można wykorzystać w ramach działań lobbingowych. Przedstawiono również model procesu lobbingu.

Słowa kluczowe: grupy interesów, lobbing, kształtowanie, otoczenie prawne.

LOBBYING AS A MECHANISM FOR SHAPING THE LEGAL ENVIRONMENT

Abstract: The goal of this paper is to present lobbying as a mechanism for shaping the legal environment by the advocacy groups. The description of the legal environment was chosen as a starting point. The basic premise of this paper was to acknowledge the subjective and objective complexity of the legal environment. Moreover, subjectivity of the groups of interests in the legislative process was acknowledged and their genesis was described. The factors of the capacity to shape the legal environment and actions used in the lobbying process were presented. The model of the lobbying process was described.

Keywords: advocacy groups, lobbying, shaping, legal environment.

Wprowadzenie

Skuteczna działalność współczesnych przedsiębiorstw wymaga od kadry zarządzającej poszukiwania coraz szerszego wsparcia ze strony organów państwowych w postaci działań prawodawczych sprzyjających działalności. Głównym mechanizmem oddziaływania na efekty prac prawodawczych jest lobbing. W Polsce, w przeciwieństwie do krajów wysoko rozwiniętych, w szczególności Stanów Zjednoczonych, nie istnieje tradycja podejmowania aktywnych działań lobbingowych, na co wskazują braki w polskiej literaturze przedmiotu. Jedną z determinant takiego stanu rzeczy jest pejoratywne postrzeganie lobbingu i utożsamianie go przede wszystkim z działaniami o charakterze korupcyjnym. W konsekwencji lobbing rzadko przyjmuje formę działań proaktywnych służących do zmiany zastanych warunków w otoczeniu regulacyjnym. Częściej lobbing występuje w formie reaktywnej jako chęć niedopuszczenia do zapowiedzianych zmian. Jednak wraz z ciągłym wzrostem znaczenia prawodawstwa Unii Europejskiej także polskie organizacje będą musiały poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej w szerszym wykorzystaniu działań lobbingowych.

Koncepcja kształtowania otoczenia polityczno-prawnego wpisuje się w szerszą koncepcję kształtowania otoczenia organizacji zapoczątkowaną przez J.R. Galbraitha [5], nazwaną przez niego koncepcją „zarzą-

dziania otoczeniem organizacji”. W jej ramach Galbraith wyróżnił trzy kategorie strategii pozwalających na kształtowanie relacji organizacji z otoczeniem: 1) strategii niezależnych (*independent strategies*), 2) strategii kooperacyjnych (*cooperative strategies*), a także 3) strategicznych manewrów (*strategic maneuvering*). C.P. Zeithaml i V.A. Zeithaml [12] rozwinęli koncepcję Galbraitha, przyporządkowując wspomnianym kategoriom poszczególne strategie. W kontekście kształtowania otoczenia polityczno-prawnego istotne są dwie pierwsze kategorie strategii. Do strategii niezależnych zaliczyli oni działania polityczne (*political action*) rozumiane jako wpływanie na członków ciała ustawodawczego w celu zmiany otoczenia przedsiębiorstwa lub ograniczenia konkurencji. Z drugiej strony uznali, że do skutecznego oddziaływania na otoczenie konieczna może się okazać współpraca pewnej grupy podmiotów. W ramach strategii kooperacyjnych wyróżnili więc m.in. działania oparte na umowie (*contracting*) oraz tworzenie koalicji (*coalition*) opisywane jako współdziałanie co najmniej dwóch grup dążących do osiągnięcia wspólnego celu. Obydwa wspomniane rodzaje działań powinny zapewnić międzyorganizacyjne ramy potrzebne do oddziaływania na otoczenie organizacji, w tym otoczenie polityczno-prawne.

Celem opracowania jest przedstawienie lobbingu jako mechanizmu kształtowania otoczenia polityczno-prawnego organizacji w ramach grup interesów. Ponadto dla osiągnięcia wspomnianego celu założono konieczność scharakteryzowania otoczenia polityczno-prawnego, zdefiniowania pojęcia „grup interesów”, wskazania ich genezy i celów oraz zarysowania definicji i strategii lobbingsowych. Metodą badawczą są studia literaturowe i piśmiennicze. Praca składa się z niniejszego wprowadzenia, trzech rozdziałów dotyczących natury otoczenia polityczno-prawnego, grup interesów oraz lobbingu jako mechanizmu oddziaływania na otoczenie polityczno-prawne, a także podsumowania.

1. Natura otoczenia polityczno-prawnego

Otoczenie polityczno-prawne (regulacyjne) ma szczególny wpływ na organizacje, tworząc dla nich szanse i zagrożenia o charakterze strategicznym. Otoczenie prawne, wyznaczając potencjalne ramy regulacyjne wszelkich sfer życia społecznego i gospodarczego, stanowi także swoiste metaotoczenie, a pośrednio wpływa również na pozycję danej organizacji. W konsekwencji należy uznać znaczący wpływ otoczenia regulacyjnego na inne zewnętrzne wobec organizacji elementy, zwłaszcza o charakterze ekonomiczno-gospodarczym, społeczno-demograficznym, kulturowym, technologicznym czy też międzynarodowym. Normy prawne oddziałują na organizacje w bardzo szerokim zakresie, a przy tym w znacznym stopniu – od wyznaczania swobody ich działania (poprzez szeroki wachlarz zakazów i nakazów) po określenie elementów ich wewnętrznej struktury (poprzez narzucenie określonych form prawnych i ich ustrojów, a także pozaustrojowych stanowisk pracy). Ponieważ regulacje sektorowe i branżowe często przesądzają o np. wysokości barier wejścia i wyjścia, elementy otoczenia prawnego mają także znaczący wpływ na strategię przedsiębiorstw dotyczące domen biznesu.

Otoczenie polityczno-prawne może być ujmowane w dwojaki sposób – przedmiotowo i podmiotowo. W ujęciu przedmiotowym za elementy otoczenia prawnego należy uznać konkretne regulacje określone w aktach prawnych grupowanych według określonych gałęzi prawa (zbiorów norm prawnych regulujących konkretne dziedziny działalności ludzkiej ukształtowane na przestrzeni dziejów). Do źródeł powszechnie obowiązującego prawa zalicza się przede wszystkim akty prawne, czyli ustawy (łącznie z konstytucją), akty wykonawcze do ustaw – rozporządzenia, akty prawa miejscowego, umowy międzynarodowe, w przypadku systemów prawa anglosaskiego także precedensy, a w przypadku Unii Europejskiej wspólnotowe akty prawne (zwane prawem wtórnym) – bezpośrednio obowiązujące rozporządzenia i dyrektywy wymagające wdrożenia w prawie krajowym.

Analizując otoczenie polityczno-prawne w ujęciu podmiotowym, należy uwzględnić zastaną strukturę władzy, z reguły skonfigurowaną według monteskiuszowskiej zasady trójpodziału władzy. Wyróżnić można władzę ustawodawczą, która ma szczególne znaczenie w procesie uchwalania aktów prawnych, władzę

wykonawczą (przede wszystkim rząd i administrację rządową), która zapewnia wykonywanie ustaw poprzez prowadzenie określonej polityki, oraz władzę sądowniczą mającą za zadanie rozsądzenie sporów cywilno- i administracyjnoprawnych oraz eliminowanie zjawisk niepożądanych w społeczeństwie i życiu gospodarczym poprzez wymierzani kar, środków karnych i innych dolegliwości. Dodatkowo, do listy analizowanych podmiotów należy dołączyć instytucje Unii Europejskiej, które ze względu na zwierzchni charakter wydawanych przez siebie aktów prawnych są kluczowym elementem otoczenia regulacyjnego przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie państw członkowskich. Ważnymi podmiotami w ramach tego otoczenia są partie polityczne i inne organizacje o charakterze politycznym, których strategie dla konkretnych obszarów polityki państwa są, ewentualnie, realizowane.

W odróżnieniu od pozostałych rodzajów otoczenia, w szczególności otoczenia technologicznego, otoczenie regulacyjne zmienia się co do zasady bardzo powoli. Zmiany w regulacjach podążają za zmianami w życiu społecznym i gospodarczym, zdecydowanie rzadziej je antycypując. Wynika to z wielu czynników o charakterze obiektywnym i subiektywnym, np. wcześniejszego uregulowania danej kwestii, braku badań, braku zainteresowania daną sferą życia itd. Elementy otoczenia polityczno-prawnego o charakterze przedmiotowym zmieniają się poprzez odpowiednio zainicjowany proces legislacyjny. Uczestniczą w nim przede wszystkim konstytucyjne organy państwa. W Polsce coraz popularniejszy staje się udział innych podmiotów w jego przebiegu, w tym różnych grup interesów.

2. Grupy interesów

Wraz z rozwojem gospodarczym i kulturowym organizacji państwowych uczestnicy życia gospodarczego i społecznego zaczęli coraz głośniej artykułować swoje poglądy nakierowane na ochronę bliskich im interesów. W celu uzyskania większej sprawności swoich działań podjęli czynności zmierzające do zorganizowania się w ramach tzw. grup interesów. Grupy te to zbiorowości jednostek połączonych więzami wspólnych korzyści lub interesów, które są świadome istnienia tych powiązań [2, s. 75–78]. Grupy interesów nie mają jednorodnego charakteru – w zależności od stopnia zorganizowania mogą mieć charakter mniej lub bardziej formalny, a w zależności od reprezentowanych interesów mogą przyjmować pewne konkretne formy, np. związków zawodowych, partii politycznych, stowarzyszeń o różnym charakterze itd. Wśród teorii genezy grup interesów wyróżnia się:

- teorię porządku i zaburzeń Trumana – grupy interesów organizują się w wyniku naturalnych interakcji i zaburzeń społecznych,
- teorię produktu ubocznego Olsona – grupy powstają w sytuacji, w której niewiele podmiotów korzysta na wymianie politycznej, a koszty organizacyjne kształtują się na niskim poziomie,
- teorię wymiany Sailsbury'ego – grupy interesów są zakładane z inicjatywy działaczy w celu osiągnięcia przez nich korzyści materialnych,
- szerszą teorię wymiany – grupy interesów powstają w wyniku aktywności różnych podmiotów – przedsiębiorców, administracji rządowej i organizacji pozarządowych,
- teorię zaangażowania – grupy interesów są świadomie tworzone jako środek do osiągnięcia słusznych (w przeświadczeniu członków grupy) celów i ochrony słusznych interesów [10].

Podmioty wchodzące w skład grup interesów wspólnie uzyskują efekt synergii polegający na umożliwieniu osiągnięcia celu, który skupia te podmioty, przy niższym zaangażowaniu zasobów w ramach danego działania. Celem grupy jest ochrona wspólnych interesów członków grupy. Interesy te mogą mieć różny charakter. W przypadku grup o charakterze sektorowym lub branżowym głównym interesem ich członków jest utrzymanie lub ustanowienie barier wejścia, a w konsekwencji powstrzymanie potencjalnych wejść nowych konkurentów. Działania te można uznać za egoistyczne w stosunku do podmiotów gospodarczych pozostających poza grupą, a nawet szkodliwe dla całej gospodarki z powodu nieoptymalnego lokowania zasobów [9].

Grupy interesów często powstają jako odpowiedź na sytuację lub konfigurację warunków występujących w układzie międzynarodowym. W literaturze jako jeden z kluczowych celów (w aspekcie ponadnarodowym) grup interesów tworzonych przez organizacje gospodarcze podaje się osiągnięcie poziomu protekcjonizmu korzystnego dla członków tych grup. Poziom protekcjonizmu i dynamika jego zmian zależy od trzech zmiennych zewnętrznych – wielkości barier wejścia, barier wyjścia i wielkości krajowej części sektora – oraz zmiennych o charakterze wewnętrznym – wielkości dostępnych dla członków sektora zasobów i ich zdolności organizacyjnej [1]. Głównym mechanizmem osiągnięcia celów przez grupy interesów jest lobbing, który pozwala w sposób pośredni wpływać na kształt regulacji poprzez bezpośrednie oddziaływanie na organy prawodawcze.

3. Lobbing w procesie kształtowania otoczenia polityczno-prawnego

Lobbing w szerokim ujęciu jest rozumiany jako oddziaływanie na kluczowe decyzje o charakterze politycznym i regulacyjnym zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny. Na potrzeby niniejszej pracy lobbing definiowany jest jako strategia grup interesów określająca sposoby dotarcia do kluczowych aktorów procesu decyzyjnego w celu przedstawienia swoich interesów za pomocą przekazywania informacji, argumentacji lub stosowania gróźb [11]. Lobbing ma na celu zmianę preferencji polityków, w szczególności niezdecydowanych w danej sprawie legislatorów, gdy projekty ustaw są opracowywane w odpowiednich komisjach [3]. Jednak w przeciwieństwie do powyższej definicji opisującej tzw. lobbing wewnętrzny (*inside lobbying*), zwany również lobbingiem bezpośrednim (*direct lobbying*) [12], można wyróżnić również lobbing zewnętrzny (*outside lobbying*) [6]. Działanie takie różni się od klasycznych działań lobbingowym przede wszystkim kierowaniem przekazu do nieoznaczonego adresata (tzw. kampanie społeczne), w przeciwieństwie do wiadomości i informacji skierowanych do określonych osób zajmujących odpowiednie stanowiska lub działających jako członkowie organów biorących udział w procedurze legislacyjnej. Należy zwrócić uwagę, że lobbing zewnętrzny jest pojęciem nieostrym, które można utożsamiać z działaniami o charakterze marketingowym, w szczególności z public relations.

W modelu zaproponowanym przez J.T. Machera i J.W. Mayo uwzględnia się trzy główne grupy czynników wpływających na poziom zdolności do oddziaływania na elementy otoczenia regulacyjnego – zmienne na poziomie krajowym, zmienne na poziomie sektora oraz zmienne na poziomie przedsiębiorstwa [8]. Na poziomie kraju wyróżnia się dwa główne czynniki – poziom ograniczenia instytucji o charakterze politycznym (liczba partii politycznych oddziaływających na te instytucje oraz siła ich wpływu determinują liczbę „punktów weta”), a z drugiej strony liczbę „punktów wejścia”, które powstają dzięki tej instytucjonalnej decentralizacji. Na poziomie sektora do czynników wpływających na zdolność do oddziaływania na otoczenie regulacyjne zalicza się przede wszystkim liczbę konkurentów. Poziom tej zdolności zależy także od charakteru sektorów, które w badaniach Mayo i Machera zostały podzielone na rolne, przemysłowe, budowlane, usługowe i inne. Do czynników na poziomie organizacji zaliczono wielkość i wiek przedsiębiorstwa. Wpływ na poziom zdolności do kształtowania swojego otoczenia regulacyjnego ma struktura własnościowa przedsiębiorstwa – inny poziom reprezentują organizacje zagraniczne, inny prywatne, państwowe, wielonarodowe itd. W zależności od konfiguracji wspomnianych zmiennych można stosować różne strategie lobbingowe.

Na strategie lobbingowe składają się działania lub zbiory działań o charakterze lobbingowym. W literaturze przedmiotu wskazywano wiele tego rodzajów działań. T.G. Gabel i C.D. Scott stworzyli najpełniejszą typologię taktyk lobbingowych obejmujących działania lobbingu wewnętrznego i zewnętrznego, wyróżniając wśród nich m.in.:

- obietnicę zwiększenia elektoratu (*blocks of dedicated voters*) – polega na złożeniu obietnicy, że podmioty zainteresowane pozytywnym rozstrzygnięciem danej kwestii dowiedzą się o sprzyjającej im postawie polityka, lub groźby, że pewną liczbę głosów polityk może stracić,

- dodatkowe korzyści (*perks of power*) – lobbysta dostarcza politykom możliwość powiązania go ze społecznie istotną kwestią,
- usługi legislacyjne (*legislative services*) – obejmują usługi mające na celu m.in. wspomóc proces legislacyjny specjalistyczną wiedzą,
- zeznawanie na posiedzeniach (*testimony at hearings*) – liderzy podmiotów wchodzących w skład grup interesów składają wyjaśnienia i udzielają informacji na posiedzeniach odpowiednich organów prawodawczych – np. komisji parlamentarnych,
- budowanie koalicji/grup zwolenników (*coalition/constituency building*) – zjednywanie różnych grup wyrażających podobne zainteresowanie w sprawie przedstawianej przez podmiot lobbujący,
- wsparcie ze strony szeregowych członków i osób spoza partii politycznych (*grassroots support*) – wsparcie budowane jest na poziomie całego kraju lub na poziomie lokalnym w celu zaangażowania większej liczby ludzi w działania polityczne – zakłada rejestrację głosujących oraz inne działania typu „*get out the vote*” (organizacja transportu do lokalu wyborczego, telefoniczne przypomnienie o dacie głosowania itp.),
- orędownictwo kwestii (*issue advocacy*) – reklama oraz inne formy komunikacji społecznej i politycznej związane z konkretną kwestią mające na celu wpłynięcie na opinię społeczną i postrzeganie polityków przez społeczeństwo,
- lobbging „obrotowych drzwi” („*revolving door*” *lobbying*) – organizacje zajmujące się działalnością o charakterze lobbgingowym zatrudniają byłych polityków, by reprezentowali oni interes zatrudniającego, używając w tym celu wypracowanych wcześniej kontaktów i koneksji.

Osiąganie celów polegających na ochronie wspólnych interesów członków grup interesów następuje poprzez zastosowanie strategii lobbgingowej w procesie lobbowania. Proces ten ma charakter złożony, jednak można go przedstawić w ujęciu modelowym. S.V. Jordan i A. Meirowitz [7] ujęli lobbging w postaci dwuetapowego procesu nazwanego „lobbgingiem zagnieżdżonym”. W jego ramach grupy interesów konkurują w pierwszej kolejności o zainteresowanie daną kwestią i umieszczenie jej w porządku prac organu prawodawczego – etap ten nazywany jest ustawianiem terminarza (*agenda-setting*). Następnie grupy interesów walczą o udzielenie poparcia przez członków organu uchwałodawczego dla konkretnych rozwiązań proponowanych przez orędowników grup interesów (*voting stages*). Jeżeli wynikowy akt prawny przyznaje swobodę działania organom wykonawczym, działania lobbgingowe zmieniają adresatów z organów prawodawczych w kierunku przedstawicieli władzy wykonawczej. Model ten jednak nie przewiduje działań następujących po osiągnięciu celu – uzyskaniu ochrony interesów w postaci odpowiednich regulacji. Należy więc dodać, że po uzyskaniu ochrony grupy interesów powinny okresowo kontrolować zmiany zachodzące w regulacjach dotyczących ich działalności oraz identyfikować na bieżąco pojawiające się w ich otoczeniu szanse i zagrożenia, które można wykorzystać i niwelować za pomocą dalszych działań lobbgingowych.

Podsumowanie

Otoczenie polityczno-prawne charakteryzuje się bardzo złożoną strukturą zarówno w ujęciu przedmiotowym, jak i podmiotowym, co powoduje, że jest to najwolniej zmieniająca się składowa makrootoczenia. Regulacje prawne zmieniają się w długim procesie legislacyjnym, w którym udział wziąć mogą także inne podmioty niż organy prawodawcze – przede wszystkim grupy interesów. Grupy te mogą mieć nieformalny lub formalny charakter i różną genezę. Mogą powstawać jedynie dla zaspokojenia partykularnych celów członków grup interesów, w szczególności ich orędowników.

Lobbging, jako narzędzie kształtowania otoczenia polityczno-prawnego, można podzielić na dwa jego rodzaje – lobbging wewnętrzny i zewnętrzny. Lobbging wewnętrzny ma charakter bezpośrednich spotkań, z reguły kularowych, z organami odpowiedzialnymi za stanowienie prawa. Z kolei lobbging zewnętrzny ma charakter pośredni – zbliżony do działań marketingowych. W opracowaniu przedstawiono czynniki

wpływające na zdolność do kształtowania otoczenia regulacyjnego na trzech poziomach – kraju, sektora i organizacji. Zaprezentowano również typologię działań w ramach lobbingu T.G. Gabela i C.D. Scotta, które pozwalają na osiągnięcie odpowiedniej pozycji w ramach interakcji z podmiotami sprawującymi władzę ustawodawczą. Na zakończenie opisano proces lobbingu S.V. Jordana i A. Meirowitza oraz zaproponowano jego uzupełnienie o elementy kontroli.

Koncepcja zdolności organizacji do kształtowania otoczenia polityczno-prawnego, a w konsekwencji także pośredniego kształtowania innych elementów makrootoczenia jest interesująca nie tylko z punktu widzenia praktyki, gdyż pełne poznanie jej uwarunkowań oraz potencjału może znaleźć miejsce w zbiorze kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw. Stąd wynika konieczność przeprowadzenia głębszych badań w tej materii.

Bibliografia

1. Aggarwal V.K., Keohane R.O., Yoffie D.B. (1987), *The Dynamics of Negotiated Protectionism*, American Political Science Review, vol. 81, no. 2.
2. Almond G., Powell B.G. Jr. (1966), *Comparative Politics: A Developmental Approach*, Little, Brown & Co., Boston.
3. Austen-Smith D., Wright J. (1994), *Counteractive Lobbying*, American Journal of Political Science, vol. 38, no. 1.
4. Gabel T.G., Scott C.D. (2011), *Toward a Public Policy and Marketing Understanding of Lobbying and Its Role in the Development of Public Policy in the United States*, Journal of Public Policy & Marketing, Spring, vol. 30, no. 1.
5. Galbraith J.R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading.
6. Hall R.L., Reynolds M.E. (2012), *Targeted Issue Advertising and Legislative Strategy: The Inside Ends of Outside Lobbying*, The Journal of Politics, vol. 74, no. 3.
7. Jordan S.V., Meirowitz A. (2011), *Lobbying and Discretion*, Springer Verlag.
8. Macher J.T., Mayo J.W. (2012), *The World of Regulatory Influence*, Springer Science+Business Media.
9. Olson M. (1982), *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*, Yale University Press, New Haven.
10. Sabatier P.A. (1992), *Interest Group Membership and Organization: Multiple Theories*, w: *The Politics of Interest*, red. M. Petracca, Westview Press, San Francisco.
11. Schendelen R. van (2002), *Machiavelli in Brussels: The Art of Lobbying the EU*, Amsterdam University Press, Amsterdam.
12. Zeithaml C.P., Zeithaml V.A. (1984), *Environmental Management: Revising the Marketing Perspective*, Journal of Marketing, vol. 48.

Marek Ciesielski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

SYSTEM PRODUKCYJNY TOYOTY – RDZEŃ WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Streszczenie: System Produkcyjny Toyoty może służyć w procesie systematyzacji koncepcji zarządzania jako koncepcja bazowa. Zawiera on bowiem w sobie wiele innych koncepcji zarządzania i ich fragmentów. Nadto System Produkcyjny Toyoty sięga najgłębiej w procesy związane z zarządzaniem. Można go odnieść do teorii schematów poznawczych i do pojęcia oszczędności poznawczej. W takim ujęciu jest on najlepszym sposobem przeciwdziałania negatywnym postawom ludzi w procesie zarządzania.

Słowa kluczowe: systematyzacja koncepcji zarządzania, teoria schematów poznawczych.

TOYOTA PRODUCTION SYSTEM – THE BASIS OF THE CONTEMPORARY MANAGEMENT CONCEPTS

Abstract: In the process of the management concepts systematization Toyota Production System can be treated as the basis concept. It contains many other management concepts and their fragments. Besides, the Toyota Production System refers the most to the processes connected with management. It can be related to the theory of cognitive schemas and to the concept of cognitive economy. And in this way, it is the best way to deal with the negative attitudes of people in the management process.

Keywords: management concepts systematization, theory of cognitive schemas.

Wprowadzenie

Pierwszym założeniem tego opracowania jest przekonanie, że systematyzacja koncepcji zarządzania ma wartość naukową i praktyczną. Systematyzacja pozwala na prawidłowy odbiór tych koncepcji w praktyce i ułatwia badania. Jest wiele koncepcji odnoszących się do różnych poziomów i zakresów zarządzania, a granice między nimi są rozmyte [11]. Zalecenia co do ich stosowania zwykle są na pewnym poziomie ogólności, bez wyraźnego wyodrębnienia cech podstawowych i drugorzędnych [8]. Dlatego też trudno określić relacje między koncepcjami. Nadto niektóre odnoszą się do zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw czy innymi sieciami (jak na przykład *lean management* – LM), inne do pewnego działania w skali całej organizacji (na przykład *business process reengineering* – BPR), a jeszcze inne do decyzji pewnego rodzaju – *outsourcing*, lub nawet do instrumentu zarządzania – *benchmarking*. Są też koncepcje dotyczące konkretnych obszarów działalności przedsiębiorstwa na przykład *vendor management inventory*¹.

W tym opracowaniu rozważania odniesiono do wybranych koncepcji zarządzania – koncepcji o dużym znaczeniu. Listę koncepcji ustalono na podstawie lektury trzech recenzowanych książek, których autorzy

¹ Zarządzanie zapasami firmy przez dostawcę – dostawca decyduje o wysyłkach do odbiorcy.

wyraźnie piszą, iż ich zamiarem jest prezentacja najważniejszych koncepcji zarządzania [2; 4; 17]. Wybrano następujące koncepcje:

- koncepcję organizacji uczącej się,
- koncepcję odchudzonego zarządzania (*lean management* – LM),
- koncepcję zarządzania opartego na czasie (*time based management*),
- koncepcję reinżynierii procesów (*business process reengineering* – BPR),
- koncepcję *benchmarkingu*,
- koncepcję *outsourcingu*.

Koncepcje te odniesiono do Systemu Produkcyjnego Toyoty (*Toyota Production System* – TPS), który może pełnić rolę koncepcji fundamentalnej lub raczej rdzenia, przede wszystkim dlatego, że zawiera w sobie najwięcej innych koncepcji lub ich fragmentów i pozostaje w jasnych relacjach z największą liczbą innych koncepcji, a przy tym sięga najgłębiej w procesy związane z zarządzaniem. TPS nie odnosi się tylko do branży motoryzacyjnej. Dlatego też może być podstawą systematyzacji koncepcji zarządzania.

Pomysł podporządkowania, a nawet integracji wielu koncepcji wokół jednej wybranej nie jest oryginalny. Przykładowo E. Tabaszewska wskazuje na integracyjną rolę koncepcji zarządzania wiedzą i podkreśla praktyczne i badawcze korzyści nie tylko z samej integracji, ale już nawet dążenia do niej [13]. Z drugiej strony obserwuje się próby przeforsowania do roli koncepcji integrującej ogólnych zasad sformułowanych w niektórych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. W tej roli występuje przede wszystkim zarządzanie logistyczne i marketingowe. Niekiedy też formułuje się wzorzec nowoczesnej organizacji – przyjmując za jej atrybuty wybrane główne zasady różnych koncepcji zarządzania [3].

Odrębnie należy potraktować związki TPS z *lean management*. Kwestię tę najszerzej ujął B. Nogalski, który z jednej strony analizuje podobieństwa TPS i koncepcji *lean*, a z drugiej wypukla walory LM jako kompleksowej koncepcji zarządzania [10]. Formułowane często pytanie: kto był ojcem poszczególnych elementów TPS i *lean*, nie ma większego znaczenia (Amerykanie i Japończycy wielokrotnie dzielili się swymi doświadczeniami i dziś trudno określić zasługi). Natomiast odpowiedź na pytanie: która koncepcja lepiej nadaje się do roli koncepcji bazowej jest trudna. Tę rolę często przypisuje się LM [por. 15]. W tym opracowaniu wybrano TPS między innymi dlatego, że w największym stopniu jest on nastawiony na przeciwdziałanie zjawisku nadmiernej oszczędności poznawczej i fałszywym schematom poznawczym.

W psychologii poznawczej, a w szczególności w teorii schematów poznawczych, oszczędność poznawcza polega na tym, że ludzie stosują efektywne uproszczenia myślowe i praktyczne reguły zdroworozsądkowe, które pomagają im zrozumieć rzeczywistość [1]. Ludzie wybierają drogę o najmniejszym oporze i poddają się prawu najmniejszego wysiłku, pobierając tylko tyle informacji, ile potrzeba, by podjąć decyzję, wybrać reakcję itd. [1]. Jest to powiązane ze schematami poznawczymi, za których pomocą ludzie organizują swoją wiedzę o świecie. Schemat poznawczy to obraz świata lub jego części, a w przypadku menedżera przede wszystkim obraz firmy, branży i rynku. Schematy silnie wpływają na to, co z otrzymanej informacji zostanie zauważone i zapamiętane [14, s. 251].

TPS został jakby specjalnie zaprojektowany, by zwalczać schematy fałszywe, a stworzyć bliższe rzeczywistości. Można więc postawić tezę, że TPS w największym stopniu przeciwdziała lenistwu, inercji i bezmyślności w zarządzaniu. Trzeba przy tym podkreślić, iż sposób powstania i rozwoju TPS ograniczał wpływ mody na tę koncepcję. W literaturze wskazuje się, że popularność niektórych koncepcji wynika po części z powszechności określonych na dany moment „aktualnych” problemów [11]. Powszechnie uważa się, że to firmy konsultingowe wynajdują nowe koncepcje zarządzania jako remedium na takie problemy [11]. TPS, który rozwijał się w jednej firmie przez wiele lat, był mało narażony na aberacje związane z modą i fanaberiami w zarządzaniu.

Bazą teoretyczną dla przyjętego w tym opracowaniu podejścia są teorie z pogranicza nauk o zarządzaniu i psychologii społecznej. Eksponuje się dwa – powiązane ze sobą – pojęcia: oszczędności poznawczej i schematów poznawczych. Oszczędność poznawcza nawiązuje do zasady ograniczonej racjonalności i związanej z nią zasady satysfakcji oraz do nieco podobnej zasady racjonalności selektywnej, czyli do

teorii H.A. Simona, J.G. Marcha, Ch.I. Barnarda i H. Lebensteina. Natomiast pojęcie „schemat poznawczy” uznano w tym opracowaniu za doskonałą formę dla analizy koncepcji zarządzania. To stwierdzenie jest drugim założeniem tego opracowania.

1. System Produkcyjny Toyoty a inne koncepcje zarządzania

Mimo swej nazwy TPS jest kompleksową koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem z wyraźnymi odniesieniami do zarządzania siecią. Trzeba podkreślić, iż TPS powstał w całkowitej opozycji do dominujących po II wojnie światowej systemów produkcyjnych. Toyotyizm jest przeciwieństwem fordyzmu. W latach pięćdziesiątych główni światowi producenci samochodów opierali swą działalność na zjawisku korzyści skali. Dążyli do produkcji wielkiej liczby samochodów w dużych partiach. Toyota, z uwagi na mały rynek krajowy i trudności w eksporcie, musiała odrzucić takie myślenie. Przyjęto całkowicie odmienne podejście w postaci „reguły przepływu jednej sztuki”. System produkcyjno-logistyczny winien być tak zbudowany, by można produkować kolejno małe partie różnych wyrobów. Zgodnie z nazwą reguły celem było produkowanie coraz mniejszych partii przy niskich kosztach. Poświecono korzyści skali, ale uzyskano inne – przede wszystkim korzyści związane z mniejszymi zapasami. Oryginalne są też inne zasady generalne – na przykład zasada poszukiwania i rozwiązywania sprzeczności. Tę ostatnią można zilustrować, zestawiając dwie z opisanych dalej czternastu zasad TPS. Przykładowo – zasadę standaryzacji i zasadę ciągłego ulepszania (należy standaryzować produkcję i jednocześnie ją ulepszać, standaryzacja ma sens tylko w długim okresie, a ulepszanie powinno odbywać się na bieżąco). Tę sprzeczność trzeba uwypuklić i rozwiązać. Koncentracja na tej i na innych sprzecznościach pozwala na optymalizację w dużej skali. Należy więc eksponować takie sytuacje.

Podstawowe pojęcia TPS (na przykład „muda”) przeniknęły do innych koncepcji zarządzania. Przede wszystkim oczywiście do LM. Warto też podkreślić, iż propagowana przez K. Adamieckiego walka ze wszelkim marnotrawstwem, a w szczególności sposób rozumienia tego marnotrawstwa i akcentowanie potrzeby skracania czasu działań, wyprzedziła o wiele lat sposób ujmowania strat w TPS. Ciekawa jest też relacja TPS do całości klasycznych koncepcji zarządzania. Najsilniejsze związki – tak jak w przypadku pojęć – widać w postulatach eliminacji szeroko rozumianych strat. Muda i zasada ciągłego ulepszania mają wiele wspólnego z podejściem F.W. Taylora i jego naukowymi metodami badania organizacji. Bez trudu można też zauważyć podobieństwa między zasadami TPS a:

- dwunastoma zasadami wydajności H. Emersona,
- czternastoma zasadami zarządzania H. Fayola,
- działaniami w ramach cyklu organizacyjnego H. Le Chateliera.

TPS wykazuje najsilniejsze powiązania z koncepcjami Kaizen, Gemba, systemem *just in time* (JiT) i systemem Kanban. W tym zbiorze TPS jest koncepcją dominującą, a wspomniane związki są powszechnie znane. Wyliczone koncepcje albo mieszczą się w TPS, albo stanowią rozszerzenie zasad TPS. Trzeba jednak dodać, iż JiT, Gemba i Kaizen są niekiedy opisywane jako ogólne koncepcje, a znaczne fragmenty TPS – jako ich koncepcje szczegółowe.

J.K. Liker [9], autor książki o TPS, a ściślej o „drodze Toyoty”², przedstawił go w postaci 14 zasad. Zasada nr 1 mówi, iż decyzje w zarządzaniu należy opierać na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych. Zasada ta zawiera w sobie treści, które są znane w naukach o zarządzaniu także pod hasłami: społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie przez kulturę, troska o klienta, misja i zaufanie. Aż sześć następnych zasad – o numerach od dwa do siedmiu – dotyczy procesów [9]:

2. Stworzyć ciągły i płynny proces ujawniania problemów.

² W tym opracowaniu pominięto rozróżnienie TPS i „Droga Toyoty”.

3. Wykorzystać systemy „ciągnięcia”³ aby uniknąć nadprodukcji.
4. Wyrównywać obciążenie pracą.
5. Stworzyć kulturę przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, aby od razu uzyskiwać właściwą jakość.
6. Pamiętać, że standardowe zadania są podstawą ciągłej poprawy i upewnocnienia pracowników.
7. Stosować kontrolę wizualną, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu.

Już sam ten fakt dowodzi podobieństw między TPS a BPR. Zasada nr 8 mówi, iż należy stosować wyłącznie niezawodną, gruntownie sprawdzoną technologię (trwającą od kilku lat kłopoty Toyoty i wzywianie nabywców do serwisów w celu usunięcia usterek to rezultat złamania zasady nr 8). Sformułowane wyżej hasło „poszukiwanie i rozwiązywanie sprzeczności” odnosi się przede wszystkim do zasad 3 i 4, a także w mniejszym stopniu do 2 i 5. Z zasadą oznaczoną cyfrą 4 wiążą się dwa pojęcia będące rozszerzeniem muda: muri i mura. Muri to przeciążenie szkodzące jakości i przeciwieństwo muda, a mura to nierównomierność, czyli przyczyna wszelkiego zła w produkcji i logistyce.

Koncepcja organizacji uczącej się mieści się całkowicie w TPS. Zasada nr 14 mówi bowiem: zostać organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłej poprawie (*kaizen*) [9, s. 379]. Także zalecenia TQM mają swoje odbicie w TPS. Toyota korzystała bowiem w ogromnym stopniu z dorobku W.E. Deminga. Zalecenia TPS obejmują między innymi stosowanie zasady „5 × dlaczego”. Nadto Toyota stworzyła instrumenty zarządzania jakością dla całej sieci, a co najmniej dla swojego łańcucha dostaw. Oczywiście są też związki TPS z zarządzaniem przez kulturę i zarządzaniem przez wartości.

Wartość koncepcji zarządzania wynika z rekomendacji, jakie z nich wypływają, a przede wszystkim z tego, iż wskazują, co robić, by zmusić ludzi do wyjścia poza zachowania zgodne z zasadą oszczędności poznawczej i poza związane z tą zasadą prawo najmniejszego wysiłku i ideę drogi o najmniejszym oporze. To stwierdzenie nasuwa szerszy – wykraczający poza cele tego opracowania – pomysł przeanalizowania procesów powstawania i funkcjonowania koncepcji zarządzania w kontekście podstawowych idei i schematów psychologii poznawczej. Można też sformułować opinię, że TPS jest doskonałą koncepcją zarządzania zawierającą najwięcej z dorobku nauk o zarządzaniu i w największym stopniu wykorzystującą dorobek psychologii poznawczej. Wynikające z TPS rekomendacje mają dużą wartość. Nie są to zalecenia oczywiste – zawierają wielowątkowe przemyślenia.

2. Koncepcje zarządzania w kontekście schematów poznawczych

Wszystkie koncepcje zarządzania rodzą się, istnieją i umierają w sferze myślenia i rozumowania. Aby rozwinąć to zdanie, trzeba przywołać trzy pojęcia z zakresu psychologii związane z teorią schematów poznawczych⁴:

1. Pojęcie – kategoria psychiczna grupująca przedmioty, relacje, działania, abstrakcje lub właściwości o wspólnych cechach.
2. Sąd – jednostka znaczenia składająca się z pojęć i wyrażająca jednolitą ideę.
3. Schemat poznawczy – zintegrowana sieć wiedzy, przekonań i oczekiwań dotyczących określonego formatu lub aspektu rzeczywistości.

Menedżerowie, doradcy i naukowcy nadają różne znaczenie różnym pojęciom, a nawet używają różnych zbiorów pojęć. Różne są też sądy (np.: reinżynieria procesów jest bardzo przydatna w każdych warunkach *versus* koncepcja BPR powoduje głównie straty). Każdy z uczestników zarządzania musi sformułować schematy poznawcze odnoszące się do wszystkich składników procesu, którym zarządza (np.: musimy mieć duże zapasy, bo to gwarantuje krótki czas dostawy *versus* można utrzymywać małe zapasy i szybko realizować dostawy). Natomiast schemat poznawczy to konstrukcja sieciowa odnosząca się do określonego

³ Systemy „pull”, w których przepływy są sterowane popytem.

⁴ http://pl.wikipedia.org/wiki/Psychologia_poznawcza [dostęp: 2.09.2003].

działania. zawiera on – wzajemnie powiązane – zasady postępowania, na przykład prowadzenia walki konkurencyjnej. Można je porównać do zdroworozsądkowych teorii i potocznych przekonań odnośnie do natury rzeczywistości. Na podstawie takich teorii podejmowane są decyzje o działaniu w określony sposób. Schematy mają swoje rdzenia, które mogą się zmieniać pod wpływem nowej koncepcji.

W swych założeniach teoria schematów poznawczych dotyczy też zarządzania. W artykule odnoszącym się do całości zarządzania K. Krzakiewicz pisze o modelach mentalnych (schematach), które ukie-runkują działania menedżera [6]. Jak się wydaje, kwestie omawiane w tym opracowaniu mieszczą się w koncepcji modeli mentalnych.

Koncepcja zarządzania to inny – w założeniu lepszy – schemat poznawczy. Może niekiedy ograniczać się do wskazania na potrzebę i korzyści przyglądania się innym firmom (*benchmarking*) albo opierać się na jednym sądzie – na przykład: decyzje *make or buy* mają ogromne znaczenie dla konkurencyjności firmy i trzeba je podejmować po gruntownej analizie i ciągle monitorować ich skutki (*outsourcing*). Takie koncepcje jak LM, BPR, TBM mają charakter nowego schematu poznawczego odnoszącego się do całej organizacji, a nawet sieci. Jednak mimo szerokiego obszaru zmian wymienione koncepcje nie są dobrze osadzone w całym systemie zarządzania przedsiębiorstwem – dotyczą bowiem w zasadzie jednej kwestii. Domagają się one dużych zmian w schematach poznawczych. W niektórych przypadkach nowa koncepcja wymaga uzupełnienia schematu o nieobecne dotąd składniki (np. zarządzanie przez wartość).

TBM – zmuszając menedżerów do koncentracji uwagi na czasie – uwidocznia wiele możliwości poprawy w organizacji. Podobnie w LM występuje – jak już wspomniano – koncentracja na jednej kwestii – eliminacji strat. Takie koncepcje powinny być „osadzone” w szerokim systemie zarządzania. Brak takiego osadzenia i nadmierna koncentracja na procesach jest prawdopodobnie główną przyczyną niepowodzeń we wdrażaniu BPR i złej opinii tej koncepcji w literaturze z zakresu zarządzania. Warto dodać, że w obszarze logistyki BPR sprawdza się. Wynika to prawdopodobnie z tego, że logistyka to właśnie kierowanie przepływami (procesami) i tu taka koncentracja jest potrzebna. Najkorzystniejsza relacja między rozmiarami schematu poznawczego a owym osadzeniem występuje w przypadku TPS.

Teoria schematów poznawczych zawiera pojęcie oszczędności poznawczej. W odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem oszczędność poznawcza sprowadza się do stosowania uproszczeń i reguł zdroworozsądkowych. Jest to ryzykowny sposób rozumienia świata – na przykład globalizacji. Nie ma jednak możliwości oparcia decyzji na wszystkich ważnych informacjach. Stąd też w TPS eksponuje się zasadę o nazwie „*genchi genbutsu*” (idź do źródła problemu, do sedna). W literaturze dotyczącej koncepcji zarządzania wręcz wskazuje się na potrzeby tworzenia nowych schematów poznawczych. Przykładowo A. Laskowska w książce o TBM pisze: „Mimo iż lektura tej książki nie zapewni czytelnikom żadnych gotowych diagnoz i recept, to każdy znajdzie w niej kopalnię przesłanek do przemyśleń, wskazówek do przewartościowania swej dotychczasowej wiedzy czy podstaw podejmowania decyzji dotyczących zarządzania współczesnej firmy” [7, s. 10]. Nowe koncepcje zmieniają obraz firmy i otoczenia, czyli zmieniają schematy poznawcze menedżera. Przykładowo, na dotychczasowy spójny obraz firmy nakłada się nowy element – brak uporządkowania zagadnień związanych z problemem *make or buy*. To uświadamia menedżerowi koncepcja *outsourcingu*, która jednocześnie proponuje pomoc i rozwiązanie. Po wykorzystaniu metod i wiedzy *outsourcingu* powstaje nowy spójny obraz firmy, czyli następny schemat poznawczy.

Nowa koncepcja musi więc wpiąć stworzyć schemat poznawczy, w którym wyraźnie widać jakiś istotny błąd lub brak. Taki schemat może być narzucony – na przykład przez konsultantów. Jednym z jaskrawych przykładów koncepcji, które wpiąć wskazują na tragiczną sytuację, a potem oferują lekarstwo, jest BPR. W książce *Reengineering* M. Hammer i J. Champy [5] poprzedzili definicję BPR rozdziałem pt. „Kryzys, który nie przeminie”, gdzie wykazali – albo starali się wykazać – iż tradycyjne zarządzanie prowadzi do katastrofy. Zatem koncepcję zarządzania należy traktować jako propozycję zmiany schematu poznawczego (jako elementu wiedzy menedżera). Schematy te zmieniają się ciągle, są to przede wszystkim zmiany o charakterze dostrojenia. Odbywają się one zgodnie z zasadą: więcej informacji ulepsza schemat poznawczy. Natomiast koncepcje nowe wymagają zmian „rewolucyjnych”.

Nowe koncepcje należy oceniać pozytywnie gdy:

- proponują schematy poznawcze bardziej zgodne z rzeczywistością,
- zapewniają lepszy dobór tematów i informacji oraz ich lepszą interpretację,
- są niezależne od mód, fanaberii.

Oczywiście ostatecznym kryterium oceny koncepcji zarządzania są wynikające z nich rekomendacje. Niestety, w zarządzaniu często spotyka się rekomendacje zbyt optymistyczne, niekiedy oparte na kiepskich przesłankach spełnienia. Jeśli rekomendacje są dobre i prowadzą do osiągnięcia celu zarządzania, to i koncepcje są dobre. Rekomendacje te powinny być jasne i jednoznaczne. TPS nie tylko spełnia te kryteria, ale pozwala na wyprowadzenie ze swych 14 zasad – trzech zasad generalnych, które można uznać za klucz sukcesu w każdych warunkach: eksponowanie i uświadamianie problemów oraz wspomniane już dążenie do zrozumienia sedna problemu i poszukiwanie i uwidacznianie sprzeczności. Z góry trzeba tu odrzucić zarzut oczywistości owych trzech zasad. W praktyce można znaleźć dziesiątki przykładów dokładnie odwrotnego działania w zarządzaniu. Podobnie jak 14 zasad, te trzy pozornie proste rekomendacje są skierowane przeciwko stosowaniu zbyt uproszczonych schematów poznawczych i nadmiernej oszczędności poznawczej. TPS narastał stopniowo. Jest kompleksowy i stanowi spójny system. Powstał w wyniku długotrwałego doboru i łączenia schematów poznawczych i był ciągle sprawdzany w praktyce. W pewnym stopniu dotyczy to LM. Takie zalety w mniejszym stopniu mają też TBM i *outsourcing*.

Odniesienie podstawowych pojęć i twierdzeń psychologii poznawczej do koncepcji zarządzania wnosi wiele nowego do rozumienia procesów kształtowania się, rozwoju i przemijania koncepcji. Pozwala to na ich pogłębioną ocenę. Najlepiej widać to na tle usystematyzowanych koncepcji zarządzania, a w szczególności, gdy jako koncepcję rdzenną przyjmie się TPS.

Podsumowanie

Podsumowanie można sprowadzić do pięciu punktów:

1. TPS jest rozwiniętą, kompletną koncepcją integrującą większość współczesnych koncepcji zarządzania.
2. Wartość TPS wynika nie tylko z kompletności, ale i z konstrukcji oraz eksponowania zależności i sprzeczności między różnymi decyzjami.
3. Koncepcje zarządzania powinny być prezentowane i analizowane w kontekście teorii psychologii poznawczej, a w szczególności teorii schematów poznawczych.
4. TPS wymusza odrzucenie fałszywych i zbyt uproszczonych schematów poznawczych w obszarze zarządzania.
5. TPS podchodzi we właściwy sposób do wymagań oszczędności poznawczej.

Można więc powiedzieć, iż najważniejszą zaletą odniesienia koncepcji do teorii schematów poznawczych byłoby uświadomienie menedżerom charakteru koncepcji zarządzania – ich słabości wynikających z oszczędności poznawczej i uproszczeń oraz fałszu w schematach poznawczych. Warto dodać, że zestawienie zalet TPS z pojęciem schematu poznawczego wskazuje na dużą potencjalną przydatność tego pojęcia nie tylko w zarządzaniu, ale i w naukach o zarządzaniu.

Bibliografia

1. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. (1997), *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań.
2. Bernais J., Ingram I., Kraśnicka T. (2010), *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, UE, Katowice.
3. Bieda J., Gruszczyńska-Malec G., *Nowe koncepcje zarządzania w praktyce*.
4. Czerska M., Szpitter A. (2010), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

5. Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering*, Newman Management Institute, Warszawa.
6. Krzakiewicz K. (2012), *Relacje przyczynowo-skutkowe i mentalne modele w myśleniu systemowym*, w: *Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu*, red. K. Krzakiewicz, S. Cyfert, Zeszyty Naukowe, nr 238, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
7. Laskowska A. (2001), *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
8. Lichtarski J., M. Czura M. (2002), *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, red. J. Lichtarski, Prace Naukowe, nr 928, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
9. Liker J.K. (2005), *Droga Toyoty. 14 zasad wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
10. Nogalski B. (2010), *Lean Management*, w: *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A.A. Szpitter, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
11. Nowosielski S., „Stare” i nowe koncepcje. Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/114/stare_nowe_koncepcje.html.
12. Potocki A. (2007), *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
13. Tabaszewska E. (2006), *Implementacja systemu zarządzania wiedzą na przykładzie Gambit-Lubawka Sp. z o.o.*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
14. Tarvis C., Wada C. (1999), *Psychologia. Podejścia oraz koncepcje*, Zysk i S-ka.
15. Walentynowicz P., *Zakres zastosowania Lean Management w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wyniki badań*, http://www.ptzp.org.pl/s84/Konferencja_IZIP_Zakopane_2013_Artykuly.
16. Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Marcin Janicki

Kiwigroup

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI MODELU BIZNESU DO OPISU LOGIKI FUNKCJONOWANIA KLUBU PIŁKARSKIEGO

Streszczenie: W artykule przedstawiono propozycję zastosowania koncepcji modelu biznesu do opisu logiki funkcjonowania klubów piłkarskich. Szczególna uwaga poświęcona została zewnętrznym uwarunkowaniom funkcjonowania tych klubów. Istotność poruszanej problematyki wynika zarówno ze znaczenia dyskusji nad modelami biznesu w głównym nurcie nauk o zarządzaniu, jak i z nienależytego, zdaniem autorów, ukształtowania procesów zarządzania w klubach piłkarskich. Ze względu na koncepcyjny charakter przedstawianego modelu w opracowaniu wykorzystano metodykę opisową.

Słowa kluczowe: model biznesu, klub piłkarski.

THE USE OF THE BUSINESS MODEL CONCEPT TO DESCRIBE THE LOGIC OF THE FOOTBALL CLUB

Abstract: The article presents a proposal to use the business model concept to describe the logic of football clubs. Particular attention was devoted to the external conditionality functioning football clubs. The significance of the discussed issues due to both the importance of the discussion of business models in the mainstream of management science and improper, according to the authors, the formation processes of management in football clubs. Due to the conceptual nature of the model presented in the paper uses a descriptive methodology.

Keywords: business model, a football club.

Wprowadzenie

Model biznesu opisuje logikę powiązań zawiązujących się pomiędzy będącymi w dyspozycji organizacji zasobami a działaniami kreującymi wartość dla szeroko rozumianych klientów. Przyjęte w koncepcji modelu biznesu założenie o kreowaniu przez organizację wartości nasuwa analogię do koncepcji łańcucha wartości zaproponowanej przez Portera [7, s. 37]. Podstawowa różnica pomiędzy łańcuchem wartości dodanej a modelem biznesu sprowadza się do przedmiotu analizy. O ile w modelu łańcucha wartości dodanej punkt ciężkości położony został na procesy – ich identyfikację i analizę, o tyle w modelu biznesu procesy stanowią tylko jeden z obszarów analizy.

Analiza przedstawionych w literaturze przedmiotu przypadków zastosowania modeli biznesu pozwala na wyprowadzenie wniosku, że są one wykorzystywane do opisu logiki funkcjonowania przedsiębiorstw, brakuje natomiast *case studies* wskazujących na możliwość wykorzystania modeli biznesu w odniesieniu do organizacji nienastawionych bezpośrednio na realizację wyniku finansowego. Taki stan rzeczy nasuwa

pytanie, wyznaczające zakres postępowania badawczego niniejszego opracowania, o możliwość wykorzystania koncepcji modelu biznesu w procesie doskonalenia systemu zarządzania klubu piłkarskiego. Odniesienie się do sformułowanego powyżej pytania badawczego jest istotne, gdyż o ile analiza procesów zarządzania wskazuje na biznesowy charakter podejmowanych przez kluby piłkarskie działań, o tyle, ze względu na uwarunkowania zewnętrzne, kluby piłkarskie muszą realizować cele nienastawione na wynik finansowy. Oprócz celów biznesowych oraz sportowych, które bezpośrednio determinują logikę działalności klubów piłkarskich, w systemach celów klubów piłkarskich należy wyróżnić również szeroko pojęte cele społeczne, które kluby piłkarskie jako podmioty funkcjonujące w przestrzeni lokalnej powinny realizować.

1. Charakterystyka sektora

Za oficjalnych twórców dyscypliny piłki nożnej uważa się społeczność brytyjską, która to w 1896 r. wprowadziła prostą grę opierającą się na rywalizacji dwóch drużyn złożonych z równej liczby zawodników. Szczegółowe zasady na przestrzeni lat odpowiednio ewoluowały, natomiast zasadnicza idea dyscypliny pozostała niezmienna – wygrywa drużyna, która po 90 minutach rozgrywek uzyska więcej bramek. Prosta gra zawładnęła umysłami nie tylko mieszkańców Wielkiej Brytanii, ale stopniowo Europy i całego świata. Piłka nożna jako dyscyplina nieskomplikowana, a z drugiej strony dynamiczna i efektowna posiadała odpowiedni potencjał, by stać się atrakcyjnym produktem. W efekcie połączenia podstawowych cech dyscypliny z odpowiednią promocją i podejściem marketingowym udało się stworzyć najpopularniejszą dyscyplinę sportową na świecie, którą zainteresowanie wykazuje co trzeci mieszkaniec świata. Piłka nożna to nie tylko dyscyplina sportowa, ale także ogromne pieniądze, które inwestowane są zarówno w prawa telewizyjne czy środki sponsoringowe, jak i samą infrastrukturę sportową. Elementem, który nieodzownie łączy się ze sportem, a bez którego nie mogłaby istnieć żadna dyscyplina drużynowa, są emocje związane z rywalizacją dwóch zespołów. Towarzyszą one wydarzeniom sportowym zarówno na szczeblu międzynarodowym, jak i lokalnym.

Możliwości biznesowe, jakie niesie ze sobą obecność w przestrzeni piłki nożnej, wymagają odpowiedniego podejścia do procesu zarządzania organizacjami funkcjonującymi w tym obszarze. Kluby sportowe można traktować jako przedsiębiorstwa z rozbudowaną strukturą organizacyjną oraz zdywersyfikowanymi źródłami przychodów. Budżety największych klubów piłkarskich na świecie przekraczają setki milionów euro, a transmisje z najważniejszych spotkań ligowych bądź pucharowych transmitowane są do większości państw na świecie. Polska jako kraj, który po przemianach ustrojowych wciąż cechuje wiele zmian w funkcjonowaniu społeczno-gospodarczym, zainteresowana jest rozwojem sektora piłkarskiego. Przed 1989 r. piłka nożna funkcjonowała głównie w większych miastach, gdzie za finansowanie klubów piłkarskich odpowiadały państwowe kombinaty. Stosunkowo wysoka frekwencja na trybunach była rezultatem zarówno dobrej gry kadry oraz drużyn ligowych na arenie międzynarodowej, jak i brakiem alternatywnych form rozrywki. Sytuacja zmieniła się diametralnie w wyniku transformacji do gospodarki rynkowej. Konieczność samodzielnego pozyskania źródeł finansowania, problemy z zapewnieniem bezpieczeństwa na trybunach, będące odzwierciedleniem ogólnych nastrojów panujących w społeczeństwie, czy obniżanie się poziomu sportowego to wybrane problemy, z którymi musiały się mierzyć polskie kluby piłkarskie po rozpoczęciu procesu transformacji.

Sytuacja zaczęła się zmieniać po zaangażowaniu stacji CANAL+, która począwszy od sezonu 1994/1995 jest obecna przy polskich rozgrywkach ligowych. Okres po 2000 r. określić można jako etap profesjonalizacji działań – nastąpiła centralizacja praw do transmisji medialnej rozgrywek, powstała spółka Ekstraklasa SA, w której udziały posiadają kluby piłkarskie i która jest odpowiedzialna za bieżące zarządzanie rozgrywkami najwyższej ligi. Do tego należy dodać dynamiczny rozwój infrastruktury sportowej (m.in. w kontekście organizacji przez Polskę oraz Ukrainę Mistrzostw Europy EURO 2012) oraz rozwój szkolenia

młodzieży w klubach. Te wszystkie czynniki stanowią podstawy do konsekwentnego rozwoju piłki nożnej w Polsce – będzie to możliwe wyłącznie w przypadku, w którym zarządzanie klubami piłkarskimi będzie się odbywało w sposób usystematyzowany i zrównoważony, z jasno określoną wizją rozwoju, wyraźnie zarysowanym modelem biznesu i wytyczoną strategią rozwoju.

2. Istota modelu biznesu

Model biznesu wskazuje na optymalny, w określonym kontekście funkcjonowania organizacji, sposób tworzenia wartości i pozwala tym samym na udzielenie odpowiedzi na krytyczne, z punktu działalności biznesowej organizacji, pytania – kto jest klientem, jakiej wartości od organizacji klient oczekuje, w jaki sposób wartość ta jest jemu dostarczana, jakie są koszty i przychody realizowanej działalności [3].

Fiskien i Rutherford [5], definiując naturę modelu biznesu, przyjmują, że określa on sposób, w jaki organizacja generuje przychody z prowadzonej działalności i zawiera odniesienia do struktury łańcucha wartości zarówno na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa, jak i branży. Szerszą definicję modelu biznesu zawiera propozycja sformułowana przez Shafera, Smitha i Lindera [9, s. 204] wskazująca na dynamiczny aspekt koncepcji. Zakłada ona, że model biznesu opisuje logikę rdzennego biznesu organizacji oraz wyborów strategicznych pozwalających na kreowanie i utrzymanie wartości w sieci relacji. Definicja modelu biznesu zaproponowana przez Afuah [1, s. 9], łącząc procesowy i funkcjonalny wymiar funkcjonowania organizacji, zakłada, że model biznesu jest zbiorem decyzji podejmowanych przez uczestników organizacji, sposobów i terminów realizacji tychże decyzji oraz określa optymalne sposoby wykorzystania zasobów pozwalające na kreowanie wyjątkowej wartości dla klienta.

3. Architektura modelu biznesu – podejście klasyczne do definiowania

Davenport, Leipold i Voelpel [3, s. 172–173], konstruując generyczny wzorzec modelu biznesu, przyjmują, że powinien on zawierać odniesienia do czterech obszarów:

- klientów w poszczególnych segmentach rynku,
- propozycji wartości dla klientów,
- konfiguracji sieci tworzenia wartości,
- umiejętności przywódczych, pozwalających na zapewnienie zrównoważenia celów i oczekiwań interesariuszy.

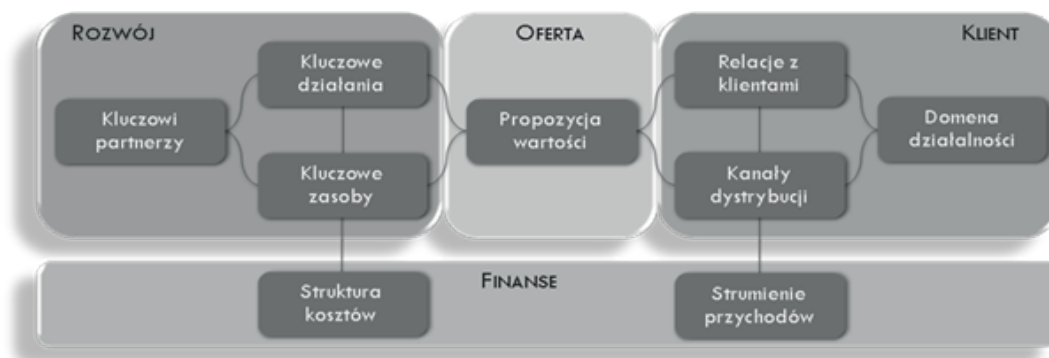
Chesbrough i Rosenbloom [2, s. 2], uzupełniając zaproponowaną przez siebie definicję modelu biznesu, zgodnie z którą stanowi on próbę znalezienia swoistego rodzaju kompromisu pomiędzy technicznym i ekonomicznym wymiarem funkcjonowania organizacji, wskazują na sześć komponentów architektury modelu biznesu:

- określenie propozycji wartości dla klientów, możliwej do wytworzenia przy wykorzystaniu posiadanej technologii,
- identyfikację segmentu rynkowego, w którym działa organizacja, dla którego wytwarzane produkty są atrakcyjne,
- definicję struktury łańcucha wartości, w którym firma uczestniczy, w ramach którego tworzy i dostarcza wartość,
- szacowaną strukturę kosztów i potencjał przychodów, związane z wytwarzaniem i dostarczaniem produktów,
- opis pozycji organizacji w sieci tworzenia wartości, poprzez określenie dostawców, odbiorców oraz potencjalnych konkurentów,
- sformułowanie strategii konkurencyjnej, dzięki której organizacja zamierza zdobyć przewagę na rynku.

Rajala i Westerlund [8, s. 119] dowodzą, że opisywane w literaturze przedmiotu koncepcje modelu biznesu, pomimo istotnych różnic wynikających z odmiennych założeń odnoszących się do definiowania elementów składowych architektury, mają trzy wspólne komponenty:

- propozycję wartości oferowaną dla klienta,
- definicję zasobów i umiejętności potrzebnych do rozwoju i wdrożenia modelu biznesu,
- określenie przychodowych i kosztowych aspektów działalności organizacji.

Jedną z najbardziej spójnych koncepcji modelu biznesu opracowaną została przez Osterwaldera [6], wyróżniającego dziewięć elementów składowych: 1) domenę działalności, 2) propozycję wartości, 3) kanały dystrybucji, 4) relacje z klientami, 5) strumienie przychodów, 6) kluczowe zasoby, 7) kluczowe działania, 8) kluczowych partnerów, 9) strukturę kosztów (rysunek 1).



Rysunek 1. Koncepcja modelu biznesu Osterwaldera

Źródło: [6, s. 44]

Domena działalności. Definiując domenę działalności, poszukuje się odpowiedzi na dwa kluczowe pytania. Pierwsze pytanie jest pytaniem o charakterze ogólnym i jest związane ze wskazaniem klientów, względnie grup klientów, dla których kreowana jest wartość. Drugie pytanie jest pytaniem uszczegóławiającym i odnosi się do wskazania kluczowych domen biznesu, na których organizacja powinna skoncentrować swoją uwagę.

Propozycja wartości. Zawiera wskazania dotyczące wartości dostarczanej klientom, potrzeb klientów zaspokajanych przez organizację, pakietów produktów oferowanych poszczególnym segmentom klientów oraz problemów klientów rozwiązywanych przez organizację.

Kanały dystrybucji. Określając kanały dystrybucji, definiuje się kanały preferowane przez kluczowych klientów, a także kanały, które są obecnie wykorzystywane w procesach dostarczania wartości klientom. Pozwala to na wskazanie optymalnego modelu kanałów zarówno z punktu widzenia ekonomicznej efektywności (struktura kosztów), jak i kształtowania potencjału rozwoju (generowane przychody).

Relacje z klientami. Wskazania dotyczące kształtowania relacji z klientami odnoszą się do kategorii relacji preferowanych przez klientów, kosztów ponoszonych przez organizację na kształtowanie relacji z klientami oraz poziomu integracji z klientami w łańcuchu kreowania wartości w branży.

Strumienie przychodów. Strumienie przychodów określają potencjał finansowy realizowanej przez przedsiębiorstwo działalności i definiują wartość, za którą klienci są skłonni płacić i za jaką płacą obecnie, preferowane przez klientów sposoby płatności oraz udział poszczególnych strumieni w ogólnym strumieniu przychodów.

Kluczowe zasoby. Definiując kluczowe zasoby, określa się, jakie zasoby są niezbędne organizacji do tego, by móc wytworzyć unikatową propozycję wartości i dostarczyć je klientowi, w taki sposób, aby zapewnić optymalną wielkość strumieni przychodów.

Kluczowe działania. Obszar kluczowych działań zawiera wskazania odnoszące się do procesów biznesowych, kreujących największą wartość dodaną dla klientów zewnętrznych, które nie mogą być outsourcowane.

Kluczowi partnerzy. Definiując kluczowych partnerów i tym samym wskazując na sieć relacji w łańcuchu tworzenia wartości w branży, określa się, których kooperantów można uznać za kluczowych partnerów, kluczowe zasoby pozyskiwane od partnerów oraz kluczowe działania wykonywane przez partnerów na rzecz organizacji.

Struktura kosztów. Przyjęcie założenia, że wszystkie działania podejmowane przez organizację skutkują powstaniem kosztów, oznacza konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytania: Jakie krytyczne pozycje kosztów pojawiają się w modelu biznesu? Które kluczowe działania generują największe koszty?

4. Koncepcja modelu biznesu klubu piłkarskiego

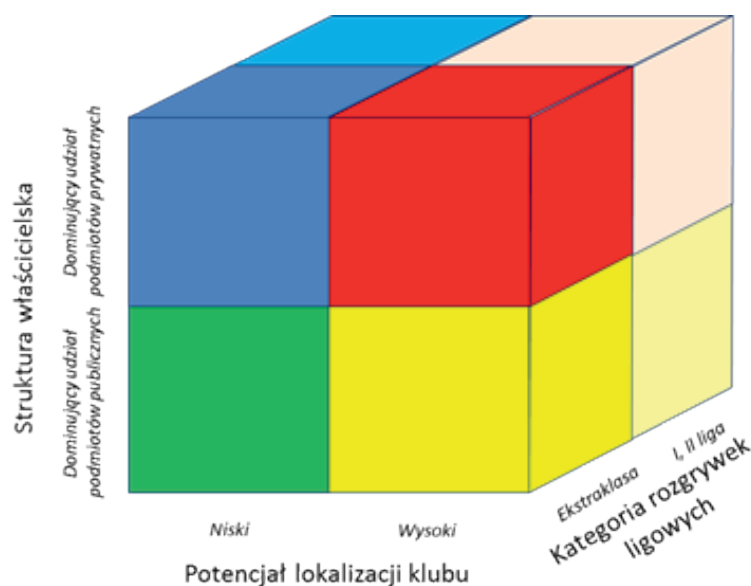
Próba zastosowania opisanych powyżej modeli biznesu do przedstawienia logiki funkcjonowania klubu piłkarskiego, sposobów generowania przez niego przychodów z prowadzonej działalności czy też tworzenia wartości dla klientów, skazana jest na niepowodzenie. Wskazując na przyczyny takiego stanu rzeczy, należy się odnieść do waloru uniwersalności modeli biznesu. O ile z perspektywy opisu logiki funkcjonowania organizacji nastawionej na generowanie wyniku finansowego walor uniwersalności należy uznać za zaletę modelu biznesu, zapewnia on bowiem dużą swobodę w procesie charakterystyki warstwy biznesowej organizacji, o tyle z perspektywy konstruowania wzorca opisu klubu piłkarskiego walor ten jest istotnym ograniczeniem. Klasyczne modele biznesu są bowiem pozbawione elementów składowych, które należy uznać za krytyczne dla przedstawienia i doskonalenia rdzennej działalności klubów piłkarskich.

Powyższa konstatacja, wskazująca na konieczność zmodyfikowania klasycznego podejścia do definiowania modelu biznesu, stanowi podstawę do wyboru jednej z trzech opcji: 1) modyfikacji klasycznego podejścia do opisu modelu biznesu poprzez wzbogacenie go o składowe charakterystyczne dla klubu piłkarskiego, 2) wprowadzenie dodatkowego modelu biznesu, uzupełniającego klasyczne podejście do opisu modelu biznesu, 3) odrzucenie klasycznego podejścia do opisu modelu biznesu i wypracowanie nowego, alternatywnego wzorca opisu. Autorzy opracowania stoją na stanowisku, że najlepszym rozwiązaniem jest druga opcja, w której obok przedstawienia wewnętrznej logiki konstrukcji organizacji, opisywanej przy wykorzystaniu klasycznego modelu biznesu, pokazane zostaną także zewnętrzne uwarunkowania w istotny sposób determinujące specyfikę funkcjonowania klubu piłkarskiego. Przyjęcie drugiej opcji wymusza konieczność określenia relacji następstwa pomiędzy obydwoma modelami biznesu. Punktem wyjścia w procesie opisu biznesu klubu piłkarskiego powinno być zbudowanie dodatkowego modelu biznesu, uwzględniającego specyfikę funkcjonowania klubów piłkarskich, z którego wynikałyby warunki brzegowe dla projektowania modelu klasycznego.

Podjmując próbę konstrukcji dodatkowego modelu biznesu, uwzględniającego specyfikę funkcjonowania klubów piłkarskich, należy się odnieść do trzech wymiarów w największym stopniu różnicujących sposób funkcjonowania klubów piłkarskich (rysunek 2):

- struktury akcjonariatu,
- potencjału lokalizacji klubu,
- kategorii rozgrywek ligowych.

Zastosowanie kryterium struktury właścicielskiej pozwala na wyróżnienie dwóch kategorii pomiotów – z dominującym zaangażowaniem finansowym podmiotów publicznych oraz z dominującym udziałem kapitału prywatnego. Większość klubów piłkarskich wspieranych jest finansowo przez podmioty publiczne (m.in. w ramach dotacji na szkolenie młodzieży czy bieżących wydatków reklamowych, a w wyjątkowych przypadkach również w formie dopłat właścielskich). Autorzy niniejszej pracy wyrażają opinię, że w zależności od struktury akcjonariatu wskazać można wiele czynników różnicujących aktywność w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania.



Rysunek 2. Matryca modeli biznesu klubów piłkarskich

Istotnym źródłem przychodów klubów piłkarskich są środki pozyskiwane z opłat za transmisje telewizyjne, przy czym istnieje wyraźna różnica pomiędzy wielkością dotacji, jaką kluby otrzymują z najwyższej klasy rozgrywkowej oraz niższych lig (od 20–60% w przypadku klubów Ekstraklasa oraz 5–15% w przypadku klubów I ligi). Dlatego też w matrycy zaproponowano wymiar „kategoria rozgrywek ligowych” jako istotną zmienną wpływającą na stosowanie przez dany klub piłkarski konkretnego modelu biznesu.

Ostatnim z wyróżnionych kryteriów, istotnie różnicujących logikę działania klubów piłkarskich, jest potencjał lokalizacji klubu piłkarskiego, który określa ogólne warunki otoczenia wpływające na sposób funkcjonowania klubu. Wpływ na prowadzenie bieżącej działalności może mieć wiele czynników, począwszy od liczby oraz zamożności mieszkańców, a kończąc na kwestiach infrastrukturalnych czy poziomie rozwoju komunikacji miejskiej.

Modele biznesu klubów piłkarskich

Model biznesu klubów piłkarskich	1	2	3	4	5	6	7	8
Struktura akcjonariatu	dominujący udział podmiotów publicznych				dominujący udział podmiotów prywatnych			
Kategoria rozgrywek ligowych	Ekstraklasa		I, II liga		Ekstraklasa		I, II liga	
Potencjał lokalizacji	niski	wysoki	niski	wysoki	niski	wysoki	niski	wysoki

Nałożenie na siebie trzech wymiarów pozwala na wyróżnienie ośmiu potencjalnych modeli biznesowych klubów piłkarskich (tabela):

1. BOGATE DZIECI (dominujący udział podmiotów publicznych; Ekstraklasa; niski potencjał lokalizacji). Model ten realizują kluby piłkarskie, które dzięki właścicielskiemu zaangażowaniu sektora publicznego mają zapewnione środki finansowe na bieżące funkcjonowanie i rozwój. Ze względu na niski potencjał lokalizacji klubów środki publiczne są zazwyczaj głównym źródłem przychodów. Do takich podmiotów zaliczyć można m.in. Zagłębie Lubin, którego większościowym akcjonariuszem jest państwowy koncern KGHM, czy Podbeskidzie Bielsko-Biała z 75% zaangażowaniem Gminy Bielsko-Biała.
2. PRETENDENCI (dominujący udział podmiotów publicznych; Ekstraklasa; wysoki potencjał lokalizacji). Model ten realizują kluby piłkarskie mające swoją siedzibę w lokalizacjach, których potencjał jest na tyle wysoki, że udaje się pozyskać dodatkowe, zewnętrzne źródła finansowania, jednak brak zainteresowania ze strony potencjalnych inwestorów przejęciem pakietu większościowego wymusza

- konieczność silnego zaangażowania właścicielskiego sektora publicznego. Do klubów realizujących ten model biznesu należą m.in. Górnik Zabrze, Piast Gliwice czy Śląsk Wrocław.
3. PŁYNAĆCE RZEKI (dominujący udział podmiotów publicznych; I, II liga; niski potencjał lokalizacji). Model ten realizują kluby piłkarskie, w przypadku których zaangażowanie właścicielskie sektora publicznego wynika z historycznych uwarunkowań lub jest wynikiem zdarzeń losowych (nieoczekiwany rozwój sportowy klubu piłkarskiego, który dotychczas koncentrował się głównie na szkoleniu młodzieży, np. Puszcza Niepołomice). Niski potencjał lokalizacji znacząco utrudnia możliwość pozyskania przychodów z dodatkowych źródeł.
 4. ŁAKOME KĄSKI (dominujący udział podmiotów publicznych; I, II liga; wysoki potencjał lokalizacji). Model ten realizują kluby piłkarskie, których głównym źródłem finansowania są środki pochodzące z sektora publicznego. W przypadku tych klubów pojawiają się jednak realne perspektywy pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania (w skrajnym przypadku nawet zakłada się pozyskanie inwestora strategicznego) ze względu na potencjalne zainteresowanie lokalnych przedstawicieli biznesu. Do klubów o takim potencjale należy zaliczyć m.in. GKS Katowice czy Stomil Olsztyn.
 5. KOMETY (dominujący udział podmiotów prywatnych; Ekstraklasa; niski potencjał lokalizacji). Model biznesu zastosowany w latach 90. przez klub Miliarder Pniewy, a następnie wykorzystywany m.in. przez Groclin Grodzisk Wielkopolski czy Amicę Wronki. Ten model biznesu, zakładający zbudowanie silnego klubu piłkarskiego w lokalizacjach o niskim potencjale (głównie w obszarze bazy kibiców), należy uznać za nieaktualny. Obecnie żaden z klubów piłkarskiej Ekstraklasy nie może zostać zakwalifikowany do tej kategorii.
 6. GWIAZDY (dominujący udział podmiotów prywatnych; Ekstraklasa; wysoki potencjał lokalizacji). Model ten realizują kluby piłkarskie z dużych i dynamicznie rozwijających się ośrodków miejskich (przede wszystkim miast wojewódzkich), które ze względu na zaangażowanie właścicielskie sektora prywatnego są zarządzane w sposób systemowy i mają jednoznacznie zdefiniowaną wizję rozwoju. Istotnym źródłem finansowania działalności są środki pochodzące z opłat za transmisje telewizyjne i sukcesy piłkarskie w ligach krajowych i zagranicznych. Do tej grupy zaliczyć należy m.in. Lecha Poznań, Legię Warszawa, Wisłę Kraków czy Lechię Gdańsk.
 7. FANABERIE (dominujący udział podmiotów prywatnych; I, II liga; niski potencjał lokalizacji). Model ten realizują kluby piłkarskie, których istnienie i funkcjonowanie wynika w dużej mierze z ambicji prywatnych właścicieli. Ze względu na niski potencjał lokalizacji bardzo trudno o pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania. Przekroczenie bariery sportowej (w formie awansu do piłkarskiej Ekstraklasy) jest często niełatwym, ale również niepożądanym zjawiskiem. Do tych klubów zaliczyć można m.in. Dolcan Ząbki oraz Termalicę Bruk-Bet Nieciecza, która finansowana jest ze środków prywatnej firmy Bruk-Bet.
 8. PRACUSIE (dominujący udział podmiotów prywatnych; I, II liga; wysoki potencjał lokalizacji). Model ten realizują kluby piłkarskie, w przypadku których długofalowe zaangażowanie właścicielskie oraz stosunkowo wysoki potencjał lokalizacji powodują, że ich funkcjonowanie jest oparte na przemyślanej strategii działania, ukierunkowanej na zrównoważony rozwój. Dobrym przykładem jest klub Miedź Legnica. Jego większościowym akcjonariuszem jest międzynarodowa grupa kapitałowa DSA, która swoją strategię zaangażowania w klub realizuje począwszy od III ligi.

Podsumowanie

Skuteczność opisanych w opracowaniu modeli biznesu polskich klubów piłkarskich należy oceniać poprzez pryzmat osiąganych przez te kluby celów. Należy pamiętać, że oprócz celów biznesowych (organizacyjnych, finansowych, marketingowych, sponsoringowych) w przypadku klubów piłkarskich należy także odnosić się do celów sportowych, związanych z podstawową działalnością klubów, a także celów społecznych. Dopiero holistyczne ujęcie systemu celów klubu piłkarskiego może pozwolić na przeprowadzenie obiektywnej oceny poziomów skuteczności stosowanego modelu biznesu.

Bibliografia

1. Afuah, A., 2004, *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, New York.
2. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, no. 3.
3. Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
4. Davenport, T.H., Leipold, M., Voelpel, S., 2006, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Publics Corporate Publishing & Wiley GmbH, Erlangen.
5. Fisker J., Rutherford J. (2002), *Business Models and Investment Trends in the Biotechnology Industry in Europe*, *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 8, no. 3.
6. Osterwalder A. (2004), *The Business-model Ontology – A Proposition in Design Science Approach*. *Academic Dissertation*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne.
7. Porter M. (1985), *Technology and Competitive Advantage*, *The Journal of Business Strategy*, vol. 5, no. 3.
8. Rajala R. Westerlund M. (2007), *Business Models – A New Perspective on Firms' Assets and Capabilities. Observations from the Finnish Software Industry*, *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 8, no. 2.
9. Shafer, S.M., Smith, J.H., Linder, J.C. (2005), *The Power of Business Models*, *Business Horizons*, vol. 48, no. 3, s. 99–207.

Krzysztof Ćwik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPŁYW PODMIOTU NADRZĘDNEGO NA STRATEGIE PODMIOTU ZALEŻNEGO

Streszczenie: Rosnące znaczenie wieloelementowych organizacji gospodarczych zmusza do zastanowienia się nad specyfiką funkcjonowania ich poszczególnych elementów. W artykule poruszono problem funkcjonowania podmiotów zależnych grup kapitałowych. Przedstawiono także proponowaną typologię podmiotów zależnych ze względu na cel ich funkcjonowania z punktu widzenia podmiotu nadrzędnego. W oparciu o materiał teoretyczny przeprowadzono rozważania na temat koncepcji strategii w działalności podmiotu zależnego. Przedstawiono też wyniki badań empirycznych poświęconych wpływom podmiotu nadrzędnego na treść poszczególnych elementów strategii podmiotów zależnych różnych typów.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, strategia, podmiot dominujący, podmiot zależny.

THE PARENT COMPANY'S INFLUENCE ON THE SUBSIDIARY'S GENERIC STRATEGY

Abstract: The growing importance of business groups forced to consider the specifics of the operation of their entities. The article discusses the problem of the functioning of subsidiary companies. It presents a typology of subsidiaries, according to its relations with the parent company. The paper presents also the results of empirical studies on the impact of the parent company for the content of elements of the subsidiary company's strategy.

Keywords: business group, parent company, subsidiary company, strategy.

Wprowadzenie

Grupa kapitałowa jest, na gruncie nauki o zarządzaniu, podmiotem dość specyficznym. W sensie prawnym organizacja taka składa się z odrębnych przedsiębiorstw, ale w sensie ekonomicznym uznaje się jej gospodarczą „jedność”. Z jednej strony, jest więc to podmiot wieloczłonowy, składa się bowiem z jednostek gospodarczych o zróżnicowanym statusie prawnym i ekonomicznym, z drugiej – jednostki te tworzą jeden organizm gospodarczy, mający wspólne cele i zasady funkcjonowania oraz narzucający i egzekwujący je ośrodek zarządzający.

Na grupę kapitałową można zatem spoglądać dwojako. Można traktować ją jako jeden organizm gospodarczy, ale można również rozpatrywać funkcjonowanie jej poszczególnych elementów. W ujęciu teoretycznym grupa kapitałowa składa się z dwóch rodzajów podmiotów: dominującego (nadrzędnego) i zależnych. Podmiot dominujący stanowi „ośrodek dowodzenia” grupą. Poprzez odpowiednią koordynację działań poszczególnych elementów dąży do osiągnięcia założonych celów. Podmioty zależne są zaś zobligowane relacjami różnego typu do realizacji, wynikających z tych celów zadań. Oczywiście, badania nad grupami kapitałowymi były i są przeprowadzane, ale zwykle ich wnioski dotyczą funkcjonowania grupy jako całości (pionierzy tematyki grup kapitałowych w polskiej nauce o zarządzaniu to m.in. B. Nogalski, M. Trocki, Z. Kreft, B. Wawrzyniak, M. Romanowska). Obecnie można również

zaobserwować nurt „specjalizacyjny” zajmujący się wspomnianą tematyką, w ramach którego badacze grup kapitałowych koncentrują się na wąskim problemie ich funkcjonowania, np. w obszarze internacjonalizacji, dywersyfikacji czy struktury [3], kreowania wartości [2], sposobów rozwoju [1], bądź też zarządzania kadrami [10].

Powstaje jednak pytanie natury metodologicznej: czy przedsiębiorstwo, będące podmiotem zależnym grupy kapitałowej, może być traktowane przez naukę o zarządzaniu tak, jak przedsiębiorstwo kapitałowo niezależne. Jeśli nie, to czy grupę kapitałową należy rozpatrywać wyłącznie jako całość, czy też można poddawać badaniom również podmioty zależne grupy kapitałowej jako osobne obiekty, pod wieloma względami odmienne od jednostek niezależnych. Wydaje się, że ta druga opcja jest właściwsza. Wychodząc z tego założenia, autor niniejszego artykułu podjął próbę zbadania, w jaki sposób podmiot dominujący wpływa na treść strategii podmiotów zależnych. Rozważania mają dwójaki charakter. Przede wszystkim jest to dyskusja na gruncie założeń teoretycznych, ale również analiza wyników badań empirycznych, przeprowadzonych jednak na zbyt małej próbie, aby móc mówić o ich reprezentatywności.

1. Typologia podmiotów zależnych grupy kapitałowej jako obiektów badania

Podmioty zależne grupy kapitałowej nie stanowią jednorodnej grupy. Ich cechą charakterystyczną jako podmiotów gospodarczych jest, oczywiście, przynależność do jakiejś grupy kapitałowej. Istnieje jednak szereg kryteriów, za pomocą których można te podmioty różnicować. Część z tych kryteriów to takie, które różnicują całą klasę przedsiębiorstw. Tymi kryteriami mogą być, np. wielkość przedsiębiorstwa, branża, w której funkcjonuje, obszar działania w sensie geograficznym itd. Jest jednak szereg kryteriów, na podstawie których różnicować można podmioty zależne grup kapitałowych. Te kryteria to m.in.: poziom umiejscowienia w strukturze grupy kapitałowej, cel funkcjonowania w grupie, sposób „włączenia” podmiotu do grupy i okres istnienia w grupie, struktura właścicielska podmiotu, „rozkład” kompetencji decyzyjnych w organach nadzorczych, sposób sprawowania funkcji nadzorczych przez uprawnione organy itd. Powstaje więc szereg różnych kombinacji. Zwiększają one liczbę możliwych do wystąpienia typów podmiotów zależnych tak dalece, że niemożliwe wydaje się przeprowadzenie badań, szczególnie o charakterze ilościowym, które mogłyby objąć wszystkie możliwe do wystąpienia typy podmiotów zależnych. Osobną kwestią jest sens (wątpliwy) wyodrębniania klas obiektów badawczych w oparciu o tak wiele kryteriów, jak również fakt, że ze względu na tematykę badań nie wszystkie kryteria wydają się być istotne. Dlatego też postanowiono oprzeć się o jedno kryterium różnicujące, którym jest „cel istnienia” podmiotu zależnego.

Typologię grup kapitałowych, w oparciu o to kryterium, sformułował M. Trocki [9, s. 71–72]. Analiza istniejących grup kapitałowych pokazuje jednak, że podział ten, który wyróżnia operacyjne, zarządcze i finansowe grupy kapitałowe, jest podziałem mającym swoją egzemplifikację w małych grupach kapitałowych (gdzie wielkość mierzona jest liczbą spółek należących do danej grupy oraz poziomów hierarchii w grupie). Wraz ze wzrostem wielkości grupy, traci ona bowiem swój „czysty” charakter i w jednej grupie kapitałowej wyróżnić można wiele elementów (podgrup), które odpowiadają różnym typom. Występuje również sytuacja, w której jedna spółka może prowadzić działalność odpowiadającą jednocześnie wymogom dwóch lub trzech typów grup kapitałowych. Przedsiębiorstw takich nie można jednoznacznie przyporządkować do któregoś z przedstawionych typów. Dlatego też zasadne wydaje się wyodrębnienie wyłącznie pojedynczych przedsiębiorstw (podmiotów zależnych) i klasyfikowanie ich wg kryterium współdziałania z podmiotem dominującym i/lub z innymi podmiotami zależnymi danej grupy.

Przyjęcie takiego założenia prowadzi do zaproponowania nowej typologii podmiotów zależnych, wchodzących w skład grup kapitałowych:

- **podmioty operacyjne** – działalność ukierunkowana w dominującym stopniu na wspomaganie działalności operacyjnej podmiotu nadrzędnego,
- **podmioty konglomeratowe** – działalność ukierunkowana w dominującym stopniu na współpracę z innymi podmiotami zależnymi (spółkami-siostrami), w celu maksymalizacji efektu synergicznego w danej podgrupie,
- **podmioty finansowe** – wartość dla działalności grupy kapitałowej wnoszona jest przede wszystkim pod postacią odpowiedniego, wypracowywanego niezależnie od innych podmiotów grupy, wyniku finansowego,
- **podmioty o charakterze mieszanym (hybrydowym)** – nie można wskazać przeważającego charakteru działalności; cel funkcjonowania tych podmiotów spełnia w pewnym stopniu postulaty dwóch lub nawet wszystkich trzech opisanych typów.

Zaproponowana typologia napotyka na problem natury metodologicznej, czyli, w jaki sposób mierzyć stopień zaangażowania podmiotu w działalność o charakterze właściwym dla danego typu. Obiektywnym miernikiem mogłaby być np. wielkość przychodów uzyskana z prowadzenia działalności określonego typu. Po pierwsze jednak, wielkość obrotu nie zawsze oddaje rzeczywisty poziom zaangażowania przedsiębiorstwa, a po drugie, w przypadku grupy kapitałowej, wartości te mogą nie odpowiadać rzeczywistości z uwagi na stosowanie cen transferowych w transakcjach wewnętrznych grupy. Rozwiązaniem tego problemu może być przyjęcie subiektywnego **wskaźnika stopnia zaangażowania**, a jego skala może przyjmować trzy wartości: zaangażowanie **dominujące**, **średnie** i **znikome**.

Podmioty zależne wyodrębnione w oparciu o tę typologię zostały poddane przez autora badaniom empirycznym. Biorąc jednak pod uwagę wcześniejsze rozważania, a także założone maksymalne ramy objętościowe niniejszego artykułu, powzięto kilka ograniczeń dotyczących obiektów badawczych. Po pierwsze – z próby wykluczono podmioty zależne o charakterze hybrydowym. Po drugie – ograniczono wpływ kryterium umiejscowienia podmiotu w strukturze grupy oraz kryterium rozkładu „sił” w organach nadzorczych jako tych czynników, których kształtowanie się może mieć wpływ na przedmiot badania. Dlatego też rezultaty badań zaprezentowane w dalszej części artykułu wynikają wyłącznie z danych zebranych w podmiotach zależnych o „czystym” charakterze zaangażowania w dany typ działalności. Dodatkowo, były to podmioty „parterowe”, czyli jako podmiot zależny, nie były jednocześnie podmiotem dominującym dla żadnej innej spółki, a podmiot dominujący posiadał także przeważającą liczbę głosów w radzie nadzorczej tych podmiotów. Warunkiem koniecznym było również to, aby podmiot dominujący nie zamierzał, w dającej się przewidzieć przyszłości, zlikwidować podmiotu zależnego. Podmiot zależny nie mógł więc być np. spółką celową. Założenia te spowodowały, że liczebność próby badawczej nie spełnia kryterium reprezentacyjności w kontekście badań o charakterze ilościowym. Wyniki te jednak mogą mieć charakter przyczynkowy dla dalszych, bardziej kompleksowych analiz, a także wydają się być pewnego rodzaju inspiracją do dyskusji na gruncie teoretycznym.

2. Strategia a specyfika funkcjonowania podmiotu zależnego

W grupach kapitałowych ma miejsce podział poziomów strategii na trzy grupy. Występują w nich strategie globalne grup, strategie ich podmiotów zależnych – biznesów lub domen tych grup oraz strategie funkcjonalne [3, s. 18]. A. Stabryła zauważa jednak, że strategie globalne, czyli podstawowe, poza wyborem efektywnych dziedzin gospodarowania i ich finansowania, wytyczają także rodzaj i zakres zmian zachodzących w działalności wewnętrznej przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność zarządzających, w przypadku strategii podstawowej, nie ogranicza się jedynie do decyzji dotyczących znalezienia i wyboru najbardziej atrakcyjnych sektorów i domen, ale odnosi się także m.in. do usprawniania relacji wewnątrzorganizacyjnych [8, s. 32]. Biorąc pod uwagę ten punkt widzenia, można uznać, że podmioty zależne grupy kapitałowej również mogą realizować strategię podstawową, odmienny będzie jednak jej „zakres” i najprawdopodobniej

stanie się ona częścią strategii ogólnej na poziomie grupy. Z. Kreft i Z. Mokwa zauważają co prawda, że następuje ukierunkowanie zarządzania złożonymi organizacjami gospodarczymi na decentralizację funkcji operacyjno-taktycznych, przy utrzymywaniu centralizacji funkcji strategicznych [3, s. 11], ale podmioty zależne wykształcają jednak własną (częstkową) tożsamość, tworzą zestaw celów, zawdzięczają istnienie samodzielnej działalności w symbiozie grupowej. Stąd też strategia zarządzania grupą kapitałową (planowanie strategiczne) musi dopuszczać określoną miarę elastyczności strukturalnej, tzn. decyzje podmiotów zależnych wymagają autonomii i muszą być do pewnego stopnia niezależne od decyzji podejmowanych przez podmiot nadrzędny [3, s. 20]. Takie ujęcie pozwala uznać, że podmiot zależny powinien mieć pewien stopień swobody w ustalaniu ram swojego działania, a więc określony wpływ na swoją strategię.

Kluczowym problemem teoretycznym w ramach przygotowywania badań empirycznych była więc odpowiedź na pytanie, jaka koncepcja strategii podstawowej przedsiębiorstwa może mieć zastosowanie w odniesieniu do podmiotów zależnych grupy kapitałowej, niezależnie od ich typu. Analiza definicji strategii prowadzi do wniosku, że niemożliwe wydaje się znalezienie jednoznacznego wzorca, który dawałby odpowiedź na pytanie: co jest, a co nie jest strategią. Potwierdza to K. Oblój, który stwierdził, że nie ma najlepszej i jedynej słusznej definicji strategii i nadal podtrzymuje swoje zdanie [6, s. 3–5]. Zamiast tego wyróżnia główne ujęcia w koncepcjach i podejściach do problemu definicji strategii.

Problem badania wpływu podmiotu dominującego na strategię działalności realizowaną przez podmiot zależny polega więc także na znalezieniu definicji, która – po pierwsze pokazywałaby, że podmiot zależny grupy kapitałowej może mieć strategię, a po drugie – „godziłaby” podmioty różnych typów. Część definicji strategii wiąże ją bowiem ściśle z relacjami między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, na pierwszy plan wysuwając aspekt zdobywania przewagi konkurencyjnej. Są to np. klasyczne definicje autorstwa H.I. Ansoffa oraz H. Mintzberga. W takim ujęciu strategia mogłaby się odnosić do podmiotów zależnych typu finansowego, ewentualnie podmiotów typu konglomeratowego, umiejscowionych na końcu łańcucha tworzenia wartości. Nie odnosiłaby się jednak do podmiotów typu operacyjnego oraz podmiotów typu konglomeratowego, umiejscowionych „w środku” łańcucha tworzenia wartości, gdyż w zasadzie nie prowadzą one rywalizacji. W takim ujęciu podmioty te nie realizowałyby żadnej podstawowej strategii działalności. Oczywiście, ten element strategii może wystąpić w przypadku podmiotów typu hybrydowego, np. operacyjno-finansowego.

Za określaniem strategii jako długoterminowego planu działalności przemawiają natomiast definicje sformułowane m.in. przez C. Haydena oraz B.D. Hendersona [za: 4, s. 16]. O tym, że oba wspomniane sposoby określania strategii są równoważne, przekonuje również definicja autorstwa J.B. Quinna, który uważa, że strategia to wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele, obowiązującą politykę i logikę postępowania w zwartą całość [5, s. 35]. Podobne zdanie wyrazili A.A. Thompson i A.J. Strickland oraz A.D. Chandler, dla których strategia wyraża długoterminowe cele przedsiębiorstwa, odpowiadając generalnym kierunkom działania, a także przedstawia sposób alokacji zasobów, które są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Takie określenie strategii wydaje się „pasować” do wszystkich typów podmiotów zależnych grupy kapitałowej, ale rodzi kolejne pytanie: czy takie podejście do strategii nie „traci z oczu” ważnego aspektu zdobywania przewagi konkurencyjnej, która przecież może być kluczowa dla podmiotów typu finansowego oraz części podmiotów o typie hybrydowym.

Dlatego też zdecydowano, że na potrzeby badania sformułowana zostanie definicja strategii w ujęciu realnym, w oparciu o wcześniej przytoczone koncepcje oraz cechy strategii wymienione przez innych autorów. Analizując ich „części wspólne”, wyodrębniono podstawowe, z punktu widzenia tematyki badań, elementy strategii. Są to (również na podstawie [8, s. 34–35]):

- sposób uzyskiwania przewagi konkurencyjnej,
- określenie skali działalności podmiotu,
- określenie zasięgu działalności podmiotu,
- wybór źródeł finansowania działalności podmiotu,
- wybór sposobu alokacji zasobów,

- określenie wewnątrzorganizacyjnych celów długoterminowych oraz planów ich realizacji,
- określenie celów długoterminowych ukierunkowanych na otoczenie podmiotu i planów ich realizacji.

Oczywiście, autor artykułu zdaje sobie sprawę, że wybór takich, a nie innych elementów może być dyskusyjny, podobnie jak uznanie ich za „równorzędne”. W toku ewentualnych dalszych badań lista ta może być więc, w oparciu o wnioski z już przeprowadzonych badań, zawężana lub rozszerzana oraz poszczególne elementy mogą zostać poddane rangowaniu.

3. Hipoteza i wyniki badań empirycznych

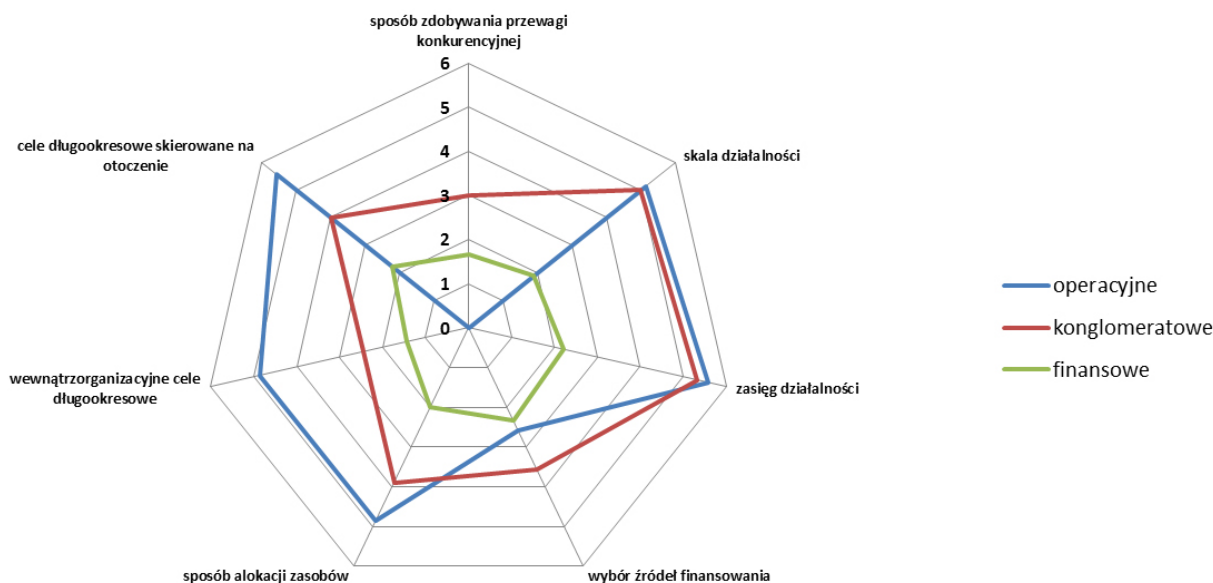
Analiza specyfiki funkcjonowania elementów grup kapitałowych pozwoliła na sformułowanie roboczej hipotezy badawczej. Zakłada się w niej, że z uwagi na charakter wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami nadrzędnym i zależnym oraz stopień wymaganej koordynacji działań podmiotu zależnego przez podmiot nadrzędny, największy wpływ podmiotu nadrzędnego na strategię podmiotu zależnego występował będzie w przypadku podmiotów typu operacyjnego, mniejszy zakres zauważalny będzie w podmiotach typu konglomeratowego, a najmniejszy – w podmiotach typu finansowego. Zakres tego wpływu był mierzony poprzez identyfikację tych elementów strategii, których treść wynikała z opinii i zaleceń podmiotu dominującego.

Zastosowano narzędzia badawcze w postaci wywiadu oraz kwestionariusza ankiety. W trakcie wywiadu, którego respondentami byli zarządzający podmiotem zależnym, ustalano, czy dany podmiot realizuje rzeczywiście strategię działalności zależnej. Jeśli tak, to starano się ustalić podczas badania ankietowego siłę wpływu podmiotu dominującego na „treść” poszczególnych jej elementów, przyjmując trzy możliwe wartości – wpływ znikomy, wpływ duży, wpływ przeważający. Otrzymane wyniki (częstość wskazań) zestawiono w tabeli. Liczbą 1 został określony znikomy wpływ podmiotu nadrzędnego, liczbą 3 – wpływ duży, a liczbą 6 – wpływ całkowity. Określenie „n.d.” („nie dotyczy”) oznacza, że respondenci uznali, iż ten element w przypadku ich strategii nie występuje.

Tabela. Wpływ podmiotu nadrzędnego na treść elementów strategii różnych typów podmiotów zależnych

Wyszczególnienie	Podmioty zależne typu											
	operacyjnego (n = 7)				konglomeratowego (n = 9)				finansowego (n = 9)			
	1	3	6	n.d.	1	3	6	n.d.	1	3	6	n.d.
Wpływ podmiotu nadrzędnego												
Sposób uzyskiwania przewagi konkurencyjnej	0	0	0	7	0	2	0	7	6	3	0	0
Określenie skali działalności	0	2	5	0	0	3	6	0	5	4	0	0
Określenie zasięgu działalności	0	1	6	0	0	2	7	0	5	3	1	0
Wybór źródeł finansowania	3	3	1	0	2	4	3	0	3	6	0	0
Sposób alokacji zasobów	1	1	5	0	2	3	4	0	6	2	1	0
Cele długoterminowe wewnątrzorganizacyjne	1	1	5	0	4	4	1	0	7	2	0	0
Cele długoterminowe skierowane do otoczenia	0	1	6	0	0	6	3	0	5	3	1	0

Prezentowany rysunek powstał w wyniku skwantyfikowania odpowiedzi do podanych w tabeli liczb, a następnie wyliczona została średnia ważona wartość dla każdego badanego elementu strategii. Analiza przebiegu wykresu dla każdego z typów podmiotów zależnych zdaje się potwierdzać postawioną wcześniej hipotezę roboczą.



Rysunek. Porównanie wywierania wpływu przez podmiot nadrzędny na elementy strategii podmiotów zależnych różnych typów

Podsumowanie

Funkcjonowanie grup kapitałowych nie jest nadal do końca rozpoznane, co w kontekście ich dużego gospodarczego znaczenia stawia przed badaczami nauk o zarządzaniu dość istotne wyzwania. Problematyka efektywnego zarządzania nimi, mimo trwającej od dawna dyskusji, jest wciąż niezmiernie ważna i aktualna. Zasygnalizowana w niniejszym artykule problematyka strategii podmiotu zależnego na gruncie teoretycznym może wskazać możliwe kierunki dalszych badań empirycznych. Mogłyby one objąć swym zakresem sferę strategii funkcjonalnych, ale także narzędzia wywierania przez podmiot nadrzędny wpływu na zachowanie się podmiotów zależnych. Badania takie mogą dać odpowiedź na podstawowe pytania z zakresu zarządzania tymi specyficznymi obiektami gospodarczymi, co może pomóc w zrozumieniu różnych aspektów funkcjonowania ugrupowań kapitałowych i dać podstawy do stworzenia skutecznych narzędzi zarządzania ich elementami.

Bibliografia

1. Aluchna M. (2010), *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
2. Chadam J. (2012), *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Difin, Warszawa.
3. *Grupy kapitałowe w Polsce – strategie i struktury* (2011), red. M. Romanowska, PWE, Warszawa.
4. Kreft Z., Mokwa Z. (2012), *Dylematy zarządzania strategicznego w holdingu*, w: *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Mfiles, Kraków.
5. Krupski R. (1993), *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław.
6. Mintzberg H., Quinn J.B. (1992), *The Strategy Process. Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, London.
7. Oblój K. (2009), *O definicji strategii raz jeszcze*, *Przegląd Organizacji*, nr 5.
8. Stabryła A. (2010), *Koncepcja badań w sferze projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Dylematy i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, C.H. Beck, Warszawa.

9. Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Zając Cz. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

Radosław Dawidziuk

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

WYBRANE ASPEKTY E-STRATEGII MARKETINGOWYCH

Streszczenie: Bardzo ważnym elementem budowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku elektronicznym jest opracowanie strategii marketingowej w internecie. Charakterystyka internetu oraz jego użytkowników pozwala na zrozumienie, do kogo możemy za jego pomocą dotrzeć, w jaki sposób możemy przekazać informacje i jak sprawić, aby prezentowane treści były interesujące. W zależności od pozycji przedsiębiorstwa na rynku stosowane są różne strategie. W artykule zostały poruszone kwestie modeli biznesu internetowego, założeń tworzenia strategii marketingu w internecie, a także wymienionych w literaturze strategii dedykowanych temu środowisku.

Słowa kluczowe: strategia marketingowa, internet, rynek elektroniczny, modele biznesu internetowego.

SELECTED ASPECTS OF THE MARKETING E-STRATEGIES

Abstract: The highly important factor of building the position of company in the electronic market is development of the online marketing strategy. The characteristics of the internet and its users allows us to understand to whom we can reach, how can we communicate information and how to make the content presented interesting. Depending on the position of the company in the market there are different strategies. This article has addressed issues of business models of internet, assumptions creating the marketing strategies on the internet, as well as dedicated strategy for this environment mentioned in the literature.

Keywords: marketing strategy, internet, electronic market, internet business models.

Wprowadzenie

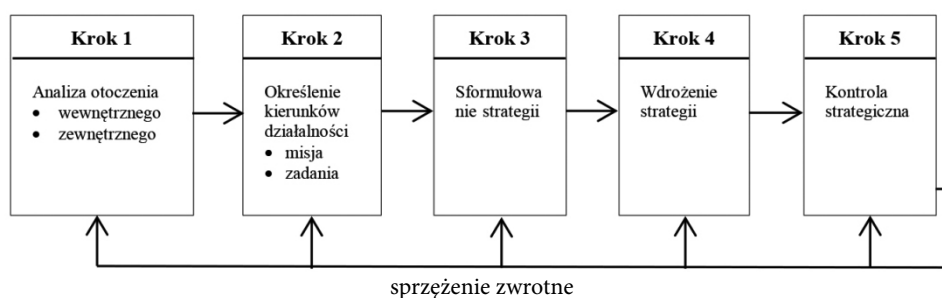
Wielu pionierów biznesu internetowego – poczynając od dotcomów, a na firmach o ustabilizowanej pozycji kończąc – na początku działalności konkurowało w sposób naruszający większość zasad gry rynkowej. Nie skupiając się na zyskach, podejmowano walkę o klientów za pomocą rabatów, premii i reklam, zwracając się przy tym do wszystkich możliwych grup nabywców. Bez koncentracji na tworzeniu cenionej przez klientów wartości poszukiwano możliwości osiągnięcia szybkich, bezpośrednich przychodów, np.: wpływów z reklam czy opłat za przekierowania do witryn internetowych innych firm. Zamiast starannie dobrać ofertę, proponowano klientom wszelkie możliwe produkty i usługi. Zdaniem M. Portera, wcale nie musiało tak być i nie powinno się tak dziać w przyszłości, gdyż internet oferuje lepszą platformę technologiczną, bardziej pomocną w umacnianiu strategii wyróżniającej niż poprzednie generacje rozwiązań informatycznych. Należy go jednak postrzegać jako potężną technologię umożliwiającą wykorzystanie skutecznych narzędzi, które (mądrze lub niemądrze) mogą być zastosowane w większości branż i przy każdej strategii [13, s. 7–9]. Wypada również pamiętać, iż internet jest niezwykle konkurencyjnym środowiskiem. Niski próg wejścia do biznesu sieciowego sprawia, że w sieci działa dość duża liczba podmiotów. Ponadto rynek internetowy z założenia jest rynkiem o zasięgu globalnym, co w naturalny sposób przekłada się na jego wyraźniej konkurencyjny charakter [7, s. 35]. Jedną z definicji marketingu internetowego określa go

jako prowadzenie działalności marketingowej z wykorzystaniem globalnej sieci. Takie ujęcie pozwala na postrzeganie internetu jako nowego narzędzia marketingowego, które nie zastępuje tradycyjnych rozwiązań, natomiast winno je uzupełniać i wzbogacać [3, s. 124]. Główną zaletą marketingu internetowego jest możliwość prowadzenia działań indywidualnie skierowanych do wybranych osób lub ich grup [11, s. 310].

Strategia e-marketingowa, lub inaczej strategia marketingowa w internecie, powinna być traktowana jako element strategii marketingowej będącej ważną częścią ogólnej strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, w którym kanały elektroniczne i media cyfrowe wspierają inne kanały komunikacji i sprzedaży [8]. Rozważając sposób wykorzystania internetu, nieodzowne jest odpowiedzenie sobie na kilka istotnych pytań określających zasadność podjęcia takiej decyzji. Najważniejsze pytanie dotyczy obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym można i (lub) należy wykorzystać sieć. Internet może być podstawą całego biznesu, gdy firma prowadzi działalność wyłącznie w sieci, ale można również rozpatrywać wykorzystanie internetu w celu usprawnienia wykonywanych już czynności. Pozostałe pytania winny dotyczyć: koniecznych zmian sposobu działania i zmian organizacyjnych, poznania rozwiązań stosowanych u konkurencji, spodziewanych korzyści z realizacji tego projektu, zdefiniowania e-klienta i poznania jego oczekiwań, rozpoznania ograniczeń wykorzystania internetu dla firmy czy też branży [5, s. 35].

1. Proces budowy strategii marketingowej w internecie

Proces budowy strategii marketingowej w internecie jest podporządkowany powszechnie obowiązującym zasadom – począwszy od analizy potencjału firmy i jej otoczenia (ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjnego), wyznaczenia celów działalności, poprzez wskazanie możliwości ich realizacji, wdrożenie wybranej strategii i kontrolę (rysunek 1) [5, s. 35].

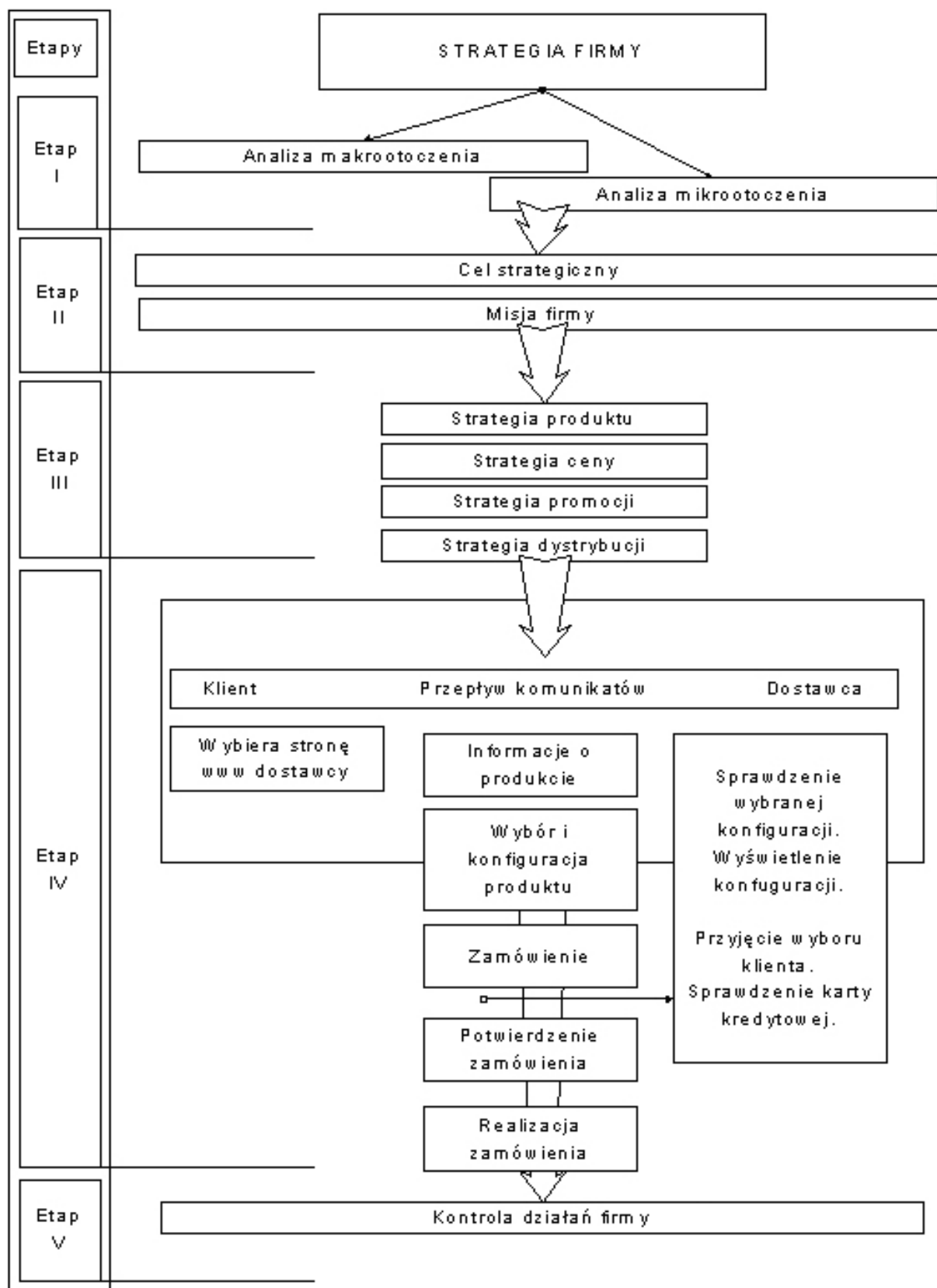


Rysunek 1. Model procesu zarządzania strategicznego

Źródło: [12, s. 86]

Według definicji Hamela i Prahalada strategia to wszechstronny plan działania, wyznaczający kierunki i wskazujący, jak należy rozdzielać zasoby, żeby realizować misję organizacji i osiągać jej cele przy utrzymaniu przewagi konkurencyjnej [14, s. 130].

Dokładna analiza makro – i mikrootoczenia firmy jest fundamentem opracowania strategii generalnych i biznesu, zaś strategia marketingowa powinna uwzględniać wpływ makrootoczenia na działalność firmy oraz służyć do poznania i zrozumienia potrzeb nabywców. Dzięki analizie możliwa jest ocena zdolności dostawców do zaspokojenia określonych potrzeb i pragnień nabywców, a także wyznaczenie kierunków doskonalenia produktu w celu lepszego dopasowania go do preferencji nabywców. Firma, przenosząc swoje działania na rynek elektroniczny, nie powinna się ograniczać do stałych klientów firmy. Dla zdobycia nowych nabywców musi ona stosować szereg działań marketingowych w celu nawiązania, podtrzymania i rozwoju kontaktów z klientami. Zanim nastąpi zakup produktu, nabywca powinien się dowiedzieć, że istnieje dany produkt, i zostać przekonany, że produkt ten w pełni zaspokaja jego potrzeby i pragnienia. Po dokonaniu analizy tych czynników makro – i mikrootoczenia firma może podjąć decyzję



Rysunek 2. Założenia strategii marketingowej

Źródło: [4]

dotyczącą celu strategicznego, a następnie opisać działania strategiczne. Założenia strategii marketingowej na poszczególnych etapach przedstawia rysunek 2 [4]. Proces tworzenia strategii marketingowej w internecie może się różnić w zależności od tego, czy nasza marka będzie podmiotem czysto internetowym, czy też odbiciem marki tradycyjnej w sieci [7, s. 37].

2. Analiza marko- i mikrootoczenia

Etap I stanowi analiza uwarunkowań mikrootoczenia i makrootoczenia, która pozwala na przyjęcie podstawowych czynników strategii marketingowej [12, s. 99]. Umożliwia ona określenie misji firmy, a także pozwala na wytyczenie celów strategicznych. Na tym etapie konieczne jest dokonanie szczegółowej analizy: rynku docelowego, konkurencji, internetu oraz uwarunkowań technologicznych, prawnych, społecznych, ekonomicznych itp.

Analiza odbiorców winna uwzględniać rodzaj oferty i grupę docelową potencjalnych klientów. Należy dokładnie poznać charakterystykę obecnego i potencjalnego nabywcy, ustalić, czym się kieruje w wyborze oferty oraz czego oczekuje od produktu. Nie można pominąć faktu, że rynek docelowy w internecie, głównie ze względu na anonimowość nabywców, jest trudny do zidentyfikowania. Mimo licznej grupy potencjalnych klientów w internecie problem stanowi także dotarcie do nabywcy i skłonienie do odwiedzenia serwisu firmowego.

Analiza konkurencji pozwala na zapoznanie się z ofertami konkurencji na rynku elektronicznym i sporządzenie zestawienia ich mocnych i słabych stron. Prawidłowo przeprowadzona analiza będzie pomocna przy wyróżnieniu oferty i uatrakcyjnieniu sposobu prezentacji. Ze względu na jawność oferty i możliwość szybkiego porównania cen przez nabywców firma będzie musiała stale udoskonalać swoje działania [4].

Analiza internetu dotyczy mocnych i słabych jego stron oraz szans i zagrożeń zastosowania nowej technologii w działalności firmy. Internet jest uznawany za technologię umożliwiającą poszerzenie kontaktów handlowych i prywatnych oraz stanowiącą przełom w kontaktach B2C. Analiza ta powinna dotyczyć również uwarunkowań polityczno-ekonomicznych, zawierać przede wszystkim informacje dotyczące tego, jakie w danym kraju panują warunki polityczne oraz jakie są uregulowania prawne związane z ogólnym dostępem do internetu. Nie należy również pomijać kwestii kosztu dostępu do internetu dla potencjalnego klienta, który jest ważny ze względu na podjęcie działań przedsiębiorstwa w internecie.

Analiza uwarunkowań technologicznych dotyczy zarówno możliwości firmy w zaprojektowaniu i wykonaniu obsługi klienta przy użyciu technologii, jak i możliwości korzystania przez potencjalnych i obecnych nabywców z internetu. Konieczna jest analiza możliwości technologicznych i dobór najbardziej optymalnych rozwiązań. Wybierając technologię informacyjną powinno się opierać na opinii klientów, które technologie oni akceptują i wykorzystują. Te same kryteria należy zastosować w przypadku analizy narzędzi komunikacji dostępnych w internecie. Także w działaniach na rynku elektronicznym powinny być używane narzędzia komunikacji znane oraz akceptowane przez nabywców [4].

3. Planowanie strategii

Etap II stanowi sformułowanie misji firmy oraz celów, z których nadrzędnym winno być dostarczenie klientowi kompleksowego produktu skomponowanego do jego indywidualnych potrzeb. Wszelkie zmiany i wprowadzenie nowego systemu działań wewnętrznych firmy mają na celu zaspokojenie potrzeb nabywców dzięki wykonywaniu funkcji umożliwiających osiągnięcie misji i celów gospodarowania. Zadowolenie nabywcy winno być priorytetowym celem rozwijania koncepcji marketingu w przedsiębiorstwie, wobec czego cały system wewnątrz firmy powinien być podporządkowany zadowoleniu klienta. System jest tworzony najczęściej w następujących etapach: projektowanie systemu, określenie funkcji i technologii, konstrukcja fizyczna systemu, testowanie i kodowanie, wdrażanie systemu i szkolenie użytkowników,

obsługa systemu oraz usprawnianie technologii, a także przystosowanie systemu do zmian. Działania powinny się rozpocząć od rozpoznania potrzeb nabywców, a zakończyć na znaczącym zadowoleniu klientów z dokonanego zakupu [4].

4. Konstruowanie strategii

Etap III to określenie strategii produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Klasyczne strategie marketingowe bazują zwykle na czterech grupach narzędzi: produkt, cena, promocja i dystrybucja. Rozwój internetu zwiększył efektywność projektowania nowych produktów i wprowadzania ich na rynek elektroniczny. Działając w internecie, należy określić strategię produktu w celu zwiększenia atrakcyjności oferty oraz generowanie zysków.

Projektowanie strategii produktu wymaga odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki produkt (produkty) oferujemy i zamierzamy oferować na rynku elektronicznym?
- Czy zamierzamy bezpośrednio przenieść produkt z rynku tradycyjnego na rynek elektroniczny, czy wymaga on zmodyfikowania?
- Czy produkt będzie wysoko rozwinięty technologicznie i odpowiedni do sprzedaży przez internet?

Optymalizacja ceny to istotny element działań marketingowych w internecie. Określenie strategii ceny umożliwi uzyskanie maksymalnych korzyści działania na danym rynku. Decyzje cenowe powinny się opierać na informacjach zewnętrznych (dotyczących rynku) oraz wewnętrznych (dotyczących kosztów).

Ustalenie strategii ceny wymaga uzyskania odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jakie koszty są ponoszone w związku ze sprzedażą produktów na rynku elektronicznym?
- Jaką politykę cenową stosują konkurenci?
- W jaki sposób ustalano dotychczas cenę, a także czy istnieje konieczność zmiany strategii cenowej na bazie strategii alternatywnych?

Ustalenie strategii ceny musi być zgodne ze strategiami pozostałych narzędzi marketingowych na rynku elektronicznym [4].

Strategia promocji powinna się opierać na strategii personalizacji przekazu promocyjnego do klienta (strategia *one-to-one*). Przed określeniem tej strategii konieczne jest uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jakie formy promocji były stosowane dotychczas i z jakim skutkiem?
- Jaki jest wizerunek firmy na rynku tradycyjnym a jaki na rynku elektronicznym?
- Jakie formy reklamy były stosowane?
- Jakimi możliwościami (technologicznymi) dysponujemy w działaniach reklamowych na rynku elektronicznym?
- Jak intensywnej promocji wymaga produkt oferowany w internecie?
- Czy konieczne jest wykorzystanie narzędzi *public relations* do budowy odpowiedniego wizerunku przedsiębiorstwa i oferowanych produktów?

Do najważniejszych zadań promocji, jako procesu komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem docelowym, należy zaliczyć: uświadamianie nabywcom istnienia przedsiębiorstwa i produktów oferowanych do sprzedaży, zaznajamianie z zaletami produktów, a także umożliwianie przyjęcia przychylniej postawy wobec przedsiębiorstwa [4].

Rozwój nowych form dystrybucji skutkuje potrzebą ustalenia strategii dystrybucji dla firm działających na rynku elektronicznym. Podejmując decyzje strategiczne w tym zakresie, należy ustalić:

- Jaką formę dystrybucji stosowano dotychczas?
- Czy sprzedawany produkt można dystrybuować przez internet?
- Jaka jest efektywność nowych form dystrybucji (dystrybucja elektroniczna)?

Internet umożliwi obniżenie kosztów transakcji poprzez eliminację ogniw pośrednich oraz uproszczenie czynności dystrybucyjnych.

5. Implementacja strategii

Etap IV to organizacja działań strategicznych. Funkcjonowanie na rynku elektronicznym wymusza stworzenie „miejsca” (w tym przypadku wirtualnego) dokonywania transakcji przez strony uczestniczące bezpośrednio w wymianie, której przedmiotem jest produkt. Działanie w internecie wymaga zaprojektowania i wykonania serwisu www (np. sklepu internetowego), umożliwiającego kompleksową sprzedaż produktów przez internet. Serwis ten winien umożliwić przedstawienie oferty: informacji o sprzedawanych produktach, możliwości konfiguracji i doboru produktów, możliwości przyjęcia zamówienia oraz jego potwierdzenie i realizację. Od strony klienta serwis www ma następujące zadania: umożliwienie zebrania informacji o produkcie, komunikację z firmą, złożenie zamówienia, płatność oraz otrzymanie potwierdzenia zamówienia i gwarancji dostawy [4].

6. Weryfikacja przyjętej strategii

Etap V to analiza i kontrola, które powinny być stale dokonywane przez firmę działającą w internecie. W tym przypadku bardzo ważna jest analiza stopnia zadowolenia klienta z tej formy zakupu. W procesie kontroli ważnym elementem są badania marketingowe, które są niezbędne do podjęcia decyzji marketingowych. Mogą one obejmować zmiany sytuacji na rynku elektronicznym wobec pojawienia się nowych technologii, preferencji konsumentów lub wejścia nowego konkurenta na rynek. Umożliwiają one stałą kontrolę działań w relacjach B2C oraz projektowanie nowych produktów bądź też modyfikację istniejącej oferty pod nowe preferencje nabywców. Analiza działań jest dokonywana w celu kontroli rozwoju strategii marketingowej. Dynamiczne zmiany na rynku elektronicznym wymagają reakcji w postaci modyfikacji strategii [4], co potwierdza H. Mintzberg, twierdząc, iż strategię nie są przykazaniami, które muszą być odtwórczo realizowane [10, s. 192].

7. Modele biznesu internetowego

Firmom planującym włączenie internetu do swej działalności, w zależności od obranego celu, jaki ma spełnić sieć, proponuje się wybór jednego z wielu sposobów działania – modeli biznesu internetowego. Model ten określa metodę, w jaki sposób przedsiębiorstwo chce sobie zapewnić w dłuższym czasie zyski z działalności w internecie. W skład omawianego modelu wchodzi działania planowane i improwizowane umożliwiające zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w branży. Przedstawione przez A. Afuahę i C.L. Tucciego modele Rappa i Timmersa w różny sposób odpowiadają na pytania o kategorię segmentu rynku, rodzaj korzyści i sposób ich wytworzenia oraz dostarczenia (tabela). Typologia modeli internetowych nie stanowi zamkniętej listy. Każda firma opracowuje i wdraża swój pomysł na wykorzystanie właściwości internetu w walce konkurencyjnej z uwagi na posiadane zasoby, możliwości, kompetencje i panujące warunki rynkowe [5, s. 36–37].

W efekcie przeprowadzonej analizy należy rozważyć, jakie cele chce osiągnąć firma poprzez swoją obecność w internecie. Należy wyróżnić następujące cele, którym podporządkowane są odpowiednie działania: [5, s. 40–41]:

1. Wykorzystanie internetu jedynie jako dodatkowego kanału komunikacji służącego usprawnieniu (prosta forma obecności w sieci, wyłącznie w celach informacyjnych, np. w postaci adresu e-mail w katalogu firm bądź strony www (wizytówka) zawierającej podstawowe informacje).
2. Wykorzystanie internetu do aktywnej, dwustronnej komunikacji w celu zwiększenia efektywności promocji i komunikacji, budowania baz danych (firmowy serwis www zbudowany z wielu podstron, służący do informowania o firmie i jej produktach oraz wymiany korespondencji).

3. Wykorzystanie możliwości internetu zarówno w aspektach komunikacyjnych, jak i handlowych (najbardziej zaawansowana forma obecności w sieci, rozbudowany serwis www wraz ze sklepem internetowym).

Pytania dotyczące wyłącznie modeli biznesu internetowego

Model	Pytania
Wartość oferowana klientowi	Jaki aspekt Internetu umożliwia firmie przedstawienie klientom oferty o unikatowej wartości? Czy Internet umożliwia znalezienie sposobu zaspokojenia nowych potrzeb klientów?
Zakres oferty	Jaka jest wielkość grupy klientów, do której firma może dotrzeć za pomocą Internetu? Czy Internet modyfikuje asortyment produktów?
Polityka cenowa	W jakiej mierze Internet modyfikuje kształtowanie ceny?
Źródła przychodów	Czy wykorzystanie Internetu powoduje zmianę źródeł przychodów? Co nowego wnosi Internet?
Działania (funkcje) powiązane	Jak wiele nowych rodzajów działań trzeba wykonać w związku z podjęciem działań w Internecie? W jakim stopniu Internet usprawnia wykonywanie dotychczasowych czynności?
Realizacja modelu	Jakie są konsekwencje istnienia Internetu dla strategii, struktury, systemów, ludzi i otoczenia firmy?
Umiejętności firmy	Jakie nowe umiejętności są potrzebne firmie? W jaki sposób Internet wpływa na dotychczasowe umiejętności firmy?
Trwałość przewagi konkurencyjnej	Czy Internet ułatwia, czy też utrudnia zapewnienie stałej opłacalności działalności firmy i utrzymanie przewagi konkurencyjnej? W jaki sposób firma może wykorzystać te możliwości?

Źródło: [1, s. 91].

Z uwagi na fakt, iż internet zmienia warunki konkurowania, w literaturze przedmiotu pojawiły się propozycje strategii skierowane szczególnie do tego środowiska. A. Afuah i C.L. Tucci proponują trzy ogólne strategie osiągnięcia powyższych celów: strategie blokowania konkurencji, ucieczki do przodu, łączenia sił [1, s. 91]. T. Maciejowski przedstawia cztery propozycje, uwypuklając możliwości rozwoju nowych form rynkowych w wirtualnym środowisku [9, s. 69–71], jednocześnie proponując: strategię wykorzystującą internet jako środek komunikacji, strategię sieci jako nowego rynku, sieci jako miejsca sprzedaży nowych produktów oraz sieci jako miejsca rozwoju nowych form organizacyjnych. Soumawa Bandyopadhyay zwraca szczególną uwagę na różnice między strategiami na rynkach rozwiniętych i rozwijających się. Autor ten przywiązuje wagę do czterech elementów kształtujących internetowe strategie marketingowe, są to: rynek docelowy (biznes i zamożnych klientów), funkcje marketingowe (informacje, transakcje i dostawy produktów), technologia (dostępność, koszt i bezpieczeństwo) oraz marketing mix (produkt, cena, dystrybucja i promocja). W zależności od charakteru danego czynnika i jego wagi proponuje wybór jednej z następujących strategii: [2, s. 16–24]:

- preferowanie funkcji marketingowych związanych z rozszerzaniem rynku i dostarczaniem informacji na temat produktu zamiast funkcji związanych z finalizacją transakcji i fizycznym dostarczeniem produktu do konsumenta;
- położenie nacisku na wybrany rynek docelowy i bardzo zamożnych klientów;
- oferowanie artykułów wystandaryzowanych i o niskich kosztach;
- preferowanie ofert drożych, wysokiej jakości, markowych, masowo spersonifikowanych i trudno osiągalnych w tradycyjnych punktach sprzedaży;

- położenie nacisku na interaktywną komunikację i budowanie relacji z potencjalnymi klientami poprzez wykorzystanie e-maili, platform czatowych, grup dyskusyjnych, biuletynów;
- promowanie oferty w tradycyjnych mediach w celu zredukowania wysiłku potencjalnych klientów;
- oparcie polityki cenowej skierowanej na rynek klientów biznesowych na niskich cenach wystandaryzowanych produktów;
- wykorzystanie wiedzy, iż klienci indywidualni są mniej wrażliwi na cenę produktu niż na całkowity koszt związany z zakupem produktów;
- wykorzystanie tradycyjnych pośredników w kanale dystrybucji zamiast ich eliminowania, aby móc dostarczać produkty zamawiane przez sieć;
- rozwijanie partnerstwa z podmiotami ułatwiającymi elektroniczne transakcje w celu ułatwienia zakupów i zmniejszenia całkowitych kosztów transakcji ponoszonych przez konsumentów [5, s. 41–42].

Podsumowanie

Projektowanie założeń modelu kształtowania strategii marketingowej w internecie nie jest łatwą czynnością. Ma ono bowiem charakter długiego procesu i musi uwzględniać wiele czynników wynikających z przeprowadzonych dogłębnych analiz. Przedsiębiorstwo, pomimo jak na razie niewielkiej liczby publikacji z tego zakresu, ma pewne możliwości wyboru strategii marketingowej w internecie. Jak jednak wspomniano w artykule, lista ta nie jest zamknięta, zaś każdy przypadek wymaga odrębnej analizy. Jego zastosowanie uzależnione jest również od posiadanych zasobów, możliwości, kompetencji i panujących warunków rynkowych.

Bibliografia

1. Afuah A., Tucci Ch.L. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków.
2. Bandyopadhyay S. (2001), *Competitive Strategies for Internet Marketers in Emerging Markets*, *Competitiveness Review*, vol. 11, no. 2.
3. Dawidziuk R. (2012), *Google AdWords Advertising in Higher Education Marketing*, w: *Marketing of Scientific and Research Organizations 5*, ed. E. Wiśniowski, Institute of Aviation, Warszawa.
4. Dejnaka A. (2005), *Założenia strategii marketingowej w Internecie*, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk82.php> [dostęp: 10.11.2013].
5. Frąckiewicz E. (2006), *Marketing internetowy*, PWN, Warszawa.
6. Hamel G., Prahalad C.K. (1989), *Strategic Intent*, *Harvard Business Review*, May-June.
7. Kaznowski D. (2008), *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa.
8. Kowalczyk D. (2012), *Modele strategii marketingowej w Internecie*, http://www.damiankowalczyk.pl/2012/05/strategia-marketingowa-w-internecie.html#UwyEOoU_Cwc.
9. Maciejowski T. (2004), *Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
10. Mintzberg H. (2012), *Zarządzanie*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
11. Nogiec J. (2011), *Szkoły wyższe wobec wyzwań marketingu internetowego*, w: *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, red. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
12. Pięrcionek Z. (1997), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
13. Porter M.E. (2006), *Strategia i Internet. Doskonalenie strategii*, *Harvard Business Review*, Helion, Gliwice.
14. Schermerhorn J.R. (2008), *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa.

Anna Dewalska-Opitek, Joanna Strzelczyk-Łucka

Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. J. Ziętki w Katowicach

WYKORZYSTANIE KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W BUDOWANIU WIZERUNKU PRACODAWCY

Streszczenie: We współczesnym biznesie kreowanie sukcesów przedsiębiorstwa wymaga rozwoju silnego i kompetentnego zespołu pracowników. Atmosfera zaufania i etyka w prowadzeniu biznesu ułatwiają zatrudnienie i zatrzymanie w organizacji właściwych ludzi, wspomagając budowanie wizerunku pożądanego pracodawcy. W niniejszej pracy przyjęto założenie, że sukcesy w budowaniu silnego wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy (*employer brandu*) można osiągnąć, wykorzystując działania społecznej odpowiedzialności biznesu kierowane do pracowników. Rozważania teoretyczne przeprowadzone na podstawie dorobku teorii zarządzania zasobami ludzkimi oraz teorii marketingu, zostały poddane empirycznej weryfikacji w badaniach empirycznych prowadzonych na ogólnopolskiej próbie 870 przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na wnioskowanie co do stopnia wykorzystania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu wizerunku pracodawcy w praktyce polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: wizerunek pracodawcy, społeczna odpowiedzialność biznesu.

THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN EMPLOYER BRANDING

Abstract: In order to achieve success in the contemporary business it is necessary to gather a strong team of competent employees. Confidence and trust aroused among company's stakeholders as well as its ethical behaviour enable operating in the market and gaining proper workers, thereby reinforcing the most favourable employer brand. It has been assumed that corporate social responsibility (CSR) implemented in the field of organization-employees relations may be crucial in successful employer branding. Theoretic deliberation based on the marketing and human resources management literature has been followed by a practical verification of its use in the form of quantitative marketing research carried out on the sample group of 870 big, medium, small and micro companies operating nationwide. Results allowed drawing conclusions as to the scope companies practically use CSR actions to create employer brands.

Keywords: employer brand, corporate social responsibility (CSR).

Wprowadzenie

Działając w warunkach silnej konkurencji, przedsiębiorstwa poszukują skutecznych sposobów pozyskania i utrzymania zasobów o znaczeniu strategicznym, czyli pracowników o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym. Oznacza to kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, zwane także *employer brandingiem*. Silny, pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa – pracodawcy wydaje się nie do przecenienia w grze rynkowej, pomaga bowiem budować i wzmacniać lojalność pracowników oraz ich zaangażowanie w wypełnianie powierzonych zadań, ułatwia identyfikowanie się z celami firmy, a także sprzyja odczuwaniu zadowolenia z pracy. Pracownicy chętnie polecają znajomym, przekazują dobrą opinię o pracodawcy.

Analizując literaturę przedmiotu, można zidentyfikować podstawowe czynniki wpływające na budowanie przez przedsiębiorstwo silnego, pozytywnego wizerunku pracodawcy. Wydaje się jednak bardzo zasadne poszukiwanie i identyfikowanie kolejnych zależności między działaniem organizacji a pozyskaniem i zatrzymaniem przez nich zasobów najcenniejszych, strategicznych – pracowników.

Dwa obszary, które zostały pod tym względem poddane analizie w tym opracowaniu to *employer branding* oraz społeczna odpowiedzialność biznesu. Przyjęto założenie, że są one skorelowane – niemożliwe jest realizowanie przez przedsiębiorstwo koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu bez uwzględnienia relacji z pracownikami, a narzędzia wykorzystywane w tym obszarze odnoszą się do instrumentów *employer branding*, stanowiąc często ich uzupełnienie.

1. Istota wizerunku pracodawcy

Pojęcie wizerunku przedsiębiorstwa (*employer brand*) jest dobrze znane zarówno teoretykom marketingu, jak i praktykom biznesu. Chociaż wskazuje się, że termin ten zagościł w światowej literaturze pod koniec lat 90. XX wieku, to jednak można przyjąć, że samo budowanie wizerunku przez pracodawców odbywało się jeszcze przed powstaniem pojęcia. Nie mając zdefiniowanych teorii, przedsiębiorcy intuicyjnie poszukiwali specjalistów, ekspertów, pracowników o określonych kompetencjach i talentach [8, s. 14]. Obecnie, wyposażeni w liczne opracowania teoretyków nauki, z powodzeniem implementują rozwijające się koncepcje *employer branding* w praktyce.

Współcześnie wizerunek przedsiębiorstwa jest przedmiotem zainteresowania specjalistów zarówno z zakresu HR, jak i marketingu. Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia wydaje się tym bardziej istotne, ponieważ w literaturze przedmiotu funkcjonują pojęcia pokrewne, choć nie synonimiczne, a mianowicie: *employer brand* (wizerunek przedsiębiorstwa) oraz *employer branding*. Należy je rozróżnić. Otóż wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy można utożsamić z marką przedsiębiorstwa (*employer brand*), natomiast *employer branding* oznacza proces, sekwencję zaplanowanych działań o charakterze strategicznym, w których efekcie przedsiębiorstwo będzie postrzegane jako atrakcyjny pracodawca [7, s. 46–47; 4; 10, s. 9], zdobędzie tym samym nowe źródło przewagi konkurencyjnej.

Zdaniem S. Barrowa i T. Amblera, *employer brand* to „funkcjonalne, ekonomiczne i psychologiczne korzyści dostarczane przez pracodawcę i z nim identyfikowane” [1, s. 185]. Natomiast A.I. Baruk interpretuje pojęcie wizerunku pracodawcy jako „obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)” [3, s. 36–37].

Studia nad literaturą przedmiotu dowodzą istnienia wielu czynników warunkujących i determinujących silny i pozytywny wizerunek pracodawcy. Można wskazać kilka spośród nich, których rola wydaje się być nie do przecenienia w procesie *employer branding*. Zdaniem autorek, są to:

- identyfikacja adresatów wizerunku,
- diagnoza korzyści pracowników,
- skuteczny system komunikacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym,
- zgodność pomiędzy deklarowanym systemem wartości a rzeczywistym zachowaniem pracodawcy,
- współpraca działów marketingu i HR.

Czynnikiem, który w istotny sposób warunkuje *employer brand*, jest identyfikacja korzyści dla pracowników, zwanych także „propozycją wartości pracodawcy” (EVP – *employee/ employer value proposition*) [5]. EVP bywa także określane jako indywidualne pakiety wartości oferowanych pracownikom, czyli innymi słowy – zestaw powodów, które przyciągną odpowiednie osoby, zachęcą je do aplikowania do firmy,

a następnie będą podnosić motywację już zatrudnionych i wpływać na ich chęć pozostania w organizacji. [6, s. 36–37]. Szczegółowe zestawienie elementów EVP przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Korzyści dla pracownika – elementy EVP

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne	Wsparcie wizerunku pracodawcy
<ul style="list-style-type: none"> – Poziom wynagrodzenia – płaca – Świadczenia pozapłacowe – Bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia – Możliwość rozwoju zawodowego i awansu – Możliwość pogodzenia życia zawodowego i prywatnego 	<ul style="list-style-type: none"> – Cennie środowisko pracy – Atmosfera w zespole – Satysfakcja z pracy płynąca z wykonywania konkretnych obowiązków i ich różnicowanie – Poziom odpowiedzialności i autonomii – Prestiż stanowiska 	<ul style="list-style-type: none"> – Przynależność do międzynarodowej grupy firm – Kraj pochodzenia i związane z nim skojarzenia – Znana marka firmy – Znana marka produktu – Znane osoby/ autorytety w firmie

Źródło: [6, s. 35].

Proponowany przez pracodawcę zestaw korzyści powinien przekładać się na sposób traktowania pracowników – nie instrumentalny (kapitał firmy służący jedynie do maksymalizacji zysku), lecz podmiotowy (pracownicy jako partnerzy w działaniu), co znamienne różnicuje firmy właśnie pod względem odpowiedzialnego biznesu.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie budowania wizerunku pracodawcy

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) to koncepcja, która przeszła dynamiczny rozwój w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. Oznacza ona odpowiedzialność organizacji za skutki oraz wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez transparentne i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając w to zdrowie i dobrobyt społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów i relacji z interesariuszami [2, s. 4–6].

Zaproponowana definicja zbieżna jest z rozumieniem pojęcia zaproponowanym przez Komisję Europejską w strategii CSR na lata 2011–2014, który to dokument wskazuje ponadto szczegółowo obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Poza komunikatem Komisji Europejskiej ważnym narzędziem o charakterze normatywnym dla koncepcji CSR jest norma ISO 26000, która definiuje 7 obszarów społecznej odpowiedzialności odzwierciedlających całokształt działań firmy i strategiczne podejście. Są to mianowicie:

1. Relacje z pracownikami.
2. Prawa człowieka.
3. Zaangażowanie społeczne i inwestycje społeczne.
4. Uczciwe praktyki rynkowe.
5. Kwestie konsumenckie.
6. Środowisko.
7. Ład organizacyjny.

Przedmiotem szczególnego zainteresowania w niniejszej pracy pozostają relacje przedsiębiorstwa z pracownikami jako czynnik budowania wizerunku pracodawcy. Zależnie od jakości relacji z pracownikami, poziomu ich satysfakcji i zaangażowania w pracę mogą stać się najskuteczniejszymi ambasadorami lub wrogami reputacji firmy. Co więcej, jak wynika z obserwacji rynku, uczciwe traktowanie pracowników

i dobre praktyki w miejscu pracy znajdują się na czele oczekiwań opinii publicznej względem odpowiedzialnych firm. Do podstawowych kompetencji organizacji należy dzisiaj umiejętność efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi – włączenie pracowników w decyzje dotyczące firmy, rozwijanie ich potencjału, tworzenie sprzyjających warunków pracy, zapewnienie warunków łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym (*life-work balance*), np. poprzez politykę umożliwiającą elastyczny czas pracy i pracę zdalną, programy promujące zdrowy tryb życia, benefits pozapłacowe, jak np. opieka medyczna, wdrażanie polityki przeciwdziałającej dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy, zapewnienie odpowiednich warunków bezpieczeństwa i higieny pracy. Jak wynika z deklaracji menedżerów przedsiębiorstw implementujących programy CSR w zakresie relacji z pracownikami, nie tylko wizerunek organizacji ulega znaczącej poprawie, rośnie także motywacja pracowników, ich kreatywność, co w konsekwencji przekłada się na wymiar finansowy działalności przedsiębiorstwa.

3. Zastosowanie koncepcji CSR do wykreowania wizerunku pracodawcy społecznie odpowiedzialnego w praktyce polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych

Na tle przedstawionych rozważań teoretycznych dotyczących wykorzystania koncepcji CSR do budowania wizerunku pracodawcy interesująca poznawczo wydaje się ich empiryczna weryfikacja za pomocą badań bezpośrednich. Badanie przeprowadził MillwardBrown SMG KRC oraz PwC dla PARP w 2011 r. [9, s. 230–235]. Celem badań była identyfikacja stopnia wdrażania przez polskie przedsiębiorstwa koncepcji CSR w zakresie wyznaczonym przez normę ISO 26000, w tym w zakresie relacji z pracownikami. Badano m.in. rozwój zawodowy pracowników, zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, zaangażowanie pracowników w najważniejsze dla przedsiębiorstwa przedsięwzięcia.

W badaniu wykorzystano metody badań ilościowych techniką wywiadu CAPI (*computer assisted personal interviewing*) zaliczaną do badań sondażowych pośrednich. Narzędziem badawczym był zestaw zestandaryzowanych pytań w postaci kwestionariusza wywiadu.

Badanie przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie 870 przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych. Szczegółową charakterystykę próby badawczej przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie	Próba ogółem (w %)	Wyszczególnienie	Próba ogółem (w %)
wielkość zatrudnienia		sektor	
Mikro (4–9 zatrudnionych)	65,6	Produkcja	23,8
Małe (10–49 zatrudnionych)	28,6	Budownictwo	17,7
Średnie (50–249 zatrudnionych)	4,9	Handel	33,5
Duże (250 zatrudnionych i więcej)	0,8	Usługi	25,0

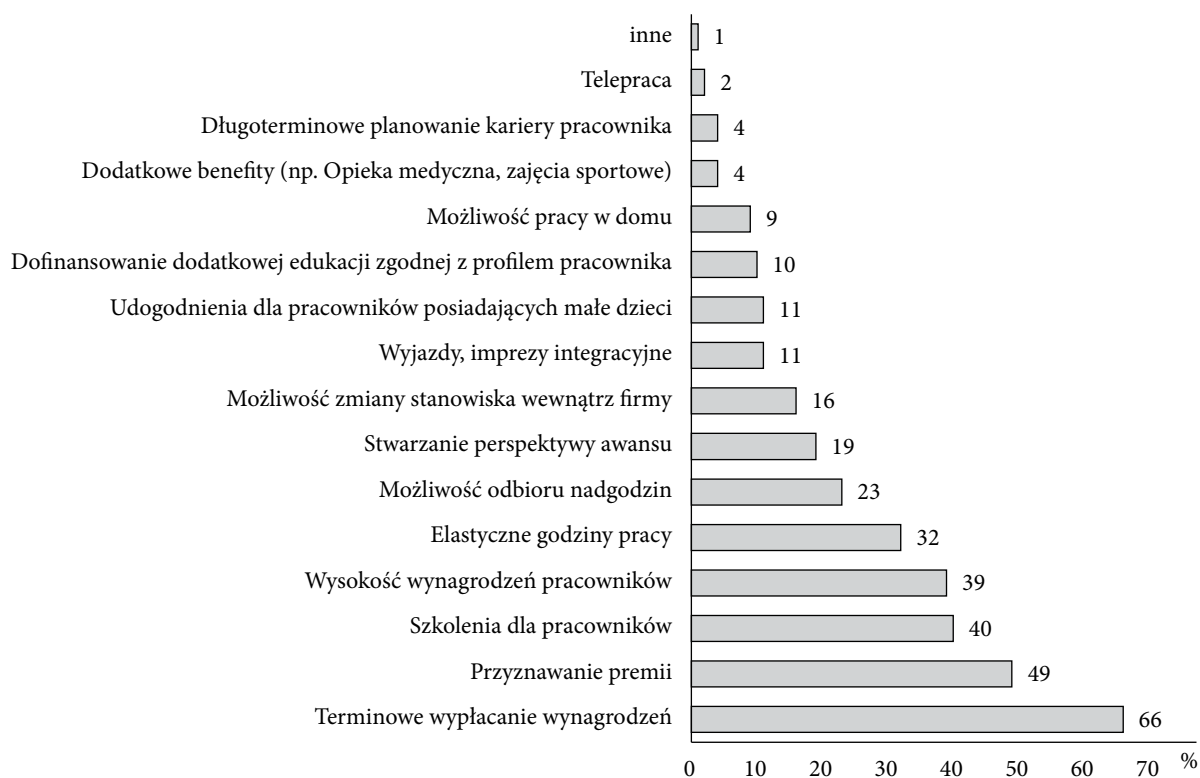
Źródło: Na podstawie [9, s. 230–235].

W badaniu zastosowano kwotowo-losowy dobór próby. Z uwagi na dużą dysproporcję firm pod względem wielkości zatrudnienia – liczba firm dużych jest zdecydowanie mniejsza niż małych – przyjęcie proporcjonalnego podziału wykluczałoby w praktyce udział firm największych oraz prowadzenie analiz w poszczególnych grupach wielkości firm. Dla każdej kategorii wielkości zatrudnienia wylosowana została podpróba uwzględniająca lokalizację podmiotów gospodarczych według województw oraz sektorów działalności. Doboru tego dokonano proporcjonalnie do liczby firm zarejestrowanych na danym terenie oraz reprezentowanej przez nie branży. Branże zostały zgrupowane w następujące sektory: produkcja (obejmująca produkcję przemysłową, rolnictwo, przemysł wydobywczy), budownictwo, handel i usługi.

Z danych uzyskanych w toku badania wynika, że termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” jest znana 1/3 badanych przedsiębiorców, a 2/3 implementuje jej zasady. Zauważyć można silną dodatnią korelację znajomości pojęcia i implementacji koncepcji w praktyce biznesowej z wielkością przedsiębiorstwa. Im większe przedsiębiorstwo, mierzone liczbą zatrudnionych, tym częściej deklarowana znajomość CSR przez menedżerów.

Menedżerowie firm deklarujący znajomość pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu identyfikują je przede wszystkim z takimi elementami, jak: utrzymywanie dobrych relacji z pracownikami, klientami i kontrahentami – po 22% wskazań, dbanie o środowisko naturalne – 21%, uczciwość wobec partnerów biznesowych – 19%, dbanie o dobro pracowników – 15% i działania na rzecz społeczności lokalnej – 12%.

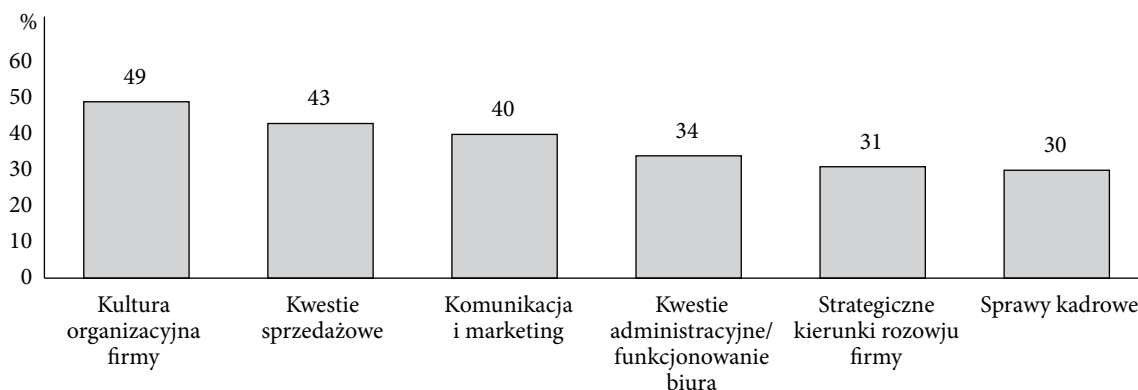
Menedżerowie badanych przedsiębiorstw zostali zapytani, w jaki sposób dbają o satysfakcję pracowników. Jak wynika z ich deklaracji, przede wszystkim dbają o terminowe wypłacanie wynagrodzeń (66% wskazań), przyznają premie (49% wskazań), organizują szkolenia dla pracowników, stosują udogodnienia związane z zapewnieniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (wprowadzając elastyczne godziny pracy – 32% wskazań, możliwość pracy w domu – 9%, telepracę – 2% wskazań) oraz stwarzają perspektywy awansu (19% wskazań). Co interesujące, odpowiedzi udzielane przez badanych przedsiębiorców wykazują dodatnią korelację z wielkością przedsiębiorstwa mierzoną liczbą zatrudnionych. Omówione wielkości zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Graficzna prezentacja opinii badanych przedsiębiorców na temat działań podejmowanych dla zbudowania satysfakcjonujących relacji z pracownikami (w %)

Menedżerowie dużych przedsiębiorstw stosują najwięcej i najbardziej zróżnicowane działania służące zbudowaniu satysfakcji pracowników. Poza czynnikami o charakterze finansowym (zarówno płacowymi, jak i pozapłacowymi) przedsiębiorcy ci deklarują inwestycje w rozwój swojej kadry poprzez organizację szkoleń dla pracowników i dofinansowanie dodatkowej edukacji zgodnej z profilem pracownika, zapewniają awanse poziome i pionowe oraz długoterminowo planują kariery pracowników. Natomiast im mniejsze przedsiębiorstwo, tym działania przesuwają się bardziej w kierunku zapewnienia *life-work balance*.

Badani zostali zapytani, jakie decyzje konsultują z pracownikami. Jak wynika z uzyskanych odpowiedzi, przedsiębiorcy najczęściej konsultują decyzje dotyczące kultury organizacyjnej firmy (blisko połowa firm uczestniczących w badaniu). Kwestie sprzedażowe oraz związane z komunikacją i marketingiem konsultuje około 40% firm. Najrzadziej konsultuje się decyzje kadrowe i decyzje dotyczące kierunków rozwoju firmy – ok. 30% wskazań, co zobrazowano na rysunku 2.



Rysunek 2. Graficzna prezentacja opinii badanych przedsiębiorców na temat obszarów funkcjonowania firmy, które są konsultowane z pracownikami (w %)

Im większa firma, tym częściej konsultuje z pracownikami decyzje strategiczne – dotyczące kierunku rozwoju firmy (51% firm dużych i 31% firm mikro). Ta zależność dotyczy także kwestii kadrowych (analogicznie 52% i 27%) i administracyjnych – związanych z funkcjonowaniem biura (51% i 31%). Natomiast nie obserwuje się różnic ze względu na wielkość firmy, jeśli chodzi o konsultacje w sprawie marketingu czy sprzedaży. Częściej swoje decyzje konsultują firmy usługowe, natomiast znacząco rzadziej, we wszystkich aspektach objętych badaniem, firmy budowlane.

Społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza także przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na płeć. 88% uczestników badania deklaruje, że w ich firmie nie występują różnice płacowe między kobietami i mężczyznami. Jednak na bezpośrednio zadane pytanie o to, kto zarabia więcej – mężczyźni czy kobiety – żaden z respondentów nie wskazał, że w jego firmie więcej zarabiają kobiety.

Przedstawiciele firm, którzy przyznają się, że w ich firmach istnieje problem nierówności wynagrodzeń ze względu na płeć, zapytano, czy w związku z tym podejmowane są jakiegokolwiek działania, które mogłyby te różnice zniwelować. Twierdząco na to pytanie odpowiedziało 17% przedstawicieli firm. Spośród firm, które wskazują na istnienie różnic płacowych kobiet i mężczyzn, 80% nie podejmuje żadnych działań, aby im zapobiegać.

Podsumowanie

Reasumując zaprezentowane rozważania teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych, można zauważyć, że CSR stanowi determinantę *employer branding*, a podejmowane działania w zakresie tworzenia relacji z pracownikami pokrewne są narzędziom EVP, w pewnym stopniu je uzupełniając. Jednakże obserwacja praktyki biznesu nie pozwala sformułować satysfakcjonujących wniosków. Jedynie 30% badanych przedsiębiorców z ogólnopolskiej próby 870 podmiotów zna pojęcie CSR, z czego 2/3 deklaruje implementację poszczególnych działań. W zakresie relacji z pracownikami za najważniejsze zostało uznane terminowe wypłacanie wynagrodzeń i przyznawanie premii. Widać tutaj silną dodatnią korelację pomiędzy liczbą programów/działań służących budowaniu satysfakcji pracowników, a rozmiarami przedsiębiorstwa mierzonymi wielkością zatrudnienia. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym mniej narzędzi wykorzystuje do

budowania wizerunku pracodawcy społecznie odpowiedzialnego. Kolejna konstatacja dotyczy niedostatecznego przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy.

Powyższe spostrzeżenia pozwalają sformułować wniosek o konieczności zwiększenia stopnia znajomości zarówno pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i korzyści wynikających z jej implementacji, szczególnie wśród firm sektora MŚP. Niewystarczający zakres lub nawet brak implementacji działań z zakresu tworzenia relacji z pracownikami pozbawia przedsiębiorstwa skutecznych sposobów budowania wizerunku pracodawcy, tym samym możliwości pozyskania najistotniejszego zasobu przedsiębiorstwa – pracowników o pożądanych kompetencjach i potencjale intelektualnym.

Bibliografia

1. Ambler T., Barrow S. (1996), *The Employer Brand*, The Journal of Brand Management, no. 4.
2. Anam L., Kachniewski M., Sobolewski L., Owczarek M. (2012), *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych*, Wydawnictwo CSRinfo, Warszawa.
3. Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
4. Detert A.M. (2009), *Building an employer brand: Lesson learned*, Human Resources Magazine, no. January 27.
5. Filipkiewicz M. (2008), *Employer branding – pracodawca z wyboru*, Businessman.pl, nr 5.
6. Juchimiuk A. (2008), *Umiejętnie sprzedaj pracę*, Marketing w Praktyce, nr 4.
7. Koning C. (2008), *Employer branding. Management crunch*, Brand Strategy, no. December 10.
8. Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
9. Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, Raport dla PARP opracowany przez: Millward-Brown SMG/ KRC I PwC (PricewaterhouseCoopers), grudzień 2011.
10. Wilson F. (2008), *Meeting the Challenges of Global Resourcing*, Strategic HR Review, no. 2.

Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OUTSOURCING JAKO NARZĘDZIE MODYFIKACJI MODELU BIZNESU

Streszczenie: Artykuł otwiera omówienie najistotniejszych przesłanek wzrostu znaczenia *outsourcingu* dla efektywności organizacji oraz wpływu tej metody na proces zmiany modelu biznesowego¹. Celem opracowania jest przedstawienie *outsourcingu* jako narzędzia wspomagającego modyfikację modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Artykuł zawiera przykłady zależności między decyzjami dotyczącymi formy stosowanego *outsourcingu* a poszczególnymi elementami modelu biznesowego. W opracowaniu podkreślono konieczność uwzględnienia w procesie podejmowania tych decyzji problematyki związanej z dostosowaniem modelu biznesu do wymogów otoczenia, w szczególności – przesłanek zmian granic organizacji. Artykuł zamyka syntetyczna prezentacja schematu zależności między formą przedsięwzięcia *outsourcingowego* a granicami organizacji i kształtem modelu biznesu.

Słowa kluczowe: *outsourcing*, model biznesu, zarządzanie strategiczne, granice organizacji, metoda zarządzania.

OUTSOURCING AS THE BUSINESS MODEL MODIFICATION TOOL

Abstract: The article begins with a discussion of the major prerequisites for the growing importance of outsourcing for organizational effectiveness and the impact of this method of management on the process of changing the business model. The aim of the paper is to describe outsourcing as a tool supporting the modification of the company's business model. Presented in the article are examples of the relationships between outsourcing decisions and various elements of the business model. The article ends with the synthetic presentation of the relations between outsourcing, organizational boundaries and the shape of the business model.

Keywords: outsourcing, business model, strategic management, organizational boundaries, management method.

Wprowadzenie

Zjawiska i trendy występujące obecnie w otoczeniu organizacji, jak np. rozwój technologii komunikacyjnych i informacyjnych czy wzrost powszechności występowania kooperencji i wszechobecność sieci, powodują konieczność modyfikacji modeli biznesu przedsiębiorstw oraz granic organizacji. W efekcie, zmianie ulegają również sposoby wykorzystania metod i technik zarządzania. Na szczególną uwagę w tym kontekście zasługuje jedna z najczęściej spotykanych w polskich przedsiębiorstwach metod zarządzania, jaką jest *outsourcing* [13, s. 140–149; 14, s. 28]. Cechy tej metody, takie jak: wszechstronność, możliwość realizacji zróżnicowanych celów organizacji, uwzględnianie strukturalnego aspektu organizacji oraz procesów kooperacji i kooperencji powodują, że współczesny *outsourcing* powinien być traktowany jako metoda wspomagająca proces modyfikacji modelu biznesu oraz kształtowania granic organizacji. Z drugiej

¹ W dalszej części opracowania pojęcia „model biznesu” i „model biznesowy” będą używane zamiennie.

strony, wzrost znaczenia pojęcia granic organizacji oraz rosnąca popularność modeli biznesowych jako narzędzia zarządzania strategicznego powodują konieczność zmiany podejścia do miejsca *outsourcingu* w przedsiębiorstwie i jego znaczenia dla efektywności organizacji [17, s. 117]. Dlatego celem niniejszego opracowania jest **przedstawienie *outsourcingu* jako narzędzia wspomagającego modyfikację modelu biznesowego przedsiębiorstwa.**

1. Przesłanki wzrostu znaczenia *outsourcingu*: kontekst modelu biznesu

Powszechność *outsourcingu* oraz wzrost jego znaczenia wynikają z faktu, że dla powodzenia organizacji coraz większe znaczenie mają decyzje podejmowane niejako na styku organizacji i otoczenia, dotyczące m.in.: **konstrukcji łańcucha wartości, przyjętych form współpracy** (np. wspólne przedsięwzięcia kapitałowe), **kooperencji** (m.in. czy i jak organizować współpracę z konkurentami), pozycji przedsiębiorstwa w **sieci** (m.in. dylemat heterarchii) oraz **relacji formalnych i nieformalnych** z interesariuszami i uczestnikami sieci [9].

Zmiany zachodzące w otoczeniu współcześnie działających przedsiębiorstw, takie jak: wirtualizacja struktur organizacyjnych, wzrost różnorodności form współpracy między podmiotami, usieciowienie biznesu, coraz częstsze występowanie zjawiska kooperencji, „dekompozycja struktur organizacyjnych w kierunku powiązań międzyorganizacyjnych, które funkcjonują w drodze przetargu i negocjacji” [12, s. 66] powodują, że strategia w swoim klasycznym kształcie coraz częściej przestaje być adekwatnym narzędziem opisu organizacji. Jej miejsce² zajmuje model biznesu, wykorzystywany jako **narzędzie zarządzania organizacją** służące do planowania strategicznego, projektowania i wprowadzania zmian organizacyjnych, opisu i analizy przedsiębiorstwa, identyfikacji przewag(i) konkurencyjnych przedsiębiorstwa, strategicznych zasobów i ich wiązek oraz weryfikacji strategii [8]. Model biznesu sam w sobie staje się coraz częściej strategicznym zasobem niematerialnym (patenty, *franchising* itp.).

Analiza zjawiska *outsourcingu* z perspektywy modelu biznesu wydaje się być uzasadniona tym bardziej, że wiele prac poświęconych modelom biznesu wskazuje na związki modelu biznesu ze zjawiskiem *outsourcingu* np.: [18, s. 100–105; 21, s. 43–48]. Ewolucja współcześnie działających organizacji gospodarczych w kierunku modelu Dyrygenta [18, s. 100] powoduje, że coraz więcej działań realizowanych dotychczas przez przedsiębiorstwo będzie delegowanych na zewnątrz i realizowanych w ramach sieci [7, s. 105–107]. Wymusza to konieczność dostosowania decyzji podejmowanych przez menedżerów w obszarze *outsourcingu* do formuły modelu biznesu w każdym konkretnym przypadku.

2. Decyzje dotyczące *outsourcingu* a kształt modelu biznesowego

Bogactwo form przedsięwzięć *outsourcingowych* powoduje, że – z jednej strony jest to wszechstronna metoda umożliwiająca osiągnięcie zróżnicowanych celów organizacji, z drugiej – wymagająca pod względem decyzyjnym. W literaturze przedmiotu spotkać można bardzo wiele pomysłów dotyczących sposobów, w jaki realizowany może być *outsourcing* [1; 4; 10; 16; 22; 23]. Koncepcja opisywana w artykule zakłada analizę każdego przedsięwzięcia *outsourcingowego* z perspektywy czterech głównych wymiarów decyzyjnych: obiektu *outsourcingu* (przedmiotu wydzielenia), szerokości i głębokości *outsourcingu*³, częstotliwości występowania określonych cech relacji z partnerem *outsourcingowym* oraz kryteriów dotyczących wyboru

² Więcej o zależnościach między strategią a modelem biznesu m.in. w: [6; 11, s. 76–82; 15, s. 198–202].

³ Szerokość *outsourcingu* określana jest jako liczba procesów/funkcji objętych *outsourcingiem* podzieloną przez liczbę wszystkich procesów/funkcji wchodzących w skład łańcucha wartości badanego przedsiębiorstwa. Wskaźnik głębokości *outsourcingu*, obliczany z osobna dla każdego z procesów/funkcji, wyraża odsetek czynności objętych *outsourcingiem* [5, s. 93]. Więcej o wskaźnikach szerokości i głębokości *outsourcingu* w: [5, s. 93–102].

partnera *outsourcingowego* (tabela 1) [7, s. 100–102]. Analiza przedsięwzięcia *outsourcingowego* z perspektywy wspomnianych czterech wymiarów powinna umożliwić określenie poziomu zaawansowania formy *outsourcingu* stosowanego w danym przypadku.

Tabela 1. Kryteria wyboru formy przedsięwzięcia *outsourcingowego*

Wyszczególnienie	Poziom zaawansowania formy przedsięwzięcia <i>outsourcingowego</i>	
	niski	wysoki
1. Obiekt <i>outsourcingu</i>	Tylko funkcje pomocnicze	Zarówno funkcje, jak i procesy pomocnicze i podstawowe
	Niski wkład w wartość dodaną	Wysoki wkład w wartość dodaną
2. Szerokość i głębokość <i>outsourcingu</i>	Niski poziom szerokości <i>outsourcingu</i>	Wysoki poziom szerokości <i>outsourcingu</i>
	Niski poziom głębokości <i>outsourcingu</i>	Wysoki poziom głębokości <i>outsourcingu</i>
3. Cechy relacji z partnerem <i>outsourcingowym</i>	Niska częstotliwość występowania: – podziału zysków i strat między partnerami <i>outsourcingowymi</i> (sposób podziału ryzyka) – współdzielenia strategicznych zasobów, w tym: wiedzy oraz ludzkich – umów długoterminowych – wspólnych inwestycji (rodzaj, nakłady) Brak relacji o charakterze nieformalnym	Wysoka częstotliwość występowania: – podziału zysków i strat między partnerami <i>outsourcingowymi</i> (sposób podziału ryzyka) – współdzielenia strategicznych zasobów, w tym: wiedzy oraz ludzkich – umów długoterminowych – wspólnych inwestycji (rodzaj, nakłady) Wysoce prawdopodobne występowanie relacji o charakterze nieformalnym
4. Kryteria wyboru partnera <i>outsourcingowego</i>	Nacisk na koszt produktów/usług dostarczanych przez partnera	Pogłębiona analiza uwzględniająca, obok kosztów, również: jakość świadczonych usług, poziom doświadczenia partnera, zaufanie (wspólna historia, przebieg ewentualnej wcześniejszej współpracy), dopasowanie i podobieństwo organizacji

Źródło: Na podstawie: [9].

Wykorzystanie bardziej zaawansowanych form przedsięwzięcia *outsourcingowego* może przynieść spektakularne rezultaty, co wymaga jednak wyższego poziomu kompetencji w obszarze implementacji *outsourcingu* oraz zarządzania zmianą. Wybory mieszczące się w skrajnej prawej kolumnie zaprezentowanej tabeli wymuszają bowiem z reguły szeroki zakres zmian m.in. w strukturze i strategii. Znaczenie modelu biznesu dla zarządzania organizacją oraz związku między kształtem modelu biznesu a formą przedsięwzięć *outsourcingowych*, opisane pokrótce w punkcie 2 niniejszego opracowania, sugerują, że analiza *outsourcingu* powinna być prowadzona w powiązaniu z modelem biznesowym przedsiębiorstwa stosującego *outsourcing*.

W artykule przyjęto koncepcję modelu biznesowego autorstwa A. Osterwaldera, opartą na czterech głównych obszarach dotyczących: produktu (propozycja wartości), klienta, zarządzania infrastrukturą oraz aspektów finansowych⁴ (tabela 2).

⁴ W tym miejscu należy podkreślić, że w literaturze znaleźć można wiele innych koncepcji konstrukcji modelu biznesowego. Szczególnie wyczerpująca analiza różnorodnych definicji i koncepcji modelu biznesu zawarta została w: [11, s. 19–38]. Podstawowe argumenty przemawiające za wykorzystaniem w artykule koncepcji modelu biznesu autorstwa A. Osterwaldera dotyczą, zdaniem autora: powszechności jej wykorzystania w praktyce (głównie do zarządzania strategicznego oraz w projektach konsultingowych związanych z rozwojem organizacji), kompletności, spójności oraz uwzględniania aspektu finansowego (poprzez zestawienie ze sobą strumienia kosztów i przychodów istnieje możliwość weryfikacji pozostałych elementów modelu). Taki kształt modelu biznesu zdaje się również dobrze odpowiadać jego funkcjom jako narzędzia strategicznego zarządzania organizacją, wskazanym w punkcie 2 niniejszego opracowania (więcej na ten temat w: [8]). Koncepcja A. Osterwaldera nawiązuje do metody *Balanced Scorecard* [3, s. 44], z powodzeniem wykorzystywanej przez wiele przedsiębiorstw, również tych o globalnym zasięgu.

Tabela 2. Dziewięć elementów tworzących model biznesowy

Główne obszary modelu	Elementy tworzące model biznesu	Opis
Produkt	Propozycja wartości	Daje ogólny pogląd na wiązkę korzyści oferowanych klientom
Klient	Segmenty klientów (grupa docelowa)	Opisuje segment(y) klientów, któremu firma chce oferować wypracowane wartości
	Kanały dystrybucji	Opisuje kanały oferowania, komunikacji i punkty styku z klientem
	Komunikacja z klientami (relacje z klientami)	Tłumaczy, jak firma buduje i utrzymuje relacje z klientami
Zarządzanie infra- strukturą	Kluczowe czynności (konfiguracja czynności)	Opisuje układ aktywności, które firma podejmuje w celu dostarczenia wartości
	Kluczowe kompetencje (zasoby)	Identyfikuje kluczowe umiejętności niezbędne do stosowania określonego modelu biznesu
	Sieć partnerów	Przedstawia sieć powiązań kooperacyjnych niezbędnych do stworzenia i dostarczenia wartości na rynek
Aspekty finansowe	Struktura kosztów	Określa finansowe konsekwencje prowadzenia modelu biznesu w oparciu o dany model
	Strumienie przychodów	Określa źródła przychodów, dzięki którym firma zarabia pieniądze

Źródło: Na podstawie: [19, s. 18; 20, s. 20–45].

Opisane elementy modelu biznesu powinny zostać przeanalizowane w kontekście decyzji dotyczących *outsourcingu*. Określone również powinny zostać zmiany, jakie mają być dokonane w każdym z elementów. Co istotne, to nie tylko model biznesu wymusza stosowanie określonych form *outsourcingu*; wspomniana zależność ma obustronny charakter, tzn. również forma przedsięwzięcia *outsourcingowego* wpłynie na skuteczność i efektywność procesu modyfikacji modelu biznesu. Dokładna analiza przywołanych już w tym artykule koncepcji, tj. kryteriów podejmowania decyzji *outsourcingowych* oraz struktury modelu biznesu wskazuje bowiem na silne związki pomiędzy sposobem, w jaki realizowany jest *outsourcing* a kształtem poszczególnych elementów modelu biznesowego. Część z tych zależności jest łatwa do identyfikacji; w szczególności, struktura kosztów, konfiguracja czynności, kluczowe zasoby oraz sieć partnerów wydają się być tymi składnikami modelu biznesu, które bezpośrednio zależą od decyzji podejmowanych w obszarze *outsourcingu*. W tym miejscu należy jednak podkreślić, że wszystkie elementy modelu biznesu będą miały wpływ na *outsourcing*, co więcej – decyzje dotyczące formy przedsięwzięcia *outsourcingowego* wpłyną na wybory dotyczące poszczególnych składników modelu biznesowego.

Punktem wyjścia konstrukcji modelu biznesu w przyjętej koncepcji jest **klient** (określany tutaj mianem „grupy docelowej” lub „segmentu klientów”). Organizacja musi podjąć świadomą decyzję dotyczącą tego, które segmenty rynku obsługuje, a których nie [20, s. 24]. Jako przykłady rozwiązań w tym zakresie A. Osterwalder podaje: rynek masowy, rynek niszowy, segmentację, dywersyfikację i tzw. platformę wielostronną⁵. Wybory dokonywane na tym etapie uwarunkowane są m.in. możliwością wykorzystania efektu skali oraz pożądanym stopniem specjalizacji danego przedsiębiorstwa, tym samym – będą uzależnione m.in. od możliwych wariantów decyzyjnych w zakresie formy współpracy z partnerami *outsourcingowymi*. Specyfika obsługiwanego rynku będzie sugerować decyzje menedżerskie dotyczące np. charakteru relacji z partnerem *outsourcingowym* czy szerokości i głębokości *outsourcingu* w danym przypadku.

⁵ Jako przykład platformy wielostronnej służy operator kart kredytowych, który musi stworzyć nie tylko szeroką bazę klientów korzystających z kart, ale również szeroką bazę handlowców skłonnych akceptować płatności dokonywane za pomocą danego rodzaju kart [20, s. 25]. Sukces firmy w tym przypadku uwarunkowany będzie umiejętnością skutecznego zagospodarowania i/ lub rozwoju obu tych rynków jednocześnie.

Propozycja wartości jest kluczowym elementem modelu biznesowego, gdyż jest to „powód, dla którego klienci przedkładają ofertę danej firmy ponad produkty konkurencyjne. Na każdą propozycję wartości składa się określony zbiór produktów i (lub) usług, który umożliwia spełnienie oczekiwań danego segmentu klientów” [20, s. 26]. Innymi słowy, propozycja wartości to zestaw elementów zaspokajających konkretne potrzeby danego segmentu klientów. Jako przykłady tych potrzeb wskazać można: nowość, wydajność, dostosowanie do indywidualnych potrzeb, cenę, niższe koszty, niższe ryzyko, dostępność [20, s. 27–29]. Tak postrzegana propozycja wartości będzie miała związek z formą przedsięwzięcia *outsourcingowego*, które wpłynie na przebieg procesu jej tworzenia. Ten element modelu biznesowego wydaje się być szczególnie silnie związany z obszarem dotyczącym wyboru partnera *outsourcingowego*. Analiza partnera powinna być w tym przypadku rozszerzona o dodatkowe kryteria, wskazane w tabeli 1. Uwzględnienie udziału partnerów w procesie tworzenia wartości wymusi zatem zastosowanie bardziej zaawansowanych form przedsięwzięcia *outsourcingowego*.

Kanały dystrybucji oznaczają sposób, w jaki organizacja komunikuje się z poszczególnymi segmentami swoich klientów i przekazuje im swoją propozycję wartości [20, s. 30]. Ten element modelu biznesowego pozostaje również w związku z *outsourcingiem*; w zależności od przyjętych rozwiązań w tym zakresie (sieć sprzedawców, sprzedaż internetowa, własny sklep, sklepy partnerskie, kombinacja powyższych itp.), stosowane będą określone formy przedsięwzięć *outsourcingowych*. Przykładowo, firma decydująca się na budowę własnej sieci sprzedaży, zastosuje głęboki *outsourcing* funkcji pomocniczych w celu uwolnienia zasobów o charakterze strategicznym. Brak możliwości realizacji *outsourcingu* w takiej formie (np. w sytuacji niewielkiej dostępności wysoce wykwalifikowanych partnerów lub występowania wysokiego poziomu kosztów transakcyjnych) będzie skutkować koniecznością modyfikacji istniejących lub projektowanych kanałów dystrybucji.

Zastosowanie *outsourcingu* może mieć również istotny wpływ na kształt kolejnego elementu modelu biznesu, jakim jest **komunikacja z klientem**. Dwa podstawowe obszary decyzyjne związane z tym elementem modelu będą dotyczyły: sposobu dotarcia do klienta i jego pozyskania (przede wszystkim poprzez działania o charakterze marketingowym) oraz sposobu obsługi klienta. W tym pierwszym aspekcie *outsourcing* może oczywiście objąć funkcje i procesy związane z marketingiem, np. w przypadku współpracy z podmiotami wyspecjalizowanymi w poszczególnych obszarach marketingu (reklama, promocja, *image* przedsiębiorstwa itp.). Interesujący jest również drugi aspekt powiązany ściśle z innym elementem modelu biznesu, jakim są wspomniane wcześniej kanały dystrybucji, które z jednej strony, narzucają często określony sposób obsługi klienta, z drugiej – stwarzają wiele potencjalnych możliwości w zakresie kooperacji przedsiębiorstw.

Decyzje dotyczące *outsourcingu* będą mieć również istotny wpływ na **strumienie przychodów** uzyskiwane w efekcie zastosowania określonego modelu biznesowego. Podstawowe znaczenie ma tutaj problem podziału zysków oraz ryzyka między *outsourcingodawcą* i *outsourcingobiorcą*. Przedsiębiorstwo decydując się na wydzielenie określonej działalności (czynności, procesu, funkcji), np. w celu ograniczenia kosztów, będzie jednocześnie zmuszone do podzielenia się częścią strumienia swoich przychodów z partnerem *outsourcingu*. Problem ten został również uwzględniony w koncepcji modelu biznesu przyjętej w niniejszym opracowaniu; poprzez zestawienie strumieni przychodów oraz kosztów, decydenci powinni dokonać oceny zasadności każdej decyzji dotyczącej *outsourcingu*.

W kontekście przeprowadzonych rozważań za szczególnie istotne aspekty decyzyjne w obszarze *outsourcingu* uznać należy:

- problem komplementarności zasobów i kompetencji (przede wszystkim w aspekcie zewnętrznym, z perspektywy łańcucha wartości w sektorze),
- problem dopasowania do partnera *outsourcingu*,
- zagadnienie rentowności danej czynności/funkcji/procesu (w tym: kwestia podziału zysków w układzie *outsourcingowym*⁶),

⁶ Więcej o pojęciu „układ *outsourcingowy*” w: [16, s. 17–21].

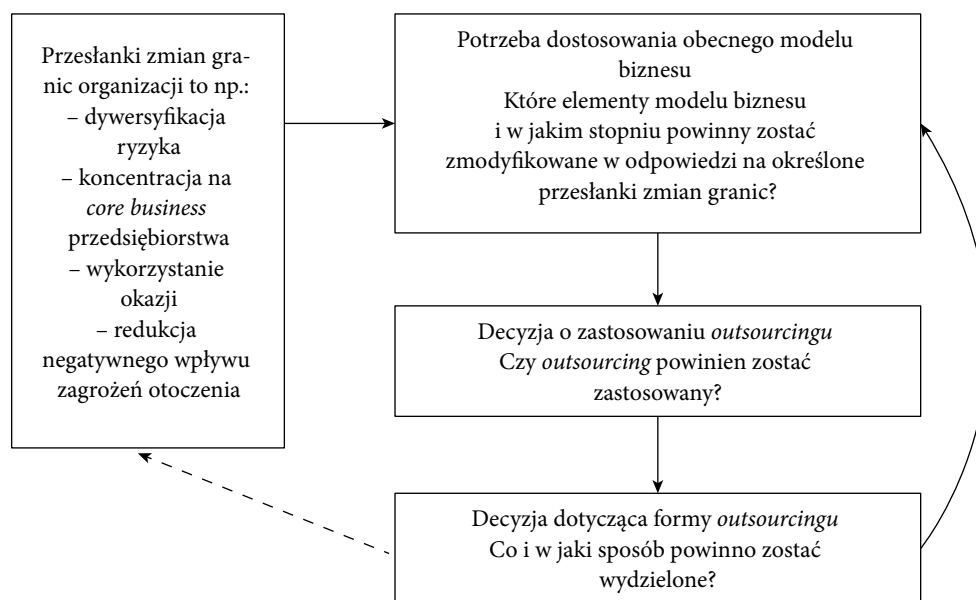
- problem tworzenia wartości wewnątrz sieci,
- dylematy związane z wirtualizacją przedsiębiorstwa (np. problem heterarchii),
- zagadnienie przechwytywania wartości: czy i w jaki sposób decyzje *outsourcingowe* mogą przyczynić się nie tylko do tworzenia, ale również przechwytywania wartości [7, s. 108–109].

3. Zależności między decyzjami w obszarze *outsourcingu* a modelem biznesu – kontekst granic organizacji

Zarówno decyzje dotyczące *outsourcingu*, jak i forma modelu biznesowego przedsiębiorstwa stosującego *outsourcing* wpływają na **mechanizm kształtowania granic przedsiębiorstwa**, które to granice „wyznaczając zakres oddziaływania organizacji, stanowią mechanizm integracji organizacji z otoczeniem, pozwalający na realizację działań nakierowanych na zapewnienie przetrwania i rozwoju” [2, s. 184].

Punktem wyjścia opisywanej w artykule koncepcji są przesłanki zmian granic organizacji, zidentyfikowane przez S. Cyferta w trakcie badań przeprowadzonych w polskich średnich i dużych przedsiębiorstwach [3, s. 86–100]. Zdaniem S. Cyferta, „zarządzający organizacjami, dążąc do zapewnienia optymalnych z ich perspektywy charakterystyk granic, podlegających dynamicznym oddziaływaniom, muszą identyfikować i analizować czynniki inicjujące procesy przekształcania granic” [3, s. 53]. W kontekście problemu podejmowanego w niniejszym opracowaniu, do najistotniejszych przesłanek zmian granic organizacji należą: dążenie do koncentracji na rdzennym biznesie, ograniczenie poziomu kosztów organizacji, wykorzystanie nadmiarowości (redundancji) zasobów oraz korzyści skali⁷.

Występowanie określonych przesłanek zmian granic organizacji powodować będzie konieczność dokonania zmian dotyczących kształtu modelu biznesowego przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji menedżerowie muszą zadać sobie pytanie dotyczące tych elementów modelu biznesowego, które powinny zostać zmienione tak, by umożliwić modyfikację granic organizacji. W dalszej kolejności powinna zostać podjęta decyzja dotycząca zastosowania *outsourcingu* oraz jego optymalnej formy (rysunek):



Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesowego

Źródło: Na podstawie: [9]

⁷ Więcej o przesłankach zmian granic organizacji w: [3, s. 54–58].

Rysunek prezentuje również wpływ formy stosowanego *outsourcingu* na możliwość zrealizowania określonych przesłanek zmian granic organizacji oraz formę modelu biznesowego przedsiębiorstwa (punkt 3 niniejszego opracowania). Zdaniem autora, uświadomienie tych zależności jest niezbędne do skutecznego i efektywnego zastosowania *outsourcingu*.

Podsumowanie

Obecny kształt i cechy otoczenia organizacji gospodarczych powodują, że *de facto* każda decyzja dotycząca *outsourcingu* ma potencjalnie strategiczny charakter. Jednocześnie, każde przedsięwzięcie *outsourcingowe* powinno być analizowane nie tylko z perspektywy strategii organizacji, ale także modelu biznesowego. Wskazane w artykule przykłady obustronnych zależności między formą przedsięwzięcia *outsourcingowego* a wyborami dokonywanymi w obszarze modelu biznesowego pokazują, że *outsourcing* powinien być skutecznym narzędziem implementacji przyjętego modelu biznesu. Co więcej, również analiza *outsourcingu* w każdym przypadku powinna być uzupełniona o pytania dotyczące spójności między formą przedsięwzięcia *outsourcingowego* a kształtem modelu biznesu. Dopasowanie w zakresie tych obszarów decyzyjnych powinno umożliwić organizacji realizację przesłanek zmian swoich granic w celu zapewnienia sobie przetrwania, rozwoju, a w dalszej perspektywie – silnej pozycji rynkowej.

Bibliografia

1. Bravard J., Morgan L. (2010), *Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes, Warszawa.
2. Cyfert S. (2012), *Role organizacyjne w zarządzaniu granicami – propozycja definiowania i wyniki badań empirycznych*, w: *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Mfiles.pl, Kraków.
3. Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
4. Dominguez L.R. (2009), *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Drzewiecki J. (2010), *Strategiczny kontekst outsourcingu w sektorze zarządzania nieruchomościami – wyniki badań*, w: *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, CH Beck, Warszawa.
6. Drzewiecki J. (2011), *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice*, w: *Nauki o zarządzaniu*, red. M. Przybyła, Management Sciences, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
7. Drzewiecki J. (2013), *Decyzje menedżerskie w obszarze outsourcingu z perspektywy modelu biznesu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej „Organizacja i Zarządzanie”, nr 50, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
8. Drzewiecki J. (2013), *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, (w trakcie publikacji).
9. Drzewiecki J. (2013), *Relations between Outsourcing Decisions, Business Model and Organizational Boundaries: Theoretical Framework* (w trakcie publikacji).
10. Essinger J., Gay C.L. (2002), *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
11. Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
12. Gancarczyk M. (2010), *Struktura zarządzania w ujęciu O.E. Williamsona jako przedmiot decyzji menedżerskich*, Organizacja i Kierowanie, nr 2.
13. Kłós M. (2009), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa.
14. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P. (2012), *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, Przegląd Organizacji, nr 1.
15. *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (2011), red. M. Duczkowska-Piasecka, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
16. Niemczyk J. (2006), *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Nogalski B., Waśniewski J., Kalicki S. (2012), *Outsourcing a kooperencja w aliansach strategicznych w polskim sektorze ochrony zdrowia*, w: *Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, Łódź.
18. Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.

19. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communications of AIS, vol. 15.
20. Osterwalder A., Pigneur Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
21. Schweizer L. (2005), *Concept and Evolution of Business Models*, Journal of General Management, vol. 31, no. 2.
22. Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
23. Wodecka-Hyjek A. (2011), *Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny współpracy w outsourcingu*, Przegląd Organizacji, nr 2.

Tadeusz Falencikowski

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

KONCEPCJA CIĄGU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO BIZNESEM

Streszczenie: W poprzednich okresach zarządzanie strategiczne skupiało się na produktach, rynkach, a następnie na zasobach. Obecna świadomość oraz wzrastające oczekiwania społeczne implikują konieczność skupienia zarządzania na generowaniu wartości. Wzmocnienie tego wniosku znajdujemy w celu działania przedsiębiorstwa, który od początku ma dwoisty charakter, bowiem, po pierwsze, celem działania przedsiębiorstwa jest wytwarzanie wartości dla klienta, zaś po drugie – generowanie wartości dla przedsiębiorstwa. Na tym tle powstaje zagadnienie metod osiągnięcia wyłonionego celu. W takim świetle za celowe uznano podjęcie próby określenia konfiguracji ciągu zarządzania strategicznego biznesem. Ciąg taki powinien być nakierowany na takie zarządzanie działalnością gospodarczą, aby możliwe stało się długookresowe osiągnięcie celów biznesu w przyjętej dwuaspektowej perspektywie.

Dążąc do osiągnięcia nakreślonego tutaj celu, przeprowadzono prace indukcyjno-dedukcyjne umożliwiające sformułowanie pojęcia ciągu zarządzania strategicznego biznesem. Na tej podstawie określono następujące komponenty badanego ciągu: pomysł na biznes, model biznesu, strategia biznesu, oraz wskazano na dwa główne jego wymiary – wartość dla klienta i wartość dla przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: ciąg zarządzania strategicznego, pomysł na biznes, model biznesu, strategia biznesu.

THE CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT BUSINESS

Abstract: In the past, strategic management focused on products, markets and resources. Current expectations of managers are focused on generating value. This is reflected in the goals of the enterprise, which is two-fold: to generate customer value and the value of the company.

An attempt was made to determine how to achieve the strategic management of business activities leading to the achievement of the successful and two-fold in the long run. Model was created to allow the articulation of the strategic management of the business. They were considered the following components: business idea, business model, business strategy, and identifies the two main dimensions - value for the customer and the value for the company.

Keywords: series of strategic management, business concept, business model, business strategy.

Wprowadzenie

Dość powszechnie uważa się, że źródłami rozwoju gospodarczego są czynniki rezydualne tkwiące w przedsiębiorstwach. Zaznacza się także, że lepsza organizacja gospodarki jest źródłem innowacyjności [11]. Dalej warto wskazać, że według P.F. Druckera klient rzadko kupuje to, co firma myśli, że sprzedaje [2]. I wreszcie trzeba też wziąć pod uwagę, że S. Jobs stał na stanowisku, że klienci nie wiedzą, czego chcą w przyszłości, to firma ma im „to” zaproponować [5]. Z tego wynikają dwie drogi dojścia do innowacji wartości w przyszłości. Pierwsza to zbadanie przyszłych potrzeb klientów. Druga to wydedukowanie, na podstawie trendu, oczekiwanych przyszłych wartości i doprowadzenie klienta do nich. W to wpisuje się pogląd głoszony przez A.J. Slywotzky, R. Wise i K. Wabera, aby rozpoznać popyt następnej generacji

klientów [12, s. 52]. Jak tego dokonać? Pewną podpowiedź oferuje A. LaFond – firma może zapewnić sukces sobie, koncentrując się na sukcesie swoich klientów [6]. W tym świetle niejedni badacze zajmują stanowisko, że jest to podstawa do formułowania nowego podejścia do biznesu. Mając na uwadze, że poruszane sprawy dotyczą fundamentalnych zagadnień zarządzania biznesem, a podjęte w tym obszarze decyzje będą miały dla przedsiębiorstwa skutki długoterminowe, poruszany problem trzeba osadzić w obszarze zarządzania strategicznego.

Zmieniające się uwarunkowania prowadzenia biznesu oraz wzrost burzliwości jego otoczenia stawiają przed teoretykami i praktykami wyzwanie podołania tym zmianom. Jednym z zadań nauk o zarządzaniu jest poszukiwanie, znajdowanie i oferowanie praktyce metod rozwiązywania problemów. Wobec tego jest istotnym zadaniem wypracowanie wyżej wymienionego „nowego podejścia do biznesu” w takiej formie, która będzie przydatna nauce i praktyce. Podejmując próbę wykonania tego zadania, warto zwrócić uwagę, że na zarządzanie strategiczne można spojrzeć w ujęciu procesowym. Odnosząc tę uwagę do opisanego wyżej problemu, na biznes trzeba spojrzeć w perspektywie jego tworzenia, działania i ewentualnej rekonfiguracji. Takie podejście pozwala na wyłonienie pewnego ciągu realizacji biznesu. Ponieważ sformułowany problem dotyczy zagadnień strategicznych i jest osadzony w obszarze zarządzania strategicznego, dlatego wolno mówić o pewnym ciągu zarządzania strategicznego biznesem. Na tym gruncie można wyłonić istotne pytanie problemowe: Jaki kształt może mieć ciąg zarządzania strategicznego biznesem?

W tym świetle celem niniejszego opracowania jest sformułowanie podstaw koncepcji ciągu zarządzania strategicznego biznesem, jako próby określenia swoistego podejścia do biznesu. Konieczne do osiągnięcia przyjętego celu będzie sformułowanie pojęcia ciągu zarządzania strategicznego biznesem, a następnie ujęcie jego głównych składników.

W pracy zostały zastosowane dedukcyjne i indukcyjne metody pracy naukowej, metody wnioskowania eliminacyjnego, badanie zasobów piśmiennictwa w celu rekonstrukcji wiedzy tam zawartej oraz wykorzystano wyniki prac innych badaczy. Łącznie instrumentarium to pozwoliło, jak można sądzić, na osiągnięcie przyjętego celu.

1. Pojęcie ciągu zarządzania strategicznego biznesem

Podchodząc czynnościowo do tworzenia biznesu¹ należy zauważyć, że początkiem jest pewien pomysł na biznes. Na tym pomysle opiera się logika prowadzenia biznesu, odpowiadająca na pytanie: Jak można wytwarzać produkty? Wytworzonym produktem trzeba zainteresować klienta i skłonić go do zakupu, a zatem pokonać konkurencję, wobec czego kolejnym elementem w biznesie jest strategia konkurencji. Przedstawione tutaj podejście wskazuje na trzy główne komponenty ułożone w pewien ciąg obiektów występujących w strategicznym zarządzaniu biznesem (rysunek 1).

Na ciąg strategiczny zwrócił uwagę H. I. Ansoff. Uznał on, że ciąg strategiczny organizacji służącej otoczeniu (OSO) to zbiór charakterystyk, które pozostają wspólne w jej działaniach strategicznych przebiegających w czasie. Przyjęte przez tego badacza podejście skupia uwagę na zbiorze charakterystyk działań strategicznych. Jak sam wskazywał, ciąg strategiczny jest wspólną myślą przewodnią lub strukturą strategii danej organizacji [1, s. 94]. W prowadzonych badaniach H. I. Ansoff wyłonił dwa typy ciągu strategicznego: przedsiębiorczy i marketingowy. Obydwa jednocześnie charakteryzują działania strategiczne organizacji, które pozostają w korespondencji z poziomem turbulencji otoczenia. Niedostatkami tego podejścia jest to, że poza wymienionymi charakterystykami badacz nie podał składników ciągu strategicznego. Ponadto zaproponowane podejście, polegające na identyfikacji charakterystyk zaistniałych działań, jest historyczne (*post factum*) i nie pozwala na antycypowanie turbulencji otoczenia.

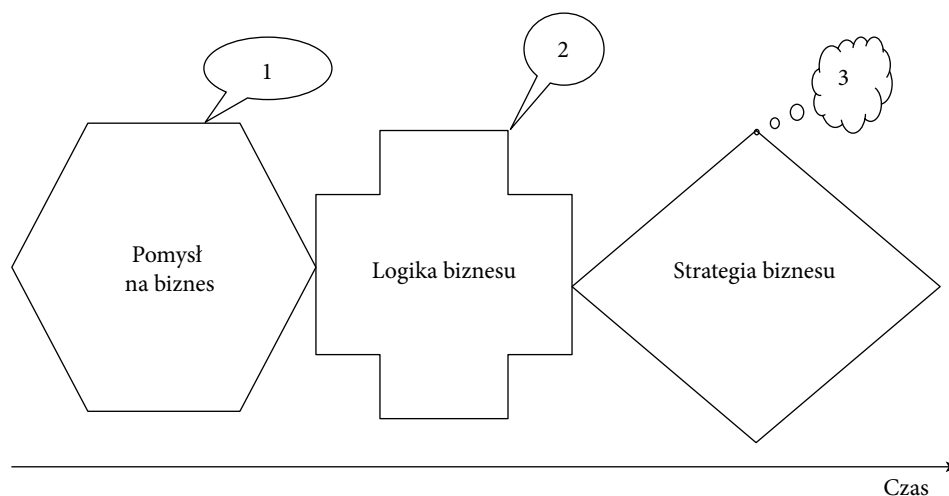
¹ Biznes jest tu rozumiany jako przedmiotowa działalność gospodarcza, np. wytwarzanie komputerów, handel obuwem itp. Wobec tego przedsiębiorca, prowadząc działalność gospodarczą w postaci np.: produkcji lodówek i handlu maszynami do szycia prowadzi dwa biznesy.

W ujęciu etymologicznym na pojęcie ciągu zarządzania strategicznego biznesem składają się trzy terminy. Pierwszy to pojęcie ciągu oznaczające nieprzerwaną ciągłość, tok czegoś w czasie, w następujących po sobie zdarzeniach; trwanie, dzianie się, bieg, przebieg. W znaczeniu matematycznym ciąg to zbiór elementów uporządkowanych według pewnej zasady [17, s. 452]. Drugi to pojęcie zarządzania strategicznego, rozumiane jako proces informacyjno-decyzyjny, którego celem jest rozstrzygnięcie o zasadniczych problemach działalności przedsiębiorstwa [14, s. 11]. Ostatni składnik obejmuje pojęcie biznesu, przez co rozumie się przedsięwzięcie handlowe, produkcyjne przynoszące zysk [13, s. 132]. Po zsyntetyzowaniu omówionych pojęć za ciąg zarządzania strategicznego biznesem można rozumieć uporządkowany według zasad prowadzenia działalności gospodarczej zbiór elementów koniecznych i wystarczających do rozstrzygnięcia o zasadniczych problemach prowadzonego przedsięwzięcia gospodarczego.

W sformułowanej definicji występują dwa podstawowe pojęcia. Pierwsze to zasady prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród nich na czoło wybijają się dwie: generowanie wartości dla klienta oraz dostarczanie wartości dla przedsiębiorstwa. Drugie to konieczny i wystarczający zbiór elementów potrzebnych do rozstrzygnięcia o głównych problemach biznesu, zatem na nim trzeba obecnie skupić spojrzenie.

2. Składniki ciągu zarządzania strategicznego

Opierając się na przedstawionym wyżej czynnościowym podejściu do biznesu można zająć stanowisko, że wymieniony w definicji ciągu zarządzania strategicznego biznesem zbiór tworzą następujące elementy: pomysł na biznes, logika biznesu oraz strategia biznesu. Graficznie składniki tego ciągu przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Elementy ciągu zarządzania strategicznego biznesem

Rozpoczynając od opisu pomysłu na biznes, trzeba przyjąć, że jest to pogląd na tworzenie wyrobów lub usług zaspokajających zauważone potrzeby społeczne. Zwykle jest on osadzony na sformułowanych przez przedsiębiorcę założeniach o: (1) stanach otaczającej go rzeczywistości, ujętych w wizję biznesu; (2) sensie biznesu, co zwykle ujmuje się w misję i cele biznesu²; (3) możliwościach i predyspozycjach do prowadzenia biznesu, opisywanych poprzez podstawowe zasoby i kompetencje.

Następnym elementem jest logika biznesu. J. Linder i S. Cantrelli [8] oraz inni badacze wskazują, że logika organizacji o tworzeniu wartości jest podstawą modelu biznesu. Zatem w kategoriach przedmioto-

² W aspekcie celu biznesu warto nadmienić, że za wytworzony produkt przedsiębiorstwu przysługuje nagroda. Najwyższa nagroda dla przedsiębiorstwa ma dwoistą postać: (1) w wymiarze społecznym to zadowolony klient, którego potrzebę zaspokojono w pełni; (2) w wymiarze finansowym to godziwy zysk dla przedsiębiorstwa. Aby tę nagrodę osiągnąć, przedsiębiorstwo powinno dostarczać klientom produkty o takich cechach i w taki sposób, aby ich potrzeby zostały najpełniej zaspokojone.

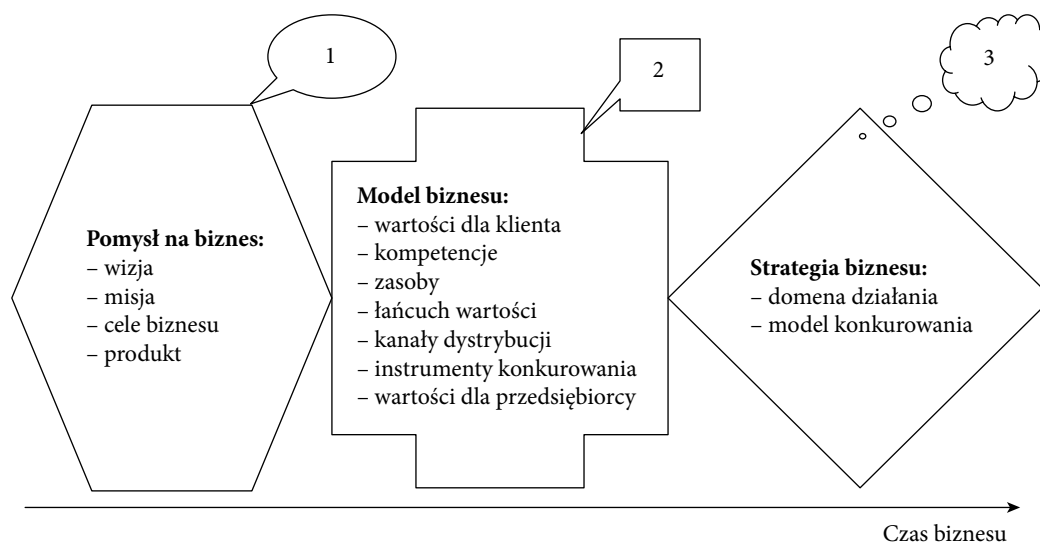
wych można przyjąć, że w ciągu zarządzania strategicznego będzie występował ontologicznie ujęty model biznesu. Opierając się na zasobach literatury, można przyjąć, że model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo [4, s. 37]. Przeprowadzone uprzednio badania literatury pozwalają na wyłonienie następujących składników modelu biznesu: wartości dla klienta, kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurowania, wartości dla przedsiębiorcy [3, s. 56].

Kolejnym elementem w omawianym ciągu jest strategia biznesu. Badania oraz próby zdefiniowania strategii są bardzo liczne i podejmowane od dawna. Tytułem przykładu można przywołać kilka. Strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i wnętrza [17, s. 16]. Strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich typów podejścia do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażane jej przewagą konkurencyjną [10, s. 26]. Strategia oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną wyrażającą dominujący kierunek działania danego systemu [14, s. 39]. Biorąc pod uwagę te oraz inne definicje, można uznać, że strategia biznesu to zaplanowanie i sposobu osiągnięcia określonego uprzednio celu biznesu. W skład tego sposobu osiągania celu wchodzi wybór kierunków prowadzenia biznesu oraz sposobów działań biznesowych. Zatem strategia odpowiada na generalne pytanie: Jak poprowadzę biznes, aby osiągnąć określone wartości [3, s. 78]?

Sformułowanie definicji strategii pozwala na skierowanie badań w stronę jej składników. W ich zbiorze R.W. Griffin [4, s. 234] ujął: zasięg (obsługiwane rynki), dystrybucję zasobów – czyli sposób rozdzielania zasobów, wyróżniające kompetencje oraz synergę – sposób, w jaki różne dziedziny działalności uzupełniają i wspomagają się. Nieco inaczej składniki strategii postrzega K. Obłój, bowiem wymienia tutaj: zasoby i umiejętności, łańcuch wartości, wizję strategiczną, domenę działania (rynki, produkty), analizę otoczenia, model działania oraz funkcjonalne programy działania [16, s. 43]³.

Podsumowanie przeprowadzonych tutaj rozważań można zobrazować na rysunku 2, dokonując transformacji obiektów ujętych na rysunku 1.

Podjmując próbę wyłonienia głównej podstawy sformułowanego ciągu zarządzania strategicznego biznesem, trzeba wskazać, że we wszystkich składnikach pojawiają się wartości. Daje to możliwość orzeczenia, że ciąg zarządzania strategicznego biznesem ma silne podstawy aksjologiczne, a jego głównymi wymiarami są wartości generowane dla klienta oraz wartości przechwytywane dla przedsiębiorstwa.



Rysunek 2. Komponenty ciągu zarządzania strategicznego biznesem

³ Na marginesie wyłaniania składników strategii można nadmienić, że analiza opublikowanych osiągnięć w zakresie identyfikacji składników strategii nasuwa myśl, że jeszcze wiele jest w tym zakresie do zrobienia.

3. Dotychczasowe badania w omawianym obszarze

Nakreślony tutaj obraz skłania do zadania pytania: Czy w omawianym obszarze tematycznym były prowadzone prace eksploracyjne? Na tak sformułowane pytanie trzeba odpowiedzieć twierdząco.

- Wspomniany wyżej H.I. Ansoff sformułował ciąg strategiczny.
- P.F. Drucker określił teorię biznesu. [2]. Składa się ona z trzech części. Pierwsza ujmuje założenia dotyczące otoczenia organizacji, a w tym społeczeństwa, jego struktury, rynku, klientów oraz technologii. Druga skupia się na misji organizacji, zaś w trzeciej zawarte są założenia o najważniejszych kompetencjach koniecznych do realizacji misji przedsiębiorstwa.
- Trzeba dodać, że tak pojmowana teoria biznesu jest blisko powiązana z określonym tutaj ujęciem pomysłu na biznes. Główna różnica polega na tym, że P.F. Drucker nie ujął celów biznesu.
- W zakresie badania relacji między modelem biznesu a strategią biznesu prace prowadzili np: Ch. Zott i R. Amit [19]. Podstawą ich badań była teoria konwergencji zakładająca, że efektywność organizacyjna (np. mierzona wydajnością przedsiębiorstwa) jest funkcją dopasowania możliwości między poszczególnymi czynnikami. W zakresie modeli biznesu wyłoniono dwa rodzaje, skoncentrowane na: (1) nowości, (2) efektywności. Wśród strategii rynkowych produktów uwzględniono trzy: przywództwa kosztowego, zróżnicowania [10] oraz momentu wejścia na rynek [7, s. 41–58]. W wyniku przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych ustalono, że:
 - połączenie modeli biznesu skupionych na nowości ze strategiami rynkowymi produktu: zróżnicowanie, przywództwo kosztowe oraz wczesne wejście na rynek stanowi dobre dopasowanie;
 - połączenie modeli biznesu skoncentrowanych na efektywności ze strategią rynkową produktu w postaci przywództwa kosztowego stanowi dobre dopasowanie;
 - między modelami biznesu skoncentrowanymi na efektywności i strategiami rynkowymi produktu opartymi na różnicowaniu oraz wczesnym wejściu na rynek nie można dokładnie przewidzieć skutków, bowiem korelacja nie jest na poziomie statystycznie istotnym.
- Także I. Stefanowic z D. Milosevicem [15] przeprowadzili badania w zakresie omawianej tutaj relacji. Podstawą badań była teoria reaktywna – ujmująca strategię, jako wzór strumieni decyzji i działań odpowiadających na zmianę zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstwa. W wyniku logicznej analizy teorii uznali, że:
 - przedsiębiorstwo w danym czasie może mieć jedną strategię, w ramach której może funkcjonować kilka modeli biznesu;
 - strategia to wzorzec, w którego ramach następuje zmiana modelu biznesu,
 - strategia stanowi sumę wszystkich modeli biznesu i ich zmian.

Ponadto trzeba także dodać, że niejedyni badacze wypowiadali się w zakresie relacji strategia – model biznesu. Pewne spektrum tych wypowiedzi można znaleźć w literaturze [3, s. 79].

Wskazany tutaj zbiór prac pozwala na zajęcie stanowiska, że dotychczas nie stwierdzono badania ciągu zarządzania strategicznego biznesem w zaproponowanej konfiguracji.

Podsumowanie

Nowe wyzwania stojące przed współczesnymi przedsiębiorcami każą skupiać uwagę na możliwościach rozwiązywania obecnych dylematów i paradoksów zarządzania firmami. Nakreślony tutaj zarys koncepcji ciągu zarządzania strategicznego biznesem objął definicję i składniki. Stanowi to próbę zbudowania podejścia umożliwiającego w miarę kompleksowe osiągnięcie celów biznesu. Utrzymanie spójności pomiędzy składnikami omawianego ciągu sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, która będzie trwała w jakimś (dłuższym) czasie. Można tak sądzić, bowiem zbudowanie i utrzymanie spójności w ukazanym ciągu jest unikatową i strategiczną cechą, która jest trudna do imitowania.

Bibliografia

1. Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Drucker P.F. (1994), *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, vol. 72, iss. 5.
3. Falencikowski T. (2013), *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
4. Griffin R.W.(1988), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. *Ja, Steve. Steve Jobs własnymi słowami*, ed. Beahm G., MT Biznes, Warszawa 2011, E-book.
6. LaFond A. (2012), *A New Business Approach*, Adhesives & Sealants Industry, January.
7. Liberman M.B., Montgomery D.B. (1988), *First-mover Advantages*, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, no. 9.
8. Linder J., Cantrell S. (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May.
9. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
10. Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Schumpeter J.A. (2009), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Slywotzky A.J., Wise R., Weber K. (2006), *Od zastojów do rozwoju. Strategie trwałego wzrostu*. Wydawnictwo HELION, Gliwice.
13. *Słownik wyrazów obcych* (1997), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Stabryła A. (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Stefanovic I., Milosevic D. (2012), *On Conceptual Differentiation and Integration of Strategy and Business Model*, Zb. rad. Ekon. Fak. Rij., vol. 30.
16. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
17. *Zarządzanie strategiczne*, (1999), red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
18. *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, t. 1.
19. Zott Ch., Amit R., (2008), *The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance*, Strategic Management Journal, vol. 29.

Marcin Flieger

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki we Wrocławiu

PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące zarządzania wizerunkiem organizacji. Ideą było zwrócenie uwagi na konieczność stworzenia kompleksowego, spójnego systemu zarządzania wizerunkiem. Zatem we wprowadzeniu przedstawiono etapy planowania i projektowania systemu. Następnie autor skoncentrował się na opracowaniu narzędzia w formie szczegółowej, kompleksowej listy zagadnień, których analiza i realizacja pozwala na efektywne zarządzanie całym systemem.

Słowa kluczowe: wizerunek, zarządzanie wizerunkiem, *public relations*.

PLANNING AND ORGANIZING THE SYSTEM OF COMPANY'S IMAGE MANAGEMENT

Abstract: The paper deals with the issues concerning the company's image management. The idea was to draw attention to the necessity of creating a complex, concise system of image management. Thus, the stages of planning and designing the system have been explained. Next, the author focused on building a tool in the form of a detailed, complex list of problems, analysis and realization of which allow managing the whole system in an effective way.

Keywords: image, image management, public relations.

Wprowadzenie

Obecnie większość firm funkcjonuje w niezwykle złożonym otoczeniu, które jednocześnie ulega dynamicznym zmianom. Pojawia się również coraz więcej czynników, które oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sposób pośredni, głównie z powodu zaawansowanych procesów globalizacyjnych. W rezultacie coraz trudniej jest odnieść sukces na rynku. Dlatego też przedsiębiorstwa zmuszone są do zwiększenia wysiłku, aby efektywnie zbudować przewagę konkurencyjną [9, 5–8].

Z pewnością jednym z najistotniejszych elementów wpływających na efektywność przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie są odpowiednie działania z zakresu *public relations*, mające na celu zbudowanie pozytywnego wizerunku firmy w oczach wszystkich grup interesariuszy.

Wizerunek jest tym, co ludzie myślą o danej organizacji, jest to zbiór wrażeń, które niekoniecznie odzwierciedlają rzeczywistość, zatem mają charakter subiektywny [3, s. 47–49; 1, s. 8–12]. Powstaje on jako reakcja na bodźce wysyłane klientom, pracownikom, konkurentom, innym instytucjom [7, s. 6–8], niekoniecznie kształtowane w sposób świadomy w ramach działań z obszaru *public relations*. Fakt, że wizerunek ma charakter subiektywny [11, s. 424–425], jest niezwykle istotny, gdyż oznacza to, iż można na niego oddziaływać i go zmieniać, zatem opinia na temat przedsiębiorstwa może być kreowana w sposób dowolny. Jednak działania te powinny mieć charakter zaplanowany, aby zapewnić spójny i efektywny system zarządzania wizerunkiem.

Autor niniejszego opracowania przeanalizował sposoby organizowania działań z obszaru *public relations* oraz wiele wizerunkowych sytuacji kryzysowych, których doświadczyły przedsiębiorstwa działające zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach całego świata. Skupiono się m.in. na zbadaniu stopnia świadomego zarządzania obrazem firmy oraz jej produktów, a także na analizie wszystkich etapów procesu rozwoju kryzysu. Zbadano zarówno przyczyny problemów wizerunkowych, przygotowanie przedsiębiorstwa do szybkiej i poprawnej reakcji, sposoby łagodzenia skutków kryzysu, a także jego długookresowe konsekwencje dla sposobu postrzegania firmy oraz jej produktów na globalnym rynku.

Na tej podstawie wskazano instrumenty oraz działania, które pozwolą na utworzenie spójnego systemu zarządzania wizerunkiem organizacji. Analiza ta wydaje się szczególnie istotna, gdyż wydaje się, że wciąż wiele przedsiębiorstw zaniedbuje ten aspekt zarządzania.

1. Etapy zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa

Na podstawie przeprowadzonej analizy autor podjął próbę usystematyzowania etapów zarządzania wizerunkiem organizacji:

Etap I. Powołanie i organizacja komórki *public relations*.

Etap II. Określenie obecnego wizerunku organizacji.

Etap III. Opracowanie spójnej koncepcji pożądanego wizerunku organizacji.

Etap IV. Opracowanie narzędzi *public relations*.

Etap V. Ewaluacja systemu zarządzania wizerunkiem organizacji.

Pierwszym fundamentalnym krokiem na rzecz stworzenia spójnego i kompleksowego systemu zarządzania wizerunkiem organizacji jest powołanie do życia komórki organizacyjnej, której wszystkie obowiązki podporządkowane są zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa. Wydaje się, że jednym z podstawowych problemów i zarazem błędów współczesnych przedsiębiorstw jest fakt, iż nie postrzegają funkcji wizerunkowej jako aspektu funkcjonowania firmy, który należy wyodrębnić jako element niezależny. Najczęściej zadania z zakresu zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa realizowane są w ramach komórki marketingu. Jednak dział marketingu koncentruje się głównie na realizowaniu inicjatyw o charakterze promocyjnym. Planowane są kampanie promocyjne z wykorzystaniem komercyjnych kanałów komunikacji [2, s. 23–27; 15, s. 11–14, 69–77]. W konsekwencji działania na rzecz tworzenia spójnego wizerunku organizacji znajdują się na dalszym planie, co często prowadzi do ich zaniedbywania. Dlatego też tak istotne jest powołanie odrębnej komórki realizującej wyłącznie inicjatywy z zakresu *public relations*. Istotne jest także, aby odpowiednio zorganizować pracę osób wchodzących w skład zespołu PR, opracować długookresową strategię działania oraz przeprowadzać szkolenia. Ostatnim ważnym elementem organizowania komórki PR jest zapewnienie odpowiednich środków finansowych na jej sprawne funkcjonowanie, czyli na realizację wyznaczonych zadań. Aspekt ten wydaje się oczywisty, jednak w praktyce osoby zajmujące się *public relations* wskazują, że jest to częsty problem. Wynika on z braku zrozumienia i akceptacji wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw roli i wagi prowadzenia aktywnych, spójnych inicjatyw z zakresu PR.

W tym miejscu należy zauważyć, że tworzenie systemu zarządzania wizerunkiem powinno odbywać się w sposób metodyczny. Tylko w ten sposób możliwe jest zapewnienie jego spójności i kompletności. W tym celu autor opracował narzędzie w formie listy zagadnień (pytań), w podziale na poszczególne etapy, na które należałoby zwrócić uwagę i opracować szczegółowe odpowiedzi. W konsekwencji pojawi się pełen obraz zagadnień, które należy rozważyć, oraz działań, które trzeba zaplanować i wdrożyć, aby system był efektywny. Zagadnienia dotyczące etapu pierwszego przedstawiono w tabeli 1.

Pierwszym zadaniem komórki *public relations* powinna być gruntowna analiza sposobu, w jaki przedsiębiorstwo jest postrzegane obecnie. Wiedza ta jest niezbędna do efektywnego zbudowania pożądanego wizerunku organizacji. Obraz przedsiębiorstwa kreowany w opinii publicznej złożony jest z wielu elemen-

tów, dlatego też istotne jest, aby poznać wszystkie te czynniki i poprzez ich odpowiednią modyfikację, zbudować obraz docelowy. W tabeli 2 zestawiono obszary problemowe dotyczące identyfikacji aktualnego sposobu postrzegania organizacji przez otoczenie.

Tabela 1. Powołanie i organizacja komórki *public relations*

Etap	Zagadnienie
Pierwszy	<ul style="list-style-type: none"> - czy znane są podstawy prawne działań z zakresu <i>public relations</i>? - czy posiadamy pomieszczenie/biuro przeznaczone dla komórki <i>public relations</i>? - ile osób powinno zajmować się zarządzaniem wizerunkiem w naszej organizacji? - czy zatrudniamy osoby kompetentne w zakresie zarządzania wizerunkiem? - czy pracownicy dokładnie znają zakres swoich obowiązków? - czy obowiązki pracowników komórki PR dotyczą wyłącznie kwestii związanych z zarządzaniem wizerunkiem organizacji? - czy każdy pracownik dobrze zna indywidualne cele krótko- oraz długookresowe? - czy i jak często prowadzone są szkolenia? - czy istnieje dokument regulujący cele strategiczne komórki PR? - czy komórka <i>public relations</i> ma zabezpieczone wystarczające środki finansowe w budżecie przedsiębiorstwa? - w jaki sposób realizowana jest kontrola zarządcza komórki PR?

Tabela 2. Określenie obecnego wizerunku organizacji

Etap	Zagadnienie
Drugi	<ul style="list-style-type: none"> - czy prowadzone są badania marketingowe mające na celu określenie sposobu postrzegania organizacji i jej produktów? - czy analizowane są kierunki zmian w postrzeganiu organizacji i jej produktów? - czy wizerunek organizacji i jej produktów analizowany jest w poszczególnych grupach interesariuszy? - czy analizowany jest sposób postrzegania danego produktu lub grupy asortymentowej w poszczególnych grupach klientów docelowych? - czy analizowane są wszystkie czynniki wizualne oraz niewizualne, składające się na wizerunek organizacji?

Możliwe staje się zatem opracowanie spójnej koncepcji wizerunku organizacji poprzez zintegrowanie elementów wizualnych i niewizualnych. Bardzo ważne jest, aby każdy czynnik szczegółowo opisać, dbając, aby był on spójny z pozostałymi elementami. Na wstępie należy jednak wyznaczyć cele strategiczne oraz szczegółowo zdefiniować wszystkie grupy interesariuszy, w tym sposób postrzegania danego produktu lub grupy asortymentowej w rozbiciu na poszczególne grupy klientów docelowych (tabela 3).

Tabela 3. Opracowanie spójnej koncepcji wizerunku organizacji

Etap	Zagadnienie
Trzeci	<ul style="list-style-type: none"> - czy istnieje dokument strategiczny określający docelowy wizerunek organizacji? - czy zdefiniowane zostały grupy klientów docelowych dla każdego produktu lub grupy asortymentowej? - czy określony został pożądaný sposób postrzegania danego produktu lub grupy asortymentowej przez poszczególne grupy klientów docelowych? - czy określony został pożądaný sposób postrzegania organizacji przez poszczególne grupy interesariuszy? - czy szczegółowo określona została pożądana charakterystyka wszystkich elementów wizualnych tworzących wizerunek organizacji: <ul style="list-style-type: none"> - nazwa organizacji i jej graficzne przedstawienie, - wykorzystywany symbol (logo, herb itp.), - nazwa produktu (marki) i jego graficzne przedstawienie, - barwy firmowe, - wygląd personelu – <i>code dress</i>, ubrania firmowe, - materiały drukowane – druki firmowe, wydawnictwa firmowe (ulotki, broszury, katalogi, raporty, itp.), - materiały audiowizualne, - wygląd firmowej strony internetowej – układ strony, kolorystyka, - oznakowanie wewnętrzne i zewnętrzne – tablice informacyjne, oznakowanie poszczególnych części budynku, pięter, biur itp., - wystrój wnętrz – wyposażenie pomieszczeń, elementy dekoracyjne, kolorystyka,

Etap	Zagadnienie
	<ul style="list-style-type: none"> - architektura zewnętrzna – styl budynku siedziby firmy oraz budynków gospodarczych, zagospodarowanie terenu. - czy szczegółowo określona została pożądana charakterystyka wszystkich elementów niewizualnych tworzących wizerunek organizacji: <ul style="list-style-type: none"> - kontakty osobiste – sposób obsługi klienta, bezpośrednie relacje inwestorskie, z władzami lokalnymi, ze społecznością lokalną, z pozostałymi grupami interesariuszy, - kontakty pośrednie – sposób nawiązywania i prowadzenia kontaktów pośrednich z klientami oraz pozostałymi grupami interesariuszy (telefon, poczta, Internet), - czy wszystkie elementy wizualne i niewizualne uzupełniają się – czy istnieje możliwość ich zintegrowania?

Będąc świadomym wizji pożądanego wizerunku organizacji oraz jakie są cele strategiczne w tym obszarze, należy skupić się na dokładnym opracowaniu idei oraz elementów instrumentów *public relations*, które będą wykorzystywane, aby cele te osiągnąć. Absolutnie kluczowym narzędziem jest tutaj sposób obsługi klienta (tabela 4). W jej ramach należy zwrócić uwagę zarówno na sposób zachowania i kompetencje pracowników pierwszego kontaktu, jak i na odpowiedni dobór kanałów komunikacji, systematyczne badanie zadowolenia konsumenta oraz kreowanie lojalności klienta względem firmy i marki.

Tabela 4. Opracowanie narzędzi *public relations* – obsługa klienta

Etap	Zagadnienie
Czwarty	Obsługa klienta: <ul style="list-style-type: none"> - czy pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientami zostali przeszkoleni z zakresu zasad obsługi klienta? - czy miejsca obsługi klienta są przyjazne dla klienta (dogodne usytuowanie, szybkość obsługi, atmosfera)? - czy miejsca obsługi klienta posiadają spójny, jednolity wygląd? - w jaki sposób realizowany jest serwis posprzedażowy? - czy zidentyfikowane zostały wszystkie wykorzystywane oraz potencjalne kanały komunikacji z klientem? - czy prowadzone są systematyczne badania zadowolenia klienta z obsługi oraz ich ewaluacja? - czy prowadzone są systematyczne badania zadowolenia klienta z jakości produktu/usługi oraz ich ewaluacja? - czy istnieje baza danych na temat klientów organizacji i czy jest ona stale uzupełniana/modyfikowana? - czy istnieją programy lojalnościowe dla klientów? - czy zasady obsługi klienta są zintegrowane z pozostałymi elementami strategii informacyjnej organizacji?

Nie należy przy tym zapominać o konieczności budowania odpowiednich relacji również z pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa (tabela 5). Istotne jest, aby przedsiębiorstwo było świadome, że należy dbać o pozytywny obraz organizacji także w oczach samych pracowników, a także podmiotów, z którymi firma kooperuje, m.in. instytucji lokalnych, dostawców i odbiorców, społeczności lokalnej.

Tabela 5. Opracowanie narzędzi *public relations* – relacje z pozostałymi grupami interesariuszy

Etap	Zagadnienie
Czwarty	Relacje z pozostałymi grupami interesariuszy: <ul style="list-style-type: none"> - czy zidentyfikowano i scharakteryzowano poszczególne grupy interesariuszy organizacji w podziale na: pracowników organizacji, akcjonariuszy, dostawców i odbiorców, władze lokalne, instytucje lokalne (np. banki), społeczność lokalną, konkurencję, pozostałe instytucje i grupy oddziałujące na funkcjonowanie organizacji? - czy zidentyfikowane zostały wszystkie wykorzystywane oraz potencjalne kanały komunikacji z poszczególnymi grupami interesariuszy? - czy zidentyfikowano główne bariery komunikacji z poszczególnymi grupami interesariuszy? - czy dla każdej grupy interesariuszy opracowana została indywidualna strategia komunikacji? - czy prowadzona jest stała analiza sposobu postrzegania organizacji przez poszczególne grupy interesariuszy? - czy zasady relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy są zintegrowane z pozostałymi elementami strategii informacyjnej organizacji?

Kolejnym niezwykle ważnym instrumentem PR są relacje z mediami. W codziennej pracy komórka PR współpracuje głównie z dziennikarzami lokalnych mediów, dlatego należy nawiązać z nimi bliski kontakt oparty o szczerść i wzajemny szacunek oraz upewnić się, że kanały komunikacyjne są drożne. Niezwykle ważnym elementem jest także prowadzenie stałego monitoringu mediów pod kątem publikowanych treści związanych z organizacją (tabela 6).

Tabela 6. Opracowanie narzędzi *public relations* – relacje z mediami

Etap	Zagadnienie
Czwarty	<p><i>Media relations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – czy zidentyfikowano wszystkie media lokalne oraz krajowe (telewizja, radio, prasa, Internet), które są istotne z punktu widzenia organizacji? – czy zidentyfikowano oraz nawiązano kontakt z przedstawicielami (dziennikarzami) każdego medium publicznego? – czy zidentyfikowane zostały wszystkie wykorzystywane oraz potencjalne kanały komunikacji z poszczególnymi mediami? – czy zidentyfikowano główne bariery komunikacji z poszczególnymi mediami? – czy prowadzony jest stały monitoring mediów pod kątem treści ukazujących się na temat organizacji? – czy opracowano jasne i spójne standardy i zasady prowadzenia współpracy z mediami (dziennikarzami), odnosząc je do następujących form współpracy: rozmowa telefoniczna, spotkanie, wypowiedź, wywiad (telewizyjny, radiowy, prasowy), konferencja prasowa, <i>briefing</i>. – czy materiały prasowe opracowywane są w sposób spójny i całościowy? – czy informacje udostępniane mediom przekazywane są zawsze przez jedno źródło (zasada zachowania spójności komunikatów)? – czy inicjatywy z zakresu <i>media relations</i> są zintegrowane z pozostałymi elementami strategii informacyjnej organizacji?

W kontekście budowania relacji z mediami należy zwrócić szczególnie uwagę na odpowiednie zintegrowanie kanałów komunikacji, uwzględniając wykorzystanie strony internetowej oraz wydawnictw. Kontakt poprzez stronę internetową staje się coraz istotniejszy, coraz większa liczba osób poszukuje informacji na tej platformie, dlatego też tak ważne jest, aby strona organizacji była przyjazna użytkownikowi (intuicyjna, łatwa do odnalezienia) oraz pozwalała na różne formy komunikacji (tabela 7). Każda organizacja powinna także odpowiedzieć sobie na pytanie, w jakim zakresie można wykorzystać różnego rodzaju wydawnictwa (foldery, broszury, ulotki, *newslettery*, wydawnictwa branżowe), aby uzupełnić formy komunikacji z otoczeniem w ramach strategii informacyjnej (tabela 8).

Tabela 7. Opracowanie narzędzi *public relations* – strona internetowa

Etap	Zagadnienie
Czwarty	<p>Strona internetowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czy zostały wyznaczone osoby odpowiedzialne za nadzór oraz bieżące zarządzanie stroną internetową? – czy określono priorytetowe funkcje strony? – czy zostały wyodrębnione zasoby informacji do bieżącej aktualizacji? – czy na stronie znajdują się informacje dla wszystkich istotnych grup interesariuszy? – czy na stronie znajduje się serwis prasowy (aktualności)? – czy na stronie zaprezentowana jest pełna oferta produktowa organizacji? – czy strona internetowa umożliwia wielopłaszczyznową komunikację z klientami organizacji, w tym kontakt interaktywny <i>on-line</i>? – czy układ strony jest przyjazny dla użytkownika? – czy strona internetowa jest pozycjonowana w wyszukiwarkach? – czy elementy wizualne współgrają z ogólną koncepcją wizerunkową organizacji? – czy zasady funkcjonowania strony internetowej są zintegrowane z pozostałymi elementami strategii informacyjnej organizacji?

Tabela 8. Opracowanie narzędzi *public relations* – wydawnictwa

Etap	Zagadnienie
Czwarty	<p>Wydawnictwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czy zostały wyznaczone osoby odpowiedzialne za realizację i nadzór nad działaniami wydawniczymi? – czy istnieje spójna i całościowa strategia oraz program działań wydawniczych? – czy elementy wizualne współgrają z ogólną koncepcją wizerunkową organizacji? – czy działalność wydawnicza jest zintegrowana z pozostałymi elementami strategii informacyjnej organizacji?

Oddzielnym, bardzo istotnym obszarem inicjatyw *public relations* jest zarządzanie sytuacją kryzysową (ZSK). Kryzys rozumiany jest tutaj jako nagle, wyraźne pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa spowodowane negatywnym wydarzeniem [8, s. 42–47; 4, s. 2–6]. ZSK wymaga podjęcia inicjatyw o wyraźnie odmiennym charakterze od działań w tzw. czasach spokoju, gdy wizerunek jest neutralny lub pozytywny [5, s. 15–17; 10, s. 146–159]. Gdy pojawi się kryzys wizerunkowy, kluczowa jest natychmiastowa reakcja. Dlatego tak istotne jest monitorowanie potencjalnych źródeł zagrożeń oraz stworzenie i testowanie odpowiednich procedur postępowania. Szczegółowe zagadnienia, które każda organizacja powinna przeanalizować i opracować w celu stworzenia spójnego systemu zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową, przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Opracowanie narzędzi *public relations* – zarządzanie wizerunkową sytuacją kryzysową

Etap	Zagadnienie
Czwarty	<p>Zarządzanie wizerunkową sytuacją kryzysową:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czy istnieje sztab kryzysowy powoływany na wypadek sytuacji kryzysowej, wraz z określeniem członków sztabu, wskazaniem ich odpowiedzialności oraz ustaleniem sposobu komunikowania się? – czy istnieje sprawny system przekazywania informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi? – czy organizacja posiada spójny system detekcji sygnałów ostrzegawczych sugerujących możliwość wystąpienia kryzysu wizerunkowego? – czy organizacja opracowuje procedury postępowania na wypadek wystąpienia kryzysu? – czy procedury są systematycznie poddawane testom i udoskonalane? – czy istnieją plany i procedury postępowania dla każdego typu sytuacji kryzysowej, z uwzględnieniem kryzysów wywołanych: czynnikiem ludzkim, problemami z produktem, problemami technicznymi, czynnikami ekonomicznymi, polityczno-legislacyjnymi, ekologicznymi, wypadkami losowymi, celowym działaniem na szkodę, oskarżeniami i plotkami, katastrofami naturalnymi. – czy zastosowano przynajmniej jeden środek zaradczy w każdej grupie działań prewencyjnych? – czy plany i procedury są zintegrowane w ramach poziomej i pionowej struktury organizacji? – czy wszyscy pracownicy organizacji zostali przeszkoleni z zakresu ich roli oraz zasad postępowania na wypadek wystąpienia wizerunkowej sytuacji kryzysowej? – czy kultura organizacyjna wspiera system zarządzania sytuacją kryzysową? – czy analizowany jest wpływ ewentualnego kryzysu na tzw. udziałowców sytuacji kryzysowej (pracownicy, akcjonariusze, klienci, dostawcy, władze lokalne, społeczność lokalna, konkurenci) oraz ich rola w kryzysie? – czy opracowano strategię oraz zasady komunikowania się z mediami w czasie kryzysu? – czy opracowano mechanizmy powstrzymywania rozprzestrzeniania się szkód i szybkiego powrotu do stanu pierwotnego? – czy istnieją procedury analizy przeszłych sytuacji kryzysowych w celu wyciągnięcia wniosków i poprawy obecnych planów i procedur? – czy zostały zabezpieczone odpowiednie środki finansowe w budżecie na skuteczne przeprowadzenie działań podczas kryzysu wizerunkowego? – czy zasady zarządzania wizerunkową sytuacją kryzysową są zintegrowane z pozostałymi elementami strategii informacyjnej organizacji?

W końcu należy wskazać na konieczność wykorzystywania *sponsoringu* oraz aktywnego angażowania się w działania *lobbingowe* na rzecz kreowania pozytywnego wizerunku firmy. Narzędzia te stanowią uzupełnienie instrumentów omówionych wcześniej. W odniesieniu do *sponsoringu* kluczowym zagadnieniem jest stworzenie spójnego planu działań *sponsoringowych*, z odniesieniem do ogólnej strategii informacyjnej firmy, oraz monitorowanie ich efektywności (tabela 10). Na podobne pytania należy odpowiedzieć w przypadku analizy zasadności i sposobów prowadzenia działań (tabela 11).

Tabela 10. Opracowanie narzędzi *public relations* – sponsoring

Etap	Zagadnienie
Czwarty	<p><i>Sponsoring</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czy przeanalizowano obszary, w których organizacja może zaangażować się w działalność <i>sponsoringową</i> w celu budowania i umacniania założonego wizerunku (akcje społeczne, ekologiczne, kulturalne, itp.)? – czy istnieje spójny i całościowy plan działań <i>sponsoringowych</i>, z uwzględnieniem działań jednorazowych oraz programów długookresowego wsparcia?

Etap	Zagadnienie
	<ul style="list-style-type: none"> - czy przeanalizowano możliwości finansowe zaangażowania się w <i>sponsoring</i>? - czy prowadzone są badania kontrolne skuteczności i zasadności prowadzenia aktualnych inicjatyw <i>sponsoringowych</i>? - czy zasady i cele prowadzenia działań <i>sponsoringowych</i> są zintegrowane z pozostałymi elementami strategii informacyjnej organizacji?

Tabela 11. Opracowanie narzędzi *public relations* – *lobbying*

Etap	Zagadnienie
Czwarty	<p><i>Lobbying</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - czy przeanalizowano obszary, w których organizacja może zaangażować się w działalność <i>lobbyingową</i>? - czy istnieje spójny i całościowy plan działań <i>lobbyingowych</i>? - czy zidentyfikowano główne bariery prowadzenia skutecznych działań <i>lobbyingowych</i>? - czy prowadzone są badania kontrolne skuteczności i zasadności prowadzenia aktualnych działań <i>lobbyingowych</i>? - czy monitoruje się oraz analizuje działania <i>lobbyingowe</i> w stosunku do organizacji?

Ostatnim elementem dopełniającym system zarządzania wizerunkiem organizacji jest opracowanie i realizowanie programu monitoringu i kontroli systemu, co umożliwi badanie efektywności prowadzonych działań oraz ich ewentualną modyfikację. Jest to etap bardzo często zaniedbywany, wiele organizacji nie potrafi optymalizować systemu zarządzania wizerunkiem poprzez ocenę jego efektywności. Aby skutecznie udoskonalać system, należy przeanalizować zagadnienia wskazane w tabeli 12.

Tabela 12. Ewaluacja systemu zarządzania wizerunkiem organizacji

Etap	Zagadnienie
Piąty	<ul style="list-style-type: none"> - czy zostały wyznaczone osoby odpowiedzialne za przeprowadzanie ewaluacji systemu zarządzania wizerunkiem organizacji? - czy zostały opracowane kryteria oceny efektywności działań <i>public relations</i>? - czy zostały opracowane zasady i program monitoringu oraz kontroli efektywności działań <i>public relations</i>? - czy przeprowadzana jest ocena efektywności poszczególnych narzędzi <i>public relations</i>? - czy w rezultacie przeprowadzenia kontroli wprowadzane są zmiany mające na celu udoskonalenie systemu?

Podsumowanie

Przyglądając się realiom prowadzenia działalności gospodarczej, można zauważyć, że zdecydowana większość firm realizuje swoje strategie biznesowe w warunkach wymuszających ciągłe doskonalanie swoich funkcji. Jednocześnie okazuje się, że jednokierunkowy przekaz reklamowy [6, s. 22–24], mający charakter krótkoterminowy i koncentrujący się na wywołaniu szybkiej reakcji odbiorcy, staje się coraz mniej efektywny [16, http://www.mp-studio.pl/spadek_skuteczności_reklamy, odczyt: 13.06.2013]. Warto przytoczyć chociażby wyniki badań z roku 2009, przeprowadzonych przez The Fournaise Marketing Group, które wskazują, że reklama wywarła wpływ na 21% mniej konsumentów w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego, a skuteczność kampanii reklamowych na rynkach rozwiniętych spadła aż o 28% [17, <http://www.labber.pl/konsumenci-sa-coraz-mniej-podatni-na-reklamy/>, odczyt: 22.06.2013].

Dlatego też organizacje poszukują nowych, bardziej subtelnych metod kształtowania relacji z konsumentem. Ogranicza się zatem przekaz czysto reklamowy na rzecz inicjatyw z zakresu *public relations*, mających na celu budowanie trwałych więzi opartych na zaufaniu, szczerości i wzajemnym szacunku [18, <http://www.biznesklaster.pl/company/article/123-rodzaje-reklamy-i-elementy-wpywajace-na-jej-skuteczność/>, odczyt: 05.06.2013]. Jednak działania te muszą zostać zaplanowane i przeprowadzone w sposób spójny i kompleksowy [12, s. 99–117; 14, s. 13–26]. Temu celowi służy opracowanie i realizacja planu kreowania pozytywnego wizerunku w ramach pięciu wskazanych etapów, które tworzą spójny system zarządzania wizerunkiem organizacji.

Bibliografia

1. Altkorn J. (2004) *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
2. Blythe J. (2002), *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.
3. Davis A. (2007), *Public relations*, PWE, Warszawa.
4. Elliott D. Herbane B., Swartz E., (2010), *Business Continuity Management. A crisis management approach*, Taylor & Francis Ltd., New York.
5. Fink S. (2002), *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, iUniverse Inc., Lincoln.
6. Giedroń K. (2004), *Public relations w administracji*, ALPHA pro, Ostrołęka.
7. Knecht Z. (2006), *Public relations w administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa.
8. Larkin J., Register M. (2005), *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, Kogan Page Ltd., London.
9. Lisiecki M. (2010), *Konieczność zmian oraz ogólne zasady ich wprowadzania w organizacjach*, w: *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, red. M. Lisiecki, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin.
10. Mitroff I., Pearson Ch. (1993), *Crisis management, a diagnostic guide for improving your organization's crisis preparedness*, Wiley John&Sons Inc., New York.
11. Newsom D., Scott A., Vanslyke T.J. (1989), *This is public relations. The realities of public relations*, Wadsworth, Belmont.
12. Peppers D., Rogers M. (1997), *Enterprise One-to-One: Tools for Building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive Age*, Doubleday, New York.
13. Peter J.P., Olson J.C. (1987), *Consumer Behavior*, IRWIN, Homewood.
14. Storbacka K., Lehtinen J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
15. Yeshin T. (1998), *Integrated Marketing Communications. The Holistic Approach*, Butterworth Heinemann, Oxford.
16. http://www.mp-studio.pl/spadek_skuteczności_reklamy [dostęp: 13.06.2013].
17. <http://www.labber.pl/konsumenci-sa-coraz-mniej-podatni-na-reklamy> [dostęp: 22.06.2013].
18. <http://www.biznesklaster.pl/company/article/123-rodzaje-reklamy-i-elementy-wpywajace-na-jej-skuteczność/> [dostęp: 05.06.2013].

PRZESŁANKI WYKORZYSTANIA KONCEPCJI WSPÓŁPRACY MIĘDZY ORGANIZACJAMI Z RÓŻNYCH SEKTORÓW W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM¹

Streszczenie: Organizacje publiczne są tworzone po to, aby zaspokajać potrzeby społecznie uznane za ważne dla rozwoju poszczególnych krajów, a ich działalność jest nakierowana głównie na rozwiązywanie pojawiających się problemów społecznych. Z uwagi na ich skomplikowanie, skalę oraz dynamikę organizacje publiczne świadczące usługi społeczne poszukują takich sposobów funkcjonowania, aby ich działania były efektywne i z jednej strony przyczyniały się do racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi, a z drugiej do zadowolenia interesariuszy. W literaturze przedmiotu akcentuje się trzy warunki niezbędne dla sprawnego zarządzania organizacjami publicznymi. Pierwszym warunkiem jest innowacyjność rozumiana jako proces twórczy. Drugim warunkiem jest tworzenie wartości publicznej. Trzecim, kluczowym warunkiem jest zdolność do przekraczania granic sektorów i dotychczasowych form organizacyjnych. Za ich sprawą sektor publiczny osiąga sukces, osiąga cele społeczne i wzmaga innowacyjność. Organizacje działające razem, wspólnie wybierające cele i w ich następstwie decydujące o sposobie wykorzystania własnych zasobów często zyskują zdolność tworzenia nowych struktur. W związku z tym współpraca, która coraz częściej jest stosowana wewnątrz sektorów i w poprzek nich, może być traktowana jako szczególna forma działania organizacji świadczących usługi publiczne, w tym społeczne.

Słowa kluczowe: partnerstwo publiczno-społeczne, zarządzanie publiczne, współpraca między organizacjami.

PREMISES OF THE USE OF THE CONCEPT OF CO-OPERATION BETWEEN ORGANIZATIONS FROM DIFFERENT SECTORS IN THE PUBLIC MANAGEMENT

Abstract: Public organisations are created in order to satisfy needs considered by society as important for the development of economies. Furthermore, their activities are aimed at solving emerging social problems. Due to their complexity, scale and dynamics public organizations providing social services are nowadays searching for way of functioning. Ways that on the one hand will allow them to be effective and on the other hand will contribute to the effective management of public funds as well as lead to the satisfaction of stakeholders. Subject literature emphasize three conditions necessary for the efficient management of public organizations. Firstly, innovation understood as the creative process. Secondly, creation of public value. The third key requirement is ability to transcend the boundaries of sectors and existing organizational forms. Due to them public sector achieve success, realizes social objectives and promotes innovation. Organizations working collaboratively, choosing targets jointly and in turn of that deciding how to use their own resources often have the ability to create new structures. That is why cooperation, being increasingly used within sectors and across them, can be considered a special form activity of organization carrying out public services

Keywords: public sector, public-social partnership, public service improvement.

¹ Publikacja sfinansowana z potencjału naukowego prof. dr hab. A. Frączkiewicz-Wronka – Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytet Ekonomiczny Katowice, Kultura organizacyjna organizacji publicznych.

1. Kierunki poprawy efektywności działania organizacji świadczących usługi społeczne

Podstawowym – obecnym w wielu krajach – problemem determinującym dynamikę rozwoju gospodarki narodowej jest znalezienie takich metod gospodarowania pieniędzmi publicznymi, aby wskazane w konsekwencji politycznych wyborów przez obywateli cele społeczne były osiągane w sposób efektywny. Stąd rządy wielu państw podejmują działania nakierowane na sanację sektora publicznego, a badacze zasad jego funkcjonowania dążą do identyfikacji czynników, które mają krytyczny wpływ na efektywność i sukces organizacji w nim działających. George A. Boyne [4, s. 382], na podstawie przeprowadzonej krytycznej analizy literatury, wskazał pięć obszarów, w których podejmowane działania przyczyniają się do poprawy rezultatów osiągniętych przez sektor publiczny: zasoby (finansowe i ludzkie), regulacje, struktura rynku, sposób zorganizowania i praktyki zarządcze.

W teorii dyscypliny, aczkolwiek znacznie częściej w prowadzonej propagandzie politycznej, znajdujemy tezę o pozytywnej relacji między zwiększaniem poziomu zasobów a efektywnością funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne, w tym społeczne. Zwolennicy tej tezy podkreślają, że można przyjąć, iż wyższe wydatki publiczne są wystarczającym warunkiem do poprawy działania sektora publicznego, ponieważ prowadzą do zwiększenia ilości i jakości usług. Teza taka jest jednak często krytykowana, bowiem są dowody na to, że więcej środków finansowych jest koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem uzyskania poprawy. W perspektywie ekonomicznej [12], Gough, analizując po II wojnie światowej konsekwencje wzrostu obciążeń podatników jako instrumentu wpływającego na zwiększenie wolumenu środków przeznaczanych na świadczenie usług publicznych, zakwestionował faktyczne wymierne korzyści takiego rozwiązania. Z punktu widzenia programów publicznych nacisk na zwiększanie wydatków państwa na świadczenie usług można postrzegać często jako cyniczną grę prowadzoną przez polityków i zarządzających w sektorze publicznym, której celem jest zwiększanie wpływów poprzez zatrudnianie politycznie sprawdzonych osób. Następną dyskutowaną tezę jest stwierdzenie o wpływie regulacji na osiągnięte rezultaty. Praktyka działania Unii Europejskiej i wynikający z niej obowiązek dostosowania się beneficjentów funduszy strukturalnych wymusza zgodność podejmowanych działań z dokumentami strategicznymi i wskazanymi w nich celami rozwoju społecznego i gospodarczego. Taka pragmatyka jest oczywiście logiczna i usprawiedliwiona, bowiem to właśnie polityczne organy władzy odpowiadają (*public accountability*) przed społeczeństwem za poziom i jakość świadczonych usług. Ich zakres i głębokość jest konsekwencją wyniku preferencji wyborczych uwidocznionych w procesie powszechnej elekcji, co uprawnia do stwierdzenia, że istnieje pozytywny wpływ regulacji na poziom odpowiedzialności organów władzy politycznej. Jednak związek między stanowionym prawem, szczególnie w aktach wyższego rzędu, a efektywnością usług dostarczanych na poziomie lokalnym jest uzależniony od wiedzy ciał stanowiących prawo na temat przesłanek i warunków ich dostarczenia. Jeśli decydent wyższego rzędu ma pełną wiedzę na temat potrzeb oraz potencjalnych efektów jako konsekwencji sposobu świadczenia usług, wpływ regulacji może być pozytywny [5, s. 1197–1212]. W odniesieniu do tezy dotyczącej struktury rynku zarówno naukowcy, jak i praktycy starali się dowieść, że konkurencja, która wpływa w sektorze prywatnym na wzrost efektywności, innowacyjności i zdolności reagowania na potrzeby konsumentów, zastosowana w sektorze publicznym będzie sprzyjała eliminowaniu niesprawnych dostawców z rynku bądź będzie ich stymulowała do zmiany strategii działania. Stwierdzenie takie oznaczało, iż nie przynależność organizacji do sektora jest kluczową zmienną wpływającą na poziom i jakość świadczonych usług. Dowartościowany przez tradycyjną teorię ekonomii (głównie przez teorię wyboru publicznego) pogląd o pozytywnej relacji pomiędzy konkurencją a wydajnością usług jest mocno kontestowany głównie w pracach Williamsona [16] i jego następców. Jądem krytyki jest teza o znaczeniu kosztów transakcyjnych dla osiągnięcia pożądanego rezultatu. Prace Williamsona, a szczególnie postrzeganie konkurencji i hierarchii jako sposobów organizowania rynków ekonomicznych, przyczyniły się między innymi do zwiększenia badań nad możliwościami wykonywania zadań publicznych przez podmioty funkcjonujące w różnych sektorach.

Zauważono bowiem, że wykorzystanie mechanizmu rynkowego daje pozytywne rezultaty, gdy jest wielu dostawców usług, a koszty informacji na temat potrzeb i ich swoistość są małe. Kiedy na rynku panują odwrotne warunki, świadczenie usług za pośrednictwem hierarchii (tj. tradycyjny monopolista w sektorze publicznym) może być lepszą możliwością [20, s. 34–39]. Następnym wyodrębnionym czynnikiem istotnie zwiększający efektywność jest wprowadzenie instrumentarium zarządzania strategicznego do praktyk menedżerskich liderów organizacji publicznych. Pojawiły się jednak podejścia, w których ramach jednoznacznie odrzucano racjonalne planowanie jako niemożliwe do wykonania z technicznych i politycznych powodów [6; 15, s. 127–153]. Podsumowując prowadzone rozważania, Boyne stwierdza, że najbardziej istotnymi czynnikami poprawiającymi efektywność usług publicznych jest sposób zorganizowania świadczeniodawców [8] oraz stosowane praktyki zarządcze. Taki punkt widzenia oznacza, że zmiany organizacyjne są jednym z najczęściej wykorzystywanych w strategiach odnowy projektowanych przez organy politycznej władzy konceptem i można je uznać za tradycyjną metodę przebudowy usług publicznych. W literaturze przedmiotu szczególnie często są analizowane dwa aspekty zmian: rozmiar i struktura organizacji świadczących usługi publiczne. W odniesieniu do kwestii rozmiaru dwa punkty widzenia są szczególnie inspirujące: pierwszy dowartościowuje pogląd, że wielkość organizacji i spektrum świadczonych usług ma wpływ na wydajność usług publicznych, czyli tzw. ekonomia skali. Oznacza to, że w odpowiednich warunkach łączenie działań organizacji i wspólne ich koordynowanie przynosi wymierny zysk. Natomiast drugi punkt widzenia, typowy dla zwolenników teorii wyboru publicznego, wskazuje na korzyści – szybkość reakcji na pojawiającą się potrzebę i indywidualizacja spektrum działania – płynące z fragmentaryzacji [3]. Kwestia wewnętrznej struktury dostawców usług publicznych, czyli głównie stopnia formalizacji i centralizacji władzy, jest drugim ważnym kierunkiem poszukiwania poprawy efektywności usług publicznych w odniesieniu do czynnika odnoszącego się do sposobu zorganizowania. Teoria organizacji sugeruje, że sformalizowane i scentralizowane struktury najlepiej sprawdzają się w prostych i stabilnych środowiskach [7, s. 235–296; 10] w sytuacji, w której – tak jak obecnie w sferze publicznej – mamy szereg szybkich i nawarstwiających się zmian. Wydaje się, że struktury sieciowe, czyli wykorzystujące międzyorganizacyjną współpracę, są bardziej użyteczne. Pojawienie się od końca XX wieku gospodarki mieszanej, oznaczającej zaangażowanie publicznych, prywatnych i społecznych podmiotów do wykonywania zadań publicznych, potwierdza kierunek ewolucji ku rozwojowi form sieciowych i ich emanacji w postaci między innymi partnerstw jako wyrazu zmiany w strukturze świadczeniodawców. Poszukując rozwiązań zwiększających efektywność publiczne podmioty mogą stawiać się częścią sieci lub partnerstwa lub mogą zawierać kontrakty na świadczenie usług z różnymi operatorami. To, czy takie formy organizacyjnej struktury będą prowadziły do lepszych wyników będzie zależało od tego, czy w konsekwencji podjętej współpracy są w stanie w sposób bardziej efektywny wykorzystać dostępne umiejętności i zasoby, niż działając w izolacji.

1. Współpraca między organizacjami z różnych sektorów w zarządzaniu publicznym

Poszukiwanie czynników poprawy rezultatów działania w konsekwencji tworzenia nowych form organizacyjnych jest obecnie mocno dowartościowane w koncepcji zarządzania publicznego, które jest relatywnie nową dziedziną badań naukowych. Jak zwykle bywa z wyłaniającymi się dziedzinami, jest to kontestowane, stąd też jeśli chcemy wzbogacać jego intelektualną wiarygodność, należy dostarczać nowej wiedzy i poszerzać granice poznania. Kluczem do rozwoju tej dziedziny są intensywne, dogłębne i obejmujące nowe koncepcje badania. Jak pisze B. Koźuch [14], najbardziej znamiennej cechą pojawiających się nowych koncepcji zarządzania organizacjami w sektorze publicznym jest zdecydowana orientacja na strategiczne przywództwo oraz na współpracę zarówno wewnątrz organizacji, jak i między organizacjami z tego samego lub różnych sektorów. Rozwijając twórczo wskazane stwierdzenie, można powiedzieć za

T. Kotarbińskim [13, s. 104], że badacze prawideł uwidoczniających się w zarządzaniu publicznym poszukują takiego zorganizowania, które będzie w pełni odzwierciedlać jego cel nadrzędny, a zatem efektywne realizowanie potrzeb uznanych za ważne dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego danego terytorium i w związku z tym finansowanych ze środków publicznych. Konstruktywnie analizując przytoczone powyżej ujęcie, zauważamy akcentowanie trzech zasadniczych warunków niezbędnych dla sprawnego zarządzania organizacjami publicznymi. Po pierwsze – innowacyjność rozumianą jako proces twórczy, którego istota polega na wykorzystaniu obecnych możliwości do stworzenia czegoś nowego, bowiem powielanie istniejących modeli organizacyjnych, typów działań czy procesów jest ważną działalnością menedżerską, jednakże do chwili, gdy w ich wyniku nie powstanie coś nowego – jakaś nowa jakość – nie możemy mówić o prawdziwej innowacyjności. Drugim warunkiem jest tworzenie wartości publicznej/społecznej. Jest to fundamentalny wymiar odróżniający zarządzanie w organizacjach publicznych od zarządzania w organizacjach biznesowych [1]. Podczas gdy obie formy aktywności (tj. biznesowa i publiczna) są społecznie użyteczne, tworzenie wartości publicznych/społecznych jest jednoznacznym, centralnym czynnikiem sprawczym oraz siłą koncepcji i praktyki zarządzania publicznego. Trzecim kluczowym warunkiem jest zdolność do przekraczania granic sektorów i dotychczasowych form organizacyjnych. Za jej sprawą sektor publiczny odnosi sukces, osiągając cele społeczne i zwiększając innowacyjność.

2. Analiza wyników badań własnych²

Teza o krytycznym znaczeniu podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej dla zwiększania efektywności działania organizacji świadczących usługi społeczne w środowisku lokalnym została pozytywnie zweryfikowana w konsekwencji podjętych badań. Ponieważ kluczowym aktorem organizacyjnym w strukturach sieciowych o charakterze partnerstw publiczno-społecznych są ośrodki pomocy społecznej, z badawczego punktu widzenia ciekawe było pozyskanie wiedzy o tym, które czynniki ich liderzy postrzegają jako kluczowe dla sukcesu swoich organizacji. Zaprojektowane i przeprowadzone badanie miało charakter sondażowy i odbyło się w maju 2012 r. Do badania wykorzystano kwestionariusz ankiety, dane pozyskiwano techniką audytoryjną. Przeprowadzona krytyczna analiza literatury przedmiotu pozwoliła na wyodrębnienie 12 obszarów, które zostały uznane za najważniejsze z punktu widzenia osiągania przez organizację sukcesu. Respondent, odpowiadając na pytania, wskazywał na swoje przekonania co do znaczenia poszczególnych czynników dla sukcesu organizacji w przyszłości oraz oceniał stopień dowartościowania danego czynnika w bieżącym zarządzaniu organizacją, w której pracuje. Każdemu z obszarów przypisano pięć desygnatów ocenianych przez respondenta przy pomocy 7-stopniowej skali Likerta. Do analizy zakwalifikowano 97 prawidłowo wypełnionych ankiet³. Prowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie hierarchii kluczowych czynników sukcesu subiektywnie postrzeganej przez respondentów. Analiza ogólnej oceny znaczenia dla przyszłego sukcesu organizacji wyróżnionych obszarów (liczona jako średnia z oceny przez każdego z badanych znaczenia elementów, które obejmuje dany obszar) wykazała, że w opinii respondentów największe znaczenie mają kompetencje pracowników (tabela). Średnia ocena tego obszaru wynosiła 6,27 pkt w skali siedmiopunktowej. Należy zauważyć, że oceny tego wymiaru odznaczały się jednocześnie stosunkowo niewielkim zróżnicowaniem, o czym świadczy wartość odchylenia standardowego – 0,76 pkt. Wskazuje to, że badani byli raczej zgodni w wysokiej ocenie znaczenia kompetencji pracowników dla sukcesu organizacji. Bardzo wysoko – powyżej 6 pkt oceniono również znaczenie, jakie dla sukcesu organizacji w przyszłości ma jakość usług (średnia – 6,07 pkt) oraz praca w zespole (średnia – 6,07 pkt). Na średnio 6 pkt oceniono również znaczenie dostępności środków finansowych.

² Prezentowane rozważania i przytaczane w dalszej części wyniki badań przedstawiono w opracowaniu projektu „Koncepcja efektywności sieci w zarządzaniu publicznym. Studium na przykładzie partnerstw lokalnych” (Umowa nr 4260/B/H03/2011/40 nr proj. N N115 426040), finansowanego z funduszy Narodowego Centrum Nauki (lata 2011–2013).

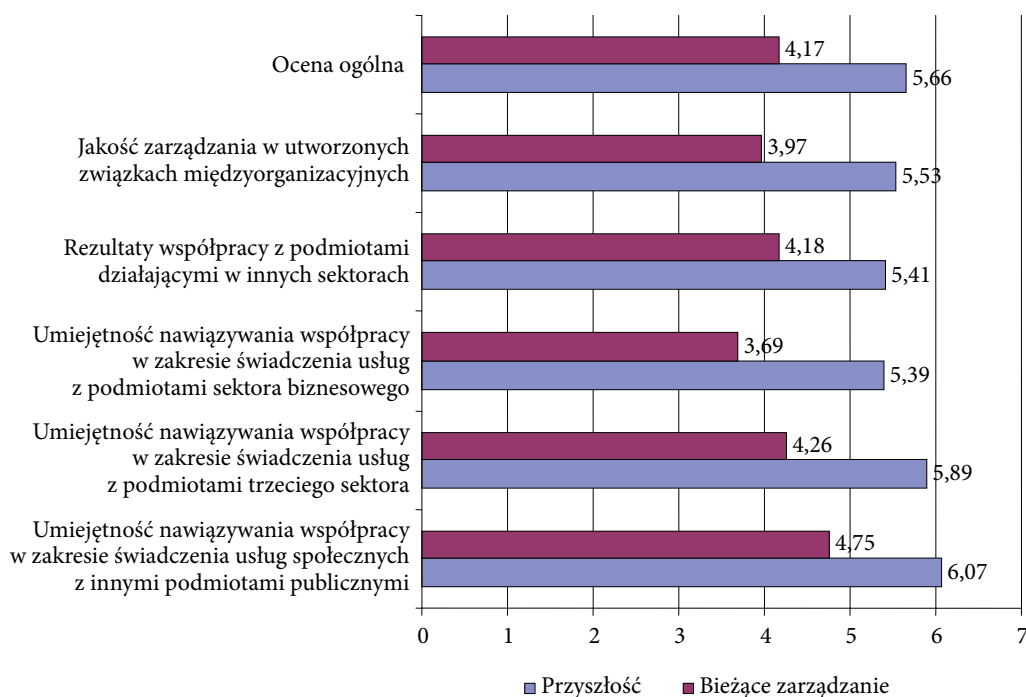
³ Szczegółowy opis badań w: [11].

Według badanych najmniejsze znaczenie dla przyszłego sukcesu organizacji mają warunki zatrudnienia (średnia – 5,18 pkt) i współpraca międzyorganizacyjna (średnia – 5,66 pkt). Należy jednak podkreślić, że respondenci wysoko ocenili znaczenie wszystkich badanych obszarów, a występujące różnice są stosunkowo niewielkie. Ponadto oceny te cechują się niedużym zróżnicowaniem, o czym świadczą wartości odchyłeń standardowych, które nie przekraczają 1 pkt, oraz umiarkowane wartości rozstępu.

Ogólna ocena znaczenia wyróżnionych obszarów dla przyszłego sukcesu organizacji

Obszar	Przyszłość					Bieżące zarządzanie				
	rozstęp	minim.	maks.	średnia	odch. stand.	rozstęp	minim.	maks.	średnia	odch. stand.
Jakość usługi	3,6	3,4	7	6,07	0,74	6	1	7	5,33	1,08
Dostępność środków	4,6	2,4	7	6,00	0,96	6	1	7	5,24	1,25
Znajomość potrzeb	3,4	3,6	7	5,98	0,80	6	1	7	4,80	1,20
Kompetencje pracowników	3,2	3,8	7	6,27	0,76	6	1	7	5,03	1,21
Praca w zespole	3,6	3,4	7	6,07	0,86	5,8	1,2	7	4,70	1,35
Partycypacja	3,6	3,4	7	5,99	0,93	6	1	7	4,08	1,62
Kwalifikacje kierownictwa	4,4	2,6	7	5,78	0,99	6	1	7	4,22	1,49
Współpraca z otoczeniem	4,2	2,8	7	5,87	0,96	6	1	7	4,66	1,46
Wizerunek, wartości, filozofia	4,4	2,6	7	5,87	1,00	6	1	7	4,46	1,53
Techniczne warunki	4,4	2,6	7	5,86	0,92	5,6	1,2	6,8	4,57	1,26
Warunki zatrudnienia	4,4	2,6	7	5,18	0,93	6	1	7	4,13	1,24
Współpraca międzyorganizacyjna	4,8	2,2	7	5,66	0,97	5,4	1,6	7	4,17	1,40

Z uwagi na tematykę niniejszego opracowania warto przeanalizować szczegółowe odpowiedzi dotyczące obszaru określonego jako współpraca międzyorganizacyjna (rysunek).



Ocena znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej dla przyszłego sukcesu organizacji

W obszarze tym respondenci wyrażali najsilniejsze przekonanie o znaczeniu, jakie dla przyszłości organizacji ma umiejętność nawiązywania współpracy w zakresie świadczenia usług społecznych z innymi podmiotami publicznymi (średnia – 6,07 pkt). Nieznacznie niżej oceniono wagę umiejętności

nawiązywania współpracy w zakresie świadczenia usług z podmiotami trzeciego sektora (średnia – 5,89 pkt). Najniższą ocenę uzyskała umiejętność nawiązywania współpracy w zakresie świadczenia usług z podmiotami sektora biznesowego (średnia – 5,39 pkt). Oceny wszystkich elementów cechowało dość duże zróżnicowanie – odchylenie standardowe wszystkich badanych elementów przekraczało 1 pkt.

Podsumowanie

Uzyskane rezultaty prowadzonego postępowania badawczego potwierdziły wzrastającą świadomość u zarządzających w instytucjach pomocy społecznej znaczenia budowania relacji o charakterze międzyorganizacyjnej współpracy jako krytycznej dla osiągnięcia sukcesu. Analizując wyniki omawianych badań, zauważamy postępującą akceptację dla sieciowych form dostarczania usług społecznych. Obserwacja dotychczasowej praktyki działania wskazuje na prawdziwość stwierdzenia, że organizacje działające razem, wspólnie wybierające cele i w ich następstwie decydujące o sposobie wykorzystania własnych zasobów, często zyskują zdolność tworzenia nowych struktur. Te nowe struktury, w konsekwencji wykorzystania korzyści płynących z wprowadzenia w życie idei współdziałania, są w stanie razem wygenerować więcej pozytywnych rezultatów niż każda z organizacji z osobna. W sektorze publicznym podmioty, które tworzą związki sieciowe – między innymi te działające w formule partnerstwa – to stosunkowo młode zjawisko organizacyjne, którego genezę należy wiązać z transformacją instrumentarium zarządzania z organizacji biznesowych do organizacji nienastawionych na zysk i rosnącą popularnością koncepcji współpracy między organizacjami i sektorami. Tworzenie organizacji sieciowych stanowi odpowiedź na wyzwania praktyki, w której zauważono, że coraz częściej do rozwiązywania złożonych problemów potrzebne są różnorodne umiejętności i zasoby, które zwykle są w posiadaniu wielu podmiotów życia gospodarczego – nie tylko firm, lecz także instytucji publicznych czy organizacji sektora pozarządowego [9, s. 429–437]. Nie bez znaczenia jest także potencjał, który jest umiejscowiony nie tylko w aktorach organizacyjnych, ale również w jednostkach, i możliwość jego wykorzystania w konsekwencji zastosowania praktyk typowych dla praktyk empowerment, a odniesionych do jednostki działającej w przestrzeni publicznej. Oznacza to, że odpowiednie aranżowanie współpracy między różnorodnymi podmiotami może doprowadzić do właściwego identyfikowania i w jego następstwie projektowania właściwych sposobów rozwiązywania pojawiających się w przestrzeni publicznej kwestii społecznych. Nowe formy współpracy różnorodnych podmiotów, a głównie partnerstwa i sojusze, wymagają szczególnego rodzaju zarządzania, którego zadaniem jest katalizowanie procesów ścierania się interesów i koordynacja wspólnych działań – stąd potrzeba teoretycznej nad nimi refleksji.

Bibliografia

1. Austin J.E., Leonard H., Wei-Skillern J. (2006), *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30, no. 1.
2. Blank R. (2000), *When Can Public Policy Makers Rely on Private Markets? The Effective Provision of Social Services*, Economic Journal, vol. 110, s. C34–C39.
3. Boyne G.A. (1998), *Public Choice Theory and Local Government: A Comparative Analysis of the UK and USA*, MacMillan, London.
4. Boyne G.A. (2010), *Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda*, w: Organizing Government, eds. G. Boyne, R. Ashworth, vol. II. Sage Publications Ltd., s. 382.
5. Boyne G.A., Day P., Walker R. (2002), *The Evaluation of Public Service Inspection: A Theoretical Framework*. Urban Studies, vol. 39, s. 1197–1212.

6. Boyne G.A., Gould-Williams J., Law J. , Walker R. (2003), *Problems of Rational Planning in Public Organizations: An Empirical Assessment of the Conventional Wisdom*, Administration and Society.
7. Bozeman B.(1982), *Organization Structure and the Effectiveness of Public Agencies*, International Journal of Public Administration, vol. 4, s. 235–296.
8. Caiden G. (1991), *Administrative Reform Comes of Age*, De Gruyter, Berlin.
9. Czakon W. (2005), *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice, s. 429–437.
10. Dawson S. (1996), *Analysing Organizations*, MacMillan, London.
11. Frączkiewicz-Wronka A., Szoltysek J., Kotas M. (2012), *Key Success Factors of Social Services Organizations in the Public Sector*, Management, vol. 16, no. 2, s. 231–255.
12. Gough I. (1979), *The Political Economy of the Welfare State*, Martin Robertson, Oxford, England.
13. Kotarbiński T. (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, s. 104.
14. Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet.
15. Wildavsky A. (1973), *If Planning Is Everything, Maybe It's Nothing*, Policy Sciences , vol. 4, s. 127–153.
16. Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

Bartłomiej J. Gabryś

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

NARRACJA JAKO METODA BADANIA STRATEGICZNEJ ODNOWY ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE TAURON S.A.

Streszczenie: Obiecującą ścieżką poszukiwania nowych metod zarządzania zarówno dla praktyki, jak i teorii staje się problematyka odnowy strategicznej organizacji z istotną rolą przedsiębiorczości strategicznej. Skupienie uwagi badawczej na procesach odnowy strategicznej jako praktyce działania głównych uczestników organizacji pozwala spojrzeć na nią, jak na proces budowania historii związanej z adaptacją nowej strategii. Odnowa strategiczna to zarówno proces, treść, jak efekty służące odświeżeniu czy zastąpieniu zasadniczych atrybutów organizacji mających potencjał wpływu na długoterminową efektywność jej funkcjonowania. Celem artykułu jest zatem próba zaprezentowania koncepcji badania procesów odnowy strategicznej organizacji opartej na dominującej roli przedsiębiorczości strategicznej, gdzie duże znaczenie mają zmiany dotychczasowych praktyk zarządzania, przekonań i osobistych poglądów na rzeczywistość organizacyjną.

Słowa kluczowe: odnowa organizacji, rozwój organizacji, strategiczna przedsiębiorczość, ujęcie narracyjne.

NARRATIVE AS A METHOD FOR RESEARCH ON STRATEGIC RENEWAL OF ORGANIZATION: EXAMPLE OF TAURON S.A.

Abstract: The basic idea behind the article is putting new lights on problems of strategic renewal of organization. Author is trying to focus one's attention on the role played by strategic entrepreneurship in this process. It is promising scientific path, both for theorists and practitioners, where strategic renewal includes processes, contents and effects of efforts which leads to rejuvenation of key organizational attributes influencing it's long term development and growth.

Keywords: renewal of organization, growth and development of organization, strategic entrepreneurship, narrative approach.

Wprowadzenie

Narastająca dynamika aktywności organizacji w warunkach turbulencji otoczenia i permanentnych zmian skutkuje nasilającymi się próbami poszukiwania nowych metod zarządzania zarówno przez praktyków (np. w sytuacjach kryzysowych dotyczących konkretne organizacje) [11], jak i teoretyków (np. w sytuacjach dodawania nowej wartości do istniejącego zasobu wiedzy w zakresie nauk o zarządzaniu czy teorii organizacji) [3]. Literatura przedmiotu dostarcza wielu dowodów, gdzie za najważniejsze w procesie odnowy strategicznej uważa się odpowiedni poziom przedsiębiorczości strategicznej opartej na rozpoznawaniu i eksplorowaniu szans rozwojowych [22]. Co więcej, potencjał całościowego zrozumienia procesów odnowy strategicznej bez uwzględniania procesów tworzenia bogactwa, kwestii centralnej dla przedsiębiorczości, wydaje się niemożliwy do osiągnięcia [4]. Niezbędna zatem staje się konieczność zbadania procesów – co główni uczestnicy robią i jak to robią – będących u podstaw odnowy strategicznej organizacji opartych ma tworzeniu nowych wyzwań rozwojowych, strategizowaniu czy organizowaniu niezbędnych w tym celu

zasobów [15]. Odnowa strategiczna w sposób nierozzerwalny łączy się z procesami zmiany strategicznej, innowacji wewnątrzorganizacyjnej czy procesów uczenia się i wykorzystywania wiedzy. Co ważne jednak, jest od nich procesem odmiennym, gdzie znaczącą rolę odgrywają dotychczasowe praktyki zarządzania czy przekonania i osobiste poglądy na rzeczywistość głównych uczestników organizacji [18].

1. Pierwsze kroki na drodze definiowania odnowy strategicznej

Wymóg poprawności metodologicznej stawia przed osobą autora konieczność dobrego zdefiniowania podejmowanej przez niego problematyki [7]. Z drugiej strony należy mieć na uwadze, że samo definiowanie nie powinno stać się istotą poznania, a raczej powinno służyć uzyskaniu odpowiedzi na pytania badawcze stawiane przez społeczność naukową w danym czasie. Można zatem przyjąć, że dobra definicja powinna spełniać dwa warunki. Po pierwsze, powinna dawać możliwość budowania teorii i efektywnego prowadzenia badań w celu lepszego zrozumienia badanych fenomenów i zwiększania jakości rezultatów w wymiarach ich predyktywności i komparatywności. Po drugie, badacze w danej dziedzinie powinni podzielać podstawowe założenia leżące u jej podstaw, aby móc skutecznie promować gromadzącą się wiedzę [6].

Identyfikacja pytań badawczych czy obszarów zainteresowań prowadzonego wywodu wymaga eksploracji co najmniej dwóch konstruktów – odnowa strategiczna, jak i przedsiębiorczość strategiczna. Co więcej, zakładając potencjalną wartość dodaną artykułu, wskazane jest przynajmniej częściowe odwołanie do istotnych wyników dociekań badaczy w literaturze zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości organizacyjnej, ze świadomością zagrożenia pominięcia jego części ze względu na duże jego rozproszenie i niekonieczne stosowanie się do dwóch wyróżnionych wcześniej warunków.

Mnogość rozważań teoretycznych, które poruszają tematykę odnowy strategicznej wymusza z kolei konieczność w miarę precyzyjnego określenia istoty tego, co odnosi się do określenia „strategiczny/a”, a dopiero w następnym kroku *sensu stricte* „odnowy strategicznej”. W ślad za Agarwal i Helfat [1], przyjmuję, że strategiczny, to taki, który odnosi się do długoterminowego funkcjonowania organizacji i ma krytyczny wpływ na jego sukces lub porażkę. Ważne jest tutaj wskazanie, że „strategiczny” oznacza wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji w sposób istotny, w odróżnieniu od wielu działań, które w krótszej perspektywie czasowej mogą, wydaje się, mogą nie mieć tak silnego wpływu na jej przetrwanie. Uwzględniając temporalny charakter podejmowanych działań (każda aktywność ma czas i miejsce w teraźniejszości, ale dotyczy czasu przyszłego) za „strategiczne” należy uznać, również te typy aktywności, które wpływają na funkcjonowanie i rozwój organizacji w sposób potencjalny, choć niekoniecznie takimi staną się w przyszłości. Zbiór różnych typów aktywności, jakie należałoby umieścić na szerokiej liście mających krytyczny wpływ, jest bogaty, aczkolwiek kilka propozycji wymaga ścisłej enumeracji (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane krytyczne czynniki o charakterze strategicznym

Źródło	Propozycje czynników
Rumelt, Schendel i Teece 1994 [19]	cele organizacji, produkty czy usługi, polityka konkurowania (relacje z konkurentami, zakres konkurowania), struktura organizacyjna, system administracyjny, polityka działania operacyjnego
Winter 1987 [22]	zasoby (materialne i niematerialne), zdolności, rutyna, ludzie (indywidualnie i zespołowo)
Dierickx i Cool 1991 [9]	reputacja (związana z produktem lub z rynkiem)

Nie zapominając o wielości deskryptywnych rodzajów podejścia dla określenia „strategiczny/a”, wskazana w tym miejscu jest próba zdefiniowania określenia „odnowa”. Łączy się je najczęściej z dwoma synonimami w naukach o zarządzaniu: odświeżenie lub zastąpienie¹. Ważne jest, aby zwrócić uwagę, że

¹ Zasugerowany podział jest wynikiem przeglądu publikacji będących rezultatem corocznej konferencji „Zmiana warunkiem sukcesu” ze szczególnym uwzględnieniem konferencji „Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?” Wojanów, 2010.

terminy te niekoniecznie oznaczają powrót określonych, badanych rodzajów aktywności do poziomu poprzedniego, co więcej, mogą mieć charakter całkowity lub częściowy, a niejednokrotnie wykraczać znacząco poza pierwotny charakter aktywności (zarówno co do zakresu, jak i rozmiaru). Często zawierają w sobie rekonfiguracje typów aktywności, niektórych niezbędnych w danej chwili choć niekoniecznie w przyszłości i bardzo często obejmujących przyczynę podejmowanej ścieżki rozwoju.

Próba połączenia tych określeń w „odnowę strategiczną” będzie zatem obejmować: długoterminowe funkcjonowanie organizacji oparte zarówno na procesie, elementach składowych tego procesu, jak i jego efektach, zawierające w sobie odświeżenie lub zastąpienie podejmowanych typów aktywności, najczęściej będące przyczyną rozwoju organizacji w przyszłości. Takie zdefiniowanie pozwala odróżnić ten proces od zmiany strategicznej, który może obejmować procesy odświeżenia czy zastąpienia, ale nie jest to warunkiem koniecznym dla jej zaistnienia. Mogą one przecież dotyczyć rozszerzenia, dodania jakiegoś elementu lub wyjścia z danej aktywności bez jakiegokolwiek związku z odnową. Odnowę strategiczną należy raczej rozpatrywać jako specyficzny typ zmiany strategicznej w dużej mierze uwarunkowany perspektywami korzyści płynących z wykorzystania przedsiębiorczej szansy.

Przedsiębiorczość, w zgodnym osądzie [5], jest uważana za witalny składnik procesu wzrostu i rozwoju gospodarczego. Jest w dużej mierze postrzegana jako mechanizm społecznej konwersji technologii w nowe produkty i usługi [20]. Ten typ innowacyjnych przekształceń na drodze powstawania nowych produktów, usług czy procesów jest krytyczny z punktu widzenia łagodzenia czasowej i przestrzennej nieefektywności na poziomie całych gospodarek czy poszczególnych organizacji. Przez długi czas istniały silne konotacje między procesem rozpoczynania nowej działalności a przedsiębiorczością [12]. Nie pomniejszając roli kreacji nowych organizacji, obecnie coraz większą rolę przypisuje się procesom przedsiębiorczości organizacyjnej, definiowanych przez takie zmienne, jak: innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywność konkurencyjna czy autonomia podejmowanych działań [1; 13; 16].

Nie wdając się w szczegółową dyskusję, przyjmuję, w ślad za Morisem, Kuratko i Covinem [18], że przedsiębiorczość organizacyjna obejmuje dwa typy aktywności: tworzenie nowych przedsięwzięć organizacyjnych oraz strategiczną przedsiębiorczość. Mając na względzie więźność wywodu, w sposób szczególny postaram się przybliżyć koncepcję strategicznej przedsiębiorczości, przyjmując, że wskazany wcześniej pierwszy typ przedsiębiorczości organizacyjnej łączy działalność organizacji z procesem rozpoczynania nowej działalności w różnych formach.

Strategiczna przedsiębiorczość w swej istocie wymaga jednoczesnego poszukiwania przedsiębiorczych szans, jak i aktywności na drodze tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [14]. To innowacje stają się w tym procesie środkiem na drodze kapitalizacji szans opartym na przedsiębiorczym nastawieniu umysłu. Przekłada się to na ścieżkę funkcjonowania i rozwoju dwojako: poprzez procesy transformujące jej produkty, rynki, procesy wewnętrzne lub poprzez procesy transformujące organizacje w odniesieniu do standardów obowiązujących w sektorze. Strategiczna przedsiębiorczość może w takich przypadkach przybrać formę: strategicznej odnowy, trwałej regeneracji, organizacyjnego odmłodzenia, zredefiniowania domeny działalności czy rekonstrukcji modelu biznesowego [8].

Forma rekonstrukcji modelu biznesowego kieruje uwagę na sposób, w jaki zaprojektowano podstawowy model biznesowy w celu podniesienia efektywności operacyjnej lub takiego odróżnienia się od konkurencji, które tworzy dodatkową wartość dla klienta. Forma zredefiniowania domeny dotyczy sytuacji, gdy organizacja tworzy nowe obszary produktowo-rynkowe, do tej pory niewykorzystywane przez konkurencję (widać tu znaczące podobieństwo do strategii „błękitnego oceanu”). Z kolei trwała regeneracja to sytuacja, gdy organizacja regularnie i ciągle wprowadza nowe produkty czy usługi lub wchodzi na nowe rynki, dotychczas nieeksploatowane. Organizacyjna odnowa to w głównej mierze zachowanie lub poprawa pozycji konkurencyjnej poprzez usprawnianie wewnętrznych procesów, struktur czy zdolności. I ostatnia forma przedsiębiorczości organizacyjnej, odnowa strategiczna, stara się przekształcać relacje z konkurencją rynkową czy sektorową poprzez fundamentalną zmianę sposobu konkurowania. Każda

z tych form jest istotna dla strategicznej przedsiębiorczości, choć z punktu widzenia samego artykułu szczególnego znaczenia nabiera ostatnia – strategiczna odnowa.

2. Narracja jako metoda badania strategicznej odnowy organizacji – wstępna analiza

Przeprowadzona wstępna analiza narracji, będąc w zgodzie z obowiązującym nurtem badawczym w badaniach nad dyskursem organizacyjnym, ma charakter analityczny w odniesieniu do konkretnego przykładu, a nie szerokiej i uniwersalnej generalizacji znanej z badań ilościowych [10]. Postępując zgodnie z logiką nurtu interpretatywnego, analizie poddano wypowiedziane przez uczestników organizacji słowa prowadzące do interpretowania i rozumienia wielowymiarowego charakteru procesów odnowy strategicznej.

Narracja nabiera szczególnego znaczenia w badaniach nad procesami odnowy, gdzie istota tkwi w zrozumieniu ścieżki dochodzenia do określonych rozwiązań. Takie interpretatywne mapowanie pomiędzy podejmowanymi działaniami (proces i jego wynik) a historią (poprzednie procesy i ich wyniki), stanowi swoisty załączek uczenia się organizacji, a nie jedynie prostej analizy porównawczej wyników w układzie czasowym. Daje ona głębszą i szerszą perspektywę sytuacji, obrazując tym samym dokonany progres/regres. W analizie narracji nigdy nie ma pewności co do otrzymanych interpretacji, bo szersza perspektywa dyskursu organizacyjnego dostarcza znacznej dynamiki i wielu innych, niemniej ważnych, punktów odniesienia. Te kwestie jednak stanowią kontekst poszukiwań badawczych zawartych w innych artykułach autora [np. 10].

Dokonując wyboru podmiotu do badań, kierowano się następującymi kryteriami:

- okres aktywnego funkcjonowania pozwalający na badania historyczne;
- analiza powinna opierać się na wydarzeniach strategicznych wiążących zasadnicze zasoby podmiotu, mogąc tym samym wpływać na długookresowy sukces organizacji;
- ze względu na „wrażliwy charakter” części danych – organizacja powinna podlegać prawom spółek giełdowych prezentujących informacje w sposób transparentny i rzetelny.

Jako przedmiot badań wybrano procesy wiążące zasadnicze zasoby organizacji, mające wpływ na sukces lub porażkę w długiej perspektywie czasowej. W tym celu poddano analizie narracje prezesa zarządu zapisanych w raportach rocznych. W badaniu korzystano z raportów rocznych udostępnionych przez Spółkę za lata 2010, 2011 i 2012.

Wybrany podmiot spełniał wyróżnione kryteria i charakteryzował się następującymi cechami: Grupa TAURON jest jednym z największych podmiotów gospodarczych w Polsce – dysponuje kapitałem własnym 16,5 miliarda zł. Holding jest największym dystrybutorem energii elektrycznej w kraju. Sieci dystrybucyjne spółek należących do grupy obejmują 18,3% powierzchni kraju. Usługi dystrybucyjne świadczone są na obszarze ponad 57 tys. km², za pośrednictwem 223,7 tys. km linii energetycznych. Spółki skupione w Grupie TAURON sprzedają około 35,5 TWh energii elektrycznej (w 2011 r.) do ponad 5,2 mln odbiorców końcowych. Ponadto holding kontroluje 20% polskich zasobów węgla kamiennego oraz osiąga 5-procentowy wskaźnik krajowego wydobycia węgla kamiennego. Grupa TAURON jest drugim co do wielkości producentem energii elektrycznej w Polsce. Moc elektrowni skupionych w Grupie w 2011 r. to około 5,6 GW. Grupa TAURON to także największy dostawca ciepła na Górnym Śląsku².

Odnosząc się do konkretnych wypowiedzi, stosunkowo łatwo można odszukać w nich zapisane stwierdzenia wskazujące na zachodzące w organizacji procesy strategicznej odnowy organizacji, a opisujące głównie wpływ nowej strategii na funkcjonowanie i rozwój organizacji w długim okresie, jednocześnie wiążąc kluczowe dla jej przetrwania zasoby:

„Jednym z ważnych elementów zaktualizowanej strategii jest wykorzystywanie okazji rynkowych do przejmowania atrakcyjnych aktywów [...]. W grudniu zakończyliśmy proces przejścia akcji GZE SA od Vattenfall AB. Zyskaliśmy aktywa, które doskonale wpisują się w naszą działalność pod względem geo-

² Źródło: <http://www.tauron-pe.pl/tauron/grupa-tauron/Strony/o-grupie-tauron.aspx> [dostęp: 15.11.2013].

graficznym, ale i operacyjnym. Rozpoczęliśmy już integrację tych aktywów, włączając wszystkie przejęte spółki Vattenfalla do Grupy TAURON” (źródło: raport roczny 2010).

„W 2011 roku korzystaliśmy z zalet wdrożonego modelu centralnego finansowania inwestycji realizowanych przez spółki Grupy. Dzięki takiej konstrukcji obniżamy koszty finansowania zewnętrznego i zwiększamy możliwości pozyskania finansowania, co przekłada się na wyższą ocenę kondycji finansowej Grupy wydawaną przez agencje ratingowe” (źródło: raport roczny 2011).

„Nowa strategia została zatwierdzona pod koniec kwietnia 2011 roku. W najbliższych latach będziemy się skupiać na rozwoju w tych obszarach, które gwarantują najwyższe stopy zwrotu z inwestycji, oraz na dywersyfikacji portfela wytwórczego” (źródło: raport roczny 2011).

„Kolejnym istotnym projektem jest podpisany na początku września z PGE, KGHM Polska Miedź oraz ENEA list intencyjny dotyczący budowy i eksploatacji pierwszej polskiej elektrowni jądrowej. To kolejny krok w realizacji naszej strategii korporacyjnej i wspomnianej dywersyfikacji paliw wykorzystywanych w procesie wytwarzania energii” (źródło: raport roczny 2012).

Każde z przywołań ma w tym przypadku charakter wstępnej analizy i tak powinno być traktowane, choć z drugiej strony zdają się one potwierdzać przyjęte założenie badawcze o głównej roli strategicznej przedsiębiorczości w procesie odnowy strategicznej organizacji polegające na adaptacji nowej strategii. Chociaż znacząca część przywołanych wypowiedzi potwierdza formę strategicznej odnowy, jako ścieżki strategicznej przedsiębiorczości, to daje się również zauważyć występowanie drugiego typu: trwałej regeneracji (nowe produkty na istniejącym rynku). Takie spostrzeżenie daje potencjalne możliwości badania tego procesu w przyszłości, np. z wykorzystaniem podejścia *mixed research* korzystającego w szerszym zakresie z konkretnych danych ilościowych.

Podsumowanie

Odnosząc się do celu artykułu, jakim była próba zaprezentowania koncepcji badania procesów odnowy strategicznej organizacji opartej na dominującej roli przedsiębiorczości strategicznej, gdzie główną rolę pełnią zmiany dotychczasowych praktyk zarządzania, przekonań i osobistych poglądów na rzeczywistość organizacyjną, można uznać go za w dużej mierze osiągnięty. Wykorzystane podejście metodologiczne i badanie w nurcie interpretatywnym niosą określone konsekwencje, niemniej jednak powstała wartość dodana będąca ich wynikiem zdaje się spełniać kryteria powstawania nowej wiedzy wychodzącej poza obszar jedynie nowego definiowania procesów, z pełną świadomością zagrożenia pominięcia jej niektórych części.

Bibliografia

1. Agarwal R., Helfat, C.E. (2009), *Strategic Renewal of Organizations*, *Organization Science*, vol. 20, no. 2, s. 281–293.
2. Antoncic B., Hisrich R.D. (2001), *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation*, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 5, s. 495–527.
3. Banaszyk P., Cyfert S. (2007), *Strategiczna odnowa organizacji*, Difin, Warszawa, s. 11–35.
4. Bratnicki M. (2010), *Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna: zarys teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 507–513.

5. Bratnicki M. (2012), *Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju: Koncepcja i wyniki badań empirycznych*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (w druku).
6. Bruyat C., Julien P.A. (2001), *Defining the Field of Research in Entrepreneurship*, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 2, s.165–180.
7. Bygrave, W.D., Hofer, C.W., 1991, *Theorizing about entrepreneurship*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, no. 2, s. 13–22.
8. Covin J.G., Miles M.P. (1999), *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage*, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 23, no. 3, s. 47–63.
9. Dierickx I., Cool K. (1991), *Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage*, *Management Science*, vol. 35, s. 1504–1513.
10. Gabryś B.J. (2013a), *Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami: dyskurs organizacyjny*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, wyd. 2 zm., Wolters Kluwer, Warszawa, s. 141–153.
11. Gabryś B.J. (2013), *Historia ryzyka czy ryzyko historii: narracje w zarządzaniu strategicznym*, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym, Natura i uwarunkowania*, red. E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 64–73.
12. Gartner W.B. (1985), *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*, *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, s. 696–706.
13. Hornsby J.S., Kuratko D.F., Montagno R.V. (1999), *Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: a Comparison of Canadian and US Managers*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 24, no. 2, s. 9–24.
14. Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. (2003), *A Model of Strategic Entrepreneurship: the Construct and its Dimensions?* *Journal of Management*, vol. 29, no. 6, s. 963–989.
15. Leitch C., Hill F., Neergaard H. (2010), *Entrepreneurial and Business Growth and the Quest for a "Comprehensive Theory": Tilting at Windmills?* *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no. 2, s. 249–260.
16. Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, *Journal of Business Venturing*, vol. 16(5), s. 429–451.
17. McKelvie A., Wiklund J. (2010), *Advancing Firm Growth Research: a Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no. 2, s. 261–288.
18. Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G. (2008), *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Mason, Thomson/South-Western Publishers, s. 81–101.
19. Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J. (1994), *Fundamental Issues in Strategy: a Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, s. 9–47.
20. Shane S., Venkataraman S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, s. 217–226.
21. Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Aspiring for, and Achieving Growth: the Moderating Role of Resources and Opportunities*, *Journal of Management Studies*, vol. 40, s. 1919–1941.
22. Winter S.G. (1987), *Knowledge and competence as strategic assets*, w: *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, ed. D.J. Teece, Ballinger Publishing, Cambridge, s. 159–184.

Ewa Glińska

Politechnika Białostocka

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE MARKĄ MIASTA – WYBRANE ASPEKTY¹

Streszczenie: Przyszłość miast współcześnie nie tylko zależy od ich potencjału rozwojowego, ale w dużej mierze jest wynikiem wykorzystania nowoczesnych sposobów zarządzania jednostką terytorialną i jej zasobami. Samorzady miast – także w Polsce – coraz częściej sięgają po instrumenty umożliwiające im budowanie rozpoznawalnej marki określonej miejscowości wśród różnych grup jej „użytkowników” (np. mieszkańców, turystów, inwestorów). Jednak liczba publikacji z zakresu zarządzania marką miejsca, zwłaszcza w polskiej literaturze przedmiotu, jest wciąż bardzo mała, co uzasadnia konieczność podejmowania badań z tego zakresu. Celem niniejszego opracowania jest ukazanie specyfiki miasta jako produktu, który może budować swoją marką poprzez wykorzystanie instrumentów marketingowych. W artykule zaprezentowano także zintegrowany model strategicznego zarządzania marką miejsca opracowany przez S. Hannę i J. Rowley, który stanowi swoistą ramę do realizacji dalszych badań w obszarze brandingowania miejsca, będącego ciągle w początkowej fazie rozwoju.

Słowa kluczowe: marka miasta, branding miasta, strategiczny model zarządzania marką miasta.

STRATEGIC CITY BRAND MANAGEMENT – SELECTED ISSUES

Abstract: The future of cities depends not only on their development potential, but is largely a result of the use of modern management methods of territorial unit and its resources. Local governments – also in Poland – are increasingly turning to use marketing tools allowing them to build a recognizable city brand among different groups of the “users” of local offer (e.g. residents, tourists, investors). However, the number of publications in the field of brand management especially in the Polish literature on the subject is still very small, which justifies the need to undertake research in this area. The purpose of this paper is to present the specificity of the city as a product that can build its brand through the use of marketing instruments. The article presents the integrated model of strategic place brand management developed by S. Hanna and J. Rowley. This model can provide a frame for the implementation of further research in the field of branding space which is still in the early stages of development.

Keywords: city brand, city branding, strategic model of city brand management.

Wprowadzenie

Idea zarządzania marką miejsca stała się głównym punktem debaty w obszarze marketingu terytorialnego wraz z początkiem nowego tysiąclecia. W ostatnich latach branding miejsc (w tym również miast) cieszy się ogromnym zainteresowaniem wśród zarządzających jednostkami terytorialnymi, o czym świadczy wzrost popularności rankingów marek miejskich, wśród których wymienić należy Indeks Marki Miejskiej S. Anholta czy też Barometr Marki Miast Europejskich opracowany przez Saffron [24, s. 32–41].

¹ Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010–2013 jako projekt badawczy pt. „Identyfikacja wyróżników tożsamości miejskiej i analiza stopnia ich wykorzystania w zarządzaniu wizerunkiem miasta w Polsce”.

Stosowanie instrumentów marketingu do nakreślenia strategicznych i operacyjnych celów rozwoju miast stało się faktem w obecnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej zarówno w obszarze wiedzy marketingowej, jak i w praktyce funkcjonowania samorządów. Gwałtowny wzrost popularności marketingu (czy też najnowszej fazy jego rozwoju, czyli branding), mający miejsce na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, może stwarzać wrażenie, że jest to zjawisko nowe. Jednak – jak twierdzą M. Kavaratzis i G. Ashworth [16, s. 1] – miejsca zawsze miały potrzebę odróżniania się od siebie w celu udowodnienia własnej indywidualności i wyróżniających je cech, by w konsekwencji osiągać założone przez siebie wizje rozwoju. Świadome próby kształtowania specyficznym „zaprojektowanej” tożsamości marki miejsca i upowszechnianie jej wśród zidentyfikowanych grup odbiorców lokalnej oferty to kwestia znana właściwie od początku funkcjonowania samorządów lokalnych.

Według M. Kavaratzisa i M.J. Hatch [17, s. 69–86] branding miejsca cieszy się coraz większym zainteresowaniem także jako obszar badawczy, o czym świadczy wzrost liczby publikacji naukowych z tego zakresu. M. Kavaratzis [14, s. 7–19] zauważa ponadto, że pewne aspekty marki miejsca były podejmowane i dyskutowane w kilku dziedzinach/dyscyplinach naukowych już wcześniej, ale dopiero niedawno zostały one ze sobą powiązane tak, że mogą stanowić osobne/autonomiczne pole badawcze.

N. Morgan i A. Pritchard [20, s. 60] już dziesięć lat temu pisali, że budowanie marki w relacji do miejsca jako specyficznej formy produktu będzie najpotężniejszą marketingową „bronią” dostępną dla specjalistów z zakresu zarządzania miastem. Co prawda twierdzenie to odnosili przede wszystkim do destynacji turystycznych, ale dziś nie ma już wątpliwości, że dzięki właściwie zaplanowanemu i skutecznie wdrożonemu brandingowi miasto może osiągać przewagę konkurencyjną nad innymi jednostkami terytorialnymi nie tylko w obszarze rozwoju turystyki, ale też w zakresie pozyskiwania inwestycji zewnętrznych czy też wzmocnienia identyfikacji obywateli z ich miastem [16].

W powyższym kontekście celem niniejszego opracowania jest ukazanie specyfiki miasta jako produktu, który może budować swoją markę poprzez wykorzystanie instrumentów marketingowych. W artykule zaprezentowano także zintegrowany model strategicznego zarządzania marką miejsca opracowany przez S. Hannę i J. Rowley, stanowiący ramę do realizacji dalszych badań z zakresu brandingów miejsca będącego nadal w początkowej fazie rozwoju. Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny i został oparty na studiach literatury z zakresu zarządzania marką miejsca.

1. Miasto jako produkt

Definicja produktu wraz z początkiem nowego tysiąclecia przekroczyła granice tradycyjnych dóbr i usług, co z kolei przyczyniło się do poszerzenia granicy zarządzania marką. Od kiedy L. de Chernatony i M. McDonald zdefiniowali markę jako „rozpoznawalny produkt, usługę, osobę lub miejsce »wyposażone« w taki sposób, że ich nabywca lub użytkownik dostrzega ich unikatowe i trwałe wartości dodane, które w najlepszy sposób zaspokajają jego potrzeby”, nie ulega wątpliwości, że strategiczne zarządzanie marką może także dotyczyć miast [13, s. 1286–1304].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że miasto jest specyficzną kategorią produktu w sensie marketingowym, chociaż sposoby definiowania i charakterystyki istoty miasta (czy szerzej miejsca) jako produktu są różnorodne. Wynika to przede wszystkim z ogromnej złożoności miasta, stanowiącego swoistą kombinację konkretnych namacalnych cech, ale też nieuchwytnych abstrakcyjnych komponentów, które, przenikając się wzajemnie, tworzą przestrzeń doświadczeń dla mieszkańców i innych kategorii „użytkowników” miejskiej oferty. Na określenie produktu miejsca T. Markowski [19, s. 95–96] używa kategorii „megaprodukt”, którą rozumie jako wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych (usług), dostępnych w mieście dla różnych jego użytkowników. Elementami produktu miejskiego są zarówno jego „namacalne” komponenty, takie jak: obiekty handlowe, sportowe, targowe czy usługi (komunikacyjne, zdrowotne, kulturowe), jak i kwalifikacje i obyczaje mieszkańców, kultura, tradycja, sztuka, język, religia,

klimat przedsiębiorczości oraz wizerunek miasta. Do produktu miejskiego należy także zaliczyć lokalne produkty i ich marki rozumiane jako wytwory lokalnych producentów i usługodawców [7, s. 21–22]. Elementy te uzupełniają się, nakładają na siebie i przenikają, tworząc określone „zespoły” produktów, które A. Szromnik [22, s. 116] nazywa subproduktami terytorialnymi, definiując je jako: określone zbiory użyteczności oferowane w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym lub nieodpłatnym zainteresowanym grupom klientów. Obejmują one produkt: turystyczny, inwestycyjny, mieszkaniowy, socjalny, handlowo-usługowy, oświatowo-kulturalny, targowo-wystawienniczy, rekreacyjno-sportowy i publiczny [22, s. 116]. Miasto jako całość to zatem skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna danego terytorium, która jest oferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym, w tym zarówno potrzeb materialnych, jak i duchowych [21, s. 197–208]. Łączne korzyści oferowane przez miasto można podzielić na trzy części:

- centralną (wspólną, ogólną, uniwersalną), czyli rdzeń miasta – obejmujący korzyści dostrzegane przez wszystkie grupy docelowe,
- kierunkową – zorientowaną na wybrane grupy użytkowników oferty miasta (np. produkt inwestycyjny, produkt turystyczny),
- specjalistyczną – związaną ze szczególnymi korzyściami oczekiwanymi przez wybrane grupy docelowe i kształtowane pod ich wyjątkowe zainteresowania (np. szlaki narciarskie czy też centra handlowe) [21].

Stanowiąc zatem swoistą formę produktu, miasto może budować swoją markę, wykorzystując do tego techniki i narzędzia marketingowe. Problem polega na tym, że swoistość megaprojektu, jakim jest miasto, nie pozwala w sposób bezpośredni przenieść koncepcji zarządzania marką z marketingu klasycznych produktów i usług na płaszczyznę zarządzania miejscem. Istnieje tutaj konieczność zachowania niezwyklej ostrożności, gdyż teoria zarządzania marką w relacji do miast czy regionów jest wciąż w początkowej fazie swojego rozwoju.

Jak twierdzi G. Hankinson [9, s. 109–121], złożoność produktu, którym jest miasto, czyni zarządzanie jego marką bardzo trudnym zadaniem. Po pierwsze, doświadczanie produktu miasta nie może być kontrolowane, tak jak ma to miejsce w przypadku klasycznych produktów. Po drugie, produkt miasta jest określony prawnie, a jego geograficzne granice nie mogą być łatwo zmienione. Po trzecie, produkt jest zarządzany przez zespół organizacji i interesariuszy reprezentujących sektor prywatny i publiczny, co powoduje ogromne trudności w wypracowaniu spójnej propozycji marki. Oznacza to zatem, że branding miasta jest raczej procesem koordynowania, a nie zarządzaniem. Rola koordynatora najczęściej spada na władze lokalne, które jednak zazwyczaj operują niezbyt wysokim budżetem i są powiązane z opcjami politycznymi, co powoduje, że zarządzanie marką lokalną stanowi swoiste wyzwanie.

2. Marka i branding miejsca – istota pojęć

Marka jest koncepcją złożoną i można ją definiować na wiele różnych sposobów. W klasycznym marketingu marka uosabia cały zestaw fizycznych i społeczno-psychologicznych atrybutów i przekonań, które są powiązane z produktem. Jest ona czymś więcej niż kształtowaniem sposobu odróżniania się od produktów konkurencyjnych – jest swoistym „wykuwaniem” skojarzeń [15, s. 183–194] w umysłach klientów. Marka stanowi formę wyróżnienia określonego produktu lub usługi w relacji do konkurencji poprzez pozycjonowanie, jak również poprzez swoją „osobowość”, która obejmuje unikatową kombinację funkcjonalnych atrybutów i symbolicznych wartości [10, cyt. za: 15]. Zarządzanie marką miejsca to proces selekcji i kojarzenia tych atrybutów, zgodnie z przyjętym założeniem, że mają one stanowić wartość dodaną określonego produktu lub usługi [15, cyt. za: 18, s. 998–1016]. Z tej wartości – jak piszą M. Kavaratzis i G. Ashworth [15] – wynika wiele konsekwencji i ważnych właściwości charakteryzujących produkt, wpływających na działania marketingowe podejmowane w stosunku do niego na rynku, jak też warunkujących określone zachowania klientów. Oznacza to zatem, że dla celów brandingu miasto jest rozumiane jako wielowymia-

rowy „konstrukt”, składający się z elementów funkcjonalnych, emocjonalnych, relacyjnych i strategicznych, które wspólnie generują zbiór skojarzeń z miejscem w umysłach ludzi.

Jak twierdzą M.D. Kaplan i in. [13], należy pamiętać, że branding miejsca jest procesem bardziej skomplikowanym niż zarządzanie marką w odniesieniu do komercyjnych produktów i usług. Obejmuje on bowiem – według Y. Fana [5, s. 5–14] – wiele czynników i skojarzeń, które należy rozważyć w procesie kształtowania marki terytorialnej, wśród których znajdują się m.in. geografia, atrakcje turystyczne, zasoby naturalne, lokalne produkty, cechy mieszkańców, historia, kultura, język, uwarunkowania polityczne, instytucje, a także infrastruktura. Ponadto – jak pisze Y. Fan [5] – marki miejsc różnią się od konwencjonalnych marek produktów i usług w zakresie: oferty, atrybutów, wizerunku, skojarzeń, celów, własności, a także grup docelowych.

Definicję marki w odniesieniu do miejsca podają S. Zenker i E. Braun [23, s. 40–52], określając ją jako sieć skojarzeń w umysłach konsumentów bazującą na wizualnej, werbalnej i behawioralnej ekspresji miejsca, która jest zawarta w celach, komunikacji, wartościach i kulturze interesariuszy danej jednostki terytorialnej, a także w jej ogólnej specyfice. Definicja ta jasno wskazuje, że marka nie jest wyłącznie komunikowaną ekspresją ani zespołem fizycznych cech miejsca, lecz percepcją tej ekspresji w umysłach określonej grupy docelowej (grup docelowych).

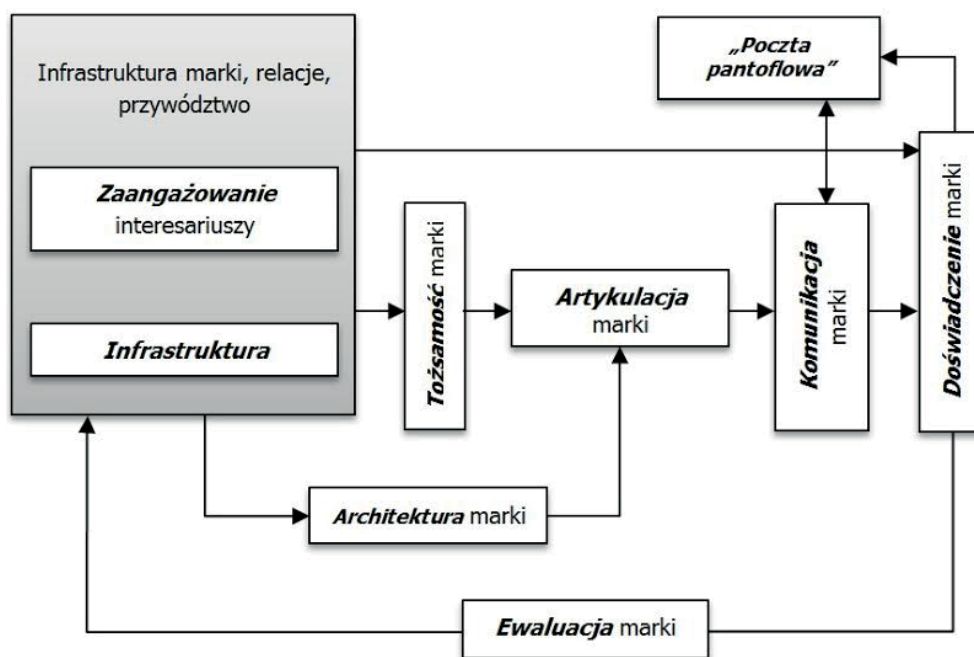
Z kolei branding miejsca to według S. Anholta praktyka wdrażania strategii marki i innych technik marketingowych do ekonomicznego i społeczno-politycznego rozwoju miast, regionów czy krajów [1, s. 4–11]. Ten sam autor w innym miejscu dodaje, że branding miejsca to pewien proces lub procedura projektowania, planowania i komunikacji tożsamości miejsca w celu zbudowania i/lub zarządzania jego reputacją/wizerunkiem [2, s. 11]. Odnosząc branding do miejsc, można powiedzieć, że zajmuje się on subiektywnymi sposobami postrzegania określonego miejsca w społecznej percepcji. Koncentruje się na postrzeganiu miejsc przez ludzi i kategorię tę umieszcza w centrum działań związanych z planowaniem rozwoju danego terytorium i jego przyszłości [15]. Upraszczając, branding jednostki samorządu terytorialnego to proces przekształcania jej pierwotnego (wyjściowego, zastanego) wizerunku w pożądaną wizerunek docelowy [6]. Poprzez wpływanie na sposób postrzegania określonego miejsca, branding pośrednio przyczynia się do przyciągnięcia większej liczby turystów, mieszkańców, firm i inwestycji [4, s. 135–147].

3. Holistyczny model zarządzania marką miejsca według S. Hanny i J. Rowley

Jak piszą S. Hanna i J. Rowley [11, s. 458–476], w literaturze z zakresu marketingu terytorialnego można spotkać kilka prób opracowania modelu strategicznego zarządzania marką miejsca. Modele te przyjmują różne perspektywy w podejściu do procesu budowania marki, w tym zarządzanie relacjami, zarządzanie komunikacją, a także planowanie strategiczne. Na podstawie szczegółowej analizy modeli wypracowanych przez innych autorów S. Hanna i J. Rowley stworzyły strategiczny model zarządzania marką miejsca o charakterze holistycznym – łączący wspomniane perspektywy (rysunek 1). Model ten jest przeznaczony do wykorzystania jako rama do konceptualizacji badań realizowanych w różnych nurtach teoretycznych powiązanych z marką miejsca, a także jako praktyczna wskazówka dla menedżerów marketingu i miejsca.

Kluczową rolę w modelu zaprezentowanym na rysunku odgrywa szary prostokąt obrazujący przestrzeń, w której tak naprawdę rozpoczyna się proces budowania tożsamości marki miejsca. Jest to swoista arena dynamicznych relacji zachodzących pomiędzy interesariuszami terytorium. Opracowanie tożsamości marki miejsca jest zależne bowiem od efektywności pracy zarządzających miastem i poziomu włączenia w ten proces wszystkich zainteresowanych stron (m.in. poprzez budowanie partnerstw, komitetów wspierających itd.) [11].

Kluczowe komponenty modelu zarządzania marką miejsca według S. Hanny i J. Rowley obejmują: ewaluację marki, zaangażowanie interesariuszy (zarządzanie marką), infrastrukturę (w tym także jej regenerację, renowację), tożsamość marki, jej architekturę i artykulację, komunikację marketingową, doświadczenie marki, a także „pocztę pantoflową” [11]. Centralnym elementem strategii marki jest jej

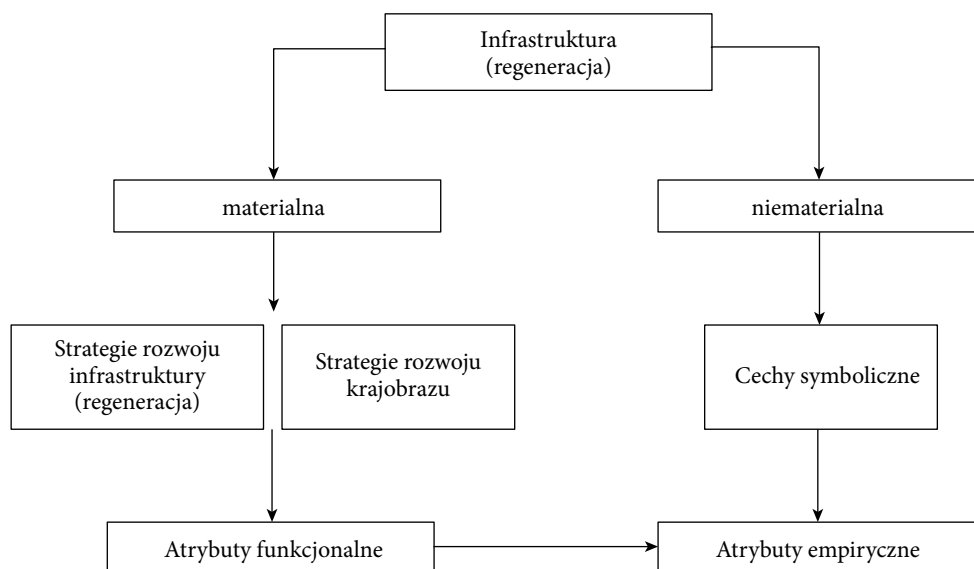


Rysunek 1 Strategiczny model zarządzania marką miejsca według S. Hannya i J. Rowley

Źródło: [11, s. 458–476]

ewaluacja. Odnosi się ona do monitorowania oczekiwań i satysfakcji osób reprezentujących grupy docelowe działań związanych z budową marki miejsca. Zaangażowanie interesariuszy to ten etap modelu strategicznego zarządzania marką miejsca, który obejmuje: ich identyfikację, określenie ich interesów, a także zarządzanie relacjami pomiędzy nimi. Kolejnym komponentem jest architektura marki, która obejmuje proces wyznaczania i zarządzania jej portfolio. Chociaż miejsca poszukują możliwości wspierania centralnej marki miejsca, należy pamiętać, że są one powiązane z submarkami, funkcjonującymi na danym obszarze, należącymi m.in. do: władz lokalnych, organizacji turystycznych, firm, instytucji świadczących usługi komunalne itd. Architektura marki nie tylko opisuje relacje pomiędzy submarkami (w terminach wizerunku i doświadczenia), ale również rozwiązuje konflikty i sprzeczności pomiędzy nimi występujące. Następnym elementem modelu jest artykulacja marki. Obejmuje ona proces ekspresji marki poprzez jej słowną i werbalną tożsamość z wykorzystaniem nazwy miejsca, logo, palety barw, jak również zdjęć. Z kolei komunikacja marki to element modelu obejmujący promowanie jej tożsamości. Jest on ściśle powiązany z artykulacją i ma bezpośredni wpływ na percepcję i doświadczenie marki. „Poczta pantoflowa” jest elementem powiązany z nieformalną komunikacją pomiędzy klientami doświadczającymi danej marki miejsca. Doświadczenie marki to komponent, w którym klienci są angażowani w markę. Poprzez swoje zaangażowanie formułują oni percepcję doświadczenia marki i interpretują tożsamość marki w celu wykreowania ich własnego postrzegania (wizerunku) marki [11].

Zgodnie z powyższym modelem, najważniejszym elementem strategicznego zarządzania marką jest zdefiniowanie jej tożsamości. Jest ono poprzedzone szczegółową analizą szeroko rozumianej infrastruktury (produktu miasta). S. Hanna i J. Rowley [11] piszą, że infrastruktura w ich modelu jest elementem, który reprezentuje istnienie i dostępność funkcjonalnych (materialnych) i empirycznych doświadczalnych (niematerialnych) atrybutów miejsca, a także ewentualną potrzebę ich poprawy i regeneracji (rysunek 2). Atrybuty funkcjonalne są osiąmane poprzez strategie rozwoju infrastruktury i strategie rozwoju krajobrazu/przestrzeni. Obejmują one środowisko zabudowane, przestrzeń publiczną uwzględniającą miejski design, tereny zielone, architekturę. Atrybuty empiryczne (doświadczalne) są z kolei osiąmane poprzez połączenie cech symbolicznych i atrybutów funkcjonalnych. Symboliczne cechy miejsca to m.in. świadczenie usług rozrywkowych i kulturalnych.



Rysunek 2. Infrastruktura marki miejsca według S. Hanny i J. Rowley

Źródło: [11, s. 458–476]

Jak już wspomniano, centralną rolę w modelu odgrywa tożsamość marki. Koncepcja ta jest użyteczna dla brandingowania miejsca, ponieważ pozwala uporządkować najważniejsze cechy określonego terytorium i nadać im strukturę, a także wybrać te, które będą podkreślane w rozmaitych przekazach marketingowych i będą drogowskazem przy realizacji strategii marki [12, s. 54].

Model ten wydaje się niezwykle użyteczny, gdyż przełamuje dominujące dotychczas w literaturze statyczne ujęcie tożsamości marki miejsca. Ponadto podkreśla udział szerokiej grupy interesariuszy w formułowaniu wspólnej propozycji marki miejsca. Ukazuje także, że władze lokalne i kooperujące z nimi instytucje nie są w stanie całkowicie kontrolować sposobu postrzegania i doświadczania miejsca przez osoby korzystające z jego oferty.

Podsumowanie

Wielość podejść do opracowania modelu strategii kształtowania marek miejsc, funkcjonujących w literaturze przedmiotu, wynika w dużej mierze ze złożoności miejsc jako produktów w sensie marketingowym, ale również z tego, że miejsca różnią się między sobą, każde z nich jest inne i nie można opracować jednej recepty, która miałaby zastosowanie do budowania pożądanej marki każdego miasta czy regionu. Jak twierdzą M. Kavaratzis i M. J. Hatch [17], główne kroki tego procesu mogą być takie same, ale jego wdrożenie jest już zależne od lokalnych uwarunkowań. Ci sami autorzy dodają także, że postęp w rozwoju teorii marki miejskiej jest powolny i dotychczas przeprowadzone badania nie są w stanie wspólnie wygenerować teorii marki miejsca, gdyż mają one raczej charakter zróżnicowanych komentarzy i perspektyw. Potrzebna jest zatem dalsza praca nad zrozumieniem koncepcji marki miejsca, gdyż obecnie istnieje wyraźna rozbieżność między teorią a praktyką i istnieje pilna potrzeba teoretycznego uporządkowania tego obszaru wiedzy [17].

Jak piszą E. Avraham i E. Ketter [3, s. 16–17], branding miejsca nie jest łatwy, ale miasta, które odniosą w nim sukces, czeka świetlana przyszłość. Wiele miejsc w świecie oferuje te same produkty i jedynym sposobem dla tych miejsc, jeśli chodzi o przetrwanie na konkurencyjnym międzynarodowym rynku, jest budowanie unikatowej tożsamości. Menedżerowie miejscy powinni podkreślać unikatowość danego miejsca i tego, w jaki sposób miejsce to zaspokaja potrzeby poszczególnych grup docelowych w przekazach promocyjnych.

Na zakończenie tych rozważań warto zauważyć, iż pomimo że wielu ekspertów rekomenduje proces branding, niektórzy współcześni badacze nie są do niego przekonani. Branding nie stanowi odpowiedniego rozwiązania dla miast poszukujących modnych i szybkich sposobów rozwiązania problemów związanych ze swoim wizerunkiem. Proces branding powinien być adaptowany przez miejsca, których intencją jest rozpoczęcie długoletniego procesu obejmującego strategiczne planowanie i wszechstronne zmiany właściwości miasta [3, s. 17]. Warto także pamiętać, że zarządzanie marką miejsca to nie tylko forma komunikacji i związany z nią proces kształtowania pożądanego wizerunku miejsca, ale także stymulowanie i realizacja kreatywnych i innowacyjnych pomysłów na budowanie marki, czyli rzeczywiste inwestycje w lokalne produkty, usługi, infrastrukturę, edukację, sport, ochronę zdrowia i dziedzictwo kulturowe [8, s. 15].

Bibliografia

1. Anholt S. (2004), *Foreword*, Place branding and Public Diplomacy, vol. 1, no. 1.
2. Anholt, S. (2007), *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa.
3. Avraham E., Ketter E. (2008), *Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*, Elsevier.
4. Boisen M., Terlouw K., Gorp B. van (2011), *The Selective Nature of Place Branding and the Layering of Spatial Identities*, Journal of Place Management and Development, vol. 4, no. 2.
5. Fan Y., (2006) *Branding the Nation: What is Being Branded?*, Journal of Vacation Marketing, vol. 12, no. 1.
6. Florek M. (2013), *Podstawy marketing terytorialnego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
7. Glińska E., Kowalewska A., Florek M. (2009), *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
8. Govers G.R., Go F. (2009), *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Polgrave Macmillan, NY.
9. Hankinson G. (2004), *Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands*, Journal of Vacation Marketing, vol. 10, no. 2.
10. Hankinson G., Cowking P. (1993), *Branding in Action*, McGraw-Hill, London.
11. Hanna S., Rowley J. (2011), *Towards a Strategic Place Brand-management Model*, Journal of Marketing Management, vol. 27, no. 5–6.
12. Hereźniak M. (2011), *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, PWE, Warszawa.
13. Kaplan M.D., Yurt O., Guneri B., Kurtulus K. (2010), *Branding Places: Applying Brand Personality Concept to Cities*, European Journal of Marketing, vol. 44, no. 9/10.
14. Kavaratzis M. (2012), *From “Necessary Evil” to Necessity: Stakeholders’ Involvement in Place Branding*, Journal of Place Management and Development, vol. 5, no 1.
15. Kavaratzis M., Ashworth G. (2006), *City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?*, Place Branding, vol. 2, 3.
16. Kavaratzis M., Ashworth G. (2010), *Place Branding: Where do We Stand?*, in: *Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions*, ed. by G. Ashworth, M. Kavaratzis, Edward Elgar.
17. Kavaratzis M., Hatch M.J. (2013), *The Dynamics of Place Branding: An Identity-based Approach to Place Branding Theory*, Marketing Theory, vol. 13, no. 2.
18. Knox S., Bickerton D. (2003), *The Six Conventions of Corporate Branding*, European Journal of Marketing, vol. 37, no. 7/8.
19. Markowski T. (2006), *Marketing miasta*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa.
20. Morgan N., Pritchard A. (2004), *Meeting the Destination Branding Challenge*, w: *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, ed. by N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride, Elsevier Butterworth-Heinemann.
21. Szromnik A. (2005), *Koncepcja produktu w marketingu terytorialnym*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
22. Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
23. Zenker S. (2011), *How to Catch a City? The Concept and Measurement of Place Brands*, Journal of Place Management and Development, vol. 4, no. 1.
24. Zenker S., Martin N. (2011), *Measuring Success in Place Marketing and Branding*, Place Branding and Public Diplomacy, vol. 7, no. 1.

Piotr Górski

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

O POTRZEBIE BADAŃ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA W POLSCE W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ

Streszczenie: Przedstawiciele nauk o zarządzaniu w Polsce podkreślają brak wyróżniającej tę dyscyplinę naukową metodologii oraz związki z innymi naukami społecznymi. W artykule autor przedstawia argumenty za wykorzystaniem perspektywy historycznej w badaniach organizacji i zarządzania, szczególnie w badaniach koncepcji zarządzania. Zastosowanie tej perspektywy badawczej wymaga uwzględnienia wpływu kontekstów społecznych, politycznych kulturowych i gospodarczych. W artykule autor przedstawił również kilka przykładów wykorzystania tej perspektywy badawczej.

Słowa kluczowe: organizacja, zarządzanie, metodologia, perspektywa historyczna.

THE NEED FOR STUDIES ON MANAGEMENT THEORY IN POLAND IN HISTORICAL PERSPECTIVE

Abstract: Management scholars in Poland point to a lack of distinctive methodology of the *management* studies and its relationship with other social sciences. The author presents the arguments for using the historical perspective in organization and management studies, especially in researches concerning conceptions of management. Adopting historical perspective to management studies must take into consideration social, political, cultural and economic context. In the article there are also some example of using such approach in management studies.

Keywords: organization, management, methodology, historical perspective.

Wprowadzenie

W licznych publikacjach poświęconych naukom o organizacji i zarządzaniu w Polsce wskazuje się na deficyt rozważań o charakterze podstawowym dotyczącym zagadnień epistemologicznych, wskazuje na brak wyróżniającej je metodologii oraz na specyfikę wynikającą ze związków tej dyscypliny z praktyką [16]. Równocześnie podkreśla się nie tylko jej interdyscyplinarność, ale także związki i inspiracje pochodzące z innych dyscyplin, co szczególnie jest widoczne w takich koncepcjach zarządzania, które oparte były na teoriach systemów, koncepcjach powstałych w nurcie *human relations* czy ostatnio związanych z zarządzaniem przez wartości. W artykule zostanie zaproponowane podejście badawcze odwołujące się do doświadczeń i dorobku badań prowadzonych w perspektywie historycznej. Zostaną przedstawione argumenty na rzecz jej wykorzystania oraz pokazane konteksty społeczno-kulturowe, polityczne i gospodarcze niezbędne do uwzględnienia w całościowym przedstawieniu koncepcji i praktyki zarządzania.

1. Argumenty za wykorzystaniem perspektywy historycznej w badaniach koncepcji zarządzania

Wykorzystanie perspektywy historycznej w badaniach koncepcji zarządzania wynika z czterech względów. Po pierwsze, z natury rzeczywistości organizacyjnej, zachowań ludzi w organizacjach oraz tworzenia i zmian organizacji i społecznej refleksji nad tymi procesami. W wyjaśnianiu tej rzeczywistości pomocna będzie świadomość wszelkich społecznych uwarunkowań dotyczących działań ludzi, a więc wpływu kultury, różnorodnych nierzadko interesów, legitymizacji władzy i sposobów jej sprawowania. Ponadto pamiętać powinniśmy o znaczeniu wymiaru temporalnego rzeczywistości organizacyjnej. Procesy zmian w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu dokonują się w różnym czasie. Jak twierdzą badacze nawiązujący do dorobku szkoły Annales, obok procesów krótkiego trwania przebiegających stosunkowo szybko można wyróżnić procesy długiego trwania [4, s. 46–90], w znacznym stopniu decydujące o uwarunkowaniach makrospołecznych i kulturowych dokonujących się w otoczeniu organizacji. To, co tworzy te uwarunkowania, jest efektem działań ludzkich, które nie tylko nie do końca są rozpoznawalne, ale także bardzo często niezamierzone [8; 3].

Po drugie, poznanie historii nauk o organizacji i zarządzaniu może przynieść uprawiającym je badaczom podobne korzyści, na jakie w przypadku studiowania historii socjologii wskazywał J. Szacki. Badanie i znajomość historii dyscypliny wpływa na kształtowanie jej tożsamości, ułatwia porozumienie i komunikowanie między badaczami, pomaga w zrozumieniu i ocenie odmiennych od własnego punktów widzenia pewnych problemów, pomaga w ukierunkowaniu i ocenie własnych badań, a wiedza o dyscyplinie nauki o organizacji i zarządzaniu staje się elementem rzeczywistości społecznej, ma możliwość wpływu na interpretację rzeczywistości organizacyjnej i działań podejmowanych przez jej uczestników [23, s. 10–13].

Po trzecie, wyniki badań koncepcji i praktyki zarządzania wykorzystujące perspektywę historyczną mogą być również cenne dla kształcenia adeptów zarządzania, gdyż pozwalają im na zrozumienie działań podejmowanych przez ludzi w konkretnych uwarunkowaniach oraz poznania rzeczywistych skutków tych działań. Wykorzystanie perspektywy historycznej w kształceniu pozwala również na powiązanie zarządzania organizacjami z innymi sferami życia gospodarczego i społecznego z rozwojem technologii, nauki czy stosunków społecznych. Pozwala na ukazanie, jak procesy „długiego trwania” wpływają na działania podejmowane w wymiarze mikro [11].

Po czwarte, zwrócenie uwagi na taką kategorię analityczną, jak kompetencje cywilizacyjne, rozumiane jako głęboko zakorzenione nawyki, umiejętności niezbędne dla pełnego korzystania z instytucji i form organizacyjnych i urządzeń technicznych, jakie wytworzyły się w obrębie nowoczesnej cywilizacji przemysłowej w jej wariantach zachodnim, umożliwiające poruszanie się i korzystanie z instytucji w obrębie struktur kapitalistycznego rynku, demokratycznego systemu politycznego i otwartego obiegu informacji intelektualnych i artystycznych [24], pozwala na umieszczenie w ich ramach również takich elementów, jak przedsiębiorczość, odpowiedzialność, etos pracy, efektywne zarządzanie czy racjonalna administracja. Odwołanie się do pojęcia kompetencji cywilizacyjnych pozwala na traktowanie koncepcji i praktyki zarządzania nie tylko jako elementów rzeczywistości organizacyjnej poszczególnych organizacji dążących do efektywnego osiągnięcia założonych celów, ale także jako czynników wpływających na poziom cywilizacyjny społeczeństwa. Zatem badania koncepcji zarządzania w perspektywie historycznej służą nie tylko poznaniu, ale i utrwalaniu postaw i kształtowaniu kompetencji cywilizacyjnych Polaków.

2. Założenia metodologiczne perspektywy historycznej w badaniach koncepcji zarządzania

Wskazane powyżej cechy rzeczywistości organizacyjnej oraz powiązanie koncepcji zarządzania z praktyką powodują, że ich poznanie winno uwzględniać następujące konteksty. Pierwszy jest kontekst praktyki, wyzwani stojących przed menedżerami kierującymi dominującym w danym okresie typem organizacji.

Na przykład, dominującym typem organizacji w USA na przełomie XIX i XX wieku generującym nowe dla zarządzania problemy były przedsiębiorstwa przemysłowe. Zmiany technologiczne, wzrost kosztów wytwarzania w konfrontacji z niską wydajnością pracy pojedynczego robotnika i niską kulturą pracy wpłynęły na rozwiązania zaproponowane przez F.W. Taylora. W swojej koncepcji zalecał uproszczenie i standaryzację czynności robotników, wykorzystywanych maszyn i elementów służących do produkcji oraz wytwarzanych wyrobów, dobór i szkolenie robotników, opracowanie norm wydajności pracy oraz opieranie się na motywacji ekonomicznej pracowników i ich chęci indywidualnego awansu.

Drugim kontekstem są stosunki społeczne, relacje między różnymi kategoriami pracowników, stosunki przemysłowe, układ sił między kapitałem a pracą, stan zaawansowania procesów profesjonalizacji zarządzania i pozycja menedżerów. Kontekst ten wpływa przede wszystkim na szanse powodzenia wdrażanych w praktyce koncepcji zarządzania i działa równie silnie na możliwość adaptacji koncepcji zarządzania w innych środowiskach społecznych i organizacyjnych. Powoduje to zwrócenie uwagi na problematykę władzy, jej legitymizacji w organizacjach i sposobów sprawowania. Rozmiar dystansu władzy, na co zwracał uwagę G. Hofstede [14] sprzyja wdrażaniu pewnych koncepcji zarządzania, a utrudnia inne. Styl sprawowania władzy wpływa na procesy decyzyjne, koresponduje z układem grup interesów w organizacjach, co również wpływa na kształt koncepcji zarządzania i proces ich wdrażania [13, s. 118–128].

Trzecim kontekstem jest kultura narodowa oddziałująca na kulturę pracy poszczególnych grup pracowniczych wpływających na system przyjętych w danym społeczeństwie norm i wartości. Czwartym kontekstem jest stan gospodarki stwarzający ogólne warunki prowadzenia działalności gospodarczej czy decydujący o sytuacji budżetu państwa i możliwości finansowania sfery publicznej. Piątym jest kontekst polityczny, sfera polityki wpływająca szczególnie na koncepcje zarządzania w sektorze publicznym, czego dobrym przykładem są doświadczenia z tworzeniem i wdrażaniem koncepcji nowego zarządzania publicznego [22].

Ostatnim szóstym kontekstem jest przyjmowany paradygmat nauki oraz wpływ koncepcji teoretycznych i metodologicznych innych dyscyplin naukowych na powstałe koncepcje zarządzania [17, s. 18]. Na przykład, na tworzone w środowisku inżynierskim koncepcje w nurcie naukowego zarządzania wpłynęło przyjęcie pozytywistycznej koncepcji nauki, na koncepcje powstałe w nurcie stosunków międzyludzkich wpływ miały koncepcje psychologiczne.

Wykorzystanie do opisu i wyjaśnienia koncepcji zarządzania pojęcia kontekst wynika z przekonania, że zjawiska i procesy tworzące wskazane powyżej konteksty pozwalają na lepsze zrozumienie badanych zobjektywizowanych form świadomości społecznej, jakim są koncepcje zarządzania. Zobjektywizowane społecznie, nieograniczone do poszczególnych organizacji, lecz będące elementem dyskursu prowadzonego w ramach procesów kształcenia adeptów zarządzania i doskonalenia menedżerów zarówno w szkołach wyższych, jak i poprzez szkolenia w firmach szkoleniowych czy szkoleniach prowadzonych przez stowarzyszenia profesjonalne. Wymienione konteksty nie są od siebie wzajemnie izolowane, a przeciwnie – wzajemnie na siebie oddziałują, stwarzając społeczno-kulturowe uwarunkowania tworzenia, adaptacji i wdrażania w praktyce koncepcji zarządzania. To one w konkretnych, historycznych uwarunkowaniach wpływają na różnice między, na przykład, koncepcjami naukowej organizacji stworzonymi, wdrażanymi i wpływającymi na kulturę pracy i poziom kompetencji cywilizacyjnych w USA i w Polsce [10]. Koncepcje te są prezentowane i dyskutowane na łamach czasopism branżowych i naukowych, co wskazuje na bazę źródłową prowadzonych badań oraz środowiska, które należy uwzględnić w takich badaniach, twórców, propagatorów, komentatorów i realizatorów badanych koncepcji.

3. Przykłady badań oraz społeczno-kulturowe uwarunkowania stanu ich zaawansowania

Uwarunkowania badań, którym poświęcony jest artykuł, a które można zakwalifikować do obszaru badania myśli organizatorskiej, są związane ze wskazanymi we wcześniejszym podrozdziale argumentami na

rzez ich prowadzenia. Tak więc badania dotyczące koncepcji powstałych w ramach dyscyplin o większym dorobku teoretycznym i refleksji metodologicznej, np. socjologii czy ekonomii, są lepiej ugruntowane niż w przypadku myśli organizatorskiej. Zrozumienie przez przedstawicieli tych dyscyplin uwarunkowań społeczno-kulturowych, odwołanie się przez współczesnych badaczy do dorobku klasyków tych dyscyplin powoduje zwrócenie większej uwagi na badania koncepcji powstałych w ich obszarze. Również nie bez znaczenia jest świadomość społecznego oddziaływania tych koncepcji i ich autorów. Dobrym przykładem takich badań w odniesieniu do polskiej myśli ekonomicznej są badania Dariusza Grzybka [13].

Badania dotyczące koncepcji i praktyki zarządzania prowadzone były najpierw w krajach o dłuższej i stabilnej gospodarce kapitalistycznej, przede wszystkim w USA. Badania prowadzone w ramach *business history* dotyczyły nie tylko monografii przedsiębiorstw czy przedsiębiorców i dokonań amerykańskich twórców koncepcji zarządzania, ale także ukazywały w perspektywie historycznej ważne zagadnienia z dziedziny zarządzania. Przykładem publikacji powstałej z badań z pierwszego obszaru może być publikacja poświęcona koncepcji naukowej organizacji [1]. Przykładem publikacji z drugiego obszaru badań mogą być publikacje Chandlera [5; 6].

Badania koncepcji zarządzania w perspektywie historycznej były nie tylko prowadzone w ramach *business history*. Perspektywa historyczna wykorzystywana była również do wyjaśnienia różnic kulturowych wpływających na wzory osobowe przedsiębiorców i menedżerów w Stanach Zjednoczonych i Finlandii [25]. H. Valtonen zauważyła różnice w postawach i systemach wartości uważanych za ważne przez przedsiębiorców i menedżerów obu krajów. Wyjaśniając je, odwoływała się do sekularno-racjonalnej kultury fińskiej i religijno-tradycyjnej kultury amerykańskiej. Różnice wynikały także z innej tradycji polityki gospodarczej i roli państwa w gospodarce. Istota sukcesu w działalności gospodarczej w przypadku przedsiębiorców i menedżerów amerykańskich związana była w większym stopniu z sukcesem osobistym i ideą wolnej konkurencji, a w Finlandii z wartościami społecznymi i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw.

Następowanie po sobie „racjonalnych” i „normatywnych” koncepcji zarządzania S. Barley i G. Kunda wyjaśniali, odwołując się do trzech rodzajów przyczyn: praktycznego aspektu koncepcji zarządzania, czyli dostarczania menedżerom wiedzy pomocnej w osiągnięciu zamierzonego celu organizacyjnego, wpływu innych dyscyplin naukowych na zarządzanie oraz przeobrażeń społecznych i gospodarczych, szczególnie koniunktury gospodarczej [2]. Koncepcji *scientific management* w USA swoją książkę poświęcił Y. Shenhav [20]. W wyjaśnianiu procesu jej powstania i rozwoju uwzględnił uwarunkowania społeczno-gospodarcze, polityczne, kulturowe oraz wpływ kategorii analitycznych właściwych ujmowania rzeczywistości organizacyjnej przez środowisko inżynierskie. Takie ujęcie pozwoliło mu na ukazanie nie tylko wykorzystania tej koncepcji w praktyce zarządzania organizacjami gospodarczymi, ale także jej wpływu na sukces wypracowania koncepcji technokratycznych w polityce społecznej USA.

W badaniach recepcji i rozwoju koncepcji naukowej organizacji w Polsce perspektywę historyczną wykorzystuje P. Górski [9; 10; 11]. Uwzględnienie wymienionych wcześniej kontekstów pozwoliło na ukazanie zarówno uniwersalnego wymiaru koncepcji naukowej organizacji, jak i na wskazanie barier, które ograniczały możliwość jej zastosowania w praktyce polskich organizacji. Uwzględnienie kontekstu społecznego i kulturowego pozwoliło na powiązanie profesjonalizacji zarządzania i kształtowania się środowiska menedżerskiego w Polsce z przeobrażeniami polskiej inteligencji.

Podsumowanie

W Polsce wykorzystanie perspektywy historycznej w badaniach organizacji i zarządzania jest znacznie słabiej obecne niż w USA czy krajach zachodniej Europy. Odwołanie do historii występuje okazjonalnie w związku z ważnymi dla tej dyscypliny rocznicami lub w monografiach poświęconych takim postaciom, jak K. Adamiecki [7]. W swoich pracach poświęconych historii myśli organizatorskiej Z. Martyniak ograniczył się do prezentacji poglądów i dokonań licznych przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania,

nie uwzględnił jednak szerszego kontekstu związanego z perspektywą historyczną [19]. Ten brak zainteresowania uwzględnieniem wymiaru historycznego w badaniach koncepcji i praktyki zarządzania próbowałbym wyjaśnić, odwołując się do przedstawionych w artykule argumentów na rzecz wykorzystania tej perspektywy.

Po pierwsze, niewielkie zainteresowanie zagadnieniami filozoficznymi wśród polskich badaczy organizacji i zarządzania, szczególnie dotyczącymi ontologii bytu społecznego, statusu ontologicznego organizacji i koncepcji zarządzania. Przykładem może być brak rozważań dotyczących takiego pojęcia, jak „myśl organizatorska” przez autorów publikacji poświęconych tej problematyce [19; 21]. Zupełnie inaczej jest w przypadku badaczy myśli socjologicznej [23] czy ekonomicznej [18, s. 23].

Po drugie, specyfika rozwoju gospodarczego, przerwany (pięćdziesięcioleciem planowej gospodarki socjalistycznej) rozwój kapitalizmu, brak tradycji polskich przedsiębiorstw oraz przekonanie kadr wykładowców i menedżerów o uniwersalnym charakterze upowszechnianych i wdrażanych współcześnie koncepcji zarządzania powodują niewielką wrażliwość na uwzględnienie szerszego kontekstu omawianych koncepcji zarządzania.

Po trzecie, wynika to także z ograniczenia pojmowania narodowej kultury i tradycji do sfery decydującej o przetrwaniu przez Polaków okresu braku własnej państwowości, do języka, literatury, sztuki i pamięci walk o niepodległość. Ludziom działającym w sferze gospodarczej i ich osiągnięciom przypisuje się mniejsze znaczenie i są słabiej obecni w pamięci Polaków.

Bibliografia

1. *A Mental Revolution. Scientific Management since Taylor* (1992), Edited by Daniel Nelson Ohio State University Press.
2. Barley, S.R., Kunda G. (1992), *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*, Administrative Science Quarterly, no. 37.
3. Boudon R. (2008), *Efekt odwrócenia. Niezamierzone skutki działań społecznych*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
4. Braudel F. (1999), *Historia i trwanie*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1999.
5. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge M.A.
6. Chandler A.D. (1978), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press.
7. Czech A. (2009), *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
8. Giddens, A. (2003), *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, tłum. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
9. Górski P. (2005), *Między inteligentką tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska naukowej organizacji, i jego ideologii i działań organizatorskich w Polsce międzywojennej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
10. Górski P. (2009), *Metodologiczne aspekty badania rozwoju i recepcji koncepcji zarządzania na przykładzie naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych i w Polsce*, w: *Studia z zarządzania międzykulturowego*, red. Ł. Sułkowski, K. Waniek, cz. 2, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
11. Górski P. (2011), *Kształcenie menedżerów wobec zjawiska kryzysu. Perspektywa historyczna*, Master of Business Administration, nr 6.
12. Grzybek D. (2012), *Polityczne konsekwencje idei ekonomicznych w myśli polskiej 1869–1939*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
13. Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa.
14. Hofstede G. (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. Jastrzęb M. (2011), *Historia biznesu: czego uczy i czy pomaga zrozumieć światowy kryzys?* Master of Business Administration, nr 6.

16. Koźmiński A.K. (2011), *Tożsamość nauki o zarządzaniu*, w: *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. W. Kieżun, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa.
18. Landreth H., Colander D.C. (2005), *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Martyniak Z. (2002), *Historia myśli organizatorskiej/ wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
20. Shenhav Y. (1999), *Manufacturing Rationality: the Engineering Foundations of the Managerial Revolution*, Oxford University Press.
21. Sobczak T. (2012), *Polska myśl organizatorska a rachunkowość w Polsce międzywojennej*, *Przegląd Organizacji*, nr 9.
22. Supernat J. (2003), *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, w: *Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, nr 2.
23. Szacki J. (2002), *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Sztompka P. (1994), *Teorie zmiany społecznej a doświadczenia polskich transformacji*, *Studia Socjologiczne*, nr 1.
25. Valtonen H. (2007), *Do Cultural Differences Matter? Entrepreneurial Attitudes in 20th-century Business Leaders Autobiographies in Finland and the United States*, *Business and Economic History*, online, no. 5.

KONCEPCJA CSR W KOMPOZYCJACH MODELOWYCH¹

Streszczenie: Współczesne organizacje i rola, jaką pełnią w społeczeństwie, są kwestionowane. W odpowiedzi na oczekiwania społeczne w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w pracy tej przeprowadzone zostaną rozważania na temat konsekwencji wynikających ze stosowania przez organizacje dwóch zasadniczych modeli społecznej odpowiedzialności biznesu. Do fundamentalnych modeli w zakresie CSR zalicza się model społecznej odpowiedzialności biznesu zaproponowany przez A.B. Carrola oraz opozycyjny model autorstwa Y.C. Kang i D.J. Wood.

Przeprowadzona tutaj analiza dotyczy znanych podejść do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu. W pierwszej kolejności przeanalizowany zostanie model Carrola, który postuluje ekonomiczny paradygmat jako poziom tworzący fundament piramidy odpowiedzialności. Co ważne, dokonana zostanie także autorska analiza porównawcza modelu odpowiedzialności z modelem potrzeb A. Maslowa oraz wskazane zostaną podobieństwa występujące na poziomie konstrukcji obu modeli. W następnej kolejności przeprowadzona zostanie interpretacja modelu Kang i Wood, którzy w opozycji do modelu Carrola, konstrukcję swego modelu oparli o prymat moralnych i społecznych obowiązków organizacji.

Na podstawie porównania tych teorii, oprócz praktycznych spostrzeżeń, wskazane zostaną implikacje adresowane do menadżerów w zakresie sposobu reagowania na wyzwania społecznej odpowiedzialności biznesu. Najważniejszym wnioskiem jest teza, że piramida społecznej odpowiedzialności biznesu zdefiniowana przez Kang i Wood daje obietnicę uzyskania trwalszych efektów stosowania zasad CSR. Wynika to z elementarnych potrzeb indywidualnego człowieka – definiowanego w tym kontekście jako pracownika – które poprzez dyfuzję kreują poziom kultury organizacyjnej znamiennej dla idei społecznie odpowiedzialnego postępowania. W konsekwencji, w artykule podnoszona jest kwestia zmiany paradygmatu społecznej odpowiedzialności w kierunku rozwiązań, umożliwiających uzyskanie trwałych efektów jej stosowania.

Słowa kluczowe: CSR, modele społecznej odpowiedzialności biznesu, porównania, implikacje.

THE CONCEPT OF CSR IN THE COMPOSITIONS OF MODEL

Abstract: Organizations and their role are challenged by societal expectations. In order to contribute to this challenge of how corporations can deal with different CSR orientations when they perform their activities in different cultural settings our analysis is theoretically based on the comparison of two well known corporate social responsibility approaches by Carroll versus Maslow and Kang & Wood.

The analysis is based on two well-known corporate social responsibility approaches: first, reference is made to Carroll who reflects the economic paradigm as the basic layer of a pyramid as economic responsibility. On the opposite side, to Kang and Wood who give priority to moral and social responsibilities aligned to the different organizations.

Based on the comparison of these theories in addition to some practical insights will be provided into and managerial implications developed regarding how to respond to the challenges of corporate responsibility.

It is claimed that corporations which follow a CSR understanding corresponding to the pyramid of Kang and Wood are better prepared to deal with differences regarding CSR compared with corporations that are based on the thinking of Carroll's pyramid. But this important strategic challenge response process cannot be analyzed within the traditional views of the firm. Therefore, a paradigm shift is asked in corporate responsibility.

Keywords: CSR models of corporate social responsibility, implications.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/04796.

Wprowadzenie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w literaturze tematu interpretowana jest na wiele sposobów oraz z różnych perspektyw [2; s. 3–17; 5, s. 33–56; 8, s. 2–5]. W piśmiennictwie przedmiotu znamienne są zapisy istoty koncepcji CSR w postaci specyficznych modeli. W zależności od sposobu podejścia przedsiębiorstw do koncepcji społecznej odpowiedzialności wymienia się stanowisko [6, s. 29]: *before profit obligation* oraz *after profit obligation*. Co oznacza odpowiednio, że przedsiębiorstwo zaangażowanie społeczne traktuje niezmiennie priorytetowo, w drugim przypadku natomiast zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa jest możliwe wtedy i tylko wtedy, jeśli wygenerowany zysk jest na tyle duży, że pozwala na wydatkowanie środków na cele społeczne.

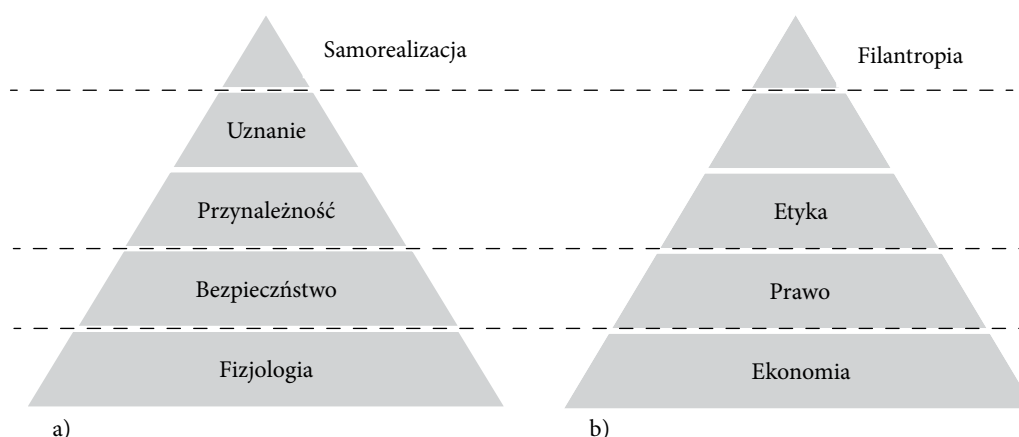
1. Egzemplifikacje rozwiązań modelowych na potrzeby realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

1.1. Idea i struktura modelu CSR według A.B. Carolla

Twórcą modelu *after profit obligation* jest A.B. Carroll [1, s. 39–48]. W modelu tym wyróżnione zostały charakterystyczne poziomy odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa, tj.: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny. Warto zwrócić uwagę, że wymieniona kolejność nie jest przypadkowa – odzwierciedla bowiem poziom zaawansowania i zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa w realizację kwestii CSR. Carroll zastosował analogię znaną z zapisu hierarchii potrzeb zdefiniowanej przez A. Maslowa [4, s. 370–396]. A.B. Carroll zaproponował model analogiczny do społecznej odpowiedzialności biznesu odzwierciedlony w formie piramidy (rysunek 1).

Poszczególnym rodzajom odpowiedzialności przedsiębiorstwa odpowiadają różne oczekiwania ze strony społeczeństwa. I tak, społeczeństwo wymaga od przedsiębiorstwa odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, jednocześnie oczekuje też odpowiedzialności etycznej i filantropijnej.

U podstaw społecznej odpowiedzialności leży odpowiedzialność ekonomiczna, na której wspierają się pozostałe rodzaje odpowiedzialności społecznej. Odpowiedzialność prawna usytuowana jest na wyższym szczeblu, gdyż przedsiębiorstwa podejmując działalność gospodarczą, mają obowiązek działać w granicach prawa. Przepisy prawa zdefiniowane są w sposób jednolity – dla wszystkich są takie same, co oznacza, że określają dopuszczalne i niedopuszczalne praktyki postępowania. Przestrzeganie przepisów prawa jest płaszczyzną odniesienia dla działania menedżerów.



Rysunek 1. Zestawienie: a) piramida potrzeb A. Maslowa, b) piramida odpowiedzialności A.B. Carolla

Źródło: Na podstawie [4, s. 370–396; 1, s. 39–38]

Porównując prace Carrolla i Masłowa, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że płaszczyzna ekonomiczna oraz prawna z punktu widzenia menedżerów w modelu CSR podporządkowana jest takim samym prawom, jak potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa w modelu potrzeb. Poziomy te pełnią rolę fundamentów egzystencji organizacji i człowieka. Człowiek pełni w społeczeństwie rolę dualną, stąd może być oceniany przez pryzmat pracodawcy lub też obywatela danego społeczeństwa, w którym funkcjonuje. W zestawieniu – potrzeby i odpowiedzialności – niemal doskonale się uzupełniają, prezentując przestrzenną perspektywę uwzględniającą interesy podstawowych podmiotów na rynku. Stąd na rysunku 1 wprowadzone zostały linie łączące wspólne obszary dla potrzeb i odpowiedzialności, dzięki którym zwraca się uwagę na korelacje występujące między nimi.

W piramidzie, powyżej odpowiedzialności prawnej, Carroll usytuował odpowiedzialność moralną (etyczną) – tę, która nie jest uregulowana prawem, jednak funkcjonuje. Wskazuje ona na konieczność działania w sposób sprawiedliwy, uczciwy, z poszanowaniem godności ludzkiej, z zamiśnem podejmowania praktyk nie szkodzących innym. Przy czym, należy mieć na względzie, że w każdym społeczeństwie, czy też w danej społeczności zachodzi specyficzna prawidłowość – „poziom odpowiedzialności moralnej zależy od tego, co ludzie w danym społeczeństwie uważają za godziwe, sprawiedliwe, należyte” [6, s. 31].

Niezależnie od środowiska, z którego wywodzą się pracownicy oraz panujących w organizacji zasad moralno-etycznych, w celu ujednolicenia panujących reguł menedżerowie wprowadzają kanony moralne. Zazwyczaj przyjmują one postać kodeksów etycznych oraz innych niezbędnych uregulowań, wspierających wysiłki na rzecz odpowiedzialności prawnej.

Poziom odpowiedzialności etycznej w organizacji odzwierciedla wpisane w hierarchię Masłowa potrzeby przynależności oraz uznania w środowisku. Poziom, zakres i sposób zaspokojenia tych potrzeb w kluczowy sposób wpływają na postawy i zachowania etyczno-moralne człowieka, stąd wykazać można ponownie zgodność ideologii tych dwóch modeli.

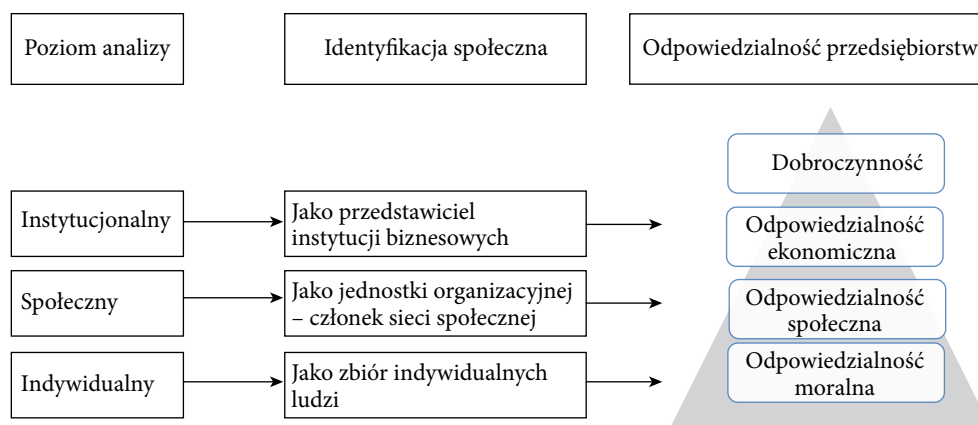
Na szczycie piramidy społecznej odpowiedzialności Carroll umieścił filantropię. Aktywna dobroczynność dzięki swej istocie czyni z korporacji instytucję obywatelską poprzez przekazanie części zasobów przedsiębiorstwa (ekonomicznych i pozaekonomicznych) na rzecz społeczeństwa w celu udzielenia konkretnej pomocy. Na szczycie piramidy Masłowa natomiast umieszczona została potrzeba samorealizacji, która wprost odzwierciedla chęć i możliwość realizacji potrzeb wyższych człowieka. Warto zwrócić uwagę, że poziom samorealizacji może być interpretowany bardzo szeroko – uwzględniając potrzeby transcendencji. Transcendencja, traktowana jest jako najważniejszy objaw miłości bliźniego, w ramach której sprawy innych osób przedkładane są ponad własne. Podobnie jak w modelu CSR – w modelu Masłowa potrzeby układają się w specyficzną hierarchię, by w konsekwencji dążyć do realizacji potrzeb czy też odpowiedzialności na najwyższym poziomie. Poziom ten skłania pracowników organizacji do podejmowania wysiłków w kierunku działań etycznych oraz filantropijnych, które choć leżą w naturze człowieka – nie zawsze odwzorowywane są w strukturach organizacji. Tworzą natomiast osobowość, wizerunek oraz kreują sposób postrzegania firmy przez interesariuszy.

Charakterystyczny sposób prezentacji hierarchii, zgodny z teorią piramidalną zaproponowaną przez A.B. Carrolla, klasyfikowany jest w literaturze tematu jako model CSR typu *after profit obligation* – co oznacza, że poziom jego realizacji zależy od poziomu efektywności ekonomiczno-prawnej firmy. Im poziom ten jest wyższy, tym organizacja jest bardziej skłonna do alokacji zasobów zgodnie z potrzebami etyczno-filantropijnymi na rzecz społeczeństwa.

Mimo niewątpliwie istotnych rozwiązań modelowych, na uwagę zasługuje fakt, że w koncepcji Carrolla swoista hierarchia odpowiedzialności może budzić wątpliwości dotyczące pobudek stosowania przez organizację rozwiązań w zakresie CSR. Zasadne wydaje się pytanie – jaki poziom zysku finansowego uruchamia zachowania odpowiedzialne społecznie na poziomie etycznym i filantropijnym. Kwestia ta jest dość subiektywna, dlatego w celu porównania przedstawiony zostanie drugi model CSR.

1.2. Charakterystyka modelu CSR według Y.Ch. Kang i D.J. Wood

Odmienny w swej naturze jest model społecznej odpowiedzialności biznesu zaproponowany przez Y.Ch. Kang i D.J. Wood [3, s. 408–418]. Model ten [7, s. 52–60] postuluje ideę prymatu wartości moralnych nad pozostałymi wartościami. Moralność przenika przez kolejne warstwy, dając podwaliny decyzji i działań podejmowanych przez menedżerów – w aspekcie społecznym, ekonomicznym i wreszcie dobroczynnym². Istotne jest to, że Kang i Wood zaproponowali analizę w oparciu o zdefiniowany poziom: indywidualny, organizacyjny oraz instytucjonalny (rysunek 2).



Rysunek 2. Poziom analizy, identyfikacji wizualnej oraz zakres obowiązków korporacyjnych

Źródło: Na podstawie Kang, Y.C. i Wood, D.J. (1995)

Model Kang i Wood ze względu na istotę nazywany jest konstrukcją typu *before profit obligation*. Właściwość tę interpretować można jako immanentną cechę tożsamości organizacji – niezależnie od ekonomicznych rezultatów jej działalności gospodarczej fundament aktywności tworzony jest przez zbiór wartości moralno-etycznych. W ujęciu ogólnym moralność rozumiana jest jako zbiór wartości i reguł postępowania, który jest charakterystyczny dla danej jednostki i/lub społeczności. Etyka natomiast stanowi specyficzną refleksję nad naturą moralności. Kluczowe jest to, że ocena moralno-etyczna dokonywana jest zawsze w kontekście konkretnej sytuacji społecznej czy też w opisywanym przypadku – organizacyjnej. Dlatego istotne znaczenie dla sposobu postępowania, prezentowanych postaw i wartości danej osoby ma środowisko, z którego pochodzi.

Kang i Wood poprzez konstrukcję swojego modelu wyrażają pogląd, że to właśnie moralno-etyczne postawy pracowników – niezależnie od lokalizacji geograficznej organizacji, uwzględniając różnice kulturowe, wpływają na poziom skuteczności realizowanej strategii odpowiedzialności społecznej. Poziom indywidualnych postaw oraz prezentowanych wartości moralno-etycznych poszczególnych pracowników przenoszą się na poziom całej instytucji. Transformacja odbywa się na zasadzie przenikania i rozprzestrzeniania się w strukturze organizacyjnej, czego konsekwencją jest specyficzna kultura organizacyjna.

Współcześnie społeczeństwa składają się z współzależnych i płynnych struktur społecznych, w ramach których funkcje instytucji społecznych nakładają się na siebie i wzajemnie przenikają. Podstawowy cel funkcjonowania organizacji obejmuje nie tylko realizację zadań o wymiarze ekonomicznym, ale również i pozaekonomicznym, jak wytwarzanie produktów, w tym usług, ale także generowanie miejsc pracy czy zaspokajanie potrzeb społeczności.

Na kolejnym poziomie modelu CSR autorstwa Kang i Wood znajduje się odpowiedzialność społeczna. Rezultaty działań organizacji zawsze mają swe implikacje w przestrzeni społecznej. Są to wpływy, które wpływają na środowisko w sposób bezpośredni (np. poziom wibracji, hałasu, zanieczyszczenia), jak i po-

² Kang, Y.C., Wood, D.J. zastosowali pojęcie „benevolence”, które może być tłumaczone jako życzliwość, dobrodziejstwo, łaskę, uczynność czy w kontekście modelu A.B. Carrola – jako filantropię.

średnio (np. poziom bezrobocia, zamożność gminy, perspektywy rynku pracy, rozwój infrastruktury). Istotne jest to, żeby istniała świadomość współistnienia i współzależności zachodzących między podmiotami obecnymi na rynku. W kompetencji nauk ekonomicznych leży wyjaśnianie podstawowych praw zachodzących na rynku. Znamienne jest to, że wszystkie instytucje działają na zasadzie komplementarnej, ich praca oparta jest o paradygmat wzajemnej koegzystencji.

Dysponując zapleczem moralno-społecznym, organizacje kształtują swoją sytuację ekonomiczną. Zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności w modelu *before profit obligation* menedżerowie część wartości wypracowanej w postaci ekonomicznej i pozaekonomicznej przeznaczają na realizację polityki CSR. Są to zarówno aktywności w zakresie wolontariatu pracowniczego, jak i wsparcia rzeczowego czy też finansowego na rzecz społeczności lokalnej, ale również zaangażowanie w kwestie społecznie istotne w celu wyrównania szans i odpowiedzialności w ujęciu zrównoważonego rozwoju. Zaangażowanie zasobów organizacji odbywa się na zasadzie samoświadomości i mentalnego przekonania o słuszności odpowiedzialnego współistnienia każdego podmiotu działającego na rynku. Można też nazwać ten stan dojrzałością społeczną organizacji. Co oznacza, że im wyższy poziom dojrzałości z zakresu CSR prezentują pracownicy, tym wyższy jest poziom zaawansowania i zakres aktywności podejmowanych na rzecz CSR.

Na szczycie piramidy umieszczono aktywność, którą opisano jako dobroczynność. Są to zaawansowane działania, których nadrzędną ideą jest czynienie dobra na poziomie przekraczającym standardy realizowane w życiu codziennym. Jest to najwyższy poziom, możliwy do wyobrażenia przy aktualnym poziomie wiedzy i doświadczenia, w ramach, którego dąży się do realizowania działań w zakresie filantropii i transcendencji na zasadzie pierwotnego powołania, wynikającego z natury człowieczeństwa, a nie z aktu przyzwolenia na działanie realizowane przez menedżerów w momencie osiągnięcia określonego pułapu zyskowności organizacji.

Podsumowanie

Podstawową różnicą pomiędzy modelami *after profit* i *before profit obligation* jest struktura modelu warstwowego, którego poszczególne elementy, choć tożsame w swej naturze, dla każdego z modeli układają się odmiennie. Wydaje się jednak, że w celu uzyskania względnie trwałych efektów w zakresie podejmowanych działań w kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu paradygmatem wiodącym powinien stać się model Kang i Wood. Ze względu na priorytety, które warunkują potrzeby, zachowania i postawy pracowników, model ten wydaje się być bardziej naturalny. Bazuje bowiem na pierwotnych prawach tkwiących w naturze człowieka i jest niezależny od istniejących okoliczności rynkowych.

W przypadku modelu Carrola, zawsze istnieje niepewność co do poziomu granicy właściwego zysku, umożliwiającego podjęcie aktywnych działań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu, które, należy zaznaczyć, mają charakter dobrowolny. To w gestii menedżerów istnieje podjęcie decyzji o czasie, zakresie i aktywności na rzecz szeroko rozumianej CSR. Rodzi to wątpliwości, czy istnieje granica zysku ekonomicznego, która uruchamia działalność typu CSR w organizacji. Ponieważ poziom ten jest względny i uznaniowy – należy przyjąć, że odpowiedź jest negatywna. Zależy to wyłącznie od menedżerów, którzy podejmują kluczowe decyzje w tej sprawie.

W modelu A.B. Carrola zakłada się, że w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej istnieje wyłącznie wybór między zyskiem a ryzykiem, natomiast w modelu Y.C. Kang i D.J. Wood istnieje swoboda wyboru i odpowiedzi w obszarze priorytetów, celów oraz realizowanej polityki organizacji, a nie tylko w kwestii metod i środków ich realizacji.

W związku z tym w artykule zawarto postulat dotyczący dokonania zmian w zakresie paradygmatu społecznej odpowiedzialności organizacji w kierunku rozwiązań umożliwiających uzyskanie trwałych efektów jej stosowania.

Bibliografia

1. Carroll A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, vol. 34(4), s. 39–48.
2. Hys K., Hawrysz L. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4, s. 3–17, Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.
3. Kang Y.C. and Wood, D.J. (1995), *Before-profit Social Responsibility – Turning the Economic Paradigm Upside-down*, w: *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*, eds. D. Nigh, D. Collins, Vienna, s. 408–418.
4. Maslow A.H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, vol. 50(4), s. 370–396.
5. Przybytniowski J.W. (2012), *Odpowiedzialny biznes nie dla wszystkich*, w: *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje-strategie-analiza*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 33–56.
6. Rybak M. (2004), *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 31.
7. Sachs S., Rühli, E., Mittnacht V. (2005), *A CSR Framework due to Multiculturalism: the Swiss Re Case*, *Corporate Governance*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 5, iss. 3, s. 52–60.
8. Wolniak R. (2013), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie doskonalenia systemów zarządzania jakością*, *Problemy Jakości*, nr 9, s. 2–5.

Jarosław Ignacy

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

HORYZONT CZASOWY STRATEGII POLSKICH FIRM W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że współczesne otoczenie pełne ograniczeń, presji konkurencyjnej, ale i szans rozwojowych sprawia, że zarządzanie firmą staje się coraz większą sztuką. Zmiany zachodzące w otoczeniu stanowią jeden z głównych czynników, które w coraz większym stopniu utrudniają firmom tworzenie strategii rozwoju. Rodzi to pytanie, jak zmienność czynników otoczenia wpływa na długość horyzontu czasowego polskich firm w zależności od ich wielkości. W związku z tym artykuł ma na celu określenie i ocenę długości horyzontu czasowego stosowanego w małych, średnich i dużych firmach poprzez analizę wyników badania ankietowego przeprowadzonego na próbie 150 polskich przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania potwierdzają, że większe firmy stosują dłuższy horyzont czasowy strategii i planowania strategicznego. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie przekonanie o konieczności planowania powyżej roku. Dodatkowo duże firmy bardziej jednoznacznie deklarują planowanie działań służących realizacji długookresowych celów w perspektywie co najmniej trzyletniej niż mniejsze firmy.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, strategia rozwoju firmy, horyzont czasowy strategii.

THE TIME HORIZON OF THE STRATEGY OF POLISH COMPANIES IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: Contemporary world is full of constraints, competitive pressures, but also development opportunities. Changes in the environment are one of the major factors which make it increasingly difficult for companies to create development strategies. It is interesting how the variability of environmental factors affect the length of the time horizon of Polish companies' strategies' depending on their size. The purpose of this paper is to identify and assess the length of the time horizon used in small, medium and large companies by analyzing the results of a survey conducted on a sample of 150 Polish companies. The study confirms that larger companies use a longer time horizon of the strategy and strategic planning. With the increase in size of the business there is a growing belief in the necessity of planning over 1 year range. Large companies also more explicitly declare action plans aimed at achieving the long-term goals in longer period (more than 3 years).

Keywords: strategic management, development strategy, time horizon of strategy.

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące we współczesnym otoczeniu sprawiają, że dzisiejszy świat jak nigdy dotąd jest pełen wzajemnych relacji i współzależności. Ten wpływ globalizacji odczuwają nie tylko międzynarodowe koncerny czy krajowi liderzy, ale nawet firmy działające jedynie w skali lokalnej [10, s. 12; 2, s. 115–122; 3, s. 16–20]. Współczesne uwarunkowania rozwoju odciskają swoje wyraźne piętno na działalności przedsiębiorstw i mają ogromny wpływ na codzienne decyzje podejmowane przez menedżerów.

Złożoność istniejących ograniczeń, presja konkurencyjna i powiązane z nimi szanse, a także zagrożenia rozwojowe sprawiają, że dokonywanie wyborów strategicznych zdaje się obarczone coraz większym

ryzykiem. Te uwarunkowania mają bez wątpienia wpływ nie tylko na cały proces tworzenia i realizacji strategii, ale także na jej formę. W tym kontekście zasadne jest pytanie, jak współczesne uwarunkowania otoczenia wpływają na horyzont czasowy strategii stosowany przez polskie firmy. Zarówno z poznawczego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia kluczowe jest określenie, jak dalece uniwersalne prawidłowości wykazują w tym zakresie polskie firmy, a w jakim stopniu zależą one od wielkości firmy.

1. Horyzont czasowy strategii – w świetle badań literaturowych

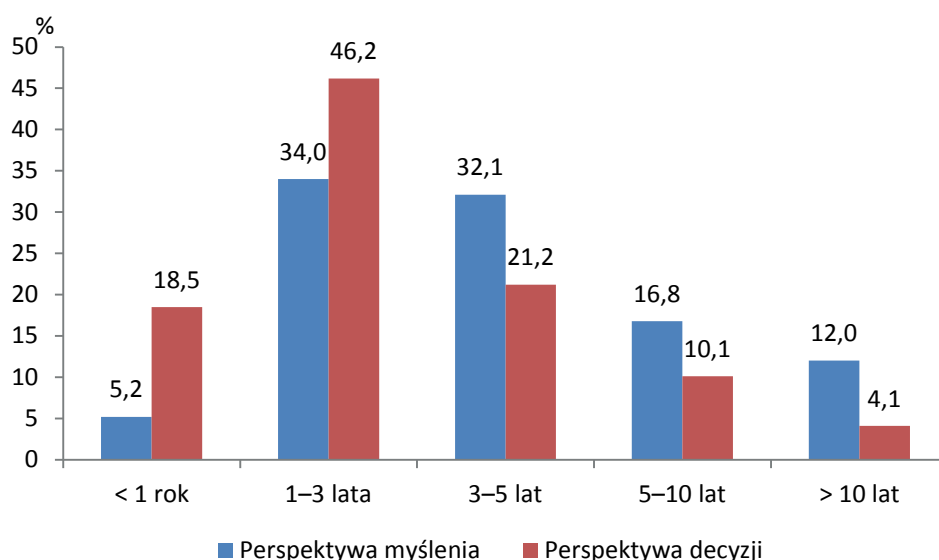
Choć strategia w swoim założeniu jest dokumentem stanowiącym podstawę działania w dłuższej perspektywie czasowej, to również w tym przypadku pojawia się problem horyzontu czasowego. Myślenie i działanie w ramach strategii może bowiem odbywać się w różnych perspektywach czasowych. Chociaż niemożliwe wydaje się arbitralne określenie optymalnego horyzontu strategii niezależnie od etapu rozwoju przedsiębiorstwa czy zmienności uwarunkowań branżowych, to nie ulega jednak wątpliwości, że jego wymiar ma kluczowe znaczenie dla celowości całego zarządzania strategicznego. W tym kontekście zarówno nadmierne wydłużanie horyzontu czasowego, jak i zbytne zawężenie perspektywy czasowej niosą ze sobą poważne niebezpieczeństwa.

Nadmierne wydłużenie horyzontu czasowego strategii skutkuje brakiem możliwości realnego przewidywania sytuacji, prognozowania uwarunkowań rozwoju, trendów i tendencji w zbyt odległej perspektywie. Sprawia to, że zarządzanie strategiczne może przybrać formę „wróżenia z fusów” czy „fantazjowania o znikomych walorach praktycznych” [8, s. 40]. Współczesne otoczenie, w którym narasta burzliwość i nieprzewidywalność, zwiększa takie niebezpieczeństwo i stawia pod znakiem zapytania celowość owego podejścia.

Z kolei zbyt krótki horyzont czasowy staje się bardziej wyrazem bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji celów obecnych menedżerów niż narzędziem realizacji dalekosiężnych ambicji i zamierzeń. Jest o tyle istotne, że zwykle dopiero myślenie w dłuższej perspektywie czasowej pozwala uchwycić nowe, obiecujące możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. To, co obecnie wydaje się nieosiągalne w ramach kontynuacji dotychczasowej ścieżki rozwoju, dopiero w dłuższym horyzoncie czasowym nabiera cech realności. Dzięki wydłużeniu horyzontu myślenia zwiększa się pole strategicznych wyborów umożliwiające poszukiwanie nowych perspektyw rozwoju. Przedstawione rozważania ilustrują, jak niekorzystne skutki dla perspektyw rozwoju przedsiębiorstw mogą spowodować decyzje obliczone na uzyskanie korzyści wyłącznie w krótkim horyzoncie czasowym. Brak dalekosiężnej refleksji charakterystycznej dla myślenia strategicznego sprawia, że doraźne działania najczęściej utrwalają obecnie realizowaną ścieżkę rozwoju. Doraźne myślenie i działanie wynikające z nadmiernego zawężenia horyzontu czasowego stanowią jeden z najczęstszych oraz najpoważniejszych błędów zarządzania strategicznego [8, s. 40].

Analizując problematykę horyzontu czasowego strategii, warto zastanowić się, jaki horyzont najczęściej wybierają przedsiębiorstwa. Według A. Kalety „przedsiębiorcy i zarządzający firmami wykazują niezwykle silną tendencję do przesadnego skracania horyzontu czasowego strategii” [8, s. 41]. Wsuwają przy tym różne argumenty mające usprawiedliwić ograniczenie planowania do perspektywy roku bądź maksymalnie 2–3 lat. Należą do nich m.in: pragmatyzm, brak możliwości przewidywania burzliwego otoczenia w dłuższej perspektywie czasowej czy ograniczanie ryzyka. Nie można negować oczywistej i zasadniczej przydatności tego typu planów dla przedsiębiorstwa, ale należy również zauważyć, że określanie ich mianem strategicznych wydaje się pewnym nadużyciem. Nawet najlepsze plany inwestycyjne czy rozwojowe określone w perspektywie dwuletniej nie są w stanie zastąpić planów strategicznych, a w praktyce za takie bywają uważane. Zagadnienia te stały się przedmiotem badań przeprowadzonych przez zespół K. Krzakiewicza. Wykazały one, że podstawą rozwoju w 50% przebadanych średnich i dużych firm ($n = 96$) stanowią okazje, a nie długofalowa strategia [9]. Interesujących wniosków dotyczących horyzontu czasowego strategii dostarczają również badania R. Krupskiego przeprowadzone na 368 przedsiębiorstwach

[11]. W badaniach tych wyodrębniono mikro-, małe, średnie i duże firmy o działalności produkcyjnej, usługowej, handlowej i mieszanej. W ramach horyzontu planowania otoczenia i zasobów autor wyróżnił perspektywę myślenia oraz perspektywę decyzji. Przeprowadzone badania wskazują, że są one równe w ok. 50% badanych firm. W pozostałych horyzont planowania z perspektywy myślenia jest dłuższy od horyzontu w odniesieniu do decyzji [11, s. 71]. Nie zmienia to jednak faktu, że najczęściej stosowanym horyzontem planowania jest okres 1–3 lat (dla perspektywy myślenia stosuje go od 34% do 50% firm) [11, s. 64]. Interesujące jest to, że dzieje się to niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności. Drugim horyzontem strategii pod względem częstości wykorzystania jest przedział 3–5 lat (taką perspektywę myślenia przyjmuje od 13,3% do 32,1% firm w zależności od ich rodzaju), a w trzeciej kolejności przedsiębiorstwa stosują horyzont poniżej roku. Wydaje się, że stosowanie tak krótkiego horyzontu czasowego strategii z jednej strony stanowi prawdopodobnie skutek niepewności decyzyjnej związanej z trudnościami przewidywania zmian w otoczeniu, z drugiej jednak strony trudno uznać takie działanie za strategiczne. Co ciekawe, wyjątkiem w tym zakresie jest planowanie zasobów: naturalnych, lokalizacji i image'u firmy, w których horyzont zarówno myślenia, jak i decyzji przekraczał 5 lat. Ze względu na ograniczone ramy artykułu nie jest możliwe szczegółowe omówienie tych badań. Z tego też względu zaprezentowane zostaną tylko wyniki planowania horyzontu firm w sferze otoczenia na przykładzie rynków (pozostałe wyodrębnione elementy tej sfery to produkty, konkurenci, dostawcy i inne (np. urzędy)). Okazuje się bowiem, że przykład rynków stanowi dobrą ilustrację i prezentuje wyniki charakterystyczne dla całej sfery otoczenia. Dane te prezentuje rysunek.



Horyzont czasowy planowania rynków

Źródło: Na podstawie: [11, s. 66]

Zaprezentowane dane wyraźnie wskazują, że horyzont czasowy perspektywy myślenia o otoczeniu jest w przypadku firm znacznie bardziej długofalowy niż horyzont czasowy decyzji. Długookresową, dłuższą niż trzyletnią perspektywę myślenia w odniesieniu do otoczenia deklaruje 60,9% badanych firm, podczas gdy podobną perspektywę czasową decyzji stosuje tylko 35,4% ankietowanych przedsiębiorstw.

Analizując literaturę przedmiotu [4; 5, s. 35–41; 6; 13, s. 105–106; 15, s. 51–64], wydaje się, że w przypadku wielu młodych firm, znajdujących się na wczesnych etapach rozwoju, planowanie strategiczne i strategia mają postać niesformalizowaną (w głowach właścicieli, w nieformalnych spotkaniach i rozmowach dotyczących przyszłości firmy itp.). W związku z tym firmy młode prawdopodobnie w większym stopniu

niż bardziej rozwinięte firmy koncentrują swoją uwagę na bieżącym funkcjonowaniu, czego skutkiem może być zawężenie i skrócenie horyzontu zarządzania. Wydaje się, że w bardziej dojrzałych firmach, głównie średnich i większych, planowanie nie opiera się już na intuicji i założeniach czy wyobrażeniach szefa firmy. W takich firmach strategia być może nadal nie jest kompleksowo sformalizowana, ale coraz częściej jest już precyzyjniej (finansowo, technicznie czy organizacyjnie) określona. Dzięki temu powoli rozpoczyna się planowanie pośrednich etapów i działań mających doprowadzić do osiągnięcia celów firmy. Być może sprawi to, że horyzont czasowy strategii ulegnie wydłużeniu [1; 7; 12; 14]. Z kolei funkcjonowanie dużych firm trudno już sobie wyobrazić bez sprecyzowanej strategii i określonych zasad działania. Rosnące grono interesariuszy sprawia, że coraz częściej wyznaczone cele strategiczne są przełożone na cele taktyczne i operacyjne, a także precyzyjniej określone w czasie, być może przypisana zostaje również odpowiedzialność za ich osiągnięcie. Pośrednie etapy i działania są więc prawdopodobnie dużo bardziej skonkretyzowane. Prawdopodobnie horyzont czasowy strategii będzie w tym przypadku dłuższy niż w odniesieniu do małych i średnich firm.

2. Metodyka badań i pytania badawcze

Badanie właściwe zostało przeprowadzone na próbie 150 polskich przedsiębiorstw¹. Grupę respondentów stanowiły pozagiełdowe spółki akcyjne oraz spółki giełdowe notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych i na rynku New Connect, powstałe po 1989 r. Liczebność głównej próby badawczej ustalono na 150 przedsiębiorstw w podziale na 3 osobne próby różnicowane ze względu na wielkość przedsiębiorstw – 50 małych, 50 średnich i 50 dużych firm. Ze względu na strategiczny charakter decyzji dotyczących horyzontu czasowego strategii respondentami była najwyższa kadra kierownicza przedsiębiorstwa, rozumiana jako dyrektor wykonawczy, dyrektor strategiczny, dyrektor zarządzający lub zarząd, rozumiany jako prezes zarządu oraz członkowie zarządu. Dobór próby badawczej opierał się na metodzie warstwowo-losowej i został opracowany na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego zawartych w raporcie z I półroczu 2011 roku. W ramach badań wykorzystano technikę bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego (PAPI – *Paper And Pencil Interview*). Wywiady zostały przeprowadzone przez wyspecjalizowaną agencję badawczą na podstawie opracowanego przez członków zespołu badawczego kwestionariusza wywiadu. Zawierał on 84 stwierdzeń w części zasadniczej i 11 pytań w części metryczkowej. Respondenci na skali Likerta określali poziom zgodności własnych przekonań ze stwierdzeniami badawczymi zawartymi w ankiecie. Dotyczyły one praktyk zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach i obejmowały 4 obszary badawcze:

- proces zarządzania strategicznego,
- uczestników zarządzania strategicznego,
- formę strategii,
- treść strategii.

Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu są wybory strategiczne polskich firm w zakresie horyzontu czasowego strategii. Stanowiły one jeden z aspektów badania formy strategii. Badanie tego obszaru zostało podporządkowane następującym pytaniom badawczym:

P1: Czy w większych przedsiębiorstwach horyzont czasowy strategii wybiega bardziej w przyszłość niż w małych i średnich firmach?

P2: Czy w dużych firmach przełożenie strategii na pośrednie etapy i działania jest bardziej skonkretyzowane niż w małych i średnich przedsiębiorstwach?

W celu znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze analizie poddano pytania metryczkowe (głównie wielkość zatrudnienia i wielkość przychodów w poszczególnych latach) oraz 5 stwierdzeń badawczych z obszaru „Forma strategii”. Dwa z nich badały, jak daleko w przyszłość wybiega horyzont czasowy myślenia

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy nr N N115 402240.

strategicznego, i określały sens planowania oraz stopień jego skonkretyzowania w długiej perspektywie czasowej. Kolejne stwierdzenie służyło weryfikacji stopnia szczegółowości planowania firm również w krótszym horyzoncie. Pozostałe dwa stwierdzenia identyfikowały skłonność do skracania horyzontu czasowego strategii.

3. Wyniki badań i dyskusja

Ogólna analiza horyzontu czasowego w ramach całej populacji 150 firm została pogłębiona poprzez badanie rozkładów odpowiedzi w 3 przekrojach w zależności od wielkości firmy. Wybrane rezultaty badań dotyczących horyzontu czasowego strategii w podziale na małe, średnie i duże firmy przedstawia poniższa tabela.

Dane statystyczne dotyczące horyzontu czasowego w zarządzaniu strategicznym polskich firm

Pytanie	Małe		Średnie		Duże		Współczynnik korelacji <i>tau-b</i> Kendalla
	x	σ	x	σ	x	σ	
S15. Planowanie działań firmy na okres dłuższy niż 3 lata ma sens	3,1	1,3	3,4	1,3	3,4	1,4	
S16. Wiem, gdzie chciałbym, żeby nasza firma była za 5 i więcej lat	4,3	0,9	4,0	1,2	4,5	0,6	
S17. Działania służące realizacji długookresowych celów planujemy w perspektywie co najmniej trzyletniej	3,6	1,2	3,7	1,2	4,3	0,8	0,204**z
S18. W dzisiejszych warunkach nie możemy zaplanować tylko najbliższego roku działalności	3,1	1,2	3,5	1,3	3,6	1,2	0,165*z 0,220**p
S19. Długofalowe, powyżej 5 lat plany naszej firmy nie są dokładnie sprecyzowane	3,4	1,1	3,3	1,3	2,9	1,3	

* – korelacja pytania z wielkością zatrudnienia (z) lub przychodów (p) w przedsiębiorstwie 2011 istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** – korelacja pytania z wielkością zatrudnienia (z) lub przychodów (p) w przedsiębiorstwie 2011 istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Aby zweryfikować istnienie zależności między stosowanym horyzontem strategii a wielkością firmy (tzn. wielkością zatrudnienia oraz wysokością przychodów), oprócz średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego wykorzystano głównie korelacje na podstawie współczynnika korelacji *tau-b* Kendalla (nieparametryczna miara korelacji dla zmiennych porządkowych). Sprawdzano przy tym istnienie zależności między stosowanym horyzontem strategii a kolejno:

- wielkością przedsiębiorstwa (w poszczególnych latach w podziale na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże),
- wielkością przychodu (w poszczególnych latach przychody określone w postaci 5 przedziałów).

W celu weryfikacji pytania badawczego P1 wykorzystane zostało stwierdzenie S18 „W dzisiejszych warunkach nie możemy zaplanować tylko najbliższego roku działalności”. W tym przypadku analiza średnich pozwala zauważyć marginalny trend wzrostowy wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw. Akceptacja zwiększa się od 3,1 w przypadku małych firm, poprzez 3,5 w średnich, do 3,6 w przypadku dużych przedsiębiorstw. Więcej informacji dostarczają rozkłady procentowe w 3 przekrojach populacji. Potrzebę planowania w horyzoncie czasowym dłuższym niż rok dostrzega bowiem 44% małych firm, 57% średnich firm i 51% dużych firm. Statystyczną istotność tych tendencji potwierdza korelacja odpowiedzi respondentów zarówno z wielkością zatrudnienia $r = 0,165$ (istotność na poziomie 0,05 – dwustronnie), jak i z wielkością przychodów $r = 0,220$ (istotność na poziomie 0,01 – dwustronnie). Pozwala to uprawdopodobnić podejrzenie o współzależności tych 2 zmiennych, tzn. wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie przekonanie o konieczności planowania powyżej roku.

Do weryfikacji oczekiwanych prawidłowości sformułowanych w postaci pytania P2 służy stwierdzenie S17 „Działania służące realizacji długookresowych celów planujemy w perspektywie co najmniej trzy-

letniej”. Analiza średnich pokazuje lekki trend wzrostowy, gdyż poziom akceptacji stwierdzenia rośnie od 3,6 w przypadku małych firm, poprzez 3,7 w średnich, aż do 4,3 w dużych firmach. Wraz ze wzrostem wielkości firm rośnie również jednoznaczność deklaracji – odchylenie standardowe maleje od 1,2 w przypadku małych i średnich firm do 0,8 w przypadku dużych przedsiębiorstw. Duże firmy bardziej jednoznacznie deklarują planowanie działań w perspektywie co najmniej trzyletniej niż mniejsze firmy. Wskazaną prawidłowość potwierdza korelacja $r = 0,204$ (istotność na poziomie 0,01 – dwustronnie) między udzielonymi odpowiedziami a wielkością zatrudnienia. Pozwala to potwierdzić ich współzależność, tzn. wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie skłonność do planowania działań służących realizacji długookresowych celów w perspektywie co najmniej trzyletniej.

Wydaje się, że głównym ograniczeniem przedstawionej metodyki badawczej był deklaracyjny charakter odpowiedzi respondentów dotyczący horyzontu czasowego strategii. Określali oni poziom zgodności własnych przekonań ze stwierdzeniami badawczymi zawartymi w ankiecie. Trudno jednak zweryfikować, czy i w jakim stopniu te deklaracje idą w parze z podejmowanymi decyzjami. Uniknięcie takich wątpliwości byłoby możliwe dzięki wykorzystaniu obserwacji uczestniczącej, ale ze względu na operat i próbę badawczą praktyczna realizacja tego postulatu nie jest możliwa. W interpretacji wniosków warto zatem pamiętać o tym ograniczeniu charakterystycznym dla większości badań.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania dotyczące horyzontu czasowego strategii polskich firm pozwalają stwierdzić, że **większe firmy stosują dłuższy horyzont czasowy strategii i planowania strategicznego**. Potwierdzeniem tego faktu jest istotna statystycznie prawidłowość polegająca na tym, że **wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie przekonanie o konieczności planowania powyżej roku**. Dodatkowego potwierdzenia w tym zakresie dostarcza kolejna prawidłowość statystyczna – **duże firmy bardziej jednoznacznie deklarują planowanie działań służących realizacji długookresowych celów w perspektywie co najmniej trzyletniej niż mniejsze firmy**. W kontekście praktyk zarządzania strategicznego i badań przeprowadzonych na próbie 150 przedsiębiorstw zastanawiający jest fakt, dlaczego przedsiębiorstwa średnie w przypadku wielu stwierdzeń, również tych dotyczących horyzontu czasowego, wykazują zróżnicowanie, które nie wydaje się wyłącznie pośrednim etapem wzrostu z małej firmy do przedsiębiorstwa dużej wielkości. Uchwycenie ich specyfiki wymaga dalszych pogłębionych badań przeprowadzonych na podstawie uzyskanych wyników.

Literatura

1. Bourgeois L.J., Brodwin D.R. (1984), *Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon*, Strategic Management Journal, no. 5 (3).
2. Box T.M. (2011), *Small Firm Strategy in Turbulent Times*, Academy of Strategic Management Journal, vol. 10, iss. 1, January.
3. Bryan L.L. (2002), *Just-in-time Strategy for a Turbulent World*, McKinsey Quarterly, Special Edition, iss. 2.
4. Drucker P.F. (2005), *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
5. Ebert R.J., Piehl D. (1973), *Time Horizon: A Concept for Management*, California Management Review, vol. 15, iss. 4, summer.
6. Grant R.M. (2011), *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Guth W.D., MacMillan I.C. (1986), *Strategy Implementation versus Middle Management Self Interest*, Strategic Management Journal, no. 7 (4).
8. Kaleta A., Moszkowicz K. red. (2005), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1025, Wrocław.

9. Krzakiewicz K., Cyfert S., Kraśniak J. (2006), *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 2.
10. Kotler P., Caslione J.A. (2010), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, New Media, Warszawa.
11. Krupski R. (2011), *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
12. Lovas B., Ghosal S. (2000), *Strategy as Guided Evolution*, Strategic Management Journal, no. 21 (9).
13. Martin J.A., Davis K.J. (2010), *Late in the Game: How Does a Short Time Horizon Impact CEO Decision Making?*, Academy of Management Perspectives, vol. 24, iss. 3, August.
14. Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York.
15. Tylecote A. (1987), *Time Horizons of Management Decisions: Causes and Effects*, Journal of Economic Studies, vol. 14, iss. 4.

STRATEGIE WSPIERANIA INNOWACYJNOŚCI WŚRÓD PRACOWNIKÓW: STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Szybkość wdrażania innowacji determinuje możliwości uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, same innowacje zaś są efektem działań ludzi. Celem artykułu jest krytyczna analiza strategii wspierania innowacyjności pracowników w wybranej dużej organizacji produkcyjnej. Cel ten osiągnięto poprzez porównanie wyników analizy literatury przedmiotu ze strategią wybranej organizacji. Badanie przeprowadzono w formie pogłębionego wywiadu ustrukturyzowanego z przedstawicielem kadry kierowniczej. Krytyczna analiza pozwoliła na zestawienie wyróżników strategii wspierających innowacyjność z zaobserwowanymi cechami strategii deklarowanej w podmiocie badania. W badanej organizacji stwierdzono rosnący poziom innowacji zgłaszanych przez pracowników w wyniku wdrożenia strategii proinnowacyjnej oraz promowanie zespołowości pracowniczej poprzez częściową rezygnację z hierarchicznej struktury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: innowacyjność, strategia, studium przypadku.

STRATEGIES OF EMPLOYEE INNOVATION ENHANCEMENT: CASE STUDY

Abstract: The speed of innovation introduction determines possibilities of gaining competitive advantage, and innovations are created by people. The main aim of the paper is critical analysis of innovation enhancement strategies among employees in chosen, large production company. The aim is accomplished by comparison of literature research result with the strategy of chosen, large organization. I employed semi-structured in-depth interview with the manager in order to gather data. The critical analysis helped to compare characteristics of strategies which enhance innovativeness with features of declared strategy in chosen company. Proinnovative strategy introduced in the company, as well as promoting teamwork through partial discarding of hierarchical, organizational structure resulted in increasing number of innovations created by employees.

Keywords: organizational innovation, strategy, case study.

Wprowadzenie

Odpowiedzią organizacji na zmienność otoczenia jest innowacja. Jej wygenerowanie wymaga, by przedsiębiorstwo posiadało zdolności organizacyjne umożliwiające utrzymanie ciągłości aktywności innowacyjnej, a to – ustawicznego myślenia o innowacjach i mobilizowania organizacji do rekonfigurowania potencjału strategicznego [19]. W tym celu organizacja powinna rozwinąć zdolności, które mogą być narzędziem do manipulowania istniejącymi zasobami w celu tworzenia nowych ich konfiguracji [4, s. 1105–1121].

Systematyczne generowanie innowacji zwiększa szanse przedsiębiorstwa na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Aby móc ją osiągnąć i podtrzymywać w zmieniającym się środowisku, przedsiębiorstwo powinno dopasowywać ogół posiadanych zasobów i zdolności do odkrywania i wykorzystywania szans skierowanych na rozwijanie nowych produktów w celu zaspokojenia potrzeb rynkowych [5, s. 1264–1273].

Tak rozumiana innowacyjność odnosi się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów i usług, które odzwierciedlają zdolność do przekraczania granic efektywności operacyjnej oraz sposobów integrowania zasobów i rynków w poszukiwaniu możliwości i tworzenia wartości [14, s. 17–23]. Ważną cechą innowacyjności przedsiębiorstwa jest ciągłość procesów innowacyjnych, a przez to ich długofalowy charakter. Stąd niezwykle istotne stają się długookresowe działania na rzecz wspierania innowacyjności wśród pracowników. Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie strategii wspierania innowacyjności wśród pracowników realizowanej w celowo dobranym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

1. Innowacyjność w literaturze

Innowacje są definiowane na różne sposoby – są one kojarzone z nowymi produktami, usługami, technologiami lub procesami [21, s. 34–46], częściowo modyfikującymi bądź zastępującymi dotychczasowe [17, s. 110]. Innowacyjność wymaga zaangażowania zasobów – zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Procesy innowacyjne są charakteryzowane przez interpunkcyjność i multidyscyplinarność (implikujące potrzebę budowania relacji i stworzenia adekwatnego środowiska wspierającego je), uzależnienie od wiedzy i doświadczenia menedżerskiego, konieczną bliskość z partnerami zewnętrznymi (co związane jest ze zmianą modelu fazowego innowacji w kierunku modelu spiralnego, w którym klienci dostarczają informacji na temat potencjalnych możliwości doskonalenia). Innowacje wymagają także integracji celów, zadań i funkcji z obszaru B+R, produkcji, przy czym integracja wymusza przekraczanie granic organizacji. Interakcyjność innowacji, zakładająca wykorzystanie źródeł wewnętrznych i zewnętrznych, jest rezultatem gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji tworzących wiedzę niezbędną dla przedsiębiorstwa. Procesy innowacyjne są także długotrwałe, co utrudnia ich standaryzację. Innowacje są wreszcie kosztowne – wynika to z długości procesów i liczby podmiotów w nie zaangażowanych. Wiąże się z tym także problem ryzyka – prawdopodobieństwo niepowodzenia wynikającego z nieprzewidzenia kluczowej dla oceny jakości procesu akceptacji rozwiązania przez klienta jest wysokie [10, s. 175–176].

Z punktu widzenia przedmiotu innowacji oraz jego efektów, innowacje dzielone są według różnych kryteriów. Pierwsze z nich to przedmiot zastosowania rozwiązań. Zgodnie z nim, innowacje dzielone są na produktowe i procesowe. Innowacje produktowe obejmują identyfikację i opracowanie nowych produktów lub doskonalenie już istniejących. Są zatem każdym unowocześnieniem produktu istniejącego, ale również każdym całkowicie nowym produktem różniącym się od dotychczas istniejących na rynku. Innowacje procesowe dotyczą zmian w procesie wytwórczym. Obejmują one każde działanie, wprowadzając nowe systemy wytwarzania i zarządzania, ale także nowy sposób docierania do odbiorców produktu. Ze względu na stopień nowości wyróżnia się innowacje radykalne i inkrementalne. Innowacje radykalne skutkują fundamentalnymi zmianami w działalności organizacji, które mogą się wiązać niekiedy z zarzuceniem dotychczasowych produktów. Innowacje inkrementalne prowadzą do mniejszych, lecz korzystnych zmian. Polegają na systematycznym doskonaleniu, ulepszaniu i modyfikowaniu istniejącego produktu lub procesu. Innowacja przyrostowa może być dalej doskonalona w wyniku kolejnych innowacji tego rodzaju [16].

Innowacje produktowe nie powinny przesłaniać natury zjawiska i wynikającej z niej możliwości doskonalenia również procesów zachodzących w organizacji i na styku organizacji i otoczenia. Istnieje bowiem wiele przedsiębiorstw, które, oferując produkty dość standardowe, zyskały przewagę nad rywalami dzięki wysokiej innowacyjności procesów ich wytwarzania czy dystrybucji [3]. Innowacje przełomowe różnią się od innowacji inkrementalnych tym, że destabilizują i zmieniają dotychczasowe „reguły gry” [2, s. 34–35].

Powyższe pozwala twierdzić, że innowacja to coś więcej niż nowatorski pomysł, to proces, który obejmuje opracowanie koncepcji użytkowej produktu lub usługi, aby zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku [21, s. 34–46].

Ciągłe generowanie innowacji zwiększa szanse przedsiębiorstwa na uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Aby móc ją osiągnąć i podtrzymać w zmieniającym się środowisku, przedsiębiorstwo

powinno ciągle doskonalić ogół posiadanych zasobów i zdolności do odkrywania i wykorzystywania szans na rozwijanie nowych produktów w celu zaspokojenia potrzeb rynkowych [5, s. 1265–1266]. Ważną cechą innowacyjności przedsiębiorstwa jest ciągłość procesów innowacyjnych oraz ich długofalowy charakter. Wyrazem innowacyjności przedsiębiorstwa są innowacje.

W literaturze wyróżnia się także trzy płaszczyzny innowacyjności organizacji: produktową, procesową i organizacyjną [15]. W dynamicznym otoczeniu istotne są nie tyle produkty innowacyjne, ile przede wszystkim zdolność i sprawność organizacji w ich dostarczaniu. Skupienie się wyłącznie na produktach prowadzi do utrzymania przewagi konkurencyjnej w krótkim horyzoncie czasowym. Jej podtrzymanie w długim okresie wymaga skupienia się na kluczowych zdolnościach i produktach organizacji [16].

2. Organizacyjne wspieranie innowacyjności: znaczenie strategii

Przedsiębiorstwa działające w warunkach burzliwego otoczenia (wysokiej konkurencji) powinny się wyróżniać wysokim natężeniem innowacji i odpowiadać na potrzeby rynku nowymi produktami, technologiami i formami marketingu. Powinien temu sprzyjać zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, upowszechniania i promowania nowych idei i rozwiązań, które zapewnią podmiotom stałą, a nie przypadkową, incydentalną działalność innowacyjną [7].

W celu osiągnięcia sukcesu rynkowego nie wystarczy już innowacyjny pomysł szybko skomercjalizowany. Szybkość przepływu informacji oznacza również szybką możliwość skopiowania tego pomysłu przez konkurentów. Produkty unikatowe w krótkim czasie stają się powszechne i nie generują ponadprzeciętnych korzyści [9]. Oznacza to, że organizacje już nie dążą do opracowania innowacyjnego produktu, lecz do wypracowania zdolności do innowacyjnego działania – zdolności innowacyjnej. Zdolność ta według Wang i Pervaiz [20, s. 31–51] obok zdolności adaptacyjnych i absorpcyjnych wchodzi w skład zdolności dynamicznych.

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa muszą tworzyć systemowe warunki dla wprowadzenia innowacji [16] znajdujące swój wyraz w strategii organizacji. Formulowane w organizacjach plany strategiczne dotyczą wielu obszarów jej działalności – od technologii wytwarzania produktów, poprzez strategię marketingu i sprzedaży, do optymalizacji kosztów. W literaturze przedmiotu przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu otoczenia przedsiębiorstwa na innowacyjność oraz związku innowacyjności z efektywnością. Hult, Hurley i Knight [6, s. 429–438] przeprowadzili badania w 181 dużych organizacji w Stanach Zjednoczonych i nie stwierdzili istotnego wpływu zmienności otoczenia na innowacyjność tychże firm i na ich efektywność. Przeciwnie wyniki jednakże otrzymali Jansen, van den Bosch i Volberda [8, s. 1661–1674], którzy badali 283 jednostki organizacyjne dużej instytucji z sektora finansowego działającej na wielu rynkach europejskich i udowodnili, że otoczenie dynamiczne wzmacnia wpływ istotnych innowacji na wyniki finansowe oraz że obecność mocnej konkurencji na rynkach aktywności przedsiębiorstwa pozytywnie wpływa na zwiększenie innowacyjności wewnątrz organizacji.

W środowisku dynamicznym, w którym zmiana jest czynnikiem naturalnym i ciągłym, trudno formułować precyzyjną strategię, a jeszcze trudniej mierzyć poziom jej realizacji. Budowanie strategii w zmiennym otoczeniu polega głównie na określaniu prostych reguł działania w określonych sytuacjach oraz rozsądnym upraszczaniu rzeczywistości [13].

Dokonany przegląd literatury skutkuje wyszczególnieniem wyróżników strategii wspierających innowacyjność. Zaliczono do nich: proste reguły działania; koncentrację na innowacjach produktowych i procesowych; systemowość, kompleksowość rozwiązań; tworzenie multidyscyplinarnego środowiska (interakcyjność); budowanie relacji przekraczających granice organizacji; skoncentrowanie na kliencie; promowanie rozwiązań inkrementalnych i radykalnych; tworzenie warunków do swobody działania; skłonność do ryzyka i ponoszenia nieprzewidzianych kosztów; ciągłość działań innowacyjnych [12, s. 332]. W kolejnym punkcie działalność innowacyjna w badanym podmiocie przeanalizowana została z perspektywy wskazanych wyróżników.

3. Innowacje w badanym przedsiębiorstwie – wyniki badań

Metoda analizy

Do analizy strategii wspierania innowacyjności w badanym podmiocie zastosowano metody jakościowe gromadzenia i analizy danych. Technika prowadzenia badań był wywiad bezpośredni przeprowadzony z przedstawicielem najwyższego kierownictwa połączony z krytyczną analizą dokumentów organizacyjnych.

Charakterystyka podmiotu

Badane przedsiębiorstwo jest niezależną grupą skoncentrowaną na projektowaniu, produkcji i sprzedaży części i podsystemów dla przemysłu samochodowego. Posiada ponad 120 zakładów, 60 centrów odpowiedzialnych za rozwój i 12 platform dystrybucyjnych. Grupa zatrudnia ponad 70 000 pracowników w 29 krajach świata. W 2012 r. grupa zainwestowała ponad 1 mld euro w badania i rozwój, co czyni ją jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie. W działach B+R zatrudnia niemal 10 000 pracowników, co stanowi 12,4% zatrudnienia. Obecnie prowadzi ponad 300 projektów badawczych, z których 60 współrealizuje z podmiotami zewnętrznymi. Tylko w 2012 r. zgłosiła niemal 650 wniosków patentowych. Respondent jest menedżerem wyższego szczebla w jednym z zakładów produkcyjnych w Polsce.

Postrzeżenie innowacyjności

Respondent postrzega innowacyjność organizacji głównie w kategoriach wprowadzania na rynek produktów dla przemysłu samochodowego, ale także w kategoriach systemu zarządzania. Omawiając innowacyjność, tak mówił na temat istoty innowacyjności oraz jej związku z podstawowymi elementami organizacji:

„W XXX innowacyjność definiowana jest poprzez jedną ze strategii *Constant Innovation Policy*, czyli strategię ciągłej innowacyjności. Ma ona na celu jedno z trzech strategicznych działań: zmniejszenie emisji dwutlenku węgla, zapewnienie większego komfortu użytkowania pojazdu i zapewnienie bezpieczeństwa podczas podróżowania. Są to trzy obszary, w których XXX szuka produktów innowacyjnych”.

Takie rozumienie innowacyjności implikuje konsekwencje dla podstawowych elementów opisujących organizację: struktury, strategii i kultury. W szczególności, organizacja tworzy specjalne struktury odpowiedzialne za realizację poszczególnych faz procesu innowacyjnego; strategia firmy zawiera odnośniki do procesów innowacyjnych i ich wyników, a kultura organizacyjna, poprzez proinnowacyjne nastawienie, ma wspierać procesy innowacyjne oraz promować poszukiwanie nowych, niespotykanych rozwiązań. Na temat spójności strategii, struktury i kultury organizacji informacje znaleźć można między innymi w najważniejszych dokumentach organizacyjnych.

Opis działalności innowacyjnej w badanym podmiocie

Organizacja wdrożyła kompleksowy system wspierania. Oznacza to konsekwencje dla wszystkich jej poziomów. Proces twórczy, generowanie nowych i użytecznych rozwiązań przebiega w specjalnie do tego wyznaczonych centrach badawczo-rozwojowych umiejscowionych w różnych miejscach świata. Pomysły na nowe rozwiązania przechodzą tam przez wiele faz projektowych, w wyniku których przygotowywane są do wdrożenia w zakładach produkcyjnych. Tak o projektach mówi respondent:

„Proces innowacyjny odbywa się w projektach o nazwach P3, P2, P1 i P0. P3 to całkiem innowacyjne produkty, takie, które nie istnieją jeszcze na rynku, nad którymi pracuje się w naszych centrach badawczo-rozwojowych, szukając rozwiązań na potrzeby rynku. Projekty P2 to projekty, gdzie produkty konkurencyjne już istnieją, lecz są rozwijane przez Grupę. Projekty P1 to modyfikacje już istniejących produktów, a P0 polegają na doskonaleniu już istniejącego produktu poprzez na przykład zmniejszenie kosztów jego wytwarzania”.

Po kompleksowym opracowaniu rozwiązania jest ono przekazywane do wdrożenia do wybranych zakładów, przy czym w tych zakładach troskę o należyte wprowadzenie rozwiązania w życie przejmują dział B+R, który powołuje grupy projektowe złożone z przedstawicieli różnych działów funkcjonalnych. Tak stworzone zespoły, odpowiedzialne za wdrożenie nowych rozwiązań, realizują odrębny, precyzyjnie opisany w fazach, projekt.

Naturalną implikacją wynikającą z przedstawionego procesu, na gruncie ról organizacyjnych i zagadnień strukturalnych, jest to, że proces innowacyjny jest realizowany w różny sposób na różnych szczeblach struktury, przy czym zakresy obowiązków i odgrywanych ról poszczególnych komórek organizacyjnych istotnie się różnią. Podejście do innowacji opiera się na byciu elastycznym i znajdowaniu innowacyjnych rozwiązań z dziedziny stanowiącej przewagę konkurencyjną Grupy, a następnie wyprodukowaniu tych produktów według rygorystycznie przestrzeganych standardów jakości. W opinii respondenta sukces w działalności innowacyjnej pochodzi przede wszystkim z własnych badań (*in-house research*). Ponadto innowacje wynikają w dużym stopniu z rozwoju innych gałęzi przemysłu.

Działaniem wykorzystywanym sporadycznie do częściowego obniżenia kosztów B+R jest współpraca z zewnętrznymi ośrodkami badawczymi zlokalizowanymi na wyższych uczelniach oraz prowadzenie wspólnych projektów badawczych w kooperacji z małymi innowacyjnymi firmami zewnętrznymi.

W zakładach produkcyjnych innowacyjność jest wymuszana – określono liczbę usprawnień zgłaszanych przez pracowników na cztery miesięcznie na pracownika. Przy zatrudnieniu na poziomie 1000 pracowników oznacza to ponad 4000 usprawnień miesięcznie. W przypadku niewykonania zadania pracownikowi potrącana jest premia. Co więcej, premia uzależniona jest nie tylko od indywidualnego wysiłku pracownika, ale też od wysiłku wszystkich pracowników tworzących grupę, w której pracuje. Jeśli któryś z członków grupy nie wypracuje wymaganej liczby nowatorskich rozwiązań usprawniających – wszyscy pracownicy ponoszą tego konsekwencje.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz literatury i badanego przypadku możliwe jest zestawienie wyróżników strategii wspierania innowacyjności ze strategią wspierania innowacyjności w badanym przedsiębiorstwie (przedstawiono je w tabeli).

Zestawienie wyróżników strategii wspierania innowacyjności ze strategią stosowaną w badanym podmiocie

Wyróżnik (z analizy literatury)	Krótką charakterystyka działań badanego podmiotu	Ocena spełnienia wyróżnika (+/-)
Proste reguły działania	Organizacja stworzyła wiele dokumentów normujących prowadzenie badań innowacyjnych. Nie są one jednak proste	-
Koncentracja na innowacjach produktowych i procesowych	Firma, w opinii respondenta, koncentruje się przede wszystkim na innowacjach produktowych	-
Systemowość, kompleksowość rozwiązań	Stworzona dokumentacja jest kompletna i dotyczy wielu aspektów innowacyjności. Rozwiązania są kompleksowe i spójne	+
Tworzenie multidyscyplinarnego środowiska	Organizacja koncentruje się na rozwijaniu własnych centrów, przy czym działalność jest silnie wyspecjalizowana, co utrudnia tworzenie multidyscyplinarnych zespołów. Multidyscyplinarność pojawia się dopiero przy wdrożeniach	-/+
Budowanie relacji przekraczających granice organizacji	Organizacja koncentruje się na obronie posiadanego <i>know-how</i> i inwestuje w rozwój własnych ośrodków naukowo-badawczych. Współpraca ma charakter szczątkowy, a firma sięga po nią niechętnie	-
Skoncentrowanie na kliencie	Wszelkie zmiany wprowadzane w firmie są zorientowane na klienta, poprawę jakości produktów i usług	+

Wyróżnik (z analizy literatury)	Krótką charakterystyka działań badanego podmiotu	Ocena spełniania wyróżnika (+/-)
Promowanie rozwiązań inkrementalnych i radykalnych	Firma toleruje zarówno rozwiązania radykalne – zupełnie nowe, jak i inkrementalne zmiany – świadczy o tym podział innowacji na cztery typy	+
Tworzenie warunków do swobody działania	Firma tworzy warunki swobody działania dla centrów B+R, lecz nie dla zakładów produkcyjnych. Innowacyjność tych grup pracowniczych nie jest pozytywnie oceniana. System skłaniania pracowników produkcyjnych do zgłaszania pomysłów w opinii respondenta jest „mało skutecznym wymuszaniem”	-/+
Skłonność do ryzyka i ponoszenia nieprzewidywanych kosztów	Nie ma formalnej polityki względem ponoszenia kosztów, choć wysoki poziom nakładów sugeruje, że firma pozwala pracownikom na pewną swobodę	-/+
Ciągłość działań innowacyjnych	Działania w zakresie innowacyjności mają charakter permanentny, ciągły, a centra B+R nieprzerwanie prowadzą badania i projektują nowe rozwiązania	+

„+” – działania prowadzone w podmiocie są spójne z wyróżnikami z literatury,

„-” – działania prowadzone w podmiocie nie są spójne z wyróżnikami z literatury.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w badanym podmiocie tylko część z wyróżników realizowana jest w pełnym zakresie. Brakuje zwłaszcza umiejętności spojrzenia na zagadnienia możliwości wspierania innowacyjności pracowników od strony godzenia sprzeczności istniejących w samej strategii. W tym świetle wykorzystanie teorii godzenia sprzeczności strategicznych [1, s. 152–164] wydaje się zasadne dla poprawy stanu wspierania innowacyjności. Akceptacja dla innowacyjności na poziomie zakładu produkcyjnego, wspierana systemowo, mogłaby bez wątpienia wzmocnić pozycję konkurencyjną oraz zwiększyć liczbę innowacji.

Warto zauważyć, że odgórnie narzucony obowiązek generowania pomysłów przez pracowników, sprzężony z negatywnym motywowaniem (karaniem za brak spełnienia kryteriów), jest źle oceniany nawet przez respondenta – przedstawiciela wyższej kadry zarządzającej w dużym zakładzie produkcyjnym.

Przeprowadzone analizy literatury, choć na bardzo ograniczonym, ze względu na pożądaną objętość, materiale empirycznym pozwoliły na wyłonienie wyróżników strategii wspierających innowacyjność – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Przeprowadzona analiza wskazała, że nawet strategia dużej grupy organizacyjnej przedsiębiorstw, będącej awangardą firm innowacyjnych na świecie, nie spełnia wszystkich spośród wybranych i uznanych za istotne wyróżników. Stanowić to może ciekawe pole dalszych dociekań opartych na wynikach badań ilościowych. Konsekwentne badania prowadzone w konwencji sprzeczności strategicznych mogą przynieść interesujące informacje dotyczące wspierania innowacyjności w organizacjach. Próba taka, podjęta przez W. Dyducha [3], przyniosła wiele interesujących rozstrzygnięć na gruncie twórczej strategii organizacji.

Bibliografia

1. Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice.
2. Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
3. Dyduch W. (2012), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
4. Eisenhardt K.M., Martin J.A.M. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strategic Management Journal, vol. 21, no. 10/11, s. 1105–1121.
5. Hogan S.J., Soutar G.N., McColl-Kennedy J.R., Sweeney J.C. (2011), *Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development*, Industrial Marketing Management, vol. 40, s. 1264–1273.
6. Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. (2004), *Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance*, Industrial Marketing Management, vol. 33, nr 5, s. 429–438.
7. Janasz W., Koziol K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

8. Jansen J.J.P., Bosch F.A.J. van den, Volberda H.W. (2006), *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, Management Science, vol. 52, no. 11, s. 1661–1674.
9. Lozano Platonoff A. (2009), *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa.
10. Łobejko S. (2010), *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
11. Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
12. Nogalski B., Karpacz J. (2012), *Orientacja na klienta a innowacyjność średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260, Wrocław.
13. Obłój K. (2001), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
14. Osbert-Pociecha G. (2006), *Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość – nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, red. J. Lichtarski, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 7, z. 3, s. 17–23.
15. Parthasarathy R., Huang C., Ariss S. (2011), *Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership*, Journal of Knowledge Management, vol. 9, no. 3.
16. Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa.
17. Penc J. (2007), *Zarządzanie innowacjami. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź.
18. Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May–June.
19. Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWE, Warszawa.
20. Wang C.L., Pervaiz K.A. (2007), *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, International Journal of Management Reviews, vol. 9, no. 1.
21. Yang J. (2012), *Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China*, Journal of Engineering and Technology Management, vol. 29, s. 34–46.

Wioletta Jakubowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PROFIL STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW MSP

Streszczenie: W artykule podjęta została tematyka struktur organizacyjnych przedsiębiorstw MSP. Celem przedstawionych w artykule badań było zweryfikowanie, czy przedsiębiorstwa MSP charakteryzują się elastycznymi strukturami organizacyjnymi. Przeprowadzono badania ilościowe na próbie 380 podmiotów, w których zidentyfikowany został profil struktury organizacyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Niestety założenia badawcze nie zostały potwierdzone. Wbrew oczekiwaniom profil struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP, zarówno w ogóle, jak i w ramach poszczególnych grup, bardziej zbliża się do profilu struktury mechanistycznej, mniej elastycznej niż struktury organicznej.

Słowa kluczowe: struktura, elastyczność, profil, przedsiębiorstwa MSP.

PROFILE OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF SME ENTERPRISES

Abstract: The article is about organizational structures SME enterprises. The aim of the study was carried out to verify whether the companies SMEs are characterized by flexible organizational structures. The quantitative study was conducted on a sample of 380 subjects, which identified the profile of the organizational structure of micro-, small and medium enterprises. Unfortunately, research assumptions have not been confirmed. Contrary to expectations, the profile of the organizational structure of SME enterprises, both in general and within specific groups, is closer to the profile of the mechanistic structure, less flexible than organic structure.

Keywords: structure, flexibility, profile, SME enterprises.

Wprowadzenie

Struktura organizacyjna i jej kształtowanie jest niezmiernie ważne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna przede wszystkim pełni funkcję koordynacyjną, porządkuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz ma za zadanie umożliwić realizację założonych celów. Niestety w ostatnich latach więcej uwagi poświęca się strukturom sieciowym, a tematyka struktur organizacyjnych jest mniej eksponowana. Jednak ze względu na dynamiczne zmiany, jakie następują w otoczeniu, oraz na znaczenie kształtowania struktur organizacyjnych dla sprawności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa temat ten powinien być stale poruszany i pogłębiany.

Należy zaznaczyć, że niezależnie od okresu, w jakim były prowadzone, badania dotyczące struktur organizacyjnych można podzielić na trzy rodzaje: identyfikujące struktury organizacyjne, dotyczące czynników strukturotwórczych oraz efektów zastosowania określonej struktury organizacyjnej. Pierwszy rodzaj badań to te, w których analizowane były struktury organizacyjne ze względu na parametry je charakteryzujące. Podejmowano próby klasyfikacji i tworzenia typologii. Badania te były charakterystyczne dla pierwszej fazy rozwoju nauk o zarządzaniu. Drugi i trzeci rodzaj badań nad strukturą organizacyjną to

poszukiwanie związków między określonymi parametrami lub typami struktury a wybranymi elementami charakteryzującymi działalność przedsiębiorstwa. Były to zarówno wskaźniki ekonomiczne, jak i realizowane strategie działania. Obecnie prowadzone badania nad strukturami organizacyjnymi zazwyczaj w pierwszej kolejności charakteryzują struktury organizacyjne, a potem autorzy przechodzą do szukania zależności między strukturą a wybranymi parametrami.

Do najważniejszych badań nad strukturami organizacyjnymi należy zaliczyć m.in. te prowadzone przez D.S. Puga, D.J. Hicksona, C.R. Hiningsa i C. Turnera [14, 66–105], którzy zidentyfikowali sześć wymiarów struktury organizacyjnej, takich jak specjalizacja, standaryzacja, formalizacja, centralizacja, konfiguracja, elastyczność. Duża ilość badań, które można odnaleźć w literaturze przedmiotu, poświęcona jest czynnikiem strukturotwórczym. Ten aspekt badali chociażby: Ch.S. Koberg i G.R. Ungson [7, s. 725–737], M. Crozier [4], J.R. Lincoln, M. Hanada i K. McBride [11, s. 338–364], L.I. Bourgeois III, D.W. Mcallister, T.R. Mitchell [1, s. 508–514]. W ramach badania czynników strukturotwórczych na pierwszy plan wysuwają się badania relacji strategia–struktura. Warto wspomnieć tutaj o badaniach prowadzonych przez A.D. Chandler [3], L. Donaldson [5, s. 909–914], czy też przez badaczy zajmujących się strategią dywersyfikacji (L. Wrigley i R.P. Rumelt [16, s. 138–139]). Również polscy naukowcy zajmowali się tematyką struktur organizacyjnych i czynników strukturotwórczych. Można tutaj wymienić chociażby: K. Mrełę [12], A. Zakrzewską-Bielawską [18], J. Kraśniaka [8], J.M. Lichtarskiego [10], A. Nalepkę i A. Kozinę [13], M. Przybyłę [15], M. Hopeja [6] czy A. Stabryłę [17].

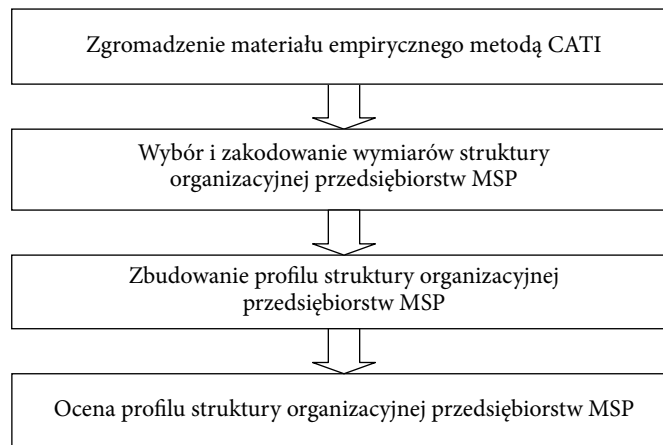
Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu spotykane są dwa podstawowe podejścia do analizowania i rozpoznawania struktur organizacyjnych: jednowymiarowe oraz wielowymiarowe. Pierwsze podejście polega na kategoryzacji struktur organizacyjnych ze względu na wybrany, najczęściej jeden, wymiar. Prowadzi to do wyodrębnienia różnych struktur organizacyjnych, np. struktury proste i złożone, płaskie i smukłe, scentralizowane i zdecentralizowane. Drugie podejście do analizy struktur organizacyjnych polega na opisie ich poprzez wybrane wymiary. Oczywiście i w tym przypadku można dokonywać próby syntetycznego podsumowania i skategoryzowania struktury organizacyjnej, ale jest to kategoryzacja wielowymiarowa. Wydaje się, że drugie podejście jest bardziej adekwatne do oceny struktur organizacyjnych i takie też podejście przyjęto w przedstawionych w artykule badaniach.

W artykule przedstawiono wyniki badań struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP. Przeprowadzone badania polegały na zidentyfikowaniu profilu struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP na podstawie oceny poszczególnych wymiarów struktury. Założono jednocześnie, że struktura organizacyjna przedsiębiorstw MSP powinna się charakteryzować dużą elastycznością, a zatem powinna zbliżać się do profilu struktury organicznej. Celem przeprowadzonych badań była weryfikacja przyjętego założenia. W kolejnych częściach artykułu opisano procedurę badań, przyjętą metodę oraz próbę badawczą, a kolejno zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań.

2. Procedura i próba badawcza

Procedura badania struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP składała się z czterech kroków polegających na zebraniu materiału empirycznego, wybraniu i zakodowaniu wymiarów struktury organizacyjnej, zbudowaniu profilu struktury organizacyjnej i ocenie profilu struktury organizacyjnej. Etapy procedury badawczej przedstawia rysunek poniżej.

Pierwszy krok procedury badawczej polegał na zgromadzeniu materiału empirycznego. Materiał empiryczny został zebrany przy użyciu metody standaryzowanych wywiadów telefonicznych ze wspomaganie komputerowym – CATI (*Computer Assisted Telephonic Interview*), co pozwoliło na przeanalizowanie dużego zbioru przedsiębiorstw z zachowaniem wysokiej jakości przeprowadzanych wywiadów. Użycie takiej metody do zebrania materiału empirycznego wiązało się z badaniem jedynie opinii respondentów o cechach struktury organizacyjnej ich przedsiębiorstw. Respondentami byli głównie właściciele i osoby zarządzające przedsiębiorstwami.



Rysunek 1. Etapy procedury badawczej

W drugim kroku procedury badawczej wybrano i zakodowano wymiary, które służyły do wyrysowania profilu struktury organizacyjnej. Budowanie profilu struktury organizacyjnej oparto na koncepcji T. Burnsa i G.M. Stalkera [2], w której identyfikuje się struktury organiczne i mechanistyczne. W zależności od tego, jak kształtują się poszczególne wymiary, struktura organizacyjna może być zaklasyfikowana jako zbliżająca się do organicznej lub też mechanistycznej. Poniżej wskazano na wymiary struktury organicznej i mechanistycznej, z uwzględnieniem tylko tych wymiarów, które były poddane analizie w przeprowadzonym badaniu.

Tabela 1. Wymiary struktury organicznej i mechanistycznej

Wymiary struktury organizacyjnej	Struktura organiczna	Struktura mechanistyczna
Specjalizacja	szeroki zakres zadań	wąski zakres zadań
Konfiguracja	pozioma, płaska, mała liczba szczebli organizacyjnych	pionowa, wysmukła, duża liczba szczebli organizacyjnych
Centralizacja	niski poziom centralizacji	wysoki poziom centralizacji
Formalizacja	niski poziom formalizacji	wysoki poziom formalizacji
Standaryzacja	niski poziom standaryzacji	wysoki poziom standaryzacji

Elementem budowy profilu struktury organizacyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP było kodowanie wyżej wymienionych wymiarów. Każdy z powyższych wymiarów został zakodowany w skali 1–5, w taki sposób, że oceny niskie (poniżej 3) były przyznawane za poziom danego wymiaru odpowiadający cechom struktury organicznej. Natomiast oceny wysokie (powyżej 3) były przyznawane w przypadku oceny danego wymiaru jako zbliżającego się do struktury mechanistycznej.

Trzeci krok postępowania badawczego polegał na wyrysowaniu profilu struktury organizacyjnej na podstawie wybranych i zakodowanych wymiarów. W tym celu obliczono średnie arytmetyczne dla ocen powyższych wymiarów struktury organizacyjnej dla całej próby badawczej oraz dla grupy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Przeciętny poziom dla wszystkich wymiarów wynosił 3. W przypadku gdy obliczona średnia arytmetyczna danego wymiaru była poniżej wartości 3, świadczyło to o odchyleniu w kierunku organicznej struktury. Natomiast w przypadku gdy obliczona średnia arytmetyczna danego wymiaru kształtowała się na poziomie powyżej 3, to można powiedzieć, że dany wymiar zbliża się do wymiaru charakterystycznego dla struktury mechanistycznej.

Ostatni etap procedury badawczej polegał na ocenie profilu struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP. Ocena polegała na zaklasyfikowaniu profilu do kategorii organicznej lub mechanistycznej struktury organizacyjnej.

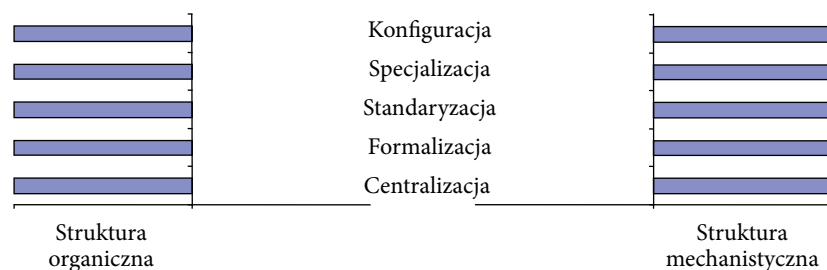
Badanie profilu struktury organizacyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP zostało przeprowadzone na próbie 380 przedsiębiorstw sektora MSP¹. Próba badawcza została wylosowana z bazy Hoppenstedt & Bonnier (HBI) aktualnej na koniec 2010 r., zawierającej informacje na temat podmiotów gospodarczych działających na terenie całej Polski. Próba miała charakter losowo-warstwowy równoliczny. Badanie przeprowadzono w trzech warstwach, które wyróżniono ze względu na liczbę zatrudnionych w przedsiębiorstwie i które odpowiadały trzem grupom przedsiębiorstw: mikro- (33,4%), małych (33,7%) i średnich (32,9%). Parametry charakteryzujące próbę badawczą zawiera tabela 2.

Tabela 2. Parametry charakteryzujące próbę badawczą

Kryterium	Charakterystyka próby
Wielkość zatrudnienia	33,4% mikroprzedsiębiorstwa 33,7% małe przedsiębiorstwa 32,9% średnie przedsiębiorstwa
Wiek	19,5% przedsiębiorstwa założone przed okresem transformacji 66,3% przedsiębiorstwa założone w okresie transformacji 14,2% przedsiębiorstwa założone po wstąpieniu polski do UE
Branża działania	39,7% produkcja 33,4% usługi 20,5 % handel 6,3% administracja
Forma organizacyjno-prawna	22,9% przedsiębiorstwo indywidualne 63,9% spółka z o.o. 13,2% pozostałe
Pochodzenie kapitału	72,4% kapitał krajowy 15,3% kapitał zagraniczny 12,4% kapitał mieszany

2. Ocena profili struktur organizacyjnych przedsiębiorstw MSP

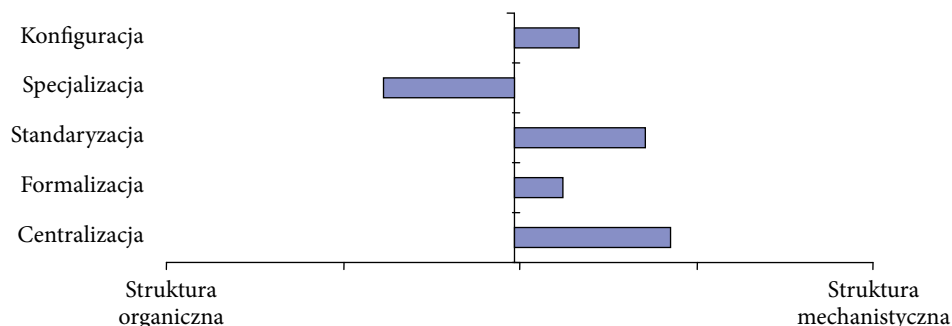
W praktyce gospodarczej można mówić zaledwie o tym, że struktura organizacyjna danej firmy jest zbliżona do jakiegoś typu, a nie jest pełnym odbiciem określonego wzorca. Również i w tych badaniach chciano sprawdzić, w jakim stopniu struktura organizacyjna przedsiębiorstw MSP zbliża się do określonego typu. Założono, że przedsiębiorstwa MSP powinny wykazywać się dużą elastycznością, a zatem ich struktury organizacyjne powinny być zbliżone do struktury organicznej według modelu T. Burnsa i G.M. Stalkera. Zgodnie z przyjętymi założeniami i kodowaniem wymiarów struktura idealnie organiczna uzyskałaby dla każdego wymiaru ocenę 1, natomiast struktura idealnie mechanistyczna uzyskałaby dla każdego wymiaru ocenę 5. Poniżej przedstawiono modelowe profile struktury organicznej i mechanistycznej.



Rysunek 2. Idealne profile struktur organicznej i mechanistycznej

¹ Badanie przeprowadzono w ramach projektu naukowego „Ewolucja struktur organizacyjnych w teorii i praktyce” realizowanego w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej. Przeprowadzenie badania metodą CATI zlecono firmie Indicator. Centrum Badań Marketingowych.

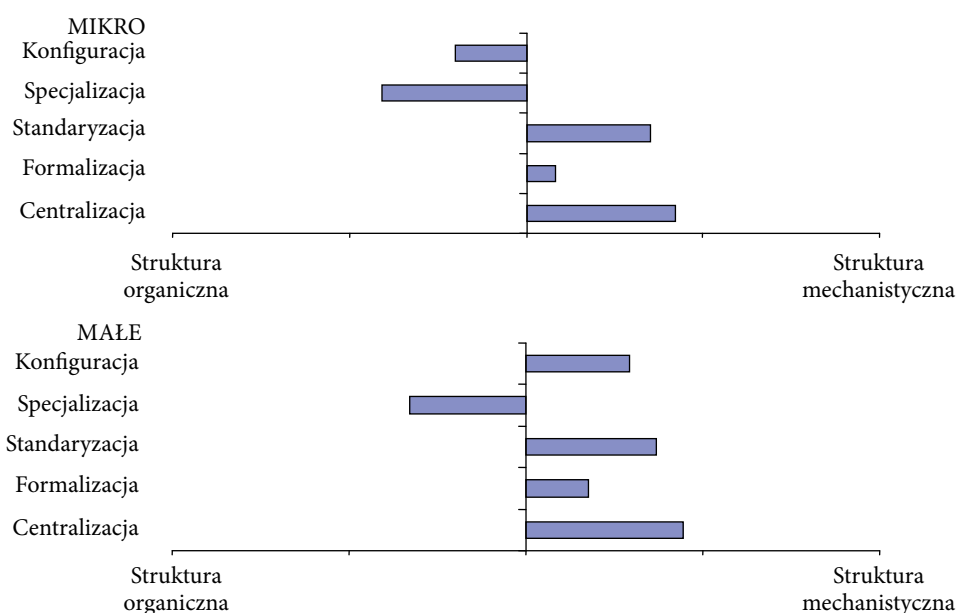
Idealne profile struktury organicznej i mechanistycznej stanowiły punkt wyjścia do oceny struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP. Jak już wcześniej zaznaczono, przyjęto zostało założenie, że profil struktury organizacyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP jest zbliżony do profilu struktury organicznej. Realizacja poszczególnych kroków w procedurze badawczej skutkowała wyrysowaniem profilu struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP, który został przedstawiony na rysunku poniżej.

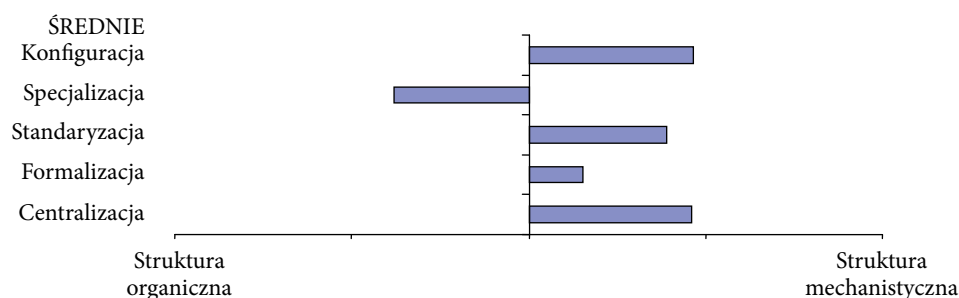


Rysunek 3. Profil struktury organizacyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP

Większość wymiarów charakteryzujących przeciętną strukturę organizacyjną przedsiębiorstw MSP zbliżona jest do wymiarów, które są charakterystyczne dla struktury mechanistycznej. Jedynie taki wymiar struktury organizacyjnej jak specjalizacja odchyła się w kierunku struktury organicznej, co świadczy o tym, że w badanych przedsiębiorstwach przeważa szeroki zakres zadań. Jednak przedsiębiorstwa MSP mają raczej smukłą niż płaską strukturę ze względu na liczbę szczebli. Również standaryzacja i centralizacja zostały ocenione jako bardzo wysoka. Trochę łagodniej oceniono poziom formalizacji, ale nadal jest to poziom stosunkowo wysoki, kwalifikujący strukturę organizacyjną raczej jako mechanistyczną niż organiczną.

Oprócz oceny całej próby badawczej dokonano także oceny grup przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na wielkość zatrudnienia, czyli mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Zastanawiano się, czy podobne do powyższych wnioski można wyciągnąć w stosunku do każdej z wyróżnionych grup badanych przedsiębiorstw. Poniższy rysunek przedstawia profile struktury organizacyjnej wyrysowane dla każdej grupy.





Rysunek 4. Profile struktury organizacyjnej grupy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Przeprowadzona analiza wykazała, że profile struktury organizacyjnej dla wszystkich trzech grup przedsiębiorstw wyglądają podobnie. Jedynie mikroprzedsiębiorstwa charakteryzują się konfiguracją mniej wysmukłą, ale wynika to z charakteru tych przedsiębiorstw. Pozostałe wymiary kształtują się podobnie we wszystkich trzech grupach przedsiębiorstw i są zbliżone do profilu struktury mechanistycznej. Analizowane przedsiębiorstwa charakteryzują się wysokim poziomem formalizacji, są scentralizowane i mają raczej wystandaryzowane działania. Także liczba szczebli w hierarchii jest stosunkowo duża jak na rozmiary przedsiębiorstw. Wydawałoby się, że mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa powinny cechować elastyczność, szybsze reagowanie na potrzeby rynku. Ta elastyczność nie przejawia się jednak w organizacji przedsiębiorstwa i jej ustrukturalizowaniu. Reasumując, przeprowadzone badania wykazały, że profil struktury organizacyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP nie jest zbliżony do profilu struktury organicznej.

Podsumowanie

Przystępując do badań, założono, że struktury organizacyjne mikro-, małych i średnich podmiotów gospodarczych powinny cechować się elastycznością. Elastyczność struktur organizacyjnych, podając za R. Krupskim [9, s. 75–78], jest rozumiana jako możliwość szybkiej ich zmiany lub też dostosowania do potrzeb. W literaturze przedmiotu szczególnie dużo uwagi poświęca się ostatnio problemowi elastyczności przedsiębiorstw jako całości, co wynika ze współczesnych realiów i burzliwego otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Można jednak mówić nie tylko o elastycznym przedsiębiorstwie, ale również o elastyczności jego poszczególnych podsystemów, w tym struktur organizacyjnych. Poziom elastyczności struktury organizacyjnej zależy od jej ukształtowania w podstawowych wymiarach, tj. specjalizacji, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji i formalizacji. Zakładając, że każdy z tych wymiarów może przyjąć dwa skrajne stany, możemy mówić o strukturze doskonale elastycznej lub skrajnie nieelastycznej. Odpowiada to tak naprawdę koncepcji organizacji organicznej i mechanistycznej T. Burnsa i G.M. Stalkera. W badaniach starano się zatem zidentyfikować, czy profil struktury organizacyjnej dla badanej grupy przedsiębiorstw zbliża się do profilu organicznego. Niestety okazało się, że niemal wszystkie z analizowanych wymiarów struktury odchodziły się w stronę organizacji mechanistycznej. Jedynie wymiar specjalizacji indywidualnej odpowiadał bardziej strukturom organicznym. Autorka uważa, że wiąże się to z charakterystyką dobranej grupy badawczej. Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, z racji zatrudniania małej liczby pracowników, nie dokonują wysokiej specjalizacji zadań i dlatego spektrum zadań na stanowiskach wykonawczych jest szerokie. Również ukształtowanie pozostałych wymiarów struktury organizacyjnej może wynikać z charakterystyki próby i związanego z tym sposobu i systemu zarządzania oraz relacji właścicielskich, które przekładają się na wysoki poziom centralizacji, formalizacji oraz standaryzacji.

Bibliografia

1. Bourgeois L.I. III, Mcallister D.W., Mitchell T.R. (1978), *The Effects of Different Organizational Environments upon Decisions about Organizational Structure*, Academy of Management Journal, vol. 21, no. 3.
2. Burns T., Stalker G.M. (1961), *Management of Innovation*, Tavistock, London.
3. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprises*, The MIT Press, Cambridge.
4. Crozier M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago.
5. Donaldson L. (1982), *Divisionalization and Diversification: a Longitudinal Study*, Academy of Management Journal, vol. 25, iss. 4.
6. Hopej M. (1994), *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
7. Koberg Ch.S., Ungson G.R. (1987), *The Effects on Environmental Uncertainty and Dependence of Organizational Structure and Performance: a Comparative Study*, Journal of Management, vol. 13, no. 4.
8. Kraśniak J. (2012), *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
9. Krupski R. (2005), *Elastyczność struktur i zasobów*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
10. Lichtarski J.M. (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
11. Lincoln J.R., Hanada M., McBride K. (1986), *Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing*, Administrative Science Quarterly, no. 31.
12. Mreła K. (1983), *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa.
13. Nalepka A., Kozina A. (2007), *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
14. Pugh D.S., Hickson D. J., Hinings C.R., Turner C. (1968), *Dimensions of Organization Structure*, Administrative Science Quarterly.
15. Przybyła M., Krupski R. (1996), *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław.
16. Scott B.R. (1973), *The Industrial State: Old Myths and New Realities*, Harvard Business Review, vol. 51, iss. 2.
17. Stabryła A. (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H.Beck, Warszawa.
18. Zakrzewska-Bielawska A. (2008), *Organizational Design in the Enterprise Development Process*, A series of Monographs, Łódź.

Anna Maria Jeszka

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WSPÓŁPRACA W ŁAŃCUCHU DOSTAW A OSZCZĘDNOŚCI WYNIKAJĄCE Z POLITYKI ZARZĄDZANIA ZWROTAMI W KORPORACJACH HANDLOWYCH W POLSCE¹

Streszczenie:

Cel. Celem jest zdefiniowanie na podstawie literatury oraz sprawdzenie głównych czynników, które mają wpływ na osiągnięcie przez sieci detaliczne oszczędności wynikające z celowej i świadomej polityki oraz zorganizowanego działania w zakresie zarządzania zwrotami produktów.

Metodologia. Mając na uwadze cel badań na podstawie opracowanej ankiety, przeprowadzono wywiady standaryzowane z przedstawicielami korporacji handlowych w branży odzieżowej na terenie Wielkopolski i Ziemi Lubuskiej. Oszczędności (konstrukt) poddano testom na współpracę w łańcuchu dostaw, doświadczenie pracowników w zakresie obsługi zwrotów, wykorzystywany system IT do realizowania procedury zwrotu. Zebrane dane poddano analizie statystycznej.

Wyniki. Wyniki analizy statystycznej pokazują, że na oszczędności istotnie wpływają analizowane czynniki. Zdolności firmy w zakresie współpracy w łańcuchu dostaw zredukowanej w badaniach do relacji dystrybutor-detalista mają znaczenie dla oszczędności wynikających z polityki korporacji handlowej w zakresie logistyki zwrotów. Integracja systemu IT z dostawcami i odbiorcami ma znaczenie dla poziomu oszczędności, a także dla osiągniętych oszczędności z tytułu prowadzonej polityki w zakresie zarządzania zwrotami ma współpraca zespołu.

Oryginalność. Studia w zakresie czynników mających wpływ na oszczędności wynikające z polityki zarządzania zwrotami nie były dotąd przeprowadzane w Polsce. Szczególnie istotne wydają się zależności między współpracą w łańcuchu dostaw a możliwymi do osiągnięcia oszczędnościami z tego tytułu. Przeprowadzone studium wnoszą wkład w rozwijający się nurt badań nad logistyką zwrotów i podkreśla rolę detalistów oraz współpracy w łańcuchu dostaw w tym zakresie.

Typ: *case study*, referat naukowy.

Słowa kluczowe: logistyka zwrotów produktów, współpraca w łańcuchu dostaw, sieci handlowe.

SUPPLY CHAIN COLLABORATION AND COST SAVINGS AS A RESULT OF RETURN HANDLING PROGRAM IN RETAIL CORPORATIONS IN POLAND

Abstract:

Objective: The objective is to define on the basis of the literature and to test empirically the main factors that affect many retail chains cost savings which is result of deliberate and conscious policy, and organized activities in the area of product returns management.

Methodology: Based on developed survey, standardized interviews were conducted with representatives of trade corporations in the apparel industry in the Wielkopolska Region and Lubuskie Land. The collected data were statistically analyzed.

Results: The results of the statistical analysis show that the analyzed factors impacted cost savings significantly. The company's ability to cooperate in the supply chain reduced in the study relationship distributor - retailer are relevant to the cost savings resulting from the policy of commercial corporations in the field of reverse logistics. The integration of IT with suppliers and customers is also important for the level of cost saving. Also for achieved cost savings due to the policy in the management of product returns is team collaboration.

Originality: Studies in this field have not yet been carried out in Poland. Particularly important seem to be the relationship between the co-operation in the supply chain as possible to achieve savings of this title. The conducted study

¹ Artykuł jest częścią projektu NCN 4228/B/H03/2011/40.

contributes to the growing trend of research on the logistics of returns and emphasizes the role of retailers and cooperation in the supply chain.

Keywords: returns handling, supply chain collaboration, retail chains.

Wprowadzenie

Logistyka zwrotów towarów to temat dobrze znany menedżerom sprzedaży. W sieci zdarzają się dostawy niezgodne z zamówieniem, zapas na półce jest zbyt duży, czasem zostaje „przestrzelona” prognoza sprzedaży, zdarza się, że nierentowna placówka jest zamykana w określonej lokalizacji, co wiąże się z przemieszczeniem towaru niesprzedanego. Innymi przyczynami zwrotów są: błąd handlowca w zamówieniu, błąd w ilości, zdublowanie wysyłki, przesyłka niekompletna, reklamacje w transporcie, przesunięcia między-magazynowe [8]. Logistyka zwrotów dotyczy nie tylko towarów FMCG, ale także towarów sezonowych i podatnych na modę. Branża odzieżowa jest tego przykładem.

Na początku łańcucha dostaw znajduje się dostawca tkanin i dodatków. Kolejnym ogniwem są projektanci, którzy przygotowują kolekcje. W zakładach produkcyjnych po konsultacjach z projektantami opracowuje się plany produkcyjne i zamawia surowce do produkcji. Działy sprzedaży wysyłają partie ubrań do kolejnych ogniw, którymi są dystrybutorzy i sklepy.

Zazwyczaj projektanci oraz zespół odpowiedzialny za przygotowanie kolekcji i marketing w ciągu roku przygotowują i wprowadzają na rynek dwie kolekcje ubrań: wiosna – lato (marzec – sierpień) i jesień – zima (sierpień – marzec). Widoczne wahania sprzedaży wiążą się z okresami wyprzedaży, które odbywają się pod koniec sezonów, oraz okresami przedświątecznymi, kiedy rośnie sprzedaż. W segmentach modowych ważne jest, aby przewidzieć upodobania i gust klientów. Kolekcje zaprojektowane zgodnie z aktualnymi trendami w modzie gwarantują wysoką sprzedaż.

Sprzedaży nowej kolekcji towarzyszy zatem niepewność. Dlatego ważne jest, aby dystrybutor i sklepy wymieniały informacje na temat poziomu sprzedaży i poszczególnych kategorii produktów. Dzielenie się informacją i systematyczne analizy pozwalają na bieżąco modyfikować politykę sprzedaży, zarządzanie zapasami i akcje promocyjne.

Na poziom zwrotów produktów z punktu widzenia współpracy poszczególnych podmiotów łańcucha dostaw mają wpływ takie czynniki, jak: rozwój nowego produktu, prognoza sprzedaży, akcje promocyjne, polityka zakupów, produkcja, warunki handlowe i cykl życia produktów [1]. W branży odzieżowej znaczenie ma dostosowanie zapasów produktów sezonowych pomiędzy magazynami i sklepami i towarów niesprzedanych, które detalista (dystrybutor) ma prawo zwrócić z powodu zmiany sezonu wiosna/lato jesień/ zima.

Z punktu widzenia konsumenta ważne są z kolei gwarancje i możliwość reklamacji. Coraz częściej sprzedaż towaru zależy od tych właśnie czynników. Szczególnie w sprzedaży katalogowej, internetowej, ale także tradycyjnej w sklepach zdarza się, że klienci kupują kilka sztuk asortymentu z założeniem, że część z nich po przymierzeniu w domu na pewno zwróci do sklepu.

Dziś „*shopping*” stał się także swego rodzaju stylem życia, gdzie odczuwanie przyjemności z „chodzenia po sklepach” jest głównym celem. W związku z tym klientom wiele czasu upływa na poszukiwaniu odpowiednich ubrań, takich, które podkreślają osobowość, prestiż, przynależność do pewnej grupy społecznej, z którą się identyfikują. Strój ma być wyrazem pewnych przekonań, poglądów, gustu, gdzie odczucia przewyższają użyteczność. Liberalna polityka zwrotów produktów realizowana przez sieć sprzedaży umożliwia niezdecydowanym klientom zmianę decyzji i oddanie lub wymianę towaru nawet w okresie miesiąca po zakupie. Dużo rzadziej w tej branży zdarza się zwrot towaru z powodu uszkodzenia bądź wady produktu. Natomiast do sieci trafiają też produkty tzw. *end of life* – zużyte. Tu najbardziej znana jest akcja sieci sprzedawców bielizny, którzy w zamian za przyniesienie używanej odzieży udzielali rabatów na nową kolekcję.

Wszystkie aspekty związane z przepływem towaru w kierunku odwrotnym od tego, którego by sobie życzyli menedżerowie, wymagają więcej uwagi. Oprócz tego, że cały proces wymaga uporządkowania, sformalizowania, warto się zastanowić, czy świadoma polityka sieci handlowych dotycząca zarządzania zwrotami produktów prowadzi do oszczędności. W tym celu przeprowadzono badania empiryczne.

1. Koncepcja badawcza

Przegląd raportów z badań w zakresie logistyki zwrotów w zagranicznych czasopismach logistycznych pozwolił znaleźć kluczowe zmienne do badania potencjalnych oszczędności oraz ich operacyjne definicje. Na podstawie literatury wyłoniono czynniki i opisujące je stwierdzenia, które mogły mieć istotne znaczenie dla objaśniania oszczędności z tytułu celowej i świadomej polityki zarządzania zwrotami prowadzonej przez sieci detaliczne w branży odzieżowej. Są to: współpraca w łańcuchu dostaw, doświadczenie i kompetencje sprzedawców, stopień z informatyzowania obsługi zwrotów.

W analizie doświadczenie i kompetencje sprzedawców wykorzystano takie stwierdzenia, jak: doświadczony i kompetentny personel, kompetentne kierownictwo, wykwalifikowani doradcy i trenerzy, wsparcie ze szczebla menedżerskiego, współpraca zespołu, wystarczająca liczba pracowników [3].

Współpraca w łańcuchu dostaw jest opisywana przez następujące wskaźniki: dokładność informacji, którymi się wymieniamy, wzajemny dostęp do bazy danych, wykorzystanie dostępnych przez internet danych dotyczących zapasów, dostęp do informacji z magazynu, zaufanie między partnerami, kontrakty długoterminowe, dobrze zdefiniowane, cele, zasięg i odpowiedzialność w ramach współpracy, wspólne uzgodnienia w zakresie planowania i prognozowania, wspólnie ustalone wskaźniki efektywności, dzielenie ryzyka i korzyści z partnerami [6].

Stopień z informatyzowania obsługi zwrotów produktów można opisać za pomocą następujących stwierdzeń: przekazywanie informacji do wszystkich placówek w firmie, szybkie załatwienie procedury zwrotu, efektywne planowanie zwrotów, sprawne przeprowadzenie operacji zwrotów na co dzień, system jest zintegrowany z dostawcami i odbiorcami [6].

Oszczędności jako konstrukt teoretyczny zostały przedstawione w postaci następujących stwierdzeń: sporo oszczędzamy dzięki naszym działaniom związanym ze zwrotami, nasza polityka postępowania ze zwrotami poprawia naszą pozycję kosztową w stosunku do konkurencji, nasz program logistyki zwrotów pozwala zaoszczędzić sporo pieniędzy, nasze metody postępowania ze zwrotami pozwalają ponosić niższe koszty związane z ochroną środowiska [4].

2. Próba badawcza

Na podstawie literatury oraz rozmów z pracownikami operacyjnymi sieci handlowych opracowany został kwestionariusz. W badaniach pilotażowych (12 ankiet) mających na celu wyeliminowanie ewentualnych niejasności tak, aby respondenci nie mieli wątpliwości co do istoty pytań, przystąpiono do badań zasadniczych. Zbieraniem danych zajęli się studenci specjalności logistyka krajowa i międzynarodowa na UEP. Na 117 ankiet ze względów formalnych usunięto 12, ostatecznie analizie poddano 105 wywiadów. Badania ilościowe zostały przeprowadzone na próbie detalicznych sieci handlowych prowadzących działalność w Polsce w branży odzieżowej na podstawie katalogu sklepów detalicznych. Ze względów kosztowych zakres przestrzenny zawężono do terenu Wielkopolski i Ziemi Lubuskiej i skupiono się na galeriach handlowych, gdzie najczęściej występują sklepy sieciowe (sieci detaliczne). Do próby wytypowano placówki centrów wielkopowierzchniowych w Poznaniu, Gorzowie Wlkp, Zielonej Górze, a pod uwagę brano liczbę punktów na liczbę mieszkańców, gdzie stosunek wyniósł 7:1. Umożliwiło to dokonanie charakterystyki przedmiotu badań, który został ograniczony do badania całej zbiorowości charakteryzowanych podmiotów tzn. sieci handlowych branży odzieżowej w Wielkopolsce i wojewódz-

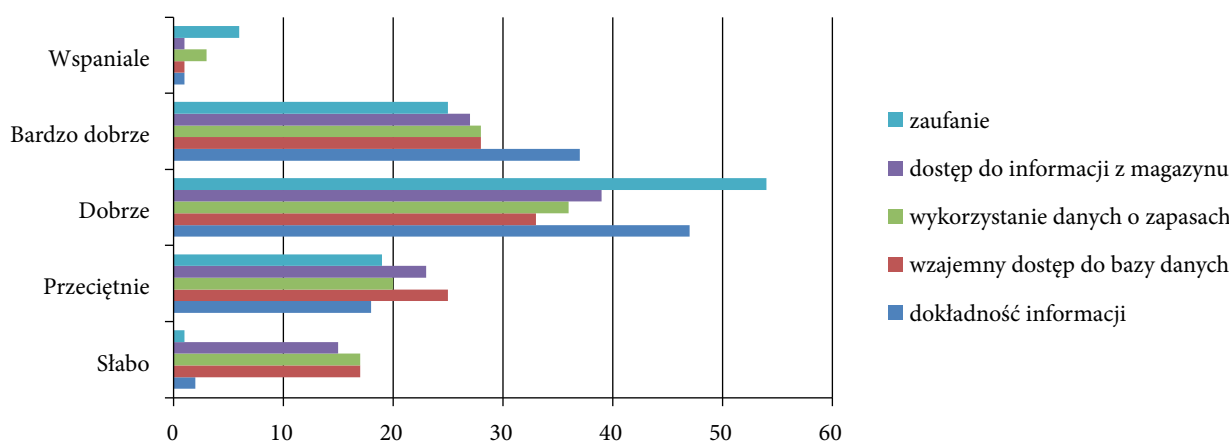
twie lubuskim. Jest to przykład zastosowania triangulacji metod i wykorzystywania metod mieszanych jednocześnie wykorzystujących podejścia lub metody ilościowe i jakościowe [7, s. 353]. Wyniki odnoszą się do badanej próby i stanowią *case study* jako rodzaj analizy mieszanej [5].

Uwzględniając cele badania, wywiady zestandaryzowane przeprowadzono z kadrą zarządzającą – przedstawicielami badanych sieci handlowych. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz wywiadu standaryzowanego. Badania przeprowadzone na przełomie marca i kwietnia 2013 r. na próbie przedstawicieli kierownictwa sklepów należących do sieci handlowych pokazały zróżnicowane opinie kadry na różne aspekty zarządzania zwrotami.

3. Rezultaty badań, analiza i dyskusja

Studia w zakresie czynników mających wpływ na oszczędności wynikające z polityki zarządzania zwrotami nie były dotąd przeprowadzane w Polsce. Celem jest sprawdzenie korelacji poszczególnych pytań oraz zmiennej objaśnianej – oszczędności rozumianej jako potencjał poprawy wyników finansowych. Następnie przeprowadzono analizę korelacji poszczególnych pytań (zmiennych objaśniających) i zmienną objaśnianą – konstruktem oszczędności. Szczególnie ważne wydają się zależności między współpracą w łańcuchu dostaw a możliwymi do osiągnięcia oszczędnościami wynikającymi ze świadomego i zorganizowanego działania (celowej polityki sieci handlowej) w zakresie logistyki zwrotów.

Współpraca w łańcuchu dostaw została oceniona pod względem przepływu informacji oraz współpracy praktycznej, czego wyrazem jest dobór wskaźników opisujących wspólne planowanie w dziedzinie logistyki. Wybór takiego zestawu wskaźników był podyktowany faktem, że informacja na temat zapasów oraz wcześniejsze uzgodnienia między dostawcą a odbiorcą na szczeblu menedżerskim są kluczowe dla spełnienia postulatu efektywnej współpracy między poszczególnymi ogniwami w łańcuchu dostaw.



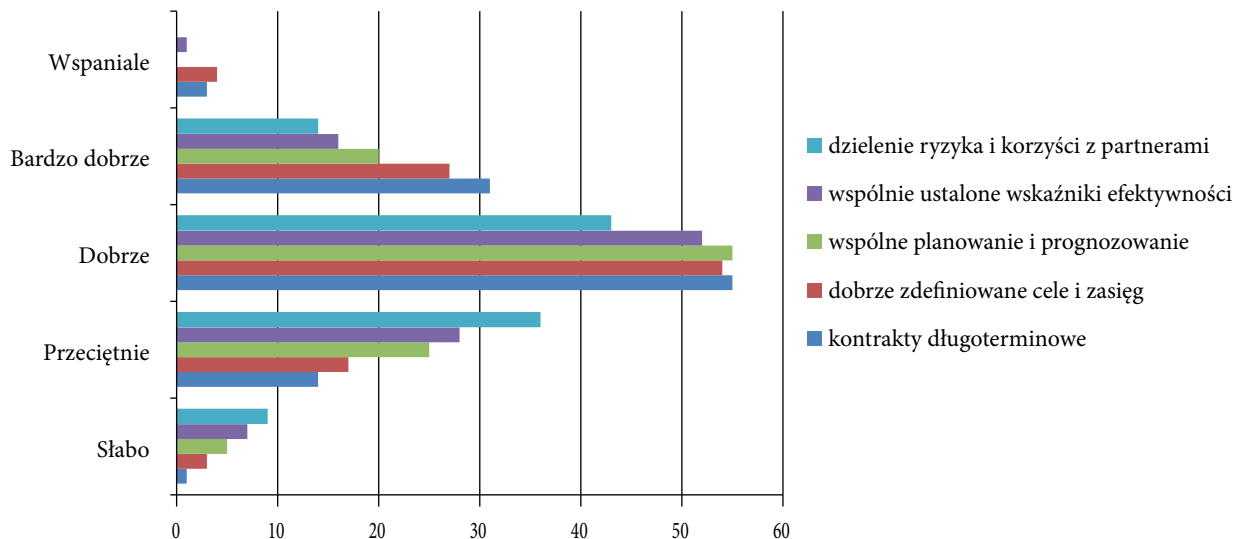
Rysunek 1. Ocena przepływu informacji w łańcuchu dostaw

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

Współpraca w łańcuchu dostaw została oceniona pod względem przepływu informacji oraz współpracy na poziomie strategicznym, czego wyrazem jest dobór wskaźników opisujących wspólne planowanie w dziedzinie logistyki. Wybór takiego zestawu wskaźników był podyktowany faktem, że informacja na temat zapasów oraz wcześniejsze uzgodnienia między dostawcą a odbiorcą na szczeblu menedżerskim są kluczowe dla spełnienia postulatu efektywnej współpracy między dostawcą i operatorem logistycznym.

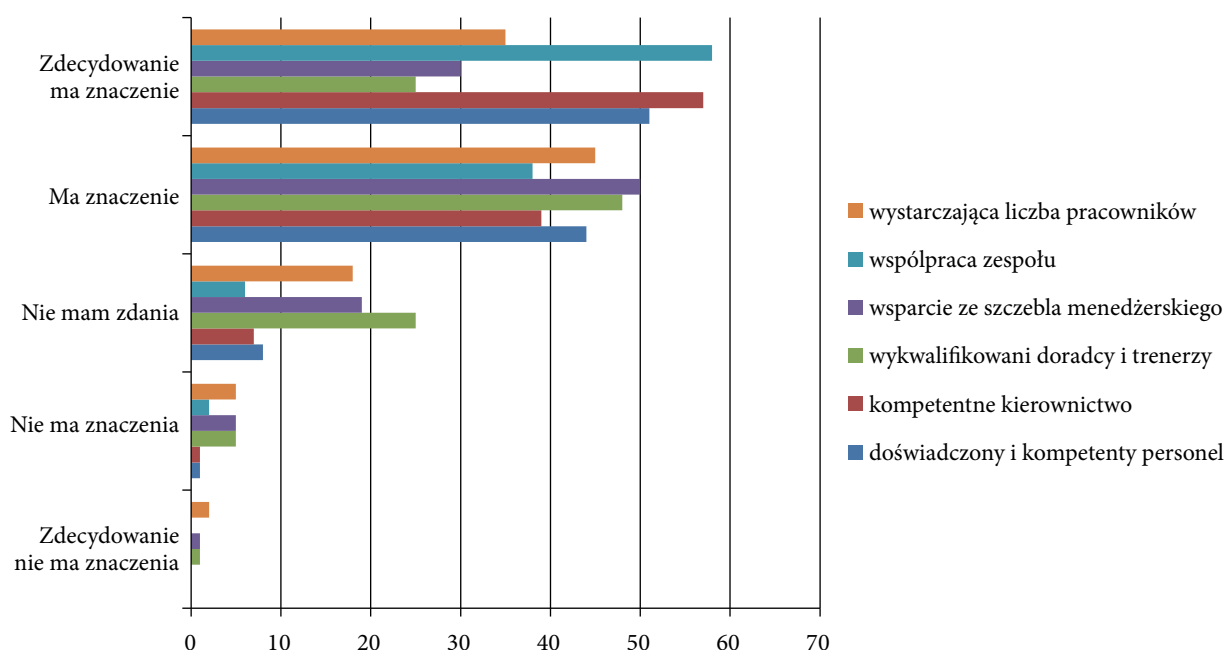
Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że obszar wymiany informacji i związanego z tym zaufania przez pracowników jest oceniany „dobrze” z tendencją do „bardzo dobrze” (przedział między 60 a 80 procent wskazań) w zakresie wszystkich wcześniej zdefiniowanych wskaźników. Szczególnie wysoko oceniane są przez handlowców dokładność wymienianych informacji oraz zaufanie między partnerami.

Wspólne prognozowanie i plany, dobrze zdefiniowane cele i zasięg współpracy, wspólne wskaźniki efektywności oraz dzielenie ryzyka i korzyści z partnerami jako wskaźniki pomiaru współpracy operacyjnej nie są oceniane źle, a raczej dobrze (ponad 50% wskazań w każdym przypadku). Jednak ocena tego rodzaju współpracy z partnerami częściowo ma tendencję w kierunku oceny bardzo dobrej – dotyczy kontraktów długoterminowych oraz dobrze zdefiniowanych celów, zasięgu i odpowiedzialności, a w pozostałych trzech ma tendencję do oceny przeciętnej.



Rysunek 2. Współpraca praktyczna między detalistą, operatorem logistycznym i dostawcami

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

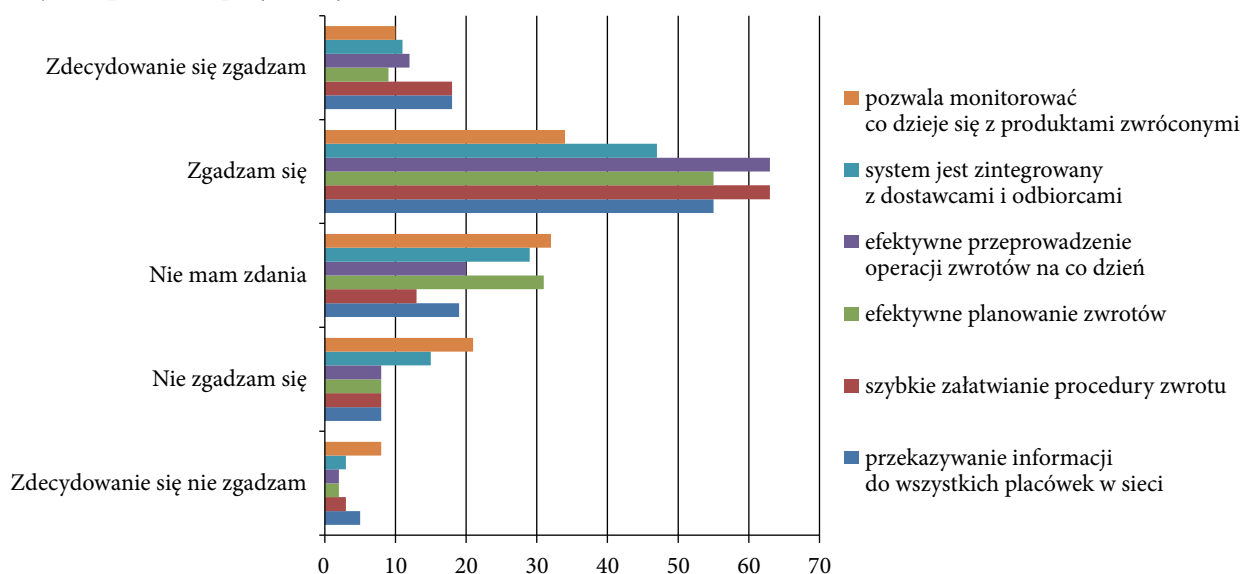


Rysunek 3. Znaczenie doświadczenia i umiejętności w zakresie obsługi zwrotów w perspektywie kierownictwa

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

Kierownicy zapytani o znaczenie doświadczenia i umiejętności w zakresie logistyki zwrotów są dosyć zgodni, iż kompetentny i doświadczony personel oraz kierownictwo w zakresie obsługi zwrotów ma duże znaczenie (ponad 50% wskazań). Część osób miała wątpliwości co do znaczenia szkoleń oraz wsparcia

ze szczebla menedżerskiego (nie mam zdania – 19 wskazań przy sumie 80 odpowiedzi „ma znaczenie” i „zdecydowanie ma znaczenie”). Zdecydowana większość deklaruje, że duże znaczenie ma współpraca zespołu (58 wskazań). Niewiele z pytaných osób uważa, że wymienione cechy nie mają znaczenia (poniżej 5 odpowiedzi przy każdym stwierdzeniu).



Rysunek 4. Ocena systemu IT wykorzystywanego w całej sieci handlowej

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

Jak należało się spodziewać, bardzo dobrze przez respondentów zostało ocenione znaczenie użytkownych w badanych firmach handlowych systemów IT w zakresie logistyki zwrotów. W przypadku każdego ze stwierdzeń odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” stanowiły od 44 do 81 odpowiedzi. Najwięcej pozytywnych odpowiedzi przypadło na pozycje „system IT wykorzystywany w naszej firmie umożliwia efektywne przeprowadzenie operacji zwrotów na co dzień” oraz „szybkie załatwienie procedury zwrotu”. Wskazało na nie odpowiednio 75 i 81 respondentów. Aż 72% odpowiedzi pozytywnych wskazań dotyczyło stwierdzenia, iż system informatyczny „umożliwia przekazywanie informacji do wszystkich placówek w sieci”. W tej samej kategorii 19 przypadków „nie mam zdania”, jak można się domyślać wynikające z niewiedzy pracowników, daje w sumie bardzo duży odsetek firm, które są zintegrowane systemem informatycznym w skali całej sieci, jak również ze swoimi dostawcami i odbiorcami (58 pozytywnych odpowiedzi). Systemy informatyczne w ocenie menedżerów pozwalają monitorować, co się dzieje z towarem zwróconym – 44 odpowiedzi pozytywne przy 32 „nie mam zdania” i 21 „nie zgadzam się”, oraz efektywne planowanie zwrotów – 64 odpowiedzi pozytywne i 31 „nie mam zdania” i 8 „nie zgadzam się”.

Oszczędności, które można uzyskać dzięki aktywnym działaniom w sferze logistyki zwrotów, mierzono konstruktami – narzędziami pomiarowymi, na który składają się cztery stwierdzenia zamieszczone w tabeli.

Miarą rzetelności konstruktów jest wskaźnik alfa-Cronbacha – miara określająca spójność pozycji wchodzących w skład danej skali, czyli określa to, na ile pozycje wchodzące w skład danego czynnika są do siebie podobne, czy badają te same zjawisko, ten sam konstrukt teoretyczny. Wartość współczynnika alfa powyżej 0,7 informuje o prawidłowej rzetelności skali i potwierdza poprawną konstrukcję wskaźnika. Miara rzetelności skali alfa Cronbacha opartej na wartościach korelacji pomiędzy pozycjami, jaką się posłużono według tolerancyjnych statystyków, powinna wynosić powyżej 0,6.

Na podstawie zebranych danych empirycznych poddano testom zależności oszczędności (konstrukt) i współpracę w łańcuchu dostaw, doświadczenie pracowników w zakresie obsługi zwrotów, wykorzystywany system IT do realizowania procedury zwrotu. Zebrane dane poddano analizie korelacji Spearmana, następnie poddano je analizie regresji wielokrotnej i na tej podstawie sformułowano następujące wnioski.

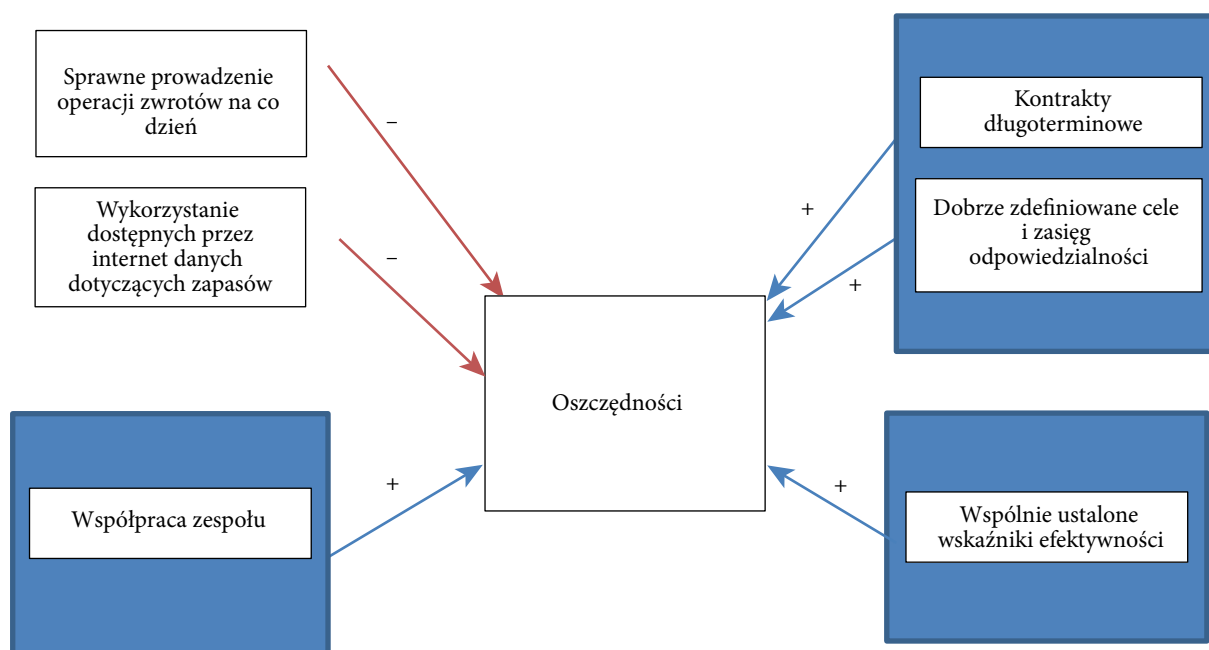
Oszczędności

	Stwierdzenia	Mediana	Średnia
Oszczędności [5]	1. Sporo oszczędzamy dzięki naszym działaniom związanym ze zwrotami	3	3,2
1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2. Nasza polityka postępowania ze zwrotami poprawia naszą pozycję kosztową w stosunku do konkurencji	3	3,3
5 – zdecydowanie się zgadzam	3. Nasz program logistyki zwrotów pozwala zaoszczędzić sporo pieniędzy	3	3,2
Alfa Cronbacha 0,67	4. Nasze metody postępowania ze zwrotami pozwalają ponosić niższe koszty związane z ochroną środowiska	3	3,3

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Wyniki analizy statystycznej pokazują, że na oszczędności istotnie wpływają analizowane czynniki. Zdolności firmy w zakresie współpracy w łańcuchu dostaw zredukowanej w badaniach do relacji dostawca-detalista mają znaczenie dla oszczędności wynikających z polityki korporacji handlowej w zakresie logistyki zwrotów produktów. Nie wszystkie stwierdzenia opisujące współpracę w łańcuchu dostaw znalazły potwierdzenie empiryczne jako determinanty oszczędności. Dobrze zdefiniowane cele i zasięg odpowiedzialności, kontrakty długoterminowe, wspólnie ustalone wskaźniki efektywności mają istotne znaczenie dla poziomu oszczędności. Także dla osiągniętych oszczędności z tytułu prowadzonej polityki w zakresie zarządzania zwrotami znaczenie ma współpraca zespołu.

Wykorzystując metodę regresji krokowej postępującej, uzyskano model wyjaśniony na poziomie $R^2 = 0,95$. Wyniki przedstawione w postaci graficznej na rysunku 5 są następujące: wykorzystanie dostępnych przez internet danych dotyczących zapasów $\beta = -0,49$, $p = 0,0002$; efektywne prowadzenie operacji zwrotów na co dzień $\beta = -0,35$, $p = 0,16$; współpraca zespołu $\beta = 0,37$, $p = 0,007$; kontrakty długoterminowe $\beta = 0,73$, $p = 0,002$; dobrze zdefiniowane cele i zasięg odpowiedzialności $\beta = 0,28$, $p = 0,045$; wspólnie ustalone wskaźniki efektywności $\beta = 0,38$, $p = 0,00$.



Rysunek 5. Czynniki determinujące potencjalne oszczędności w zakresie logistyki zwrotów

Źródło: Na podstawie badań empirycznych

Sam proces obsługi zwrotów produktów nie jest monitorowany ani uwzględniany w analizach, które są możliwe dzięki (co wynika z uzyskanych danych) dostatecznej informatyzacji i wymianie informacji z dostawcami i operatorami logistycznymi. Przejawem oportunistycznym dostawców jest sprzedaż jak najwięk-

szej ilości towaru (pozbywania się towaru) detalistom i pozostawianie spraw związanych z nadmiarem i polityką sprzedaży po obniżonej cenie w gestii detalistów. Mimo że według zebranych danych proces jest mierzalny, sterowalny, nie ma woli współpracy w łańcuchu dostaw i dzielenia się korzyściami.

Sprawne prowadzenie operacji zwrotów na co dzień $\beta = -0,35$, $p = 0,16$ powoduje wzrost kosztów związanych z podejmowanymi w tym obszarze działaniami. Logistyczny program obsługi zwrotów obejmuje zdefiniowane przez korporacje procesy i działania wykonywane w ramach obsługi od kontroli zapasów, przetwarzania po sortowanie i dyspozycje [9; 10; 2]. Realizacja procedury powrotu towaru do dostawcy przy swej kosztochłonności jest obciążeniem dla całego systemu logistyki.

Wykorzystanie dostępnych przez internet danych dotyczących zapasów $\beta = -0,49$, $p = 0,0002$ to zmienna, która jest ujemnie skorelowana ze zmienną oszczędności z tytułu prowadzonej polityki zarządzania zwrotami produktów. Można przypuszczać, że w praktyce zarządzania zapasami w branży odzieżowej wyjaśnieniem są przesunięcia międzymagazynowe i międzysklepowe, które zwiększają koszty działań związanych z transportem i przechowywaniem.

Kontrakt długoterminowy, dobrze zdefiniowane cele i zasięg odpowiedzialności oraz wspólnie ustalone wskaźniki efektywności są jako zmienne dodatnio skorelowane z oszczędnościami w logistyce zwrotów. Tak rozumiana współpraca w łańcuchu dostaw sprzyja osiągnięciu długofalowych korzyści każdej ze stron.

Współpraca zespołu w pracy handlowców ma bardzo duże znaczenie, co znalazło potwierdzenie w uzyskanych wynikach. Praca zespołowa, tym bardziej praca na zmiany, opiera się na dobrej komunikacji między poszczególnymi pracownikami. Wzajemne przekazywanie informacji o klientach, towarach, transakcjach i zwrotach stwarza możliwości dodatkowych oszczędności. Warto zwrócić uwagę, iż niektóre założone zależności jednak się nie potwierdziły i nie mają związku ze zmienną objaśnianą.

Wspólnie ustalone wskaźniki efektywności są przeważnie pokłosiem długoterminowego kontraktu i stałej współpracy. Wskaźniki efektywności pozwalają za to monitorować rezultaty i postępy na podstawie analiz okresowych. Podobnie jak wspólnie wypracowane cele i zasięg odpowiedzialności prowadzą do uniknięcia niejasnych sytuacji, zbędnych opóźnień, niewłaściwych decyzji, co usprawnia procesy zwrotu produktów i tym samym nie powoduje dodatkowych kosztów.

Wykorzystywane w praktyce handlowej systemy IT, nawet jeśli standardem nie odbiegają od zachodnich wzorców, nie są dostatecznie wykorzystywane przez kadrę kierowniczą, przez co związek z oszczędnościami nie został rozpoznany. Możliwości wieloprzekrojowych analiz i monitoringu sprzedaży są podstawą skutecznych decyzji, a integracja systemów, oprócz swych niewątpliwych korzyści w pracy operacyjnej, może też stanowić bazę do planowania, ustalania polityki sprzedaży, strategii poszczególnych sklepów i całej sieci. Kwalifikacje doradców i trenerów nie znalazły się w analizie jako zmienna objaśniająca. Szkolenia w zależności od polityki korporacji w zakresie ograniczania zwrotów bądź prowadzenia liberalnej polityki zwrotów odbywają się rzadko, co znalazło odbicie w badaniach eksploracyjnych.

4. Ograniczenia

Niniejsza analiza objęła wybrane zmienne i z pewnością włączenie do modelu innych znaczących zmiennych zwiększyłyby moc wyjaśniającą i dałoby pełniejszy obraz badanego zjawiska.

W projektowanych w przyszłości badaniach można uwzględnić dodatkowe wymiary nieujęte w niniejszym projekcie. Zarządzanie logistyką zwrotów jest przedsięwzięciem kompleksowym i nawet szeroko akceptowane, opisane w literaturze czynniki brane pod uwagę w niniejszych badaniach nie wyjaśniają badanego zjawiska w pełni.

Próbę badawczą zawężono do odzieżowych sieci handlowych na terenie dwóch województw, co ogranicza wnioskowanie z badań na całą populację.

Metodologicznie studium opierało się na kwestionariuszu ankietowym, a analiza bazuje bardzo mocno na danych postrzeganych przez respondentów.

Bibliografia

1. Bernon M., Cullen J., Gorst, J. (2008), *Reverse Logistics Self-assessment Work Book*, Department for Transport, London.
2. Blumberg D.F. (2004), *Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*, CRC Press.
3. Ho G.T.S. (2012), *Factors Influencing Implementation of Reverse Logistics: a Survey Among Hong Kong Businesses*, *Measuring Business Excellence*, 16(3), s. 29–46, doi:10.1108/13683041211257394.
4. Jack E.P., Powers T.L., Skinner L. (2010), *Reverse Logistics Capabilities: Antecedents and Cost Savings*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(3), s. 228–246, doi:10.1108/09600031011035100.
5. Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks: Sage Publications.
6. Olorunniwo F.O., Li X. (2010), *Information Sharing and Collaboration Practices in Reverse Logistics*, *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(6), s. 454–462. doi:10.1108/13598541011080437.
7. Onwuegbuzie A.J., Leech N.L., Collins K.M.T. (2011), *Toward a New Era for Conducting Mixed Analyses: The Role of Quantitative Dominant and Qualitative Dominant Cross-Over Mixed Analyses*, *The SAGE Handbook of Innovation in Social Research Methods*, SAGE Publications Ltd.
8. Rogers D., Tibben-Lembke R. (1999), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, RLA Council.
9. Rogers D.S., Tibben-Lembke R. (2001), *An Examination of Reverse Logistics Practices*, *Journal of Business Logistics*, 22(2), s. 129–148, doi:10.1002/j.2158-1592.2001.tb00007.x.
10. Stock J.R., Mulki J.P. (2009), *Product Returns Processing: an Examination of Practices of Manufacturers, Wholesalers/ Distributors, And Retailers*, *Journal of Business Logistics*, 30(1), s. 33–62, doi:10.1002/j.2158-1592.2009.tb00098.x.

Szymon Jopkiewicz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

PROBLEM OCENY EFEKTYWNOŚCI USŁUG PROFESJONALNYCH W SEKTORZE ZDROWIA. ASPEKT ASYMETRII INFORMACYJNEJ

Streszczenie: W artykule podjęto problem pozafinansowej efektywności podstawowej opieki zdrowotnej. Intencją autora jest zidentyfikowanie i opisanie aspektu asymetrii informacyjnej, wpływającej w istotny sposób na jakość świadczeń zdrowotnych. Przeprowadzone badania ankietowe objęły region województwa świętokrzyskiego. Uczestniczyło w nich 279 pacjentów. Dobór próby miał charakter losowy, prosty. Wyniki badań empirycznych potwierdziły słuszność założenia, że zaufanie i zaangażowanie w relacji usługowej mogą częściowo niwelować asymetrię informacyjną, przyczyniając się do zadowolenia pacjenta i w konsekwencji prowadzić do poprawy efektywności funkcjonowania sektora zdrowia. Ważę podjętej problematyki uzasadnia fakt, że sektor usług zdrowotnych znajduje się w procesie permanentnych zmian, a jego ocena – w odbiorze pacjentów – nadal pozostaje daleka od oczekiwań i zaspokojenia potrzeb, dlatego też ważne są próby poprawy efektywności działań w różnych sferach świadczenia profesjonalnych usług medycznych.

Słowa kluczowe: efektywność organizacji, usługi profesjonalne, asymetria informacyjna.

THE PROBLEM OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL SERVICES IN THE HEALTH SECTOR. ASPECT OF INFORMATION ASYMMETRY

Abstract: Article takes up the problem non-financial performance at the level of primary health care. The author's intention is to identify and describe the problem of information asymmetry significantly affecting the quality of health services. The study questionnaire included the region of Świętokrzyskie voivodeship. Were attended 279 patients. The sample selection was random character, simple. Empirical studies have confirmed the validity of the assumption that trust and commitment in service relationships may partly alleviate information asymmetries, contributing to patient satisfaction, and therefore to improve the efficiency of the health sector. The importance of the issues taken justified by the fact that the health services sector is in the process of permanent change, and its evaluation in patients receiving is still far from expectations and needs, and therefore the importance of trying to improve the effectiveness of the various areas of professional services.

Keywords: organizational effectiveness, professional services, information asymmetries.

Wprowadzenie

Problem efektywności sektora zdrowia w polskiej literaturze przedmiotu nadal pozostaje nie dość szczegółowo opisany. Jednak badacze świadomi ograniczeń tradycyjnych miar dostrzegają złożoność i wieloaspektowość zjawiska, kładą nacisk na miary pozafinansowe efektywności i ich związki ze strategią i wizją rozwoju organizacji społecznych. Działania takie tworzą nie tylko wartości dla beneficjentów sektora zdrowia, czyli pacjentów, ale dają pole do poprawy działania i innowacji w tej istotnej dla jakości życia sferze [1, s. 51–62].

Dlatego też ważne jest badanie doświadczeń pacjentów na poszczególnych etapach świadczenia zdrowotnego, m.in. poprzez identyfikację czynników mediujących interakcję usługową, w tym asymetrię

informacyjną, która wpływa na jakość świadczenia zdrowotnego i ocenę efektywności usługodawcy – profesjonalisty.

1. Specyfika usług profesjonalnych w ujęciu sektora zdrowia

Usługi zdrowotne w ujęciu systemowym zalicza się do kategorii usług profesjonalnych. Kryterium wyodrębnienia wynika nie z branżowej klasyfikacji usług, ale zaangażowania specjalistów w proces usługowy [20, s. 161].

Wśród teoretyków brak jest zgodności co do definicji usług profesjonalnych. T. Imse uwypukla specyficzne cechy grupy zawodowej, jaką są profesjonalisci i wymienia następujące z nich: specyficzna wiedza, imperatyw permanentnego podnoszenia swoich kwalifikacji, działanie oparte na własnym rozsądku i etyce altruizmu oraz wpływ na życie innych [8, s. 24]. Podkreślone atrybuty charakteryzujące specjalistów, szczególnie w odniesieniu do sektora zdrowia, przyczyniają się do powstawania asymetrii informacyjnej, co podnosi rangę usługi zdrowotnej, dzięki czemu pacjent dokonuje subiektywnej oceny jakości pracy placówki.

W odmienny sposób usługi profesjonalne identyfikuje jeden z kluczowych badaczy sektora usług E. Gummenson mówiąc, że usługa profesjonalna ta taka, która [7. s. 19]:

- ma charakter doradczy i koncentruje się na rozwiązywaniu problemów,
- jest zadaniem zleconym usługodawcy przez usługobiorcę,
- jest niezależna od dostawców innych usług i dóbr,
- jest opatrzona specyficznym przydomkiem jak „medyczna” czy „prawnicza”.

Kolejny badacz A. Wilson główny nacisk kładzie na przyczynę, z powodu której odbiorca korzysta z profesjonalnej usługi. Uznaje, że usługa tego typu ma polepszyć funkcjonowanie usługobiorcy i zredukować stan jego niepewności. Wynika to z faktu, że organizacja świadcząca usługi profesjonalne oferuje klientom nie tylko umiejętności i zasady, ale związane z nimi: zaufanie, wzmoczoną pewność w sytuacji kryzysowej, zainteresowanie lub po prostu nadzieję. Niezależnie od stosowanych metod i narzędzi organizacja dostarcza klientowi obietnicę podniesienia stopnia pewności w sferze, w której usługobiorca czuje się niepewnie [21, s. 37; za: 19, s. 26–27].

Przytoczone określenia usług profesjonalnych odzwierciedlają specyfikę usługi zdrowotnej. Opisują bowiem właściwości typowe dla tych usług oraz cechy specyficzne, które wiążą się z ludzkim życiem, zdrowiem i ich ochroną. Niematerialny charakter usługi zdrowotnej wynika z braku gwarancji jej skuteczności. Pacjent często nie potrafi oszacować korzyści, jakich dostarcza mu dana usługa – nie może też uzyskać pewności, że po otrzymaniu fachowej usługi zostanie wyleczony. Zatem, w przeciwieństwie do wielu innych usług nie można spisać umowy między stronami co do gwarancji, że nie zostanie popełniony błąd [6, s. 145].

Zdaniem A. Bukowskiej-Piestrzyńskiej [3, s. 18] usługi zdrowotne są nieuchwytnie i połączone z brakiem gwarancji ich skuteczności, a pacjent nie ma pewności, że uzyska należytą pomoc. Z drugiej strony, często nie jest również świadomy skutków zaniechania leczenia, dlatego w takiej sytuacji lekarz powinien:

- edukować pacjenta poprzez wskazanie korzyści wynikających z danej usługi i problemów, jakie mogą się pojawić w wyniku zaniechania leczenia. Edukacja powinna objąć również kwestie związane z szeroko rozumianą higieną życia i profilaktyką zdrowotną,
- stworzyć pozytywny wizerunek „gabinetu lekarskiego”, by zachęcić potencjalnego pacjenta do skorzystania z usługi teraz i w przyszłości. Ponieważ pacjent często nie jest w stanie określić złożoności swojego problemu zdrowotnego, relacja pacjent – lekarz musi być oparta na zaufaniu.

Ewentualne odszkodowanie za błędy w sztuce lekarskiej również nie pełni takiej funkcji, ponieważ natura zdrowia – „obiekty”, któremu służą usługi zdrowotne uniemożliwia ich wymianę czy naprawę. Środki finansowe w kontekście utraty tak cennego zasobu, jakim jest zdrowie, nie mogą zrekompensować

poszkodowanemu doznanego uszczerbku [19, s. 27]. Problem ten wynika ze specyficznej rangi zdrowia w życiu każdego człowieka.

Zdrowie postrzegane jest jako specyficzna wartość o szczególnym wymiarze etycznym. Zdrowie nie jest towarem, nie ma ceny – jest bezcenne. Pojęcie „zdrowia” jest terminem bardzo złożonym, nie posiadającym jednej definicji [15, s. 15]. Jednakże na przestrzeni minionych lat teoretycy stworzyli kilkanaście definicji, a najpopularniejsze spośród nich to:

- 1) zdrowie to stan dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego, społecznego, a nie tylko nieobecność choroby lub niepełnosprawności [11, s. 7] (definicja pochodzi z 1947 r.),
- 2) zdrowie jest stanem subiektywnym, a więc ocenia je osoba, której kwestia ta dotyczy,
- 3) zdrowie (najwyższy możliwy do uzyskania standard zdrowia) jest jednym z podstawowych praw każdej istoty ludzkiej,
- 4) zdrowie jest warunkiem wstępnym dobrostanu fizycznego i psychicznego oraz dobrej jakości życia; jest miarą postępu w dziedzinie redukcji ubóstwa, zacieśnienia więzi społecznych i eliminowania dyskryminacji [10, s. 13].

Współcześnie zwraca się uwagę na społeczne aspekty interpretacji stanu zdrowia i choroby. T. Parsons zdefiniował chorobę jako stan organizujący lub uniemożliwiający pełnienie przez człowieka jego codziennych ról społecznych z racji uczestnictwa w życiu społecznym i przynależności do różnych grup, np. rodziny, grupy zawodowej itp. Stan zdrowia natomiast stwarza człowiekowi możliwość rozwijania aktywności społecznej w różnych dziedzinach życia [17].

W niniejszym artykule kluczowa jest jednak definicja zdrowia w ujęciu ekonomicznym: „zdrowie jest szczególnym dobrem ekonomicznym, które ma dla pacjenta znaczącą wartość, wynikającą zarówno z jego bezpośredniego, jak i pośredniego wpływu na osiągnięty przez pacjenta poziom zadowolenia, a tym samym na wartość jego funkcji użyteczności” [14, s. 12].

Dobre zdrowie jest jedną z podstaw gospodarki. Inwestowanie w zdrowie daje długofalowe korzyści związane z poprawą kondycji zdrowotnej ludności. Prawem każdej jednostki jest jak najlepszy stan zdrowia, tym samym każda jednostka ma prawo do jak najlepszej opieki zdrowotnej, która polega na świadczeniu usług zdrowotnych przez wyspecjalizowane jednostki, czyli lekarzy.

2. Problem asymetrii informacyjnej w świetle badań

Duża niepewność pacjenta dotycząca ostatecznego efektu leczenia i towarzysząca jej często nieświadomość co do skutków zaniechania określonego działania wpływają na proces podejmowania decyzji o skorzystaniu z danej oferty. Dodatkowo wart podkreślenia jest aspekt, że pacjent może nie być świadomy wymagań własnego organizmu. Stan taki może powodować brak wewnętrznego przyzwolenia pacjenta na leczenie [19, s. 27].

Wynika to bezpośrednio z asymetrii informacyjnej między dostawcą a odbiorcą usługi. Twórcą koncepcji asymetrii informacyjnej jest ekonomista K. Arrow. Asymetria informacyjna w usługach zdrowotnych sprowadza się głównie do różnicy pomiędzy tym, co wie (jakie informacje posiada) pacjent a tym, co wiedzą reprezentanci kadry medycznej (lekarze, pielęgniarki). Pacjent jako konsument usługi zdrowotnej w zdecydowanej większości przypadków nie wie, jaki rodzaj i ile usług potrzebuje, dlatego w porównaniu z konsumowaniem innych dóbr i usług wydaje się być w tej dziedzinie wysoce niekompetentny. Uzależnienie chorego pacjenta od innych osób oraz jego stan psychiczny jeszcze bardziej powiększają tę niekompetencję [22, s. 261].

Dodatkowym czynnikiem skłaniającym pacjenta do rezygnacji z prawa do wolności wyboru, czyli z suwerenności konsumenta i zdanie się na decyzję lekarza, jest trudność rozumienia specjalistycznych informacji uzyskiwanych od lekarza. Ponadto, samodzielność podejmowania przez pacjenta decyzji ograniczona jest również przez fakt, że jego percepcja może być zakłócona stanem emocjonalnym, w jakim

się znajduje. Konsument usług zdrowotnych postępuje emocjonalnie, a nawet irracjonalnie, nie tylko w sytuacji, gdy jego własne zdrowie lub życie jest zagrożone, lecz także wtedy gdy sytuacja taka dotyczy jego bliskich (np. dziecka) [5, s. 71].

W wyniku asymetrii informacyjnej lekarz staje się stroną obdarzoną specjalnym zaufaniem, „agentem pacjenta”, zwłaszcza w takich częściach interakcji jak diagnoza i wybór metody leczenia [9, s. 30–31]. Fakt ten skłania do wniosku, aby bardziej niż w innych usługach profesjonalnych, uwzględnić wiodącą rolę lekarza oraz jego podejście do pacjenta. Profesjonalista powinien wykazać się przy tym cierpliwością, umiejętnością słuchania i wzbudzenia zaufania u pacjenta, a także skutecznością działania [2, s. 87], która wpływa pośrednio na ocenę jakości pracy świadczeniodawcy.

Asymetria informacyjna jest cechą specyficzną usługi zdrowotnej, która podkreśla rolę i rangę poprawnej komunikacji usługobiorcy z usługodawcą. Jest to wyraz swoistej kooperacji między stronami procesu i dowód jego interaktywności. Osoba świadcząca usługę jest niejako jej częścią. Dlatego też umiejętności i doświadczenie zawodowe, przygotowanie teoretyczne, a także zdolności komunikacyjne bardziej lub mniej bezpośrednio oddziałują na proces usługowy i efekt końcowy. Trudno jest zatem wskazać standardowe miary dla usług tego samego typu. Należy brać pod uwagę nie tylko zróżnicowane kompetencje, ale odmienną predyspozycję zależą od miejsca i czasu [19, s. 28–29].

Brak jednorodności usług zdrowotnych dotyczy także oczekiwań nabywcy. Odmienne preferencje pacjentów i doświadczenia powodują, że na usługi świadczone w sektorze zdrowia nakłada się wymóg ich indywidualizacji zgodnie z oczekiwaniami świadczeniobiorcy [18, s. 5].

Specyfika usług zdrowotnych nakłada na nie wymóg zachowań etycznych i moralnych nie tylko typowych dla danej kultury, ale i związanych ze środowiskiem zawodowym (deontologia lekarska). Działania lekarza niezgodne z kodeksem etyki mogą skutkować utratą zaufania pacjenta i otoczenia oraz wykluczeniem z profesji [19, s. 29].

Specyfika usługi zdrowotnej nakłada na świadczeniodawcę zasadę *primum non nocere* i dobra klienta, co w odróżnieniu od wielu usług rynkowych oznacza, że świadczeniobiorca nie zawsze może być w pełni usatysfakcjonowany. Zjawisko to nosi miano dylematu potrzeb i pragnień [12, s. 150–151; za: 19, s. 29–30]. Jego efektem jest pojawienie się braku dobrowolności wymiany między stronami procesu usługowego. Analizy wymaga relacja między oczekiwaną wartością (użytecznością) oferty usługowej a wartością otrzymaną. Sytuacja taka ma bowiem miejsce, gdy do lekarza zgłasza się pacjent nieoczekujący diagnozy swoich dolegliwości, ale poświęcenia uwagi, wysłuchania czy możliwości wypowiedzi. Zatem, jeśli usługodawca wykaże się „zbyt dużą” empatią wobec klienta, może on nieprawidłowo odczytać jego oczekiwania. W związku z tym należy podkreślić, że umiejętność rozpoznania i zrozumienia wartości oczekiwanych przez klienta nie oznacza rezygnacji z fachowej diagnozy medycznej i dostarczenia zgodnej z nią usługi [19, s. 30].

W niniejszym artykule przedstawiono podstawowe cechy usług profesjonalnych świadczonych w placówkach służby zdrowia, przyjmując założenie, że celem świadczeniodawcy nie jest zlikwidowanie asymetrii informacyjnej w ramach usługi profesjonalnej, jaką bez wątpienia jest świadczenie medyczne, lecz świadome, czyli oparte na zaufaniu i zaangażowaniu, kształtowanie tej szczególnej relacji. Taka właśnie interakcja może czynić daną usługę zdrowotną satysfakcjonującą.

Pogląd ten znalazł potwierdzenie w badaniach, którymi objęto region województwa świętokrzyskiego.

3. Metodyka badań

Główną zastosowaną techniką badawczą była ankieta, która objęła świadczenioborców systemu opieki zdrowotnej z terenu województwa świętokrzyskiego. W badaniu uczestniczyli pacjenci zakładów podstawowej opieki zdrowotnej. Badaniu poddano grupę zróżnicowaną pod względem miejsca zamieszkania, wieku i wykształcenia, a także płci. Łącznie za pomocą kwestionariusza ankiety przebadano 279 osób, z czego

kobiety stanowiły 195 (70%), a mężczyźni 84 respondentów, czyli 30% ogółu badanych. Blisko połowa badanych zamieszkiwała średnie i duże miasta (powyżej 100 tys. mieszkańców). Natomiast mieszkańcy wsi stanowili niewiele ponad połowę z badanej populacji. Badaną grupę różnicowała struktura wykształcenia. Osoby z wykształceniem wyższym stanowiły 13%, zaś wykształcenie średnie posiadało 64% badanych. Niewiele ponad 22% stanowiły osoby z wykształceniem zasadniczym i zawodowym. Najliczniejszą grupę stanowiły kobiety z wykształceniem średnim – 131 respondentów, natomiast mężczyźni z takim samym poziomem wykształcenia stanowili 48 badanych. Struktura wieku badanej grupy była zróżnicowana, choć przewagę stanowiły osoby w przedziale wiekowym 50–59 lat, stanowiące 243 osoby, czyli 87% ogółu badanych. Dobór próby miał charakter losowy, prosty.

Wyniki badań empirycznych potwierdziły słuszność sformułowanego założenia, że zaufanie i zaangażowanie w relacji usługowej może niwelować asymetrię informacyjną, co przyczyniać się może do zadowolenia pacjenta, a ponadto wpływać na podniesienie jakości usług oferowanych przez placówki medyczne. Spośród 279 respondentów 57% zdecydowanie się zgodziło, a 28% częściowo się zgodziło ze stwierdzeniem, że zaangażowanie zarówno pacjenta, jak i lekarza w trakcie wizyty i całego procesu leczenia przyczynia się do zadowolenia obu stron relacji.

Zbliżony był także rozkład odpowiedzi dotyczących stwierdzenia, że zaufanie do lekarza przyczynia się do wzrostu zadowolenia pacjenta. Blisko 60% badanych zdecydowanie się zgodziło, zaś niemal 30% częściowo przyjęło ten pogląd.

Należy zatem stwierdzić, że tak duży odsetek odpowiedzi twierdzących świadczy bezsprzecznie o istotnej roli zaangażowania i zaufania w niwelowaniu asymetrii informacyjnej i rozwoju relacji usługowej, a także pozytywnie wpływa na kształtowanie się wzrostu efektywności pracy świadczeniodawcy.

Podsumowanie

Konkludując zaprezentowane rozważania oraz analizy wyników przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że:

1. Asymetria informacyjna jest immanentną cechą usług profesjonalnych.
2. Asymetria informacyjna może być niwelowana przez zaufanie i zaangażowanie obu stron interakcji usługowej.
3. Zaufanie i zaangażowanie stanowią mogą pozamedyczne źródło satysfakcji konsumenckiej.
4. Zwiększanie efektywności w relacji usługowej wymaga działań edukacyjnych prowadzonych wśród pracowników placówek zdrowotnych.
5. Badanie pozafinansowej efektywności (placówek sektora zdrowia) poprzez jej wybrane aspekty, m.in. asymetrię informacyjną, wymaga zrozumienia istoty relacji usługowej i jej specyficznego charakteru. Działania te są istotne dla rozwoju sektora zdrowia, ponieważ pozwalają stopniowo poprawiać jakość dostarczanych świadczeń.

Bibliografia

1. Austen A., Frączkiewicz-Wronka A. (2010), *Pragmatyka pomiaru efektywności organizacji publicznej na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, w: *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy*, nr 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
2. Barański J., Waszyński E., Steciwka A. (2000), *Komunikowanie się lekarza z pacjentem*, Astrum, Wrocław.
3. Bukowska-Piastrzyńska A. (2007), *Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku do zadowolenia klienta*, CeDeWu, Warszawa.
4. Churchill G.A. (2002), *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

5. Dobska M., Rogoziński K. (2008), *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Getzen T.E. (2000), *Ekonomika zdrowia. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Gummenson E. (1978), *Toward a Theory of Professional Service Marketing*, Industrial Marketing Management, vol. 7.
8. Imse T. (1962), *The Professionalization of Business Management*, Vantage Press, New York.
9. Indulski J., Matulewicz M., Bryła M. (1994), *Ekonomika zdrowia a problem efektywności ochrony zdrowia*, Łódź.
10. Karski J.B., Koronkiewicz A. (2000), *Zdrowie 21 – zdrowie dla wszystkich w XXI wieku. Podstawowe założenia polityki zdrowia dla wszystkich w Regionie Europejskim WHO*, Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych WHO, Biuro Regionu Europejskiego, Kopenhaga–Warszawa.
11. Karski J.B. (1996), *Teoria organizacji i zarządzania w promocji zdrowia*, COiEOZ, Warszawa.
12. Kotler Ph., Bloom P. (1984), *Marketing Professional Services*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
13. Kotler Ph. (1994), *Marketing*, Gebethner&S-ka, Warszawa.
14. Mooney G. (1988), *The Economics of Health Care an Introductory Text*, Rutledge&Kegan Paul, London; za: E. Aksman, (2000), *Przekształcenia sektora publicznego i prywatnego w brytyjskiej i polskiej opiece zdrowotnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
15. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M. (2005), *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
16. *Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych WHO* (2000), Biuro Regionu Europejskiego, Kopenhaga–Warszawa.
17. Parsons T. (1969), *Struktura społeczna a osobowość*, Warszawa.
18. Paul J., Hanna J. (1997), *Applying the Marketing Concept in Health Care: the No-show Problem*, Health Marketing Quarterly, vol. 14 (3), s. 5.
19. Rudawska I. (2005), *Marketing w nowoczesnej opiece zdrowotnej. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
20. Thomas D. (1978), *Strategy is Different in Service Business*, w: Harvard Business Review, July–August, s. 161.
21. Wilson A. (1972), *The Marketing of Professional Services*, McGraw Hill Book Company Ltd., London.
22. Włodarczyk W.C. (1996), *Polityka zdrowotna w społeczeństwie demokratycznym*, Vesalius, Kraków.

Andrzej Kaleta, Agata Wojnicka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH RÓŻNEJ WIELKOŚCI

Streszczenie: Przedsiębiorstwa różnej skali wymagają odmiennych procesów zarządzania strategicznego adekwatnych do ich specyfiki. Ich efektywne kształtowanie wspomóc może empiryczne rozpoznanie różnic pomiędzy procedurami zarządzania strategicznego stosowanymi w przedsiębiorstwach małych, średnich i dużych. Przeprowadzone badanie dowiodło, że proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali istotnie różni się poziomem formalizacji, liczbą stosowanych instrumentów oraz intensywnością ich wykorzystania. Dojrzewanie rozwiązań następuje stopniowo, wraz z przechodzeniem do kolejnych faz rozwoju przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, proces zarządzania strategicznego.

STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN COMPANIES OF DIFFERENT SCALE

Abstract: Companies of different scale require specific strategic management process tailored to their needs. Deep analysis of those can result in better understanding of differences between procedures applied to strategic management in companies of different size. Survey has proven that there's a significant difference in how companies make use of procedures in terms of level of formalization, type of tools used and how often procedures are applied. Solutions used develop parallel to the company's maturity phases.

Keywords: strategic management, strategic management process.

Wprowadzenie

Podstawowym zadaniem zarządzania strategicznego jest zaprojektowanie procesu zarządzania rozwojem przedsiębiorstw, który istotnie zwiększy ich szanse na sukces. Właściwa procedura postępowania wydaje się niezbędna do tego, by prace strategiczne zorganizować, a więc podzielić role pomiędzy poszczególnych uczestników, przyjąć harmonogram postępowania oraz nadać działaniom charakter ciągły.

Z drugiej strony wszelkie próby wkomponowania zarządzania strategicznego w formę procedury napotyka duży opór. Zarządzanie rozwojem jest zadaniem na tyle zindywidualizowanym, że szczególnie trudno je zestandaryzować. Nadmierna formalizacja może też zagrozić kreatywności, tak ważnej w podejściu strategicznym.

Jedną z przyczyn braku dostatecznie pragmatycznych propozycji ze strony zarządzania strategicznego, które mogłyby faktycznie ułatwić zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw, jest nadmierna skłonność do proponowania rozwiązań uniwersalnych, zaspokajających oczekiwania i potrzeby organizacji różnego typu. Tymczasem specyfika poszczególnych jednostek jest na tyle różna, że koncepcje nadmiernie zuniifikowane nie mają szansy się sprawdzić w zróżnicowanych warunkach działania ani w różnych typach przedsiębiorstw.

Jednym z czynników najsilniej oddziałujących na warunki rozwoju przedsiębiorstw jest bez wątpienia ich wielkość. Skala przedsiębiorstwa w bardzo dużym stopniu oddziałuje na możliwość i potrzeby organizowania prac strategicznych. To, co w mniejszym przedsiębiorstwie odbywa się w sposób intuicyjny i niesformalizowany, w dużych organizacjach wymaga uzasadnienia, udokumentowania i wkomponowania w złożone struktury organizacyjne. Nie wynika stąd, że zarządzanie rozwojem małych przedsiębiorstw jest łatwiejsze niż dużych, ale z pewnością jest inne, zarówno w zakresie dochodzenia do sformułowania strategii, jak i jej przeobrażenia w działania wdrożeniowe.

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest właśnie określenie specyfiki procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali i wyznaczenie różnic pod tym względem pomiędzy przedsiębiorstwami małymi, średnimi i dużymi. Może to być wartością podstawową w projektowaniu procedur zarządzania strategicznego dla poszczególnych kategorii przedsiębiorstw.

Podstawą rozważań jest grant badawczy zrealizowany w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pt. „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw” (NN 115 40 22 40). W ramach powyższego projektu badawczego¹ przeprowadzono badania ankietowe 150 przedsiębiorstw (50 małych, 50 średnich i 50 dużych). Spośród 84 zadanych pytań badawczych wybrano 12, które naszym zdaniem najlepiej charakteryzują proces zarządzania strategicznego, a zwłaszcza różnice w jego funkcjonowaniu w przedsiębiorstwach różnej wielkości.

1. Zakres i metoda badań procesu zarządzania strategicznego

Proces zarządzania strategicznego bywa różnie rozumiany i definiowany. W przeprowadzonym badaniu przyjęto, że zarządzanie strategiczne to proces kreowania rozwoju organizacji poprzez ciągłe tworzenie i realizowanie strategii [2, s. 33]. Oznacza to, że kluczowym czynnikiem sukcesu jest przede wszystkim regularny, a nie okazjonalny charakter działań. Narzuca to konieczność zorganizowania prac strategicznych, których nie można pozostawić przypadkowi. Ponadto zarządzanie strategiczne łączy projektowanie strategii z jej wdrożeniem. Oba działania muszą przebiegać równolegle, we wzajemnych związkach i tylko łącznie mogą zapewnić sukces rozwojowy [1, s. 47].

W tych warunkach w badaniu procesu zarządzania strategicznego skoncentrowano się na rozpoznaniu elementów składających się na procedurę zarządzania strategicznego. Założono, że ich konfiguracja najlepiej opisuje stosowaną metodę postępowania. W myśl przyjętej koncepcji zarządzania strategicznego badanie objęło zarówno sposoby kreowania strategii, jak i metody jej realizacji.

Założono, że zróżnicowanie procesu zarządzania strategicznego w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach wyraża się głównie w złożoności procesu, liczbie wykorzystywanych instrumentów i poziomie ich formalizacji. W mniejszych organizacjach zadowalające mogą być prostsze rozwiązania, często nieformalne, zdominowane przez szefa, nierzadko właściciela firmy [4, s. 95]. Wzrost przedsiębiorstw zmusza do stosowania coraz bardziej złożonych procedur umożliwiających zarówno włączenie różnych grup interesariuszy w proces tworzenia strategii, jak też później skuteczne delegowanie wynikających z niej zadań na coraz liczniejszych wykonawców [3, s. 132].

W celu zidentyfikowania charakteru stosowanych metod zarządzania strategicznego zdecydowano się zbadać skłonność do wykorzystywania sesji włączających pracowników w tworzenie strategii, delegowania zadań służących kreowaniu strategii na specjalistyczne komórki czy organizacje zewnętrzne, komunikowania strategii pracownikom w sposób sformalizowany, wiązania realizacji strategii z systemem motywowania, planowania działań wdrożeniowych, wykorzystywania instrumentów ułatwiających wdrożenie i wreszcie tendencje w stosowaniu kontroli strategicznej. Uznano, że weryfikacja stanowiska w powyższych aspektach pozwoli zadowalająco opisać proces zarządzania strategicznego w badanych

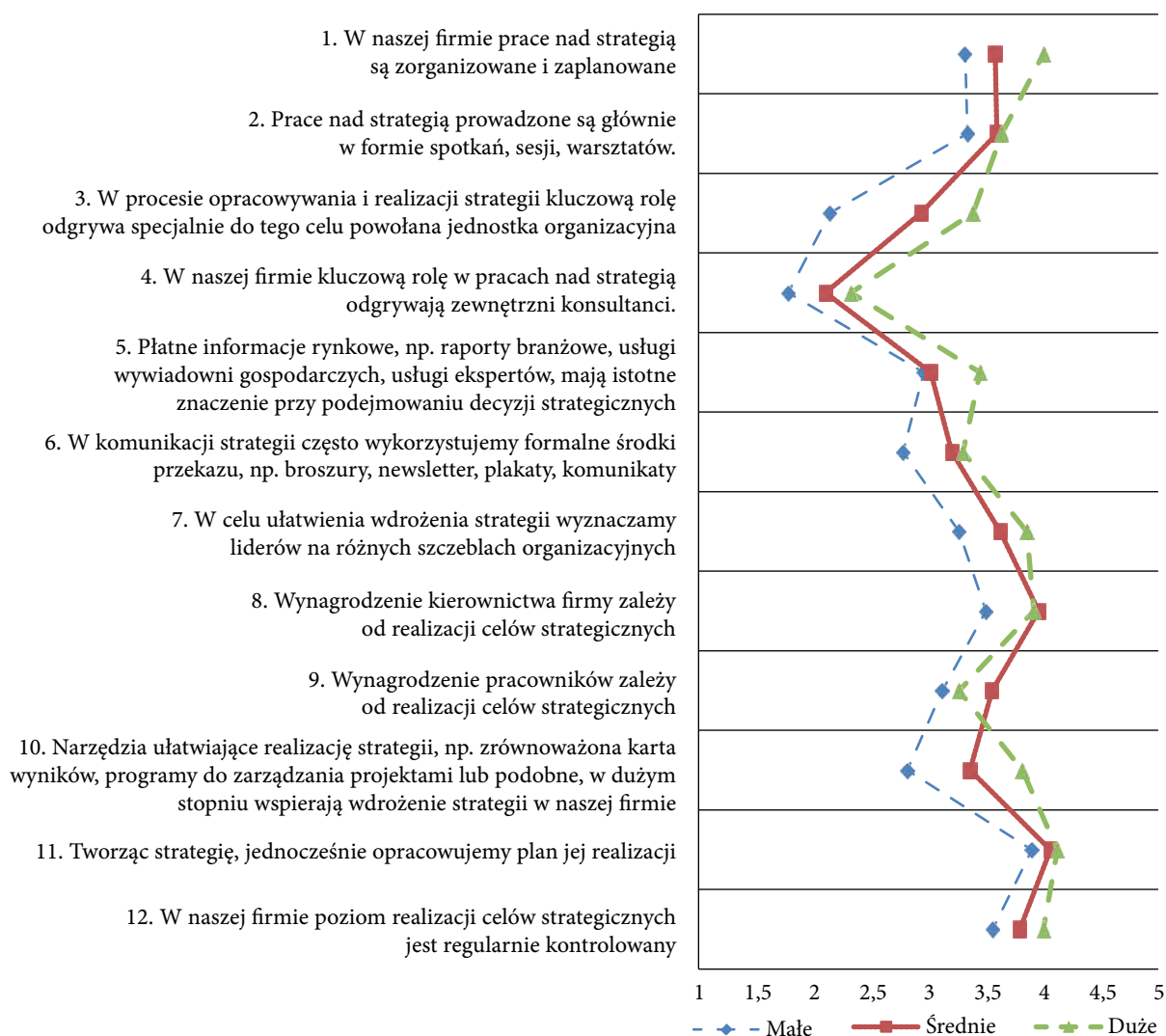
¹ Pełne wyniki badań grantu zaprezentowane zostaną w najbliższym czasie w monografii, która obecnie znajduje się w fazie przygotowania do druku w wydawnictwie C.H. Beck.

przedsiębiorstwach. Jednocześnie, bazując na przypuszczeniu, że stopień wykorzystywania powyższych rozwiązań może być szczególnie związany ze skalą przedsiębiorstwa, przyjęto, że są to uwarunkowania, które wskażą prawidłowości charakteryzujące proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej wielkości.

Badaniu poddano szefów przedsiębiorstw oraz inne osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne w firmie. Ankietowani proszeni byli o odpowiedzi w pięciostopniowej skali (od „zdecydowanie nie” przez „raczej nie”, „i tak, i nie”, „raczej tak” do „zdecydowanie tak”), co umożliwiło bardziej dokładne poznanie opinii, często niemożliwych do wyrażenia w systemie „tak/nie”. W interpretacji wyników koncentrowano się na analizie średnich odpowiedzi, które najlepiej charakteryzują poziom akceptacji poszczególnych rozwiązań możliwych do wykorzystania.

2. Wyniki badań procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego w najbardziej syntetycznym ujęciu graficznym przedstawiono na rysunku. Obrazuje on średnie odpowiedzi uzyskane w grupie przedsiębiorstw małych, średnich i dużych.



Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej wielkości

Źródło: Na podstawie wyników grantu badawczego pt. „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw” (NN 115 40 22 40)

Uzyskane wyniki badań wskazują na istotne zróżnicowanie procedury zarządzania strategicznego w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. Popularność stosowania poszczególnych rozwiązań składających się na ową procedurę w przedsiębiorstwach małych wyraźnie odbiega od pozostałych. Jedynym wyjątkiem jest w tym wypadku skłonność do wykorzystywania informacji i raportów dostarczanych przez instytucje zewnętrzne, która w przedsiębiorstwach małych jest analogiczna do skłonności w przedsiębiorstwach średnich.

Zbliżone prawidłowości zaobserwowano w przedsiębiorstwach średnich i dużych, z tym że w tym wypadku podobieństw jest zdecydowanie więcej. Dotyczą one popularności sesji strategicznych jako metody kreowania strategii czy zaangażowania w przygotowywanie planów wdrożeniowych. W dwóch pytaniach o włączanie systemu motywacyjnego w pobudzanie kierownictwa i pracowników do zaangażowania w realizację strategii stwierdzono nawet przewagę odpowiedzi twierdzących w przedsiębiorstwach średnich w porównaniu z dużymi.

Można zatem stwierdzić, że wzrost skali przedsiębiorstwa generalnie przyczynia się do większej skłonności do wykorzystywania bardziej zaawansowanych procedur zarządzania strategicznego, intensywnie stosujących coraz liczniejsze rozwiązania organizacyjne. Jednocześnie widać, że nie we wszystkich obszarach owa ewolucja dokonuje się z jednakową intensywnością. Najbardziej wyrazisty i jednoznaczny trend zaobserwowano w odniesieniu do popularności specjalistycznych komórek powoływanych do spraw zarządzania strategicznego, wykorzystywania liderów procesów wdrożeniowych i stosowania specjalnych narzędzi usprawniających realizację strategii. Równie jednoznaczny trend dotyczy ogólnej oceny poziomu zorganizowania prac strategicznych.

W każdym z powyższych przypadków zidentyfikowano istotną korelację poziomu odpowiedzi z wielkością zatrudnienia w przedsiębiorstwie, a skłonność do stosowania testowanych rozwiązań w grupie przedsiębiorstw dużych była wyraźnie wyższa niż wśród przedsiębiorstw średnich, a te z kolei zauważalnie przewyższały organizacje małe.

W przypadku wykorzystywania specjalistycznych komórek organizacyjnych do koordynowania prac strategicznych, współczynnik korelacji wyniósł 0,3, a poziom odpowiedzi stopniowo rósł od 2,1 w jednostkach małych, poprzez 2,9 w średnich, do 3,4 w dużych. Można zatem stwierdzić, że jest to praktyka raczej niestosowana w organizacjach małych, która rzadko pojawia się w przedsiębiorstwach średnich, ale w dużych jest dość popularna. Sytuacja powyższa jest poniekąd zrozumiała, jako że powoływanie wyspecjalizowanych jednostek w małych organizacjach, o raczej niesformalizowanej strukturze, wydaje się trudne i raczej nie przynosi wartości dodanej, tym bardziej dla zarządzania strategicznego, z natury zdominowanego w tym wypadku przez właścicieli i kadrę zarządczą. Wzrost przedsiębiorstwa, towarzysząca mu rozbudowa struktur organizacyjnych i wynikająca stąd konieczność delegowania zadań na wyspecjalizowane jednostki stwarza nowe możliwości dla organizowania zarządzania strategicznego. Tworzenie specjalistycznych jednostek dedykowanych tym zadaniom staje się w tym wypadku sensowne, a ich funkcjonowanie uzasadnione.

Podobny proporcjonalny wzrost poziomu popularności rozwiązania towarzyszący wzrostowi przedsiębiorstw odnotowano w stosunku do delegowania zadań związanych z wdrażaniem strategii na specjalnie powoływanych liderów. I w tym wypadku mechanizm działania wydaje się podobny. O ile w mniejszych przedsiębiorstwach przedsięwzięcia rozwojowe są realizowane generalnie bez możliwości ścisłego podziału ról, o tyle w organizacjach większej skali ten sposób postępowania nie jest ani możliwy, ani pożądanym. Jeśli nie przydzielą się poszczególnych zadań ściśle określonym wykonawcom, prawdopodobnie nie zostaną zrealizowane. W efekcie w małych przedsiębiorstwach typowanie liderów okazuje się rzadkością, przy średniej odpowiedzi 3,3. W przedsiębiorstwach średnich rozwiązanie tego typu staje się częstsze – akceptowane na poziomie 3,6, a w przedsiębiorstwach dużych staje się niemal standardem – odpowiedź 3,9. Dodatkowym potwierdzeniem powyższej prawidłowości jest korelacja skłonności do wykorzystywania liderów działań wdrożeniowych z wielkością zatrudnienia na poziomie 0,162.

Silna tendencja wzrostu zainteresowania instrumentami zarządzania strategicznego wraz ze wzrostem przedsiębiorstw dotyczy również stosowania narzędzi ułatwiających proces wdrożeniowy, takich jak strategiczna karta wyników czy zarządzanie projektami. I w tym wypadku pojawia się istotna korelacja pomiędzy skłonnością do stosowania tego rozwiązania a wielkością przedsiębiorstwa na poziomie 0,258. Akceptacja dla poszczególnych narzędzi ewoluuje od umiarkowanego sceptycyzmu w przedsiębiorstwach małych (średnia odpowiedź 2,8), poprzez akceptację umiarkowaną w przedsiębiorstwach średnich (odpowiedź średnia 3,4), po uznanie dość jednoznaczne w organizacjach dużych (odpowiedź 3,8). Tego typu prawidłowość trudno potraktować jako niespodziewaną, zważywszy że w jednostkach małych nieformalny nadzór nad działaniami rozwojowymi wydaje się w pełni zadowalającym standardem, tym bardziej że i inne sformalizowane rozwiązania zarządcze na tym etapie są rzadkością. Rosnąca skala organizacji zmusza do wprowadzenia formalnych instrumentów zarządczych, które wspierają efektywność także procesu realizacji strategii.

Potwierdzeniem powyższej tendencji jest skala wykorzystywania formalnych środków przekazu dla komunikowania strategii pracownikom. Tutaj również zaobserwowano wyraźny wzrost formalizacji podejścia do zagadnienia. Stosownie do wzrostu przedsiębiorstwa, poziom odpowiedzi ewoluuje w tym wypadku od 2,8 w jednostkach małych, poprzez 3,2 w średnich, do 3,3 w dużych. Okazuje się zatem, że zorganizowany przekaz strategii raczej jest niepraktykowany w organizacjach małych, przybiera jednak postać coraz bardziej zorganizowaną już przy przejściu do średniej skali działalności. Jest to zrozumiałe w sytuacji, gdy bezpośrednio, nieformalne metody komunikacji w większym gronie pracowników zawodzą. Prawdopodobnie rozwiązania zastosowane na tym etapie rozwojowym nie wymagają już istotniejszych zmian w kolejnych fazach wzrostu przedsiębiorstwa.

Ogólniejszym potwierdzeniem powyżej sygnalizowanych prawidłowości jest rosnąca wraz ze wzrostem przedsiębiorstw akceptacja tezy, że prace nad strategią powinny być zorganizowane i zaplanowane. W małych przedsiębiorstwach skłonność do takiej postawy jest bardziej ostrożna, na poziomie 3,3. W przypadku średnich przedsiębiorstw taka praktyka nie budzi już wątpliwości, co potwierdza odpowiedź 3,6, a dla organizacji dużych to jest oczywisty standard – odpowiedź 4,0. Korelacja z wielkością zatrudnienia przedsiębiorstwa na poziomie 0,193 jest potwierdzeniem powyższej prawidłowości. Trend ten jest potwierdzeniem tezy, że rozwiązania nieformalne stosowane w kreowaniu strategii, zadowalające w przedsiębiorstwach małych, przestają być wystarczające przy przejściu do kolejnych faz rozwojowych. Tym samym niezbędne staje się wprowadzenie coraz ściślej zaplanowanych procedur.

Nieco mniej wyraziste, ale również jednoznaczne prawidłowości obrazujące wzrost popularności specjalistycznych instrumentów zarządzania strategicznego w toku rozwoju przedsiębiorstw dotyczą takich rozwiązań, jak controlling strategiczny i konsulting zewnętrzny. W pierwszym przypadku widać wyraźną ewolucję postaw od stosunkowo wysokiej, ale jednak ostrożnej akceptacji controllingu strategicznego jako niezbędnego narzędzia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach małych (odpowiedź 3,6), do postaw coraz bardziej zdecydowanych – 3,8 w przypadku przedsiębiorstw średnich i 4,0 w przypadku dużych. Obrazuje to, że przy wzroście przedsiębiorstw kontrola strategii staje się coraz bardziej nieodzownym narzędziem zarządzania strategicznego, bez którego wyegzekwowanie zamierzeń przestaje być realne.

Interesująca prawidłowość dotyczy wykorzystywania zewnętrznych konsultantów w pracach nad strategią. W tym wypadku można było przypuszczać, że koszt stosowania tego rozwiązania, często przekraczający możliwości finansowe mniejszych przedsiębiorstw, utrudni jego wykorzystanie w tych jednostkach. Z kolei przedsiębiorstwa większe wydają się być lepiej predysponowane do korzystania z pomocy zewnętrznych specjalistów, skądinąd korzystnej z punktu widzenia wymogów profesjonalizacji czy obiektywizacji przedsięwzięć strategicznych. Tymczasem okazuje się, że owszem, wzrost przedsiębiorstw zwiększa aktywność konsultantów w zarządzaniu strategicznym, z tym że w każdym przypadku korzystanie z tego instrumentu zarządzania strategicznego okazuje się jednak rzadkością. Obrazuje to średnia odpowiedzi – 1,8 dla przedsiębiorstw małych, 2,1 dla średnich i zaledwie 2,3 dla dużych. Prawdopodobnie badane przedsiębiorstwa

nie dojrzały jeszcze ani finansowo, ani organizacyjnie do wykorzystywania tej metody wzbogacania zarządzania strategicznego, choć organizacjom dużym jest już do tego relatywnie blisko.

Dodatkową ilustracją skłonności do korzystania z zewnętrznego wsparcia w zarządzaniu strategicznym jest pytanie o stopień wykorzystania podczas przygotowywania strategii zewnętrznych informacji pochodzących z płatnych raportów i ekspertyz. I w tym wypadku potwierdza się teza, że możliwość korzystania z tego typu rozwiązań wiąże się ściśle ze skalą przedsiębiorstw. Zaobserwowano nawet istotną korelację poziomu uzyskanych odpowiedzi z wielkością zatrudnienia na poziomie 0,147. Jednocześnie okazało się, że możliwość taka jest stosunkowo dostępna głównie dla przedsiębiorstw dużych – odpowiedź 3,4. Sytuacja przedsiębiorstw małych i średnich nie różni się, a odpowiedź 3,0 oznacza, że wykorzystywanie powyższej możliwości jest absolutną rzadkością i równoważy się ze sceptyczną postawą w tym zakresie.

Nieco odmienną prawidłowość zaobserwowano w stosunku do kolejnych kluczowych instrumentów zarządzania strategicznego, którymi bez wątpienia są sesje strategiczne oraz plany wdrożeniowe. W obu wypadkach stwierdzono poziom odpowiedzi proporcjonalny do skali przedsiębiorstwa, z tym że różnica pojawiła się pomiędzy przedsiębiorstwami małymi a pozostałymi. W wypadku wykorzystywania warsztatów strategicznych, skądinąd podstawowej metody włączania szerszego grona uczestników w kreowanie strategii, stwierdzono, że jest to rozwiązanie mało popularne w przedsiębiorstwach małych – odpowiedź 3,3, ale dość powszechne w przedsiębiorstwach dużych i średnich – odpowiedź 3,6. Można przypuszczać, że upowszechnianie się tego instrumentu wraz z wyjściem z etapu przedsiębiorstwa małej skali wiąże się z potrzebą organizowania procesu partycypacji pracowniczej, która wcześniej, jeśli w ogóle ma miejsce, ma charakter nieformalny. Zastanawiający wydaje się brak dalszej ewolucji zainteresowania tym rozwiązaniem podczas przejścia do dużej skali działania. Być może wiąże się to z generalnym sceptycyzmem wobec głębszego włączania pracowników w zarządzanie strategiczne.

Podobna prawidłowość, choć na wyższym poziomie akceptacji badanego instrumentu zarządzania strategicznego, dotyczy wykorzystania planów realizacyjnych jako narzędzia wdrażania strategii. Jest to rozwiązanie powszechnie stosowane we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, z tym że jego znaczenie w małych przedsiębiorstwach, ocenione na poziomie 3,9, nieco odbiega od sytuacji w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Tam konieczność tego rozwiązania jest jeszcze bardziej oczywista, co wyraża się w odpowiedziach na poziomie średnim 4,1. Można więc przyjąć, że przejście od fazy małego do fazy średniego przedsiębiorstwa wzmacnia i tak silne przekonanie, że planowanie realizacji koncepcji rozwojowych jest absolutnie niezbędne. W trakcie dalszego wzrostu przedsiębiorstw jeszcze mocniejsze utrwalanie tak jednoznacznej opinii może być trudne.

Jedynie prawidłowości odmiennie od powyżej opisywanych, które nie potwierdzają stopniowej intensyfikacji wykorzystywania kolejnych instrumentów zarządzania strategicznego wraz ze wzrostem przedsiębiorstw, dotyczą włączania systemu motywacyjnego w proces wdrażania strategii. Można było przypuszczać, że im większe przedsiębiorstwo, tym silniej powinno wiązać wynagrodzenia kierownictwa i pracowników ze stopniem realizacji celów strategicznych. Większa skala organizacji zmusza bowiem do zastępowania bezpośrednich metod egzekwowania prowadzonych działań instrumentami pośrednimi.

Wyniki badań tylko częściowo potwierdziły powyższą tezę. Okazało się, że małe przedsiębiorstwa faktycznie w najmniejszym stopniu wykorzystują system motywacyjny do angażowania kierownictwa i pracowników w realizację zadań strategicznych. Wiązanie wynagrodzeń pracowników ze stopniem realizacji zadań strategicznych okazało się w ich przypadku raczej rzadkością, na poziomie odpowiedzi 3,1. Nieco częściej podporządkowywano w nich wynagrodzenia kierownictwa realizacji strategii, ale odpowiedź na poziomie 3,5 oznacza, że nie była to praktyka powszechnie preferowana.

Wyraźnie wyższy na tym tle okazał się poziom włączania systemu motywacyjnego w realizację strategii przedsiębiorstw średnich i dużych. Zaskoczeniem w tym wypadku jest jedynie zauważalna dominacja przedsiębiorstw średnich nad dużymi. W przypadku motywowania kierownictwa do realizacji strategii odpowiedzi uzyskane w przedsiębiorstwach średnich na poziomie 4,0 lekko przewyższyły opinię organizacji dużych 3,9. W odniesieniu do motywacji pracowników skłonność do jej podporządkowania celom

strategicznym w przedsiębiorstwach średnich była już wyraźnie wyższa niż w dużych i wynosiła odpowiednio 3,6 i 3,3. Trudno tego typu zależność zinterpretować. Można co najwyżej podkreślić, że wszystkie uzyskane odpowiedzi wskazują na stosunkowo powszechne wykorzystanie instrumentów motywacyjnych w zarządzaniu strategicznym, zwłaszcza w stosunku do kierownictwa. Nieco niższa, choć dosyć wyraźna akceptacja dla włączenia systemu motywacyjnego w realizację strategii przedsiębiorstw dużych, może wynikać z być może większej złożoności ich systemu motywacyjnego, gdzie inne przesłanki wzrostu wynagrodzeń relatywnie ograniczają wpływ wyników wdrażania strategii.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły przypuszczenie, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa narasta proces formalizacji zarządzania strategicznego, a procedura postępowania obejmuje coraz liczniejsze elementy. Zaobserwowane tendencje służą lepszemu rozumieniu prawidłowości dotyczących praktyki stosowania zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej wielkości.

Jednocześnie można się pokusić o sformułowanie na tej podstawie zaleceń adresowanych do przedsiębiorstw realizujących procesy rozwojowe. Jeśli się przyjmie, że zaobserwowane trendy mają charakter obiektywny, to planując wzrost przedsiębiorstwa, należy z wyprzedzeniem modyfikować procedury zarządzania strategicznego. Pozwoli to uniknąć sytuacji, gdy nieumiejętne zarządzanie rozwojem, nieadekwatne do skali przedsiębiorstwa, stanie się barierą ekspansji.

Można zatem przyjąć, że małe przedsiębiorstwo, przygotowując się do przejścia na poziom organizacji średniej, powinno podjąć intensywne prace nad wprowadzeniem sformalizowanych instrumentów komunikowania strategii pracownikom oraz instrumentów wspomagających wdrożenie strategii, takich jak strategiczna karta wyników. Rekomendowane jest również rozważenie powołania specjalnych komórek koordynujących zarządzanie strategiczne. Niezbędne będzie także wyraźne zintensyfikowanie wykorzystania sesji i warsztatów strategicznych dla poszerzenia partycypacji pracowników w zarządzaniu strategicznym. Równie konieczne jest silniejsze wyeksponowanie roli liderów w działaniach wdrożeniowych i włączenie systemu motywacji w proces realizacji strategii. Wskazane jest pogłębienie procesów planowania działań wdrożeniowych i kontroli strategicznej.

Z kolei przedsiębiorstwo średnie, chcąc uprzedzić konsekwencje przekształcenia w organizację dużą, powinno w pierwszym rzędzie zdecydować się na większą formalizację procesu zarządzania strategicznego. W szczególności oznacza to podjęcie prac nad powołaniem komórki organizacyjnej dedykowanej koordynacji prac strategicznych. Niezbędne jest też przygotowanie do znacznie bardziej intensywnego niż dotychczas wykorzystywania raportów i ekspertyz pozyskiwanych od zewnętrznych oferentów. Ważnym czynnikiem sukcesu może być także wdrożenie bardziej zaawansowanych narzędzi wspomagających realizację strategii oraz procedur delegowania zadań do liderów procesów wdrożeniowych. Pożądane będzie też stopniowe włączanie zewnętrznych konsultantów w proces zarządzania strategicznego oraz dalsze doskonalenie systemów kontroli strategicznej.

Bibliografia

1. Bossidy L., Cheran R. (2003), *Realizacja, zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa.
2. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
3. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategię przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa.
4. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (2011), PARP, Warszawa.

Adam Kałowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PLANOWANIE STRATEGICZNE W WARUNKACH DYNAMICZNYCH ZMIAN RYNKOWYCH

Streszczenie: Turbulentne zmiany w otoczeniu potrafią zdevaluować wiele dotychczas skutecznych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem. Ocena przydatności instrumentów zarządzania w nowych warunkach powinna opierać się jednak na rzetelnie przeprowadzonej weryfikacji „za i przeciw”, a nie subiektywnych opiniach bazujących na przykładach pojedynczych przedsiębiorstw. W niniejszym artykule autor dokonał wyboru planowania strategicznego z narzędzi zarządzania i poddał je ocenie przydatności w zarządzaniu w nowym środowisku. Wskazanie zarówno słabych, jak i mocnych punktów oraz przedstawienie kierunków modyfikacji tego procesu umożliwiło autorowi przyjęcie wniosku, iż planowanie strategiczne przy uwzględnieniu określonych modyfikacji wciąż należy uznać za skuteczny instrument zarządzania przedsiębiorstwem również w warunkach dynamicznych zmian rynkowych.

Słowa kluczowe: strategia, planowanie strategiczne, zmiany rynkowe.

LONG-RANGE PLANNING IN TIME OF DYNAMIC MARKET CHANGES

Abstract: Dynamic changes in the environment can devalue much yet effective tools for business management. Evaluation of the usefulness of management instruments in the new conditions should also be based on fairly conducted verifications “for and against”. In the article author has chosen the strategic planning of management tools and put them in evaluating process. Indication of both strengths and weaknesses and to provide directions to modify this process has enabled author to adopt the conclusion that the strategic planning, taking into account certain adjustments still to be regarded as an effective instrument of business management in terms of dynamic changes in the market.

Keywords: strategy, long-range planning, market changes.

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany, jakie zachodzą w gospodarce globalnej, zmuszają przedsiębiorstwa do stałego wdrażania skutecznych modeli zarządzania. Poszukiwanie nowych modeli i koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem odbywa się poprzez pryzmat możliwości adaptacyjnych do indywidualnych rozwiązań wewnętrznych i zewnętrznych każdego przedsiębiorstwa. Wśród naukowców można spotkać głosy i opinie, że radykalnie zmieniające się otoczenie stwarza potrzebę budowania nowych, odrębnych od wcześniejszych paradygmatów teorii i systemów zarządzania [6, s. 12]. Pogląd ten objął w szczególności zarządzanie strategiczne, które do tej pory było uznawane za fundament skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Trzonem ideologicznym zarządzania strategicznego było planowanie długoterminowe (strategiczne), które zdaniem praktyków i niektórych teoretyków obecnie uległo **erozji** w sensie skuteczności. Krytyka tego narzędzia poszła tak daleko, że w literaturze przedmiotu postawiono w końcu odważne pytanie: „Czy planowanie strategiczne nie jest zupełnie bezużyteczne?” [11, s. 86; 15, s. 13]. Zbyt

pochopne jednak odrzucenie tego instrumentu bez pogłębionej analizy należy uznać za przedwczesne i niezgodne z zasadami nauki. Stąd, w warunkach dynamicznych zmian rynkowych, istotne dla teorii i praktyki jest rzetelne zrewidowanie poglądów w zakresie skuteczności teorii, metod i narzędzi oraz nieuleganie krótkoterminowym trendom opierającym się na jednostkowych przypadkach. Ocena przydatności planowania strategicznego w nowej sytuacji również powinna być dokładnie przeprowadzona, co stanowi nadrzędny cel niniejszego artykułu.

1. Pojęcie planowania strategicznego

Pojęcie **planowania strategicznego** z racji funkcjonowania w obrębie renomowanej dziedziny, jaką jest zarządzanie strategiczne, stanowiło przedmiot dużego zainteresowania zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków. Obszar planowania strategicznego miał zazwyczaj kluczową pozycję w fundamentach teoretycznych poszczególnych szkół zarządzania strategicznego. Najistotniejszą rolę planowanie odgrywało w szkole planistycznej oraz pozycyjnej, z kolei szkoła ewolucyjna w tym zakresie wtapia się w nurt obecnej krytyki tego narzędzia. Bogaty dorobek naukowy poszczególnych szkół na przestrzeni kilkudziesięciu lat przyczynił się do osiągnięcia konsensusu w identyfikacji definicji planowania strategicznego. W literaturze przedmiotu powszechnie uznaje się to pojęcie za proces dostosowania podstawowych elementów organizacji, czyli wizji, kultury, ludzi i struktury, do strategii [4, s. 76]. Zawężając interpretację tego pojęcia, można wnioskować, iż jest to specyficzny typ podejścia do rozwiązywania problemów [9, s. 9]. Planowanie strategiczne można również przedstawić w formie modelowej, na którą składają się następujące elementy: identyfikacja celów, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, określenie środków i źródeł niezbędnych do realizacji danej strategii, ocena skutków, przyjętych celów, dokonanie wyboru, wdrażanie planu, kontrola realizacji [1, s. 26]. Prawidłowo przygotowany i przeprowadzony proces planowania strategicznego, uwzględniający każdy element modelu i zogniskowany na podejmowaniu decyzji, powinien wpłynąć pozytywnie na długoterminową sytuację przedsiębiorstwa. C. Mankins i R. Steele twierdzą ponadto, że „stworzenie procesu planowania, który pozwala menedżerom odkryć ogrom ukrytych problemów strategicznych i podejmować więcej decyzji, otworzy firmie drzwi na wiele różnych możliwości długoterminowego wzrostu i rentowności” [11, s. 96]. W praktyce jednak w większości przedsiębiorstw podejście do planowania strategicznego ogranicza się do uznania go za kolejny biurokratyczny proces bez praktycznego wydźwięku. Przypisanie wyłącznie cechy bezużyteczności temu procesowi jest zbyt dalekim uogólnieniem, albowiem A. Klasik podkreśla, że „filozofia i metodologia planowania strategicznego powstały jako specyficzna forma reakcji na malejącą efektywność tradycyjnego stylu planowania w obliczu dynamicznie zmieniających się cech otoczenia” [9, s. 59]. Proces planowania strategicznego musi więc nie tylko być właściwie przygotowany i przeprowadzony, ale również powinien być traktowany jako fundament dla przyszłych decyzji, aby podlegać weryfikacji pod kątem przydatności w nowych warunkach.

2. Krytyka procesu planowania strategicznego w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu

Problematyka dynamicznych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw nie stanowiła w XX wieku tak istotnego problemu, jakim się stała obecnie, głównie z uwagi na możliwość ich przewidzenia oraz nieporównywalnie niższą dynamikę. Dynamika zmian w dzisiejszych czasach stwarza niezwykle trudną barierę nie tylko dla egzystencji współczesnych przedsiębiorstw, ale również budowy strategii ich rozwoju, co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Zmiany uwarunkowań w tworzeniu strategii rozwoju

Tradycyjne	Nowoczesne
gospodarki stosunkowo statyczne	gospodarki zmienne
produkty trwałe	produkty o krótkim cyklu życia
stałe potrzeby klientów	rosnące wymagania klientów
ukierunkowanie na rynek	ukierunkowanie na segment
rynkı narodowe (regionalne)	rynkı globalne
własność technologii	wolny dostęp do technologii
wojna pozycji (siła)	wojna działań (spryt)
budowanie udziału w rynku	budowanie dominacji w segmentach
defensywa	ofensywa
renoma i siła	kompetencje i szybkie reagowanie
Strategia „szachy”	Strategia „interaktywna gra wideo”

Źródło: [5, s. 25–26].

W wielu przypadkach, niezależnie już od wielkości przedsiębiorstw¹, zmiany przedstawione w tabeli 1 powodują również znaczne trudności w osiągnięciu celów organizacji przedsiębiorstwa. Menedżerowie szybko i „bez wyroku sądu” wskazali winnego tego problemu w postaci procesu planowania strategicznego. U podstaw tego osądu leży fakt, że menedżerowie reprezentują zazwyczaj operacyjne podejście do rozwiązywania problemów, co często ogranicza ich myślenie i siłę oddziaływania w procesie działania na podstawie planu strategicznego [5, s. 13–14]. Sposób prowadzenia samego procesu planowania strategicznego w ujęciu „doskonałych” i szczegółowych planów, niekoniecznie uwzględniających kierunki zmian w otoczeniu, stały się kolejną podstawą powszechnej krytyki tego narzędzia [15, s. 12]. R. Krupski uważa, że w warunkach narastającej turbulencji otoczenia kreowanie przyszłości w postaci triady: wizja–misja–cele nadmiernie usztywnia organizację [2, s. 170]. Wniosek Krupskiego podzielają inni naukowcy, którzy uważają, iż sztywne ramy czasowe i niewłaściwa struktura planowania strategicznego stanowią główne przeszkody w podejmowaniu dobrych decyzji [2, s. 170]. Zdaniem M.C. Mankinsa i R. Steele’a brak skuteczności planowania strategicznego ma dwie podstawowe przyczyny [11, s. 88]:

- po pierwsze, z zasady jest to proces zawężony do roku oraz powtarzalny w cyklu rocznym,
- po drugie, proces ten skupiony jest głównie na poszczególnych jednostkach biznesowych.

W praktyce, niestety, proces planowania jest często błędnie utożsamiany z corocznym „rytuałem tworzenia budżetu”, w wyniku czego proces ten bywa nieefektywny i w konsekwencji podejmowane decyzje są niezgodne z ustalonymi celami głównym przedsiębiorstwa [11, s. 58]. Takie ujęcie procesu planowania automatycznie utrudnia efektywną realizację strategii w firmach [11, s. 58]. Ponadto w takiej formie proces ten w praktyce zawężony jest raczej do dokumentowania uprzednio dokonanych i często niespójnych wyborów aniżeli do traktowania go jako aktywny sposób podejmowania decyzji [11, s. 86]. Ostatecznie Krupski idzie dalej w krytyce procesu planowania, twierdząc, że poprzez wieloletnie własne obserwacje część firm odnosi sukcesy nie dzięki planom strategicznym, ale poprzez wykorzystanie nadarzających się okazji [2, s. 172]. Krupski w badaniu prowadzonym w latach 2009–2011² zidentyfikował kolejne ograniczenia w przydatności długookresowego planowania strategicznego w okresie turbulentnych zmian, w tym przede wszystkim najczęstsze stosowanie w polskich przedsiębiorstwach horyzontu planowania z przedziałem 1 rok–3 lata oraz dominację w badanej próbie orientacji zasobowej (horyzont planowania zasobów był dłuższy od horyzontu planowania rynków, przyjmowano, że dana firma ma orientację zasobową) [2, s. 176–177]. W tej sytuacji, zdaniem K. Krzakiewicza [10, s. 43], przy obecnych warunkach otoczenia należy zdecydowanie zrewidować spojrzenie na proces planowania.

¹ W XX wieku istniało powszechne przekonanie, że wielkie przedsiębiorstwa są zbyt duże, aby upaść. Kryzys z pierwszej dekady XX wieku *de facto* podał to stanowisko w wątpliwość.

² Badanie zostało przeprowadzone za pośrednictwem studentów studiów MBA w 368 przedsiębiorstwach.

Z kolei w badaniu przeprowadzonym przez autora polscy menedżerowie jako najczęstsze błędy planowania strategicznego wskazywali słabą komunikację wytycznych oraz brak spójności organizacyjnej. Należy przypomnieć, iż komunikacja w procesie tworzenia fundamentów skutecznego działania organizacji przedsiębiorstw odnoszących sukces rynkowy w Polsce i w krajach rozwiniętych została sklasyfikowana jako jeden z najważniejszych czynników [8, s. 62–68]. Kolejne błędy, które wskazywali polscy menedżerowie, to brak lub błędne wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie strategii oraz budowa strategii na podstawie niepełnej wiedzy o otoczeniu. Przyglądając się więc dokładniej części źródeł błędów w planowaniu strategicznym, zauważymy, że nie wynikają one bezpośrednio z procedury planowania, a raczej z pośrednich błędów w zarządzaniu organizacją.

Tabela 2. Błędy planowania strategicznego według opinii polskich menedżerów

Lp.	Wyszczególnienie	% wskazań
1.	Słaba komunikacja wytycznych	22
2.	Brak spójności organizacyjnej	22
3.	Brak lub błędne wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie strategii	16
4.	Budowa strategii na podstawie niepełnej wiedzy o otoczeniu	16
5.	Zbyt ambitne określenie celów cząstkowych	13
6.	Zbyt ambitnie wyznaczone cele główne	9
7.	Inne	3

Źródło: [13].

Wymienione powyżej błędy procesu planowania wskazują bardziej na nieprawidłowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem niż na ograniczenie przydatności tego narzędzia. Należy odrzucić więc tezę, że planowanie strategiczne jest całkowicie nieskutecznym instrumentem, a raczej skłonić się w kierunku poszukiwań nowych formuł dla tego procesu, które będą bardziej adekwatne do szybko zmieniającego się otoczenia.

3. Kierunki usprawnienia procesu planowania strategicznego w polskich i zachodnich przedsiębiorstwach

Prawidłowym podejściem w sytuacji dynamicznie zmieniających się uwarunkowań wydaje się przyjęcie założenia, że kluczową determinantą rozwoju przedsiębiorstw jest umiejętność reagowania na zachodzące zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu zmiany, umożliwiające tworzenie nowych obszarów działania i korzystanie z pojawiających się możliwości [14, s. 8]. Turbulentne zmiany we współczesnym środowisku charakteryzują się nie tylko wysoką gwałtownością, ale również i nieprzewidywalnością oraz wielokierunkową interakcją. Dynamiczne i głębokie zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw stały się trwałym elementem obecnej gospodarki globalnej. Radykalne zmiany w szczególności w koniunkturze stają się więc kluczowym wyznacznikiem procesu planowania, w tym procedury podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Z drugiej jednak strony proces planowania strategicznego powinien również ulegać przeobrażeniom, dostosowując się do bieżącej sytuacji i możliwości technologii informatycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest to konieczność zmiany w podejściu do podstawowego procesu planowania strategicznego, czyli odejście od tradycyjnego modelu w kierunku paradygmatu, który jest w stanie nie tylko przygotować organizację przedsiębiorstwa do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, ale również kreować zdolności, aby z nich skorzystać. Takie podejście znalazło nawet odzwierciedlenie w teorii zarządzania strategicznego, łącząc tę dziedzinę z problematyką przedsiębiorczości [2, s. 174]. Ponadto planowanie strategiczne we współczesnych przedsiębiorstwach musi uwzględniać znacznie podwyższone oczekiwania wobec efektywności płynącej z jego zastosowania i zdecydowanie odchodzić od statecznego, długotrwałego procesu na rzecz aktywnego i angażującego więcej szczebli w organizacji. Współczesny paradygmat planowania strategicznego koncentruje się wokół zasad otwartości i przejrzystości oraz jest

skierowany na zaangażowanie zasobów ludzkich wewnętrznych i zewnętrznych. Zmianę podejścia do planowania strategicznego determinują nowe warunki otoczenia, w tym przede wszystkim zmienność gospodarki globalnej i rosnące wymagania klientów, które wymuszają szybkie podejmowanie działań.

W badaniu autora menedżerowie wskazali głównie na trzy elementy otoczenia, które najsilniej wpływają na sytuację w ich przedsiębiorstwach, a mianowicie³: zmiany w otoczeniu konkurencyjnym, dynamiczne zmiany w zakresie prawa, w tym podatków, zmiany w otoczeniu politycznym. Sama już zmienność warunków otoczenia jest przesłanką ku temu, aby proces tworzenia strategii trwał nieprzerwanie [3, s. 54]. Stąd należy wskazać na istotny element, jakim są kompetencja i szybkie reagowanie, jako nowoczesne podejście do strategii. I w tym przypadku oczekiwania wobec planowania strategicznego uległy całkowitym przeobrażeniom do poziomu jak największej elastyczności strategicznej⁴. Niektóre firmy podejmują właśnie w tym kierunku działania, jednocześnie nie rezygnując z korzyści, jakie przynosi posiadanie sprawnego systemu planowania długoterminowego w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim podstawowe zmiany procesu planowania strategicznego idą w dwóch kierunkach, a mianowicie zmniejszenia formalizacji tego procesu oraz zastosowania procesu ciągłego planowania o charakterze strategicznym. Po pierwsze, część firm podjęła wysiłek, aby tego rodzaju procesy były stopniowo upraszczane i mniej sformalizowane [7, s. 354]. K. Krzakiewicz [10, s. 43] podkreśla, że przy tworzeniu planów coraz istotniejszą rolę odgrywa decentralizacja i rozlokowanie specjalistów do spraw planowania w podstawowych jednostkach organizacyjnych, co ułatwia tworzenie przez nie tych planów. A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, badając te zmiany, zauważyli także, że wiele przedsiębiorstw nie tylko ograniczyło stopień formalizacji procesu planowania, ale również skróciło okres, jakiego dotyczy opracowany plan [7, s. 354]. Podobny wniosek wysunuli M.C. Mankins i R. Steele, twierdząc, iż firmy odnotowujące najlepsze wyniki zaniechały tradycyjnego podejścia do planowania na rzecz podejmowania decyzji poprzez ciągłą identyfikację i systematyczne rozwiązywanie problemów o charakterze strategicznym (tabela 3) [11, s. 86].

Tabela 3. Wynik tradycyjnego i ciągłego procesu planowania w przedsiębiorstwie

Tradycyjne planowanie	Wynik
	Ciągły proces planowania zogniskowany na decyzjach
zaakceptowany, ale nierealistyczny plan strategiczny dla każdej jednostki biznesowej, niepowiązany z jej planem strategicznym	konkretny plan działania dotyczący każdej kluczowej kwestii
	w przypadku każdej jednostki biznesowej – stale aktualizowany budżet i plan kapitałowy powiązany bezpośrednio z przyjętym rozwiązaniem kluczowych problemów strategicznych
	większa liczba lepszych i szybciej podejmowanych decyzji w ciągu roku

Źródło: [10, s. 92–93].

Dużych usprawnień planowania strategicznego i dostosowań go do otaczających obecnie warunków prawidłowo spodziewano się właśnie po zastosowaniu tzw. ciągłego procesu planowania. Stworzenie, inaczej mówiąc, płynnego systemu planowania strategicznego polega na oddzieleniu podejmowania decyzji od tradycyjnego procesu planowania, którego wynikiem jest zbiór konkretnych decyzji przeobrażonych następnie w plan przyszłych działań biznesowych [11, s. 92]. W podobny sposób postępują również i polscy menedżerowie, albowiem w badanej przez autora grupie przedsiębiorstw 52% pytanych wskazało na potrzebę dokonywania korekty strategii działania przedsiębiorstwa [14]. W przypadku 55% badanych weryfikacja strategii przedsiębiorstwa następuje każdego roku, a jedynie co czwarte przedsiębiorstwo z badanej populacji nie dokonywało żadnych zmian w strategii już raz określonej.

³ Badanie ankietowe (pilotaż) autor przeprowadził na 30 przypadkach w okresie wrzesień–październik 2013 r. Badanie zostało przeprowadzone wśród słuchaczy studiów podyplomowych SGH. W badaniu autor sklasyfikował jako „polskie” przedsiębiorstwa podmioty posiadające rejestrację prawną w Polsce. W badanej grupie przedsiębiorstw wielkość zatrudnienia była następująca: 18% – do 9 osób, 14% – od 50 do 249 osób, 68% powyżej 249 osób. Większość badanych przedsiębiorstw, bo aż 40%, funkcjonowała na rynku powyżej 20 lat, a tylko 5% nie dłużej niż rok.

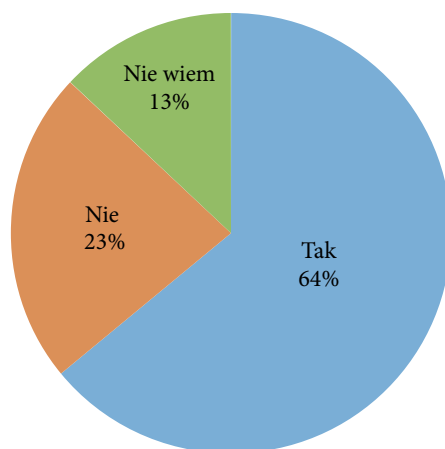
⁴ Elastyczność strategiczna to zdolność organizacji do reagowania na nieoczekiwane sytuacje w sposób zgodny z wizją strategiczną [7, s. 342–343].



Rysunek 1. Czy strategia przedsiębiorstwa jest systematycznie weryfikowana z uwzględnieniem zmieniających się warunków rynkowych

Źródło: [13]

Jednocześnie okazuje się, że w badanej populacji większość pytan, bo aż 64%, wskazywała na uzyskanie korzyści ze stosowania planowania strategicznego w postaci utrzymania pozycji rynkowej na tak burzliwym i konkurencyjnym rynku, jaki dominuje w obecnej chwili. Jest to bardzo istotny punkt w niniejszym badaniu, gdyż pytani menedżerowie wskazywali na wzrost konkurencyjności jako najważniejszy wyznacznik dynamicznych zmian rynkowych. Wynik ten należy zinterpretować na rzecz pozytywnej oceny przydatności planowania strategicznego w turbulentnych czasach, jakie zdominowały obecne systemy gospodarcze.



Rysunek 2. Czy przedsiębiorstwo, w wyniku stosowania planowania strategicznego, utrzymało pozycję rynkową

Źródło: [13]

Podsumowanie

Zastosowanie klasycznej formuły procesu planowania strategicznego w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa w warunkach niezwykle szybkich i nieciągłych zmian w otoczeniu rynkowym ma wiele wad i ograniczeń, w tym przede wszystkim usztywnia ono proces podejmowania decyzji i nadaje mu charakter

cykliczny bez ścisłego powiązania z kierunkami zmian w otoczeniu. Jednak wdrożenie nowych podejść czyni go wciąż skutecznym narzędziem, nawet przy obecnych uwarunkowaniach. Jednym z takich podejść jest zastosowanie ciągłego procesu planowania zogniskowanego na decyzjach. Ponadto główne usprawnienie procesu planowania strategicznego idzie w kierunkach zmniejszenia formalizacji tego procesu, tak aby tego rodzaju procesy były stopniowo upraszczane i mniej sformalizowane. Doskonale rozumieją to polscy badani przedsiębiorcy, którzy stosując proces ciągłych dopasowań planów strategicznych, wskazują na znaczące korzyści ze stosowania planowania strategicznego w turbulentnych czasach. Podsumowując, mimo znaczącej krytyki ze strony praktyków i niektórych teoretyków ewoluujące planowanie strategiczne pozostaje wciąż skutecznym instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem.

Bibliografia

1. Berliński L. (2009), *Modelowanie strategii biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
2. Barabasz A., Bełz G. red. nauk. (2012), *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
3. Bower J.L., Gilbert C.G. (2008), *Jak codzienne decyzje menedżerów wspierają lub niszczą strategię firmy*, Harvard Business Review Polska, październik.
4. Cunningham J., Harney B. (2012), *Strategy & strategists*, Oxford University Press, Oxford.
5. Elkin P.M. (2007), *Planowanie i strategie biznesowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. red. nauk. (2008), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
7. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
8. Kałowski A. (2010), *Skuteczność organizacji przedsiębiorstw w Polsce*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 3, lipiec–wrzesień.
9. Klasik A. (praca zbiorowa) (1993), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
10. Krzakiewicz K., red. nauk. (2008), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
11. Mankins M.C., Steele R. (2007), *Przestań planować, zacznij decydować*, Harvard Business Review Polska, lipiec–sierpień.
12. Makowski W., Wodnicki A. (2008), *Krótkookresowe korzyści dominują nad planowaniem strategicznym*, Harvard Business Review Polska, październik.
13. Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych autora (2012).
14. Pakulska T. red. nauk. (2012), *Przedsiębiorstwo a otoczenie. Oddziaływanie, skutki*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
15. Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

UWARUNKOWANIA DOBORU PARTNERÓW WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Artykuł prezentuje wyniki badań dotyczących zewnętrznych uwarunkowań wpływających na dobór kryteriów selekcji partnerów współdziałania badawczo-rozwojowego w środowisku sieci innowacji. Jak wskazuje literatura, proces doboru partnerów współdziałania ma istotne znaczenie dla skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej [4; 5; 10; 16; 21], ale problematyka ta wciąż pozostaje słabo zbadana [1; 9; 10; 21].

Badania celowo dobranej sieci podporządkowano rygorom case study, a dane zgromadzono z wykorzystaniem wywiadów oraz obserwacji nieuczestniczących. Uzyskane wyniki pozwoliły wyłonić dwie grupy uwarunkowań zewnętrznych determinujących kryteria doboru partnerów współdziałania, tj. cechy sektorów high-tech (turbulentność otoczenia, hiperkonkurencja, globalizacja działalności oraz modularność produktów) oraz specyfika polskiego sektora lotniczego (niedokapitalizowanie branży, wąskie specjalizacje członków sektora, trwałość struktury podmiotowej sektora, asymetria potencjału członków sektora, silne zakorzenienie społeczne).

Słowa kluczowe: współdziałanie, sieci międzyorganizacyjne, sieci innowacji, dobór partnerów współdziałania, sektor lotniczy.

THE CONDITIONS OF PARTNER SELECTION IN INTERORGANIZATIONAL COOPERATION

Abstract: This paper presents the results of research on external conditions for partner selection in R&D cooperation within innovation network. Prior literature states that such processes are crucial for network performance and cooperation success [4; 5; 10; 16; 21]. However, despite this statements the partner selection processes still remain an unexplored issue [1; 9; 10; 22].

The research was based on case study analysis of one, deliberately chosen innovation network. The data was gathered using interviews and observations. The results show that there are two groups of external conditions significant for partner selection processes: features of high-tech industries (including: high environmental velocity, high-speed competition, globalization and modularity of products) and attributes of Polish aviation sector (including: financial weaknesses, narrow technological specialization of organizations, structural stability of the industry, asymmetry among members of the industry, strong social embeddedness).

Keywords: cooperation, interorganizational networks, innovation networks, partner selection processes, aviation.

Wprowadzenie

W zarządzaniu strategicznym sieci międzyorganizacyjne oraz odbywające się w ich ramach procesy współdziałania stanowią przedmiot żywego zainteresowania naukowobadawczego [22]. Wśród najbardziej aktualnych obszarów eksploracji naukowej znajdują się czynniki sukcesu i porażki współdziałania w sieciach międzyorganizacyjnych [13] oraz uwarunkowania strukturalne funkcjonowania sieci [17]. Zarówno z perspektywy prakseologicznej, jak i strukturalnej słabo rozpoznanych, a jednocześnie

uzasadnionym na gruncie zarządzania strategicznego obszarem badań naukowych są procesy doboru partnerów współdziałania. Po pierwsze, odpowiednio przeprowadzony proces doboru jest postrzegany jako jeden z podstawowych czynników sprawności i stabilności długookresowej współpracy międzyorganizacyjnej [10; 16], a jego niewłaściwa realizacja – jako czynnik destabilizujący proces współdziałania międzyorganizacyjnego [4; 21]. Po drugie, dobór partnerów determinuje strukturalne parametry sieci międzyorganizacyjnych (takie jak konfiguracja sieci, ich wielkość, gęstość, centralność czy stopień powiązania), które nie pozostają obojętne dla sprawności sieci oraz współdziałających w jej granicach organizacji [5]. Pomimo znaczenia procesów doboru dla współdziałania w sieciach oraz rosnącego zainteresowania współpracą strategiczną wśród badaczy z zakresu zarządzania tematyka selekcji partnerów nie cieszyła się do tej pory dużym zainteresowaniem. W literaturze brakuje zarówno prac o charakterze koncepcyjnym [9], jak i badawczym [10]. Istniejąca teoria na temat selekcji kooperantów pozostaje słabo rozwinięta, a prowadzenie badań wyjaśniających i interpretacyjnych w tym zakresie jest wysoce pożądane [1; 21].

1. Istota doboru partnerów w procesie współpracy strategicznej

Dobór partnerów współdziałania stanowi jeden z pierwszych etapów współpracy strategicznej [8] i bywa postrzegany jako etap najważniejszy [19]. Spośród wszystkich etapów współdziałania dobór partnerów jest etapem najbardziej złożonym, pracochłonnym, nastroczającym najwięcej trudności [8, s. 95 i n.]. Dodatkowo wysoce zindywidualizowany, uwarunkowany specyfiką konkretnego procesu współdziałania charakter doboru partnerów powoduje, iż stanowi on przykład skomplikowanego i złożonego problemu zarządczego [1], którego rozwiązanie nosi znamiona „kluczowej decyzji strategicznej” [10, s. 160] przesądzającej o zdolnościach generowania przewagi relacyjnej.

Obecnie współpraca międzyorganizacyjna jest standardem [6; 17; 22], a jej upowszechnienie powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej zmagają się z problemem doboru adekwatnych partnerów. W warunkach turbulentnego otoczenia dobór ten wymaga podejścia procesowego ujmującego go jako swoisty system uporządkowanych, wzajemnie powiązanych oraz sprzężonych z otoczeniem działań [11].

Przyjmuje się, że proces doboru jest subprocesem współpracy strategicznej [8] składającym się z kolejno następujących po sobie etapów [16]: (1) opracowanie zestawu kryteriów doboru, (2) identyfikacja potencjalnych partnerów, (3) opracowanie skróconej listy potencjalnych partnerów oraz (4) analiza potencjalnych partnerów. Zwieńczeniem procesu powinien być wybór optymalnego partnera (optymalnych partnerów) do współpracy międzyorganizacyjnej. W literaturze panuje zgodność w kwestii znaczenia [10, 16] procesu doboru partnerów współdziałania, jego wielopłaszczyznowego charakteru oraz konieczności jego świadomego, celowego, wręcz zdyscyplinowanego przeprowadzania [16]. Spośród etapów doboru partnerów stosunkowo najtrudniejszym i absorbującym najwięcej uwagi jest etap drugi, w którym następuje wybór kryteriów doboru potencjalnych partnerów. Warto dodać, że prócz ponadprzeciętnego poziomu złożoności etap ten jest postrzegany jako najważniejszy z punktu widzenia skuteczności i efektywności procesu doboru, a nawet całego procesu współpracy strategicznej [10]. Jak wynika z badań nad współdziałaniem w sektorze motoryzacyjnym, „dobór niewłaściwego partnera może okazać się nawet bardziej kosztowny i ryzykowny niżeli prowadzenie działalności gospodarczej w odosobnieniu” [3, s. 24]. Problematyczność identyfikacji właściwych czynników doboru wynika z niepowtarzalności i złożoności procesów współdziałania oraz wieloaspektowego zróżnicowania potencjalnych partnerów współdziałania. Różnorodność uwarunkowań oraz profuzja zmiennych niezależnych utrudnia, a nawet uniemożliwia stworzenie listy uniwersalnych czynników wyboru. Wyniki nielicznych badań w przedmiotowym obszarze nie są jednorodne. Wskazują one, że proces doboru partnerów może przebiegać w zróżnicowany sposób [9; 12; 16; 17; 21], a stosowane w nim kryteria wyboru potencjalnych partnerów różnią się w zależności od formy organizacyjnej procesu współdziałania [4; 6; 7; 9; 16; 19].

Formą organizacji współdziałania międzyorganizacyjnego, która jak do tej pory pozostaje słabo zbadana pod kątem przebiegu procesu doboru, są sieci innowacji. Sieci innowacji wyróżniają cele ich tworzenia [5] podporządkowane tworzeniu, pozyskiwaniu, rozprzestrzenianiu i wykorzystywaniu wiedzy oraz realizacji procesów wzajemnego uczenia się [14]. Należy zauważyć, że pomimo znaczącej roli przypisywanej identyfikacji kryteriów doboru, w przypadku sieci innowacji istnieje luka badawcza w tym zakresie [21]. Dotychczasowe badania nad uwarunkowaniami doboru kryteriów selekcji stosowanymi w sieciach innowacji miały charakter rozpoznawczy. Ich wyniki wskazują jedynie, iż realizacja procesu doboru partnerów współdziałania w sieciach innowacji wymaga stosowania kryteriów oceniających poziom dopasowania strategicznego, technologicznego i relacyjnego [9].

2. Uwarunkowania doboru partnerów w sieci innowacji – metodyka badań

Problem badawczy. Badania¹ miały na celu rozpoznanie, zrozumienie i interpretację uwarunkowań wywierających wpływ na dobór kryteriów wyboru partnerów współdziałania badawczo-rozwojowego w środowisku sieci innowacji.

Metoda badawcza. Biorąc pod uwagę fragmentaryczny stan wiedzy w przedmiotowym obszarze [20] oraz jakościowy charakter postawionych celów badawczych [18], badania przeprowadzono z wykorzystaniem studium przypadku.

W badaniach jako podstawowe, jakościowe techniki gromadzenia danych wykorzystano półstrukturyzowane wywiady bezpośrednie (8) oraz niestrukturyzowane wywiady telefoniczne (5). Ponadto przedstawione wyniki są rezultatem przeprowadzenia obserwacji nieuczestniczących (3) oraz licznych spotkań i rozmów telefonicznych autorki z reprezentantami badanego sektora (5). Dane gromadzone były w drugiej połowie 2012 roku.

Podmiot badań – Dolina Lotnicza. Celowy wybór Doliny Lotniczej przebiegał dwuetapowo. W pierwszej kolejności wybrano sektor lotniczy, a następnie spośród funkcjonujących w nim sieci innowacji wybrano Dolinę Lotniczą. Sektor lotniczy jest zaliczany do klasy sektorów wysokiej technologii (OECD, Eurostat, GUS), które cechuje ponadprzeciętna popularność oraz znaczenie współpracy naukowo-badawczej i technologicznej [6, 15, 16, 22], a wybór odpowiedniego partnera niejednokrotnie przesądza o sukcesie współdziałania. Natomiast czynnikiem determinującym wybór podmiotu badań była chęć formułowania wniosków o zasięgu sektorowym. Zarówno wielkość Doliny Lotniczej (93 podmioty), jak i generowane przez nią obroty (90% obrotów polskiego sektora lotniczego wg danych PAIiIZ) uzasadniają jej intencjonalny wybór z punktu widzenia formułowania uogólnień na cały rodzimy sektor lotniczy [2]. Jednostkami badani byli członkowie Doliny Lotniczej reprezentowani przez kadrę kierowniczą (respondenci zakodowani kolejnymi literami alfabetu A-L) oraz Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza (koordynator sieci) reprezentowane przez jego dyrektora.

3. Uwarunkowania doboru partnerów w sieci innowacji – wyniki badań

Przebieg procesu doboru partnerów oraz działania podejmowane na każdym z jego etapów są uzależnione przede wszystkim od działalności podmiotu inicjującego współpracę międzyorganizacyjną. Podmiot inicjujący bezpośrednio wpływa na zakres, zasięg, czas czy jakość działań służących opracowaniu zestawu kryteriów doboru, identyfikacji potencjalnych partnerów bądź przeprowadzaniu ich analizy. Jednakże działania podejmowane zwłaszcza na początku procesu doboru, tj. opracowanie zestawu kryteriów doboru

¹ Wyniki zaprezentowanych badań stanowią efekt realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Bliskość organizacyjna w sieciach innowacji”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/00372.

oraz identyfikacja potencjalnych partnerów przy ich wykorzystaniu, nie są niezależne od otoczenia, w jakim jest realizowany proces doboru. Przebieg procesu doboru – ponieważ dotyczy elementów otoczenia – determinowany jest łącznie działaniami i zachowaniami podmiotu inicjującego oraz uwarunkowaniami otoczenia zewnętrznego. O ile pierwsza grupa czynników determinujących może być świadomie i celowo kształtowana, o tyle druga pozostaje (względnie) od niego niezależna.

Przeprowadzone wywiady oraz obserwacje procesów inicjowania relacji współdziałania w badanej sieci innowacji pozwoliły wyłonić zbiór uwarunkowań zewnętrznych, niezależnych lub względnie niezależnych od organizacji inicjujących współdziałanie. Zidentyfikowane uwarunkowania podzielono na dwie grupy.

1. Uwarunkowania przebiegu procesu doboru partnerów współdziałania kształtowane specyfiką sektorów wysokiej technologii:
 - Wysoki poziom zmienności i złożoności oraz hiperkonkurencja – w sektorach high-tech procesy doboru muszą być realizowane coraz szybciej, a przy tym wymagany jest coraz wyższy poziom elastyczności [6]. Kluczowym uwarunkowaniem jest tempo tworzenia nowej wiedzy oraz wdrażania innowacji. Potencjalni partnerzy powinni się cechować heterogenicznymi, aczkolwiek komplementarnymi bazami wiedzy, kompetencjami oraz technologiami.
 - Globalny charakter działalności oraz modularność produktów – procesy doboru muszą być realizowane na rynku globalnym, wykraczając przy tym poza ramy podstawowego sektora. Kluczowym uwarunkowaniem jest zakres i tempo globalnej standaryzacji produktów. Potencjalni partnerzy powinni posiadać dostęp do rynków zagranicznych oraz komplementarnych rynków produktowych. W przypadku sektora lotniczego potencjalni partnerzy do projektów badawczych poszukiwani są nie tylko w sektorze lotniczym, ale także w pokrewnym sektorze motoryzacyjnym oraz w sektorze energetycznym.
2. Uwarunkowania przebiegu procesu doboru partnerów współdziałania kształtowane specyfiką polskiego sektora lotniczego:
 - Niedokapitalizowanie. Zdaniem badanych, najważniejszą cechą rodzimego sektora lotniczego, warunkującą nie tylko przebieg, ale nawet uruchamianie procesu doboru partnerów współdziałania, jest słaba kondycja finansowa branży. Brak odpowiedniego zaplecza zasobowego powoduje, że współpraca międzyorganizacyjna musi stanowić integralny komponent strategii rozwojowych badanych podmiotów. Brak środków finansowych na działalność B+R powoduje, że czynnik finansowy jest często stosowanym kryterium doboru partnerów (10 na 13 badanych). „Chroniczne niedokapitalizowanie branży powoduje, że czasem jedyną możliwością wdrażania innowacji jest współpraca chociażby po to żeby uzyskać wsparcie finansowe. Szukamy tego kto ma wystarczające pieniądze” (C).
 - Wąskie specjalizacje. Członkowie badanej sieci wskazują, że poszczególne organizacje są bardzo wąsko wyspecjalizowane, co istotnie ogranicza listę potencjalnych partnerów do współpracy. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa współpracują z jednym zdolnym – w sensie zasobowym i kompetencyjnym – do podjęcia współpracy partnerem. Wobec braku alternatywnych kooperantów trudno mówić o racjonalności i celowości uruchamiania procesu doboru, zatem *de facto* nie jest on realizowany. „W tej branży są bardzo wąskie specjalizacje, to nie jest taki szwedzki stół – wchodzisz i wybierasz sobie kogo chcesz, zwykle chcąc prowadzić badania nie mamy wyboru, bo jesteśmy jedyni, albo jedni z dwóch, których dany temat interesuje” (A).
 - Trwałość struktury sektora. Sektor lotniczy cechuje się względną stałością składu podmiotowego, co powoduje, że poszczególni gracze są nawzajem świadomi swoich kompetencji, umiejętności, posiadanych zasobów czy zdolności wytwórczych. W efekcie już w momencie podjęcia decyzji o nawiązaniu współpracy organizacje inicjujące wiedzą, z kim będą realizować dany projekt. Dobór partnerów współdziałania następuje *a priori*, zatem realizacja procesu doboru [w rozumieniu 17] nie zachodzi. „My się doskonale [przyp. w sensie kompetencyjnym] znamy, nie musimy stosować

- żadnych kryteriów, wiemy kto co robi. [...] problem z wyborem kooperantów nie istnieje, pojawia się tylko, gdy do branży wchodzi ktoś nowy, ale takich sytuacji raczej nie ma” (E).
- Asymetria potencjału członków sektora. Z punktu widzenia potencjału zasobowego, wielkości czy masy krytycznej przedsiębiorstw lotniczych polski sektor lotniczy można określić jako bipolarny. Z jednej strony funkcjonuje w nim kilka bardzo dużych organizacji dostarczających produkty finalne, głównie spółek córek globalnych korporacji z dominującym kapitałem zagranicznym. Prócz tego można wyróżnić nieco ponad sto podmiotów reprezentujących sektor MSP, funkcjonujących zwykle w ramach stuprocentowo polskiego kapitału oraz pełniących rolę poddostawców i podwykonawców. Skrajna asymetria podmiotów przekłada się na nierównomierną siłę przetargową członków sektora. W efekcie duże organizacje mają możliwość dyktowania kierunków oraz zasad współpracy nie tylko wtedy, gdy inicjują więź międzyorganizacyjną. MSP muszą podporządkowywać swoje strategie rozwojowe, w tym projekty planowanych oraz realizowanych badań, zamierzeniom strategicznym dużych organizacji – nawet jeśli inicjatywa nawiązania współpracy leży po ich stronie. „My (podmiot MSP) nie stosujemy żadnych kryteriów, liczymy na to, że ktoś [przyp. duże przedsiębiorstwo] zgodzi się wejść z nami w projekt [...], globalni gracze nie są zainteresowani naszymi pomysłami, badaniami czy projektami – oni szukają kooperantów i stawiają warunki nigdy odwrotnie” (L).
 - Silne zakorzenienie społeczne. W polskim sektorze lotniczym dużą rolę odgrywają nieformalne relacje interpersonalne wiążące pracowników poszczególnych przedsiębiorstw. Badani podkreślają, że dobór kooperantów – zwłaszcza jeśli współpraca dotyczy sfery B+R – jest uwarunkowany kontaktami społecznymi. Relacje badawczo-rozwojowe wiążą się z przepływami informacji i wiedzy, także przepływami nieintencjonalnymi. Dla badanych organizacji istotne jest wzajemne zaufanie (minimalizacja ryzyka zachowań oportunistycznych), które zasadza się przede wszystkim na relacjach nieformalnych i znajomościach [15]. „Jesteśmy specyficzną branżą, tu kluczowe znaczenie mają znajomości i przeszłe kontakty, one są o wiele ważniejsze od wskaźników ekonomicznych, oceny ryzyka, czy opłacalności” (E).

Podsumowanie

Procesy doboru partnerów współdziałania stanowią istotny element procesu współpracy, niejednokrotnie przesądzający o poziomie jej skuteczności. Wobec istniejących luk poznawczo-badawczych [1; 8; 9; 20] w obszarze czynników kształtujących dobór kryteriów selekcji partnerów współdziałania w artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w tym obszarze.

Realizacja procesu doboru partnerów, w tym wybór kryteriów selekcji partnerów współdziałania, jest uzależniona przede wszystkim od intencji i działań podejmowanych przez jednostkę inicjującą więź współpracy oraz warunków zewnętrznych w jakich proces doboru się odbywa. Z uwagi na ograniczenia objętościowe w pracy zaprezentowano wyniki odnoszące się do warunków zewnętrznych wywierających wpływ na dobór kryteriów selekcji partnerów współdziałania badawczo-rozwojowego w środowisku sieci innowacji.

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że w przypadku badanej sieci innowacji istotne dla przebiegu procesu doboru okazują się uwarunkowania kształtowane specyfiką sektora, w którym sieć funkcjonuje. Zidentyfikowane w toku wywiadów i obserwacji uwarunkowania można podzielić na dwie grupy – determinowane specyfiką sektorów wysokiej technologii oraz kształtowane specyfiką polskiego sektora lotniczego.

Uzyskane wyniki wskazują, że na dobór kryteriów selekcji wpływają następujące cechy sektorów high-tech: zmienność i złożoność otoczenia, hiperkonkurencja, globalizacja działalności oraz modularność produktów. Zidentyfikowane cechy stanowią zbiór uwarunkowań powodujących, iż proces doboru partnerów często przebiega na podstawie takich kryteriów selekcji, jak: (1) heterogeniczność przy jed-

noczesnej komplementarności zasobów wiedzy i kompetencji, (2) dostęp do rynków zagranicznych oraz (3) dostęp do sektorów pokrewnych. Prócz tego przeprowadzone badania pozwoliły wyłonić zestaw cech polskiego sektora lotniczego kształtujących proces doboru partnerów. Wśród nich zidentyfikowano takie cechy, jak: niedokapitalizowanie branży, wąskie specjalizacje członków sektora, trwałość struktury podmiotowej sektora, asymetria potencjału członków sektora, silne zakorzenienie społeczne. Najważniejszą cechą jest niedokapitalizowanie branży powodujące, że potencjalnych partnerów selekcjonuje się według potencjału zasobowego. Należy podkreślić, że zbiór cech sektora lotniczego w odmienny sposób kształtuje przebieg procesu doboru partnerów współdziałania w przypadku podmiotów sektora MSP oraz dużych przedsiębiorstw. Duże organizacje pozostają pod wpływem słabej kondycji finansowej branży, dlatego szukając partnerów do realizacji dużych projektów, zorientowanych na innowacje radykalne, stosowane jest kryterium finansowe. Natomiast w przypadku podmiotów MSP możliwe są dwa scenariusze. W pierwszym uwarunkowania sektorowe skutkują stosowaniem kryterium finansowego oraz kryterium bliskości relacyjnej [14], tj. pasywnych i aktywnych relacji interpersonalnych. W drugim scenariuszu, z uwagi na wąskie specjalizacje członków sektora, trwałość podmiotowej struktury sektora, dużą asymetrię potencjału i masy krytycznej względem dużych organizacji podmioty MSP inicjujące więź współdziałania nie stosują żadnych kryteriów selekcji.

Podsumowując, wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły uzupełnić dotychczasowe rezultaty badań skoncentrowane na czynnikach kształtujących wybór kryteriów selekcji uzależnionych od jednostki inicjującej więź współdziałania [8]. Przeprowadzone badania przygotowano w konwencji podejścia interpretatywnego z wykorzystaniem studium przypadku, co się wiąże z pewnymi ograniczeniami. Autorka ma świadomość, iż zarówno zaprezentowane wyniki, jak i wyciągnięte na ich podstawie wnioski nie mogą być generalizowane, a uogólnienie może mieć zakres co najwyżej sektorowy. Należy jednak zaznaczyć, że celem badań nie było wyciąganie wniosków natury ogólnej, ale przeprowadzenie badań rozpoznawczych, których wyniki pozwoliły pogłębić nasz stan wiedzy o doborze partnerów w sieciach innowacji.

Bibliografia

1. Bierly III P.E., Gallagher S. (2007), *Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency*, Long Range Planning, 40.
2. Broekel T., Hartog M. (2010), *Explaining the Structure of Inter-organizational Networks Using Exponential Random Graph Models: Does Proximity Matter?*, Papers in Evolutionary Economic Geography, 1107.
3. Brouthers K.D., Brouthers L.E., Wilkinson T.J. (1995), *Strategic Alliances: Choose Your Partners*, Long Range Planning, 28(3).
4. Büyükköçkan G., Feyzioğlu O., Nebol E. (2008), *Selection of the Strategic Alliance Partner in Logistics Value Chain*, International Journal of Production Economics, 113.
5. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
6. Czakon W., Klimas P. (2011), *Anchoring and the Orchestration Processes: the Case of Aviation Valley*, w: *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*, eds. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Technical University of Lodz Press.
7. Dong L., Glaister K.W. (2006), *Motives and Partner Selection Criteria in International Strategic Alliances: Perspectives of Chinese Firms*, International Business Review, 15.
8. Doz Y., Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice.
9. Emden Z., Calantone R.J., Droge C. (2006), *Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value*, Product Innovation Management, 23.
10. Feng B., Fan Z.-P., Ma J. (2010), *A Method for Partner Selection of Codevelopment Alliances Using Individual and Collaborative Utilities*, International Journal of Production Economics, 124.
11. Harvey M.G., Lusch R.F. (1995), *A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners*, International Business Review, 4(2).

12. Holmberg S.R., Cummings J. L. (2009), *Building Successful Strategic Alliances. Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms*, Long Range Planning, 42.
13. Kale P., Dyer J.H., Singh H. (2002), *Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-term Alliance Success: the Role of the Alliance Function*, Strategic Management Journal, 23.
14. Klimas P. (2011), *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, Przegląd Organizacji, 4.
15. Klimas P. (2013), *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, Organizacja i Kierowanie, 3(156).
16. Schaan J.L., Kelly M.J. (2007), *Cases in Alliance Management: Building Successful Alliances*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
17. *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania* (2012), red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa.
18. Stake R.E. (1999), *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań jakościowych*, t. 1, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, PWN, Warszawa.
19. Wu Ch., Barnes D. (2011), *A Literature Review of Decision-Making Models and Approaches for Partner Selection in Agile Supply Chains*, Journal of Purchasing & Supply Management, 17.
20. Yin, R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills.
21. Yonghong Ch. (2006), *Partner Selection for Small and Medium Business Innovation Networks*, The Eighth West Lake International Conference on SMB, Hangzhou (China).
22. Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, 2.

Robert Kozielski

Uniwersytet Łódzki

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO A MARKETING – KONFLIKT CZY WSPÓŁPRACA

Streszczenie: W zarządzaniu niekwestionowane jest przekonanie o nieefektywności tradycyjnego, funkcjonalnego podejścia. Zarządzanie strategiczne i marketing to dwie dyscypliny zarządzania, wokół których toczy się nieustająca dyskusja na temat konieczności ich dalszego rozdzielania. Nowe koncepcje, idee czy metody zarządzania, które pojawiły się w ostatnich latach, wyraźnie intensyfikują tę dyskusję, pokazując one bowiem odwrotny proces – zbliżania obu dyscyplin, a nawet ich integracji. Celem artykułu jest ocena związków i zależności zachodzących między zarządzaniem strategicznym a marketingiem na poziomie teorii i praktyki stosowania. Podstawą badawczą były badania przeprowadzone na grupie 10 ekspertów. Wnioski wskazują na intensyfikację procesu integracji obu dyscyplin. Dotyczy to głównie sfery kulturowej i strategicznej. Jednocześnie, ze względu na osobiste interesy przedstawicieli obu dyscyplin, nie przewiduje się pełnej integracji w krótkim okresie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie strategiczne, marketing.

STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS AND MARKETING – CONFLICT OR COOPERATION

Abstract: It is said that the traditional functional approach to management has been losing its value. Strategic management as well as marketing are two different disciplines. Today the necessity of further division of these disciplines is under discussion. However, the discussion is strongly influenced by new concepts and ideas, which appeared in the last years, especially that these concepts and ideas show the signs of integration rather than separation between strategic management and marketing. The aim of this article is to evaluate the interaction between strategic management and marketing both in theory and practice. The research studies were carried out on a group of 10 experts. The conclusions point out the process of intensified integration of both disciplines, mainly in the cultural and strategic spheres. However, due to the personal interests of the representatives of both disciplines, full integration process will not be taken into consideration on short-term basis.

Keywords: management, strategic management, marketing.

Wprowadzenie

Dylemat, który w ostatnich latach coraz silniej pojawia się na gruncie zarówno nauki, jak i praktyki zarządzania dotyczy potrzeby i możliwości utrzymania utartego podejścia do badania organizacji i jej aktywności. Dzisiaj banałem jest przekonanie, że współczesne warunki prowadzenia biznesu mają dynamiczny i złożony charakter. W efekcie dominuje przekonanie, że żyjemy w wieku krótkookresowych nieciągłości powodowanych przez nowe radykalne technologie i idee [12, s. 6]. W reakcji na zachodzące zmiany zarządzanie poszukuje i tworzy coraz to nowe koncepcje, metody i rozwiązania.

Strategia błękitnego oceanu, koncepcja organizacji uczących się, *lean management*, CSR, organizacje wirtualne i wiele innych to tylko nieliczne przykłady, które dość wyraźnie rzucają wyzwanie tradycyjnemu

podjęciu do zarządzania. W szczególności sposób dotyczy to klasycznego sposobu organizowania działania firmy i tzw. podejścia funkcjonalnego.

W tym miejscu pojawia się swoisty paradoks. Z jednej strony akademicy i praktycy zgadzają się co do tego, że takie „silosowe” podejście do nowych warunków prowadzenia biznesu jest nieadekwatne. Z drugiej strony, w sferze programów akademickich i aktywności rynkowej, wciąż koncentrujemy nasze myślenie na sprzedaży, marketingu, logistyce czy zarządzaniu ludźmi.

Ten paradoks, podobnie jak coraz silniej kwestionowana potrzeba odejścia od tradycyjnego, funkcjonalnego podejścia oraz odnajdowania innego sposobu myślenia o zarządzaniu i obszarach jego naukowych badań, stała się przesłanką podjęcia badań o charakterze jakościowym, których celem była ocena związków i zależności zachodzących między dwiema bliskimi sferami zarządzania – zarządzaniem strategicznym i marketingiem.

Punktem wyjścia zawartych w artykule rozważań jest przekonanie, że rozdzielenie zarządzania strategicznego i marketingu ma charakter jedynie symboliczny i nienaturalny, a pojawiające się w obu sferach w ostatnich 30 latach koncepcje i metody są w rzeczywistości zobrazowaniem zjawiska integracji tych obszarów. Utrzymanie tego kierunku rozwoju obu specjalności w przyszłości będzie skutkowało unifikacją w sferach nauki i praktyki.

Przygotowane i przeprowadzone dla potrzeb tego artykułu badania miały charakter jakościowy i były oparte na wywiadach niestandardyzowanych, prowadzonych z grupą ekspertów (akademików i praktyków zarządzania i marketingu). Badania podejmowały próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Czym dla badanych jest zarządzanie strategiczne, a czym marketing?
- Czy jest to podział dychotomiczny?
- Czy podział ma charakter teoretyczny, czy praktyczny?
- Które obszary są potencjalnie wspólne, a które rozdzielne?
- Czy nowe koncepcje zmierzają do integracji lub do dezintegracji obu sfer aktywności organizacji?
- W jakim stopniu integracja lub dezintegracja dotyczyć będzie sfery kulturowej, strategicznej, a w jakim operacyjnej?

1. Zarządzanie strategiczne i marketing – geneza i rozwój

Analiza definicji obu terminów pokazuje, że już na tym poziomie istnieje dość duża zbieżność. Dość powszechnie bowiem definiuje się zarządzanie strategiczne jako systematyczne podejście do zarządzania zmianą, które obejmuje działania związane z pozycjonowaniem firmy na rynku, jej adaptacyjność do zmian oraz pokonywanie oporów przed zmianą, a wszystko to dzięki właściwej strategii, odpowiedniemu planowaniu zasobów oraz skutecznemu zarządzaniu [2, s. 141], albo jako proces, w ramach którego organizacja identyfikuje oczekiwane przez klientów wartości oraz sposób ich dostarczenia [13, s. 2].

Marketing zaś można określić jako zestaw procesów odpowiedzialnych za kreowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości klientom i zarządzania relacjami z klientami w celu osiągnięcia korzyści dla organizacji i jej interesariuszy albo jako zdolność organizacji do dostarczania lepszej wartości klientom w sposób ciągły [15].

Poza dużą zbieżnością w sferze definicji również w zakresie genezy powstania i rozwoju dostrzega się wiele punktów wspólnych. Jeśli pominąć podejście historyczne, w którym obie sfery istniały i są immanentnym elementem funkcjonowania społeczności¹, to również ich rozwój jako nazwanej dziedziny życia

¹ Zarówno marketing, jak i zarządzanie strategiczne istniały, choć nienazwane, od wieków jako element funkcjonowania społeczności czy różnych organizacji. Wiązały się one bowiem zarówno z tworzeniem i funkcjonowaniem grup społecznych (misja, wizja, wartości, cele, zasoby niezbędne do realizacji), jak i prostych czy bardziej złożonych form organizacyjnych. Wiązały się one z wymianą handlową, rozwojem rynku i jego instytucji.

gospodarczego czy sfery nauki można umiejscowić w podobnym okresie. Genezę obu dyscyplin datuje się na początek XX w., a marketing powstał jako „młodszy brat zarządzania”.

Mimo że nie ma pełnej jasności co do daty, która byłaby uznana za początek rozwoju marketingu, R. Fullerton uważa, że początków tego rozwoju należy się doszukiwać w czasie rozpoczęcia rewolucji przemysłowej w Wielkiej Brytanii w latach 70. XVIII w. i w połowie XIX w. w Niemczech i Wielkiej Brytanii [5]. A. Sagan, opierając się na źródłach R. Bartelsa, wskazuje początek XX w. jako datę powstania idei i myśli marketingowych [14]. Z kolei analizując programy akademickie i źródła literaturowe, J.E. Hagerty pisze, że przedmiot wykładany na uczelniach z nazwą „marketing” pojawił się w Harvard School of Business Administration w 1909 r., a w 1915 r. pojawiła się książka, która w tytule miała słowo „marketing” [7]. Pomijając spory historyczne, można stwierdzić, że marketing powstał i rozwijał się równoległe do rozwoju zarządzania strategicznego, korzystając z podobnych osiągnięć nauki i praktyki zarządzania.

Ta równoległość rozwoju sprawia, że do dzisiaj trudno znaleźć jasne granice rozdzielające marketing od zarządzania na poziomie strategicznym i operacyjnym, co przejawia się często w stosowaniu i nauczaniu podobnych koncepcji, metod czy narzędzi.

2. Zarządzanie strategiczne i marketing – wymiar kulturowy, strategiczny i operacyjny

Na funkcjonowanie organizacji można spojrzeć z perspektywy kulturowej, strategicznej i operacyjnej [17]. Pierwsza dotyczy kultury organizacyjnej, filozofii działania przedsiębiorstwa, sposobu myślenia organizacyjnego czy klimatu firmy. Druga jest głównie związana ze znajdowaniem sposobów realizacji przyjętych celów organizacji. Trzecia wreszcie dotyczy konkretnych metod i narzędzi działania.

Na poziomie filozofii i sposobu działania organizacji można pokazać związek marketingu z zarządzaniem strategicznym chociażby poprzez analizę takich koncepcji, jak organizacja ucząca się, benchmarking czy idea CRM. Akronim CRM niektórzy tłumaczą jako *Customer Relationship Management*, a inni jako *Customer Relationship Marketing*. Jednak najsilniejsze związki zachodzą na poziomie sposobu myślenia organizacji, między ideą organizacji uczącej się, marketingiem a w szczególności koncepcją orientacji marketingowej.

Znaczenie orientacji marketingowej oraz koncepcja organizacji uczących się oraz ich wpływ na kulturę i wyniki biznesu mają swoją bogatą literaturę, z treści której wynika, że wiele podejmowanych prób definiowania obu tych pojęć zmierza w podobnym kierunku. Początkowe definicje organizacyjnego uczenia się określały tenże proces jako doskonalenie działań poprzez posiadanie lepszej wiedzy [4]. D. Garvin rozszerza tę definicję, wskazując, że organizacje uczące się to takie, które są wyposażone w umiejętności tworzenia, pozyskiwania i transferu wiedzy prowadzącej do zmiany zachowań [6]. Z kolei G.P. Huber posuwa się jeszcze dalej i opisuje proces działania organizacji uczących się jako pozyskiwanie wiedzy, dystrybucję, interpretację oraz magazynowanie, które określa jako pamięć organizacyjną [8].

Jeżeli spojrzelibyśmy z tego punktu widzenia na marketing, to okazuje się, że wcale niemało jest prób definiowania marketingu w bardzo zbliżony sposób. Na przykład A. Kohli i B. Jaworski wskazują na trzy główne komponenty orientacji marketingowej – generowanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy i podejmowanie działań na tej podstawie [10]. W efekcie można zaryzykować stwierdzenie, że orientacja marketingowa oraz orientacja na uczenie się są nierozdzielnie związane [9], a koncepcja marketingowa jest zasadniczym fundamentem kultury uczącej się organizacji [16].

W podobny sposób można spojrzeć na kwestie związane ze strategią działania czy, w przypadku marketingu, ze strategią rynkową. Obie dyscypliny koncentrują się na podobnych obszarach: grupa docelowa czy przewaga konkurencyjna? Wydaje się, że sztandarowym przykładem jest problematyka przewagi konkurencyjnej. Analiza literatury i stosowane praktyki pozwalają zauważyć, że przewaga kon-

kurencyjna jest jednym z głównych obszarów zainteresowania zarówno zarządzania strategicznego [11], jak i marketingu [3].

Podobne konstatacje jak w przypadku wymiaru kulturowego i strategicznego można sformułować w odniesieniu do związków i zależności na poziomie operacyjnym. Obie strategię także wykorzystują podobne metody i narzędzia – analiza SWOT, metody portfelowe, analizy scenariuszowe, strategia błękitnego oceanu, macierz Ansoffa, strategię konkurencyjne Portera to tylko niektóre przykłady rozwiązań, które wykorzystują w równym stopniu zarządzanie strategiczne i marketing.

Ograniczenia redakcyjne uniemożliwiają przeprowadzenie pogłębionej analizy związków i zależności, jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem strategicznym a marketingiem. Poza obszarami wspólnymi warto identyfikować te, które różnią obie sfery zarządzania. Duża zbieżność zarówno na poziomie podejścia specyficznego, jak i stosowanych rozwiązań uprawnia do podjęcia weryfikacji empirycznej tych zależności i próby odpowiedzi na postawione we wstępie pytania.

3. Związki zarządzania strategicznego z marketingiem – stan obecny i perspektywy zmian

Sformułowana we wstępie hipoteza oraz szczegółowe cele badania stały się podstawą do stworzenia projektu badawczego, który miałby podjąć próbę znalezienia odpowiedzi na postawione pytania. Ze względów czysto praktycznych (czas, koszty) zdecydowano się na zaprojektowanie badań jakościowych opartych na opiniach eksperckich. W dniach 2–9 listopada 2013 r. przeprowadzono badanie z 10 ekspertami, którzy reprezentują zarówno ośrodki akademickie (m.in. Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Łódzki), jak i sferę biznesu. Badanie było oparte na ankiecie, która składała się z 6 pytań otwartych.

Mimo drobnych różnic w punktach widzenia i argumentacji generalny wniosek płynący z badań wskazuje na silne związki i zależności zachodzące pomiędzy zarządzaniem strategicznym a marketingiem. Spotkać się można było na przykład z opinią, że „prawidłowo realizowane zarządzanie strategiczne i marketing nie mogą się bez siebie obejść, a na najwyższym poziomie stają się niemal tożsame”. Ewentualne różnice można dostrzegać w horyzoncie czasowym, poziomie zarządzania oraz zakresie działania. Wyrażane było bowiem przekonanie, że „zarządzanie strategiczne jest szerszym pojęciem” a „marketing powinien być podporządkowany zarządzaniu strategicznemu w tym znaczeniu, że jest narzędziem realizacji celów przedsiębiorstwa”.

Niemniej nie wpływa to w znaczący sposób na współzależność obu terminów. Jak zauważył jeden z ekspertów, „są dwa odmienne punkty widzenia, które nic nie powodują w sposobie działania”. Kwestią dyskusji pozostaje jedynie pytanie, jak „duży ma być udział marketingu w zarządzaniu strategicznym firmy? Sztuczne i nieefektywne jest usilne rozdzielanie tych obszarów i zamykanie marketingu w dziale marketingu”. Dobrą konkluzją tej części badania było stwierdzenie, że „kluczową barierą wydaje się zupełnie inne postrzeganie obu dziedzin – zarządzanie strategiczne to poważna dziedzina z konsultantami w tle, którzy wystawiają faktury na minimum pół miliona złotych, a marketing to zabawa obrazkami i słowami, która potrafi dużo wydać i mało zarobić. Niemniej tam, gdzie marketing traktowany jest poważnie (np. Procter&Gamble, Starbucks), tam stanowi esencję działania organizacji. Traktowanie marketingu jako funkcji przynosi same straty. Marketing jest jak innowacja i zarządzanie strategiczne właśnie – procesem i orientacją w jednym. Wszyscy w organizacji powinni go uprawiać. Gdy tak jest – wtedy nie ma znaczenia, czy mówi się o zarządzaniu strategicznym, czy o marketingu, bo mówi się o tym samym”.

Nieco mniej jednoznaczne stanowiska zarysowały się w przypadku pytań dotyczących przyszłości obu dyscyplin. Z jednej strony przewidywano kontynuację trendu integracji, z drugiej wskazywano na niezmienną istnienie w przewidywalnym horyzoncie czasu „swoistego dualizmu”. W pierwszym przypadku podkreślano kontynuację trendu integracji, głównie w sferze filozofii czy kultury funkcjonowania

organizacji, a także w obszarze budowania strategii działania. W sposób obrazowy jeden z badanych określił ten proces jako „twórcze wymieszanie”.

Drugi przypadek dotyczy metod i narzędzi działania. Te bowiem będą, jak twierdzą w większości badani, różnicować obie dyscypliny. Jednocześnie badani podkreślali uboczne znaczenie tego różnicowania – „ekonomizacja działań powoduje stałe poszukiwanie metod i narzędzi zarządczych, choćby takich jak na przykład reengineering (czy ktoś jeszcze pamięta tę „młotkową” metodę zarządzania zmianą?), zrównoważoną kartę wyników (czy jest jeszcze ktoś, kto tym się zachwyca?) czy aktualną modę na modelowanie (Business Model Canvas) oraz fascynację doświadczeniem użytkowników (UX, CEM)? Zaletą okresowo pojawiających się »modnych podejść« jest to, że w pewnym momencie potwierdzają nieustającą aktualność »klasyków« i wzbogacają »klasyków« o kolejne dobre praktyki”.

Taka prognoza związana z podziałem na dwa odmienne trendy w procesie integracji czy dezintegracji obu dyscyplin znajdowała także potwierdzenie w sferze nauki i praktyki. Mimo wyraźnego zbliżenia w sferze filozofii i myślenia o strategii w sensie praktyki nauczania czy działania rynkowego oba światy pozostaną rozdzielne, a decydować o tym będą partykularne interesy. Jak argumentował to jeden z ekspertów, wynika to z „wzajemnej zazdrości specjalistów obu dziedzin. Połączenie obu dziedzin w pewnym sensie skróci pole do popisu”, co w domyśle nie jest w interesie ani przedstawicieli zarządzania strategicznego, ani marketingu. Jednocześnie ta niechęć do zbliżenia obu dyscyplin w sensie pragmatycznym wynika z niezrozumienia bądź niedocenia obu obszarów, np.: „gdy zarządzanie strategiczne nie docenia roli rynku jako przestrzeni, w której decyduje się los organizacji, produkuje pseudostrategie o procesach wewnętrznych i finansowych reperkusjach. Gdy marketing nie rozumie swej strategicznej roli kreatora wartości rynkowej, zajmuje się trzeciorzędymi sprawami i dziwi się swej marginalizacji”.

Podsumowanie

Dylemat, który dotyczy rozdzielenia poszczególnych sfer zarządzania, może się wydawać dyskusją czysto teoretyczną. Niemniej już ta krótka prezentacja różnych punktów widzenia ekspertów, na co dzień związanych z zarządzaniem zarówno od strony akademickiej, jak i praktycznej, wskazuje na dość poważne konsekwencje. Kwestionowanie „utartego stanu rzeczy” jest jednym z podstawowych zadań badacza, które pozwala czynić kolejne kroki na ścieżce rozwoju. Zadanie to jest bardziej istotne, gdy jest intensyfikowane zmieniającymi się uwarunkowaniami funkcjonowania. Współcześnie dość powszechne jest przekonanie o potrzebie poszukiwania nowego podejścia do zarządzania zarówno na gruncie nauki, jak i praktyki. Akademyści kwestionują utarte funkcjonalne podejście do nauczania zarządzania, a praktycy modyfikują struktury organizacyjne w poszukiwaniu nowej formuły. Nie jest również odkryciem, że w obu wypadkach zaczyna dominować podejście procesowe lub problemowe oraz interdyscyplinarne. W sferze akademickiej pojawiają się nowe kierunki, a w praktyce ginie podejście funkcjonalne (np. departamenty lub zespoły projektowe, które dotyczą *business development*, *category management*, zarządzania relacjami z inwestorami itp.).

Zaprezentowane opinie i prognozy badanych ekspertów pozwalają na sformułowanie kilku wniosków końcowych. Po pierwsze, zarządzanie strategiczne i marketing to dyscypliny niezwykle sobie bliskie, a czasem określane jako tożsame. Podział ten nie ma dychotomicznego charakteru, choć dotyczy zarówno sfery teorii, jak i praktyki. Po drugie, ewentualne różnice dotyczą bardziej sfery operacyjnej niż kulturowej czy strategicznej. Po trzecie, rozdzielanie obu dyscyplin wynika w decydującej mierze z niezrozumienia bądź niedocenia jednej z nich i niesie więcej szkód niż korzyści. Po czwarte, w przyszłości zostanie utrzymany trend w sferze integracji obu dyscyplin, chociaż ze względu na osobiste interesy przedstawicieli obu dyscyplin pełne zespolenie nastąpi w długim okresie. Na koniec można się pokusić o konkluzję, że ci, którzy szybciej dostrzegą możliwości i pokonają opory przed pełną integracją, mają szansę na osiągnięcie korzyści z tej zmiany w znacznie krótszym czasie. Dotyczy to zarówno sfery akademickiej, jak i pozaakademickiej.

Bibliografia

1. Ansoff H.I. (1994), *Implementing Strategi Management*, Prentice Hall International, New York.
2. Cole G.A. (2004), *Management Theory and Practice*, South-Western Cengage Learning, New York.
3. Day G.S. (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organizations*; *Journal of Marketing*, vol. 58, October.
4. Fiol C.M., Lyles M.A. (1985), *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, vol. 10.
5. Fullerton R.A. (1988), *How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era"*, *Journal of Marketing*, vol. 52, January.
6. Garvin D.A. (1993), *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review*, July/August.
7. Hagerty J.E. (1936), *Experiences of an Early Marketing Teacher*, *Journal of Marketing*, vol. 1, July.
8. Huber G.P. (1991), *Organizational Learning – The Contribution Processes and the Literatures*, *Organization Science*, February.
9. Hurley R.F., Hult T.M. (1998), *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning – An Integration and Empirical Examination*, *Journal of Marketing*, vol. 62, July.
10. Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), *Market Orientation – The Construct, Research Proposition and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, vol. 54, April.
11. Porter M. (1995), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
12. *Przerażony kameleon – eseje o przyszłości zarządzania* (2005), red. P. Płoszajski, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa.
13. Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., Mann R.B., Mockler R.J. (1994), *Strategic Management – A Methodological Approach*, Addison Wesley Publishing Company, New York.
14. Sagan A. (2005), *Teoretyczne podstawy marketingu – 50 lat poszukiwań*, *Marketing i Rynek*, nr 7.
15. Slater S.F., Narver J.C. (1994), *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship*, *Journal of Marketing*, vol. 58, January.
16. Slater S.F., Narver J.C. (1995), *Market Orientation and the Learning Organization*, *Journal of Marketing*, vol. 59, July.
17. Webster F.E. (2005), *Back to the Future – Integrating Marketing as a Tactics, Strategy, and Organizational Culture*, *Journal of Marketing*, vol. 69, October.

Marzena Kramarz, Włodzimierz Kramarz

Politechnika Śląska

CZYNNIKI RYZYKA W KONTEKŚCIE ODPORNOŚCI SIECIOWEGO ŁAŃCUCHA DOSTAW WYROBÓW HUTNICZYCH

Streszczenie: Przedsiębiorstwa kooperujące w sieciowym łańcuchu dostaw, kształtując strategię odporności, muszą brać pod uwagę zakłócenia w przepływach materiałowych. Zdolność do przeciwdziałania negatywnym skutkom zakłóceń jest bowiem ważną kompetencją organizacji współuczestniczących w przepływie wyrobów w łańcuchu dostaw. Wpływ na zakłócenia w przepływach materiałowych ma między innymi liczba relacji sieciowych budowanych przez poszczególne ogniwa łańcucha dostaw. W związku z powyższym głównym celem badań przedstawionych w artykule była identyfikacja zakłóceń w wybranej branży oraz ocena ich częstotliwości. W artykule wskazano metodykę definiowania czynników ryzyka wyodrębnionych z grupy zidentyfikowanych zakłóceń w łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych, który, jak wynika z badań, ma strukturę sieciową.

Słowa kluczowe: zakłócenia, odporność, sieciowy łańcuch dostaw, czynniki ryzyka.

RISK FACTORS IN THE CONTEXT OF RESISTANCE OF THE NETWORK SUPPLY CHAIN

Abstract: An increase in the number of participants in a supply chain and network relations results in an increase in the complexity of the entire logistic and production system. Consequently, there appear additional potential sources of disruptions in material flows. The aim of the research presented in the article is to identify the risk factors including disruptions in network supply chains of metallurgic products.

Keywords: disruptions, resistance, network supply chain, risk factors.

Wprowadzenie

Odporność łańcucha dostaw jest w literaturze definiowana jako zbiór atrybutów współpracujących organizacji ujmujących reguły, procedury, metody i techniki zarządzania oraz strategię zabezpieczającą cały łańcuch dostaw przed negatywnymi skutkami odchyłań zachodzących pod wpływem zakłóceń. Specjaliści badający problematykę łańcucha dostaw wskazują rekomendacje zwiększania odporności poprzez nadwyżkę zapasów lub relacji sieciowych [1, s. 388–396; 12, s. 12–20; 14, s. 22–30; 7, s. 53–68; 16, s. 41–48; 18, s. 33–45]. Jednak podkreśla się, że nie ma jednej słusznej drogi budowania odporności łańcucha dostaw. Sheffi [15] zauważa, że każdy typ zakłócenia wymaga innych działań, a więc w zależności od kluczowych czynników ryzyka sposób budowania odporności będzie odmienny.

Analiza ryzyka związanego z wpływem czynników endogenicznych i egzogenicznych na przepływy materiałowe w strukturach złożonych, którymi są sieciowe łańcuchy dostaw, jest problemem istotnym i wymagającym opracowania metodyki uwzględniającej zarówno dobór istotnych dla danego łańcucha dostaw zakłóceń, jak i wskazanie kryteriów oceny ich wpływu na przepływy materiałowe.

Badania zaprezentowane w artykule przeprowadzono w przemyśle hutniczym. Łańcuch dostaw wyrobów hutniczych kierowanych do branży motoryzacyjnej cechuje się nieznaczną gęstością. Kluczowe relacje są budowane wzdłuż strumienia wartości dodanej, wertykalnie zgodnie ze strategią lidera łańcucha, którym jest przedsiębiorstwo produkujące samochody osobowe. Na każdym szczeblu łańcucha dostaw można zidentyfikować kilka kluczowych ogniw. Kluczowe ogniwa tworzą rdzeń łańcucha dostaw i główny kanał przepływu wyrobów hutniczych. Przedsiębiorstwa kluczowe budują relacje sieciowe w celu zwiększenia różnorodności procesów zwiększających wartość wyrobów hutniczych, innowacyjności i zdolności logistycznych wspomagających procesy produkcyjne [8].

Celem badań zaprezentowanych w artykule było wyznaczenie czynników ryzyka w sieciowym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych kierowanych do branży motoryzacyjnej z uwzględnieniem częstotliwości występowania zakłóceń w przepływach materiałowych.

1. Odporność sieciowego łańcucha dostaw

Badania nad odpornością łańcucha dostaw są w ostatnich latach niezwykle intensywne. Wzrost zainteresowania tą problematyką wynika między innymi ze wzrostu złożoności łańcuchów dostaw. Tendencje budowania złożonych, sieciowych struktur w obrębie procesów zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji wynikają z potrzeby zwiększenia elastyczności i adaptacyjności, ale z drugiej strony tak zaprojektowana struktura zwiększa zagrożenia związane z zakłóceniami w przepływach materiałowych. Rozbudowane przez relacje sieciowe struktury łańcucha dostaw są określane mianem sieciowych łańcuchów dostaw [9].

Tang [18] postrzega odporność jako istotną przewagę konkurencyjną łańcucha dostaw, rekomendując jednocześnie włączanie w strategię rozwoju organizacji zasad wygładzania efektów zakłóceń. Christopher i Peck [4] definiują odporność łańcucha dostaw jako zdolność do powrotu do stanu oryginalnego lub przejście na nowy, bardziej odpowiedni stan pod wpływem zachodzących zmian. W prowadzonych badaniach jako wiążącą przyjęto tę właśnie definicję odporności.

Christopher i Peck [4] identyfikują pięć kluczowych elementów wpływających na odporność łańcucha dostaw: przepływ wiedzy pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw i pełna świadomość wszystkich uczestników w zakresie struktury łańcucha dostaw, bazowa strategia łańcucha dostaw, kolaboracja w łańcuchu dostaw, zdolność budowania elastyczności dzięki kluczowym komponentom łańcucha dostaw, kreowanie kultury zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.

Struktura sieciowa łańcucha dostaw zwiększa elastyczność poprzez redundancję zasobów produkcyjnych i logistycznych. Elastyczność natomiast zwiększa odporność całego łańcucha dostaw na zakłócenia. Elastyczność łańcucha dostaw nie jest adaptacyjną odpowiedzią przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw na zmiany w otoczeniu, jest raczej mechanizmem zaprojektowanym w celu ograniczania negatywnych skutków zakłóceń i przywracającym system do równowagi. Adaptacyjność buduje odporność poprzez przechodzenie systemu w nowy stan pod wpływem silnych zakłóceń wywołujących znaczne odchylenia, których skutków organizacyjnych i finansowych nie można zniwelować za pomocą mechanizmów elastyczności. Strategia elastyczności wymaga więc wdrażania mechanizmów pozwalających reagować na zmiany w przepływach materiałowych i zwiększających wrażliwość na zakłócenia, natomiast strategia adaptacyjności dotyczy przechodzenia w nowy stan i dostosowywania systemu logistycznego pod nowe uwarunkowania.

Pierwszym krokiem do wskazania kierunku budowy strategii odporności łańcucha dostaw jest jednak identyfikacja zakłóceń. W związku z powyższym dalsza część artykułu zaplanowana została następująco:

- punkt 2 – studium literatury w zakresie zakłóceń w przepływach materiałowych, analiza przyczynowo-skutkowa w obszarze kategorii: czynniki zakłócające, odchylenia w przepływach materiałowych;
- punkt 3 – wskazanie metodyki identyfikacji czynników ryzyka oraz identyfikacja czynników ryzyka w sieciowym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych kierowanych do branży motoryzacyjnej.

2. Odchylenia, zakłócenia i ryzyko w przepływach materiałowych

W literaturze terminy: zakłócenia, odchylenia i ryzyko, są stosowane często wymiennie lub bez wskazania związków między tymi pojęciami. Zakłócenia zdefiniowane zostały jako nieprzewidziane lub przewidziane zdarzenia, które naruszają zaplanowane procesy lub stabilność organizacji. Podobnie zakłócenia definiują Svensson [17], Hendricks i Singhal [5] oraz Kleindorfer i Saad [7], określając je jako nieprzewidziane i nieoczekiwane zdarzenia, które zakłócają przepływ materiałów. Ryzyko logistyczne oznacza natomiast prawdopodobieństwo zajścia takich zdarzeń.

Wielu autorów specjalizujących się w zarządzaniu ryzykiem w łańcuchu dostaw jako źródła ryzyka przyjmuje szeroką bazę potencjalnych zakłóceń, podkreślając, że wszystkie takie zdarzenia wymagają nadzwyczajnego zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa. Znaczna część publikacji logistycznych koncentruje się na problemie przeciwdziałania negatywnym skutkom zakłóceń poprzez politykę zarządzania zapasami. Tomlin [19], rozszerzając to podejście, bada strategię odporności na zakłócenia, włączając w poziom strategiczny zarówno politykę zarządzania zapasami, jak i rozbudowę bazy dostawców, a także pokazuje, jak powinna się zmieniać strategia w zależności od pojawiających się zakłóceń. Chopra i inni [2] natomiast, rozważając poziom strategiczny zakłóceń, koncentrują się w swoich badaniach na wpływie zakłóceń na decyzje inwestycyjne.

Mason-Jones i Towill [13], a także Christopher i Peck [4] źródeł zakłóceń poszukują w czterech obszarach: procesy, dostawcy, potrzeby (klienci), organizacja i kontrola. Inni autorzy, w tym: Tang [18], identyfikują zakłócenia w obszarach: zarządzanie dostawami, zarządzanie popytem, zarządzanie produkcją, zarządzanie informacjami. Kimemia i Gershwin [6] wskazują natomiast: niedoskonałość maszyn (awarie, wadliwie wytwarzane produkty), ich utrzymanie (naprawy i remonty) i czas przestoju w elastycznym systemie produkcyjnym jako główne źródła zakłóceń.

Nawiązując do przytoczonych badań literaturowych, zaproponowano następujące etapy analizy przyczynowo-skutkowej zakłóceń:

- identyfikacja odchylenia w przepływach materiałowych,
- wskazanie relacji odchylenie w przepływach materiałowych – skutek wystąpienia zakłócenia (skutki organizacyjne, np.: trudności w realizacji zaplanowanego procesu, brak pracowników, wyposażenia, brak materiałów, brak informacji, oraz skutki finansowe: w tym koszty związane z realizacją transportu nadzwyczajnego, koszty utraconej sprzedaży),
- identyfikacja miejsca pojawiania się czynnika zakłócającego (przedsiębiorstwo bazowe, dostawca, podwykonawca, usługodawcy logistyczni, makrootoczenie),
- identyfikacja elementu, który jest źródłem zakłóceń (pracownik, środek transportu, maszyna).

Czynniki zakłócające to wszelkie nieoczekiwane zdarzenia mające negatywny wpływ na system, wywołujące zmianę stanu systemu w kierunkach dalekich od stanu równowagi lub celu działalności.

W związku z kryterium uczestnika łańcucha dostaw generującego zakłócenia wyodrębniono zakłócenia [10]: niezależne od żadnej ze stron, wynikające z winy przedsiębiorstwa bazowego, wynikające z winy usługodawcy logistycznego, wynikające z winy dostawcy/podwykonawcy, wynikające z winy odbiorcy. Zidentyfikowane i zaprezentowane w tabelach 1–4 zakłócenia wyodrębnione zostały w wyniku badań przeprowadzonych w łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych [10].

Tabela 1. Odchylenia – przyczyna po stronie przedsiębiorstwa bazowego

Odchylenie	Czynnik zakłócający
– opóźnienia w realizacji zamówienia	– zbyt mała zdolność produkcyjna
– niekompletne zamówienie	– błędy pracowników biurowych
– zamówienie wadliwe	– zły system informatyczny
– niezrealizowane zamówienie	– niewłaściwa organizacja stanowisk pracy
– niezgodne z założeniami odchylenia od poziomu zapasów na wyjściu	– źle dobrani partnerzy biznesowi
	– nieodpowiednie zarządzanie gospodarką materiałową

Odchylenie	Czynnik zakłócający
<ul style="list-style-type: none"> - niezgodne z założeniami odchylenia od poziomu zapasów na wejściu - transport nadzwyczajny 	<ul style="list-style-type: none"> - źle zaprojektowane relacje w sieci dostaw - zła kontrola jakości po stronie przedsiębiorstwa bazowego - uszkodzenia podczas załadunku/magazynowania - trudności finansowe - zbędny ruch ludzi, materiałów lub informacji - trudności kadrowe - strajk - zastosowanie niewłaściwych procedur w procesie wytwarzania i/lub logistycznym - awarie maszyn - długie okresy przestoju (bezczynność ludzi, informacji, materiałów)

Tabela 2. Odchylenia – przyczyna po stronie klienta

Odchylenie	Czynnik zakłócający
<ul style="list-style-type: none"> - opóźnienia w realizacji zamówienia - transport nadzwyczajny - zamówienie zrealizowane niekompletnie - zamówienie wadliwe (uszkodzone) - niewłaściwe miejsce dostarczenia - niezgodność asortymentowa 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiana warunków złożonego zamówienia (ilości, składu asortymentowego, terminu) - wycofanie się odbiorcy z umowy - zbyt krótki oczekiwany czas realizacji - niekompletne dane w zamówieniu - błędne dane w zamówieniu

Tabela 3. Odchylenia – przyczyna po stronie przedsiębiorstwa transportowego

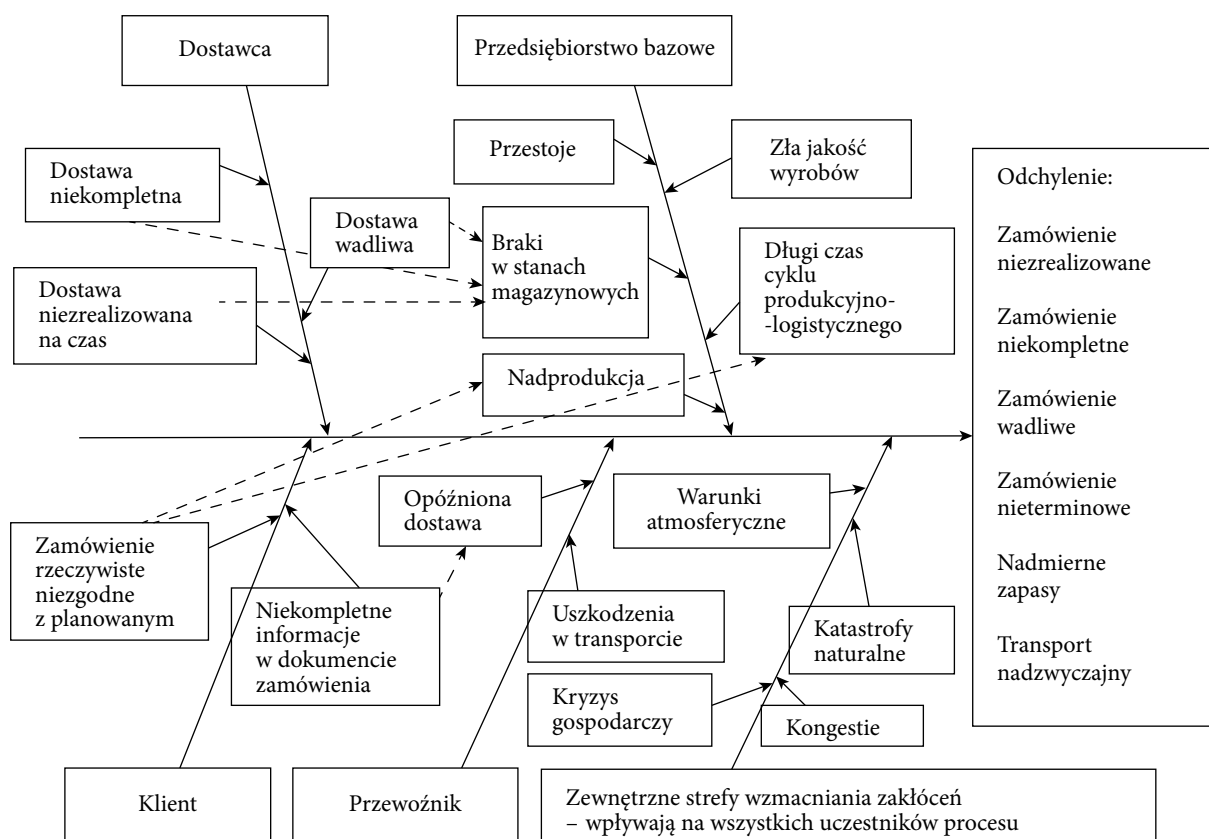
Odchylenie	Czynnik zakłócający
<ul style="list-style-type: none"> - opóźnienia w realizacji dostawy - dostawa niekompletna - wahania w poziomie zapasów - dostawa wadliwa (uszkodzenia w transporcie) - transport nadzwyczajny 	<ul style="list-style-type: none"> - zbyt mała elastyczność przewoźnika - źle ustalona trasa przewozowa - źle dobrany środek transportu - zła komunikacja - uszkodzenia podczas załadunku/kompletowania - trudności finansowe przewoźnika - trudności kadrowe przewoźnika - zły stan techniczny pojazdów - nieprzestrzeganie warunków bezpieczeństwa - kolizje, wypadki

Tabela 4. Odchylenia – przyczyna po stronie dostawcy/podwykonawcy

Odchylenie	Czynnik zakłócający
<ul style="list-style-type: none"> - opóźnienia w realizacji dostawy - dostawa niekompletna - wahania w poziomie zapasów - dostawa wadliwa - transport nadzwyczajny - zła jakość dostarczanych materiałów - brak dostawy 	<ul style="list-style-type: none"> - zbyt mała elastyczność dostawcy - niedostosowanie warunków dostawy do możliwości dostawcy - ograniczone zdolności produkcyjne dostawcy - zła kontrola jakości po stronie dostawcy - uszkodzenia podczas załadunku/magazynowania - trudności finansowe dostawcy - trudności kadrowe dostawcy - strajk - awarie maszyn - problemy z zaopatrzeniem dostawcy

Uwzględniając przedstawioną na diagramie „rybiej ości” analizę przyczynowo-skutkową (rysunek)¹ można zauważyć, że niektóre czynniki zakłócające stanowią źródło wielu różnych zakłóceń, a zakłócenia powstające po stronie różnych uczestników procesu mogą się kumulować i wzmacniać wzajemnie. Tym samym przyczyną odchyień powstających w cyklu produkcyjno-logistycznym mogą być błędy w złożonych przez klienta zamówieniach czy wycofywanie się z wcześniejszych ustaleń. Przyczyny przestoju, niewłaściwych zapasów mogą leżeć po stronie dostawcy, jednocześnie źle zrealizowana dostawa przez dostawcę może mieć swoje pierwotne przyczyny w niewłaściwym złożeniu zamówienia przez klienta.

¹ Na rysunku zaprezentowano wybrane zakłócenia generowane przez poszczególnych uczestników przepływów materiałowych sieciowym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych.



Analiza przyczynowo-skutkowa zakłóceń w sieciowym łańcuchu dostaw [11]

Wymienione zagrożenia składają się w sumie na szerokie spektrum ryzyka, z jakim musi sobie radzić zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym przedsiębiorstwo kooperujące w sieciowym łańcuchu dostaw. W badaniach zaprezentowanych w artykule skoncentrowano się na procesie definiowania czynników ryzyka.

3. Definiowanie czynników ryzyka w sieciowym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych

W definiowaniu czynników ryzyka przyjęto następujące etapy metodyki badawczej:

- badania ankietowe w zakresie pomiaru zakłóceń w wybranych organizacjach na podstawie kart pomiaru zakłóceń – analiza statystyczna mająca na celu wskazanie kluczowych zakłóceń w łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych z perspektywy węzłów na różnym poziomie przepływów materiałowych (statystyka opisowa);
- badania ankietowe w zakresie częstotliwości zakłóceń – analiza statystyczna i wnioskowanie w zakresie definiowania czynników ryzyka pod względem częstotliwości występowania zakłóceń w sieciowym łańcuchu dostaw²;
- analiza merytoryczna wyodrębnionych czynników ryzyka.

Przeprowadzone badania literaturowe i pilotażowe pozwoliły na wytypowanie 32 czynników wywołujących zakłócenia w przepływach materiałowych w sieciowym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych kierowanych do branży motoryzacyjnej. Wybrana dla potrzeb wyodrębnienia czynników ryzyka analiza czynnikowa umożliwiła połączenie zmiennych silnie skorelowanych. Tak wyodrębnione czynniki ryzyka

² Zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową (EFA – *exploratory factor analysis*) – czynniki były początkowo nieznanne i zostały wyodrębnione dzięki analizie wartości zmiennych losowych.

analizowano pod względem merytorycznego uzasadnienia połączenia określonych zmiennych w danym czynniku ryzyka.

Badania przeprowadzono w dwóch etapach, dążąc do wyodrębnienia jak najmniejszej liczby czynników ryzyka, które istotnie reprezentują jak największą liczbę zakłóceń i w jak największym stopniu wyjaśniają badane zjawisko (częstotliwość zakłóceń). W pierwszym kroku wyodrębniono 12 czynników, które łącznie stanowią reprezentację 19 zmiennych³. Obliczono wariancję wyjściową⁴, a także udział wariancji wyjściowej w wariancji całkowitej oraz wartość skumulowaną, która wskazuje, że wyodrębnionych 12 czynników w 88% wyjaśnia zmienność częstotliwości czynników wywołujących zakłócenia.

W drugim kroku zredukowano czynniki do sześciu. Układ sześciu czynników daje 67-procentowe wyjaśnienie wariancji, a 17 zmiennych ma ładunki powyżej 0,7. Można więc stwierdzić, że wyodrębnionych sześć czynników ryzyka w 67% reprezentuje zmienność zakłóceń pod względem częstotliwości. W związku z tym zachowuje znaczny stopień wyjaśniania zmienności częstotliwości występowania zakłóceń, jednocześnie ujmując aż 17 wyodrębnionych zmiennych, a więc zaledwie o dwa mniej niż w przypadku 12 czynników. Ograniczenie liczby czynników ryzyka jest natomiast znaczne. Kolejne zmniejszanie liczby czynników ryzyka nie spełniało przyjętych założeń, gdyż niewystarczająco (poniżej 50%) wyjaśniało zmienność częstotliwości zakłóceń i ujmowało mniej niż 50% badanych zmiennych. Przyjęto więc, że wyodrębnionych sześć czynników w wystarczającym stopniu i istotnie wyjaśnia zmienność zakłóceń pod względem częstotliwości ich występowania i w związku z tym stanowi właściwy, zgodny z przyjętymi założeniami zbiór czynników ryzyka. Tak wyodrębnione czynniki ryzyka przeanalizowano merytorycznie pod względem spójności zmiennych je tworzących. Podsumowanie wyników analizy czynnikowej oraz interpretację poszczególnych czynników ryzyka zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Interpretacja czynników ryzyka

Czynnik ryzyka	Reprezentacja czynników zakłócających	Interpretacja
Czynnik ryzyka 1	<ul style="list-style-type: none"> - CZW30 – zastosowanie niewłaściwych procedur w procesie wytwarzania i lub logistycznym - CZW31 – długie okresy przestoju (bezczynność ludzi materiału, informacji) - CZW32 – niewłaściwa organizacja stanowisk pracy 	zakłócenia generowane przez przedsiębiorstwo bazowe w obszarze organizacji procesów produkcyjnych i logistycznych – marnotrawstwo
Czynnik ryzyka 2	<ul style="list-style-type: none"> - CZW3 – wadliwa dostawa - CZW4 – zła jakość dostarczanych materiałów 	zakłócenia generowane są przez dostawców (jakość materiałów)
Czynnik ryzyka 3	<ul style="list-style-type: none"> - CZW12 – nieterminowo realizowany proces transportowy - CZW20 – źle dobrani partnerzy biznesowi - CZW24 – uszkodzenia podczas załadunku/magazynowania 	zakłócenia powstałe na etapie realizacji procesów logistycznych pomiędzy przedsiębiorstwem bazowym a klientem
Czynnik ryzyka 4	<ul style="list-style-type: none"> - CZW10 – niewystarczające zdolności produkcyjne podwykonawcy - CZW11 – opóźnienia w realizacji procesów przez podwykonawcę 	zakłócenia generowane przez podwykonawcę
Czynnik ryzyka 5	<ul style="list-style-type: none"> - CZW1 – nieterminowa dostawa - CZW2 – niekompletna dostawa - CZW5 – brak dostawy 	zakłócenia generowane przez dostawcę w zakresie niezawodności dostaw
Czynnik ryzyka 6	<ul style="list-style-type: none"> - CZW18 – niedostosowanie warunków realizacji zamówienia do możliwości przedsiębiorstwa bazowego - CZW23 – zła kontrola jakości po stronie przedsiębiorstwa bazowego 	zakłócenia generowane przez przedsiębiorstwo bazowe w obszarze realizacji zamówienia w tym kontroli i przetwarzania zamówień

³ Z 32 zmiennych 19 zmiennych ma ładunki powyżej 0,7, pozostałe zakłócenia nie są skorelowane.

⁴ Wariancja wyjściowa to zmienność zjawiska reprezentowana przez dany czynnik.

Wyodrębnione czynniki ryzyka pod względem częstotliwości nie tylko istotnie reprezentują zmienność zakłóceń pod względem częstotliwości, ale także mają swoje uzasadnienie merytoryczne. Podział czynników jest zgodny z ujęciem fazowym (systemowym) w logistyce, a więc obejmuje dostawców, przedsiębiorstwo bazowe, przedsiębiorstwa logistyczne, klientów. W obrębie samego przedsiębiorstwa bazowego wyodrębniono dwa typy czynników ryzyka. Pierwszy (czynnik ryzyka 1) ujmuje zakłócenia będące wynikiem złej organizacji pracy. Zmienne tworzące ten czynnik nawiązują do znanych z literatury [1] czynników marnotrawstwa w organizacji (muda). Drugi czynnik ryzyka generowanego przez przedsiębiorstwo bazowe (czynnik ryzyka 6) dotyczy zdarzeń zachodzących w wyniku niedostosowania bazy zasobowej organizacji oraz procedur kontroli jakości do rzeczywistych wymagań przepływów materiałowych. Podobnie zakłócenia generowane przez dostawcę pod względem częstotliwości złożyły się na dwa czynniki ryzyka. W czynniku ryzyka 2 zgromadzone są zdarzenia związane z niewłaściwą jakością dostarczanego materiału, co w rezultacie wymusza dodatkowe kontrole wymaga zwrotów, a więc organizacji nadzwyczajnych procesów, natomiast w czynniku ryzyka 5 nagromadzone są zdarzenia związane z niezawodnością dostawy.

Podsumowanie

W rezultacie wzrostu liczby uczestników w łańcuchu dostaw i relacji sieciowych zwiększa się złożoność całego systemu. W konsekwencji pojawiają się dodatkowe, potencjalne źródła zakłóceń w przepływach materiałowych. Tym samym rzeczywista relacja pomiędzy strategią odporności budowaną poprzez relacje sieciowe a ograniczaniem negatywnych skutków niepewności środowiska i zakłóceń w przepływach materiałowych musi być rozpoznana empirycznie. Tak złożony system, którego elementami jest kilka organizacji, wymaga bowiem uwzględnienia różnych czynników zakłócających, w tym między innymi: ograniczonej dostępności zasobów poszczególnych elementów tego systemu, ograniczonego zaufania pomiędzy partnerami, niewłaściwych procedur realizacji przepływów pomiędzy przedsiębiorstwem bazującym a podwykonawcami, problemów przedsiębiorstw logistycznych wspomagających przepływy materiałowe czy też trudności komunikacyjnych i bezpieczeństwa informacji, a także złożonych warunkowań makrootoczenia łańcucha dostaw. Tym samym źródła zakłóceń zidentyfikowano zarówno wewnątrz badanego systemu sieciowego łańcucha dostaw, jak i poza tym systemem.

Identyfikacja oraz analiza czynników ryzyka odnoszących się do zakłóceń w przepływach materiałowych jest ważnym i jednocześnie, ze względu na wzrost złożoności systemów produkcyjno-logistycznych, aktualnym problemem badawczym. Proponowane w artykule czynniki ryzyka umożliwiają prowadzenie dalszych badań związanych z wpływem relacji sieciowych na odporność łańcucha dostaw.

Bibliografia

1. Borkowski S. (2012), *Toyotaryzm wyniki badań*, PTM, Warszawa.
2. Chopra S., Reinhardt G., Mohan U. (2007), *The Importance of Decoupling Recurrent and Disruption Risks in a Supply Chain*, *Naval Research Logistics*, 54 (5), s. 12–25.
3. Christopher M., Lee H. (2004), *Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence*, *International Journal of Physical Distributions and Logistics Management*, 34(5), s. 388–396.
4. Christopher M., Peck H. (2004), *Building the Resilient Supply Chain*, *International Journal of Logistic Management*, 15(2), s. 1–14.
5. Hendricks K., Singhal, V. (2005), *An Empirical Analysis of the Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm*, *Production and Operations Management*, 14(1), s. 35–52.

6. Kimemia J., Gershwin S. (1983), *An Algorithm for the Computer Control of a Flexible Manufacturing System*, IIE Transactions, 15, s. 353–362.
7. Kleindorfer P., Saad G. (2005), *Managing Disruption Risks in Supply Chains*, Production Operation Management, 14(1), s. 53–68.
8. Kramarz M. (2012), *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczone produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
9. Kramarz M. (2012), *The Efficiency of Integrators of a Metallurgic Products Distribution Network*, Research in Logistics & Productions, no. 3.
10. Kramarz W. (2011), *Identyfikacja zakłóceń w przepływach materiałowych*, Logistyka, nr 4.
11. Kramarz W. (2012), *Modelowanie przepływów materiałowych w sieciowym łańcuchu dostaw. Odporność łańcucha dostaw wyrobów hutniczych*, DIFIN (w druku).
12. Lee H., Wolfe M. (2003), *Supply Chain Security without Tears*, Supply Chain Management, 7(1), s. 12–20.
13. Mason-Jones R., Towill D. (1999b), *Using the Information Decoupling Point to Improve Supply Chain Performance*, The International Journal of Logistic Management, 10(2), s. 13–25.
14. Rice J, Cianato F. (2003), *Building a Secure and Resilient Supply Network*, Supply Chain Management Review, 7(5), s. 22–30.
15. Sheffi Y.(2005), *Resilient Enterprise Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, MIT Press Massachusetts.
16. Sheffi Y., Rice J. (2005), *A Supply Chain View of the Resilient Enterprise*, Sloan Management Review, 47(1), s. 41–48.
17. Svensson, G.A. (2000), *Conceptual Framework for the Analysis of Vulnerability in Supply Chains*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 30(9), s. 731–749.
18. Tang C. (2006), *Robust Strategies for Mitigating Supply Chain Disruptions*, International Journal of Logistics, Res. Appl., 9(1), s. 33–45.
19. Tomlin B. (2006), *On the Value of Mitigation and Contingency Strategies for Managing Supply Chain Disruption Risks*, Management Science, 52(5), s. 639–657.

Teresa Kraśnicka, Grzegorz Głód, Grzegorz Pawlak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

EWOLUCJA KONCEPCJI LEAN MANAGEMENT I JEJ ZASTOSOWANIE W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

Streszczenie: W artykule przedstawiono strukturę koncepcji Lean Management, jej ewolucję, wskazując jednocześnie na zmiany dokonujące się w jej instrumentarium. Krytyczne oceny koncepcji Lean Management prezentowane w literaturze przedmiotu zainspirowały do przeprowadzenia badań w wybranym przedsiębiorstwie (*case study*), celem ich weryfikacji. Badania potwierdzają, że Lean Management stanowi złożony system zasad i narzędzi, wywołujący głębokie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a jego struktura jest zbliżona do prezentowanych w literaturze przedmiotu. Zidentyfikowano korzyści i problemy związane z implementacją koncepcji, jak również warunki jej skutecznego i efektywnego wdrożenia.

Kluczowe słowa: Lean Management, Lean Production.

THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF LEAN MANAGEMENT AND ITS APPLICATION IN ENTERPRISES IN POLAND

Abstract: This paper presents the concept of Lean Management structure, its evolution, pointing at the same time to changes in its instrumentation. Critical evaluation of the concept of Lean Management presented in the literature has inspired to carry out research in a selected company (*case study*), in order to verify them. Research shows that Lean Management is a complex system of rules and tools, causing profound changes in the functioning of the company, however, its structure is similar to these, which are presented in the literature. There are identified the benefits and problems associated with the implementation of the concept, as well as the conditions for its effective and efficient implementation.

Keywords: Lean Management, Lean Production.

Wprowadzenie

Wśród współczesnych koncepcji zarządzania Lean Management (LM) ma swoją trwałą pozycję zarówno w katalogu szeroko rozumianych narzędzi zarządzania, jak i w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, jako narzędzie jego doskonalenia. Struktura tej koncepcji – od początku zainteresowania się nią przez badaczy – nie była jednoznaczna. Obserwuje się dość dużą różnorodność zasad i szczegółowych metod oraz technik wchodzących w zakres tej koncepcji. Dlatego LM, tak jak inne koncepcje zarządzania, budzi pewne kontrowersje, a wielu badaczy formułuje zarzuty różnej natury [17, s. 48–50], w szczególności dotyczące niespójności tej koncepcji. Ponadto należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu dominują badania dotyczące wykorzystania tej koncepcji w innych krajach, a stosunkowo skromna jest wiedza o wdrożeniach w Polsce. Na tym tle rodzi się pytanie o strukturę LM, zakres jej wykorzystania, sposób implementacji, a przede wszystkim ocenę efektów i kosztów wdrażania – z punktu widzenia praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. W tym kontekście celem opracowania jest syntetyczne omówienie złożonej struktury koncepcji Lean Management, jej ewolucji oraz dokonujących się zmian w jej instrumentarium.

Autorzy stawiają tezę, że LM jest złożonym systemem doskonalenia głównie procesów produkcyjnych, wywołującym relatywnie głębokie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Na poparcie tej tezy przedstawiono w artykule doświadczenia związane z zastosowaniem Lean Management w wybranym przedsiębiorstwie (*case study*), a dotyczące wymienionych wyżej aspektów.

1. Istota i struktura LM

Koncepcja LM należy prawdopodobnie do najstarszych współczesnych koncepcji zarządzania, a jej historia jest ściśle związana z przemysłem motoryzacyjnym – konkretnie z przedsiębiorstwem Toyota. Za ojca koncepcji LM uważany jest Taiichi Ohno, który w Toyocie rozpoczął pracę już w 1932 r. Z licznych źródeł wynika, że początki tej koncepcji sięgają II wojny światowej [9, s. 6], jednak jej zaistnienie w świadomości menedżerów, jak również w literaturze przedmiotu nastąpiło znacznie później. Systemowi Produkcyjnemu Toyoty (TPS), który miał przede wszystkim eliminować wszelkie przejawy marnotrawstwa, nadano nazwę **Lean Production**. Współczesną nazwę koncepcji zawdzięczamy naukowcom amerykańskim. Dość powszechnie uważa się, że dopiero w 1991 r. pojawiło się formalnie pojęcie **Lean Management**, a użyli go naukowcy z Massachusetts Institute of Technology w Bostonie – D.T. Jones, D. Roos i J.P. Womack w opublikowanej przez nich książce: *The Machine That Changed the World*.

Zarówno praktyka zarządzania, jak i rozważania teoretyczne potwierdzają, że koncepcja LM ma wielopoziomą strukturę i z pewnością można wyodrębnić trzy jej poziomy: filozofię LM, zasady/założenia oraz metody i techniki (w znaczeniu narzędzi – *practices*) [2, s. 43]. LM traktuje się jako filozofię procesów wytwórczych, która ma zapewnić pełne zintegrowanie i skrócenie czasu pomiędzy dostawcami a klientami poprzez eliminowanie ukrytych źródeł marnotrawstwa [14, s. 453]. Współcześnie LM postrzega się nadal przede wszystkim jako System Produkcyjny Toyoty, zorientowany na doskonalenie operacyjnego zarządzania produkcją, zwłaszcza eliminowanie wszelkich przejawów marnotrawstwa. Głoszone są poglądy, że w metodologii Lean Production najistotniejsze jest wykreowanie synergicznego, usprawnionego systemu zapewniającego wysoką jakość oraz spójność z bieżącymi potrzebami klientów – z minimalnymi stratami/marnotrawstwem [10, s. 387].

W charakterystyce współczesnych założeń LM podkreśla się, że jest ona zorientowana głównie na potrzeby klientów, wieloaspektowe odchudzanie procesów produkcji (ich skracanie, zmniejszanie powierzchni magazynowej, wielkości zapasów itd.), permanentne doskonalenie jakości, ciągły przepływ materiałów i tym samym eliminowanie wszelkich form marnotrawstwa. Ekspozuje się także symultaniczność w projektowaniu nowych produktów – we współpracy z dostawcami – oraz szczególnie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. W innych charakterystykach struktury LM dodatkowo wyodrębnia się takie elementy, jak praca grupowa, decentralizacja decyzji, ciągłe ulepszanie, spłaszczona struktura, eliminowanie błędów u źródła [17, s. 39–40].

B. Nogalski na podstawie szerokich studiów literaturowych prezentuje chyba najszersze podejście do LM, postrzegając tę koncepcję jako zintegrowany zbiór nie tylko licznych zasad, metod i technik, lecz także obejmujący inne, „nowoczesne koncepcje zarządzania” [8]. W tym szerokim ujęciu LM zawiera zasady wymienione wyżej oraz szerokie wykorzystanie outsourcingu, stosowanie nowej technologii FMS (*Flexible Manufacturing System*) czy kompetencje kadry menedżerskiej [8, s. 304–307].

Odnosząc się do trzeciego poziomu koncepcji LM, należy zwrócić uwagę na bogactwo narzędzi – metod i technik szczegółowych stosowanych w jej ramach. Do tego instrumentarium zalicza się jako najbardziej charakterystyczne: Kaizen, 5S, 5W (czyli „5 Why?” – „5 razy dlaczego?”, technika pozwalająca na wykrywanie przyczyn problemów czy defektów), Kanban, TQC (*Total Quality Control*), Poka Yoke, TPM (*Total Productive Maintenance* – Kompleksowe Utrzymanie Ruchu), Visual Management, SMED, Mapowanie Strumienia Wartości, Just in Time i wiele innych, szeroko opisanych w literaturze przedmiotu [1; 7; 15].

2. Ewolucja koncepcji

Ewolucję koncepcji LM można rozpatrywać w różnych płaszczyznach, nawet geograficznej – od jej zastosowania najpierw w firmach japońskich, amerykańskich, europejskich i dalszym rozprzestrzenianiu się systemu TPS, przy czym zastosowanie koncepcji z jednej strony napotykało pewne bariery kulturowe, z drugiej zaś – ulegało modyfikacjom pod wpływem różnic kulturowych.

Koncepcja ta w swej pierwotnej postaci ukierunkowana była na „wyszczuplenie” produkcji, procesów wytwarzania – Lean Production, Lean Manufacturing, a następnie stopniowo zaczęła obejmować całość funkcjonowania organizacji, z naciskiem na spłaszczanie struktur organizacyjnych, co znalazło wyraz w jej nazwie – Lean Management – dziś chyba najpopularniejszej. Koncepcja LM znalazła zastosowanie we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, także w odniesieniu do procesów administracyjnych oraz w odniesieniu do usług [12], a nawet – przywództwa (*lean leadership*), które – w opinii autorów – gwarantuje długofalowe zaangażowanie pracowników, a tym samym efekty [11, s. 39–41]. Już w latach 90. pojawiła się koncepcja *lean thinking* – „szczupłego myślenia”, eksponująca szereg zasad w kategoriach strumienia wartości, aby eliminować wszystkie działania nieprzydające wartości [3, s. 54].

Ciągłej ewolucji podlega zakres metod i technik wykorzystywanych w ramach LM, czego przykładem jest w ostatnich latach włączenie metody Six Sigma do instrumentarium omawianej koncepcji, a właściwie ich zintegrowanie pod szyldem – Lean Six Sigma [10; 13].

Warto też zauważyć, że LM znajduje zastosowanie w różnych obszarach sektora publicznego, w administracji – *lean administration* [4, s. 72–94] czy w ochronie zdrowia [5].

3. Studium przypadku

Przedmiotem analizy jest implementacja LM w przedsiębiorstwie Tenneco Automotive Polska sp. z o.o. (TAP), uzyskane korzyści oraz problemy towarzyszące wdrożeniu. Informacje pozyskano w trakcie serii wywiadów częściowo skategoryzowanych z przedstawicielami kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla zarządzania oraz wizyt studyjnych, które umożliwiły obserwację przebiegu procesów produkcyjnych w wybranych działach. W sferze ściśle produkcyjnej zakładu funkcjonują działy: produkcji puszek, produkcji rur oraz dwa działy montażu końcowego.

Przedsiębiorstwo Tenneco Automotive Polska sp. z o.o. jest częścią korporacji Tenneco Automotive będącej producentem przodujących w branży samochodowej amortyzatorów (Monroe), tłumików (Walker, Gillet) oraz elementów zawiesznień. Firma TAP powstała w 1997 r. w Rybniku, na bazie działającej w tym mieście lokalnej firmy rodzinnej, która produkowała układy wydechowe na rynek wtórny oraz przeprowadzała tuning układów wydechowych.

Obecnie Tenneco Automotive Polska sp. z o.o. produkuje i dystrybuuje swoje produkty na terenie całej Europy. Są to tłumiki do wszelkich typów samochodów osobowych zarówno na rynek producentów, jak i na rynek części zamiennych.

Firma w 1997 r. zatrudniała 50 pracowników, aktualnie, wraz z centrum inżynieryjnym, zakład daje pracę 2020 osobom.

4. Decyzja o wdrożeniu Lean Production

Dynamiczny rozwój firmy, szybki wzrost zatrudnienia oraz rosnące wymagania rynku, a także silna konkurencja spowodowały konieczność wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania, które miały zapewnić utrzymanie aktualnej pozycji na rynku oraz zdobycie nowych klientów.

Wdrożenie LM w analizowanym przedsiębiorstwie było wynikiem decyzji korporacyjnych podjętych w Tenneco Automotive, a opartych na współpracy z MIT (Instytut Technologiczny w Massachusetts), dzięki której osiągnięte rezultaty od początku były bardzo zachęcające. Dla przykładu zakład w Smithville (USA) osiągnął poprawę wydajności o 80%, zredukował zapasy o 44%, powierzchnię produkcyjną o 20% i skrócił czas dostawy również o 20%. W ślad za doświadczeniami zakładu w Smithville pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia rozpoczęto kampanię związaną z wdrażaniem Lean Production. Kampania informacyjna miała na celu rozpropagowanie filozofii *lean* we wszystkich zakładach Tenneco. Dzięki tym pierwszym doświadczeniom związanym z Lean Manufacturing zarząd Tenneco opracował TGPS – Tenneco Group Production System, który został przekształcony w 2008 r. w Tenneco Manufacturing System (TMS).

W polskim zakładzie Tenneco Automotive w Rybniku do nadzoru nad przebiegiem wdrażania poszczególnych metod utworzono zespół Lean Manufacturing. Zespół ten został powołany przez dyrektora zakładu, a obecnie liczy pięciu pracowników koordynujących prace związane z wdrażaniem LM.

LM zaczęto wdrażać w TAP w Rybniku w 2002 r. W pierwszej fazie powołano stanowisko koordynatora LM, który zajmował się wdrażaniem we współpracy z zewnętrzną firmą konsultingową.

5. Metody i techniki zastosowane w Tenneco Manufacturing System

System ten obejmuje zastosowanie takich technik, jak 5S (organizacja miejsca pracy), TPM (zapobieganie awariom maszyn), SMED (zminimalizowanie czasu potrzebnego na przebrojenie maszyn), Kaizen (poprawa procesu produkcyjnego za pomocą drobnych, niskonakładowych usprawnień), Kanban (doskonalenie przepływu materiałów oraz półproduktów oparte na systemie regałów oraz kart). W ramach LM zastosowano następujące szczegółowe metody i techniki:

1. Identyfikację i mapowanie strumienia wartości. Mapowanie strumienia wartości pozwala identyfikować wartość definiowaną przez klienta, pokazuje stratę, czyli działania niedodające wartości do produktu czy usługi, a także pomaga uzyskać ciągłość przepływu poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi, takich jak SMED, Kanban czy TPM. Proces mapowania odgrywa kluczową rolę w doskonaleniu procesów produkcyjnych, a nie wymaga dużych nakładów finansowych. Stosowany język znaków i ikon jest zrozumiały zarówno dla kadry menedżerskiej i inżynierskiej, jak i szeregowych pracowników. Mapa przepływu wartości dostarcza najważniejszych informacji odnośnie do czasu dostawy komponentów, czasu procesu oraz terminu dostarczenia gotowych produktów do klienta.
2. Doskonalenie przepływu materiałów – logistyka wewnętrzna. Doskonalenie działań logistyki wewnętrznej przebiegało zgodnie z zasadami budowy szczupłego systemu logistycznego. Punktem wyjściowym było opracowanie Planu Dla Każdej Części (PDKC) – bazy danych, wspierającej prawidłowe i kontrolowane obniżanie zapasów. Opracowanie tego dokumentu, podobnie jak proces mapowania strumienia wartości, wymagał zespołowego podejścia i współpracy specjalistów z działów produkcyjnych i logistycznych, a także udziału dostawców i przedstawicieli klienta. Parametry dotyczące takich danych, jak wielkość i rodzaj kontenerów, ilość części w kontenerach, oczekiwany czas dostawy, zapas bezpieczeństwa itd., przyjęte do PDKC, są wiążące i w kolejnym etapie wprowadza się je do systemu informatycznego SAP MRP II w celu sprawniejszej koordynacji dostaw i wysyłek.

W procesie opracowania PDKC poszczególne produkty rozłożono na komponenty i półprodukty, a następnie przeprowadzono analizę w celu uzyskania informacji niezbędnych dla potrzeb logistycznych pod kątem danego strumienia wartości. Możliwe i często konieczne jest pogrupowanie komponentów według kryterium dostawców (np. występują dostawcy lokalni, z obszaru Europy lub zamorscy, co powoduje różne sposoby zarządzania poszczególnym komponentem – dla całej rodziny produktów). Uzyskany w ten sposób wynik pomaga efektywniej zarządzać zgromadzonymi danymi.

Po opracowaniu PDKC przystąpiono do projektowania tzw. Supermarketu części nabywanych – specyficznego magazynu funkcjonującego w systemie produkcji ciągnionej (*pull system*). Organizacja Super-

marketu miała na celu stworzenie jednego miejsca przechowywania zapasów ze ściśle monitorowanym ich poziomem, zlokalizowanego w sąsiedztwie linii produkcyjnej. Po przeanalizowaniu PDKC ustalono także rozmiary Supermarketu, aby pomieścić trzydniowy zapas komponentów. W ten sposób każda pozycja magazynowa posiada swoje ustalone miejsce, ponadto konstrukcja regałów zapewnia przepływ materiałów zgodnie z zasadami FIFO (jest to metoda wyceny zapasów i ich rozchodu, polegająca na księgowaniu rozchodu, począwszy od tej jednostki towaru, która została przyjęta do magazynu najwcześniej). W przypadku dostaw większych ilości komponentów, niż przewiduje pojemność regałów FIFO, nadwyżki są przechowywane w magazynie głównym. Takie postępowanie jest jednak traktowane jako odstępstwo od standardowej procedury i zwykle pociąga za sobą analizę procesu dostaw.

3. Organizacja gniazda produkcyjnego – rozmieszczenie maszyn. Najbardziej istotnym elementem w procesie produkcji, miejscem, w którym dodawana jest wartość do produktów, jest linia produkcyjna. Dobre rozmieszczenie maszyn gniazda lub linii produkcyjnej umożliwia efektywny przepływ każdej sztuki z zachowaniem ergonomii i bezpieczeństwa pracy operatorów. Dlatego przyjęto, że przestrzeń pracy operatora powinna się mieścić w promieniu ok. 1,5 m, a komponenty powinny być dostarczane z zewnątrz gniazda na regałach w sposób niezakłócający pracy operatora. Ponadto w gnieździe nie powinna znajdować się niepotrzebna przestrzeń, która, jak wykazuje praktyka, szybko zostaje zapełniana zbędnymi zapasami.
4. Utrzymanie sprawności maszyn (elementy TPM). Jednym z niezbędnych warunków wdrażania szczupłego systemu produkcyjnego jest sprawny i niezawodny park maszynowy. W tym celu zastosowano TPM (*Total Productive Maintenance*), który zapewnia ciągłą pracę, często mocno wyeksploatowanego parku maszynowego.
W Tenneco przyjmuje się, że utrzymanie parku maszynowego w dobrej kondycji nie musi oznaczać dodatkowych nakładów na kosztowne inwestycje. W praktyce oznacza to zespołowe wypracowanie takich procedur postępowania w systemie utrzymania ruchu, aby zapobiegać przestojom w produkcji z powodu awarii maszyn. We wdrażaniu elementów TPM skupiono się na systematycznym włączaniu operatorów maszyn w wykonywanie czynności konserwacji maszyn. Umożliwiło to pracownikom działu utrzymania ruchu odstępstwo od „gaszenia pożarów” i skoncentrowanie się na rutynowych działaniach, jak przeglądy konserwacyjne, specjalistyczna obsługa serwisowa maszyn, i na innych operacjach poprawiających funkcjonowanie sprzętu. Elementy zużywające się, takie jak części gumowe stacji szczelności, zaciski, mocowania czy uchwyty, są rutynowo czyszczone, a następnie sprawdzane pod względem funkcjonalności i stanu technicznego. Stwierdzone nadmierne zużycie, luzy czy uszkodzenia są eliminowane w czasie, kiedy linia nie wytwarza części dla klienta (najczęściej są to soboty oraz dni przeznaczone na działalność z zakresu utrzymania ruchu).
5. System 5S. Wizualizacja stanowiska pracy jest podstawą do budowy stabilności operacyjnej w obszarze produkcji. Aby zapewnić dobre funkcjonowanie linii produkcyjnej, niezbędna była poprawa organizacji stanowiska pracy pod kątem redukcji strat wynikających z niepotrzebnych ruchów, szukania narzędzi do przebrojeń, przerw w pracy powodowanych brakiem komponentów potrzebnych do realizacji zadań produkcyjnych itp. W procesie wdrażania systemu 5S istotne było zdefiniowanie listy potrzebnych przedmiotów, a następnie takie ich zlokalizowanie, aby przedmioty były dostępne w czasie krótszym niż 10 s, przy minimalnym wysiłku operatorów maszyn. Wdrożenie 5S dotyczyło wszystkich działów produkcyjnych.
6. Standaryzacja operacji produkcyjnych. Standaryzacja pracy jest podstawowym narzędziem do ciągłego doskonalenia procesu, m.in. dzięki wizualizacji procesu w dokumencie standaryzacji. To pozwala na eliminowanie wszelkich nieprawidłowości pojawiających się w realnym procesie produkcji. Standaryzacja pracy koncentruje się wokół działalności pracowników wykonujących zaplanowane operacje w powtarzalny sposób. Standaryzacja pracy zapewnia poprawę jakości, stabilizację warunków pracy, poprawę poziomu bezpieczeństwa, redukcję kosztów oraz możliwość łatwej oceny, czy realizowany proces nie odbiega od założeń. Standaryzacja pracy jest również świetnym materiałem szkoleniowym

dla nowych pracowników oraz osób transferowanych z innych gniazd produkcyjnych czy wręcz z innych działów przedsiębiorstwa.

Korzyścią wynikającą z wprowadzonej standaryzacji pracy była także możliwość opracowania tzw. karty balansu pracy operatorów (*Load Chart*). Jest to karta wspierająca wieloetapowy proces decyzyjny, który polega na zaprojektowaniu i przyporządkowaniu określonego dopuszczalnego zbioru operacji do stanowisk pracy danej linii montażowej w określonych interwałach czasowych zwanych cyklem montażu. Działania te mają na celu uniknięcie sytuacji, w której tworzą się wąskie gardła w procesie produkcyjnym.

6. Etapy wdrażania Lean Production w badanej firmie

W zakładzie Tenneco Automotive w Rybniku zespół Lean Manufacturing przyjął następującą sekwencję wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania procesami produkcyjnymi:

1. 5S
2. TPM
3. SMED
4. KANBAN
5. 1 PIECE FLOW
6. STANDARD WORK (standaryzacja operacji produkcyjnych)

Metodę 5S przyjęto za punkt wyjścia, gdyż uznano, że stanowi podstawę do wprowadzania kolejnych metod z zakresu nowoczesnego zarządzania produkcją [6].

Podstawowymi miernikami operacyjnymi w omawianym systemie są czas dostawy oraz stosunek wartości dodanej do czasu dostawy. Wskaźniki te pojawiają się na Mapie Przepływu Wartości i na ich podstawie planuje się wdrożenie takich narzędzi *lean*, które przyczynią się do ich poprawy. Do innych wskaźników można zaliczyć stopień wykorzystania powierzchni produkcyjnej, poziom zapasów, czas przebrojeń maszyn, poziom jakości (liczba defektów), efektywność zespołów roboczych, poziom bezpieczeństwa, zadowolenie klienta. Monitorowanie zadowolenia klientów odbywa się najczęściej poprzez bazy internetowe poszczególnych klientów. Są w nich zawarte oceny firmy, a ocenie zwykle podlegają jakość produktów oraz terminowość dostaw. W przypadku, gdy ocena firmy jest na poziomie mniejszym, niż planowano, podejmowane są działania mające na celu poprawę aktualnej sytuacji.

7. Korzyści i problemy związane z wdrażaniem LM

Trudno jest – w opinii menedżerów tej firmy – w sposób jednoznaczny ocenić wszystkie efekty wprowadzonych zmian oraz wskazać problemy, ze względu na dużą dynamikę zmian. Respondenci podkreślają, że system Lean Manufacturing tworzy fundament zarządzania produkcją w postaci standaryzacji operacji produkcyjnych i technologicznych; zapewnienia dobrej organizacji pracy i dbałości o sprzęt produkcyjny oraz skupienia się na ważnych dla klienta aspektach (jakość, terminowość dostaw i koszty procesu).

Do wymiernych korzyści, jakie osiągnęła firma TAP w Rybniku dzięki wdrożeniu narzędzi LM, można zaliczyć:

- redukcję zapasów produktów gotowych oraz komponentów o 14% – wskaźnik odnosi się do poszczególnych linii, w których zostały wdrożone nowoczesne metody zarządzania, a poziom redukcji odnosi się do sześciu miesięcy od zakończenia wdrożenia,
- redukcję zapasów mierzonych wskaźnikiem DOH z 24 dni do 21 dni – wskaźnik odnosi się do poszczególnych obszarów, w których zostały wdrożone nowoczesne metody zarządzania (poziom redukcji odnosi się do 12 miesięcy od zakończenia wdrożenia),

- wzrost wydajności, w zależności od linii produkcyjnej, od 6 do 12% – wskaźnik często osiągany nawet w kilka tygodni,
- zwiększenie konkurencyjności dzięki szybszemu wdrażaniu nowych produktów – co znajduje odzwierciedlenie w nominacjach do nowych projektów dla TAP w Rybniku,
- zwiększenie konkurencyjności dzięki poprawie jakości,
- zwiększenie zaangażowania pracowników w dalszy rozwój firmy oraz wzrost poziomu odpowiedzialności za pracę.

Ponadto zaobserwowano, że załogi pracujące w systemie LM postrzegają swoją pracę jako bardziej satysfakcjonującą i stawiającą wyzwania, co w rezultacie wpływa na ciągłą poprawę produktywności. Z drugiej jednak strony zwiększa się stres z powodu m.in. delegowania odpowiedzialności na niższe szczeble struktury organizacyjnej.

Zgromadzone doświadczenia pozwalają wskazać także wady LM:

- zwiększone zapotrzebowanie na fachowców, potrzebnych zarówno do samego wdrażania tej metody, jak i nadzoru nad prawidłowym funkcjonowaniem,
- konieczność wypracowania własnych wzorców, często organizacja musi uczyć się sama,
- zwiększenie stresu pracowników, który może na początku spowodować spadek wydajności, jakości oraz nieprzestrzeganie wdrożonych norm,
- mały wpływ metody na redukcję personelu, co często jest najbardziej oczekiwanym efektem wdrożenia. Wdrażanie systemu LM w badanym przedsiębiorstwie napotkało szereg takich problemów, jak:
- konieczność przekonania kierownictwa średniego i niższego szczebla do korzyści, jakie może przynieść wdrożenie,
- opór pracowników wobec zmian, jakie niesie ze sobą LM,
- prowadzenie prac związanych z LM na bardzo szeroką skalę (pracami wdrożeniowymi objęto wszystkie linie produkcyjne),
- znaczna rotacja załogi, wymagająca od kierownictwa przygotowania dobrego planu szkoleń z zakresu nowoczesnych metod zarządzania,
- konieczność wdrożenia dobrej, przejrzystej i zrozumiałej dla pracowników standaryzacji pracy,
- problemy z utrzymaniem na poszczególnych liniach produkcyjnych wcześniej wdrożonych standardów.

Jak podkreślają menedżerowie badanego przedsiębiorstwa, warunkiem skutecznego i efektywnego wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania jest rzeczywiste zaangażowanie w ten proces wszystkich pracowników oraz kadry kierowniczej firmy. Samo zaś wdrożenie przyjętej filozofii zarządzania musi następować etapowo.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wdrożenia LM w wybranym przedsiębiorstwie potwierdza, że:

- LM wykorzystywane jest w dużych korporacjach, głównie w sferze produkcji i logistyki;
- stanowi system licznych metod i technik dość ściśle ze sobą powiązanych, najmniej widoczne są zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi;
- charakteryzuje się dużą złożonością przedsięwzięcia wymagającą długotrwałego przygotowania z zaangażowaniem konsultantów zewnętrznych, a co za tym idzie, generuje koszty;
- trudno precyzyjnie ocenić poszczególne efekty LM;
- wdrożenie ma charakter długofalowy;
- inicjuje proces głębokich zmian, obejmujących także kulturę organizacyjną;
- jest złożonym procesem uczenia się nie tylko w ramach danego zakładu czy korporacji, wymagającym zastosowania wielu narzędzi (szkolenia, benchmarking itp.).

Istnieje wiele warunków, jakie trzeba spełnić, aby wdrożenie LM przebiegało sprawnie, spośród których szczególnie ważne wydaje się pełne zaangażowanie i wsparcie najwyższego kierownictwa, komunikacja z pracownikami, determinujące zaangażowanie personelu, co potwierdzają również inne badania [16].

Bibliografia

1. Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T. (2010), *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice.
2. Ciarniene R., Vienazindiene M. (2013), *Lean Manufacturing Implementation: The Main Challenges and Barriers*, Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 35, no. 1.
3. Czakon W. (2005), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice.
4. Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
5. De Souza L.B. (2009), *Trends and Approaches in Lean Healthcare*, Leadership in Health Services, vol. 22, no. 2.
6. Głód G., Pawlak G. (2011), *Zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania produkcją na przykładzie firmy Tenneco Automotive Polska sp. z o.o.*, w: *Nowoczesność usług i przemysłu*, red. nauk. J. Pyka, TNOiK, Katowice.
7. Karaszewski R. (2005), *Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń.
8. *Koncepcje zarządzania* (2010), red. nauk. M. Czerska, A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa.
9. *Lean Management. Narodziny systemu zarządzania* (2011), red. K. Shimokawa, T. Fujimoto, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
10. Lee K.-L., Wei Ch.-Ch. (2010), *Reducing Mold Changing Time by Implementing Lean Six Sigma*, Quality Reliability Engineering International, vol. 26.
11. Liker J.K., Convis G.L. (2012), *Droga Toyoty do Lean Leadership*, MT Biznes, Warszawa.
12. Locher D. (2012), *Lean w biurze i usługach*, MT Biznes, Warszawa.
13. Montgomery D.C., Woodall W.H. (2008), *An Overview of Six Sigma*, International Statistical Review, vol. 76, no. 3.
14. Sahoo A.K., Singh N.K., Shankar R., Tiwari M.K. (2008), *Lean Philosophy: Implementation in a Forging Company*, International Journal Advanced Manufacturing Technology, vol. 36.
15. Shook J. (2010), *Zarządzać znaczy uczyć*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
16. Worley J.M., Doolen T.L. (2006), *The Role of Communication and Management Support in a Lean Manufacturing Implementation*, Management Decision, vol. 44, iss. 2.
17. Zimmiewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Marek Krzysztof Krasieński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA KLUCZOWEGO ODBIORCY W KSZTAŁTOWANIU METOD I TECHNIK ZARZĄDZANIA STOSOWANYCH PRZEZ JEGO DOSTAWCÓW

Streszczenie: W artykule omówiono rolę kluczowego odbiorcy w kształtowaniu metod i technik zarządzania stosowanych przez jego dostawców. Posłużono się przykładem dolnośląskiego klastra Toyoty, która obliżuje swoich dostawców do stosowania konkretnych rozwiązań w zakresie organizacji produkcji oraz dostaw. Wskazano także, że sytuacja, w której dostawcy dostosowują swoje metody i techniki zarządzania do wymogów odbiorcy, jest specyficznym rodzajem współpracy biznesowej, czyli jednej z form partnerstwa organizacyjnego. W rezultacie – zdefiniowano korzyści i zagrożenia, jakie mogą wynikać z tego rodzaju współpracy. Artykuł oparto na studiach literaturowych oraz wynikach badań empirycznych.

Słowa kluczowe: partnerstwo organizacyjne, partnerstwo kontraktowe, powiązania międzyorganizacyjne, kształtowanie metod i technik zarządzania.

THE ROLE OF A KEY CUSTOMER IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT METHODS AND TECHNIQUES USED BY SUPPLIERS

Abstract: The article discusses the role of a key customer in the development of management methods and techniques used by suppliers. As an example, the Lower Silesian Cluster of Toyota was used, because Toyota obliges its suppliers to use specific solutions for the organization of production and supply. It was also indicated that the situation in which suppliers adapt their management methods and techniques to the requirements of the customer is a specific type of business cooperation, which is one of the forms of organizational partnership. As a result, potential benefits and risks which may arise from this kind of cooperation have been defined. The article is based on literature studies and the results of empirical research.

Keywords: organizational partnership, contractual partnership, inter-organizational relationships, development of management methods and techniques.

Wprowadzenie

Mnogość koncepcji, metod, technik i narzędzi zarządzania dostępnych we współczesnym świecie jest faktem. Menedżerowie mają praktycznie nieograniczone możliwości w zakresie wyboru rozwiązań najbardziej odpowiadających ich organizacjom, jednak w niektórych przypadkach występują pewne uwarunkowania, które sprawiają, że konieczne jest stosowanie rozwiązań narzuconych. Mowa o przypadku, w którym główny odbiorca danego przedsiębiorstwa niejako wymusza na nim dostosowanie się do ściśle określonych metod i technik zarządzania. Przykładem takiego działania może być obliżowanie przez Toyotę swoich dostawców do stosowania *just-in-time*. Przełożyło się to na poprawę jakości i eliminowanie strat w wielu japońskich przedsiębiorstwach, co było jednym z czynników umacniania się gospodarki Japonii na arenie międzynarodowej, jednak zmieniło też zachowania pracowników u dostawców Toyoty.

Niniejszy artykuł ma na celu ukazanie roli kluczowego odbiorcy w kształtowaniu metod i technik zarządzania stosowanych przez jego dostawców na przykładzie relacji występujących pomiędzy Toyota Motor Industries Poland (TMIP) a jej wybranymi dostawcami. Zagadnienie jest o tyle istotne, że stosowane metody i techniki zarządzania wpływają na kształt kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a ta natomiast może powodować zmiany postaw, motywacji, percepcji i cech jego pracowników. Opracowanie oparto na studiach literaturowych oraz wynikach badań empirycznych prowadzonych w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/D/HS4/00691.

1. Relacje z dostawcami jako specyficzna forma partnerstwa organizacyjnego

Od czasów pojawienia się podejścia systemowego w naukach o zarządzaniu zaczęto zwracać większą uwagę na relacje organizacji z jej otoczeniem. Jednym z elementów otoczenia są dostawcy. Teoria nauk o zarządzaniu plasuje dostawców w przestrzeni otoczenia bliższego – czasem nazywanego zadaniowym, czyli pozostają oni w bezpośrednich i silnych relacjach z organizacją. Praktyka gospodarcza zdaje się tylko potwierdzać te teoretyczne twierdzenia, zwłaszcza w odniesieniu do organizacji nastawionych na maksymalizację wartości dla właścicieli, tj. przedsiębiorstw.

Porter traktuje siłę dostawców jako jedną z sił konkurencji. Podobnie określa siłę nabywców [7]. Sam fakt użycia słowa „siła” w kontekście zagrożenia konkurencyjnego prowadzi do wniosku, że nie zawsze relacje na linii dostawca – odbiorca są relacjami partnerskimi. Współcześnie bardzo wiele mówi się na temat budowania relacji partnerskich, tj. o budowaniu przez przedsiębiorstwa długookresowych relacji z dostawcami, ponieważ wiąże się z tym szereg korzyści. Do najważniejszych z nich można zaliczyć [10, s. 54]:

- oszczędność czasu związaną z wyborem źródła zaopatrzenia,
- ograniczenie ryzyka związanego z wyborem nowego dostawcy czy zakupem nowego produktu (marki),
- szybszy i bardziej efektywny przepływ informacji rynkowych,
- wspólne rozwiązywanie problemów technicznych, a także (niekiedy) organizacyjnych, co pozwala na osiągnięcie większej efektywności wykorzystania zasobów w doskonaleniu procesów.

Budowanie trwałych i partnerskich relacji pomiędzy przedsiębiorstwami nabiera szczególnego znaczenia dla ich konkurencyjności, szczególnie w dobie globalnej i silnej konkurencji. To właśnie globalizacja jest jedną z głównych przyczyn zwiększania się niepewności rynkowej, która skłania przedsiębiorstwa do zwiększania interakcji z partnerami zewnętrznymi [4, s. 317–338].

Partnerstwo w relacjach biznesowych zdefiniować można jako rodzaj kooperacji, czyste stosunki współpracy, w których strony tworzą z upływem czasu współpracy silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne [1, s. 15]. Adamik wyróżnia przy tym trzy kategorie partnerstwa:

- 1) partnerstwo substanowiące – specyficzne porozumienia między pracownikami i kierownictwem oraz w ramach tych grup,
- 2) partnerstwo kontraktowe – między firmą a partnerami biznesowymi, np. dostawcami, klientami, konkurentami,
- 3) partnerstwo kontekstowe – występuje między organizacją i jej partnerami środowiskowymi, tzn. interesariuszami publicznymi i społecznymi.

Niniejsze opracowanie dotyczy przede wszystkim relacji przedsiębiorstwa z partnerami biznesowymi, a więc partnerstwa kontraktowego, którego przyczyn można doszukiwać się m.in. w łatwiejszym dostępie do zasobów i umiejętności innych firm, obniżaniu kosztów, szybszym działaniu na rynku i dostępie do nowych rynków, uzyskiwaniu wpływów na rynku, rozwoju innowacji i nowych produktów, a także w określaniu standardów danej branży [9, s. 129].

Budowanie długookresowej współpracy opartej na partnerstwie biznesowym daje przedsiębiorstwom szereg korzyści. Jest to możliwe w przypadku, w którym dwa (lub więcej) przedsiębiorstwa chcą ze sobą

współpracować na zasadach partnerskich, tj. z uwzględnieniem potrzeb, oczekiwań i wymagań obu stron. Wracając jednak do użytego przez Portera sformułowania „siła nabywców” – w kontekście relacji B2B – pozwala twierdzić, że relacje partnerskie nie są jedynymi, jakie mogą występować między dostawcą i odbiorcą.

2. Szczególne typy relacji między dostawcą i odbiorcą

Relacje między dostawcą i odbiorcą mogą przyjmować różny kształt. Aby usystematyzować używany aparat pojęciowy, w niniejszym opracowaniu zdefiniowano trzy szczególne typy relacji między dostawcą i odbiorcą:

- 1) prosta relacja biznesowa – jest to sytuacja, w której pomiędzy dostawcą i odbiorcą dochodzi do incydentalnego kontaktu, który można sprowadzić do zawarcia pojedynczej transakcji kupna-sprzedaży,
- 2) współpraca biznesowa – świadome współdziałanie co najmniej dwóch przedsiębiorstw, mające na celu zbudowanie długotrwałej relacji mającej przynosić korzyści obu stronom,
- 3) kontraktowe partnerstwo biznesowe – szczególny rodzaj współpracy, w którym uwzględnione są cele wszystkich partnerów, występuje efekt synergii, a czasem także następuje współdzielenie zasobów.

Współpraca biznesowa będzie czymś więcej niż prosta relacja biznesowa, natomiast nie będzie tak ściśle wiązała przedsiębiorstw jak kontraktowe partnerstwo biznesowe. W przypadku partnerstwa strony realizują wspólne cele, często z użyciem wspólnych zasobów, a członkowie jednej organizacji są włączani w pracę drugiej. Współpraca biznesowa zakłada autonomię współpracujących przedsiębiorstw, a nadrzędnym celem wypracowanej relacji jest osiągnięcie długoterminowych dostaw od zaufanego dostawcy do zaufanego odbiorcy. Relacja ta niesie jednak ze sobą pewne ryzyko, ponieważ możliwe jest występowanie konfliktu w sytuacji, w której małe i średnie przedsiębiorstwa zmuszane są do stawiania swoich celów na drugim miejscu względem celów nadrzędnych sieci [11, s. 243] lub pojedynczego kluczowego odbiorcy.

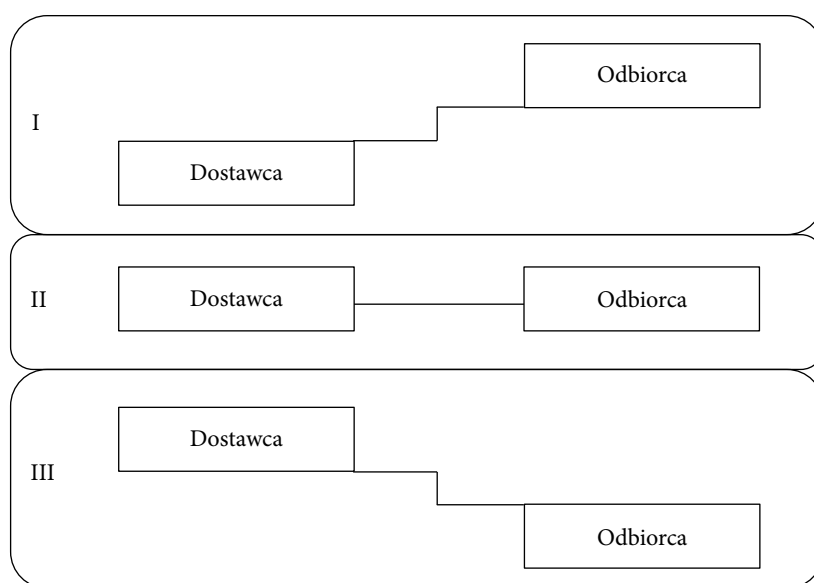
Zarówno w przypadku prostej relacji biznesowej, jak i kontraktowego partnerstwa biznesowego, ryzyko wystąpienia konfliktu pomiędzy dostawcą i odbiorcą jest niewielkie. W pierwszym przypadku wynika to ze specyfiki samego kontaktu między przedsiębiorstwami, natomiast przy partnerstwie wiąże się z faktem podążania przez obie firmy w kierunku realizacji wspólnego celu. Najbardziej newralgiczna jest współpraca biznesowa, ze względu na powody jej zawierania. Z jednej strony można zidentyfikować grupę powodów związanych z oszczędnością kosztów, poprawą jakości, usprawnieniem przepływów zasobów finansowych i rzeczowych, czy też z dążeniem do minimalizacji odczuwania negatywnych skutków zmian zachodzących w otoczeniu. Można także zidentyfikować grupę przyczyn zawierania współpracy związanych z występowaniem takiej konieczności. Często tego typu przypadki zachodzą w klastrach przemysłowych, gdzie wokół jednego dużego producenta skupia się szereg niewielkich przedsiębiorstw-dostawców (dostarczających podzespoły, półprodukty, surowce etc.). W omówionym przypadku przedsiębiorstwo-dostawca jest niemal w pełni uzależnione od odbiorcy, a odbiorca może wymuszać na dostawcy działania zgodne ze swoimi standardami.

3. Specyficzne rodzaje współpracy biznesowej w świetle wyników badań

Przytoczone w niniejszym opracowaniu wnioski z badań są częścią wyników uzyskanych w ramach projektu badawczego związanego z kulturowymi uwarunkowaniami stosowania japońskich koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce. Przez przedsiębiorstwo japońskie funkcjonujące w Polsce rozumie się filię japońskiego przedsiębiorstwa, której 100% kapitału należy do japońskiej centrali. Wyniki badań uzyskano dzięki wywiadom pogłębionym, przeprowadzonym z przed-

stawicielami najwyższego kierownictwa badanych przedsiębiorstw oraz z obserwacji uczestniczących. Badania prowadzono w okresie od lutego do maja 2012 r.

W pierwszej kolejności warto zdefiniować trzy typy relacji nadrzędności i podrzędności, które występowały w badanych przedsiębiorstwach. Należy przy tym zaznaczyć, że dotyczą one przedsiębiorstw niepowiązanych ze sobą kapitałowo. Pierwszy przypadek, zaprezentowany na rysunku, występuje, gdy dostawca jest uzależniony od odbiorcy. Najczęściej relacja taka dotyczy niewielkich przedsiębiorstw-dostawców, którzy dostarczają swoje produkty i usługi tylko jednemu odbiorcy. W drugim przypadku układ „sił” pomiędzy dostawcą i odbiorcą jest podobny. Ich stosunki biznesowe ograniczają się do długoterminowej współpracy w zakresie dostaw, a z czasem mogą przerodzić się w kontraktowe partnerstwo biznesowe. Przypadek trzeci jest odwrotnością przypadku pierwszego, bowiem w tym układzie to dostawca występuje z pozycji „siły” w stosunku do odbiorcy i narzuca mu swoje warunki.



Typy relacji nadrzędności i podrzędności w badanych przedsiębiorstwach

Spośród zdefiniowanych trzech typów relacji dla niniejszego opracowania istotny jest przypadek pierwszy. Kluczowym odbiorcą jest TMIP, która jest częścią koncernu uznawanego za twórcę większości japońskich metod oraz narzędzi zarządzania. W dolnośląskim klastrze Toyoty wielu dostawców zależnych jest od zamówień składanych przez TMIP. Menedżerowie niektórych przedsiębiorstw ze względu na fakt, że produkowane przez nich elementy mechaniczne służą wyłącznie do serwisowania linii produkcyjnych Toyoty, określają swoje organizacje mianem wręcz „wysuniętego warsztatu narzędziowego”.

TMIP wprowadza w bardzo świadomy sposób rozwiązania z zakresu metod i technik zarządzania, dostosowując je w koniecznym zakresie do polskich uwarunkowań kulturowych [zob.: 2, s. 107 i n.]. W związku z faktem, że w polskiej fabryce obowiązują japońskie metody i techniki zarządzania, także działający w Polsce dostawcy Toyoty zobowiązani są do przestrzegania tych zasad. Mowa m.in. o dostawach w systemie *just-in-time*, przestrzeganiu odpowiednich procedur jakościowych czy dostosowaniu się do obowiązujących w Toyocie standardów (np. kart *Kanban* oraz raportów *A3*). Według kierownictwa przedsiębiorstw-dostawców Toyoty, najprostszym sposobem na sprostanie stawianym wymaganiom jest wprowadzenie we własnych organizacjach systemu produkcyjnego Toyoty, w skład którego wchodzi także specyficzne i charakterystyczne dla Toyoty metody i techniki zarządzania.

Wprowadzanie w swoim przedsiębiorstwie systemu zarządzania odbiorcy niesie ze sobą szereg korzyści, jak również zagrożeń. Najważniejszymi zaletami są:

- przedsiębiorstwo-dostawca, które jest w pełni uzależnione od dostaw do kluczowego odbiorcy, ma zapewniony byt,
- wprowadzane rozwiązania w zakresie metod i technik zarządzania są rozwiązaniami sprawdzonymi, które kluczowemu odbiorcy przynoszą pozytywne rezultaty,
- przedsiębiorstwo-dostawca może korzystać z konsultacji kluczowego odbiorcy w zakresie usprawniania procesów,
- przedsiębiorstwo-dostawca staje się (w perspektywie długookresowej) zaufanym partnerem danego odbiorcy.

Natomiast do głównych zagrożeń zaliczyć można:

- wprowadzane metody i techniki zarządzania czasami są rozwiązaniami zbyt rozbudowanymi w stosunku do potrzeb niewielkich przedsiębiorstw-dostawców; mowa w szczególności o zbyt dużym stopniu standaryzacji oraz formalizacji, jak również o wymaganej zbyt obszernej dokumentacji,
- w przypadku, kiedy kadra kierownicza przedsiębiorstwa-dostawcy w niewystraszający sposób komunikuje pracownikom uzasadnienie wprowadzenia oraz mechanizmy działania metod i technik zarządzania kluczowego odbiorcy, mogą pojawić się opory w stosunku do ich stosowania, które czasami prowadzą do konfliktów na linii kierownicy-pracownicy,
- stosowanie przed dostawcą kompleksowego systemu zarządzania odbiorcy może prowadzić w pewnym zakresie do uzależnienia się od silniejszego partnera; w takiej sytuacji rozważania kierownictwa przedsiębiorstwa-dostawcy na temat wyboru podejścia opartego na doskonaleniu czy radykalnej innowacji [por.: 8, s. 302–309] schodzą na dalszy plan, bowiem to odbiorca wymusza wprowadzenie zmian zgodnych ze swoją polityką.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że przyjmowanie w przedsiębiorstwie systemów zarządzania głównego odbiorcy niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i zagrożenia, jednak w świetle głównej korzyści – tj. uzasadnienia istnienia przedsiębiorstwa-dostawcy – należy stwierdzić, że rolą menedżerów powinno być takie kierowanie firmą, aby maksymalizować korzyści, natomiast minimalizować możliwe negatywne skutki takiego działania.

Jednym z możliwych działań, mających na celu maksymalizację korzyści wynikających z omówionej formy współpracy, jest odpowiedni transfer metod i technik zarządzania od odbiorcy do dostawcy. W omawianym w niniejszym opracowaniu przypadku, TMIP pomaga swoim dostawcom m.in. poprzez:

- szkolenia dla pracowników dostawców w ich miejscu pracy,
- treningi prowadzone w zakładzie Toyoty,
- prowadzenie audytów,
- przekazywanie standardów związanych ze stosowanymi metodami i technikami zarządzania.

Dostawcy TMIP są w dobrej sytuacji, ponieważ ich kluczowy odbiorca angażuje się w pomoc przy wprowadzaniu narzucanych metod i technik zarządzania. W innych przypadkach, kierownictwo przedsiębiorstw-odbiorców powinno postulować uzyskanie takiego wsparcia od swojego kluczowego odbiorcy, ponieważ bez niego współpraca może układać się mniej korzystnie.

Podsumowanie

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu przykład oddziaływania kluczowego odbiorcy na kształtowanie metod i technik zarządzania przedsiębiorstw-dostawców jest specyficznym rodzajem współpracy biznesowej. Występuje ona w sytuacji, w której przedsiębiorstwo-dostawca jest silnie uzależnione od dostaw dla jednego odbiorcy, a dodatkowo odbiorca warunkuje współpracę przestrzeganiem specyficznych dla siebie rozwiązań w zakresie zarządzania. Widać w tym przypadku wyraźnie, jak duży wpływ na organizację może mieć zdefiniowana przez Portera „siła nabywców”. Należy także pamiętać, że decyzja o wprowadzeniu w przedsiębiorstwie kompleksowego systemu zarządzania, bądź też poszczególnych metod i technik

zarządzania należy do kadry kierowniczej, a jej skutki będą wpływały na kształt kultury organizacyjnej firmy [por.: 3, s. 56], w związku z czym decyzje te powinny być poprzedzone dogłębną analizą oraz wprowadzane z zachowaniem należytego poziomu komunikacji i uświadomienia załogi.

W świetle zaprezentowanych rozważań ciekawą perspektywą wydaje się rozszerzenie badań w zakresie podjętego tematu także o inne – niejapońskie – przedsiębiorstwa, jak również zbadanie, w jaki sposób kluczowy odbiorca wpływa pośrednio na zmianę zachowań pracowników przedsiębiorstw-odbiorców. Pozwoli to na bardziej całościowe poznanie badanego zjawiska oraz na zdefiniowanie zaleceń dla kierownictwa przedsiębiorstw-dostawców, którymi mogliby się kierować w procesie implementacji metod i technik zarządzania narzucanych przez kluczowych odbiorców.

Bibliografia

1. Adamik A. (2013), *Dojrzewanie partnerstwa – niedoceniana zmiana w zachowaniach organizacyjnych*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica, nr 283, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
2. Krasieński M. (2012), *Cultural Domination or Cooperation on the Example of Toyota and Bridgestone*, Journal of Intercultural Management, vol. 4, no. 4, SAN, Łódź.
3. Krasieński M. (2013), *Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw japońskich w Polsce*, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1145, Organizacja i Zarządzanie, nr 50, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
4. Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, Strategic Management Journal, vol. 20, no. 4.
5. Ohno T. (2008), *System produkcyjny Toyoty. Więcej niż produkcja na wielką skalę*, ProdPress, Wrocław.
6. Pilarska C. (2009), *Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
7. Porter M.E. (2010), *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.
8. Szumowski W. (2004), *Innowacja operacyjna a doskonalenie procesów, Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1045, Wrocław.
9. Światowiec J. (2006), *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
10. Urbaniak M. (2008), *Budowanie relacji partnerskich między dostawcami a klientami na rynku B2B*, Logistyka, nr 3.
11. Wieteska G. (2011), *Rola ryzyka w budowaniu relacji z dostawcami*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica, nr 251, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

MODEL INTELIGENTNEGO HYBRYDOWEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA LOGISTYKĄ ZAOPATRZENIOWĄ

Streszczenie: Obszar zaopatrzenia przedsiębiorstwa produkcyjnego, choć nie jest bezpośrednio powiązany z ostatecznymi klientami, ma kluczowy wpływ na poziom obsługi, determinując jakość produktów poprzez jakość materiałów i komponentów, terminowość realizacji przez dotrzymanie terminów dostaw przy zachowaniu ich kompletności i dokładności, akceptowalny poziom cen dzięki zachowaniu ekonomiczności procesu. Działania podejmowane dla usprawniania czy optymalizowania procesu zaopatrzenia mają zatem duży potencjał w zakresie podnoszenia poziomu efektywności przedsiębiorstwa.

W artykule przedstawiono propozycję inteligentnego systemu hybrydowego, łączącego możliwości sieci neuronowych i systemów ekspertowych, który na podstawie danych wejściowych podaje propozycję najkrótszego przebiegu trasy odbioru towaru dostawców i proponuje taką organizację odbiorów, aby maksymalnie wykorzystana była powierzchnia ładunkowa pojazdów. Opracowany system jest wrażliwy na zmiany zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu.

Słowa kluczowe: zarządzanie zaopatrzeniem przedsiębiorstwa, systemy ekspertowe, sztuczne sieci neuronowe.

MODEL OF INTELLIGENT HYBRID SYSTEM FOR PROCUREMENT LOGISTICS MANAGEMENT

Abstract: Organization of procurement activities, even though not directly connected with final customers, has strong influence on customer service level, determining quality of products by quality of material and components used, punctuality by keeping deadlines and accuracy of deliveries and acceptable price level by cost-efficient performance. Hence, projects undertaken to improve or optimize procurement process have strong potential for improving company's efficiency.

In the following paper, project of intelligent hybrid system, combining benefits from application of neural networks and expert systems, to identify the shortest route for purchase transport and suggest organization of purchase process leading to optimal use of loading space in vehicles employed. The system developed is sensitive to changes in business environment and company itself, and it can be described as dynamic and flexible.

Keywords: procurement logistic management, expert systems, neural networks.

Wprowadzenie

Efektywne zaopatrzenie w towary i usługi przyczynia się do przewagi konkurencyjnej danej organizacji. Proces zaopatrzenia łączy uczestników łańcucha dostaw i zapewnia pożądaną jakość tworzoną przez dostawców w tym łańcuchu. Jakość materiałów i usług „wchodzących” ma duży wpływ na „wychodzące” z niego wyroby gotowe, a zatem na zadowolenie klienta i dochód firmy. Koszty wejścia do systemu stanowią dużą część kosztów całkowitych firm wielu gałęzi przemysłu [1, s. 103].

M.E. Porter [4, s. 11–16], przedstawiając swoją koncepcję łańcucha wartości, wyjaśnił strategiczne znaczenie zaopatrzenia wynikające z faktu, że obejmuje ono takie czynności, jak kwalifikowanie nowych

dostawców, kupowanie różnych rodzajów materiałów i monitorowanie wykonawstwa. W związku z tym zaopatrzenie ma podstawowe znaczenie w kształtowaniu powiązań między uczestnikami łańcucha dostaw [1, s. 106].

Działania składające się na proces zaopatrzenia często wykraczają poza granice funkcjonalne firmy oraz granice organizacyjne i nie mogą być efektywnie zrealizowane bez zaangażowania się w nie wszystkich uczestniczących w transakcji. Pomyślnie przeprowadzenie tych działań pozwala na maksymalizowanie wartości zarówno dla organizacji kupującej, jak i sprzedającej, przy jednoczesnym zmaksymalizowaniu wartości w całym łańcuchu dostaw [1, s. 106].

Logistyka zaopatrzenia obejmuje zatem dostarczenie materiałów niezbędnych do produkcji do przedsiębiorstwa, ich składowanie oraz przemieszczanie do pierwszego stanowiska linii produkcyjnej. Logistyka ta jest traktowana jako zarządzanie strumieniem dopływu do przedsiębiorstwa [2, s. 200].

Systemem logistycznym, zajmującym się pierwszą fazą przepływu towarów, tj. **logistyką zaopatrzenia**, nazywany jest system zajmujący się przepływem dóbr rzeczowych i informacji, rozpoczynających się od surowców od dostawcy na rynku zaopatrzenia. Odpowiada on za koordynację przepływów i dostarczenie surowców, materiałów, części zamiennych, części zakupu oraz ewentualnie wyrobów gotowych albo do magazynu kooperacyjnego, zajmującego się gromadzeniem lub sortowaniem, albo do magazynu zaopatrzeniowego, albo bezpośrednio z rynku zaopatrzenia do procesu produkcyjnego [3, s. 39].

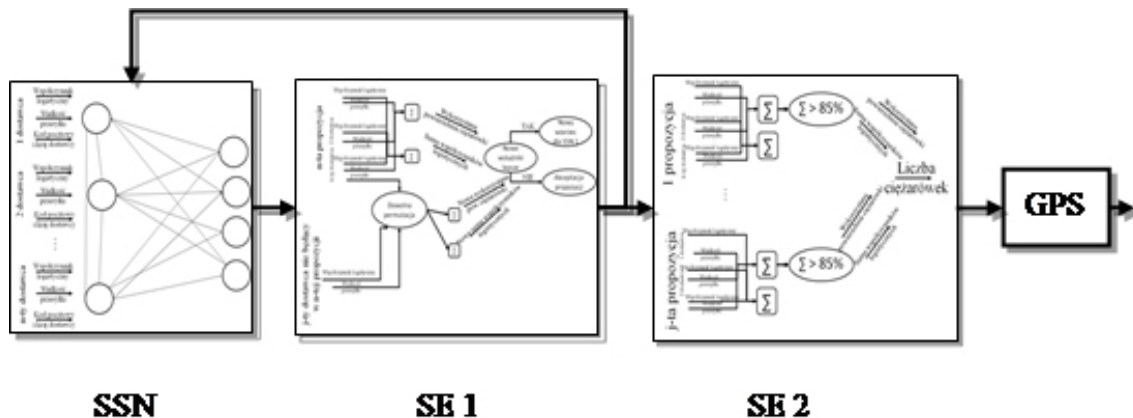
Do najważniejszych zagadnień związanych z logistycznymi procesami zaopatrzenia należą kompletność, jakość i terminowość dostaw, gdyż warunkują one sprawną obsługę procesów produkcyjnych [3, s. 45] i właśnie nimi będzie się zajmował inteligentny system hybrydowy, ponieważ w miarę wydłużania się łańcucha dostaw we współczesnej, globalnej gospodarce coraz ważniejsza staje się funkcja transportu, polegająca na łączeniu nabywców oraz sprzedawców, których mogą dzielić znaczne odległości. Transport tworzy swoisty pomost między nabywcą a sprzedawcą. Powiększająca się luka przestrzenna powoduje wzrost kosztów transportu. Ponadto prowadzenie działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych powoduje wydłużenie dróg transportu, co pociąga za sobą konieczność utrzymania wyższego poziomu zapasów i, w efekcie, zwiększenie kosztów składowania. Dlatego im większa będzie luka, tym wyższe będą koszty transportu i składowania [1, s. 404].

Wiąże się to z koniecznością tworzenia zasileniowych strumieni materiałowych, względnie stałych, regularnie powtarzających się w odpowiednich odstępach czasu. Decyzje zaopatrzeniowe obejmują m.in. wybór źródeł zakupów, wybór środka transportu i przewoźnika, ustalenie cen oraz jakości kupowanych pozycji materiałowych. Nierzadko liczba tych pozycji przekracza kilkanaście tysięcy. Decyzje zaopatrzeniowe nie należą do najprostszych. Z drugiej strony muszą one być podejmowane bardzo rozważnie, z uwzględnieniem ich znaczącego wpływu na ekonomikę przedsiębiorstwa, zwłaszcza na poziomie kosztów i osiągniętych zysków. Powoduje to, że proces zakupu produktów przez przedsiębiorstwo znacznie różni się od procesu zakupu produktów przez indywidualnego konsumenta [2, s. 202].

Warto wspomnieć o koszcie transportu w przypadku zaopatrzenia. Jakość obsługi transportowej bezpośrednio wpływa na ponoszone w nich koszty utrzymania i wyczerpania zapasów, a także na koszty ich funkcjonowania [1, s. 405]. Im dłuższy będzie czas przewozu, tym wyższy poziom zapasów firma będzie musiała utrzymać w celu zabezpieczenia się przed ich wyczerpaniem do momentu nadejścia kolejnej dostawy. Niezawodność danej gałęzi transportu i poziom zapasu bezpieczeństwa wpływają także na poziom zapasów utrzymywanych w magazynie, wykorzystanie sprzętu do manipulacji materiałami i pracy z nimi związanej oraz czas i koszty komunikacji z przewoźnikiem, która umożliwi określenie stadium zaawansowania danej dostawy lub dochodzenie odszkodowania za towary zniszczone w czasie transportu [1, s. 406]. Z tego właśnie powodu proces odbioru i rozładunku dostaw oraz ustalanie trasy transportu towaru są rozpatrywane i optymalizowane przez inteligentny system hybrydowy.

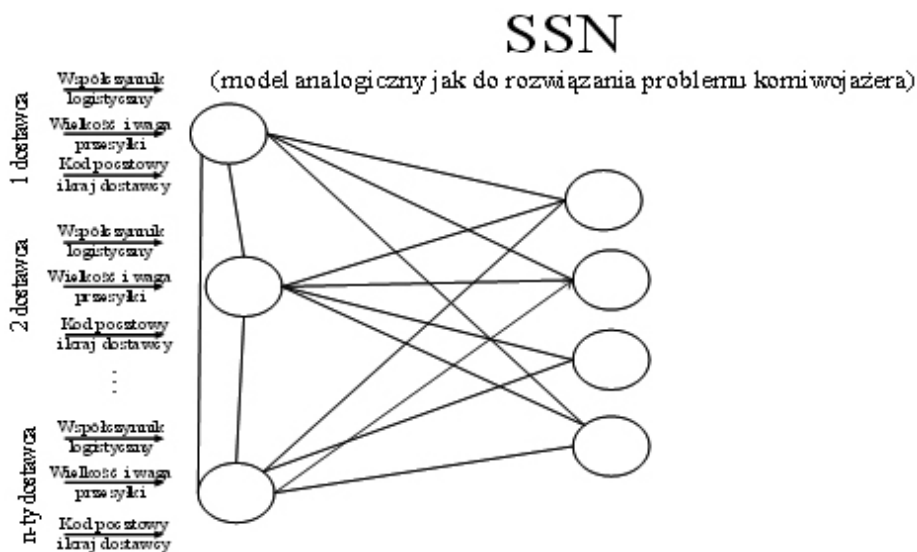
1. Model systemu hybrydowego zarządzania logistyką zaopatrzenia

Model systemu zarządzania logistyką zaopatrzenia przedstawiony w niniejszym opracowaniu opiera się na hybrydowej strukturze obejmującej sieć neuronową i trzy systemy eksperckie, w układzie przedstawionym na rysunku 1.



Rysunek 1. Model systemu hybrydowego

Ze względu na fakt, że poruszane są zagadnienia, które w pewnym stopniu są analogiczne do tych, jakie występują w problemie komiwojażera, topologia sieci neuronowej będzie oparta na metodzie rozwiązywania tego zagadnienia przy użyciu właśnie sieci neuronowej, której struktura przedstawiona jest na rysunku 2.

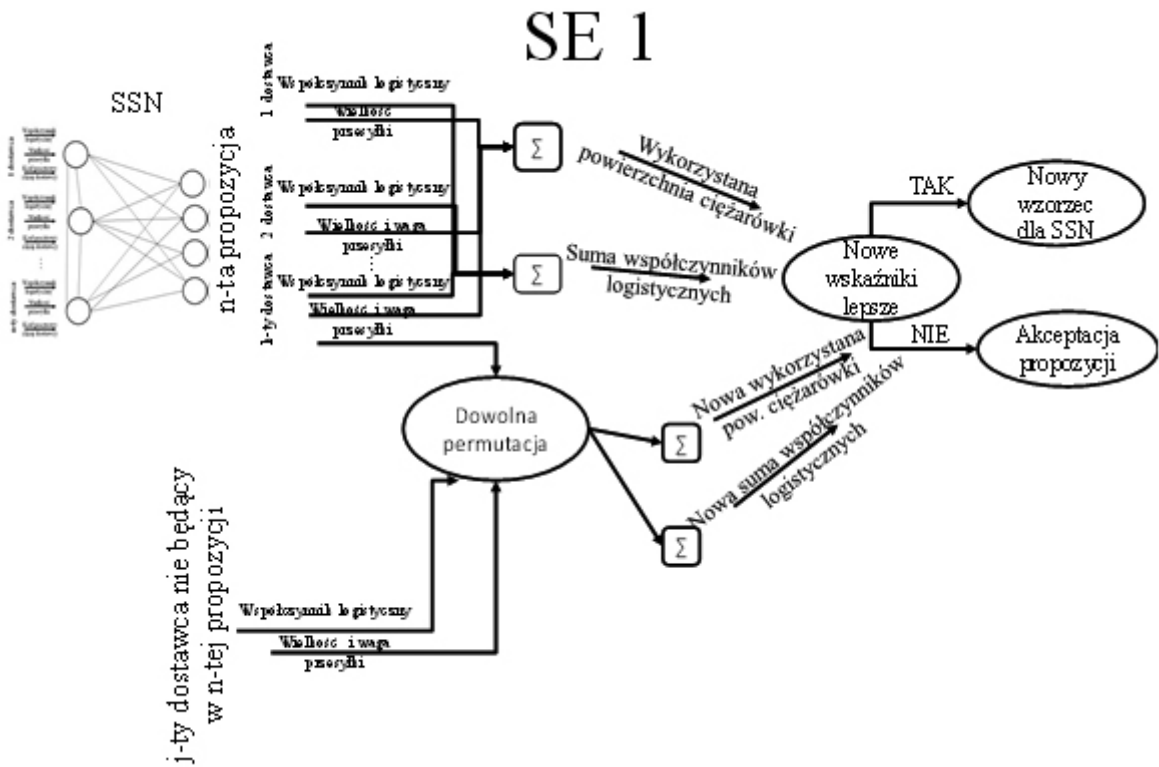


Rysunek 2. Model sieci neuronowej

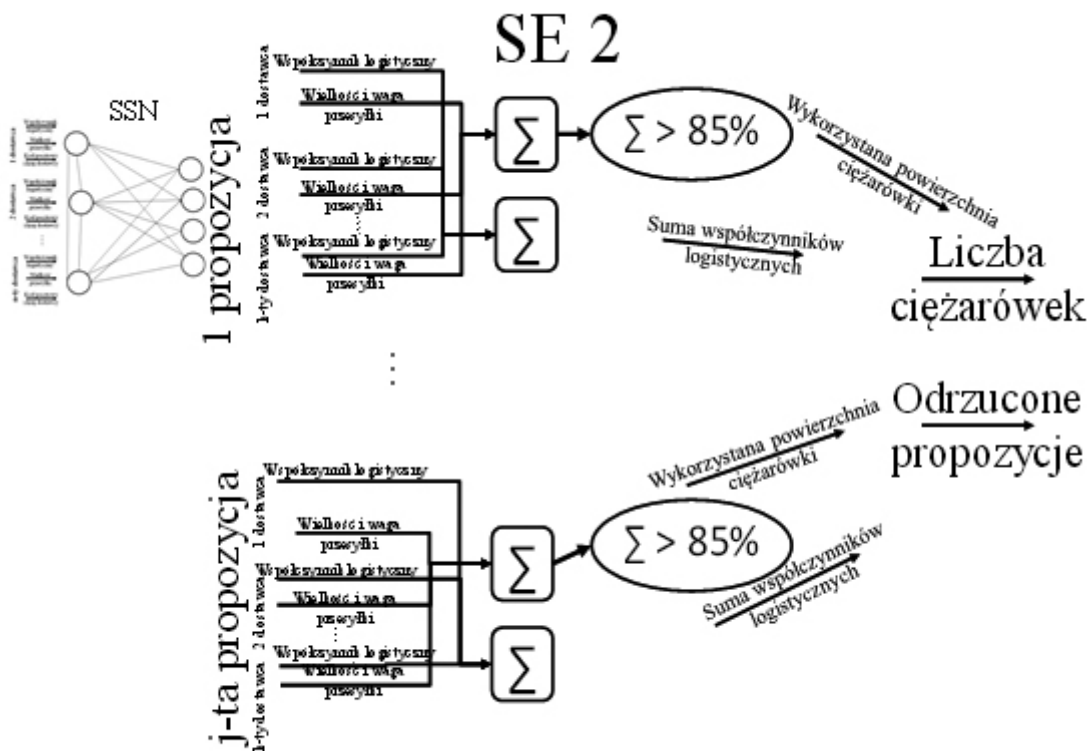
Zakres danych wykorzystywanych w sieci zostanie omówiony w dalszej części artykułu.

Rozwiązanie wygenerowane przez sieć neuronową jest wstępnie sprawdzane przez system ekspertowy o strukturze przedstawionej na rysunku 3.

System SE 1 przygotowuje dane wejściowe do sieci neuronowej. Jest to szczególnie ważne, ponieważ ten element systemu hybrydowego będzie dostosowany każdorazowo do realiów przedsiębiorstwa dzięki SE 1 cały system hybrydowy jest bardzo elastyczny. Dodatkowo system ten będzie pomagał w obsłudze oraz archiwizacji danych wyjściowych dostarczanych przez sieć neuronową. Dzięki temu sieć może bez większych problemów działać i każdy krok iteracyjny może być w łatwy sposób odtworzony.



Rysunek 3. Model systemu ekspertowego



Rysunek 4. Model systemu ekspertowego

Kolejnym zadaniem systemu ekspertowego jest sprawdzanie optymalności rozwiązań dostarczanych przez sieć neuronową. Będzie to wykonywane poprzez wieloetapowy proces sprawdzania oraz wielokrotne uruchomienie sieci. Przy każdym uruchomieniu wektor wejściowy jest zmieniany i dzięki temu zwiększa się prawdopodobieństwo wyznaczenia globalnego optimum poprzez rozpoczęcie procesu optymalizacji z innymi wartościami wejściowymi.

Ostatnia czynność, jaką system będzie wykonywał, to przekazanie sygnałów wyjściowych sieci neuronowej do systemu ekspertowego SE 2, przedstawionego na rysunku 4.

Drugi system ekspertowy, SE 2, sprawdza, czy otrzymane rozwiązanie jest korzystne pod względem wykorzystywanej powierzchni. Ostatnim ogniwem systemu hybrydowego jest oparty na systemie GPS system ekspertowy wyznaczający najbardziej korzystną trasę i podający sumaryczną liczbę kilometrów trasy. Na tej podstawie obliczany będzie koszt transportu (liczba kilometrów \times stawka uzgodniona z przewoźnikiem).

Według Zielińskiego taki wybór elementów inteligentnego systemu jest korzystny, ponieważ wydaje się, że największe efekty osiągnie się przez zastosowanie hybrydowych konstrukcji wykorzystujących odmienne technologie sztucznej inteligencji [6, s. 344].

2. Zarządzanie logistyką zaopatrzenia przy wykorzystaniu opracowanego modelu hybrydowego

Założenie 1: Zidentyfikowana jest lista dostawców i parametrów dostaw.

Kolejność odbiorów będzie wyznaczać sieć neuronowa dzięki częściowemu sprowadzeniu tego zagadnienia do problemu komiwojażera. Sieć wybierze dostawców w kolejności odbiorów, uwzględniając odległości między poszczególnymi dostawcami. Pierwszym i ostatnim stałym punktem odbioru będzie przedsiębiorstwo produkcyjne, gdzie ładowane będą opakowania, a dostarczane towary zostaną rozładowane. Tak opisany system będzie nazywany **systemem hybrydowym zaopatrzeniowym**.

Dostawcy w tym systemie będą zobowiązani do podawania wielkości i wagi przesyłek odpowiednio wcześniej, aby system mógł z kolei odpowiednio wcześniej wszystkie te dane wykorzystać. Dodatkowo, z praktycznego punktu widzenia, przed dostarczeniem tych danych do systemu odbiorca końcowy (czyli przedsiębiorstwo) powinien mieć jeszcze jeden dzień, aby je sprawdzić. Jest to istotne, ponieważ często się zdarza, że dostawcy, jeśli nie są odpowiednio kontrolowani, wysyłają towar w większej ilości, niż jest to konieczne (lub zamówione), gdyż chcą zmniejszyć swój stan magazynowy i szybciej otrzymać zapłatę za dostarczony towar. Dla odbiorcy końcowego oznacza to zwiększenie stanu magazynowego i zamrożenie kapitału. Dlatego też zaproponowano w pracy, aby dostawcy informacje o przesyłce przekazywali odbiorcy trzy dni wcześniej.

Założenie 2: Do systemu wprowadzony zostanie **współczynnik logistyczny**, który będzie opisywał szybkość załadunku ciężarówki i będzie ustalany indywidualnie dla każdego dostawcy, jak również przedsiębiorstwa na podstawie dotychczasowego doświadczenia.

Celem stworzenia takiego współczynnika jest faworyzowanie dostawców o szybkiej obsłudze. Ponieważ ciężarówka będzie miała odbiór zazwyczaj u kilku dostawców (aby jak najlepiej wykorzystać powierzchnię paletową), ważne jest, aby szybko i sprawnie dojechała do odbiorcy końcowego. Czas jest istotny, ponieważ w przypadku zapewnienia krótkiego czasu dostawy ładunków odbiorca końcowy może zmniejszyć zapas bezpieczeństwa, jaki musi utrzymywać w swoim magazynie na dostarczany towar. Czas spędzony na odbiorze towaru jest czasem nieproduktywnym, czyli zmarnowanym i nieprzynoszącym korzyści.

Założenie 3: Aby zapobiec pustym przebiegom ciężarówek, przyjęto założenie, że każdy pojazd rozpoczyna swoją trasę od przedsiębiorstwa produkcyjnego i będzie załadowany pojemnikami lub opakowaniami transportowymi.

Przy odbiorze towarów będzie następować przekazanie tych opakowań dostawcom, zaś wysyłane towary będą zapakowane w te pojemniki, przy tym z góry będzie wiadome, ile sztuk danego detalu będzie się maksymalnie mieściło w pojemniku.

Założenie 4: W celu uproszczenia modelu aplikacyjnego przyjęto dodatkowe założenie, że wszystkie pojemniki mają takie same rozmiary i wymiary, jednakże w ogólnych założeniach koncepcji nie ma tego ograniczenia.

W ogólnej koncepcji pojemniki są różnorodne i wszystkie dane fizyczne pojemników (wysokość, szerokość i głębokość wraz z ich wagą) są znane. W jednym pojemniku może znajdować się tylko jeden rodzaj pozycji materiałowej. Rodzaj, wielkość i waga odbieranych towarów potrzebnych w procesie produkcyjnym są tak różnorodne, że przewożenie ich w kartonach ze względu na możliwość uszkodzenia towaru w drodze jest bardzo ryzykowne. W rzeczywistości różnorodność detali sprawia, że jeden uniwersalny pojemnik nie wystarcza. Dzięki dokonanim założeniom podanie żądanej ilości towaru będzie oznaczało dla systemu również informację o potrzebnej powierzchni ładunkowej, aby je przetransportować, co umożliwi kontrolowanie danych przekazywanych przez dostawcę już przed wysyłką oraz w trakcie transportu, kiedy to informacje przekaze przedsiębiorstwu przewoźnik. Wprowadzenie tych danych do systemu umożliwi szybką i łatwą kontrolę ładunków po przekazaniu tych informacji przez przewoźnika.

Jeśli będzie się powtarzać sytuacja, w której przekazane trzy dni wcześniej dane dotyczące planowanej wysyłki będą się różniły od danych podawanych przez system lub przewoźnika, to takiemu dostawcy można obniżyć współczynnik logistyczny. Dodatkowo informację, iż towar, pomimo zapewnień dostawcy, nie został wysłany, odbiorca końcowy otrzymuje zazwyczaj dopiero podczas rozładunku towaru, czego będzie można uniknąć dzięki wykorzystaniu tego systemu.

Podobna aktualizacja może nastąpić w odniesieniu do współczynnika logistycznego, kiedy czas załadunku towarów będzie dłuższy niż czas przewidziany przez system. Jest to niezwykle istotne ze względu na to, iż na podstawie tego współczynnika można wyznaczyć czas, kiedy pojazd transportowy przyjedzie do następnego dostawcy. Współczynnik bezpośrednio po implementacji musi być sprawdzony, aby się upewnić, czy czas wyznaczony przez system okaże się zgodny z rzeczywistym czasem przejazdu oraz godziną i dniem, kiedy ciężarówka zgłosi się na bramie u dostawcy. Podawany przez system przewidywany czas będzie wyznaczany na podstawie archiwalnych danych i/lub dotychczasowego doświadczenia. Po urzeczywistnieniu współczynnika będzie znana pora, kiedy do poszczególnych dostawców powinien dotrzeć przewoźnik i ta informacja będzie mogła być przekazywana wszystkim zainteresowanym stronom łańcucha dostaw w celu ustaleniu okna czasowego dla środka transportu. Dzięki takiemu rozwiązaniu przewoźnik będzie mógł szybko i sprawnie dokonać rozładunku, a następnie załadunku, a czas spędzony na tym procesie będzie zminimalizowany. To spowoduje, iż u następnego dostawcy ciężarówka będzie mogła być na czas, na następne okno czasowe. System ekspertowy dodatkowo uwzględni czasy, jakie kierowca musi przeznaczyć na ustawowe przerwy, i dzięki temu podane czasy będą bardziej prawdopodobne. Oczywiście przy zmianie prawa czasy te będą mogły być aktualizowane w systemie.

Nadto dzięki informacji o zajętej powierzchni każdego z pojazdów w sytuacjach kryzysowych, kiedy towar jest pilny, zamiast organizowania specjalnego transportu taka ciężarówka może być wykorzystana, jeśli na trasie byłby dostawca, od którego trzeba pobrać pilny towar. Dzięki temu można zaoszczędzić na dodatkowych kosztach pilnych transportów.

Następne przyjęto założenie, że pojazdy kursować będą w określone, ustalone z góry dni, np. dwa razy w tygodniu, tworząc w ten sposób stały harmonogram odbiorów. To założenie nie jest konieczne dla rozpatrywanego systemu, ale zostało ono wprowadzone, gdyż dzięki niemu koszty transportu mogą zostać obniżone. Ponadto jest to korzystne dla klienta, gdyż może on zminimalizować poziom zapasów, jeżeli dostawy będą regularne. Dodatkowo istnieje możliwość rozpatrzenia wyznaczonych pojazdów. Oznaczałoby to, że załadunki zawsze będzie obsługiwać określona liczba pojazdów i w przypadku, kiedy zaistnieje konieczność wynajęcia większej ich liczby, będą one wynajmowane dodatkowo. Takie założenia oznaczają większą możliwość negocjacyjną dla firm wprowadzających opisywane systemy i co za tym idzie, możliwość obniżenia kosztów transportu.

Warto tutaj zaznaczyć, że rezultaty pracy tego systemu hybrydowego nie będą od razu przekazywane przewoźnikowi. Użytkownik zawsze będzie dane te przekazywał firmie transportowej, gdyż system ma spełniać funkcję doradczą, a nie decyzyjną. Takie podejście, w którym program komputerowy nie ma zastąpić człowieka, lecz wspierać jego działania wymagające zaangażowania inteligencji, okazało się owocne i przyniosło wiele wartościowych zastosowań w biznesie [5, s. 7].

Dodatkowo w systemie ekspertowym, w którego skład będzie wchodził GPS, wyznaczony zostanie sugerowany czas przejazdu ciężarówki. Dzięki informacji zwrotnej od przewoźnika w bazie pierwszego systemu ekspertowego będzie można aktualizować współczynnik logistyczny, który uwzględniałby realny czas załadunku towarów. Czas jest ważnym aspektem uwzględnianym w tym systemie, więc realne dane na jego temat stają się szczególnie istotne. Dzięki ciągłej aktualizacji tego współczynnika system będzie mógł reagować w sposób dynamiczny na problemy pojawiające się u dostawcy. Oczywiście aby zapobiec aktualizacji na podstawie jednego odosobnionego przypadku, dane te będą gromadzone i jeśli opóźnienia będą się zdarzały, informacja taka zostanie przekazana użytkownikowi. Następnie przedsiębiorstwo będzie miało wybór – albo będzie aktualizowało współczynnik, albo będzie mogło przeprowadzić rozmowę dyscyplinującą z dostawcą i jeśli nadal sytuacja się nie poprawi, to wtedy będzie przeprowadzona aktualizacja współczynnika. Takie postępowanie powoduje, że system pozostaje systemem doradczym, a użytkownik oraz kierownictwo przedsiębiorstwa zawsze będą mieli wpływ na ostateczne decyzje.

Przedstawione podejście do zarządzania logistyką zaopatrzeniową oznacza przede wszystkim dla odbiorcy końcowego z góry znane koszty, mimo że trasy odbiorów będą się zmieniać dynamicznie, gdyż system ekspertowy poda liczbę kilometrów, a dzięki ustalonej stawce za kilometr opłata za transport, będąca iloczynem liczby kilometrów i właśnie stawki za kilometr, będzie znana i podawana przez trzeci system ekspertowy. Dzięki temu weryfikacja faktur wystawianych przez przewoźnika nie będzie sprawiać dużego problemu osobom do tego wyznaczonym.

3. Potencjalne korzyści i problemy

Ideą systemu jest stworzenie dynamicznych, a nie stałych, tras odbioru towaru, które bardziej odpowiadają dynamicznym zmianom w sytuacji gospodarczych.

Nadrzędnym celem tego rozwiązania jest optymalizacja powierzchni załadunkowej pojazdu. Dodatkowo bardzo ważnym kryterium jest czas transportu od pierwszego dostawcy do odbiorcy końcowego. Często przy łączonych transportach znacznie wydłuża się czas transportu. Z tego względu każdemu z dostawców, którzy będą uwzględniani jako potencjalne punkty odbioru, będzie przypisany pewien wskaźnik, uwzględniający sprawność obsługi załadunków i czas potrzebny od momentu zgłoszenia się pojazdu transportowego do załadunku aż do momentu opuszczenia bram firmy. Takie rozwiązanie ma bezpośredni wpływ na potencjalne korzyści, jakie może osiągnąć firma, wprowadzając ten system. Opracowany system hybrydowy uwzględnia większość elementów wpływających na kształtowanie się poziomu kosztów transportu, w tym:

- technologię realizowanej usługi transportowej,
- wagę towaru,
- objętość towaru,
- odległość przemieszczania,
- podatność transportową towaru,
- wartość towaru.

Przedsiębiorstwo, które zastosuje opisywany system, może uzyskać następujące korzyści:

- zmniejszenie kosztów transportu, poprzez łączenie przesyłek i ładunków z pominięciem ewentualnego punktu konsolidacyjnego,
- szybsze dostosowanie transportu do zmieniającej się dynamicznie sytuacji gospodarczej, a nie bazowanie tylko na danych historycznych,

- skrócenie czasu transportu towarów,
- zmniejszenie zapasu bezpieczeństwa, jakie przedsiębiorstwo musiałoby utrzymywać w swoim magazynie do czasu, aż nowa dostawa będzie dostarczona do magazynu,
- zwiększenie rotacji materiałów w magazynie poprzez mniejsze ilości zamówieniowe,
- łatwiejsze śledzenie przesyłki, ponieważ będzie ona na jednej ciężarówce i nie będzie przeładowywana podczas transportu,
- możliwość ciągłej aktualizacji oprogramowania i brak konieczności zlecenia takiej aktualizacji, co wiąże się z mniejszymi kosztami użytkowania systemu,
- możliwość ciągłej obserwacji zmian sprawności i czasu załadunku oraz rozładunku towarów zarówno u siebie, jak i u kooperantów,
- możliwość wczesnej diagnozy i reakcji na pogarszającą się sytuację u siebie i u dostawców w wyżej wymienionym zakresie.

Może się okazać, że będzie istniało ryzyko, iż system neuronowy nie znajdzie najlepszego globalnego rozwiązania dla przedstawianego problemu, tylko minimum lokalne, a system ekspertowy nie zaradzi temu problemowi, ponieważ tylko częściowo sprawdza skuteczność systemu.

Może również zaistnieć taki przypadek, w którym odbiorów na jednym obszarze będzie za mało i system poda punkty odbioru bardzo odległe od siebie, a takie podejście przestanie być korzystne ekonomicznie.

Z tych powodów możliwe jest, że będzie konieczne utrzymywanie dotychczasowego sposobu transportowania towarów i równoległe stosowanie nowego podejścia.

Podsumowanie

Przedstawione elementy modelu są fragmentem rozprawy doktorskiej N. Kubiak. Koncepcja, jej weryfikacja i walidacja są tam przedstawione w zakresie, którego ze względu na ograniczenia redakcyjne nie można było zamieścić w niniejszym artykule. Autorzy podjęli jednak próbę skróconej charakterystyki opracowanego rozwiązania, ze względu na jego nowatorstwo i praktyczność oraz potencjał aplikacyjny.

Bibliografia

1. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., Jr. (2007), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
2. Gołemska E. red. (2010) *Kompendium wiedzy o logistyce*, nowe wyd., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Piasecka-Głuszak A. (2011), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Biblioteka Analiz, Warszawa.
4. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
5. Surma J. (2009), *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Zieliński J.S. red. (2000), *Inteligentne systemy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Anna Kwiecień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ROLA STRATEGII RELACYJNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM W SIECI

Streszczenie: Rynek wraz z rozwojem stawia przed uczestnikami nowe wyzwania. Organizacje, aby sprostać tym wyzwaniom, tworzą sieci relacji, transakcji i kapitałów. Zbudowany w ten sposób synergiczny potencjał umożliwia partnerom realizację celów niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie. Jednak sieciowe działanie wywołuje konieczność przewartościowania celów cząstkowych, strategii i taktyk podmiotów gospodarujących, zaś ich podstawą jest tworzenie właściwych relacji i zarządzanie nimi.

W świetle takich rozważań celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstawowych aspektów zarządzania relacjami oraz wynikającej z tego strategii relacyjnej.

W artykule wskazano na podstawowe funkcje zarządzania w kontekście zarządzania relacjami oraz omówiono strategię relacyjną jako sposób działania przedsiębiorstwa oparty na zasobach relacyjnych.

Słowa kluczowe: relacje, zarządzanie relacjami, strategię relacyjne.

THE ROLE OF THE RELATIONAL STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF THE NETWORK ENTERPRISE

Abstract: The market with the development poses new challenges for the participants. Organizations to meet these challenges create a network of relationships, transactions and equity. Built in the way synergistic potential partners can meet the purpose impossible to achieve individually.

However, the network effect causes the need for re-evaluation of partial objectives, strategies and tactics of business entities, and are based on the development of appropriate relationships and management.

In light of these considerations, the purpose of this paper is to present the basic aspects of relationship management and the resulting relational strategies.

The article pointed out the basic functions of management in the context of relationship management strategy and discusses relational, as a mode of action of the company, which is based on relational resources.

Keywords: relationships, relationship management, relational strategies.

Wprowadzenie

Oblicze współczesnego rynku stale się zmienia. Realne procesy gospodarcze stają się coraz bardziej skomplikowane i generują wiele problemów związanych z dostępem do zasobów, nowych technologii czy rynków zbytu. Nadrzędnym celem funkcjonowania pozostaje nadal tworzenie wartości. Proces ten jest jednak odmienny. Współcześnie źródłem wartości stają się relacje międzyorganizacyjne, jako niematerialne zasoby przedsiębiorstw, a zarządzanie relacjami stanowi podstawowe narzędzie w kształtowaniu kapitału relacyjnego. Kształtowanie kapitału relacyjnego wymaga odpowiednich działań i nakładów w zakresie jego inicjowania, utrzymania, wzmocnienia i rozwoju. Brak takowych może doprowadzić do osłabienia

bądź zaniku relacji i tym samym spadku wartości. Dostrzegając rolę relacji w funkcjonowaniu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, wydaje się słuszne i uzasadnione omawianie kwestii dotyczących zarządzania relacjami i związanymi z nim strategiami relacyjnymi.

Niniejsze opracowanie ma charakter rozważań teoretycznych i powstało na podstawie szerokich studiów literaturowych. Jest traktowane przez autora jako wstęp do dalszych badań empirycznych w tym obszarze.

1. Zarządzanie relacjami

Relacje są wynikiem współzależności i wzajemnego oddziaływania powiązanych podmiotów. W zależności od tego, z kim i na podstawie jakich zasobów nawiązujemy relacje, możemy mieć do czynienia z wieloma ich rodzajami. Właściwe budowanie relacji pozwala na sprawne zarządzanie nimi i całą organizacją. Zaś wieloaspektowość samych relacji, intencji ich tworzenia i faktycznie uzyskanych efektów składa się na złożoność procesów zarządzania nimi.

Zarządzanie relacjami możemy potraktować jako nowoczesne podejście lub model zarządzania, którego wyznacznikiem działania jest jak najlepsze sprostanie potrzebom uczestników relacji. Zarządzanie relacjami należy traktować nie tylko jako narzędzie, ale także jako część strategii i filozofii działania przedsiębiorstwa, gdzie stały kontakt i zadowolenie uczestniczących podmiotów jest kluczową wartością.

Z punktu widzenia zarządzania relacjami istotne jest także postrzeganie relacji jako aktywów, którymi można zarządzać i na ich podstawie mierzyć osiągnięte rezultaty. Powinny być także traktowane jako systemowa całość w stosunku do przedsiębiorstwa. Systemowe podejście do zarządzania relacjami powinno skupiać się na czterech wymiarach:

- strategii – działaniach na rzecz konkretnych interesariuszy,
- procesach – które umożliwiają wyjście naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy,
- pracownikach – którzy będą zarządzać relacjami i procesami,
- technologii – która dostarczy narzędzi i platformy do zarządzania relacjami [13, s. 316].

Tęgo typu podejście wymaga skoordynowanych działań zarówno wewnątrz organizacji, jak i w odniesieniu do relacji zewnętrznych, jakie występują między podmiotami w otoczeniu.

Głównym celem zarządzania relacjami jest kształtowanie relacji. Każda relacja charakteryzowana jest przez trzy cechy, którymi są:

- wymiana – odnosi się do przedmiotu więzi, uwzględniając przepływy materialne, energetyczne oraz informacyjne, które przebiegają dwukierunkowo,
- zaangażowanie – polega na pogłębianiu i poszerzaniu istniejących relacji wymiany. Odnosi się do ponoszenia przez strony wymiany nakładów, które nie są niezbędne dla prowadzenia transakcji wymiany rynkowej, a także dla wzbogacenia wymiany. Wielowymiarowe zaangażowanie pozwala na odróżnienie zwykłych transakcji od współdziałania w ramach więzi międzyorganizacyjnych,
- wzajemność – uwzględnia znaczenie pewnej symetrii zaangażowania oraz wymiany, a także oznacza wspólnotę celów [4, s. 45].

Mając to na uwadze, można stwierdzić, że zarządzanie relacjami winno kształtować i rozwijać wymianę, zaangażowanie i wzajemność relacji. Tym samym rozwój więzi oznaczać może zwiększenie skali i zakresu wymiany wszelkich zasobów, wzrost poziomu zaangażowania, wyrażający się ponoszeniem nakładów umożliwiających poszerzenie wymiany, oraz wzajemność, która podkreśla wspólnotę celów podmiotów uczestniczących w sieci i wzrost wzajemnych korzyści.

Nawiązując jednak do złożoności i wieloaspektowości relacji i procesu zarządzania nimi, można także zdefiniować inne cele zarządzania relacjami, może to być obniżenie kosztów, poprawa innowacyjności i konkurencyjności firmy.

Zarządzanie relacjami można przedstawić jako typowy proces zarządczy, uwzględniający cztery podstawowe funkcje: planowania, organizowania, motywowania i kontroli relacji [5, s. 99].

Planowanie obejmuje refleksję nad rolą relacji we współdziałaniu, analizą potencjału przedsiębiorstwa i możliwością adaptacji w nim koncepcji zarządzania relacjami.

Organizowanie odnosi się do wyboru podmiotów i form współpracy, nawiązywania współpracy oraz projektowania systemów informacyjno-decyzyjnych. Istotna jest tu umiejętność koordynacji w obszarze procesów, struktur i strategii oraz utrwalania współdziałania.

Motywowanie wymaga zdefiniowania czynników motywujących do efektywnej współpracy i opracowania systemu motywacyjnego, który podniesie sprawność działania pracowników w zakresie kształtowania relacji.

Kontrola to charakterystyczny element tego systemu, gdyż relacje nie są właściwością jednostronną, lecz są wspólnie kontrolowane przez obie strony zaangażowane w daną relację. Należy tu wziąć pod uwagę oczekiwany stan relacji, możliwe do zastosowania wskaźniki oceny oraz rozważyć scenariusze możliwych zdarzeń, a następnie kontrolować bieżący stan relacji, analizować odchylenia od przyjętych założeń i doskonalić stosowane rozwiązania.

Zarządzanie relacjami sprowadza się najczęściej do budowania odpowiedniego portfela relacji dostosowanych do zadań i kształtowania więzi łączących zaangażowane strony.

W sieci oprócz zarządzania relacjami, opartego na tradycyjnym ujęciu funkcji zarządzania, dostrzec można także inne ujęcia funkcji niezbędne dla zarządzania siecią. T. Jarvensivu i K. Möller [9, s. 654] wyróżnili: kształtowanie, aktywowanie, mobilizowanie i syntezywanie (zapewnienie spójności). Zaś specjaliści z grupy Strategor [15, s. 400] wymienili: aktywizację, uwalnianie potencjału kombinacyjnego i spajanie, jako najważniejsze grupy działań kierowniczych skierowanych na sieć. Obie te grupy funkcji podkreślają znaczenie działań wzmacniających inicjatywy oddolne w kreowaniu nowych układów wymiany oraz wzbudzenie aktywności i usuwanie przeszkód uniemożliwiających tworzenie nowych kombinacji, czyli, podobnie jak wcześniej omówione funkcje w ujęciu tradycyjnym, tak i te nastawione są na kreowanie, utrzymanie i rozwijanie relacji.

2. Strategie relacyjne

W literaturze eksponowana jest modularność sieci biznesowych, z podkreśleniem, że innowacyjnym elementem struktur sieciowych jest możliwość zamiany i zastępowania poszczególnych modułów sieci, tj. jej uczestników (aktorów), a także możliwość modyfikowania łączących ich więzi (relacji); wszystko w kontekście strategii realizowanej przez sieć. Najtrudniejszym problemem związanym z podejściem do strategii w sieci jest wskazanie ram konstrukcji strategii działania sieci i w sieci [10, s. 147].

Mówiąc o strategii sieci, należy zwrócić uwagę na dwa, istotne dla tego zagadnienia, aspekty. Po pierwsze, jest to spojrzenie na strategię z perspektywy relacji organizacji z otoczeniem, po drugie, spojrzenie z perspektywy relacji współdziałania.

Sama kategoria sieci opiera się na interakcji z szeroko pojętym otoczeniem. Zakłada się więc, że przedsiębiorstwo, wchodząc w sieć, zachowuje pewną autonomię i może ją wykorzystywać w relacjach z otoczeniem w celu ochrony własnych interesów. Co można interpretować w ten sposób, że otoczenie uzależnia organizację i musi się ona podporządkować wpływowi zewnętrznemu, jednak z drugiej strony to organizacja wywiera wpływ i kształtuje otoczenie. Konieczne jest więc dopasowanie kompetencji organizacji do potrzeb i wymagań otoczenia. Podstawą analizy możliwości firmy w tym zakresie może być typologia wzorców strategicznej adaptacji organizacyjnej, zaprezentowana w tabeli 1.

Typologia zaprezentowana w tabeli 1 pomaga nam w określeniu, w jakich warunkach funkcjonuje nasza firma, a związku z tym, na jakie działania może sobie pozwolić.

Tabela 1. Swoboda wyboru a determinizm otoczenia

Możliwości wyborów strategicznych: zakres swobody działań	Stopień zdeterminowania funkcjonowania organizacji przez otoczenie: zakres ograniczenia/wpływ otoczenia na organizację	
	niski	wysoki
Duże	– duże możliwości strategicznych wyborów – długofalowa strategia i adaptacja	– możliwości strategicznego ukierunkowania organizacji – adaptacja w ramach ograniczeń
Małe	– możliwości inkrementalnych posunięć – adaptacja na drodze przypadku	– naturalna selekcja, minimalne możliwości strategicznego wyboru – natychmiastowa adaptacja albo upadek organizacji

Źródło: Na podstawie: [8, s. 345] za: [11, s. 251].

Ponadto należy pamiętać, że sieć międzyorganizacyjna, w swej pierwotnej postaci, opiera się na relacjach wymiany między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Ta sytuacja determinuje cztery podstawowe strategie (rodzaje wymiany) między przedsiębiorstwem a otoczeniem, co przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Modelowe strategie zasobowe przedsiębiorstwa

Poziom zaufania występujący między przedsiębiorstwami	Ryzyko wymiany: poziom ryzyka wymiany między przedsiębiorstwami	
	niskie	wysokie
Niski	rynek	hierarchia
Wysoki	więzi rekurencyjne	więzi relacyjne

Źródło: Na podstawie: [4, s. 42].

Powyższe strategie organizacji współdziałania zdefiniowano ze względu na poziom ryzyka i zaufania występującego między nimi, zakładając, że ryzyko rośnie wraz ze spadkiem dostępnej ilości czasu, spadkiem ilości informacji i obniżeniem kontroli nad zasobami, i że zaufanie jest niezbędne we wszystkich relacjach wymiany, w których wymiana świadczeń nie jest jednoznaczna.

Rozpoczynając rozważania na temat strategii sieci, zwrócono uwagę na dwa, istotne dla tego zagadnienia, aspekty. Pierwszym było przedstawione spojrzenie na strategię z perspektywy relacji organizacji z otoczeniem, zaś drugim jest strategia z perspektywy relacji współdziałania. W tym przypadku podstawowe założenie głosi, że w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa może odbywać się przez współdziałanie, którego rezultatem będzie uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej wobec pozostałych, niewspółdziałających organizacji. Współdziałanie staje się alternatywą dla konkurowania [3, s. 15; 11, s. 262]. Jego istotą jest dobrowolna relacja przedsiębiorstw w ich wspólnym interesie [11, s. 259].

Możemy więc uznać, że podstawową strategią w przypadku przedsiębiorstw działających w sieci jest **strategia relacyjna**. Strategia ta opiera się na istnieniu uprzywilejowanych relacji, które organizacja nawiązuje z wybranymi partnerami w swoim otoczeniu.

Strategię tę definiuje się jako sposób działania przedsiębiorstwa oparty na zasobach relacyjnych. Obejmuje on pozyskanie zasobów relacyjnych oraz ich wykorzystanie w działalności przedsiębiorstwa [15, s. 255].

Koncepcja relacyjna skupia się nie tylko na relacjach z klientami i dostawcami (choć te w świetle wskazanych poniżej badań należą do najsilniejszych), ale także na innych podmiotach z otoczenia. Jest typowa dla sytuacji ograniczenia konkurencji, jaka występuje w przypadku istnienia struktur sieciowych. Wówczas przedsiębiorstwa nie nastawiają się na walkę konkurencyjną na rynku i dążą do nawiązywania tego typu stosunków (relacji) z uprzywilejowanymi partnerami poza systemem konkurencji. Daje to możliwość stworzenia pewnego rodzaju niszy bezpieczeństwa, która ma chronić przed prawami konkurencji i ułatwić radzenie sobie z nią. Najważniejsze dla tej strategii jest zawieranie dobrowolnych umów i nawiązywanie relacji. Jej cechą charakterystyczną jest trójwymiarowy charakter, który obejmuje wartość dziedziny

działalności, kompetencje firmy w danej dziedzinie oraz bezpieczeństwo, rozumiane jako ograniczenie konkurencji poprzez sterowanie relacjami.

Istnieją już badania wskazujące na realizację konkretnych strategii relacyjnych przez różne podmioty. Przykładowo na rynku FMCG można wyodrębnić strategie relacyjne charakteryzowane przez cztery wymiary relacji: zaangażowanie przedsiębiorstwa, zaangażowanie konkretnego partnera, zaufanie oraz satysfakcję. W przypadku rynku FMCG wyodrębniono trzy klasy podmiotów, z którymi rozwijane są różne rodzaje relacji (i tym samym strategii relacyjnych kierowanych do nich), w zależności od siły związku występującego między nimi [1, s. 198–208].

Ponadto strategia relacyjna odwołuje się do trzech istotnych przesłanek:

- podstawowej strategii biznesu przedsiębiorstwa, w której wyjaśnia wyższość jednych relacji nad innymi i ich wkład w osiągnięcie celów strategicznych,
- dynamiki otoczenia, która sprawia, że więź jest otwarta i elastyczna,
- portfela więzi międzyorganizacyjnych, który służy zapewnieniu spójności więzi międzyorganizacyjnych ze strategią biznesu oraz wzajemnej spójności wielu więzi [4, s. 198].

W tego typu strategiach szczególnego znaczenia nabiera kontekst, który wpływa na zmianę sytuacji zarówno w wyniku zmian wewnątrz organizacji, jak i zmian w relacjach. Istotny jest więc fakt, że formułując strategię dla podmiotów w sieci, należy uwzględnić kontekst zewnętrzny w całej jego złożoności. Na podstawie analizy różnych kontekstów rynkowych zdefiniowano podstawowe modele wzrostu przedsiębiorstw oparte na relacjach [14, s. 255].

Model wzrostu przez dostęp do zasobów odwołuje się do jednego z głównych motywów nawiązywania relacji – dostępności zasobów, bowiem budowanie bazy zasobowej przez relacje jest bardziej efektywne niż budowanie jej przez indywidualne podmioty.

Model wzrostu przez procesy wiedzy eksponuje dzielenie się wiedzą, kreowanie wiedzy i jej konwersję, czyli procesy stanowiące źródło efektywności w sieci.

Model wzrostu przez innowacje odzwierciedla możliwość wzrostu w wyniku nawiązania relacji dających potencjał kreowania innowacji.

Model wzrostu wartości podkreśla rolę relacji w budowaniu wartości, która jest traktowana jako podstawowa kategoria wzrostu.

Model poszerzania granic odnosi się do wzrostu opartego na relacjach, które niwelują formalne granice organizacji i rozszerzają rzeczywiste granice wraz ze zmianami konfiguracji sieci.

Zaprezentowane tu zarysy modeli wzrostu opartych na relacjach podkreślają złożoność i ważność relacji jako siły napędowej wzrostu przedsiębiorstwa.

Relacyjne spojrzenie na strategię wymaga jednak szerszej perspektywy. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo musi nie tylko rozpoznać możliwości współpracy z innymi podmiotami, lecz także przeanalizować swoje miejsce w sieci powiązań i oszacować konsekwencje, jakie niesie nawiązanie danej relacji. Charakterystyczne jest to, że tego rodzaju strategia nie jest kontrolowana jedynie przez podmiot, który ją zainicjował, a staje się jednym z elementów podlegających oddziaływaniu relacji między zaangażowanymi podmiotami [12, s. 13]. Może to oznaczać, że poszczególne przedsiębiorstwa mają więc ograniczoną możliwość wyboru i wdrażania własnej strategii relacyjnej z uwagi na współzależność wyborów i zachowań od partnerów rynkowych [16, s. 37]. Charakterystykę strategii relacyjnej przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Relacyjne spojrzenie na strategię przedsiębiorstwa

Wymiar strategii	Spojrzenie relacyjne
Struktura związków	oparta na bliskich dwustronnych lub wielostronnych relacjach
Formułowanie strategii	indukowane przez grupę przedsiębiorstw lub sieć wzajemnie powiązanych ze sobą podmiotów rynkowych; formułowanie strategii uwzględnia interesy partnerów relacji
Relacje z otoczeniem	przedsiębiorstwo jako element systemu społecznego odnosi swoje decyzje do sieci powiązań, w której funkcjonuje

Wymiar strategii	Spojrzenie relacyjne
Relacje z klientami zewnętrznymi	klienci jako aktywni współtwórcy działań marketingowych
Alokacja zasobów	alokacja zasobów przedsiębiorstwa w relacji z innymi podmiotami, kontrola i rozkład ryzyka w sieci powiązań
Mechanizm koordynacji	zaufanie w relacji jako podstawowy mechanizm koordynujący i umożliwiający równoważne współdziałanie zaangażowanych przedsiębiorstw
Charakter wymiany	długookresowe spojrzenie na współdziałanie, powtarzalność interakcji prowadzi do zaangażowania stron

Źródło: Na podstawie: [6, s. 44].

Powyższa tabela prezentuje charakterystykę podejścia relacyjnego, jest ono swego rodzaju przeciwieństwem spojrzenia tradycyjnego. Najistotniejszą kwestią wyróżniającą tę strategię jest respektowanie partnerów relacji. Ponadto w podejściu relacyjnym atrybut siły zostaje zastąpiony przez zaufanie pomiędzy uczestnikami relacji i staje się fundamentem kształtowania renty ekonomicznej. Tym samym wyłania się kolejny istotny aspekt strategii opartej na relacjach – jest to strategia oparta na zaufaniu, a nie tak jak większość strategii konfrontacji na przewadze i sile.

W podejściu relacyjnym istotę stanowią wartości wypracowane w interakcjach między podmiotami, unikatowe, trudne do skopiowania i wymagające zaangażowania obu stron relacji. To oznacza, że podejście relacyjne podkreśla efekt synergii i współpracy. Maksymalizacja tego efektu jest możliwa dzięki zaufaniu.

Podsumowanie

Obecnie relacje (więzi relacyjne) stanowią podstawę formowania i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych [por. 2, s. 281; 7, s. 16]. Dzięki relacjom przedsiębiorstwa budują synergiczny potencjał, który umożliwia partnerom realizację celów niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie. Konieczne jest więc kształtowanie kapitału relacyjnego poprzez odpowiednie zarządzanie nim. Zarządzanie relacjami należy traktować jako część strategii i filozofii działania przedsiębiorstwa, opartą na dążeniu do zaspokojenia potrzeb uczestników relacji. Zaś podstawową strategią współgrającą z zarządzaniem relacjami jest strategia relacyjna, opierająca się na zasobach relacyjnych, ich pozyskiwaniu i wykorzystaniu w działalności przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Bilińska-Reformat K. (2010), *Relacje przedsiębiorstw działających na rynku FMCG z wybranymi podmiotami rynkowymi – wyniki badań*, w: *Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
2. Brzeziński M. (2002), *Organizacja i sterowanie produkcją*, Placet, Warszawa.
3. Cygler J. (2009), *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa.
4. Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
5. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Donaldson A., O’Toole T. (2007), *Strategic Market Relationships*, John Wiley&Sons, Ltd. Chichester.
7. Górzyński M., Pander W., Koć P. (2006), *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego*, PARP, Warszawa.
8. Hrebiniak L., Joyce W. (1985), *Organizational Adaptation. Strategic Choice and Environmental Determinism*, Administrative Science Quarterly, no. 3.

9. Jarvensivu T., Möller K. (2009), *Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective*, Industrial Marketing Management, vol. 38.
10. Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
11. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. red. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
12. Rudawska I. (2009), *Strategia konkurencji przedsiębiorstwa oparta na relacjach rynkowych*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, nr 9.
13. Sawhney M., Zabin J. (2002) *Managing and Measuring Relational Equity in the Network Economy*, Journal Academy of Marketing Science, vol. 30, no. 4.
14. Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, w: red. J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
15. Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
16. Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

Roman Lewandowski

Wojewódzki Szpital Rehabilitacyjny dla Dzieci w Ameryce

STRATEGIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ JAKO NARZĘDZIE KONTROLI W SZPITALU

Streszczenie: Sytuacja finansowa szpitali w Polsce jest zróżnicowana, pomimo że funkcjonują one w podobnym otoczeniu. Istotny wpływ na to mają pracujący w nich profesjonaliści medyczni, którzy podejmując autonomiczne decyzje dotyczące sposobów diagnozowania i leczenia pacjentów, kształtują koszty i przychody szpitala. Tym, co daje profesjonalistom autonomię i władzę w organizacji, jest ich specjalistyczna wiedza medyczna. W pracy przyjęto hipotezy badawcze mówiące o tym, że czynnikiem, który pozytywnie wpływa na koszty i przychody szpitala, jest skuteczny mechanizm kontroli działalności klinicznej profesjonalistów medycznych, oraz że mechanizm kontroli, aby był skuteczny, powinien być oparty na odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą. Badania studium przypadku dowiodły, że strategia zarządzania wiedzą kliniczną i oparta na niej kontrola są efektywnymi mechanizmami operacjonalizacji celów strategicznych dotyczących ograniczania kosztów i podnoszenia przychodów szpitala.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, kontrola, profesja medyczna, zarządzanie w ochronie zdrowia, koszty świadczeń zdrowotnych.

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY AS A HOSPITAL CONTROL MECHANISM

Abstract: The financial situation of hospitals in Poland is diverse, despite the fact that they operate in similar environment. Significant impact on the situation in hospitals can be attributed to medical professionals who are shaping costs and revenues by taking daily autonomous decisions concerning patient treatment. What gives professionals the autonomy and authority within the organization is their medical expertise. Therefore in this paper the working hypotheses have been adopted, stating that the factor having positive impact on costs and revenues of hospitals is an effective mechanism to control the clinical activities of medical professionals, and that the control mechanism to be effective, should be based on appropriate knowledge management strategy. Research of the case study demonstrated that clinical knowledge management strategy and control based on it are effective mechanisms of the operationalization of the strategic objectives concerning reducing costs and increase in revenue.

Keywords: knowledge management, control, medical profession, health care management, health care costs.

Wprowadzenie

Analizując sytuację finansową polskich szpitali, można zauważyć ogromne zróżnicowanie osiągniętych przez nie wyników finansowych. Szpitale, które funkcjonują w podobnych warunkach, mają diametralnie odmienne wyniki ekonomiczne. Nasuwa się więc pytanie, jakie czynniki wpływają na wynik finansowy w poszczególnych szpitalach, skoro zarówno warunki funkcjonowania, jak i kontraktowania, w tym ceny usług medycznych refundowanych przez publicznego płatnika (NFZ), są zbliżone. Zatem, czy szpital, który generuje zysk, świadczy usługi o niższej jakości, unika kosztownych pacjentów, czy też może jest lepiej zarządzany? Odpowiedź na te pytania ma fundamentalne znaczenie dla systemu ochrony zdrowia.

Rozstrzyga ona kwestię, która od lat jest dyskutowana w środowiskach związanych z ochroną zdrowia, a mianowicie, czy problemy finansowe dużej części szpitali w Polsce wynikają z niskiego poziomu finansowania procedur medycznych, czy też z niewłaściwego zarządzania?

Szpital jest specyficzną organizacją, gdyż większość jego kosztów i przychodów generują profesjonaliści medyczni, którzy są słabo kontrolowani z uwagi na dużą autonomię wykonywania pracy na podstawie skodyfikowanej wiedzy oraz samoregulacji i samokontroli [11]. Profesja medyczna w każdym społeczeństwie pełni dwie wzajemnie, sprzeczne role – służebną wobec niego, ale również władczą [9], gdyż to profesja medyczna ustala normy i zasady obowiązujące zarówno ją samą, jak i społeczeństwo.

Wzrastające koszty opieki medycznej zmusiły rządy państw do wprowadzenia neoliberalnej polityki zdrowotnej do systemów ochrony zdrowia. Jednym z jej elementów jest desygnowanie do zarządzania organizacjami opieki zdrowotnej profesjonalnych menedżerów [2; 7], czego skutkiem ma być zwiększenie kontroli nad profesjonalistami medycznymi. Menedżerowie próbują wzmocnić kontrolę poprzez wprowadzanie m.in. wskaźników wydajności, medycynę opartą na dowodach naukowych i standardy kliniczne. Jednakże Kuhlmann i Burau [9] twierdzą, że nowe narzędzia regulacyjne mogą również zwiększać siłę profesji medycznej, ponieważ lekarze są tymi ekspertami, którzy dostarczają dowodów naukowych, oraz opracowują standardy medyczne, na podstawie których są podejmowane decyzje menedżerskie i polityczne.

Wiele badań wskazuje, że głównym elementem umożliwiającym zachowanie profesjonalistom autonomii i władzy jest ich wiedza [1; 5]. Na ich podstawie Waring and Currie [14] interpretują profesjonalizm jako sposób na kontrolowanie wiedzy w kierunku uzyskania autonomii oraz przewagi na rynku i w miejscu pracy. Dlatego przejście kontroli nad częścią wiedzy medycznej jest kluczem do przejścia kontroli nad sposobem pracy profesjonalistów medycznych.

1. Ocena wyników działalności szpitali

W literaturze przedmiotu w zasadzie panuje zgoda co do tego, że publiczny szpital nie powinien dążyć do maksymalizacji zysku oraz że zysk nie może być jedyną podstawą oceny wyników jego działalności [3; 8]. Jednakże opracowanie innych wskaźników, które w sposób kompleksowy i jednoznaczny określałyby stopień, w jakim szpital spełnia oczekiwane od niego zadania, jest bardzo trudne. Część naukowców uważa, że wyznacznikiem funkcjonowania szpitala może być efektywność mierzona poprzez zestaw wskaźników finansowych i pozafinansowych, odnoszących się głównie do stopnia realizacji misji społecznej. Zatem, ich zdaniem, efektywność powinna być zdefiniowana przez interesariuszy [3]. Trudność polega jednak na tym, że każdy z interesariuszy ma własne kryteria oceny efektywności związane z jego potrzebami, które szpital powinien zaspokajać, i często są one sprzeczne. Pacjenci oceniają efektywność szpitala poprzez zakres, jakość i dostępność usług medycznych, pracownicy poprzez warunki pracy i płacy, a publiczny płatnik z perspektywy spełnienia wymogów formalnych.

Sytuację tę wykorzystują niektórzy kierownicy placówek, chętnie posługując się pozafinansowymi wskaźnikami efektywności i zrzucając odpowiedzialność za straty finansowe na niedofinansowanie systemu. Ignorowanie wyniku finansowego jako istotnego elementu oceny efektywności przez kierujących szpitalami nie płynie z ich przekonania o nieistotności tego wskaźnika, gdyż większość szpitali w swoich strategiach ma cele dotyczące redukcji kosztów, ale wynika z braku narzędzi kontroli działalności klinicznej profesji medycznej i tym samym dużej części kosztów. Zatem celem badań jest identyfikacja mechanizmów pozwalających na wprowadzenie skutecznej kontroli nad działaniami klinicznymi profesjonalistów medycznych w szpitalu.

W pracy przyjęto następujące hipotezy badawcze:

- H1** – czynnikiem, który korzystnie wpływa na koszty i przychody szpitala, jest skuteczny mechanizm kontroli działalności klinicznej profesjonalistów medycznych;
- H2** – mechanizm kontroli, aby był skuteczny, powinien być oparty na odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą.

2. Zarządzanie wiedzą

Wiedza jest zasobem, którego poszukuje organizacja, aby uzyskać lepsze wyniki i przewagę konkurencyjną. Zarządzanie wiedzą (ZW) może przyjmować różne formy, ale generalnie chodzi o to, aby umożliwić organizacji przejście i wykorzystanie do jej celów wiedzy z otoczenia, głównie od jej pracowników. Dlatego należy użyteczną wiedzę identyfikować, pozyskiwać, magazynować, upowszechniać i wykorzystywać. Aby wdrożyć zarządzanie wiedzą w szpitalu, należy stworzyć procedury systematycznego identyfikowania i zbierania wiedzy, następnie wprowadzić mechanizmy opracowywania, dekodowania i jej analizy, aby potem ją upowszechniać i wykorzystywać w ramach organizacji do usprawniania procesów pracy [4]. Zatem ZW może dać menedżerom narzędzia do przejścia kontroli nad techniczną wiedzą niezbędną w procesie pracy i tym samym uzyskać pewną kontrolę nad pracą profesjonalistów.

3. Kontrola

Kontrola jako funkcja zarządzania jest ostatnim elementem ciągu działań zarządczych i jej głównym celem jest porównywanie osiągniętych wyników z planem oraz podejmowanie stosownych działań korygujących, zależnych od rezultatów tego porównania. Generalnie na wyniki kontroli organizacja może zareagować na jeden z poniższych sposobów:

- utrzymać status quo, gdy wyniki są zbliżone do planowanych,
- podjąć działania korygujące, gdy wyniki są słabsze od planowanych,
- zmienić normy, czyli skorygować plan, gdy został on ustalony na zbyt niskim lub zbyt wysokim poziomie [13].

Griffin [6] twierdzi, że organizacja bez skutecznej kontroli nie osiągnie założonych celów, stąd kontrola ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia organizacji. Z uwagi na tak doniosłą jej rolę kontrola musi być zintegrowana z planowaniem strategicznym i operatywnym, gdyż, aby była skuteczna, wymaga odpowiednio zaprojektowanej struktury organizacyjnej, specjalnie dostosowanych procesów, systemu mierników i inicjatyw z przypisanymi do tej funkcji odpowiednimi zasobami. Zatem w organizacji musi być stworzony skuteczny system kontroli, który powinien m.in. zapewniać dużą dokładność i obiektywizm porównywanych wielkości [6]. Wymogi te są sprzeczne z wysokim poziomem niejednoznaczności, jaki występuje w przypadku udzielania świadczeń zdrowotnych.

Dlatego też dużym wyzwaniem jest połączenie menedżerskich strategii kontroli i koordynacji, opartych na hierarchii i mechanizmach biurokratycznych, z autonomicznym sposobem pracy profesjonalistów medycznych. Wysoka pozycja społeczna i organizacyjna „podstawowej siły roboczej” w szpitalach sprawia, że wyjątkowo duży nacisk musi być położony na wysiłki zmierzające do uzyskania akceptacji systemu kontroli przez profesję medyczną. Systemy kontroli oparte na mechanizmach biurokratycznych nie wykazują dużej skuteczności w organizacjach ochrony zdrowia, gdyż, jak wskazują badania, nie zwiększają one kontroli nad działalnością kliniczną lekarzy [12]. Badania dowodzą, że wprowadzanie kolejnych mechanizmów kontroli nad profesjonalistami prowokuje nowe mechanizmy do jej omijania [7; 14].

4. Metodyka badań

Badania oparto na wywiadach z dyrektorem powiatowego szpitala w zachodniej Polsce przeprowadzone w okresie od października 2012 do maja 2013 r. Wywiady w części korzystają z kwestionariusza „Health-Care Assessment Framework” (H-CAF) [10], zostały też pogłębione w zakresie dotyczącym szczegółowych rozwiązań kontroli kosztów i rozliczeń z Narodowym Funduszem Zdrowia (NFZ) w ramach Jednorodnych Grup Pacjentów (JGP). Wywiady były nagrywane, następnie przepisywane i analizowane.

Badany szpital posiada 217 łóżek i 8 oddziałów (choroby wewnętrzne, kardiologia, anestezjologia i intensywne terapie, otorynolaryngologia, pediatria, neonatologia, położnictwo i ginekologia, chirurgia ogólna), działy diagnostyczne oraz poradnie specjalistyczne. Szpital zatrudnia około 320 osób i operuje rocznym budżetem w wysokości 35 mln zł. Placówka posiada Certyfikat Akredytacyjny Centrum Monitorowania Jakości w Krakowie.

Obecna dyrektor szpitala pełni swą funkcję od 2008 r. Przed rozpoczęciem pracy w badanym szpitalu kierowała niewielkim, jednoimiennym szpitalem niezabiegowym. Obejmując stanowisko, zastała szpital zmodernizowany i wyposażony w nowoczesny sprzęt medyczny ze środków europejskich i funduszy organu założycielskiego, ale od wielu lat mający ujemny wynik finansowy.

5. Wyniki badań

W szpitalu od 2005 r. prowadzono rachunek kosztów, koszty bezpośrednie były przydzielane do poszczególnych komórek organizacyjnych, natomiast koszty pośrednie, takie jak np. koszty zarządu, marketingu, działu technicznego, kuchni, utrzymania czystości, były dzielone na oddziały równymi częściami. Nie używano kluczy podziałowych związanych np. z liczbą pacjentów, pracowników, osobodni czy też wysokością budżetu danego oddziału. Z comiesięcznych raportów wynikało, że stratę przynoszą cztery oddziały: chirurgia ogólna, pediatria, otorynolaryngologia i izba przyjęć, która zresztą w ujęciu procentowym przynosiła największe straty w porównaniu do swojego przychodu. Aby znaleźć przyczyny ujemnego wyniku finansowego, w pierwszych miesiącach pracy nowa dyrektor przeprowadziła szereg analiz. Wspomina to w następujący sposób: „Patrzyłam na zatrudnienie, nie było wcale takie duże. Przecież ułożenie grafiku dyżurów lekarskich czy też zapewnienie opieki pielęgniarskiej wymaga określonej, stałej liczby osób. Do zabiegów operacyjnych też potrzebny jest odpowiedni zespół, tym bardziej że szczególnie chirurgia ogólna wykonywała stosunkowo dużo zabiegów. [...] Również płace, gdy porównywałam je z innymi szpitalami, nie były jakoś szczególnie wyśrubowane, [...] większość lekarzy była na kontraktach. [...] Byłam zaskoczona, że w kosztach osobowych praktycznie nie znalazłam żadnych oszczędności”. W kolejnym etapie dyrektor szpitala wprowadziła klucze podziałowe dla kosztów pośrednich związane m.in. z wielkością przychodów poszczególnych oddziałów. „W moim mniemaniu było to niewłaściwe, aby chirurgia, której budżet wynosił ponad jedną czwartą wszystkich przychodów szpitala, była obciążana taką samą częścią kosztów ogólnych, jak np. pediatria, która ma 8% budżetu, czy izba przyjęć, która ma 4% budżetu”. Po uwzględnieniu nowych kluczy podziałowych okazało się, że za kłopoty szpitala praktycznie w całości odpowiada chirurgia ogólna. W innych szpitalach powiatowych regionu, które nie generowały corocznej straty, chirurgia ogólna także często była nierentowna, jednakże stosunek kosztów do przychodów nie układał się aż tak niekorzystnie.

Dzięki analizom i informacjom z innych szpitali dyrektor wprowadziła budżetowanie na poziomie komórek organizacyjnych, jednakże oddział chirurgiczny nadal systematycznie przekraczał budżet. W trakcie rozmów z ordynatorem i lekarzami dyrektor często słyszała, że „zabiegi są za nisko wycenione przez NFZ i nic na to nie można poradzić” lub że „chirurgia zawsze była nierentowna. [...] Na chirurgii po prostu tak to wychodzi! Tyle to kosztuje!”. Z uwagi na brak efektów budżetowania dyrektor postanowiła wprowadzić szczegółowy rachunek kosztów działań z rozbiciem na poszczególne procedury medyczne i pacjentów. Okazało się, że tylko same koszty materiałów jednorazowych w niektórych procedurach przewyższały kwotę, jaką szpital otrzymywał z NFZ. „Pokazałam te dane lekarzom z chirurgii. Muszę powiedzieć, że odpowiedź mnie zaskoczyła! Usłyszałam, że: »Teraz Pani Dyrektor sama widzi, jak źle są wycenione zabiegi! Co my możemy z tym zrobić? Nawet gdybyśmy pracowali za darmo, to i tak byłaby strata!« [...]”. Dyrektor wiedziała, że są szpitale w Polsce, w których chirurgia się bilansuje. Postanowiła zatem porównać swoje dane z jednym z takich szpitali. Okazało się, że jej szpital dużo więcej wydawał na materiały jednorazowe i że średni przychód na jeden zabieg operacyjny był znacznie mniejszy.

Po przeprowadzeniu szczegółowej analizy z dyrektorem i lekarzami referencyjnego szpitala zidentyfikowano kilka obszarów nadmiernych kosztów w badanym szpitalu. Były to m.in.: (1) elektrochirurgia – do małych, prostych zabiegów lekarze używali jednorazowych elektrod do zamykania naczyń i jednoczesnego cięcia, których koszt wynosił ponad 3000 zł za sztukę, co oznaczało, że w większości tych zabiegów koszty elektrody pochłaniały prawie cały przychód; (2) wykorzystywano tzw. antybakteryjne nici chirurgiczne, które są znacznie droższe od „zwykłych” jałowych, (3) używano znacznie droższych specjalistycznych opatrunków przyspieszających gojenie, które w przypadku małych ran nie wpływały na szybkość i jakość gojenia. Generalnie używano materiałów i sprzętu jednorazowego przeznaczonego do wykonywania dużych, skomplikowanych zabiegów, których w szpitalu było niewiele. Stwierdzono również, że referencyjny szpital rozliczał podobne zabiegi w lepiej wycenionych grupach JGP.

Zdobyta wiedza zmobilizowała dyrektora do powołania w szpitalu zespołu złożonego z lekarzy oddziałów zabiegowych, sekretarek medycznych, pielęgniarek oddziałowych oraz pracowników działu zaopatrzenia. Do prac zespołu zapraszano również przedstawicieli dostawców, także tych konkurujących z obecnie dostarczającymi materiały do szpitala, oraz zewnętrznych ekspertów medycznych. Zespół zidentyfikował i pozyskał odpowiednią wiedzę od ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych, następnie odpowiednio ją przetworzył i zmagazynował w opracowanych szczegółowych wytycznych dotyczących rodzaju materiałów rekomendowanych do poszczególnych procedur medycznych oraz sposobów kodowania i rozliczania zabiegów medycznych. Kolejnym etapem było upowszechnienie opracowanych procedur.

Niestety, w następnych miesiącach okazało się, że chociaż niekorzystny stosunek przychodów do kosztów się zmniejszył, to jednak znacznie poniżej oczekiwanego poziomu. Jako odpowiedź na niezadowolające rezultaty dyrektor wprowadziła administracyjną kontrolę wykorzystywanych materiałów jednorazowych i sposobu kodowania zabiegów do odpowiednich grup JGP. Zadanie to powierzono przeszkolonym sekretarkom medycznym. Zatem znając ograniczenia niniejszych badań, wynikające z analizy jednego studium przypadku, można przyjąć, że dzięki przejęciu i skodyfikowaniu wiedzy profesjonalistów medycznych zwiększyły się możliwości kontroli ich działalności klinicznej przy pomocy personelu niemedycznego.

Podsumowanie

Zastosowanie drogich elektrod do zamykania naczyń i jednoczesnego cięcia ułatwiało pracę lekarzy i podnosiło jej komfort. Natomiast jeśli chodzi o nici tzw. bakteriobójcze i specjalne opatrunki, to lekarze i pielęgniarki stosowali je, wierząc, że dzięki temu minimalizują swoje ryzyko zawodowe związane z roszczeniami pacjentów dotyczącymi zakażeń okołoperacyjnych, jednocześnie nie interesując się i nie poszukując dowodów naukowych na rzeczywistą skuteczność tych materiałów. Ponadto, jak wynikało z wyjaśnień personelu oddziału, nie zdawano sobie sprawy z tego, o ile drożej kosztują te materiały od „zwykłych”. Gdy dyrektor przedstawiła szczegółowe dane kosztowe, lekarze w zasadzie zgodzili się na stosowanie „zwykłych” materiałów do mniejszych zabiegów. Jednakże w praktyce koszty spadły nieznacznie. Dopiero wprowadzenie szczegółowych kontroli wykorzystywania materiałów i rozliczania procedur medycznych znacznie wpłynęło na poprawę rentowności oddziału. Opracowane procedury to wiedza medyczna pozyskana i skodyfikowana w taki sposób, aby umożliwiała kontrolę działalności klinicznej w ramach mechanizmów biurokratycznych.

Z analizy studium przypadku wynika, że wprowadzenie zarządzania wiedzą w postaci przejęcia wiedzy klinicznej od ekspertów, jej skodyfikowania w procedurach oraz zastosowania kontroli biurokratycznej najprawdopodobniej było tym czynnikiem, który wpłynął na obniżenie kosztów oddziału. Zatem, patrząc przez pryzmat typologii sposobów reakcji na wyniki kontroli Stonera i współpracowników [13] można stwierdzić, że przed wprowadzeniem właściwych zmian na złe wyniki kontroli odpowiadało zmianą

norm, gdyż z braku skutecznych instrumentów kontroli musiano akceptować wyjaśnienia profesjonalistów medycznych. Dopiero po wprowadzeniu odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą szpital zyskał narzędzia zwiększające możliwość prowadzenia skutecznej kontroli i podejmowania adekwatnych działań korygujących.

Przeprowadzone badania sugerują, że budowanie biurokratycznych mechanizmów kontroli, takich jak budżetowanie i kalkulacja kosztów na poziomie komórek organizacyjnych, a nawet pacjentów i procedur, nie wpłynęło efektywnie na obniżenie kosztów, gdyż mechanizmy te nie pozwalały na przejście kontroli nad działalnością kliniczną profesjonalistów medycznych. Dopiero wkroczenie w kliniczną działalność lekarzy, pozyskanie części fachowej wiedzy medycznej i zakodowanie jej w procedurach, czyli wprowadzenie zarządzania wiedzą i oparcie na tym kontroli prowadzonej w ramach mechanizmów biurokratycznych, pozwoliło na obniżenie kosztów. Mając na uwadze ograniczenia płynące z przyjętej metodyki badań, można uznać, że potwierdzają one wcześniejsze wyniki mówiące o tym, że aby uzyskać pewną kontrolę nad działaniami profesji i ograniczyć ich autonomię, należy przejąć kontrolę nad częścią wiedzy, z której ta profesja czerpie przewagę [1; 5; 14]. Zatem można uznać, że postawione hipotezy badawcze zostały zweryfikowane, gdyż strategia zarządzania wiedzą i oparta na niej kontrola okazały się efektywnymi mechanizmami operacjonalizacji celów strategicznych dotyczących ograniczania kosztów i podniesienia jednostkowych przychodów badanego szpitala.

Niniejszy artykuł stanowi wstęp do dalszych dociekań naukowych opartych na większej próbie badawczej, prowadzących do odpowiedzi na pytanie, czy wprowadzenie kontroli działalności klinicznej profesjonalistów medycznych może mieć wpływ na poprawę sytuacji finansowej szpitali.

Bibliografia

1. Abbott A. (1988), *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labour*, University of Chicago, Chicago.
2. Abernethy M., Chua W.F., Grafton J., Mahama H. (2007), *Accounting and Control in Health Care: Behavioural, Organisational, Sociological and Critical Perspectives*, w: eds. C.S. Chapman, A.G. Hopwood, M.D. Shields, *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier Ltd.
3. Austen A. (2010), *Pomiar efektywności w organizacjach ochrony zdrowia*, w: A. Frączkiewicz-Wronka, *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
4. Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
5. Freidson E. (1970), *The Profession of Medicine*, Harper Row, New York.
6. Griffin R.W. (2009), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Knorring M., de Rijk A., Alexanderson K. (2010), *Managers' Perceptions of the Manager Role in Relation to Physicians: A Qualitative Interview Study of the Top Managers in Swedish Healthcare*, BMC Health Services Research, no. 10, s. 271.
8. Kozuch B., Kozuch A. (2008), *Istota usług publicznych*, Współczesne Zarządzanie, nr 1.
9. Kuhlmann E., Burau V. (2008), *The 'Healthcare State' in Transition: National and International Contexts of Changing Professional Governance*, European Societies, no. 10 (4), s. 619–633.
10. Kuhlmann E., Burau V., Correia T., Lewandowski R., Lionis C., Noordegraaf M., Repullo J. (2012), „Hospital Control Assessment Framework” (H-CAF) http://www.dr-in-mgmt.eu/images/uploads/COST-WG2_H-CAF_online.docx [dostęp: 12.09.2012].
11. Orlikowski W.J. (1991), *Integrated Information Environment or Matrix of Control? The Contradictory Implications of Information Technology*, Sloan School of Management, Cambridge.
12. Salter B. (2007), *Governing UK Medical Performance: A Struggle for Policy Dominance*, Health Policy, no. 82, s. 263–275.
13. Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
14. Waring J., Currie G. (2009), *Managing Expert Knowledge: Organizational Changes and Managerial Futures for the UK Medical Profession*, Organization Studies, no. 30 (7), s. 755–778.

Monika Łada

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

RACHUNEK WYNIKÓW DOCELOWYCH ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest omówienie zasad wykorzystania danych docelowych w systemach rachunkowości zarządczej oraz przedstawienie ich znaczenia dla wspierania informacyjnego strategicznego zarządzania organizacjami. Przedstawiono uniwersalne zasady rachunku wyników docelowych, umożliwiające odnoszenie tego specyficznego pomiaru zarówno do całości działalności organizacji, jak i wybranego segmentu.

Słowa kluczowe: rachunkowość zarządcza, zarządzanie strategiczne, pomiar osiągnięć, rachunek wyników docelowych, model pomiaru.

TARGET PROFIT MEASUREMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract: The aim of the paper is to present the idea of target data application in management accounting systems and their importance for the process of strategic management in organisations. The framework of target profit measurement was discussed. The rules of its application as a tool of modelling the financial situation of the whole company or its certain segment was demonstrated as well.

Keywords: management accounting, strategic management, performance measurement, target performance measurement, measurement model.

Wprowadzenie

W ostatnich dwóch dekadach rozwój metod rachunkowości zarządczej skierowany był na wspomaganie strategicznego zarządzania organizacjami [6]. Efektem wskazanej tendencji było znaczące rozszerzenie zakresu przetwarzanych informacji. Obok tradycyjnie przetwarzanych danych dotyczących sytuacji finansowej podmiotu coraz częściej pozyskiwane są również informacje na temat relacji, łączących organizacje z partnerami zewnętrznymi: dostawcami, klientami i konkurentami. Cechą charakterystyczną nowych metod strategicznej rachunkowości zarządczej jest coraz powszechniejsze wykorzystywanie danych ilościowych i jakościowych [8, s. 12]. Dane te stosowane są do opisu czynników kształtujących wielkości wartościowe lub wręcz je zastępują w sytuacji, gdy pomiar wartościowy staje się zbyt skomplikowany. Powiązanie danych o tak zróżnicowanym charakterze wymaga odmiennego podejścia do opisu relacji – tradycyjnie stosowane formuły matematyczne uzupełniane są graficznym lub słownym opisem relacji między analizowanymi zmiennymi.

Specyficzne wymagania związane z przygotowaniem informacji na potrzeby zarządzania strategicznego wpływają również na zmianę orientacji i sposobu wykorzystania danych. Oczekiwana przy tworzeniu strategii kreatywność oraz orientacja długoterminowa sprawiają, że większego znaczenia nabiera inspiracja, jaką zarządzający mogą czerpać z pracy nad obrazem sytuacji finansowej organizacji. Jednym z nowych

zestawów danych, które mogą służyć strategicznej inspiracji są dane docelowe. Za ich pomocą można konstruować wizję przyszłej sytuacji podmiotu – być może nieosiągalnego, ale „wymarzonego” stanu odpowiadającego temu, co jest dobre dla organizacji w dłuższej perspektywie.

Celem artykułu jest omówienie zasad wykorzystania danych docelowych w systemach rachunkowości zarządczej oraz przedstawienie ich znaczenia dla wspierania informacyjnego procesu strategicznego zarządzania organizacjami. W kolejnych częściach przedstawiono uniwersalne zasady rachunku wyników docelowych, umożliwiające odnoszenie tego specyficznego pomiaru do całości działalności organizacji lub wybranego jej segmentu.

1. Wykorzystanie danych docelowych

Wykorzystanie danych docelowych w systemach rachunkowości zarządczej nie jest zupełną nowością. Rachunek kosztów docelowych to najbardziej popularna metoda rachunkowości zarządczej wykorzystująca dane tworzące obraz pożądanego stanu podmiotu [5, rozdz. 4.6]. Metoda ta przeznaczona jest do zastosowania w fazie projektowania nowych produktów. Punktem wyjścia do obliczenia kosztów docelowych produktu są oczekiwania klientów co do wartości przygotowanej oferty i zawartych w niej cen. Drugim punktem odniesienia są wymagania organizacji co do wysokości zysków. Koszt docelowy ustalany jest wynikowo – jako wypadkowa docelowej ceny i zysku. Obliczony całkowity koszt docelowy może być dodatkowo dekomponowany na atrybuty produktu według stopnia ich ważności dla docelowych klientów. W ten prosty sposób dochodzi do przełożenia sposobu postrzegania wartości produktów przez klientów na oczekiwany poziom i strukturę kosztów projektowanego produktu.

Inną ważną grupą instrumentów służących do kwantyfikacji celów organizacji (dane docelowe) są wielowymiarowe systemy pomiaru dokonań, w tym najbardziej znany, czyli zbilansowana karta osiągnięć. W przypadku karty skonstruowany zestaw czterech grup mierników służy przede wszystkim do diagnozy aktualnego stanu organizacji i wyznaczenia kierunku jego planowanego rozwoju (wielkości docelowe na najbliższy okres). W zbilansowanej karcie, podobnie jak w rachunku kosztów docelowych, przy tworzeniu obrazu docelowej sytuacji dominują dwie perspektywy: oczekiwania klientów oraz wymaganych – przez właścicieli i innych dostawców kapitału - wyników finansowych [2, rozdz. 2].

Sam sposób konstrukcji obrazu w obu metodach jest jednak nieco odmienny. W karcie obejmuje on całość organizacji, która przedstawiona jest za pomocą kilkunastu zróżnicowanych, syntetycznych mierników wartościowych, ilościowych i jakościowych. W rachunku kosztów docelowych natomiast pomiar dotyczy jednego produktu, a jego obraz przełożony zostaje na jednolite wielkości wartościowe, tj. koszty produktu oraz koszty jego poszczególnych komponentów i funkcjonalności.

Wprowadzenie danych docelowych do metod rachunkowości zarządczej należy wiązać ze zmianą sposobu postrzegania celów organizacji. Obserwowane w praktyce ostatnich lat zastępowanie dążenia przedsiębiorstw do maksymalizacji zysku orientacją na realizację wielu celów równocześnie postawiło przed zarządzającymi nowe wyzwania [1, rozdz. 2]. Szczególną rolę w tym etapie zarządzania strategicznego odgrywa analiza oczekiwań interesariuszy. Zgodnie bowiem z aktualnie obowiązującym kanonem wiedzy, to właśnie wymagania tych podmiotów kształtują cele strategiczne współczesnych podmiotów gospodarczych [7]. Wśród metod zarządzania strategicznego istnieje wiele propozycji ram konstrukcji wizji rozwoju organizacji (np. modele przewagi konkurencyjnej, koncepcja modelu biznesu). Większość z nich skierowana jest jednak na stworzenie opisu strategii lub jej graficznej prezentacji, a nie na kwantyfikację w ujęciu wartościowym. Wprowadzenie do procesu zarządzania strategicznego docelowych danych finansowych może przyczynić się do zapełnienia tej luki.

2. Model pomiaru efektywności organizacji

Zasady modelowania docelowych osiągnięć organizacji zaprezentowane zostaną za pomocą uniwersalnego metamodelu pomiaru [3, rozdz. 1.3]. Opisuje on ogólny układ konstruowania obrazu odwzorowującego sytuację ekonomiczną za pomocą danych uzyskanych w wyniku zastosowania metod rachunkowości zarządczej. Na metamodel składają się funkcja lub funkcje celu oraz formuły określające sposób powiązania wielkości zastosowanych do opisu funkcji celu. Funkcje celu służą ocenie sytuacji podmiotu z punktu widzenia przyjętych celów działalności, natomiast szczegółowe zasady i założenia pomiaru wartości funkcji celów opisane są za pomocą relacji między zmiennymi wprowadzonymi do modelu (wielkościami cząstkowymi). Do pomiaru wielkości cząstkowych stosowane są określone uniwersalne kategorie. Te z kolei opisywane są za pomocą zindywidualizowanych wielkości charakterystycznych dla danego podmiotu (obiektów).

Ogólny metamodel pomiaru stosowany w rachunkowości zarządczej prezentują formuły [1–5].

Funkcje celu:

$$KW_1 = r(X_1, X_2, \dots, X_m) \quad [1]$$

...

$$KW_k = r(X_1, X_2, \dots, X_m) \quad [2]$$

Relacje między zmiennymi w modelu:

$$X_1 = r(Y_1, Y_2, \dots, Y_m) \quad [3]$$

$$X_2 = r(Y_1, Y_2, \dots, Y_m) \quad [4]$$

...

$$X_m = r(Y_1, Y_2, \dots, Y_n) \quad [5]$$

gdzie:

KW – kategorie stosowane do pomiaru wielkości wynikowych odpowiadających przyjętym celom działalności,

X – kategorie stosowane do pomiaru wielkości ekonomicznych odpowiadających uniwersalnym czynnikom, kształtującym wielkości wynikowe,

Y – kategorie stosowane do pomiaru zindywidualizowanych wielkości ekonomicznych odpowiadających obiektom specyficznym dla danej organizacji,

r – modele pomiaru poszczególnych kategorii zastosowane do opisu relacje między poszczególnymi wielkościami.

W metamodelu występują trzy grupy kategorii: 1) syntetyczne kategorie wynikowe podlegające pomiarowi w skali całego przedsiębiorstwa, 2) kategorie odpowiadające uniwersalnym czynnikom kształtującym wielkości wynikowe oraz 3) kategorie odnoszone do zindywidualizowanych obiektów specyficznych dla danej organizacji. Dobór poszczególnych grup kategorii umożliwia odpowiednio: ocenę sytuacji przedsiębiorstwa z punktu widzenia przyjętych celów działalności, uzyskanie jednolitego i uniwersalnego odwzorowania sytuacji całego podmiotu oraz dostosowanie pomiaru do specyfiki działalności danego podmiotu. Szczegółowe modele pomiaru zastosowane w określonych metodach rachunkowości zarządczej

mogą różnić się wszystkimi wymienionymi elementami. Do pomiaru funkcji celu mogą być wykorzystywane różne kategorie wynikowe. Tworzenie ogólnego obrazu sytuacji podmiotu prowadzone może być według odmiennych uniwersalnych klasyfikacji dla poszczególnych kategorii. Dostosowanie tego obrazu do specyfiki podmiotu odbywać się może według zróżnicowanych grup obiektów. Model pomiaru może być dowolnie rozszerzany i uszczegółowiany poprzez wprowadzanie dodatkowych grup kategorii czy obiektów lub zawężany, tak aby prezentował obraz wybranego segmentu organizacji.

Specyfika roli, jaką odgrywać może modelowanie danych docelowych wskazuje, że obraz działalności podmiotu powinien być ukierunkowany od góry w dół, tj. od zdefiniowania celów całej organizacji do najważniejszych wyników segmentów niezbędnych do ich osiągnięcia. Nawiązując do przedstawionego modelu, warto zauważyć, że stworzenie obrazu sytuacji docelowej wiąże się z koniecznością:

- 1) wprowadzenia i zdefiniowania wielu funkcji celu,
- 2) przyjęcia określonej logiki realizacji celów i ustalenia syntetycznych wielkości docelowych,
- 3) powiązania wielkości występujących w poszczególnych funkcjach celu i dekompozycji wielkości wynikowych na docelowe wielkości cząstkowe.

Podkreślić przy tym należy, że w przypadku tworzenia obrazu sytuacji docelowej, ważniejsza niż prawidłowe ustalenie danych, jest praca koncepcyjna prowadzona przez zarządzających w kolejnych fazach poszukiwań funkcji celu, ustalania syntetycznych wielkości docelowych oraz doboru funkcji umożliwiających dekompozycję danych wynikowych. Celem zastosowania proponowanego podejścia jest zatem inspiracja w większym stopniu czerpana z samej konstrukcji modelu niż bezpośrednie obliczenia danych docelowych. Przedstawiony metamodel określa ogólne ramy koncepcyjne, w których przeprowadzone może być tworzenie szczegółowego modelu.

3. Procedura rachunku wyników docelowych

Rachunek wyników docelowych skierowany jest na konstrukcję modelu wyniku organizacji i jego dekompozycję na wielkości cząstkowe zgodnie z powiązaniem przyjętymi w modelu. Z tego powodu procedura rachunku musi być przede wszystkim skierowana na proces modelowania osiągnięć, a nie na szczegółowy sposób kalkulacji poszczególnych wielkości. Proponuje się zatem realizowanie modelowania docelowej sytuacji organizacji w następujących etapach [3]:

1. Przełożenie oczekiwań najważniejszych interesariuszy na cele organizacji.
2. Kwantyfikacja celów organizacji.
3. Dobór ogólnego modelu wyniku finansowego.
4. Dekompozycja celów według modelu.
5. Wprowadzanie powiązań między wielkościami docelowymi.
6. Poszukiwanie rozwiązań efektywnych, tj. łączących różne cele organizacji.

Etap pierwszy obejmuje analizę interesariuszy oraz przełożenie jej wyników na wskazanie celów całej organizacji. W fazie tej zarządzający powinni przemyśleć znaczenie poszczególnych interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych dla przyszłości jednostki, potencjalne zmiany, jakie będą następowały w oczekiwaniach poszczególnych podmiotów oraz priorytety w dążeniu do ich spełnienia. Analiza taka powinna być prowadzona z pominięciem ograniczeń, jakie aktualnie występują. Efektem tego etapu jest zdefiniowanie funkcji celów organizacji.

Drugi etap polega na przełożeniu opisanych funkcji celów na określone wielkości docelowe. Kwantyfikacja celów wymaga doboru odpowiednich kategorii ekonomicznych, które posłużą jako mierniki wielkości wynikowych. Dobór mierników powinien być ściśle powiązany z przyjętym modelem pomiaru wyniku organizacji. Za pomocą wskazanych mierników następuje określenie wartości, które z perspektywy oczekiwań interesariuszy można uznać za zadowalające. W rezultacie otrzymuje się grupę wielkości docelowych, określających stan idealny. Pracę na tym etapie kończy się ze zdefiniowanymi funkcjami celu.

Kolejny etap tworzenia obrazu docelowego organizacji skierowany jest na wybór odpowiedniego modelu finansowego, według którego będzie następowała dekompozycja wielkości docelowych. Z uwagi na syntetyczny charakter prowadzonych analiz, model ten powinien być dosyć prosty, często wręcz trywializujący prowadzoną działalność. Może to być model wyniku obliczanego dla całości organizacji lub tylko dla wybranego segmentu. W modelu tym wyróżnia się najważniejsze pozycje przychodów oraz kosztów działalności. W rezultacie podjęcia decyzji o wyborze modelu dochodzi do zdefiniowania obszaru, dla którego modeluje się sytuację podmiotu i wyznaczone zostają ramy pomiaru finansowego.

W czwartym etapie następuje powiązanie wielkości docelowych wyznaczonych w punkcie drugim z ogólnym modelem pomiaru wyniku określonym w etapie trzecim. Wynikowe wielkości docelowe dekomponowane są na wielkości cząstkowe, tj. przychody i koszty – zgodnie z uniwersalnymi powiązaniem finansowymi opisanymi w modelu. Jest to pierwsza część procesu dekompozycji danych docelowych prowadzona na podstawie ogólnego modelu. W jej efekcie ustalone zostają syntetyczne wielkości finansowe, które będą podlegać dalszej dezagregacji, co następuje w kolejnym etapie procedury.

Etap piąty to najtrudniejsza, ale też najbardziej kreatywna część rachunku wielkości docelowych. Polega na wprowadzeniu do modelu kolejnych relacji umożliwiających powiązanie poszczególnych wielkości syntetycznych w spójny model strategiczny. Opiswane relacje powinny przyjąć postać funkcji matematycznych. W niektórych przypadkach jednak tak jednoznaczna kwantyfikacja bardzo złożonych zależności nie jest możliwa. Wówczas do modelu wprowadzić można relacje graficzne, prezentujące zidentyfikowane powiązania, ale nie pokazujące ich szczegółowych (w domyśle bardzo skomplikowanych) charakterystyk. Stworzona w ten sposób sieć zależności służy do dalszego rozpisania docelowych wielkości wynikowych na wielkości cząstkowe. Na tym etapie oprócz uniwersalnych kategorii wprowadzać można obiekty pomiaru tych kategorii charakterystyczne dla podmiotu (np. produktu, jednostki wewnętrzne, rynki zbytu itp.).

Celem skonstruowanego modelu jest zdefiniowanie kryteriów oceny efektywności różnych rozważanych wariantów rozwoju strategicznego. Zgodnie z tym przeznaczeniem dane docelowe w ostatnim etapie mogą być konfrontowane z danymi rzeczywistymi i przyczynić się do identyfikacji istniejącej luki, wymagającej interwencji w postaci zmiany strategii. Z kolei naniesienie na model danych planowanych dotyczących analizowanych wariantów strategicznych, wizualizuje stopień zmniejszenia luki wykonania w przypadku pełnego sukcesu wdrożenia strategii. Przygotowane rachunki pozwalają na poszukiwanie racjonalnych rozwiązań dla organizacji w dłuższym okresie, tj. takich, które bez pogarszania stopnia realizacji jednych celów mogą przyczynić się do poprawy innych. W analizie tej istotną rolę odgrywa również konfrontacja celów rozbieżnych i wskazanie na kompromisy, jakie zarządzający muszą rozstrzygnąć w dążeniu do ich realizacji. Wnioski z tej części procedury mogą być podstawą do wypracowania kolejnych pomysłów strategicznych i modyfikacji modelu lub przejścia do realizacji zatwierdzonej wizji rozwoju.

Podsumowanie

Rachunek wielkości docelowych jest propozycją, która stanowić może uzupełnienie lub nawet alternatywę dla wielowymiarowych systemów pomiaru osiągnięć. Zamiast zestawu syntetycznych wskaźników w efekcie wykorzystania rachunku tworzony jest syntetyczny obraz docelowych wyników podmiotu. Poza celami finansowymi przedstawiona sytuacja uwzględnia również realizację całej gamy celów strategicznych, związanych z wymaganiami najważniejszych interesariuszy. Konstrukcja tak skonkretyzowanej wizji rozwoju organizacji przy wykorzystaniu modelu finansowego może być przydatna w wielu fazach zarządzania strategicznego: formułowania i weryfikacji wizji strategicznej, przełożenia oczekiwań interesariuszy na strategię organizacji, weryfikacji różnych koncepcji zmian strategicznych w powiązaniu z przyjętą wizją i wynikami analizy otoczenia, komunikowania strategii organizacji oraz jako narzędzie implementacji strategii i punkt wyjścia do definiowania kryteriów oceny efektywności decyzji operacyjnych.

W porównaniu z systemami mierników osiągnięć rachunek wyników docelowych ma wiele zalet: jest bardziej konkretny i zrozumiały dla zarządzających, wymaga starannego przemyślenia sposobów powiązania różnych celów, umożliwia identyfikację potencjalnych barier i konfliktów strategicznych, stworzony dzięki niemu obraz można porównać z aktualnymi lub planowanymi wynikami finansowymi, jest łatwiejszy do przełożenia na działalność bieżącą organizacji i powiązanie z metodami operacyjnej rachunkowości zarządczej. Tym samym, do kreatywnych procesów związanych z opracowaniem i implementacją strategii wnosi potencjał dodatkowej mieszanki inspiracji i racjonalności dla zarządzających w ramach poszukiwania tego, co jest korzystne dla organizacji w dłuższym horyzoncie czasu.

Bibliografia

1. Grant R.M. (2011), *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Łada M. (2011), *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
4. Łada M. (2013), *Modelowanie docelowych osiągnięć organizacji*, w: *Systemy rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 289, Wrocław.
5. Łada M., Kozarkiewicz A. (2010), *Zarządzanie wartością projektów. Metody rachunkowości zarządczej i controllingu*, C.H. Beck, Warszawa.
6. Nita B. (2008), *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer, Kraków.
7. Simons R.L. (2010), *Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution*, HBS Press, Boston.
8. *Strategiczna rachunkowość zarządcza* (2008), red E. Nowak, PWE, Warszawa.

Krzysztof Machaczka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KONCEPCJA VALUE BASED VIEW JAKO ELEMENT ZDOLNOŚCI INTEGRACJI STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Szybkość zmian warunków oraz możliwości rozwoju przedsiębiorstw w ostatnich dekadach XX i XXI w. bezwzględnie zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych koncepcji i modeli w wymiarze realizacji funkcji zarządczej. Szczególnie pilne jest rozwiązanie wyzwań dla zarządzania tzw. wymiarem strategicznym firmy. Przyczyną tej konieczności jest gotowość systemu do ogólnie pojętej zmiany, a tym samym zapewnienie sobie możliwości odnowy. Celem opracowania jest podjęcie dyskusji w zakresie wykorzystania koncepcji *Value Based View* jako narzędzia pozwalającego na integrację klasycznych podejść w zarządzaniu wymiarem strategicznym przedsiębiorstwa oraz zaprezentowanie możliwości wykorzystania koncepcji opartej na wartościach do budowy systemu posiadającego cechę odnowy.

Słowa kluczowe: poziom strategiczny, system wartości, odnowa, rekonfiguracja, sprawność.

CONCEPT VALUE BASED VIEW AS A STRATEGIC CAPACITY FOR INTEGRATION IN ENTERPRISE

Abstract: The rate of change of conditions and opportunities for companies in the last decades of the twentieth and twenty-first century absolutely forced companies to look for new concepts and models in dimension of carrying out the functions of management. Particularly urgent is the solution to the challenges for the management of the strategic dimension of business. The reason for this need is the willingness of the system to changes in general, and thus provide a possibility of renewal. The purpose of this paper is to discuss in the use of the concept of Value Based View as a tool for the integration of the classical approaches in the management of the strategic dimension of the enterprise. The result of discussion will present the possibility of using a value-based concept to build a system with renewal feature.

Keywords: strategic level, system of values, renewal, reconfiguration, organizational development.

Wprowadzenie

Właściwością wszelkich ludzkich działań oraz ich efektów jest zmiana. Jak pisał N. Machiavelli, natura ludzka nie pozwala spocząć działaniom ludzkim w ich nieustannym dążeniu ku doskonałości. Jednakże gdy osiągną one stan najwyższy, adekwatny do barier technologicznych oraz zdolności widzenia dalszych możliwości rozwoju w danym momencie, nie mogą już posuwać się dalej, zaczynają się degradować. Kiedy jednak wskutek dekonfiguracji osiągają stan postrzegany jako najniższy, wtedy z konieczności zaczynają ponownie postępować. „Znowu więc z dobrego będą przechodzić w złe, a ze złego w dobre” [4, s. 249].

Słowa te, choć skierowane bardzo ogólnie do działań podejmowanych przez ludzi, to wskazują na niezmiernie istotną dla zarządzania organizacjami przesłankę. Każda organizacja ma wady, które mogą spowodować jej schyłek, a nawet upadek. Istotą zarządzania jest więc ciągłe zmaganie się z entropią, zjawiskiem powszechnego ciężenia „ku dołowi”. Głównym wyzwaniem zatem dla zarządzania jest osiągnięcie odpowiedniej zdolności odnowy organizacji i jej systemu zarządzania pozwalającego na utrzymanie odpowiedniego potencjału rozwoju.

1. Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw

Ewolucja warunków funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw w wymiarze endo- i egzogenicznym jest niewątpliwie jednym z głównych wyzwań dla praktyki i nauki zarządzania. Szczególna intensywność dylematów, pytań i poszukiwanych rozwiązań pojawia się w okresach kryzysów zarówno tych transparentnych, mających charakter zewnętrzny, jak i pojawiających się wewnątrz systemu, znacznie trudniejszych do identyfikacji. Sama kategoria kryzysu jest aspektem trudnym do uwzględniania w rozważaniach i konstrukcjach teoretycznych mających następnie znaleźć swoje zastosowanie do konkretnych rozwiązań i decyzji w obszarze zarządzania.

Dzieje się tak przynajmniej z dwóch powodów. Jednym z nich jest to, że kryzys jest zjawiskiem będącym sytuacją dylematu, przed którym staje dany system lub wręcz jednostka. Dylemat ten sprowadza się do konieczności identyfikacji alternatyw stojących przed organizacją, a następnie wyboru sposobu działania i w konsekwencji drogi rozwoju. Drugim istotnym powodem jest złożoność samego zjawiska kryzysu, które w sposób intensywny zmienia rzeczywistość funkcjonowania ludzi, przedsiębiorstw czy wręcz całych systemów ekonomicznych. Może mieć on charakter zjawiska ogólnego występującego w przestrzeni globalnej gospodarki, może mieć również charakter lokalny. Również źródła kryzysu mogą być i często są różne, przy czym ludziom, którzy próbują je zidentyfikować, trudno jest znaleźć konsensus w zakresie tzw. źródeł pierwotnych, których identyfikacja przecież jest istotna ze względu na to, że skutecznego rozwiązania można poszukiwać tylko właśnie u źródła problemu. W złożoności wyżej tylko zarysowanej rzeczywistości znajdują się przedsiębiorstwa, które również podlegają zjawisku kryzysu będącemu konsekwencją lub nawet elementem jego rozwoju. Problem polega jednak na tym, że dzięki wielowymiarowości samego pojęcia kryzysu podobnie wielowymiarowy charakter przyjmuje on w systemie, którym jest właśnie przedsiębiorstwo. Stajemy więc przed dylematem drogi w stronę analiz i rozwiązań indywidualnych i jednorazowych, wiedząc że wymiar naukowy takiej drogi będzie ograniczony, lub drogi w stronę rozwiązań będących uogólnieniami i uproszczeniami stanu rzeczywistego, które jednak pozwolą stworzyć rozwiązania ogólnie przydatne, mające właściwą przydatność teoretyczną. Powinniśmy jednak w takiej sytuacji zadać sobie pytanie, czy chociaż w pewnych aspektach nie można znaleźć kompromisu. W przypadku tych konkretnych rozważań byłby to kompromis dotyczący identyfikacji fundamentów pozwalających na zdolność tworzenia przez przedsiębiorstwo potencjału rozwiązywania dylematów generowanych przez kryzys, a zmierzający do stworzenia teoretycznej konstrukcji miejsca zdolności rekonfiguracji strategicznej w budowie potencjału rozwoju firmy.

Istnienie wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na możliwości przetrwania i rozwoju współczesnej organizacji w otoczeniu nie jest problemem nowym. Istotnym jednak cały czas wyzwaniem dla przedsiębiorstw oraz badaczy poszukujących odpowiednich rozwiązań jest problem odkrycia właściwych zależności pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa, warunkami zewnętrznymi i możliwościami przetrwania na rynku, a następnie poprawy pozycji konkurencyjnej, możliwości oraz kierunków dalszych zmian i w konsekwencji zapewnienia odpowiedniego rozwoju organizacji. Zależności wskazane tutaj są chyba najistotniejszym wyzwaniem dla zarządzania współczesną organizacją na poziomie strategicznym, ale też i normatywnym. Jest też wyrazem współczesnego myślenia o biznesie XXI w. zbudowanym na logice streszczającej się w stwierdzeniu: „przetrwanie jest moim wyzwaniem, przetrwać mogę tylko dzięki zmianie, zmiana pozwoli mi na rozwój, rozwój jest podstawą przetrwania”.

Wyzwaniem dla współczesnej praktyki i nauki o zarządzaniu nie jest więc organizacja sama w sobie, ale jej wielowymiarowość i konieczność osiągnięcia przez nią odpowiedniego stopnia integracji wewnętrznej i zewnętrznej niepowodującego skostnienia, nadmiernego sformalizowania, rozrostu sfery zarządczej, czyli wszystkiego tego, co faktycznie zabija aktywność samej organizacji oraz jej członków. Współczesne organizacje bez względu na swoją wielkość muszą wykazywać cechy systemów przedsiębiorczych, kreatywnych, elastycznych, zmiennych. Cechy te pozwalają utrzymać im właściwą dochodowość oraz skuteczność w realizacji kolejnych celów.

2. Zmiana podejścia w zarządzaniu strategicznym wymiarem przedsiębiorstwa

Konieczność zwiększania kompleksowości patrzenia na problemy funkcjonowania i rozwoju firmy oraz powiązanych z tym zmian w wymiarze strategicznym zarządzania przedsiębiorstwem jest konsekwencją ewolucji perspektyw definiowania samego przedsiębiorstwa. Oczywiście, wskazane zmiany korespondują z wyzwaniem identyfikowanymi w praktyce zarządzania oraz stosowanymi w tym zakresie rozwiązaniami. Celem tych zmian jest zapewnienie przedsiębiorstwu zdolności do przeprowadzania procesu rekonfiguracji obrazu swojej rzeczywistości w zależności od potrzeb dyktowanych przez warunki zarówno endo-, jak i egzogeniczne. Wymagania związane z rosnącą konkurencyjnością, szybkim rozwojem technologii, globalizacją rynków i gospodarek powodują wytworzenie ogromnej presji związanej z osiągnięciem odpowiedniej sprawności działań organizacji. Oznacza to z kolei konieczność poszukiwania nowych sposobów nie tylko prowadzenia biznesu, ale również zasad i form jego funkcjonowania, a przede wszystkim wymusza zmiany w wymiarze strategicznym, a w konsekwencji w wymiarze normatywnym zarządzania [2, s. 9].

W omawianym obszarze sposobów strategicznego myślenia organizacji można w ostatnich dziesięcioleciach wskazać dwa skrajne klasyczne nurty. Pierwszy z nich ewoluował już w latach 80. XX w. i związany był z tzw. podejściem „strategicznej analizy przemysłu i konkurencji”. W latach 80. koncepcję egzogenicznych zmian strategicznych rozwijał jako pierwszy M. Porter. Podejście to (zwane również MBV – *Market Based View*) opiera się na modelu pięciu sił konkurencji i modelu łańcucha wartości. Fundamentem tej koncepcji jest przyjęcie założenia, że celem strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*). Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest generowana dzięki odpowiedniej interpretacji rynku, na którym funkcjonuje organizacja. Podstawą tego podejścia jest akcentowanie kluczowej roli w zarządzaniu rozwojem i w procesie podejmowania decyzji na poziomie strategicznym organizacji, wymiaru produktu i rynku. To te dwa czynniki stały się następnie podstawą dla działań i dobieranych strategii firmy. Rozwój organizacji jest zatem determinowany przez zdolność podmiotu do rozpoznania możliwości rynkowych oraz dostarczenia na ten rynek odpowiednio zdefiniowanego produktu.

Osią drugiego podejścia są zasoby i kompetencje strategiczne. W procesie tym obecny kształt firmy przyjmuje się za punkt wyjścia. Przedstawiciele tej koncepcji uważają, że strategii nie należy budować wokół szans oferowanych przez otoczenie, ale wokół silnych stron przedsiębiorstwa. Według nich, kompetencji nie można nabyć – organizacja musi je rozwijać. Uważa się, że organizacji jest bardzo trudno się przestawić w zakresie podstawowych kompetencji, nawet jeśli wymaga tego rynek. Główną determinantą decyzji podejmowanej przez przedsiębiorstwo nie jest więc to, jakie możliwości daje rynek, ale to, co przedsiębiorstwo może mu w konsekwencji zaoferować.

Twórcami podejścia RBV (*Resource Based View*), inaczej nazywanego koncepcją endogeniczną, są m.in.: E. Penrose (*The Theory of the Firm*) oraz J. Barney (artykuł *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991*). Należy również szczególnie podkreślić wkład badaczy: G. Hamela i C.K. Prahalada z ich pracą z 1999 r. pt.: *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Podejście to rozwija się od początku lat 90. XX w. i jest w pełni podejściem antagonizującym wobec podejścia pierwszego. Istotą tego podejścia w konstrukcji idei zarządzania organizacją jest podkreślanie ponadprzeciętnej roli zasobów i umiejętności w kształtowaniu konkurencyjności organizacji, jej potencjału strategicznego oraz zdolności przetrwania i rozwoju [1, s. 21]. Główną myśl tego podejścia można streścić w stwierdzeniu: „możliwość rozwoju organizacji zależy od właściwie dobranych i rozwijanych zasobów oraz umiejętności pozwalających na jej przetrwanie w otoczeniu”. Charakterystycznymi cechami przedsiębiorstwa endogenicznego są zatem ciągle doskonalenie, uczenie się i adaptacja.

Podejmując próbę uogólnienia tych koncepcji, można powiedzieć, że w pierwszym przypadku działania prowadzone w przedsiębiorstwie przy ustalaniu strategii koncentrują się na specyfice otoczenia. Natomiast w koncepcji endogenicznej dylemat wyzwań strategicznych ujmuje się wręcz odwrotnie, zakładając, że właśnie przedsiębiorstwa powinny najpierw odwołać się do swoich kompetencji, spróbować na tej bazie

konstruować elementy strategii i w konsekwencji niejako zaoferować swój potencjał rynkowi. W praktyce okazało się jednak, że menedżerowie stanęli wobec paradoksu powyższych podejść.

3. Value Based View jako narzędzie integracji wymiaru strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem

Tradycyjne myślenie prezentowane przez modele klasyczne można zatem z pełną odpowiedzialnością uznać za niewystarczające. Traktowanie strategii w ich ujęciu jest ograniczone jedynie do kategorii „dobrego pomysłu” na przechrztenie konkurencji. Sprowadza działanie przedsiębiorstwa tylko do aktywności w obszarze wielkości udziałów rynkowych, kosztów, pozycjonowania na rynku. Prowadzi to do powstania bezosobowej filozofii, obciążonej skłonnością badania tego, co oczywiste, przy jednoczesnym pomijaniu całego kontekstu działania. Takie podejście doprowadzić musi w konsekwencji do deprecjacji pierwotnych wartości stojących u podstaw aspiracji, pomysłowości oraz zaangażowania własnego ludzi w rozwijany projekt i w konsekwencji do nasilenia zjawiska entropii w systemie.

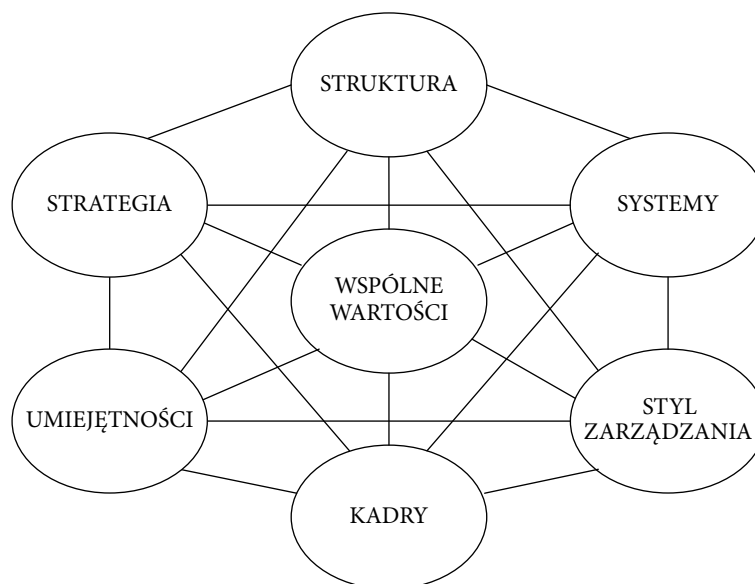
Swoistym integratorem przedstawionych powyżej antagonizujących modeli zarządzania wymiarem strategicznym przedsiębiorstwa lub też bardziej ich uzupełnieniem wydaje się podejście oparte na wartościach, tzw. *Value Based View* (VBV). W latach 80. zaczęto wskazywać na konieczność wypracowania drogi pośredniej pozwalającej na rozwikłanie paradoksu rynku i zasobów. Problem konieczności wskazania „drogi pośredniej” stawał się szczególnie widoczny w sferze wdrażania strategii. J.Stoner, E.Freeman i D Gilbert używają tutaj terminu instytucjonalizacja strategii przedsiębiorstwa [7, s. 289]. Według nich, aby zinstytucjonalizować strategię przedsiębiorstwa, jego kierownictwo musi doprowadzić do powstania systemu wartości, norm, ról i grup, który stworzy potencjał osiągnięcia celów strategicznych. Tak więc strategię można uznać za zinstytucjonalizowaną wtedy, gdy dochodzi do spójności pomiędzy elementami twardymi zarządzania oraz elementami miękkimi. Sytuację taką nazywa się dynamicznym zaangażowaniem, przez co należy rozumieć pogląd, że czas i wzajemne stosunki między ludźmi zmuszają kierownictwo do ponownego przemyślenia tradycyjnych poglądów wobec ciągłych, gwałtownych zmian.

Jednym z najsłynniejszych wyrazów takiego myślenia jest model i koncepcja zarządzania opracowana w ramach projektu jednej z ważniejszych firm konsultingowych na świecie. W 1982 r. doradcy organizacyjni T.J. Peters i R.H. Waterman, zatrudnieni właśnie przez McKinsey & Company, opublikowali książkę pt. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Książka ta stała się światowym bestsellerem, a zarazem początkiem nowego nurtu w zarządzaniu pod nazwą *excellence in management*, który zwracał uwagę na integrację wszystkich wymiarów zarządzania organizacją przez element, którym jest system wartości.

Zrozumienie pojęcia doskonałości w nauce samo w sobie od wieków jest popularnym, ciekawym i niezmiernie ważnym aspektem. Oczywiście, w najszerszym kontekście zajmuje się nim filozofia. Poszukiwanie jego istoty w znacznie bardziej przyziemnej dziedzinie nauki, jaką jest zarządzanie, okazało się również wcale nie bezpodstawne. Oczywiście, ogólnie wiadomo, że w wymiarze życia codziennego trudno jest o doskonałość. Wynika to chyba z samej natury człowieka, bo przecież jeżeli odniesiemy pojęcie doskonałości do świata jako wymiaru, otacza nas wiele doskonałości stworzenia. Pomimo jednak oczywistych ograniczeń człowieka w tworzeniu lub osiągnięciu rzeczy doskonałych posiada on zdolność ich widzenia, co więcej, nawet kwantyfikowania. Dlatego też można założyć, że pomimo braku możliwości osiągnięcia stanu doskonałości w dziełach ludzkich nic nie stoi na przeszkodzie w dążeniu do tego stanu, co więcej, można powiedzieć, że jest to naszą powinnością. Podobnie jest w zarządzaniu, nie jest możliwe osiągnięcie w nim doskonałości, choć wcale nie oznacza to, że nie należy jej poszukiwać. Pytaniem niezmiernie istotnym staje się jednak: Co jest źródłem potencjału wspomnianej możliwości dążenia do doskonałości?

Efektom badań T.J. Petersa i R.H. Watermana nad 43 uznawanymi za „doskonale zarządzane” przedsiębiorstwami amerykańskimi, w tym między innymi: IBM, Eastman Kodak, 3M, Boeing, Bechtel, Procter & Gamble i McDonald's, stał się tzw. *7-S McKinsey Framework* (schemat 7-S McKinsaya, rysunek 1).

Firmy biorące udział w badaniach kierowanych przez T.J. Petersa i R.H. Watermana nie tylko nieprzerwanie przez 20 lat osiągały zyski, ale także niezwykle skutecznie reagowały na potrzeby klientów, stawiały wyzwania swoim pracownikom i jednocześnie stwarzały satysfakcjonującą pracowników atmosferę pracy, spełniały obywatelskie obowiązki, efektywnie realizując zobowiązania wobec społeczeństwa i środowiska, w którym funkcjonowały.



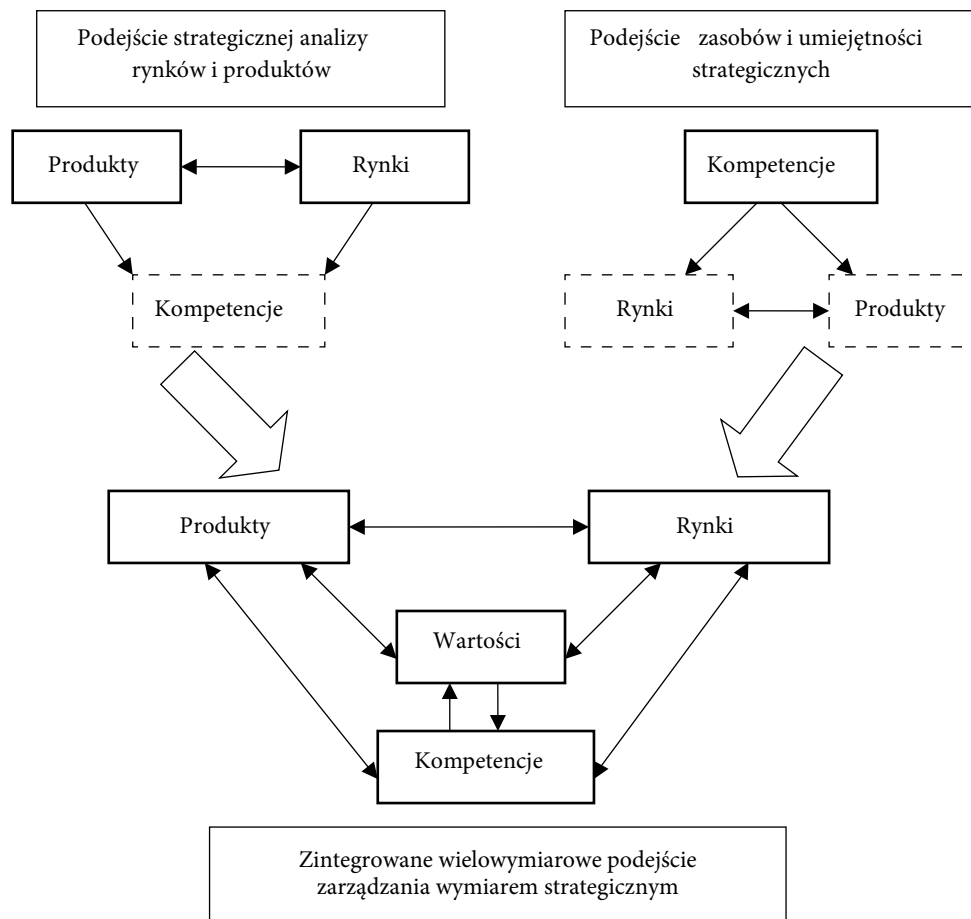
Rysunek 1. Schemat 7-S McKinseya

Źródło: [6, s. 41]

Autorzy dzięki swoim badaniom doszli do wniosku, że firmy te są znakomite w sprawach podstawowych. Osiągają ten stan nie przy użyciu jakiejś tajnej strategii lub szczególnej sytuacji rynkowej, ale po prostu dzięki bardzo dobrze spełnianym podstawowym zadaniom organizacyjnym. Potencjał badanych przedsiębiorstw do utrzymywania się na rynku oraz rozwoju, rozumianych przez autorów właśnie jako owa trudna do zarysowania doskonałość zarządzania, wynikał z nieprzerwanej zdolności do innowacyjności systemów. Wskazana innowacyjność sprowadza się tak naprawdę do opanowania zdolności reakcji na zmiany i poszukiwania nowych ścieżek rozwoju. Należy tu podkreślić właśnie problem zdolności reakcji na zmianę wraz z umiejętnością poszukiwania nowych, lepszych dróg działalności i rozwoju. Zdolność taką możemy nazwać zdolnością rekonfiguracji systemu [6, s. 85–95].

Praktyka stosowania powyższych podejść, a także wnioski, które pojawiają się tutaj z obserwacji zmian otoczenia, sugerują, że z jednej strony ważna jest umiejętność reagowania na czynniki produktowo-rynkowe, ale również w odniesieniu do tych czynników kształtowania odpowiednich zasobów i umiejętności, które w konsekwencji w przyszłości pozwalają na lepszą zdolność reagowania na owe czynniki. Okazuje się więc, że właściwym podejściem w obszarze zarządzania organizacją staje się umiejętność integracji owych skrajnych na pozór koncepcji (rysunek 2).

Niezbędnym celem każdej organizacji, w szczególności przedsiębiorstwa, jest rozwój, rozumiany jako przeciwdziałanie entropii i dążenie do poprawy jego pozycji w otoczeniu. Tak rozumiana funkcja rozwoju staje się podstawowym narzędziem kształtowania tożsamości i zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Podejście to z całą pewnością wymaga umiejętności wielokrotnie podkreślanego i akcentowanego w zarządzaniu podejścia holistycznego. Organizacja jawi się tutaj coraz częściej jako odpowiednia konfiguracja określonej złożoności. Jest swoistym układem kulturowym. Szeroko pojęty system wartości coraz częściej jest uznawany za ogniwo, które pozwala wytworzyć odpowiedni system integrujący, tworząc nowy wymiar myślenia strategicznego.



Rysunek 2. W stronę współczesnych modeli myślenia strategicznego

Źródło: [1, s. 21]

W wyniku przytoczonych przykładów można więc stwierdzić dość jednoznacznie, że z punktu widzenia zmian w obszarze sposobu myślenia o zarządzaniu wewnątrz organizacji, metod zarządzania oraz zmian w obszarze zarządzania skierowanym na pozycję rynkową widać dążenie do konieczności tworzenia modelu zintegrowanego zarządzania wymiarem strategicznym, który pozwala na inicjowanie wielowymiarowych zmian wewnętrznych przy jednoczesnym konstruowaniu właściwego systemu reagowania i dostosowywania się do złożonych i dynamicznych zmian zewnętrznych.

Można zatem uznać za zasadne twierdzenie, że u podstaw sprawnego systemu wykazującego zdolność rekonfiguracji, a tym samym odnowy strategicznej, leży system oparty na specyficznym DNA, które tworzy odpowiednie wartości dla zarządzania organizacją, dające poczucie szerszej misji, perspektywy i wreszcie głębokich motywacji podejmowanych działań. Coraz częściej w prowadzonych na świecie badaniach udowadnia się, że to właśnie wartości, przy wsparciu umiejętności i odpowiedniego stylu przywództwa, są w stanie zapewnić organizacji konieczną elastyczność i innowacyjność w zdążaniu do sukcesu, znajdującą swój wyraz w odpowiednich strategiach, strukturach i systemach działania.

Podsumowanie

Obserwacja koherencji prezentowanych zjawisk pozwala zobrazować istotę wartości w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami na poziomie strategicznym. Wartości są elementem, który poza zdolnością nakreślenia rodzaju działań oraz tworzenia przestrzeni do ich podjęcia zapewniają spójność całego systemu

w czasie. Tworzą też zdolność systemu do wzajemnego oddziaływania jego elementów, budując potencjał synergii systemu. Wartości umożliwiają systemowi również wypracowanie koniecznego potencjału rekonfiguracji ze względu na zmiany generowane przez czynniki endo- i egzogeniczne stymulujące jego potencjał i możliwości rozwoju.

Bibliografia

1. Allaire Y., Firsirotu M.E. (2000), *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Machaczka K. (2010), *Dylematy kreowania wartości przedsiębiorstw w okresie wychodzenia z kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/2.
4. Machiavelli N. (1990), *Historie florenckie*, PWN, Warszawa – Kraków.
5. *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century. Perspectives of Development and Cooperation* (2012), red. P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz, B.U. Syzdykbayeva, Cracow School of Business, Cracow University of Economics, Kraków – Astana.
6. Peters T.J., Waterman R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
7. Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Zbigniew Matyjas

Uniwersytet Łódzki

TEORIA GIER I JEJ ZNACZENIE W DYNAMICZNYCH MODELACH KONKUROWANIA

Streszczenie: Podstawowym celem artykułu jest przedstawienie znaczenia teorii gier w dynamicznych modelach konkurencji firm, opierających się na mechanizmach bezpośredniej rywalizacji między konkurentami w ramach podejmowanych przez nie akcji oraz reakcji. Pozwala to na zapis tych działań z perspektywy teorii gier. Ponadto, autor podjął próbę wskazania praktycznych implikacji teorii gier poprzez opracowanie studium przypadku opartego o jej zasady.

Słowa kluczowe: teoria gier, dynamika konkurencyjna, akcja i reakcja.

GAME THEORY AND ITS SIGNIFICANCE IN THE DYNAMIC MODELS OF COMPETITION

Abstract: The main aim of the paper is to present the importance of game theory for the dynamic models of competition of companies. Those models rely on the mechanisms of direct competition between rivals in terms of their actions and reactions. This allows you to record that situation from the perspective of game theory. Beyond the short description of the basic theoretical principles of game theory the author has also attempted to identify the practical implications of that theory by analyzing the case of the entries to the market of two newspapers: Fact and Dziennik Polska-Europa-Świat undertaken by Axel Springer Poland.

Keywords: game theory, competitive dynamics, actions and reactions.

Wprowadzenie

Mechanizm dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu rozważany jest w naukach ekonomicznych już od wielu lat, zmienność i złożoność otoczenia nie są domeną wyłącznie dzisiejszych uwarunkowań działania przedsiębiorstw. Przyjmując za punkt wyjścia koncepcję długich fal Kondratiewa [9], można stwierdzić, że mniej więcej co pięćdziesiąt lat następuje gwałtowny wzrost zmienności podstawowych elementów czynników zewnętrznych, otaczających przedsiębiorstwa – szczególnie tych natury technologicznej. Tym niemniej, pomimo braku kwestionowania zmienności funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa, pewne modele teoretyczne wydają się tego nie uwzględniać (względnie ma to dla nich marginalny charakter), dotyczy to również klasycznych modeli teoretycznych stosowanych w zarządzaniu strategicznym.

Podjęcie tradycyjne spopularyzowane przez Portera [12] zakłada, że możliwa jest budowa długookresowej przewagi konkurencyjnej przez firmę. Wymaga to oczywiście szeregu konsekwentnych działań strategicznych, których rezultatem winno być osiągnięcie ponadnormatywnego wyniku finansowego. Istotnym założeniem tego modelu jest konieczność funkcjonowania względnej stabilności w sektorze, zgodnie z zasadą, że im bardziej statyczny jest sektor, tym większa szansa na długoterminowość budowanej strategii.

Tymczasem, rzeczywistym problemem skutecznego wdrożenia długoterminowej przewagi konkurencyjnej jest znaczna zmienność wielu sektorów. Jest to zgodne z obserwacją D'Aveniego [5], z której wynika, że wiele sektorów jest w istocie hiperkonkurencyjnych – działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w nich funkcjonujące rozrywają istniejące schematy, co powoduje erozję przewagi konkurencyjnej liderów. Z tego powodu, uwzględnienie czasu zmienia statyczne podejście do strategii przedsiębiorstwa w ujęcie dynamiczne, w którym istotnym elementem jest nie tyle obecny obraz otoczenia, ile jego przyszła projekcja. A więc bieżące podjęcie przez firmę działania ma z reguły szersze konsekwencje, niż wyłącznie wynikające z tej pojedynczej decyzji. Prowadzi ono często do sekwencji decyzji strategicznych, kiedy decyzja podejmowana przez firmę ma długookresowe konsekwencje, wywierające wpływ na jej postrzeganie rynkowe (obraz firmy w oczach klientów czy też szerszego otoczenia), jak też i sektorowe (głównie przez konkurentów, jednak również przez dostawców i odbiorców).

Logika budowania przewagi konkurencyjnej, zgodnie z podejściem postulowanym w ramach nurtu dynamiki konkurencyjnej, zakłada, że osiągnięcie sukcesu w długim horyzoncie czasowym jest celem w zasadzie niemożliwym do zrealizowania. Stąd przewaga konkurencyjna funkcjonuje wyłącznie jako swego rodzaju sekwencja krótkookresowych przewag konkurencyjnych, które jedynie w ten sposób mogą prowadzić do długookresowego sukcesu [15]. Szczególnie charakterystyczną cechą tego nurtu jest uwzględnienie dynamiki w relacjach pomiędzy konkurentami, wraz z charakterystycznym podziałem podejmowanych przez nich działań w układzie akcja – reakcja [13]. To wymusza konieczność zrozumienia mechanizmów podejmowania decyzji strategicznych przez konkurentów, jak też i antycypowania ich przewidywanej reakcji wobec działań podejmowanych przez firmę. Uwzględnienie szerokiego spektrum posunięć strategicznych, konieczność przewidywania reakcji rywali wraz ze zrozumieniem podstawowych mechanizmów konkurowania, zwłaszcza uwarunkowanych sektorowo, pozwala na znaczne zmniejszenie tzw. mgły informacyjnej, co umożliwia dynamiczne rozumienie podstawowych mechanizmów konkurowania w branżach [7].

Każdy mechanizm konkurowania w ramach dynamicznych układów korzystających z modelu akcja–reakcja należy przedstawić z punktu widzenia perspektywy teorii gier, gdyż sytuacja w sektorze ma wówczas postać gry, w której za każdym razem można przeciwstawić sobie dwie strony rywalizacji o pozycję w sektorze: aktora i odpowiadającego.

Podstawowe dynamiczne modele konkurowania przedsiębiorstw w branży, przedstawione w układzie zgodnym z teorią gier, nie są przedmiotem szerokiego zainteresowania literatury krajowej. Dotyczy to zarówno opracowań o charakterze teoretycznym, sporadycznie zawierających elementy związane z tą problematyką, jak też (nawet w większym stopniu) opracowań o charakterze badawczym. Stąd celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia teorii gier w dynamicznych modelach konkurowania przedsiębiorstw wraz ze wskazaniem jej praktycznych implikacji poprzez opracowanie przykładu opartego o mechanizm teorii gier z praktyki gospodarczej.

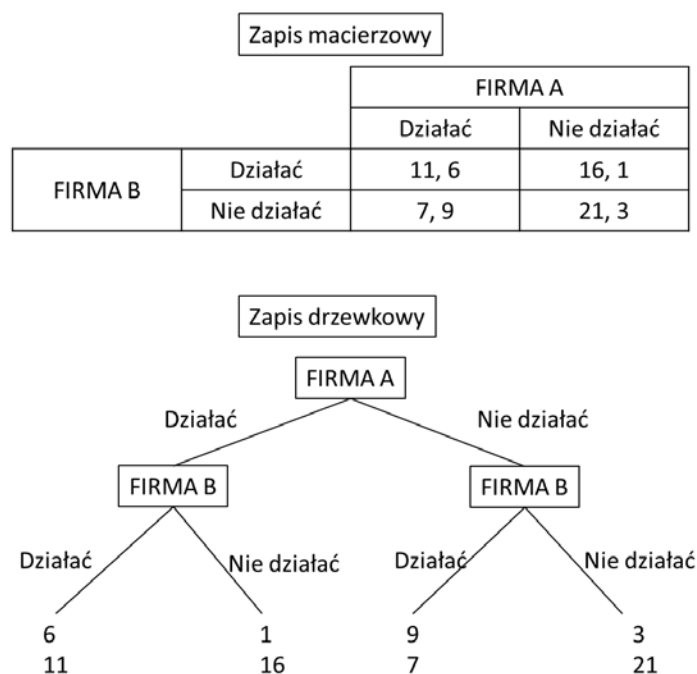
1. Teoretyczne aspekty teorii gier

Teoria gier wywodzi się z matematycznego opisu konfliktu interesów sformułowanego przez von Neumanna w 1928 r., samo określenie „teoria gier” pojawia się w roku 1944, kiedy ukazuje się dzieło autorstwa von Neumanna i Morgensterna, pod tytułem *Theory of Games and Economic Behavior*. O grze można mówić w przypadku, gdy [14]:

- istnieje co najmniej dwóch graczy; mogą to być firmy bądź ludzie, gra może również dotyczyć państw,
- każdy z graczy ma do wyboru określoną liczbę strategii, które determinują sposób rozgrywania przez niego gry,
- wynik gry ustalany jest na podstawie kombinacji strategii wybranych przez graczy,
- każdemu wynikowi odpowiada zestaw wypłat, które można przedstawić liczbowo.

Z teoretycznego punktu widzenia, teoria gier wprowadza wiele różnych opisów sytuacji, które często są powielane tak w naukach ekonomicznych, jak też i w zarządzaniu. Pierwszy z nich to wybór pomiędzy macierzowym a drzewkowym trybem zapisu [8]. W ramach zapisu macierzowego dwie firmy znajdują się po dwóch stronach macierzy, a dla każdej z nich przedstawiona jest suma wypłat, która wynika z przyjęcia określonej postawy w grze. Dodatkowym ważnym elementem jest fakt jednoczesnego podejmowania decyzji przez obu graczy, bez znajomości decyzji drugiego gracza. Sytuacja zapisu drzewkowego jest odmienna, decyzje graczy przedstawiane są w postaci „gałęzi” drzewa, ponadto podejmują je oni w trybie sekwencyjnym, znając poprzednią decyzję przeciwnika (rysunek 1).

Kolejnym teoretycznym aspektem gry jest dokonanie rozróżnienia pomiędzy **grą o sumie zerowej** a **grą o sumie niezerowej**. W pierwszym przypadku (gier o sumie zerowej) występuje modelowa sytuacja czystego konfliktu dla obu stron, gdy wygrana jednej ze stron oznacza przegraną drugiej strony. Takie podejście do gry opiera się na zasadzie strategii dominującej, bądź też na wyznaczeniu punktu siodłowego w grze, który jest najlepszym rozwiązaniem gry, o ile można go obliczyć. W sytuacji, gdy w grze nie ma punktu siodłowego, należy zastosować strategię mieszaną, polegającą na losowaniu jednej z kilku strategii z określonymi prawdopodobieństwami. Ta wersja gry nie jest przypadkiem szeroko interpretowanym w literaturze nauk ekonomicznych z uwagi na znikome występowanie w praktyce.



Rysunek 1. Zapis macierzowy i zapis drzewkowy w teorii gier

Źródło: Na podstawie: [8, s. 130–131]

Dwuosobowa gra o sumie niezerowej wskazuje, że pomiędzy graczami może dojść, poza oczywistym rozwiązaniem w postaci konfliktu, również do współpracy. Wynika to z faktu, iż w przeciwieństwie do poprzedniego rozwiązania, wygrana jednej ze stron konfliktu nie musi automatycznie oznaczać przegranej drugiej.

Pierwszy, klasyczny typ rozwiązania gry o sumie niezerowej, to rozwiązanie niekooperacyjne. W celu ustalenia wypłaty optymalnej wykorzystuje się mechanizm zwany równowagą Nasha, zgodnie z którym dla każdej gry dwuosobowej o sumie niezerowej istnieje co najmniej jedna równowaga – w strategiach czystych bądź też mieszanych. Tym niemniej, równowagę Nasha mogą cechować różne właściwości niepożądane [14], np. w grze może ich występować kilka, przy czym mogą one być niewymienne i nie-

ekwiwalentne. W tej sytuacji stosuje się mechanizm zwany kryterium Pareto, gdzie przyjmuje się, że gra nie jest paretooptymalna, gdy kończy się innym wynikiem, który daje obu graczom wyższe wypłaty, bądź też jednemu z nich wyższą przy pozostawieniu wypłaty drugiego bez zmian. Stąd rozwiązaniem gry jest osiągnięcie takiej równowagi Nasha, która byłaby paretooptymalna.

Drugi mechanizm rozwiązania gry dwuosobowej o sumie niezerowej zakłada możliwość kooperacji pomiędzy graczami. Do niego zwykle stosuje się rozwiązanie znane pod nazwą „dylematu więźnia”, gdzie w grze o sumie niezerowej mającej dokładnie jeden punkt równowagi, równowaga ta może nie być paretooptymalna, co wiąże się z przedkładaniem racjonalności indywidualnej nad racjonalność grupową [11]. Pomimo tego, że w tej grze można zaobserwować wystąpienie równowagi Nasha przy wyborze jednej ze strategii, osiągnięty wynik nie jest paretooptymalny.

2. Teoria gier a dynamiczne modele konkurowania

Mechanizmem umożliwiającym uniknięcie zagrożeń związanych z klasyczną postacią „dylematu więźnia” jest wprowadzenie zasad zwiększających skłonność firm do koordynacji działań. Dixit i Nalebuff [6] uważają, że można to osiągnąć poprzez wykorzystanie znanych z zasad ekonomii sektorowej warunków funkcjonowania karteli. Kalkulacja ryzyka dla firm-oszustów wiąże się ze spełnieniem trzech warunków: stwierdzeniem występowania oszustwa, ukaraniem firmy-oszusta oraz nieuchronnością kary. Sam fakt występowania podanych warunków jednocześnie prowadzi potencjalnych oszustów do przeprowadzenia kalkulacji ryzyka, czy oszustwo koordynacyjne w ogóle się opłaca.

Kolejną metodą rozwiązania „dylematu więźnia” jest zastosowanie strategii „wet za wet” (*Tit For Tat*), gdzie strategia wygrywająca powinna być: przyjazna – start to kooperacja, odwetowa – kara za każde oszustwo, przebacząca – oferująca możliwość powrotu do kooperacji po ukaraniu oszustwa oraz przejrzysta [1].

Teoria gier może być aplikowana również do **rozwiązywania dylematu duopolu** poprzez poszukiwanie optymalnej strategii dla przedsiębiorstwa. Problemem w przypadku duopolu jest z reguły kwestia znalezienia optymalnej skali produkcji, przy której firma maksymalizuje zyski. Mechanizmem rozwiązania takiej gry jest wykorzystanie modelu Cournota [2], który wraz z równowagą Nasha daje następującą kolejność (z punktu widzenia najwyższej korzyści ekonomicznej dla firm w sektorze) [14]: monopol, kooperacja z wypłatami ubocznymi, kooperacja bez wypłat ubocznych, niekooperacyjna równowaga w grze oraz klasyczna równowaga rynkowa (najmniej korzystny wynik gry). Korzyść dla konsumenta kształtowałaby się wręcz na odwrót.

Dodatkowo, reguły teorii gier mogą być przedmiotem aplikowania do potrzeb badań empirycznych. Podstawową przesłanką musi wtedy stać się, zgodnie z zasadami dynamiki konkurencyjnej, myślenie w kategoriach konkurowania przeciwko konkurentowi, nie zaś konkurowania przeciwko konkurencji [4]. Gdyż w istocie w procesie konkurowania ważny jest konkurent, nie zaś obserwowana struktura konkurencji, która może się szybko zmienić.

3. Przykład wykorzystania teorii gier w procesach decyzyjnych

Teoria gier może być w stosunkowo prosty sposób aplikowana do potrzeb przeprowadzania analizy decyzji konkurencyjnych przedsiębiorstw. Za przykład posłuży tutaj mechanizm konkurowania zastosowany przez koncern prasowy Axel Springer Polska dla swoich dwóch tytułów na rynku dzienników: Faktu oraz Dziennika Polska-Europa-Świat. Dwukrotnie dla obu tytułów przyjęte zostały zbliżone strategie wejścia, segmenty były również względnie zbliżone, wyniki zaś odmienne z uwagi na inną reakcję konkurentów w obliczu wejścia. Wszystkie dane opracowane zostały na podstawie dostępnych publicznie informacji

zawartych w materiałach branżowych oraz biuletynach Związku Kontroli Dystrybucji Prasy w Polsce [10]. Studium przypadku przedstawione zostanie w uproszczony sposób, z uwzględnieniem zaledwie kilku zmiennych, aczkolwiek można przypuszczać na podstawie obserwacji *post factum*, że były one decydujące dla ostatecznego wyniku podjętej akcji.

W październiku 2003 r. Wydawnictwo Axel Springer, po udanym wprowadzeniu na rynek tygodnika Newsweek, postanowiło zrealizować swoje ambicje w postaci ataku na segment prasy codziennej. Nawet pobieżny przegląd istniejących tytułów konkurencyjnych wskazywał, że zdecydowanie najłatwiejszym celem będzie pozycja pierwszego polskiego tabloidu – Super Expressu. W analizowanym sektorze obserwowano dwie dodatkowe pozycje, zajmowane przez Gazetę Wyborczą (atak został przeprowadzony trzy lata później) oraz Rzeczpospolitej (do tej pory ataku nie było – pozycja tego dziennika wydaje się charakteryzować najwyższym poziomem barier mobilności wewnątrzsektorowej).

Po przeprowadzonych przygotowaniach organizacyjnych poprzedzających wejście na rynek, Axel Springer decyduje się działać. Stosuje strategię marketingową 4P, przy założeniu wejścia z dużym rozmachem (nakłady na reklamę) oraz niską ceną. Proponowana cena wejścia to 1,00 zł za egzemplarz gazety, jest ona znacznie niższa, niż cena bezpośredniego konkurenta, Super Expressu, gdyż najniższa cena oscylowała w granicach 1,30 zł. Ceny pozostałych konkurentów wyglądały wówczas następująco: Gazeta Wyborcza około 2,00 zł, Rzeczpospolita około 2,50 zł, ceny dzienników lokalnych były bardzo zróżnicowane [3]. W efekcie takiej decyzji pozycja Faktu na rynku błyskawicznie rośnie, w ciągu jednego roku od momentu wprowadzenia gazeta ta uzyskuje status lidera pod względem wielkości sprzedaży, którego nie oddała do chwili obecnej.

Drugi atak nastąpił w kwietniu 2006 r., tym razem Axel Springer Polska decyduje o uplasowaniu na rynku nowego dziennika, segmentem ataku jest średnia pozycja w sektorze, zajmowana dotychczas na dużą skalę wyłącznie przez Gazetę Wyborczą. I tym razem strategia wejścia jest podobna – zmasowane nakłady reklamowe, przygotowane kanały dystrybucyjne oraz niska cena, ustalona na poziomie 1,50 zł za egzemplarz. To cena mniej więcej o 25% niższa od wydatku na Wyborczą, wobec czego, o ile odpowiedź odbiorców byłaby zbliżona do roku 2003, Axel Springer Polska mógłby zapewne ogłosić kolejny spektakularny triumf. A jednak tym razem sytuacja wygląda całkowicie inaczej, co znalazło swoje odzwierciedlenie w wynikach sprzedaży. Wynikało to z faktu, że tym razem odpowiadający zdecydował się na działanie typu „wet za wet”, co doprowadziło do zmniejszenia ceny za jeden egzemplarz Gazety Wyborczej również do 1,50 zł. Mało tego – cena ta została wprowadzona na rynek w momencie poinformowania o „nowej” cenie Dziennika Polska-Europa-Świat.

Jak – z punktu widzenia teorii gier – można odbierać te obie sytuacje? Zdaniem autora, w takim przypadku narzędzie to sprawdzi się bardzo dobrze. Wynika to z faktu, że można bardzo uprościć zmienne poddawane analizie, a jej wyniki będą w dalszym ciągu wiarygodne. Wobec tego do przyjęcia pewnych założeń niezbędne jest dokonanie dalszych uproszczeń: brak znaczenia jakichkolwiek innych działań podejmowanych przez firmy (reklamy, inne formy wsparcia itd.); przyjęcie założenia o stałej elastyczności cenowej popytu warunkowanej ceną (przyjęcie, że elastyczność ta wygląda identycznie w obu segmentach); brak jakichkolwiek przepływów pomiędzy innymi segmentami rynku (np. ze strony dzienników regionalnych); przyjęcie występowania pewnego poziomu lojalności ze strony klienta, gdzie przy tej samej cenie produktu stary produkt utrzyma 2/3 udziału w rynku (jest to najmniej realistyczne, zważywszy na sytuację w relacji Gazeta Wyborcza – Dziennik Polska-Europa-Świat), natomiast nowy gracz przejmie zaledwie 1/3 popytu. Nie dotyczy to sytuacji różnicy cen, gdzie należy zrobić kolejne założenie: w sytuacji, gdy stary produkt jest tańszy, niż nowy – przejmuje on 4/5 (80%) całości sektora. W odwrotnej sytuacji, tzn. gdy nowy produkt jest tańszy, ma on przewagę wobec starego produktu jak 2/3 do 1/3. Należy zauważyć, że założenia te nie stoją w sprzeczności z obserwacją realnych uwarunkowań funkcjonowania firm, zwłaszcza w warunkach rynków wrażliwych na ceny.

Pierwszym działaniem jest dokonanie kalkulacji prognozowanej sprzedaży dzienników, wynikającej z obniżenia ceny przez poszczególne koncerny. Biorąc pod uwagę wzór na elastyczność cenową popytu:

$$\varepsilon = \frac{p \cdot \Delta q}{q \cdot \Delta p}$$

można obliczyć przypuszczalną elastyczność cenową popytu przypominającą walkę Gazety z Dziennikiem. Zakładając, że nie zachodzi przepływ klientów pomiędzy poszczególnymi segmentami rynku, uwzględniona zostanie sytuacja na przełomie lat 2005 i 2006, czyli wówczas, gdy nastąpiło wejście na rynek nowego tytułu i obustronna wojna cenowa.

$$\varepsilon = \frac{2 \cdot 203,2}{447,7 \cdot -0,5} = \frac{406,4}{-223,85} = -1,82$$

Wnioskując na podstawie otrzymanego wyniku, można stwierdzić, że rynek jest wrażliwy na cenę (wartość elastyczności cenowej popytu przekracza 1), należy również pamiętać, iż dotyczy to „wyższej półki rynkowej” (Gazeta Wyborcza), wynik dla tabloidów mógłby być jeszcze wyższy. Na podstawie założeń i dokonanych obliczeń elastyczności cenowej popytu można pokusić się o przedstawienie sytuacji wejścia na rynek dla obydwu dzienników w postaci macierzy gry z wypłatami dla obu graczy. Sytuacja dla pary Fakt–Super Express przedstawiona została w tabeli 1, natomiast grę pomiędzy Gazetą Wyborczą a Dziennikiem Polska-Europa-Świat zestawiono w tabeli 2.

Jak widać z analizy przygotowanych tabel, w żadnym z przypadków liderom rynku nie opłacało się przyjąć postawy wyczekiwania. Za każdym razem przy braku obniżenia ceny, firma traciłaby pozycję lidera. Raz utraconą nie jest łatwo odzyskać, a jeżeli nawet uda się to zrobić, to wysokim kosztem. Oczywiście wyniki nie są do końca zgodne z rzeczywistością, zostały przeliczone przez autora zgodnie z przedstawionymi wcześniej założeniami. Nie przewidziano wzrostu rynku jako całości, jedynym parametrem zmieniającym skalę sprzedaży jest spadek ceny. Obserwacja wyników wypłat przedstawionych w tabelach 1 i 2 pozwala na refleksję, że Super Express wybrał najgorszą możliwą opcję, przez co utracił prymat rynkowy. Druga sytuacja była całkowicie inna, odpowiedź Gazety Wyborczej postawiła Dziennik Polska-Europa-Świat w trudnej sytuacji konkurencyjnej. Strategia ta pozwoliła Wyborczej na utrzymanie przewagi, co więcej, po kolejnych trzech latach na rynku Axel Springer postanowił pozbyć się Dziennika z portfela produktów. Strategia agresywnej obrony własnej pozycji konkurencyjnej przyniosła Gazecie Wyborczej duży sukces konkurencyjny.

Tabela 1. Hipotetyczny poziom sprzedaży w przypadku wejścia na rynek Faktu

		Fakt	
		Cena 1,30	Cena 1,00
Super Express	Cena 1,30	200, 100	142, 284
	Cena 1,00	341, 85	284, 142

Tabela 2. Hipotetyczny poziom sprzedaży w przypadku wejścia na rynek Dziennika

		Dziennik	
		Cena 2,00	Cena 1,50
Wyborcza	Cena 2,00	300, 150	218, 437
	Cena 1,50	524, 131	437, 218

Podsumowanie

Teoria gier wraz z nurtem dynamiki konkurencyjnej daje menedżerom do wykorzystania bogaty arsenał narzędzi analitycznych, co pozwala na dobór odpowiednich narzędzi konkurowania, które w połączeniu z dynamicznymi modelami budowania przewagi konkurencyjnej pozwalają na zrozumienie teoretycznych

i praktycznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu. Jednocześnie samo wykorzystanie teorii gier w dynamicznych modelach konkurowania daje możliwość właściwego przedstawienia sytuacji konkurencyjnej firmy oraz jej rywala (dla modeli gier dwuosobowych), co umożliwia podejmowanie świadomych decyzji w zakresie doboru optymalnych narzędzi konkurencyjnych.

Bibliografia

1. Axelrod R., Hamilton W.D. (1981), *The Evolution of Cooperation*, Science, vol. 212, s. 1390–1396.
2. Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S. (2004), *Economics of Strategy*, Wiley.
3. Białek-Szwed O.B. (2012), »Super Express« – pierwszy polski tabloid (studium przypadku), iNFOTEZY, vol. 2, no. 1.
4. Chen M.-J. (2010), *Reflecting on the Process: Building competitive dynamics research*, Asia Pacific Journal of Management, vol. 27, s. 9–24.
5. D'Aveni R.A. (1994), *Hyper Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York.
6. Dixit A.K., Nalebuff B.J. (1993), *Thinking Strategically*, W.W. Norton&Company, New York.
7. Grimm C.M., Lee H., Smith K.G. (2006), *Strategy as Action. Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.
8. Ho T.-H., Weigelt K. (1997), *Game Theory and Competitive Strategy*, w: *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, eds. G.S. Day, D.J. Reibstein, John Wiley&Sons, New York.
9. Kondratieff N.D. (1935), *The Long Waves in Economic Life*, Review of Economics and Statistics, vol. 17, s. 105–115.
10. Matyjas Z. (2013), *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
11. Miller J. (2003), *Game Theory at Work*, McGraw-Hill, New York.
12. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
13. Smith K.G., Ferrier W.J., Ndofo H. (2001), *Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions*, w: *Handbook of Strategic Management*, eds. M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison, Blackwell, London, s. 315–361.
14. Straffin P.D. (2004), *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
15. Wiggins R.R., Ruefli T.W. (2005), *Schumpeter's Ghost: Is hypercompetition Making the Best of Times Shorter?*, Strategic Management Journal, vol. 26, s. 887–911.

ZAUFIANIE JAKO STRATEGICZNY ZASÓB WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W dobie rosnącej konkurencji, a także rosnącej świadomości społecznej, nowoczesny model zarządzania przedsiębiorstwem opiera się coraz częściej na założeniach koncepcji społecznej odpowiedzialności (CSR), u której podstaw leży równoważenie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Wynika to z faktu, iż działalność przedsiębiorstwa wywiera znaczący wpływ na otoczenie bliższe i dalsze, a także na jego wewnętrzne środowisko. Z tego też względu przedsiębiorstwa dobrowolnie nakładają na siebie obowiązek odpowiedzialności za społeczność lokalną oraz środowisko, w którym funkcjonują. W takim rozumieniu CSR ważną rolę przypisuje się kategorii zaufania, bowiem przedsiębiorstwa opierają swoje działania na paradygmacie partnerstwa, kooperacji z innymi podmiotami działającymi w otoczeniu, a więc z szerokim gronem interesariuszy. Można zatem założyć, iż kategoria zaufania z jednej strony wpływa na efektywność działań współczesnego przedsiębiorstwa, z drugiej zaś sprzyja wdrożeniu i realizacji strategii działania. Wobec powyższego zaufanie należy traktować jako strategiczny zasób współczesnej organizacji na rynku, przesądzający o jego sukcesie rynkowym.

Słowa kluczowe: zaufanie, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – CSR.

TRUST AS STRATEGIC TRESOURCE OF THE MODERN ENTERPRISE

Abstract: At the time of growing competition, and social consciousness, modern model of enterprise management is more and more often based on Corporation social responsibility CSR assumptions. CSR is based on counterbalance of economic, ecological and social targets. It arise from the fact, that company's activity has significant influence on both, close, further and also internal environment. That is why enterprises take responsibility for local society and internal environment voluntarily. CSR attributes an important part to category of trust, because enterprises base their operations on paradigm of partnership, and cooperation with another companies functioning in close surroundings, with wide of bunch of stakeholders. To assume, category of trust has huge influence on modern enterprise efficiency and on the other hand, it further implementation and operating strategy realization. That is the reason why trust should be treated as strategic resource of modern market organization, what predestinates market achievement.

Keywords: trust, corporate social responsibility.

Wprowadzenie

Rosnące wymagania klientów, globalizacja rynków, wzrost koncentracji produkcji w coraz to większej liczbie branż wymuszają na przedsiębiorstwach dostosowywanie się do zmieniających się wymagań gospodarczych poprzez podejmowanie w organizacjach działań doskonalących efektywność procesów zarządzania. Jednym z podstawowych elementów efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem jest opracowywanie i wdrażanie skutecznych strategii, które powinny nie tylko mieć charakter adaptacyjny, ale przede wszystkim przeciwdziałać niekorzystnym trendom zewnętrznym przy jednoczesnym wykorzystaniu

okoliczności sprzyjających funkcjonowaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa. Z tego też względu współczesne przedsiębiorstwa poszukują coraz nowszych sposobów umożliwiających poprawę efektywności, wartości, a w konsekwencji ich konkurencyjności.

W warunkach dużej zmienności otoczenia częściej o sukcesie rynkowym decydują przede wszystkim kategorie etyczne i społeczne niż kategorie ekonomiczne. Podyktowane jest to faktem, iż sektor gospodarczy w największym stopniu oskarżany jest o szereg nieetycznych zachowań, a także ukierunkowanie działalności wyłącznie na maksymalizację zysków. Z tego też względu współczesne przedsiębiorstwo nie może i nie powinno budować tylko ekonomicznych strategii podnoszących wartość długoterminowego zysku, ale przede wszystkim uwzględniać społeczne i ekologiczne aspekty strategii zarządzania, realizując w ten sposób koncepcję społecznej odpowiedzialności. Niestety, koncepcja ta wciąż jest utożsamiana przez menedżerów bardziej ze sferą kosztów i spełnianiem umownych standardów etycznych lub mniej umownych, bo wymaganych prawem standardów środowiskowych, niż z metodą na tworzenie realnej wartości biznesowej w sposób strategiczny [2, s. 319; 4, s. 56]. Takie podejście wydaje się błędne, bowiem CSR jest koncepcją połączenia celów ekonomicznych z celami społecznymi i ekologicznymi, które przyczyniają się do ogólnego wzrostu wartości przedsiębiorstwa, a tym samym do wzrostu przychodów. Zatem społeczną odpowiedzialność należy traktować jako wyznacznik sukcesu na rynku, a nie jako dodatkowy balast związany z prowadzeniem działalności gospodarczej. Jak podkreśla E. Skrzypek: „w ostatnich latach w świecie biznesu pojawiła się potrzeba powrotu do takich podstawowych wartości, jak zaufanie, uczciwość oraz czysta gra. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest logiczną konsekwencją wolności i coraz mocniej uświadamianej sobie przez człowieka ciężkiej na nim odpowiedzialności za świat i jego przyszłość [...] rozwój i wzrost wartości odpowiedzialnej firmy przekłada się najczęściej na wzrost zadowolenia i jakości życia wszystkich interesariuszy. Oznacza to działanie na rzecz wspólnego dobra [...] firma wygrywa wtedy, gdy wygrywają ci, którzy razem z nią budują sukces” [13, s. 3]. Zatem można stwierdzić, iż społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, a wraz z nią takie wartości, jak zaufanie czy uczciwość, to niewątpliwie sprzymierzeńcy w uwzględnianiu elementów etycznych i społecznych w działalności gospodarczej, a także podejmowanie niezbędnych kroków w budowaniu długofalowej wartości i w utrzymaniu się na rynku. Z tego też względu współczesne przedsiębiorstwa powinny sobie zacząć zdawać sprawę, iż prowadzenie biznesu zgodnie z konceptem odpowiedzialności społecznej, włączając w to normy i wartości etyczne, tworzy aktywna organizacji, budując w ten sposób tak ważne zaufanie klientów, prowadzące do zwiększenia ufności inwestorów, a także dumy pracowników. Ponadto przedsiębiorcy w dobie kryzysu muszą zacząć zdawać sobie sprawę, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz korzyści ekonomicznych jest łatwiejsze, jeśli zdobędzie się zaufanie otoczenia. W opracowaniu skupiono się na kategorii zaufania jako strategicznego zasobu współczesnej organizacji. Celem pracy jest zatem wykazanie, iż zaufanie społeczne stanowi obecnie jeden ze skutecznych narzędzi zarządzania strategicznego, które w dużej mierze wpływa na sukces współczesnej organizacji.

1. Istota i znaczenie zaufania

Zaufanie to złożony koncept teoretyczny zyskujący w ostatnim czasie coraz większego uznanie w naukach ekonomicznych i zarządzaniu. Można pokusić się o stwierdzenie, iż zaufanie obok transparentności (przejrzystości) jest coraz powszechniej uznawane za cenną wartość, której brak staje się przeszkodą w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Wzrost zainteresowania zaufaniem jako problemem badawczym wynika przede wszystkim ze zjawiska globalizacji, wzrastającego zainteresowania zarządzaniem czynnikami miękkimi, rosnącej roli kapitału społecznego, wzrastającego znaczenia wiedzy, rozwoju organizacji wirtualnych, niepewności, złożoności oraz współzależności działania.

Zaufanie jest niezbędnym czynnikiem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Autorzy zajmujący się tą problematyką podkreślają, że zaufanie jest esencjonalnym elementem kreowania relacji,

podstawą rozwoju otwartej komunikacji i dialogu, a w konsekwencji osiągnięcia wspólnych celów [9, s. 12]. W literaturze przedmiotu pojęcie zaufania jest rozpatrywane z różnych perspektyw, co świadczy o interdyscyplinarnym charakterze i jego wielowymiarowości. Z tego też względu trudno jest wybrać jedną uniwersalną definicję. Generalnie można zauważyć, że zaufanie w literaturze jest interpretowane w kategoriach [6, s. 17]:

- dyspozycji, czyli mentalnego subiektywnego stosunku wobec drugiej strony (ocena, przewidywanie, oczekiwanie);
- decyzji, czyli intencji (zamiaru) polegania na niej, przez co ufający uzależnia się od drugiej strony;
- zachowania, które jest wynikiem powierzenia czegoś drugiej stronie.

Próby zintegrowania różnych perspektyw postrzegania zaufania podjęli Mayer, Davis i Schoorman. Ich zdaniem, zaufanie to gotowość (podjęcie ryzyka) do akceptowania działań drugiej strony, oparte na założeniu, że ta druga strona wykona określone działania istotne dla obdarzającego zaufaniem [12]. W zależności od tego, czy zaufanie będzie rozpatrywane na poziomie interpersonalnym, czy społecznym (grupowym, organizacyjnym), można go traktować jako przejaw zachowania, emocji. Według S.P. Robbinsa zaufanie to pozytywne oczekiwanie, że nikt – słowem, czynem lub decyzją – nie będzie działał przeciwko nam [11, s. 501]. W kontekście współdziałających ze sobą organizacji gospodarczych zaufanie postrzegane jest jako kategoria wielowymiarowa, odnosząca się przede wszystkim do oczekiwania, że na partnerze można polegać, iż dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości [16, s. 141–159]. Zaufanie w tym zakresie postrzegane jest z jednej strony jako główna wartość organizacyjna, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania – wyznaczenia wartości operacyjnych, z drugiej zaś jako podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania [3, s. 16; 7, s. 144]. Z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności zaufanie to wzbudzenie w odbiorcach poczucia, że: podejmuje się odpowiedzialne decyzje, jest się odpowiedzialnym za swoje działania. Za J.O. Paliszkievicz należy stwierdzić, iż zaufanie to wiara, że druga strona [10, s. 228]:

- nie będzie działała przeciwko nam,
- będzie działała w sposób, który jest dla nas korzystny,
- będzie wiarygodna,
- będzie się zachowywała w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami.

Zatem zaufanie to wiara w dobre intencje innych, oczekiwanie, że dotrzymają oni swoich obietnic, wynika ono z wyboru, jest dobrowolne. Jednocześnie można stwierdzić, iż zaufanie stanowi niejako panaceum w ryzykownej sytuacji. Wobec tego można wysunąć wniosek, iż zaufanie, a wraz z nim budowanie relacji na nim opartej staje się niezbędnym elementem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.

2. Zaufanie jako strategiczny zasób współczesnej organizacji

Kreacja zaufania wspiera wdrożenie i wykonywanie odpowiedzialnych działań, co nie wiąże się z dużym ryzykiem i niepewnością, powodując chęć nawiązania szerszej relacji biznesowej. Zaufanie przekłada się na trwałość i wielkość przedsiębiorstw, ład gospodarczy, kulturę danej organizacji, misję i wizję, elastyczność, szybkość działania, tworzenie aliansów, umiejętność tworzenia organizacji sieciowych, strategię, zarządzanie, efektywność działań, a w konsekwencji na konkurencyjność. Jak podkreśla E. Skrzypek, zaufanie jest sprawą niezmiernie ważną. Zaufanie buduje się bardzo długo, traci szybko, a odbudowanie trwa jeszcze dłużej. Zaufanie ma swoje źródło w zachowaniach organizacyjnych i kształtuje je w zasadniczym zakresie. Jest ono związane z: rozczarowaniem, efektywnością pracy, skutecznością zarządzania, skutecznością przywództwa, lojalnością, produktywnością, a także efektywnością i skutecznością procesów [14, s. 138]. Zaufanie prowadzi także do aktywności, innowacyjności i jest ważnym czynnikiem budowania

sieci współpracy i spójności społecznej. Wielu autorów postrzega zaufanie przez pryzmat następujących korzyści [5, s. 29–31]:

- redukcja kosztów transakcyjnych (Handy 1995),
- wpływ na koordynację organizacji (Shapiro 1987),
- motywacja do decyzji (McAllister 1995),
- uruchomienie twórczego myślenia (Szulczewski 2003),
- zachęta do uczestnictwa w transakcjach (Dasgupta 1998),
- promocja wymiany informacji (Earley 1986),
- podtrzymanie istniejących rynków (Akerlof 1970),

z tego też względu należy je traktować jako strategiczny zasób każdej organizacji. Potwierdzeniem tego, iż zaufanie należy traktować w kategoriach strategicznych, jest fakt, iż z powodzeniem przechodzi ono testy sprawdzające strategiczną wartość, zaproponowane przez M. Bartnickiego [1, s. 55–57], tj.:

- test cenności – dzięki zaufaniu organizacja może szybko reagować na zmiany w turbulentnym otoczeniu, gdyż pozwala na redukcję formalizacji działań;
- test rzadkości (niedoboru) – wysoki poziom zaufania jest aktywem niematerialnym nielicznych organizacji;
- test własności – zaufanie interpersonalne stanowi specyficznie pojmowany akcjonariat pracowniczy, ponieważ może występować u pracowników – w ten sposób jest nierozdzielnie związany z przedsiębiorstwem. nie może być on po prostu transferowany pomiędzy przedsiębiorstwami;
- test podatności na naśladowictwo – zaufanie jest trudne do imitacji;
- test trwałości – w wysoce turbulentnym środowisku może być gwarantem uniwersalnej interpretacji rzeczywistości;
- test substytucyjności – zaufania nie można zastąpić innymi użytecznymi wartościami, ponieważ to ono jest stymulatorem innych norm kulturowych;
- test wyższej konkurencyjnej – zaufanie może być podstawą wysoce konkurencyjnej strategii działania;
- test kodyfikacji – zaufania nie można osiągnąć poprzez administracyjne rozporządzenia i skodyfikowane przepisy organizacyjne;
- test organizacji – zaufanie obejmuje praktycznie wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji;
- test uosobienia – posiadanie zaufania w organizacji wpływa na zdolność działań w przedsiębiorstwie;
- test ważności – zaufanie jest istotne dla efektywnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa teraz i w przyszłości.

Można zatem założyć, iż zaufanie stanowi determinantę efektywnego funkcjonowania, wspierając proces wdrożenia i realizacji przede strategii. Z tego też względu istotnego znaczenia nabiera pięć wymiarów zaufania. Pierwszy wymiar – osobowościowy – jest oparty na czynnikach kulturowych, przede wszystkim wartościach, normach oraz przekonaniach podzielanych przez wszystkich lub większość pracowników i menedżerów. Wymiar drugi – kalkulacyjny – bazuje na szacowaniu korzyści i kosztów budowania relacji zaufania, dokonywanej przez jednostki – uczestników organizacji. Kolejny – instytucjonalny – daje możliwość wzajemnego przewidywania zachowań współdziałających przedsiębiorstw oraz interpretowania ich celów. Z kolei wymiar czwarty – percepcyjny – odnosi się do wzajemnego postrzegania siebie jako partnerów mających wspólne cele oraz wspólne wartości i normy kulturowe. Ostatni wymiar zaufania – kumulacyjny – to wiedza na temat partnerów, jaką dysponują współdziałające organizacje, połączona z ich zdolnością do wypełniania własnych zobowiązań [8, s. 264].

Przedstawione wymiary zaufania tworzą z jednej strony całościowy proces budowania zaufania w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś uwarunkowania leżące u ich podstaw wpływają na efektywne zarządzanie poprzez zaufanie. W tym miejscu należy zaznaczyć, iż budowanie zaufania wymaga wiele pracy i zaangażowania. Pracownicy, którzy znają wartości uznawane przez przedsiębiorstwo, będą nawzajem sobie ufali, co w efekcie wpłynie na poziom ogólnego zaufania. Oczywiście zbudowanie zaufania między pracownikami nie stanowi wystarczającej przesłanki sukcesu, istotne jest stworzenie odpowiedniego klimatu, który

go wzmacnia. Środowisko pracy, które zapewnia pracownikom wspólny kierunek działania, wzmacnia zaufanie, a w wielu kwestiach może przynieść znaczące korzyści. Sukces zarządzania zaufaniem zależy przede wszystkim od ustalenia wspólnych celów i sposobów postępowania czy rozwiązywania problemów, a nawet do wzrostu korzyści ekonomicznych.

Fakt ten potwierdza R.K. Sprenger [15, s. 27, 49]. Jego zdaniem, zaufanie wspiera przedsiębiorczość i kreatywność pracowników. Co więcej, strategia oparta na zaufaniu zyskuje zaangażowany personel. W przedsiębiorstwach, w których istnieje wysoka tolerancja na błędy, pracownicy mają świadomość, że nie zostaną ukarani za niepowodzenia. Można pokusić się o stwierdzenie, iż obecnie zaufanie staje się głównym czynnikiem zachęcającym do uczestnictwa na rynku.

Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, iż zaufanie to złożone i wielowymiarowe zjawisko. Nie tylko towarzyszy ono każdej transakcji dokonywanej na rynku, ale także jest czynnikiem wzrostu i stabilności rynków. Zaufanie jest także kluczowym elementem skutecznej komunikacji, pracy zespołowej, działań odnoszących się do interakcji pomiędzy ludźmi i organizacjami. Jest ono z jednej strony punktem wyjścia dla implementacji różnych metod i technik zarządzania, z drugiej zaś zajmuje centralne miejsce w stosunku do innych koncepcji zarządzania, jak: zarządzanie wiedzą, innowacjami, jakością, komunikacją, przez cele, strategiczne, zasobami ludzkimi, projektami a w szczególności społecznej odpowiedzialności. Co więcej, kapitał zaufania może być źródłem największej przewagi konkurencyjnej, ponieważ trudno go ustanowić i naśladować. Dlatego też zaufanie zmniejsza ryzyko związane z prowadzeniem działalności, zwiększa zaangażowanie pracowników, obniża koszty. Zatem staje się ono strategicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Niestety, wiele przedsiębiorstw nie zdaje sobie sprawy, iż zaufanie przyczynia się do realizacji strategii i podejmowania decyzji biznesowych bez konieczności każdorazowego zapewniania o ich słuszności. Jeśli poziom zaufania między pracownikami a ich przełożonymi lub organizacją będzie się kształtował na niskim poziomie, to jakiegokolwiek wdrożenie polityki, praktyki i ostatecznie strategii działania będzie dużo trudniejsze niż w przypadku przedsiębiorstw o dużym poziomie zaufania.

Bibliografia

1. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
2. Brendzel-Skowera K. (2012), *Tworzenie wartości według społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe: Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, nr 55, Uniwersytet Szczeciński.
3. Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
4. Ćwik N. (2012), *Wspólna odpowiedzialność. Rola marketingu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
7. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Kwiecień A. (2012), *Zaufanie kluczem do realizacji strategii*, w: *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, red. A. Strabryła, K. Woźniak, Mfiles.pl, Encyklopedia Zarządzania, Kraków.
9. Lewicka D. (2012), *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, Organizacja i Kierowanie, nr 3.

10. Paliszkiewicz J. (2011), *Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwie. Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, t. 2, Opole.
11. Robbins S.P. (2000), *Managing Today*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
12. Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*, *Academy of Management Review*, April, vol. 32, iss 2.
13. Skrzypek E. (2010), *Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, *Problemy Jakości*, nr 4.
14. Skrzypek E. (2010), *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*, w: *Etyka w biznesie*, red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin.
15. Sprenger R.K. (2009), *Zaufanie # 1*, MT Biznes, Warszawa.
16. Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, *Organization Science*, no. 9 (2).

Kazimierz Perechuda, Iwona Chomiak-Orsa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wojciech Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

DETERMINANTY PROJEKTOWANIA MODELI BIZNESU DLA KLUBÓW SPORTOWYCH

Streszczenie: Funkcjonowanie klubów sportowych w gospodarce rynkowej wymusza poszukiwanie rozwiązań zarządczych oraz modeli biznesowych, które pozwalają na doskonalenie funkcjonowania tego typu organizacji zarówno w zakresie systemów informacyjnych, jak i zasad finansowych.

Problemem badawczym zaprezentowanym w artykule jest wskazanie na teoretyczne przesłanki poszukiwania determinant projektowania modeli biznesowych, które mogą być użyteczne dla klubów sportowych. Autorzy przedstawiają swoje poglądy na podstawie indukcyjnego procesu wnioskowania. Artykuł ma charakter rozważań naukowych wynikających z prowadzenia badań podstawowych w ramach projektu NCN-u, które mają przyczynić się do stworzenia modeli biznesowych możliwych do zaimplementowania w klubach sportowych.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, determinanty, kluby sportowe.

DETERMINANTS OF DESIGNING BUSINESS MODELS IN SPORTS CLUBS

Abstract: Operation of sports clubs in a market economy forces seeking solutions managerial and business models that allow the improvement of the functioning of this type of organization in terms of both information systems and financial rules. Research problem presented in the article is a theoretical rationale for determinants of design business models that may be useful for sports clubs. The authors present their views on the basis of a process of inductive inference. The article has a character of reflection resulting from fundamental research in the framework of the NCN project.

Keywords: business models, determinants, sports clubs.

Wprowadzenie

Komercjalizacja klubów sportowych stanowiła główną przesłankę do poszukiwania metod oraz modeli zarządzania, które umożliwiają osiągnięcie zakładanej efektywności ich funkcjonowania. Postępująca profesjonalizacja w zakresie zarządzania klubem sportowym w zmieniających się warunkach gospodarczych przyczynia się do zwiększenia zainteresowania modelami biznesu kreowanymi w obszarze nauk o zarządzaniu. Oczywiście specyfika funkcjonowania klubów sportowych w ramach dyscyplin zespołowych, takich jak: piłka nożna, koszykówka, siatkówka, piłka ręczna, narzuca konieczność odrębnego projektowania modeli biznesowych, które mogłyby mieć zastosowanie w kreowaniu skutecznego zarządzania klubem sportowym.

Autorzy artykułu w ramach uzyskanego grantu dotyczącego tworzenia platformy e-akademickiego związku sportowego jako narzędzia monitorowania procesów szkoleniowych, organizacyjnych i finanso-

wych prowadzą badania mające na celu wskazanie na związek między modelami biznesowymi a efektywnością organizacyjną. W badaniach w ramach projektu autorzy dokonują przede wszystkim analizy wpływu zarządzania procesowego oraz modeli biznesowych związanych z projektowo-procesową organizacją klubów sportowych a doskonaleniem profesjonalizacji sportu akademickiego oraz poprawy efektywności organizacyjnej, informacyjnej oraz finansowej.

Celem artykułu jest omówienie oraz wskazanie na teoretyczne przesłanki związane z filtrowaniem oraz soczewkowaniem przestrzeni sportu, a na tym tle wskazanie głównych determinant tworzenia modeli biznesowych dla klubów sportowych.

1. Filtrowanie i soczewkowanie przestrzeni sportu

Przestrzeń (uniwersum, wszechświat), definiowana na wiele sposobów, jest w rzeczywistości niedefiniowalna, ponieważ będąc „potencjalnością”, czyli pustką, której nie należy mylnie pojmować z nicością, nie zawiera żadnej treści, ani materialnej, ani niematerialnej.

Z reguły definiujemy coś, czyli obiekt, który ma jakiś *content* (treść, nadzienie, substancję itp.). Natomiast nie definiujemy „nic”. Przestrzeń jednakże manifestuje się przez nieskończoną mnogość bytów, pojawiających się i jednocześnie znikających. Są to więc tzw. byty momentowe, ich trwałość jest złudzeniem. Jednocześnie przestrzeń, ponieważ zawiera wszystko, jest jednocześnie jednością, makrobytem monistycznym.

Z przestrzeni wyłania się wiele pól (obszarów, podprzestrzeni) grupujących w miarę jednorodnie (a przynajmniej posiadające wspólne cechy) byty: społeczne, gospodarcze, kulturowe, polityczne, sportowe i inne [5, s. 101–102; 1, s. 358; 12].

W tych podprzestrzeniach (miniprzestrzeniach) zachodzą następujące procesy:

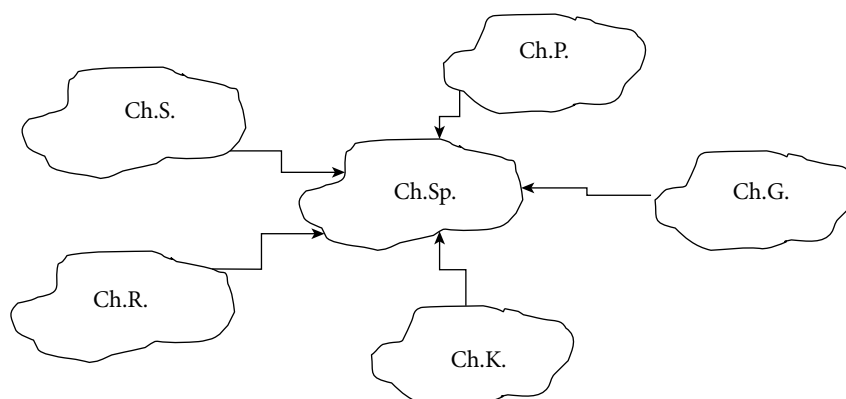
- równowagowe (harmonizujące),
- asymetryczne (pozytywne i destrukcyjne).

Przestrzenie stabilne utrzymują się na powierzchni „złudzeniowej” rzeczywistości; występuje w nich względna równowaga sił dośrodkowych i odśrodkowych oraz pozytywnych i negatywnych oddziaływań.

W przypadku asymetrii (nierównowaga, dominowanie długotrwałe jednej z sił, tendencji) przestrzeń podlega:

- albo procesowi zwijania (zanikania),
- albo procesowi ekspansji (próba uzyskania równowagi poprzez zawłaszczanie obcych terytoriów).

Jednocześnie pojawia się zjawisko „odbić” w innych przestrzeniach; „pokój generuje pokój”, „chaos generuje chaos” (rysunek 1).



Ch.S. – chaos społeczny; Ch.P. – chaos polityczny; Ch.G. – chaos gospodarczy; Ch.K. – chaos w kulturze; Ch.Sp. – chaos w przestrzeni sportowej; Ch..R. – chaos religijny

Rysunek 1. Przestrzeń chaosu

Mechanizm powyższy jest adekwatny do wszystkich przestrzeni funkcjonowania biznesu, w tym również do przestrzeni związanych z organizowaniem i funkcjonowaniem klubów sportowych. Przestrzenie społeczne, religijne, kulturalne, polityczne czy gospodarcze determinują kształtowanie się procesów w przestrzeni sportowej, którą w strukturalny oraz funkcjonalny sposób mają odzwierciedlać kluby sportowe.

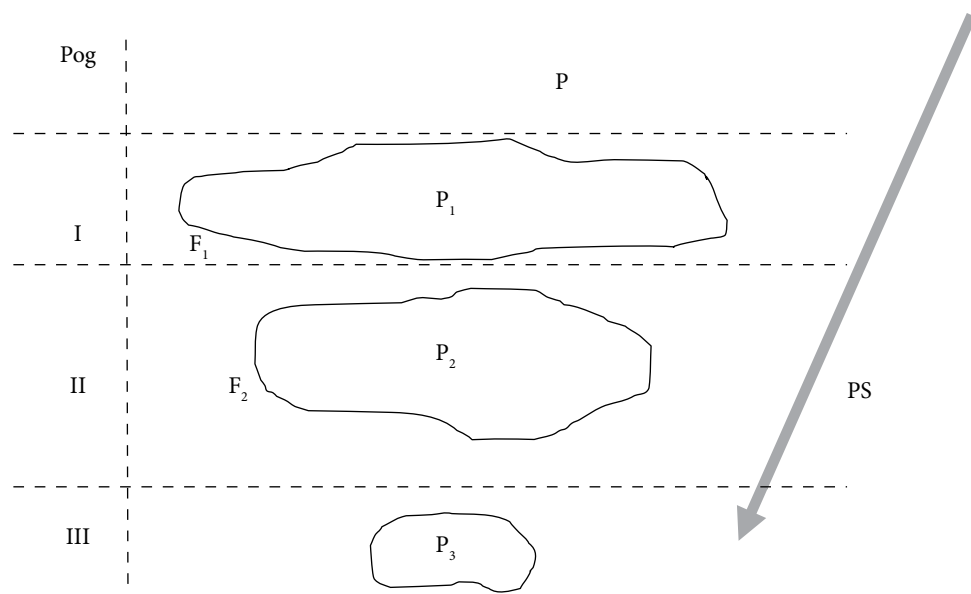
Istotne jest spostrzeżenie, że destrukcyjne tendencje z innych przestrzeni „soczewkują” się w przestrzeni sportowej. Niejednokrotnie zachodzi proces skali, który przyczynia się do spotęgowania destrukcyjnych działań. Niestety, mechanizm ten nie jest tak silny w przypadku procesów harmonizujących czy pozytywnie asymetrycznych. Harmonizacja wynikająca z jednych przestrzeni (np. gospodarczej czy politycznej) może zostać zaburzona przez procesy destrukcyjne z innych przestrzeni (np. religijnej czy społecznej). W przypadku funkcjonowania klubów sportowych tego typu mechanizmy są dość częstymi przypadkami uniemożliwiającymi osiągnięcie harmonii oraz symetrii w procesach biznesowych.

Ogniskowanie procesów zarówno równowagowych, jak i asymetrycznych w przestrzeni sportowej wymusza proces filtrowania, który powinien umożliwić zdiagnozowanie najistotniejszych bodźców oraz parametrów determinujących ostateczne odwzorowanie modelu biznesowego w kontekście organizacyjno-informacyjnym użyteczne dla klubu sportowego.

W tym celu powinno być przeprowadzane filtrowanie przestrzeni funkcjonowania klubów sportowych w celu:

- eliminacji słabych destrukcyjnych bodźców,
- identyfikacji silnych destrukcyjnych bodźców,
- opracowania metod osłabiania silnych destrukcyjnych bodźców,
- identyfikowania asymetrycznych pozytywnych bodźców,
- opracowania metod wzmacniania asymetrycznych pozytywnych bodźców,
- identyfikowania oraz wzmacnianie procesów harmonizacji.

Proces filtrowania powinien umożliwić wykrycie wszystkich istotnych dla przestrzeni sportu bodźców. Toteż filtrowanie powinno odbywać się na różnym poziomie szczegółowości oraz etapów doskonalenia funkcjonowania klubów sportowych. Procedura filtrowania przestrzeni funkcjonowania klubów sportowych zaprezentowana została na rysunku 2.



P, P1, P2, P3 – przestrzenie; F1, F2 – filtry (odsiewanie czynników i sił nieistotnych); Pog. – poziom ogólności; PS – procesy soczewkowania

Rysunek 2. Filtrowanie przestrzeni

W przypadku narastających turbulencji o charakterze chaotycznym (rysunek 1) w większości przestrzeni (pól, obszarów) trudno jest oczekiwać, żeby w całym Universum pojawiła się jedna spokojna „zielona wyspa”, ona również musi ulec procesom destrukcyjnym (przestrzeń sportu – rysunek 1).

Chaos w sporcie egzemplifikowany miernymi wynikami (klęskami) polskiej drużyny narodowej jest w sensie baumanowskim zawłaszczaniem ostatniego, ideowego, pozornie szlachetnego pastwiska, jakim jest sport będący „wentylem” bezpieczeństwa dla postmodernistycznych „odpadów” i „odrzutów” („kibole”, bezrobotni, zagubieni, zdeorientowani).

W przegranych meczach drużyny narodowej „soczewkują” się następujące, chaotyczne tendencje i zjawiska występujące w innych przestrzeniach (społecznych, politycznych, gospodarczych kulturowych i religijnych):

- życie na kredyt – *S* (*soczewkowanie*) – kredyt zaufania kibiców,
- święto niepodległości (zamieszki) – *S* – święto kibica (burdy, bijatyki),
- dezorientacja obywateli – *S* – zagubienie piłkarzy,
- życzeniowość – *S* – „piłka sama wpadnie do siatki”,
- konsumpcjonizm – *S* – przegrana: „nic się nie stało”,
- orientacja prozachodnia – *S* – „lepiej się wysilać w Borussia Dortmund”,
- gwiazdy w sztuce – gwiazdy w sporcie.

Powyższe destrukcyjne obszary oddziaływania w specyficzny sposób utrudniają opracowanie oraz zaimplementowanie skutecznych modeli biznesowych dla klubów sportowych. Niemniej jednak autorzy artykułu pokuszą się w kolejnym punkcie artykułu o wskazanie istotnych determinant warunkujących projektowanie modeli biznesowych, które mogą być użyteczne w klubach sportowych.

2. Projektowanie modeli biznesowych klubów sportowych

Mimo licznych przestrzeni chaosu, które ogniskują się w obszarze sportu, najważniejszym sukcesem funkcjonowania klubów sportowych jest zastosowanie właściwego modelu biznesowego oraz zaimplementowanie adekwatnej metody zarządzania.

Pamiętając o deterministycznych warunkach funkcjonowania klubów sportowych oraz szerokiej gamie procesów równowagowych i asymetrycznych, które w bezpośredni sposób implikują działania operacyjne, tworząc modele biznesu dla klubów sportowych, można wykorzystać doświadczenia praktyczne oraz dorobek teoretyczny w obszarze zarządzania organizacjami biznesowymi.

Pamiętać należy, że funkcjonowanie biznesu we współczesnych warunkach charakteryzuje się coraz krótszymi cyklami życia produktów i usług, a co z tym się również wiąże, z cyklem życia organizacji [8, s. 2993]. Toteż identyfikując oraz definiując determinanty modelu biznesowego, konieczna jest totalna redefinicja takich kategorii wyznaczających organizację, jak:

- wizja i misja organizacji,
- cele strategiczne oraz operacyjne,
- system zarządzania,
- struktury oraz procesy biznesowe [7, s. 156–169].

Powyższe parametry każdej organizacji podlegają ciągłej ewolucji zdeterminowanej wpływem procesów równowagowych oraz asymetrycznych. Z drugiej strony każda organizacja, w tym też kluby sportowe, podlegają wewnętrznym transformacjom, które determinuje rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz coraz szersze zastosowanie urządzeń mobilnych [9, s. 27].

Modele biznesowe współczesnych organizacji są ściśle związane z tworzeniem wirtualnych zespołów zadaniowych, zdalnego świadczenia pracy czy komunikacji na odległość między węzłami sieci relacyjnej [3, s. 77–83].

Wykorzystanie technologii umożliwiających transfer zbiorów informacyjnych oraz komunikację między podmiotami sieci bez ograniczeń geograficznych otworzyło szerokie perspektywy tworzenia relacji biznesowych. W tym też kierunku powinno zmierzać projektowanie modelu biznesowego dla klubów sportowych. Deprecjonowanie barier geograficznego transferu zasobów informacyjnych oraz zasobów wiedzy umożliwia współpracę między węzłami sieci organizacyjnej, które mogą być oddzielone od siebie tysiącami kilometrów [4, s. 494–495; 2; 11, s. 430–440]. Wykorzystanie takich rozwiązań w organizowaniu komunikacji wewnątrz klubów sportowych może przyczynić się do obniżenia kosztów funkcjonowania zespołów typu trener – zawodnik.

Takie też założenia stanowią podstawę przeprowadzanej przez autorów analizy w KS AZS-AWF we Wrocławiu, gdzie planowane jest zaimplementowanie nowoczesnych form organizowania pracy opierających się na podejściu projektowo-procesowym, wykorzystując równocześnie nowoczesne rozwiązania w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwiających zdalną komunikację między poszczególnymi ogniwami tworzonych w klubie sportowym struktur organizacyjno-funkcjonalnych.

Aby projektowany w klubie sportowym model biznesowy był innowacyjny [10, s. 199], konieczne jest uwzględnienie w trakcie jego tworzenia wszystkich możliwości techniczno-technologicznych, których zastosowanie może zdeprecjonować asymetryczne procesy destrukcyjne oraz zwiększyć harmonizację procesów równowagowych.

Projektowanie nowego modelu biznesowego dla organizacji związane jest z koniecznością redefinicji wielu elementów, które ten model determinują. W przypadku klubów sportowych dokonanie redefinicji oraz rekonstrukcji dotychczasowych składowych jest działaniem koniecznym. Jak wskazują doświadczenia, funkcjonowanie wielu klubów sportowych w Polsce odbiega w dość znaczny sposób od nowoczesnych modeli organizacyjnych. Przez to nie są one w stanie sprostać oczekiwaniom wolnorynkowym oraz uczestniczyć w typowych procesach biznesowych. W tym wypadku tylko radykalna rekonstrukcja składowych modelu biznesowego zaprojektowanego oraz wykorzystywanego przez klub sportowy może przyczynić się poprawy organizacyjno-funkcjonalnej.

Definiując oraz projektując modele biznesowe, konieczne jest zidentyfikowanie oraz opisanie takich składowych, stanowiących determinanty modelu, jak:

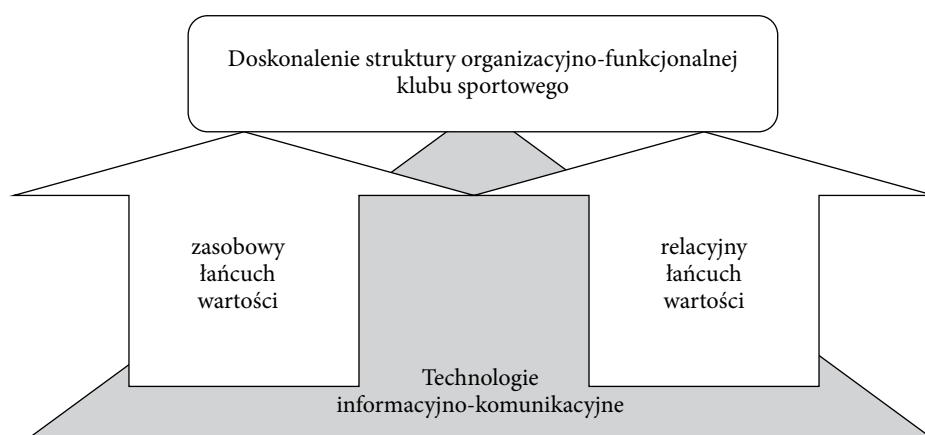
- segmenty klientów;
- propozycja wartości dla klientów;
- relacje z klientami;
- kanały informacyjno-komunikacyjne oraz dystrybucyjne;
- główni partnerzy, zasoby oraz działania.

Na podstawie powyższych składowych dokonywane są symulacje oraz prognozy związane z określeniem wielkości strumieni przychodów oraz struktury kosztów prowadzonej działalności [6].

Wymienione powyżej składowe każdego modelu biznesowego można podzielić na dwie grupy determinant tworzących odpowiednio dla organizacji:

- zasobowy łańcuch wartości – który tworzą podstawowe zasoby, jakie klub sportowy powinien posiadać; główni partnerzy, z którymi będzie współpracować w procesach biznesowych oraz najważniejsze działania, jakie musi wykonać, aby pozyskać i wykorzystywać zasoby, jak i partnerów;
- relacyjny łańcuch wartości – na który składają się segmenty klientów, dla których przeznaczona jest nasza oferta klubu sportowego; propozycje wartości, jakie klienci mogą uzyskać, decydując się na wybór klubu sportowego; kanały, jakimi będą informowani klienci oraz jakimi będzie odbywać się komunikacja oraz polityka inicjowania, utrwalania oraz stabilizacji relacji z klientami.

Dla współcześnie funkcjonujących klubów sportowych jedyną możliwością doskonalenia zarówno w kontekście organizacyjnym, jak i funkcjonalnym jest wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych do wspomagania zarówno zasobowego, jak i relacyjnego łańcucha wartości (rysunek 3).



Rysunek 3. Doskonalenie klubu sportowego poprzez tworzenie odpowiedniej płaszczyzny informacyjno-komunikacyjnej

Przyjmując za podstawową perspektywę doskonalenia klubu sportowego tworzenie platformy informacyjno-komunikacyjnej umożliwiającej wdrażanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych, głównymi parametrami, jakie powinny zostać zdefiniowane na etapie projektowania modelu biznesowego, jest zakres stosowanych rozwiązań ICT.

Definiując jednak potrzeby w zakresie wykorzystania rozwiązań ICT dla wspomaganie działalności klubu sportowego, konieczne jest uwzględnianie nie tylko wewnętrznych potrzeb systemu informacyjnego, ale również zakresu wpływu czynników zewnętrznych pochodzących z wymienionych w poprzednim punkcie artykułu pól.

Zaprojektowanie oraz wykorzystanie interaktywnej platformy umożliwiającej zbieranie informacji z obszarów społecznych, politycznych czy gospodarczych oraz monitorowanie procesów równowagowych oraz asymetrycznych, które ogniskują się w klubie sportowym, umożliwią elastyczne zarządzanie procesami komunikacyjnymi oraz właściwe transponowanie oferowanych przez klub sportowy świadczeń produktów usługowych.

Konieczne jest jednak w kreowanym modelu biznesowym uwzględnianie znaczenia technologii informacyjno-komunikacyjnych w kreowaniu, ale i deprecjonowaniu tak istotnego zasobu klubu sportowego, jakim jest kapitał relacyjny [7, s. 156–169]. Potraktowanie kapitału relacyjnego jako głównego zasobu klubu sportowego, zdolnego do podnoszenia wartości organizacji stanowi pierwszy krok w kierunku przyjęcia diametralnych zmian w projektowanych dla klubów sportowych modelach biznesowych.

Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule rozważania mają przede wszystkim charakter teoretyczno-poznawczy. Autorzy poprzez podjęcie badań w KS AZS-AWF Wrocław pragną zweryfikować zaprezentowane w artykule poglądy. Wskazanie w wyniku badań na związek między podejściem projektowo-procesowym oraz wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań w obszarze ICT a efektywnością organizacyjną klubów sportowych stanowić będzie znaczący wkład w identyfikację mechanizmów funkcjonowania organizacji umożliwiających większą optymalizację w dobieraniu modeli biznesowych.

Wskazanie w artykule na technologie informacyjno-komunikacyjne jako główne determinanty projektowania modeli biznesowych w klubach sportowych wynika z zastosowania benchmarku wynikającego z doświadczeń praktycznych, jakie autorzy pozyskali, projektując modele biznesowe dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Friedman T. L. (2006), *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, REBIS, Poznań, s. 358.
2. Hejduk I.K., Mokrzecki R. (2008), *Rozwój i transfer technologii przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 9, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
3. Jagoda A. (2010), *Zwartość zespołu wirtualnego – uwarunkowania i konsekwencje*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 77–83.
4. Kowalski J.A. (2011), *Zmiany we współczesnej komunikacji marketingowej w warunkach społeczeństwa informacyjnego*, w: *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia*, t. 2, red. H. Babis, R. Czaplewski (2011), *Ekonomiczne problemy usług*, Zeszyty Naukowe, nr 651, Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 68, Szczecin, s. 494–495.
5. Łukasiewicz A. (2005), *Dylematy ekonomiczne przelomu stuleci*, Key Text, Warszawa 2001, s. 34–52; Sztompka P. (2005), *Socjologia zmian społecznych*, Znak, Kraków.
6. Osterwalder A., Pigneur Y. (2011), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, OnePress, Chorzów.
7. Perechuda K., Chomiak-Orsa I., Hołodnik D. (2013), *Relacyjne modele biznesu w kreowaniu przedsiębiorczości*, w: *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. D. Jelonek, A. Nowicki, Częstochowa, s. 156–169.
8. Perechuda K., Chomiak-Orsa J. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, *Zarządzanie i Finanse*, Journal of Management and Finance, red. T. Rutka, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
9. Sankowska A. (2009), *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa.
10. Szpitter A. (2011), *Model biznesowy jako determinanta sukcesu na rynku*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Strategia Sukcesu Organizacji, WZUG Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2011.
11. Szyjewski Z. (2009), *Rozwój społeczeństwa informacyjnego a metody informatyki*, w: *Informatyka ekonomiczna, Aspekty informatyzacji organizacji*, red. A. Nowicki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
12. Tadeusiewicz R. (2005), *O potrzebie naukowej refleksji nad rozwojem społeczeństwa informacyjnego*, w: *Społeczeństwo informacyjne*, red. G. Bliźniuk, J.S. Nowak, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice.

Anna Piekarczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MYŚLENIE SIECIOWE JAKO GŁÓWNA KOMPETENCJA PRZYSZŁOŚCI

Streszczenie: W artykule ukazano znaczenie podejścia systemowego i myślenia sieciowego jako głównej kompetencji w przyszłości. Przedstawiono metodę umożliwiającą zrozumienie funkcjonowania systemów szczególnie kompleksowych oraz uwarunkowania i korzyści jej stosowania. Jako przykład udoskonalonego podejścia systemowego zaprezentowano metodykę *know-why*.

Słowa kluczowe: metodyka sieciowa, podejście systemowe, metodyka *know-why*.

NETWORK ANALYSIS AS A KEY SKILL OF THE FUTURE

Abstract: The article deals with the importance of systems approach and network analysis as a key skill to be used in the future. It presents a method that enables better understanding of systems functioning, particularly useful with regards to complex ones, as well as conditions and advantages of its use. The know-why method serves as an example of an enhanced systems approach.

Keywords: network analysis, systems approach, know-why method.

Wprowadzenie

Rozwój cywilizacji, świata, jak i codzienne życie poszczególnych ludzi jest determinowane przez miliardy kompleksowych i wzajemnie ze sobą powiązanych systemów. Systemy te człowiek często obserwuje w formie statycznej, ale są to tak naprawdę systemy dynamiczne, bo dzięki najczęściej niewidzialnym procesom zmieniają się, zmieniając jednocześnie otoczenie. I dlatego procesy te wymykają się bezpośrednim obserwacjom.

Aby poznać, jak funkcjonują systemy, należy stosować odpowiednie metody pozwalające ująć ich kompleksowość i dynamikę, uważa m.in. H. Bossel [1, s. 9]. Do tego typu metod należy m.in. analiza systemowa lub myślenie sieciowe. Wzrost ryzyka, zmienność i kompleksowość wywołują naturalną potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań pozwalających przedsiębiorstwom na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej czy też wzrost innowacyjności [13, s.11]. Rozwiązywanie problemów, wykonywanie zadań to przecież działania podejmowane właśnie w kompleksowym systemie wymagającym metod, które są w stanie ująć ich dynamikę. Systemy takie wpisują się w myślenie sieciowe.

Podejście sieciowe pozwala analizować funkcjonowanie przedsiębiorstwa całościowo i jest przełomowe, podobnie jak przełomowe było odkrycie promieni Rentgena, które mogły dać wyjaśnienie dotyczące organów i procesów, dzięki którym organizm człowieka może sprawnie funkcjonować.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia podejścia systemowego i myślenia sieciowego jako głównej kompetencji w przyszłości. W artykule zostanie przedstawiona metoda umożliwiająca zrozumienie funkcjonowania systemów szczególnie kompleksowych oraz uwarunkowania i korzyści stosowania tej metody.

1. Znaczenie myślenia sieciowego

Gdy królowa brytyjska w London School of Economics zapytała ekonomistów, dlaczego nikt nie przewidział nadchodzącego kryzysu finansowego, dowiedziała się, że zawiodło myślenie. Analitycy pracowali najlepiej jak potrafili, ale każdy na swoim polu. Zajmowali się równowagami cząstkowymi, a nie interesowała ich równowaga globalna [3, s. B11]. Analizując tę sytuację, nasuwa się następujące pytanie: Co zatem zawiodło? Można postawić tezę, że brakowało myślenia holistycznego, analizy holistycznej, w której wszystkie zjawiska należy badać całościowo. Chodzi o podejście systemowe, które pozwala lepiej panować nad różnorodnością, zmiennością i niepewnością, bo uświadamia związki zachodzące między elementami systemu.

Według badań przeprowadzonych przez Boston Consulting Group myślenie sieciowe jest główną kompetencją przyszłości [2, s. 12]. Takie myślenie to umiejętność dostrzegania współzależności pomiędzy czynnikami i ich analizowanie. Przy wzrastającej złożoności, kompleksowości i dynamice dzisiejszej cywilizacji – od polityki i społeczeństwa, poprzez nowe technologie, naukę i gospodarkę aż po środowisko naturalne – pojawia się wyzwanie dla wszystkich jej uczestników, aby właściwie rozpoznawać i analizować powiązania pomiędzy czynnikami w systemie.

Obecnie kompleksowość i zmienność świata jest tak duża, że zarówno złożone, jak i prostsze problemy, z którymi ludzie muszą się zmierzyć, pozostają nierozwiązane. Według J. Honnegera pokazuje to, że nie rozpoznano dotychczas decydujących powiązań [4, s. 21]. Wielu autorów (stosujących podejście systemowe m.in. G.J.B. Probst, P. Gomez, H. Ulrich, H. Vettiger, F. Vester, J. O'Connor, I. McDermott, E. Laszlo) podkreśla, że środkiem zaradczym na poprawę sytuacji jest zrozumienie kompleksowych powiązań pomiędzy elementami w systemie.

W. Sitte oraz H. Wohlschlägl również zachęcają do refleksji nad powiązaniem [15, 2006, s. 508]. Zauważają przy tym, że podejście systemowe nie jest *a priori* lepsze od innych typów podejścia, daje jednak nowe zrozumienie, pozwala dojść do nowych wniosków. Dzięki takiej metodzie na świat można spojrzeć jak na ogromną liczbę dynamicznie rozwijających się systemów (wzorców zachowań), w których dostrzega się wzrost i jego granice, kurczenie się oraz cykle rozwojowe. W ten sposób łatwiej zwrócić uwagę na wzajemne powiązania i oddziaływania. D. Meadows, J. Randers stwierdzają ponadto, że w podejściu sieciowym gospodarkę i środowisko naturalne można traktować jak jednolity system [7, s. 23]. W takim systemie jest określona wielkość zasobów i ich możliwy przepływ, występują sprzężenia zwrotne i wartości graniczne. Wszystkie te czynniki wpływają na zachowanie całego systemu.

Podsumowując, za pomocą myślenia sieciowego można zmierzyć się z szybko zwiększającą się kompleksowością w gospodarce, nauce, społeczeństwie, polityce, a także w życiu prywatnym. Myślenie sieciowe oznacza bowiem, że przy planowaniu i podejmowaniu decyzji uwzględnia się wiele czynników – czyli nie pomija się powiązań, nie podejmuje decyzji intuicyjnie lub według schematu zaczerpniętego z przeszłości.

2. Myślenie przyczynowo-skutkowe

Dlaczego projekty kończą się niepowodzeniem, strategie są chybione, oddziaływania są niedoszacowane, a korzystne działania czy nakłady finansowe jutro mogą ujawnić całkiem nieznanne skutki. Człowiek poszukuje przyczyn takiego stanu rzeczy, lecz nie jest w stanie tej niekorzystnej sytuacji w pełni zrozumieć, czuje się bezradny. Myśli najczęściej liniowo, wycinkowo, zgodnie z formułą przyczynowo-skutkową: „jeżeli – to”. Jeżeli obniży koszty, to wzrośnie konkurencyjność jego przedsiębiorstwa. Analizuje więc je-

dynie wydzielone części sytuacji problemowej, czyli wyizolowane części całości. Taka formuła pokazuje, że myślenie decydentów, menedżerów ogranicza się do prostych związków przyczynowo-skutkowych i często okazuje się niewystarczające.

Również w mediach czy w codziennych rozmowach omawia się najczęściej jedną przyczynę w powiązaniu z jednym tylko skutkiem. Natomiast brakuje refleksji, gdzie ta przyczyna ma swoje „źródło”, jakie inne przyczyny mogą wchodzić w grę, jakie są inne skutki, oddalone w czasie i przestrzeni, oraz jakie inne czynniki należałoby przeanalizować. K. Neumann zwraca uwagę, że co najmniej połowa tych pytań pozostaje bez odpowiedzi, gdyż rzeczywistość w dużej mierze jest kształtowana przez tzw. myślenie przyczynowo-skutkowe [11, s. 15].

3. Istota metodyki sieciowej

Należy zdawać sobie sprawę, że wszystkie wyzwania współczesności, takie jak chociażby zmiany klimatu, kryzysy gospodarcze, reformy edukacyjne odznaczają się tzw. dynamiczną kompleksowością. Dlatego oprócz prostego myślenia przyczynowo-skutkowego potrzebne jest spojrzenie na struktury dynamiczne, aby zrozumieć istotę i funkcjonowanie systemów kompleksowych.

Myślenie sieciowe ma rodowód systemowy. Zajmuje się badaniem funkcjonowania systemów, części tych systemów oraz zależności pomiędzy nimi. Podstawowym paradygmatem wykorzystywanym w tym podejściu jest szerokie, całościowe widzenie i badanie świata. Założenia tego paradygmatu pozwalają zatem „widzieć dalej i głębiej”. „Widzieć dalej” oznacza, że nie należy koncentrować się na bezpośrednich skutkach powziętej decyzji, lecz rozważać, jakie ona może wywołać efekty w długim łańcuchu przyczynowo-skutkowym. Będą to efekty pozytywne i negatywne, które z różną siłą ujawnią się w miarę upływu czasu. Nastąpi wtedy „odkrywanie” nowych czynników występujących w sieci wzajemnych zależności. Czas i dynamika zdarzeń pozwalają „widzieć głębiej”, a więc odkrywać to, czego nie widać w powierzchownej, stereotypowej czy intuicyjnej analizie [13, s. 28].

Pierwszy krok w kierunku myślenia sieciowego to przedstawienie wzajemnych oddziaływań pomiędzy czynnikami w postaci sieci powiązań. Umożliwia to przyglądanie się powiązaniom za pomocą tzw. modeli¹. Takie przedstawienie czynników odzwierciedla sposób myślenia osoby lub grupy osób, która zbudowała sieć, model. Wizualizacja sytuacji problemowej za pomocą sieci ułatwia prowadzenie dyskusji, pozwala na zebranie argumentów „za i przeciw”, sprzyja kreatywności i dobrej komunikacji. Przede wszystkim jednak zachęca do refleksji dotyczącej odległych skutków podejmowanych decyzji.

4. Renesans podejścia systemowego

K. Zimniewicz zwraca uwagę, że na różnych konferencjach poświęconych „nowoczesnemu” zarządzaniu problematykę myślenia holistycznego i analizy holistycznej traktuje się z pobłażaniem – jako coś, co już było, czym nie warto się zajmować [13, s. 27]. Tymczasem zainteresowanie podejściem sieciowym nie słabnie. Ostatnio A. Koźmiński ogłosił renesans podejścia systemowego i systemowej metodologii projektowania [5, s. XVIII]. Swoje stanowisko uzasadnił tym, że w obliczu narastającego tempa zmian i poziomu niepewności w funkcjonowaniu organizacji analiza systemowa pozwala lepiej panować nad różnorodnością, zmiennością i niepewnością. Dodatkowo ponowna popularność podejścia systemowego wynika także i z tego, że metodologia projektowania stosująca to podejście została udoskonalona i ogromnie się rozwinęła w ostatnich latach zarówno w odpowiedzi na krytykę, jak i na wyzwania praktyki.

¹ Znane jest powiedzenie, że nawet najgorszy model jest lepszy niż jego brak. K. Krzakiewicz wskazuje, że „w umyśle każdego menedżera istnieją mapy lub – inaczej je nazywając – mentalne modele istotnie wpływające na jego zachowania... Przez to określenie rozumie się poruszanie się po mało znanym terenie za pomocą pewnego reprezentowanego modelu” [6, s. 44].

5. Metodyka *know-why* jako przykład udoskonalonego podejścia systemowego

Jednym z przykładów udoskonalonego podejścia systemowego jest metodyka *know-why*. Jej autorem jest K. Neumann, który opierając się na założeniach myślenia sieciowego, połączył ją z własnymi doświadczeniami w stosowaniu tej metody. Rozwinął w ten sposób metodykę myślenia i działania w ujęciu całościowym.

Myślenie typu *know-why* różni się znacząco od myślenia typu *know-how*. W tym drugim przypadku otrzymuje się opis, jak coś funkcjonowało, działało w przeszłości, a więc w innym czasie, często w ramach innego przedsiębiorstwa, dlatego pojawiają się trudności w porównaniu obu kontekstów. Natomiast stosując metodykę *know-how*, uzasadnia się, czy w konkretnej sytuacji planowane działania mogą okazać się skuteczne, czy nie. Jest to proces zadawania pytań, czy czynniki dotychczasowego sukcesu są nadal aktualne i czy przyczynią się do sukcesu danego przedsięwzięcia także w przyszłości.

Nowym spojrzeniem w metodyce *know-how* jest również zasada zadawania pytań, ale dotycząca skutecznej integracji i dalszego rozwoju – doskonalenia. Pytania te można postawić w stosunku do projektu, produktu, organizacji i strategii przedsiębiorstwa, ale także w stosunku do rozwoju człowieka i społeczeństwa. Sukces osiąga ten, kto przez długi czas jest w stanie jednocześnie integrować się z otoczeniem, jak również doskonalić się i rozwijać zgodnie z rozwojem uwarunkowań, np. w stosunku do konkurencji [10, s. 10]. Można też spojrzeć na problem odwrotnie: zagrożona jest egzystencja tych, którzy przez dłuższy czas nie są w stanie dostosować się do otoczenia i nie rozwijają się, nie doskonalą. K. Neumann ujął to następująco: „doskonalenie i integracja albo katastrofa” [10, s. 11]. Jest to ewolucyjny model rozwoju i osiągania sukcesu wynikający z ludzkiej natury i ludzkich potrzeb, aby z jednej strony się integrować, z drugiej natomiast się rozwijać. W rzeczywistości podkreśla autor, nie ma motywacji, której nie można by było uzasadnić tymi potrzebami.

W metodyce *know-how*, podobnie jak w metodyce sieciowej, centralnym „punktem” jest wizualizacja powiązań i poddanie ich analizie. Tworzy się więc sieć, która przedstawia powiązania pomiędzy czynnikami. Kształtując sieć powiązań pomiędzy czynnikami, w metodyce tej wykorzystuje się ewolucyjny model rozwoju, czyli na wszystko należy patrzeć przez pryzmat tych dwóch wyznaczników – integracji i dalszego rozwoju. Autor wspomnianej metodyki zachęca, aby ten etap rozważań rozpocząć od postawienia nadrzędnego pytania i w ten sposób dokonać wyboru zasadniczych elementów sieci. W metodyce *know-why*, rozpoczynając od kluczowego czynnika, zadaje się następujące pytania: „jakie inne czynniki na ten główny element wpływają zarówno integrująco, jak i rozwojowo” oraz „czy rozwój i integracja jest w tym przypadku wspierana, czy uniemożliwiona”. Znajduje się w ten sposób czynniki, które wpływają zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Dla znalezionych w ten sposób czynników powtarza się cykl pytań i otrzymuje się w efekcie model złożony z głównych czynników. Poszukując oddziaływań, powtarza się tę samą regułę, pytając: „co wpływa na dany czynnik oraz na jakie inne czynniki on wpływa”. K. Neumann przedstawia listę przykładowych pytań, które mogą ułatwić tworzenie modelu: od czego zależy rozwój, integracja; co jest potrzebne, aby dany pomysł zrealizować; jakie są ograniczenia; czego potrzeba w dniu jutrzejszym; jak iść dalej; jacy są rywale; czego potrzeba pod względem technicznym; co może pójść nie tak oraz jakie przepisy należy wziąć pod uwagę [10, s. 35]. Podsumowując, tworząc sieć, która wizualizuje powiązania pomiędzy czynnikami, chodzi o to, aby poprzez odpowiednio postawione pytania wyszukać decydujące, istotne dla sytuacji problemowej czynniki i je odpowiednio ze sobą powiązać.

Znalezione czynniki są z jednej strony wynikiem myślenia analitycznego, ale z drugiej strony również kreatywnego. Gdy o modelu wielokrotnie się myśli, a rozważania prowadzone są w dużej grupie osób, zwiększa się prawdopodobieństwo, że uwzględni się właściwe czynniki. Oczywiście w przypadku kompleksowych problemów – co leży w samej naturze kompleksowości – nie można być pewnym, że dobrze uchwyci się powiązania. Można się jedynie przybliżyć do rzeczywistości i, jak to już wspomniano wcześniej, lepiej dysponować tylko modelem sytuacji problemowej, niż nie mieć żadnego wyobrażenia jak ona wygląda.

W wyniku stopniowego łączenia ze sobą poszczególnych czynników powstaje dynamiczna sieć powiązań. F. Vester zauważa, że sieć jest wizualizacją otwartego kompleksowego systemu stworzonego w wyniku wzajemnych oddziaływań jego części, dlatego w rzeczywistości pojawiają się jednocześnie cechy, których wcześniej nie było i których nie ma również wśród elementów składowych tego systemu [16, s. 32]. Wspomniany autor, nawiązując do zasady synergii, czyli zjawiska polegającego na tym, że współdziałające ze sobą elementy dają większy efekt, niż gdyby pracowały oddzielnie, zwraca uwagę na pojawiające się w systemie sprzężenia zwrotne, wartości graniczne, zmiany i układy samoregulacji. Te cechy nadają systemowi indywidualny charakter i powodują, że system zachowuje się w określony sposób.

6. Uniwersalne mentalne bariery

Myślenie sieciowe, w tym także metodyka *know-why*, napotyka na uniwersalne, mentalne bariery, jeżeli nie jest wspomagana narzędziami informatycznymi [12, s. 46]. Ludzie, według badań, są w stanie wyobrazić sobie maksymalnie cztery czynniki, pomiędzy którymi występują wzajemne dynamiczne oddziaływania, podkreśla K. Neumann. Ze wszystkimi większymi decyzjami zawsze związane są przynajmniej cztery czynniki [11, s. 18]. W takich sytuacjach menedżerowie zaczynają szybko wszystko upraszczać albo podejmować decyzję, opierając się na intuicji. W rzeczywistości wielu decydentów podejmuje swoje decyzje, opierając się na czterech czynnikach. Wówczas mogą przeoczyć dynamikę i dalekie skutki oddziaływań oraz rzekomo nieistotne przyczyny, które potem mogą spowodować poważne konsekwencje.

Nieumiejętność zrozumienia więcej niż czterech czynników powiązanych ze sobą dynamicznymi oddziaływaniami to już dość poważne ograniczenie, a poza tym mocno utrwalone w świadomości myślenie przyczynowo-skutkowe znacznie upraszcza i spłaszcza problemy. Potwierdzeniem tego jest wypowiedź P. Schwiezera: „ciekawe jest to, że prawie wszystkie sytuacje problemowe można wyjaśnić w ten sposób, że źle rozpoznano, słabo przeanalizowano decydujące powiązania lub oszacowano je błędnie” [14, s. 123]. Autorzy zajmujący się myśleniem sieciowym stwierdzają, że wszystkie problemy, od codziennych po globalne, można złagodzić, rozwiązać lub w ogóle uniknąć problemów poprzez lepsze zrozumienie powiązań pomiędzy elementami składowymi systemu².

Podsumowanie

Świat jest coraz bardziej kompleksowy, a procesy w nim przebiegające coraz bardziej złożone. Dotyczy to wszystkich sfer życia – od gospodarki, społeczeństwa, polityki aż po życie prywatne poszczególnych ludzi. Warto w związku z tym rozumieć powiązania występujące w systemach, aby móc lepiej reagować na pojawiające się problemy i móc je odpowiednio kształtować.

Już od ponad 50 lat rozwijane są metody w ramach podejścia systemowego. Były one jednak z jednej strony zbyt redukcjonistyczne, z drugiej natomiast zbyt skomplikowane, aby mogły zdobyć szerokie uznanie i popularność. Dlatego w obecnych czasach metodologia systemowa jest rozwijana i doskonalona, by mogli z niej skorzystać nie tylko specjaliści, ale także szerokie grono menedżerów, polityków i decydentów w każdym obszarze życia społeczno-gospodarczego.

² Porównaj między innymi: G.J.B. Probst, P. Gomez, *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlichen führen*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1989; H. Ulrich, G. Probst, *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1990; P. Gomez, G. Probst, *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart–Wien 1995; J. Honegger, H. Vettiger, *Ganzheitliches Management in der Praxis*, Versus Verlag AG, Zürich 2003; Honegger J., *Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion. Komplexität verstehen – Ziele erreichen – Hebel wirksam machen*, Versus Verlag, Zürich 2008; Vester F., (2008), *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH und Co. KG, München.

Bibliografia

1. Bossel, H. (2004), *Systemzoo 1. Elementarsysteme, Technik und Physik*, Books on Demand GmbH, Norderstedt.
2. Boston Consulting Group (2002), *Die Zukunft bilden. Eine gemeinsame Aufgabe für Schule und Wirtschaft*, The Boston Consulting Group GmbH, München.
3. Kowalik A. (2010), *Jak można zobaczyć głębiej i dalej*, Rzeczpospolita, 16 grudnia.
4. Honegger J. (2008), *Vernetzes Denken und Handeln in der Praxis. Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zu Aktion*, Versus Verlag AG, Zürich.
5. Koźmiński, A.K. (2007), *Przedmowa do wydania polskiego*, w: *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, red., R.L. Ackoff, J. Magidson, H.J. Addison, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne – Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
6. Krzakiewicz K., Cyfert S. (2012), *Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
7. Meadows D., Randers J. (1992), *Die neuen Grenzen des Wachstums*, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart.
8. Neumann K. (2010), *Consideo Modeler – So einfach wie Mind Mapping: Vernetztes Denken und Simulation!*, Books on Demand GmbH, Norderstedt.
9. Neumann K. (2009), *Know-why. Chancen für eine bessere Welt*, Books on Demand GmbH, Norderstedt.
10. Neumann K. (2012), *Know-why – Erfolg durch Begreifen*, Books on Demand GmbH, Norderstedt.
11. Neumann K. (2009), *Know-why. Management kapiert Komplexität*, Books on Demand GmbH, Norderstedt.
12. Neumann K. (2007), *Modelst Du schon – oder trappst Du noch im Dunkel*, Books on Demand GmbH, Norderstedt.
13. Piekarczyk A., Zimniewicz K. (2010), *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Schwiezer P. (2008), *Systematisch Lösungen finden. Eine Denkschule für Praktiker*, vdt Hochschulverlag an der ETH Zürich, Zürich.
15. Sitte W., Wohlschlägl H. (2006), *Beiträge zur Didaktik des Geographie und Wirtschaftskunde*, Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien, Wien.
16. Vester F. (2008), *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH und Co. KG, München.

ADAPTIVE MANAGEMENT – ROLA WIEDZY I WSPÓŁPRACY W KREOWANIU PROCESU ZARZĄDZANIA

Streszczenie: *Adaptive management* (AM) to współczesna odpowiedź na problemy związane z dostosowaniem klasycznych form zarządzania do potrzeb rzeczywistości, która rozwija się od lat 70. XX w. Pierwotnym obszarem, w którym znalazł zastosowanie ten proces, był obszar środowiska naturalnego i zarządzanie szeroko rozumianym ekosystemem. Celem artykułu jest włączenie się w nurt dyskusji na temat współczesnych koncepcji zarządzania. W artykule zaprezentowano i zinterpretowano definicję procesu *adaptive management* (AM), jego formułę oraz najważniejsze cechy. W celu lepszego zrozumienia badanego zjawiska dokonano porównania procesu *adaptive management* z klasycznym i sytuacyjnym modelem zarządzania. W analizie wykorzystano podejście heurystyczne i techniki dedukcji.

Rezultatem przeprowadzonych analiz jest wniosek, że *adaptive management* to proces oparty na aktywnej wiedzy i współpracy, mający zastosowanie w sytuacji zarządzania stałymi zasobami.

Słowa kluczowe: *adaptive management*, zarządzanie adaptacyjne, definicja zarządzania, klasyczne zarządzanie, podejście sytuacyjne.

ADAPTIVE MANAGEMENT - THE ROLE OF KNOWLEDGE AND COOPERATION IN THE CREATION OF THE MANAGEMENT PROCESS

Abstract: Adaptive management (AM) is a contemporary answer to the problems of adapting traditional forms of management to the needs of reality that has developed since the 1970s. The primary area that was applied was the area of the environment and management of the wider ecosystem. The main aim of this paper is to contribute to the current discussion on contemporary management concepts. The article presented and interpreted definitions adaptive management (AM) and defined the main formula and key features. In to the better understanding the phenomenon the study was compared the process of adaptive management of classic and situational management model. The analysis uses heuristic approach and deduction methods.

The result of the analyzes is concluded that adaptive management is a process based on knowledge and active collaboration, which applies in the case management of fixed assets.

Keywords: adaptive management, management definition, classical management, situational approach.

Wprowadzenie

Współczesna organizacja wymaga świadomego i efektywnego zarządzania. Aby to zapewnić, naukowcy reprezentujący różne nurty i dziedziny podejmują próby opracowywania nowych teorii, których geneza zawsze wywodzi się z praktyki. Od początku XX w. ścieżkę rozwoju nauk o zarządzaniu wyznaczało jedno podstawowe pytanie: co zrobić, żeby efektywniej działać [9, s. 14–16]. Odpowiedzi na to pytanie, analizowane z perspektywy czasu, pozwalają nam dokonać przeglądu klasycznych i współczesnych nurtów zarządzania, poczynając od Szkoły Naukowej Organizacji Pracy (F. Taylor, H. Ford, K. Adamiecki; koniec XIX w.), Klasycznej Teorii Organizacji (H. Fayol, M. Weber, E. Hauswald; początek XX w.), szkoły

behawioralnej (Munsterberg, K. Mayo, A. Maslow; lata 20. XX w.), szkoły ilościowej (R. McNamara; lata 40. XX w.) czy kierunku systemowego (L. von Bertalanffy; lata 50. XX w.). Ten ostatni kierunek, uwzględniający spojrzenie holistyczne, dał postawy analizowania procesu zarządzania w ujęciu dynamicznym i kompleksowym, co szybko wykorzystano w praktyce. Rozwój techniki i technologii, który był rezultatem ekspansji wiedzy, wymagał zmian w myśleniu i zachowaniu menedżerów, którzy musieli być gotowi na coraz większą dynamikę otoczenia.

W latach 70. XX w. w literaturze przedmiotu można zaobserwować pojawienie się tzw. podejścia sytuacyjnego, które powstało z potrzeby wyjaśnienia wątpliwości, dlaczego metody bardzo skuteczne w jednej sytuacji nie były efektywne w innych [12, s. 66].

Dziś nie jest łatwo zarządzać, ale ciągle pojawiają się nowe kierunki zaliczane do nurtu tzw. dynamicznego zaangażowania identyfikowanego jako czas i wzajemne stosunki między ludźmi zmuszają kierownictwo do ponownego przemyślenia tradycyjnych poglądów wobec ciągłych gwałtownych zmian [12, s. 67–68].

Jednym z kierunków wpisujących się w ten nurt jest *adaptive management* (AM), tłumaczone jako zarządzanie adaptacyjne. Teoria ta wyrosła w obszarze zarządzania środowiskiem, gdzie istotnym elementem jest dbałość o utrzymanie *status quo* zasobów naturalnych. Ze względu na charakter i cechy tej teorii coraz częściej obserwujemy stosowanie jej do zarządzania współczesnymi organizacjami gospodarczymi, w których ważne są wiedza i współpraca oraz coraz częściej – również zachowanie posiadanych przez organizację zasobów.

Celem artykułu jest prezentacja teorii AM w kontekście rozwoju nauk o zarządzaniu oraz z perspektywy zmieniającego się otoczenia. W szczególności istotne jest ustalenie ram tego zjawiska, a także wykorzystanie wiedzy i roli współpracy w takim podejściu do zarządzania.

Autorka podjęła próbę identyfikacji pojęcia *adaptive management* poprzez porównanie występujących w tej teorii zasad i reguł z podejściem klasycznym oraz koncepcją sytuacyjną. W artykule wykorzystano metody heurystyczne oraz technikę dedukcji.

1. Identyfikacja pojęcia – adaptive management

W zmieniającym się otoczeniu ważna jest dynamika działań zmierzająca w kierunku efektywności. Dotyczy to również procesu zarządzania. W latach 70. XX w., gdy zaczęto na szeroką skalę zwracać uwagę na elementy środowiskowe, ważne stało się zachowanie naturalnych zasobów i równowagi pomiędzy ekologią ekonomią a sprawami społecznymi. Przy ustaleniu stałych zasobów tradycyjny sposób zarządzania się nie sprawdzał. Praktycy potrzebowali nowych rozwiązań, które przedstawili naukowcy ekolodzy z University of British Columbia – C.S. Holling i C.J. Walters, zajmujący się gospodarką leśną w Kanadzie i USA [8, s. 1]. Podejście to rozwinięte zostało w International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA) w Wiedniu, gdzie realizowane są międzynarodowe projekty związane z rozwiązywaniem problemów gospodarki wodnej na świecie. W dorobku naukowym tego obszaru funkcjonuje wiele definicji (tabela 1).

Tabela 1. Współczesne definicje zarządzania adaptacyjnego (AM)

AM to innowacyjna technika, która korzysta z informacji naukowych po to, aby poprawić strategię zarządzania. Nadrzędnym działaniem jest „nauczyć się” na bazie doświadczeń, aby można było z sukcesem realizować bieżącą politykę zarządzania za pomocą ulepszonych działań operacyjnych.	[6, s. 261–283]
Zarządzanie adaptacyjne (AM) jest formalnym procesem ciągłego uczenia udoskonalania strategii zarządzania i praktyk poprzez uczenie się na ich wynikach.	[3, s. 506]
Zarządzanie adaptacyjne (AM) jest procesem „nauki przez praktykę”, uzupełnionym o jasny ogląd sytuacji, stawianie celowych i formalnych pytań oraz podejmowanie eksperymentów i badań, w ramach których krytyczne przetwarzanie wyników poddawane jest ponownej ocenie w kontekście polityki z perspektywy nowo zdobytej wiedzy. Jest to proces realizowany w celu poprawy efektywności, w którym uczenie się na podstawie wyników dokonuje się w oparciu o wykorzystanie metod naukowych, takich jak eksperyment. Koncepcja uczenia się jest głównym elementem AM.	[11, s. 4–6]

Zarządzanie adaptacyjne to sztuka tworzenia rozwiązań dostosowanych do stałej (statycznej) rzeczywistości w zmieniającym się otoczeniu. Proces kreowania i dostosowywania działań zarządczych oparty jest o wiedzę czerpaną z doświadczenia oraz wspólnotę działań wszystkich aktorów organizacji, którzy uczestniczą w procesie zarządzania.

Pierścieniak A., 2013 [definicja własna]

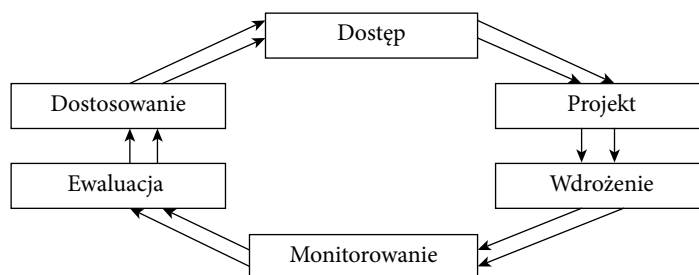
Przystępując do analizowania definicji, ważne jest zrozumienie kontekstu występowania tego procesu, który ma zastosowanie głównie w warunkach zarządzania ekosystemem, gdzie tradycyjne zarządzanie nie jest dostatecznie sprawne [7, s. 8]. Kontekst ekologiczny nie jest jednak jedynym, który może być zorganizowany wg tej formuły. Możemy sobie wyobrazić sytuację, w której w działalności gospodarczej mamy jakiś stały zasób (np. pracownika lub kontrahenta), który zachowuje się „jak chce” i wszelkie tradycyjne metody zarządzania nie przynoszą efektów. Jeżeli jest to kluczowy, ważny dla organizacji element – nie można go wymienić ani zastąpić – trzeba w takiej sytuacji dostosować metody zarządzania do istniejących warunków. Działanie typu „zamiana na inne, lepsze” w tej sytuacji nie zawsze przynosi rezultaty, zatem trzeba „adaptować rozwiązania do stałych warunków”, wykorzystując wiedzę i doświadczenie.

Zasada adaptacji oznacza: (a) podejmowanie decyzji w sensie rzeczowym, czasowym i przestrzennym tam, gdzie jest najlepsza wiedza o rozwiązywanym problemie, (b) zastosowanie w procesach zarządzania mechanizmu adekwatnego reagowania na zmiany sytuacji, (c) dostosowanie modelu zarządzania do specyfiki konkretnego przedsięwzięcia [13, s. 440].

Kolejnym istotnym aspektem jest tzw. wspólnota działań, która odnosi się do procesu grupowego uczenia się ludzi zainteresowanych określonym rozwiązaniem problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy [2, s. 8]. Taka wspólnota działań identyfikowana jest bardzo często jako współpraca (*collaboration*) [10, s. 46–47], gdzie istotą zjawiska jest cel, który chcemy osiągnąć oraz relacje. W literaturze przedmiotu coraz częściej zwraca się uwagę na rolę współpracy w działaniu współczesnego menedżera [1, s. 154–156], która jest narzędziem integracji z otoczeniem.

Analizując definicje AM, można zaobserwować elementy ważne dla procesu, które go wyróżniają:

- nowe twórcze spojrzenie na problem, które pozwala na działania kreatywne, mające na celu efektywność decyzji,
- korzystanie z wiedzy i doświadczenia, co pozwala na weryfikację standardowych i rutynowych działań w obszarze operacyjnym oraz dostosowanie perspektywy strategicznej procesu zarządzania,
- koncentracja na doskonaleniu procesu z uwzględnieniem warunków rzeczywistych,
- adaptacyjność zachowań menedżerów, które charakteryzuje się koniecznością podjęcia strategii uczenia się [5, s. 182],
- procesowość zachowań polegająca na systematycznej realizacji kolejnych etapów wzbogaconych o wiedzę (rysunek 1).



Rysunek 1. Cykl zarządzania adaptacyjnego (AM)

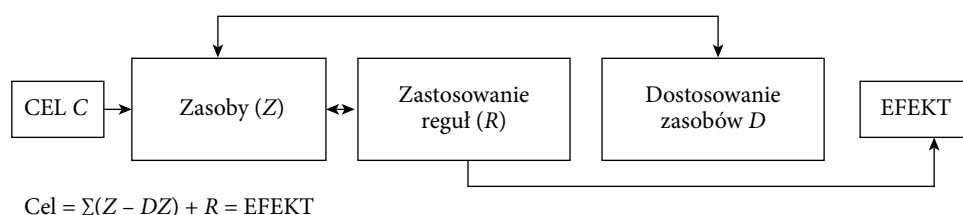
Źródło: Na podstawie: [4, s. 14]

Analizując prezentację graficzną procesu AM, można stwierdzić sekwencyjność działań oraz wyodrębnić 6 charakterystycznych elementów: dostęp, czyli możliwość prowadzenia procesu zarządzania, projekt czyli wyobrażenie o działaniach, które chcemy podjąć, wdrożenie związane z implementacją projektu,

monitorowanie jako nadzór i proces poznawczy, ewaluację – konstruktywną kontrolę z rozszerzoną funkcją informacji zwrotnej i analizy procesu w kontekście usprawnienia oraz dostosowanie jako etap adaptacji rozwiązań do istniejących warunków.

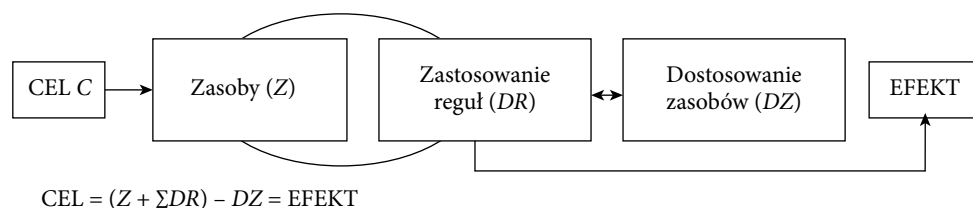
2. Formuła zarządzania adaptacyjnego (AM)

Prezentując głos w dyskusji nad definiowaniem zarządzania adaptacyjnego, warto zastanowić się nad logiczną formułą tego zjawiska. Sekwencyjność procesu na rysunku 1 wskazuje na podobieństwo tego procesu do innych znanych nurtów, trzeba zatem zastanowić się nad formułą analizowanego zjawiska. Paradygmatem procesu zarządzania jest realizacja celu poprzez określone funkcje – działania. Jak wygląda taka formuła w przypadku zarządzania adaptacyjnego (AM)? Aby lepiej zrozumieć istotę analizowanego procesu, autorka przeanalizowała formułę zarządzania klasycznego (rysunek 2).



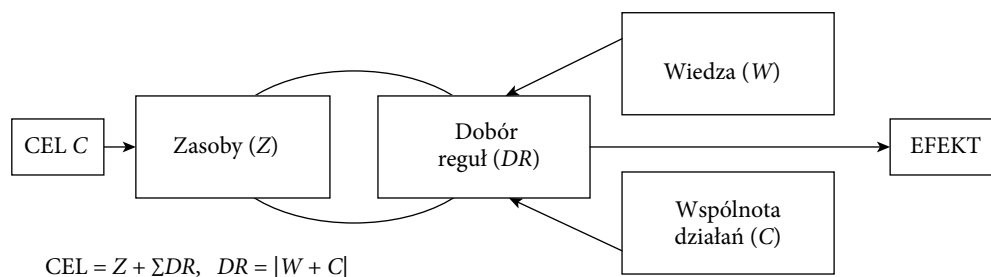
Rysunek 2. Formuła zarządzania klasycznego

W zarządzaniu klasycznym istotą są wypracowane reguły i metody, które – aplikowane do organizacji – mają przynosić efekt. W tym celu następuje dobór zasobów lub ich ewentualne dostosowanie (rysunek 3).



Rysunek 3. Formuła podejścia sytuacyjnego

W podejściu sytuacyjnym elementem charakterystycznym jest dobór metody w zależności od danej sytuacji, w określonych warunkach oraz w danym czasie (rysunek 4). Kierunek sytuacyjny zajmuje się konkretnym zbiorem zależności organizacyjnych w szczególnych warunkach, w których ten zbiór występuje [1, s. 66].



Rysunek 4. Formuła podejścia adaptacyjnego (AM)

Efektom analizy procesu zarządzania z perspektywy podejścia adaptacyjnego jest teza, że kluczowym elementem jest niezmiennosc zasobów. Istota adaptacji dotyczy procesu zarządzania opartego na wiedzy

jako rezultacie ewaluacji zaistniałej sytuacji. Wspólnota działań związana jest z zaangażowaniem wszystkich zainteresowanych w proces. Wiedza kreuje zmiany, które są istotą adaptacji, natomiast zaangażowanie wszystkich pozwala osiągnąć działanie i w konsekwencji, pozytywny efekt. Opisana prawidłowość przedstawiona została w formule matematycznej. Wyjaśniając pojęcie doboru reguł, wskazano na złożoność tego pojęcia – przede wszystkim z powodu wiedzy oraz wspólnoty działań.

3. Cechy zarządzania adaptacyjnego (AM)

Pełna charakterystyka zjawiska koncentruje się nie tylko na definicjach i formułach, ale zasadne jest również wskazanie najważniejszych cech tego pojęcia. Do analizy wybrano pięć płaszczyzn – zdaniem autorki charakteryzujących proces i pozwalających określić specyfikę zjawiska. W celu lepszego zrozumienia istoty rzeczy dokonano porównania trzech pojęć zarządzania klasycznego, podejścia sytuacyjnego i zarządzania adaptacyjnego (tabela 2).

Tabela 2. Podobieństwa i różnice pomiędzy nurtami zarządzania: klasycznym, sytuacyjnym i adaptacyjnym

Wyszczególnienie	Zarządzanie klasyczne	Podejście sytuacyjne	Zarządzanie adaptacyjne (AM)
Pionierzy w dziedzinie	H. Hayol, F. Taylor, K. Adamiecki, P. Drucker	T. Peters, R. Waterman	C.S Holling, C.J Walteres
Zasady i reguły	Jasno ustalone, znane zasady, opisane funkcje zarządzania i reguły	Zależne od sytuacji	Adaptowane na podstawie wiedzy i doświadczenia
Proces	Złożony z funkcji opisanych teoretycznie	Złożony, dobór funkcji zależny od sytuacji	Złożony, często brak ustalonych funkcji, możliwa modyfikacja postępowania w trakcie działania
Rola menedżera	Postępować wg ustalonych reguł	Dobrać reguły do sytuacji	Wypracować nowe reguły w oparciu o wiedzę i współpracę
Efektywność, warunki zastosowania	W sytuacjach w miarę stabilnego otoczenia i możliwości wymiany lub dostosowania zasobów	W sytuacji niestabilnego otoczenia i możliwości wymiany lub dostosowania zasobów	W sytuacji stałych zasobów, w przypadku kiedy znane metody nie dają spodziewanych efektów
Rola wiedzy	Ważna z punktu widzenia ustalania reguł i zasad obowiązujących w teorii	Ważna i konieczna, im większa, tym lepszą metodę można dobrać do sytuacji	Ważna jako rezultat ewaluacji procesu i dostarczania informacji niezbędnych do zmiany i lepszego dostosowania procesu
Rola współpracy	Niska	Niska	Wysoka

Opisane zjawiska przeanalizowano z perspektywy wybranych płaszczyzn: wyraźnych różnic w obszarze tworzenia reguł i zasad, roli menedżera w sprawowaniu procesu, warunków zastosowania z perspektywy podejścia do efektywności oraz roli współpracy, która nabiera znaczenia wtedy, gdy zarządzanie jest narzędziem dostosowania się organizacji do rzeczywistości. Zaproponowana perspektywa porównawcza pozwala również na zaobserwowanie podobieństw w obszarach procesu, który realizowany jest w poszczególnych przypadkach oraz roli wiedzy. Wiedza jest istotna w każdym przypadku, ale zasady jej wykorzystania są inne – od czerpania wiedzy poprzez świadomy dobór wiedzy, po kreowanie wiedzy w przypadku zarządzania adaptacyjnego. Na przykładzie wiedzy najlepiej można zaobserwować proces ewolucji, jaki następuje w zarządzaniu.

Podsumowanie

Zaprezentowane rozważania teoretyczne wpisują się w dyskusję nad nowymi wyzwaniem dla nauk o zarządzaniu. Nurt adaptacyjny jest kierunkiem, w którym proces zarządzania dostosowuje się, „jest adap-

towany” do wymogów współczesności, w szczególności do reguły stałych zasobów. Adaptacja ta związana jest ze wzrostem roli wiedzy opartej o doświadczenie. Kreowanie reguł zarządzania i ich zastosowanie jest możliwe przy pełnej akceptacji proponowanych zmian przez wszystkich zainteresowanych uczestników procesu zarządzania, stąd ważna rola współpracy rozumianej jako wspólnota działań.

Zarządzanie adaptacyjne w dobie zachodzących zmian staje się sposobem na przełamanie rutyny w funkcjonowaniu organizacji, pomysłem na generalną zmianę zasad pozwalającą dostosować się organizacji do zmian czy jak w przypadku zarządzania środowiskiem – wymogiem zachowania pierwotnego stanu zasobów naturalnych i równowagi ekosystemów.

W praktyce coraz częściej spotyka się przykłady zastosowania zarządzania adaptacyjnego. Jedną z takich form jest np. partycypacja pracownicza, w ramach której reguły zarządzania zaadaptowane zostały do warunków wspólnego podejmowania decyzji i współodpowiedzialności za wyniki.

Bibliografia

1. Adamik A. (2010), *Zarządzanie przez integrację – wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 234.
2. Bentkowski J. (2013), *Typologia wspólnot działań*, Przegląd Organizacji, nr 6.
3. Bormann B.T., Martin J.R., Wagner F.H., Wood G., Alegria J., Cunningham P.G., Brookes M.H., Friesema P., Berg J., Henshaw J. (1999), *Adaptive management*, w: *Ecological Stewardship: A Common Reference for Ecosystem Management*, eds. N.C. Johnson, A.J. Malk, W. Sexton, R. Szaro, Elsevier, Amsterdam.
4. Grieg L., Murray C. (2008), *Peer Review of Rockfort Quarry Adaptive Management Plan, Prepared by ESSA Technologies LTD.*, Richmond Hill, ON, for Caledon Coalition of Concerned Citizens, terra Cotta, ON. 12.
5. Grzesiuk K. (2011), *Adaptacyjność jako wyznacznik współczesnego przywódcy*, w: *Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, M. Komańda, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
6. Halbert, C.L. (1993), *How adaptive is adaptive management? Implementing adaptive management in Washington State and British Columbia*, Reviews in Fisheries Science, vol. 1.
7. Johnson B.L. (1999), *The Role of Adaptive Management as an Operational Approach for Resource Management Agencies*, Conservation Ecology, vol. 3.
8. Nyberg J.B (1998), *Statistics and the Practice of Adaptive Management*, w: eds. V. Sit, B. Taylor, *Statistical Methods for Adaptive Management Studies*, Res. Br., B.C. Min. For., Res. Br., Victoria, BC, Land Manage. Handb., no. 42.
9. Pierścieniak A. (2008), *Management as a Process Realizes in Contemporary Organizations*, w: *Management In Europe. Selected aspects*, red. A. Pierścieniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
10. Pierścieniak A., Abrudan D. (2013), *Performance Education, Interactive Education Based on Collaboration Between Science and Business – East Europe experience*, Advances in Education Sciences, vol, 3, s. 46–55, Article for International Conference of Creative Education (ICCE 2013).
11. Stankey G.H., Clark R.N., Bormann B.T. (2005), *Adaptive Management of Natural Resources: Theory, Concepts and Management Institutions*. Gen. Tech. Rep. PNW-GTR-654, Portland, OR: U.S. Department of Agriculture, Forest service, Pacific Northwest Research Station, s. 73.
12. Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
13. Wirkus M., Węsierski T. (2012), *Zarządzanie adaptacyjne na przykładzie programu Pomorska Kolej Metropolitalna*, materiały Konferencji IZPI, Zakopane 2012, Wydawnictwo PTZP.

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W SYSTEMIE GOSPODARCZYM A TEORIA RACJONALNYCH OCZEKIWAŃ

Streszczenie: Podjęty w niniejszym artykule problem strategicznego zarządzania wiedzą w systemie gospodarczym, wynika z potrzeby przedstawienia postkeynesowskiej koncepcji wykorzystania zasobów wiedzy w realnym systemie gospodarczym względem – iluzorycznej i nieprawdziwej w warstwie racjonalności oczekiwań zarządczych – szkoły nowej ekonomii klasycznej. Z tego względu głównym celem artykułu jest przedstawienie podstawowego podziału wiedzy heterogenicznej w systemie gospodarczym na podstawie badań jakościowo-ilościowych w zakresie percepcji i zasobów samej wiedzy oraz procesów ekonomicznych w obrocie gospodarczym. Wykazano, iż człowiek nie jest jednostką racjonalnie gospodarującą, nie dysponuje pełną wiedzą o systemie ekonomicznym, a jego zdolności percepcji czy absorpcji samych informacji i wiedzy są ograniczone.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, system gospodarczy, ekonomia, racjonalność oczekiwań.

STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ECONOMIC SYSTEM AND THE THEORY OF RATIONAL EXPECTATIONS

Abstract: Taken in this article the problem of the strategic management of knowledge in the economic system, driven by the need to present post-keynesian concept of resource utilization of knowledge in the real economic system, based on the illusory and false in a layer of rationality of expectations management - schools neo-classical economics. Therefore, the main objective of this paper is to present the basic division of heterogeneous knowledge in the economic system, based on qualitative and quantitative research in the field of perception and resources same knowledge and business processes in the economy. It has been shown that a human being is not a household unit rationally, do not have full knowledge of the economic system and its ability to absorb the perception of whether the same information and knowledge are limited.

Keywords: knowledge management, economic system, economics, rationality of expectations.

Wprowadzenie

Obserwując złożoność współczesnego systemu gospodarczego, ze zdziwieniem zauważamy jak jest on z jednej strony skomplikowany, z drugiej zaś oferujący ryzyko, o płynnych i nieokreślonych granicach. Wiedza, jako najcenniejszy zasób niematerialny, jest asymetrycznie wykorzystywana, zarówno w sferze regulacyjnej, jak i realnej gospodarki. Czyni z samego obrotu gospodarczego miejsce stałej walki konkurencyjnej, zdominowanej przez irracjonalność będącą często wynikiem świadomego działania, ale racjonalnie odczytanego przez innego uczestnika tegoż obrotu.

Z tego względu problem główny, jaki rozstrzyga niniejszy artykuł, to próba odpowiedzi na pytanie: jaki jest faktyczny podział wiedzy w systemie gospodarczym warunkujący możliwość strategicznego zarządzania nią w obrocie gospodarczym?

1. Gospodarka oparta na wiedzy w systemie ekonomicznym

Czym jest gospodarka oparta na wiedzy? Czy jest to tylko hasło wprowadzone blisko trzydzieści lat temu za sprawą OECD i nawiązujące do produkcji, dystrybucji oraz wykorzystania wiedzy i informacji [20, s. 7], czy może jest to realny czynnik warunkujący zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku?

Z całą pewnością wiedza jest źródłem innowacji [8, s. 104], a „innowacja jest istotna z punktu widzenia rozwoju wiedzy. Wynika to z dwóch powodów: po pierwsze, innowacja oznacza wiedzę, na którą istnieje popyt, czyli prezentuje wiedzę, która zyskała akceptację rynku; po drugie, innowacja polega na powstawaniu czegoś nowego i wzbogacaniu wiedzy, na którą jest popyt. Innowacja może inicjować powstawanie nowych rynków i tworzenie nowych firm oraz miejsc pracy, ale jednocześnie powodować upadek rynków i firm. W ten sposób innowacja rozumiana jako „kreatywna destrukcja” wpływa na ogół wiedzy wykorzystywanej w gospodarce” [4, s. 58].

Raporty OECD wskazują, iż kluczem do długoterminowego podniesienia standardu życia jest wzrost innowacji bazujących na inwestycjach w kapitał oparty na wiedzy (*knowledge based capital* – KBC), gdyż takie zasoby, jak skomputeryzowane informacje, kompetencje ekonomiczne czy innowacyjny majątek – znacząco wzrastają [15, s. 1]. Jednocześnie prowadzone corocznie i na bieżąco udoskonalane analizy Banku Światowego metodą „*knowledge assessment methodology*” wskazują dwa mierniki: indeks (wskaźnik) gospodarki wiedzy (*knowledge economy index*) oraz indeks wiedzy (*knowledge index*) dla 146 krajów [5, s. 1–2]. Pokazują realny wzrost lub spadek danego kraju w kontekście budowy gospodarki opartej na wiedzy. W państwach Unii Europejskiej wyraźnie określono, iż oparcie gospodarki właśnie na tym aktywie niematerialnym, ma się przyczynić do wzrostu innowacyjności oraz konkurencyjności całej gospodarki europejskiej (tabela).

Wskaźnik gospodarki opartej na wiedzy w krajach Unii Europejskiej w 2012 r.

Ranking UE	Ranking globalny	r/r	Kraj	KEI	KI	EIR	I	E	ICT
1	1	0	Szwecja	9,43	9,38	9,58	9,74	8,92	9,49
2	2	+6	Finlandia	9,33	9,22	9,65	9,66	8,77	9,22
3	3	0	Dania	9,16	9,00	9,63	9,49	8,63	8,88
4	4	-2	Holandia	9,11	9,22	8,79	9,46	8,75	9,45
5	8	+7	Niemcy	8,90	8,83	9,10	9,11	8,20	9,17
6	11	0	Irlandia	8,86	8,73	9,26	9,11	8,87	8,21
7	14	-2	Wielka Brytania	8,76	8,61	9,20	9,12	7,27	9,45
8	15	-1	Belgia	8,71	8,68	8,79	9,06	8,57	8,42
9	17	-4	Austria	8,61	8,39	9,26	8,87	7,33	8,97
10	19	+7	Estonia	8,40	8,26	8,81	7,75	8,60	8,44
11	20	+2	Luksemburg	8,37	8,01	9,45	8,94	5,61	9,47
12	21	+2	Hiszpania	8,35	8,26	8,63	8,23	8,82	7,73
13	24	-3	Francja	8,21	8,36	7,76	8,66	8,26	8,16
14	26	+7	Czechy	8,14	8,00	8,53	7,90	8,15	7,96
15	27	+2	Węgry	8,02	7,93	8,28	8,15	8,42	7,23
16	28	0	Słowenia	8,01	7,91	8,31	8,50	7,42	7,80
17	30	-3	Włochy	7,89	7,94	7,76	8,01	7,58	8,21
18	31	+8	Malta	7,88	7,53	8,94	7,94	6,86	7,80
19	32	+2	Litwa	7,80	7,68	8,15	6,82	8,64	7,59
20	33	+7	Słowacja	7,64	7,46	8,17	7,30	7,42	7,68
21	34	-4	Portugalia	7,61	7,34	8,42	7,62	6,99	7,41
22	35	-3	Cypr	7,56	7,50	7,71	7,71	7,23	7,57
23	36	-5	Grecja	7,51	7,74	6,80	7,83	8,96	6,43
24	37	0	Łotwa	7,41	7,15	8,21	6,56	7,73	7,16
25	38	-3	Polska	7,41	7,20	8,01	7,16	7,76	6,70

Ranking UE	Ranking globalny	r/r	Kraj	KEI	KI	EIR	I	E	ICT
26	39	+4	Chorwacja	7,29	7,27	7,35	7,66	6,15	8,00
27	44	+9	Rumunia	6,82	6,63	7,39	6,14	7,55	6,19
28	45	+6	Bułgaria	6,80	6,61	7,35	6,94	6,25	6,66

KEI – indeks gospodarki wiedzy; KI – indeks wiedzy; EIR – indeks reżimu bodźców ekonomicznych i instytucji; I – innowacyjność; E – edukacja; ICT – technologie informacyjno-komunikacyjne.

Źródło: Na podstawie Knowledge Economy Index, World Bank 2013.

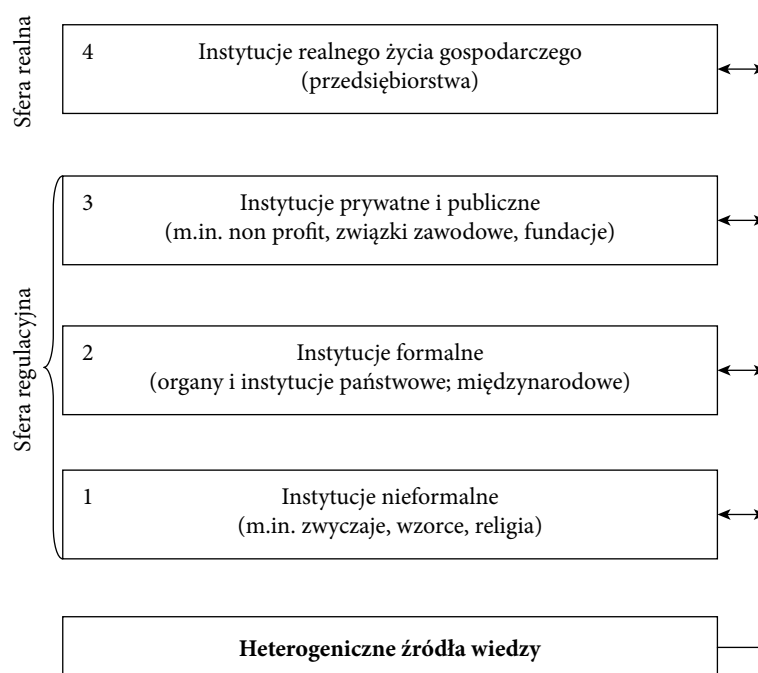
Czy tak się stanie? Niewątpliwie tak, pod warunkiem, że zarówno na szczeblu rządowym, jak i biznesowym znajdą się kompetentni, a jednocześnie wizjonerscy liderzy i przywódcy. Ich rolą będzie stymulowanie i nadawanie tonu potrzebnych zmian, ale co najważniejsze, dobór utalentowanych w różnych dziedzinach osób na stanowiska kierownicze, które faktycznie zajmą się praktycznym wykorzystywaniem wiedzy. Powielanie modelu quasi-kompetencyjnego upartyjniania państwa, a więc i gospodarki, będącego zaprzeczeniem jego sprawności – w ramach przynależnych Skarbowi Państwa i sektorowi publicznemu organizacji – jest drogą uwsteczniania. Strategicznym elementem zarządzania wiedzą w tym kontekście (głównie rządowym) będzie określenie, kto jest strategiem – dany minister, jego zastępca czy może dyrektor departamentu. Jego uzupełnieniem w znaczeniu strategicznym będzie właściwe zapewnienie usług publicznych w ramach celowego dysponowania budżetem [3, s. 531]. System gospodarczy stanowi bowiem zbiór naczyń połączonych i wzajemnie na siebie oddziałujących gospodarstw domowych oraz przedsiębiorców jako podmiotów, które działają na podstawie obowiązujących przepisów prawa w obszarze produkcji wymiany, podziału oraz konsumpcji dóbr i usług [7, s. 11–12]. Zrozumienie tych zależności, a następnie podejmowanie właściwych decyzji w zespole współpracowników stymulowanych rozwojowo nie jest łatwe i nie każdy do takiej roli się nadaje.

Współczesna gospodarka (rynek ekonomiczny) zarówno narodowa, jak i tworzona w ramach ugrupowań integracyjnych, a nawet w skali globalnej, w naturalny sposób dąży do asymilacji z rynkiem politycznym w celu wypracowania znanych z teorii wyboru publicznego rent – zarówno ekonomicznych, jak i politycznych przez różne grupy interesu [24, s. 197]. Tym samym w systemie gospodarczym wyróżnić należy dodatkowo dwie sfery – realną i regulacyjną. Do sfery pierwszej należy zaliczyć wszelkie procesy wymiany dóbr i usług, produkcję oraz konsumpcję. W sferze regulacyjnej lokują się natomiast procesy informacyjne, związane z podejmowaniem decyzji. To właśnie w tej sferze (regulacyjnej) tworzone i znoszone są normy prawne czy moralne, a tym samym mieszczą się w niej organizacje regulacyjne [6, s. 68–82]. Sfera regulacyjna może być jednocześnie doskonałym buforem dozującym stopień uzależniania danej gospodarki od kapitału zagranicznego poprzez wprowadzenie ram regulacyjnych protekcjonizmu określającego gałęzie czy inwestycje, których przejęcia większościowe byłyby niemożliwe ze względu na strategiczny interes narodowy [12, s. 97].

Rację ma również twórca nowej ekonomii instytucjonalnej Douglass Cecil North, twierdząc, iż „rola instytucji jest trudna do przecenienia, to one w połączeniu z polityką gospodarczą i położeniem przestrzennym determinują etapy rozwoju gospodarczego krajów” [10, s. 1; 1]. Instytucje winny tworzyć ramy koordynacji działań rządu i sektora prywatnego. Rząd z kolei powinien prowadzić mądrą politykę strukturalną w stosunku do własnych firm, charakteryzującą się kooperatywnym nastawieniem, równowagą sił czy pragmatyzmem gospodarczym. Ta współpraca winna stanowić podłoże do podejmowania decyzji w zakresie konsolidacji branż czy konkretnych producentów oraz poszukiwania nowych kierunków ekspansji gospodarczej [22, s. 13–14].

Zgodnie z tą teorią należy przyjąć za Olivier'em Williamsonem [21], iż instytucje porządkują prowadzenie działalności gospodarczej i winny być rozpatrywane na czterech poziomach, ale w ramach jednego systemu dynamicznego, charakteryzującego się licznymi sieciami relacji i sprzężeń zwrotnych – zarówno dodatnich, jak i ujemnych. Należy przy tym uwzględnić, iż wszystkie instytucje mają dostęp (ale nie w równym zakresie) do wspólnej puli zasobów wiedzy, pochodzącej ze źródeł heterogenicznych. W strategicznym

podejściu mogą lokalizować, pozyskiwać, rozwijać, zachowywać, wykorzystywać wiedzę i dzielić się nią, prowadząc do jej materializacji [14, s. 310–311] zarówno na poziomie regulacyjnym – co może się przejawiać w nowym ustawodawstwie, jak i realnym – co znajdzie konkretne odzwierciedlenie w prowadzonych procesach gospodarczych i podejmowanych decyzjach oddziałujących na obrót gospodarczy (rysunek 1).



Wiedza w systemie gospodarczym

Z tego względu wiedzę heterogeniczną w systemie gospodarczym umownie można podzielić na dwie kategorie zawierające:

a) wiedzę regulacyjną w zakresie:

- systemu norm prawnych, wykładni prawa i jego kodyfikacji,
- systemu norm moralnych (w tym religijnych) i obyczajowych regulujących postępowanie danego społeczeństwa,
- systemu ekonomiki obrotu gospodarczego (ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa ekonomicznego obrotu gospodarczego, rozumianego jako „nieinercjalny układ względnej równowagi prowadzenia w sposób swobodny oraz regulowany działalności zarobkowej, przy autonomii woli stron, jednakże konieczności utrzymania istniejącego wolumenu ryzyka, poprzez zachowanie ograniczonego zaufania w relacjach ekonomiczno-prawnych pomiędzy umawiającymi się stronami, środowiskiem wewnętrznym oraz otoczeniem w którym działa dany podmiot” [13]);

b) wiedzę realną w zakresie:

- funkcjonowania obrotu gospodarczego,
- analizy ryzyka w procesie podejmowanie decyzji, (przy „minimalizacji zagrożeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, gdzie wielkość przychodu netto ze sprzedaży dóbr i usług w rachunku zysków i strat umożliwi wypracowanie takiego zysku netto w danym roku obrotowym, który pozwoli na niezakłócone prowadzenie działalności gospodarczej w perspektywie krótko i średniookresowej” [13]),
- kooperacji i kooperacji,
- unikania opodatkowania, a uchylania się od opodatkowania,
- wspieranych lokalizacji i branż w wolnych strefach ekonomicznych oraz w ekspansji zagranicznej,
- czynników stabilizujących określony paradygmat prawa w działalności gospodarczej.

Opisane dwie kategorie wiedzy umożliwiają strategiczne zarządzanie w systemie gospodarczym, które winno polegać na umiejętności wykorzystania zarówno wiedzy regulacyjnej, jak i realnej w procesie podejmowania decyzji. Żeby ten warunek został spełniony, jednostka podejmująca decyzje musi mieć umiejętność lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, zachowywania, wykorzystywania czy dzielenia się wiedzą. Decyzjami strategicznymi w tym znaczeniu będą takie, które bezpośrednio lub pośrednio przełożą się *in plus* na obrót gospodarczy, zwiększając zdolności konkurencyjne zarówno podmiotu, jak i państwa.

2. Realne oczekiwania a gospodarka

Rozczarowanie racjonalnością oczekiwań, które kształtują zachowania jednostek i organizacji, uwidocznił i obnażył w ostatnim czasie globalny kryzys gospodarczy pierwszej dekady XXI wieku. Okazało się, że obserwowane zachowania na rynkach finansowych raczej były irracjonalne i pozbawione logiki sprawnego gospodarowania, niż racjonalne, zaplanowane i wolne od skrajnych emocji. Ale czym jest owa racjonalność?

Racjonalność można definiować, jako „zachowanie spełniające dwa warunki, z których jednym jest konsekwencja, drugim zaś realizacja pewnych celów” [2, s. 514]. D. Over dokonał podziału racjonalności na dwie kategorie: racjonalność epistemiczną (racjonalne przekonania, zgodność logiczna) oraz racjonalność działania (w której wyróżniamy racjonalność teoretyczną – tzw. logiczną, i racjonalność praktyczną – tzw. adaptacyjną, gdzie jednostka dokonuje wyborów w danej sytuacji) [11, s. 4]. Przy czym racjonalność praktyczną można określić również jako „zespół pozytywnie ocenianych cech przypisywanym decyzjom i działaniom” [18, s. 527].

Racjonalność w naukach ekonomicznych dobrze określił A. Smith, pisząc: „każdy człowiek czyni stale wysiłki, by znaleźć najbardziej korzystne zastosowanie dla kapitału, jakim może rozporządzać. Ma oczywiście na widoku własną korzyść, a nie korzyść społeczeństwa” [17, s. 42–43]. Jeżeli wyrażony w ten sposób pogląd, znany jako modelowy podmiot gospodarujący (*homo oeconomicus*) przyjmiemy za w pełni zweryfikowaną tezę, to oznaczałoby, że funkcją celu jest m.in. zawsze przeważający egoizm, a tak nie jest.

Za punkt odniesienia w przyjętym opracowaniu przyjęto obowiązujący przez lata fundament nowej ekonomii klasycznej – teorię racjonalnych oczekiwań rozpropagowanych za sprawą prac J. Mutha, a zwłaszcza R. Lucasa. Teoria ta przybrała postać mocnej i słabej hipotezy. „Pierwsza mówi, że w kształtowaniu swoich przewidywań racjonalne podmioty gospodarcze wykorzystują w efektywny sposób wszelkie dostępne informacje o czynnikach determinujących rozpatrywaną przez nich zmienną. Druga »mocna« wersja racjonalnych oczekiwań mówi, że subiektywne oczekiwania podmiotów w odniesieniu do objaśnianych zmiennych są zbieżne z rzeczywistymi, czyli obiektywnymi. Jednostki, prognozując oczekiwane zmienne, wykorzystują w sposób spójny teorię ekonomii i rozkład prawdopodobieństwa” [9, s. 23].

Teoria racjonalnych oczekiwań być może byłaby prawdziwa, gdyby nie fakt, iż ludzie nie są zaprogramowanymi robotami o nieskończonych zdolnościach przyswajania czy wykorzystania wiedzy. Potrzebują czasu na dokonanie wyborów w podejmowaniu decyzji, posiadają (każdy z osobna) inny zasób wiedzy, nie wiedzą często, gdzie szukać informacji, a jak już je znajdą, to nie zawsze potrafią interpretować. Teoria racjonalnych oczekiwań zakłada, iż podmioty mają doskonałą wiedzę o strukturze gospodarki, ekonomii i procesach gospodarczych, tymczasem tak nie jest.

Teoria racjonalnych oczekiwań mówi, jak gospodarka ma wyglądać z punktu widzenia idealnego modelu, a nie jak realnie wygląda. Wskazuje, że w gospodarce rynkowej występuje równowaga, dostępna jest pełna wiedza i dostęp do pełnych informacji, a racjonalność uczestników rynku prowadzi do maksymalizacji swojej użyteczności [19, s. 231–241].

Stosujemy uproszczenia, co w założeniu naraża na możliwość popełniania błędów. Tym samym w przetwarzaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji człowiek kieruje się heurystykami: kotwiczenia (bazując na zasugerowanej ocenie, opinii), reprezentatywności (dokonując oceny prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia na podstawie podobieństwa do danej populacji) czy wreszcie heurystyki

dostępności (posługiwanie się nią może prowadzić do błędów polegających na opieraniu podejmowanych decyzji na wyrazistych, ale mało znaczących informacjach) [23, s. 58–65]. Już H. Simon zwracał uwagę, że człowiek jest ograniczony pojemnościowo, jeżeli chodzi o zdolności przyswajania informacji [16, s. 1–16]. Można raczej powiedzieć, że człowiek samoogranicza się w nabywaniu informacji, gdyż nadmiar informacji ogranicza możliwości podejmowania decyzji. Jednocześnie w gospodarce opartej na wiedzy – zwłaszcza przywódcy ekonomiczni i polityczni – muszą umieć delegować uprawnienia i zapoznawać się tylko z tym zasobem danych, informacji czy wiedzy, który jest naprawdę niezbędnym, a nie pełnym – co w tym ostatnim przypadku byłoby fizycznie niemożliwe.

Idąc nurtem austriackiej szkoły ekonomii zbieżnym z postkeynesowską krytyką racjonalnych oczekiwań, należy przyjąć, iż oczekiwania winny być rozsądne, a nie racjonalne, gdyż to umożliwia najlepsze spożytkowanie informacji, biorąc pod uwagę takie ograniczenia, jak czas, miejsce czy zasób [9, s. 31].

Gracze w gospodarce, jako jednostki niegospodarujące idealnie, są w większości bierni, nieświadomi czy zobojętniali na podejmowane decyzje gospodarcze, których bardzo często nie rozumieją. Nie są zainteresowani codzienną, a nawet sprawozdawczą polityką banku centralnego, ratingami krajów czy dynamiką wzrostu gospodarczego. Bardzo nieliczna grupa interesuje się wysokością podstawowej stopy procentowej, jeżeli to istotnie wpływa na zaciągnięty przez nią kredyt, kapitalizacją giełdy w stosunku do PKB, jeżeli jest aktywnym graczem giełdowym, czy indeksem wskaźników wyprzedzających koniunkturę, jeżeli zajmuje się prognozami gospodarczymi. Racjonalne oczekiwania nie są w stanie budować realnych modeli zachowania jednostek czy przedsiębiorstw, gdyż funkcjonują w oderwaniu od faktów, na co szczególnie w ostatnim czasie zwraca również uwagę ekonomia behawioralna.

Podsumowanie

Ograniczenia redakcyjne powodują, iż zaprezentowany w niniejszym opracowaniu opis strategicznego zarządzania wiedzą w systemie gospodarczym w stosunku do teorii racjonalnych oczekiwań został potraktowany skrótowo, aczkolwiek wyczerpująco w specyfice wskazania podstawowego podziału wiedzy heterogenicznej w systemie ekonomicznym. Wykazano, iż wiedza w systemie gospodarczym winna pochodzić ze źródeł heterogenicznych, zarówno w sferze regulacyjnej, jak i realnej gospodarki. W ujęciu pierwszym (regulacyjnym) stanowi system norm, na którego podstawie – niejako wtórnie – ustanawia się ramy funkcjonowania systemu gospodarczego. Dowiedziono również, iż niemożliwe jest modelowe posiadanie pełnej wiedzy o rynku czy ekonomii, co powoduje, że zachowania uczestników obrotu gospodarczego nie wynikają z racjonalności oczekiwań, a jedynie z podejmowanych przez nich decyzji, przy bardzo ograniczonych informacjach i ograniczonej percepcji przyswajania samych informacji, a w konsekwencji wiedzy.

Bibliografia

1. Balcerowicz L., Rzońca A. (2010), *Zagadki wzrostu gospodarczego. Siły napędowe i kryzysy – analiza porównawcza*, C.H. Beck, Warszawa.
2. Bullock A., Stallybrass O., Trombley S. (1999), *Słownik pojęć współczesnych*, Wydawnictwo Książnica, Katowice.
3. Cunningham J., Harney B. (2012), *Strategy & Strategists*, Oxford University Press, Oxford.
4. Dworak E. (2012), *Gospodarka oparta na wiedzy w Polsce. Ocena, uwarunkowania, perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. *Knowledge Assessment Methodology 2012* (2013), World Bank, Washington.
6. Kornai J. (1977), *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, PWN, Warszawa.
7. Kowalik T. (2000), *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstawanie, ewolucja, kryzys*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

8. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
9. Mucha M. Z. (2008), *Teoria oczekiwań. Analiza empiryczna Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
10. North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
11. Over D. (2004), *Rationality and the Normative/Descriptive Distinction*, w: *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, eds. D.J. Koehler, N. Harvey, Blackwell Publishing, Malden.
12. Raczkowski K. (2010), *Challenges in Acquisition and Application of Managerial Knowledge in Global Trade*, w: *Post-globalization Era? New Visions and New Challenges. The Characteristic of the New Framework and the Outlook. Selected Problems*, eds. E. Wereda, S. Starnawska, University of Podlasie, Siedlce.
13. Raczkowski K. (2014), *Współczesny model tetrarchii zarządzania a bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego*, w: *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego*, red. K. Raczkowski, Wolters Kluwer business, Warszawa.
14. Raczkowski K. (2010), *Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego*, Difin, Warszawa.
15. *Raising the Returns to Innovation: Structural Policies for a Knowledge Based Economy* (2013), OECD, Economic Department Policy Notes, no. 17, May.
16. Simon A. H. (1978), *Rationality as Process and as Product of a Thought*, American Economic Review.
17. Smith A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
18. Szaniawski K. (1994), *Plus ratio quam vis*, w: K. Szaniawski, *O nauce, rozumowaniu, wartościach. Pisma wybrane*, Warszawa.
19. Szymański P. (2009), *Zerowa historyczna premia za ryzyka rynkowe w modelu CAMP*, w: *Zarządzanie finansami. Wycena przedsiębiorstw i zarządzanie wartością*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe, nr 534, Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia, nr 17, Szczecin.
20. *The Knowledge-Based Economy* (1996), OECD, Paris.
21. Williamson O. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa.
22. Ząbkowicz A. (2013), *Efektywność rynku a sprawność państwa*, w: *Polityka gospodarcza w poszukiwaniu nowego paradygmatu*, red. J. Stacewicz, Oficyna SGH, Warszawa.
23. Zaleskiewicz T. (2011), *Psychologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Zielińska-Głębocka A. (2012), *Współczesna gospodarka światowa*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Joanna Radomska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FORMALIZACJA W KOMUNIKOWANIU O STRATEGII W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego wiele uwagi poświęca się kwestii komunikowania o strategii. Wyniki prowadzonych badań w znacznej mierze dotyczą roli i znaczenia, jakie ma w procesie efektywnego wdrażania koncepcji rozwojowych. Niewiele prac opisuje jednak aspekt formalizacji w komunikowaniu o strategii. Dlatego też niniejszy artykuł wypełnia lukę w tym obszarze, rozważając kwestie związane z wynikami, jakie osiągają firmy deklarujące stosowanie formalnych narzędzi komunikacji. Celem artykułu jest identyfikacja tych elementów procesu tworzenia i wdrażania strategii, na które istotnie wpływa stosowanie formalizacji w komunikowaniu o strategii. Formalizacja rozumiana jest zarówno jako stosowanie sformalizowanych narzędzi oraz środków przekazu, jak i przedstawianie pracownikom strategii w sposób zorganizowany.

Słowa kluczowe: strategia, komunikacja, formalizacja, zaangażowanie.

THE FORMALIZATION OF STRATEGY COMMUNICATION – EMPIRICAL RESEARCH RESULTS

Abstract: In the strategic management literature much attention is paid to the communication of the strategy. The results of studies pertain, to a large extent, to the role and importance played by the communication of the strategy in the effective implementation of the concept of development. However, few studies describe the aspect of its formalization. Therefore, this article fills a gap in this area, considering issues related to the results achieved by companies declaring the use of formal communication tools. The purpose of this article is to identify those elements of the development and implementation of strategies, which are significantly affected by the application of formalization in strategy communication. Formalization is meant both as the use of formal tools and media, as well as the presentation of the strategy to employees in an organized manner (e.g. during regular sessions, meetings, trainings).

Keywords: strategy, communication, formalization, engagement.

Wprowadzenie

Dyskusje nad rolą, jaką komunikacja odgrywa w procesie zarządzania strategicznego, są często pomijane w literaturze przedmiotu ze względu na to, że przez wielu autorów jest ona postrzegana jako kwestia taktyczna [6, s. 67]. Co więcej, komunikowanie o strategii jest traktowane jako element umożliwiający realizację decyzji strategicznych, a nie jedna z kluczowych składowych procesów ich podejmowania [8, s. 135]. Z tego wynika postrzeganie kwestii związanych z komunikowaniem o strategii jako pobocznych, uzupełniających, podczas gdy często decydują one o sukcesie prac nad wdrażaniem strategii.

Wykorzystanie odpowiednich taktów i form komunikowania o strategii pozwala na zredukowanie ryzyka towarzyszącego procesowi zarządzania strategicznego [10, s. 212] oraz przewyciężenie skutków złożoności i niepewności otoczenia, co z kolei ułatwia wprowadzenie wszelkich zmian strategicznych w firmie [9, s. 123]. W artykule poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jak formalizacja w komunikowa-

niu o strategii wpływa na poszczególne obszary związane zarówno z kreowaniem, jak i z realizowaniem koncepcji rozwojowych.

1. Formalizacja w komunikowaniu o strategii – ujęcie teoretyczne

Zapewnienie odpowiednich możliwości i kanałów komunikacji jest warunkiem niezbędnym dla efektywnego współuczestnictwa pracowników w tworzeniu strategii, jednakże „wielu menedżerów posiada dość błędne wyobrażenia co do tego, co oznacza skuteczne komunikowanie o zmianach”. Wątpliwości zarządzających wzbudza przede wszystkim kwestia przekazywania wizji i celów strategicznych. Jak wskazują bowiem wyniki analiz, znajdują się one dopiero na trzecim miejscu hierarchii ważności z punktu widzenia kierowników, a na miejscu szóstym według oceny pozostałych pracowników. Jest to najczęściej spowodowane jednostronnym przekazem komunikacyjnym, który przeważnie zawiera jednocześnie wskazówki wykonawcze. Bardzo często treści te pozostają na pewnym poziomie abstrakcji, odbiegającym od rzeczywistych realiów działania poszczególnych działów czy pracowników. A zatem komunikowanie zostaje błędnie zastąpione kaskadowym informowaniem pracowników, które, przyjmując jednostronny kierunek, nie przyczynia się do wzrostu poziomu akceptacji i zrozumienia [2, s. 56–57].

Jak wskazują wyniki badań, trudności związane z wdrażaniem opracowanych koncepcji rozwoju wynikają nie tylko z niedostatków komunikacyjnych, ale często są powiązane z brakiem wewnętrznej spójności wynikającej z różnych percepcji strategii na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej. Dlatego autorzy wymieniają tworzenie sieci komunikacyjnych, które przyczyniają się do eliminowania tych niedostatków. Mogą one być tworzone poprzez wykorzystanie zarówno formalnych, jak i nieformalnych mechanizmów komunikacyjnych. Badania wykazują ponadto, że te firmy, które zdołały stworzyć odpowiednie sprzężenia komunikacyjne, czerpią korzyści z osiągnięcia wewnętrznego konsensusu strategicznego, co przekłada się na realizację wyznaczonych celów. Co więcej, komunikowanie o strategii i jej elementach składowych staje się także swoistym mechanizmem transmisji nowych pomysłów i wartości istotnych z punktu widzenia rozwoju firmy. Nie ulega wątpliwości, że jest to proces trudny i żmudny, który ma charakter ciągły, lecz staje się także istotnym narzędziem w procesie budowania zaangażowania i utożsamiania się z misją i celami organizacji. Jasne artykułowanie strategii przedsiębiorstwa służy budowaniu spójności i odpowiedniego klimatu organizacyjnego także dzięki przekazywaniu priorytetów i celów strategicznych [12, s. 303].

Komunikowanie o strategii jest także powiązane z procesem myślenia strategicznego. Nie ulega wątpliwości, że wraz ze wzrostem działań podejmowanych w celu przekazania pracownikom zarówno założeń koncepcji rozwoju, jak i postępów w jej realizacji, przedsiębiorstwo tworzy klimat organizacyjny wspierający kreatywność. Budowane jest tym samym poczucie współzależności, które odpowiednio wykorzystane może przynieść organizacji wiele korzyści. Jedną z nich jest właśnie korzystanie z potencjału pracowników w obszarze strategicznego myślenia, które nie tylko jest działaniem permanentnym, lecz charakteryzuje się także nieustannie wydłużającym się horyzontem. Niezależnie od tego, czy w procesie tym bierze udział pojedynczy menedżer, czy grupa osób, należy pamiętać, że istotna jest jego powtarzalność oraz okresowe komunikowanie o alternatywnych strategiach, szansach czy przyjmowanych modelach biznesowych [1, s. 11–12]. W większości organizacji formalna komunikacja najczęściej przyjmuje postać ustaleń pisemnych. Jednakże, jak podkreśla V. Rao, jest to forma bezosobowa, która nie ujawnia prawdziwych intencji i motywów, często prowadząc do występowania różnic w pojmowaniu podstawowych założeń. Brak bezpośredniej konfrontacji sprzyja zatem nieporozumieniom i zwiększa dystans, przyczyniając się tym samym do spadku zaangażowania [11, s. 9].

Formalny sposób komunikowania o strategii może przybierać także formę warsztatów strategicznych, które znacząco przyczyniają się do wzrostu poziomu zrozumienia obranych kierunków rozwoju. Ich efektywne przeprowadzenie wymaga jednakże przygotowania planu komunikowanych treści zawierającego

również opracowane sposoby ich realizacji. W ten sposób zwiększa się możliwość koordynacji działań strategicznych, a poprawie ulegają relacje zarówno pomiędzy pracownikami różnych działów, jak i z zewnętrznymi interesariuszami [5, s. 483–486].

Dodatkowo na formalne przekazywanie ustaleń dotyczących strategii mogą się składać:

- kampanie informacyjne przekazujące wiadomości o wszelkich inicjatywach strategicznych (w wielu wypadkach zawierających jednak niewielką ilość informacji o okolicznościach ich powstania, uzasadnieniu oraz płynących z nich korzyściach),
- odprawy na kolejnych poziomach hierarchii organizacyjnej (nazywane czasami tzw. *roadshow* kierownictwa),
- ogólne informacje i wywiady w wydawnictwach wewnętrznych,
- przemówienia szefów,
- notatki służbowe lub druki wewnętrzne,
- biuletyny i gazetki firmowe, zawierające artykuły dotyczące nowej wizji rozwoju, wraz z opisem perspektyw oraz bezpośrednich skutków, jakie może ona przynieść,
- przekazywanie informacji bezpośrednio przez kierowników działów oraz wspólne ustalanie celów i systemu nagród za ich osiągnięcie.

Do pozaformalnych środków zaliczyć natomiast można:

- pozyskiwanie informacji zwrotnych, dialog oraz stwarzanie możliwości zgłoszenia uwag, spostrzeżeń,
- udział nieformalnych liderów jako kanału przekazywania ustaleń strategicznych i przekonywania o ich korzystnym wpływie na działalność całej organizacji [13, s. 164–165],
- rozmowy dotyczące przyszłości firmy podczas nieformalnych spotkań.

Oprócz formy, istotna jest także zawartość komunikowanych treści – wyniki badań potwierdzają, że największa efektywność w zakresie komunikowanych elementów dotyczy głównych, bazowych kierunków działania, bez nadmiernego eksponowania technicznych i operacyjnych szczegółów. Przekazanie pracownikom wizji przyszłości w sposób spójny, lecz czytelny i jednoznaczny sprzyja większej akceptacji i zmniejsza opór wobec zmian. Co istotne, komunikowanie o treściach strategicznych musi jednocześnie być na tyle klarowne, by jasno określone zostały uprawnienia i zadania poszczególnych działów [7, s. 623]. Oznacza to skuteczne działania w obszarze przekazywania elementów strategii pomiędzy najwyższym szczeblem zarządzania a pozostałymi kierownikami, obejmujące nie tylko oczekiwane rezultaty, lecz także motywy podjętych decyzji [12, s. 303].

Warto także wspomnieć o innych wynikach badań, które jasno wskazują na rolę, jaką odgrywają artefakty tekstowe i wizualne (komunikacja formalna o strategii, np. w formie prezentacji, opracowań), pełniąc funkcje koordynacyjne zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji [3, s. 294].

Jak wskazują autorzy badań dotyczących komunikowania o strategii, wprowadzenie formalizacji do systemu informacyjnego przełożyło się na większe zaangażowanie pracowników w działania służące jego realizacji. Co więcej, wykazywali się oni większym zainteresowaniem dotyczącym przekazywanych im informacji oraz angażowali się także w sam proces komunikacji, czyniąc go dwukierunkowym. Badania wykazały również, że oddolna inicjatywa komunikacyjna wpłynęła na zachowania całego zespołu, budując atmosferę współpracy i wyzwalając kreatywność [4, s. 1215–1216].

2. Metody badań i hipotezy badawcze

Prezentowane wyniki badań stanowią fragment projektu badawczego pt. „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw”¹, w którym przeprowadzono badanie ilościowe, wykorzystując metodę bezpośredniego wywiadu scenariuszowego opartą na gromadzeniu danych w sposób otwarty (jawny) i zestandaryzowany. Celem badania była analiza praktyk zarządzania strategicznego w przedsię-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy nr N N115 402240.

biorstwach różnej wielkości, z terenu całego kraju. Liczebność próby badawczej wynosiła 150 podmiotów, które podzielone były według kryterium wielkości na 3 równe podgrupy. Grupę respondentów stanowiły podmioty posiadające formę prawną spółki akcyjnej, z czego połowa (dokładnie 50,7%) notowana była na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dodatkowo wszystkie spółki powstały po roku 2009 oraz zostały założone z wykorzystaniem polskiego kapitału. Respondentami w badaniu była kadra kierownicza przedsiębiorstw.

Do badań będących przedmiotem tego artykułu wyselekcjonowano firmy deklarujące stosowanie formalizacji w procesie komunikowania o strategii, a były to 103 podmioty. Następnie zmierzono korelację pomiędzy wybranymi pytaniami w poszczególnych obszarach badawczych, aby otrzymać informacje dotyczące zależności istniejących w grupie przedsiębiorstw, które w sposób zorganizowany i formalny przedstawiają pracownikom przyjęte koncepcje rozwoju. Weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

- H1:** *Formalne zapisanie podstawowych elementów strategii wpływa na intensyfikację działań związanych z komunikowaniem pracowników o strategii.*
- H2:** *Im bardziej regularne są prace nad strategią, tym częściej w komunikacji wykorzystywane są formalne środki przekazu.*
- H3:** *Zgodność przekonań pracowników z wartościami firmy wpływa na ich angażowanie w proces tworzenia strategii.*
- H4:** *Wraz ze wzrostem znajomości przez pracowników celów strategicznych, rośnie poziom akceptacji strategii.*
- H5:** *Częstsze przekazywanie wszystkim pracownikom aktualnych informacji na temat postępów w realizacji strategii przekłada się na wzrost przychodów.*
- H6:** *Wykorzystywanie formalnych środków przekazu strategii wpływa na wzrost uprawnień decyzyjnych dotyczących sposobu jej wdrożenia.*
- H7:** *Stworzenie formalnego systemu mierników pozwalających na określenie stopnia realizacji celów strategicznych przyczynia się do znajomości przez pracowników podstawowych działań operacyjnych.*

3. Wyniki badań

W badaniu zastosowana była skala porządkowa, dlatego też w przypadku badanych zmiennych zastosowano test tau-b Kendalla. W kwestionariuszu pytania zasadnicze były uszeregowane na skali porządkowej (możliwe jest uporządkowanie ich według wielkości, ale nie można podać ilościowych różnic pomiędzy poszczególnymi odpowiedziami), dlatego też stosowanie tej korelacji można uznać za zasadne. Otrzymane wyniki zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Korelacje obliczone metodą tau-b Kendalla

Hipoteza	Korelacja	Poziom istotności
H1	0,234	0,01
H2	0,262	0,00
H3	0,381	0,00
H4	0,390	0,00
H5	0,031	0,75
H6	0,211	0,01
H7	0,143	0,10

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, jedynie hipoteza 5 nie jest istotna statystycznie, a zatem nie można na jej podstawie wyciągnąć wniosków uogólnionych dla całej populacji, a jedynie odnieść się do

badanej próby. Otrzymany poziom korelacji nie wskazuje na istnienie zależności pomiędzy częstotliwością przekazywania pracownikom treści strategicznych a osiąganymi przychodami, które mogą być jednym z mierników realizacji strategii. Warto zwrócić uwagę, że respondentów zapytano o przedstawienie strategii wszystkim pracownikom. Oznaczać może to zatem, że nie są oni jednakowo świadomi istnienia powiązania pomiędzy treściami strategicznymi a realizacją bieżących zadań operacyjnych. Nie należy jednak zapominać, że wzrost przychodów jest uzależniony od wielu czynników, także tych, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu (np. zmiany kursu walut), a więc nie można jednoznacznie stwierdzić, że podejmowanie działań zwiększających częstotliwość informowania pracowników o strategii i poziomie jej realizacji nie jest dla firmy opłacalne.

Wynik korelacji otrzymany przy weryfikacji hipotezy 1 wskazuje na istnienie słabej zależności pomiędzy zapisem podstawowych elementów strategii (np. misji, wizji czy celów strategicznych) a wzrostem uwagi poświęconej działaniom mającym na celu komunikowanie o strategii. Oznacza to, że zarządzający w tych podmiotach, które mają spisana, sformalizowaną koncepcję rozwoju, zdają sobie sprawę z konieczności jej przekazania w dół hierarchii organizacyjnej. Można zatem stwierdzić, że sformalizowany zapis strategii ułatwia komunikowanie o niej i zwiększa częstotliwość działań podejmowanych w tym zakresie.

Pozytywnie została zweryfikowana także hipoteza 2, dla której wykazano istnienie słabej zależności pomiędzy regularnością prac nad strategią a stosowaniem formalizacji w obszarze wykorzystywanych środków przekazu (np. broszur, Newslettera, plakatów, komunikatów formalnych). Jeśli więc mają miejsce cykliczne spotkania, narady lub warsztaty strategiczne służące tworzeniu, modyfikacji, weryfikacji czy sprawdzeniu poziomu realizacji strategii, przekłada się to na stosowanie formalnych narzędzi przekazywania opracowanych treści.

Średnią korelację otrzymano dla hipotezy 3, która tym samym została zweryfikowana pozytywnie. Zgodność przekonań pracowników z wartościami firmy jest efektem podejmowania działań informacyjnych, często o charakterze formalnym. Wykazano, że wraz z jej wzrostem rośnie zaangażowanie pracowników w proces tworzenia strategii. Można zatem wysnuć wniosek, że komunikowanie o strategii przyczynia się do poprawy stosunku pracowników do wartości leżących u podstaw realizowanej koncepcji rozwoju, co z kolei przekłada się na wzrost zaangażowania pracowników już na etapie kreowania strategii.

Wyższy wynik, także na poziomie średnim, wykazała korelacja obliczona w celu zweryfikowania hipotezy 4. Można zatem przyjąć, że znajomość przez wszystkich pracowników celów strategicznych (ogólnych, ale także tych bezpośrednio ich dotyczących), zwiększa poziom akceptacji dla wdrażanej strategii. Ta znajomość jest także rezultatem prowadzenia intensywnych działań informacyjnych. Kluczowe w tym wypadku jest także umiejętne kaskadowanie celów organizacyjnych w dół hierarchii, a więc do poziomu celów taktycznych i operacyjnych, gdyż dzięki temu widoczne i uświadomione są powiązania i relacje jakie między nimi zachodzą. Wpływa to na poziom realizacji bieżących czynności, przyczyniających się do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów o długofalowym charakterze, a tym samym akceptacji wyznaczonej drogi rozwoju.

Formalne środki przekazu były elementem hipotezy 6, która także została zweryfikowana pozytywnie, wykazując słaby poziom dodatniej korelacji. Okazuje się, że istnieje powiązanie pomiędzy wprowadzaniem formalizacji w sposobie informowania o strategii (wykorzystywanie dedykowanych temu narzędzi) a poziomem uprawnień decyzyjnych pracowników w zakresie jej wdrażania. Im większy bowiem poziom świadomości pracowników odnośnie do ram i szczegółów realizowanej strategii, tym wyższy jest ich poziom świadomości strategicznej, pozwalający na przyznanie im swobody decyzyjnej nie tylko co do sposobu, lecz także w zakresie wykorzystania odpowiednich narzędzi i zasobów w celu wdrożenia opracowanej koncepcji rozwojowej. Warto byłoby przeprowadzić dalsze pogłębione badania mające na celu sprawdzenie, czy wzrost uprawnień decyzyjnych przynosi bardziej zadowalające efekty w obszarze wdrażania strategii i osiągnięcia założonych rezultatów.

Ostatnia hipoteza 7, również może zostać uznana za prawdziwą, pomimo że badane zmienne wykazały słabą korelację dodatnią. Istnieje zatem zależność pomiędzy formalnym komunikowaniem o strategii za

pomocą systemu mierników weryfikujących poziom realizacji wyznaczonych celów strategicznych a znajomością przez pracowników działań, które należy podjąć, aby je osiągnąć. Wydaje się więc, że stworzenie formalnego, klarownego i przejrzystego systemu mierników (np. z wykorzystaniem strategicznej karty wyników) znacząco nie tylko ułatwi realizację bieżących zadań operacyjnych, lecz także zwiększy poziom świadomości strategicznej całej organizacji i wpłynie pozytywnie na zaangażowanie w realizację strategii.

Podsumowanie

Artykuł opisuje wyniki badania dotyczącego praktyk przedsiębiorstw deklarujących stosowanie formalizacji w procesie komunikowania o strategii w poszczególnych obszarach badawczych związanych z tworzeniem i realizacją strategii, a także partycypacją pracowników na tych etapach procesu zarządzania strategicznego. Zbadane zostało istnienie powiązania pomiędzy formalnym zapisaniem podstawowych elementów strategii a częstotliwością działań dotyczących przekazywania jej założeń pracownikom. Co więcej, sprawdzona została korelacja pomiędzy regularnością prac nad strategią a wykorzystywaniem formalnych środków przekazu. Istotną rolę odgrywa także zgodność przekonań pracowników z wartościami firmy, która jest oczywistym efektem osiąganym poprzez podejmowanie działań służących formalnej komunikacji strategii. Im bardziej klarowne są bowiem podstawowe założenia, tym łatwiej pracownikom utożsamiać się z danym systemem wartości, co może się przekładać na ich zaangażowanie we wdrażanie strategii. Potwierdziły to wyniki badań, które wykazały istnienie średniej dodatniej korelacji pomiędzy tymi dwoma obszarami. Na komunikowanie o strategii składają się także działania służące zdefiniowaniu celów strategicznych, kluczowych dla jej efektywnego wdrożenia. Jak wykazały badania przeprowadzone przez autorkę, im większa jest znajomość celów strategicznych przez pracowników, tym większy jest poziom akceptacji strategii, a tym samym mniejszy jest opór wobec zmian. Co ciekawe, z badań wynika, że częstotliwość przekazywania najważniejszych informacji na temat postępów w realizacji strategii nie przekłada się na wzrost przychodów przedsiębiorstw. Może to oznaczać, że nie tyle częstotliwość, ile forma komunikacji jest istotna z punktu widzenia realizacji wyznaczonych celów przez poszczególne zespoły pracowników.

Bibliografia

1. Abraham S. (2005), *Stretching Strategic Thinking*, Strategy & Leadership, no. 5.
2. Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W. (2003), *Komunikacja: niedoceniana broń w zarządzaniu zmianą*, Harvard Business Review Polska, listopad.
3. Giraudeau M. (2008), *The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses*, Long Range Planning, no. 41.
4. Grandjean I., Gueguen N. (2001), *Testing a Binding Communication Strategy in a Company: How Could Persuasive Information Be More Efficient*, Social Behavior and Personality, no. 39.
5. Hodgkinson G., Whittington R., Johnson G., Schwarz M. (2006), *The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion*, Long Range Planning, no. 39.
6. Kay J. (2001), *The Foundations of Corporate Success. How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, New York.
7. Miller S., Hickson D., Wilson D. (2008), *From Strategy to Action. Involvement and Influence in Top Level Decisions*, Long Range Planning, no. 41.
8. Moss D., Warnaby G. (1998), *Communications strategy? Strategy Communication? Integrating Different Perspectives*, Journal of Marketing Communications, no. 4.
9. Noble C. (1999), *The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research*, Journal of Business Research, no. 45.
10. Radomska J. (2013), *Ryzyko w procesie zarządzania strategicznego*, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, red. E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

11. Rao V. (2009), *Communication Strategies in a Downturn*, The Icafi University Journal of Soft Skills, vol. III, no. 2.
12. Rapert M., Velliquette A., Garretson J. (2002), *The Strategic Implementation Process. Evoking Consensus Through Communication*, Journal of Business Research, no. 55.
13. Smythe J. (2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer Business, Kraków.

NIEPOWODZENIA GOSPODARCZE W NOWO ZAKŁADANYCH MAŁYCH FIRMACH

Streszczenie: Ważnym czynnikiem warunkującym przetrwanie, wzrost i rozwój małych firm jest rozpoznanie zagrożeń mogących spowodować niepowodzenie gospodarcze tych podmiotów oraz zidentyfikowanie przebiegu tego zjawiska ze szczególnym uwzględnieniem fazy start-up. Według statystyk pierwsze lata działalności mikro i małych firm cechuje bardzo wysoki współczynnik śmiertelności. Celem publikacji jest wyodrębnienie czynników wpływających na ten obszar niepowodzenia gospodarczego, w tym wyodrębnienie charakterystycznych dla niego przyczyn i symptomów. Aby osiągnąć tak postawiony cel, autor zaprezentował w artykule wyniki badań własnych w zakresie niepowodzeń gospodarczych w nowo zakładanych firmach. Badania zostały przeprowadzone na podstawie 32 studiów przypadków, wykonanych w okresie od 2012 r. do stycznia 2013 r.

Wyniki badań potwierdziły między innymi specyficzną grupę przyczyn i symptomów występujących w procesach niepowodzenia gospodarczego w nowo zakładanych małych firmach.

Słowa kluczowe: niepowodzenie gospodarcze, obciążenia nowością, nieudany start-up, cykl życia firmy.

BUSINESS FAILURE IN NEWLY ESTABLISHED SMALL FIRMS

Abstract: An important factor for the future survival, growth and development of small business is the identification of risks that could cause economic failure of these entities and to identify the course of this phenomenon with particular emphasis on start-up phase. According to statistics, the first years of operation of micro and small enterprises are characterized by a very high mortality rate. The purpose of the article is to isolate the factors affecting this area of business failure, including the characteristic of the causes and symptoms. For the realization of this objective the author presented in the article the results of research in the field of business failures in start-up companies. Tests were carried out on the basis of 32 case studies, carried out in the period from 2012 to January 2013.

The results confirmed a specific group of causes and symptoms that occur in the processes of business failure in the newly established small businesses.

Keywords: economic failure, the liability of newness, unsuccessful start-up, company's life cycle.

Wprowadzenie

Obecnie w Polsce, podobnie jak w pozostałych krajach Unii Europejskiej coraz częściej dyskutuje się na temat specyficznych form oddziaływania państwa na podmioty gospodarcze. Sporządzane są analizy w zakresie sposobów oddziaływania na poszczególne grupy firm. Kryterium ich wyodrębnienia są między innymi: branża, sektor, skala prowadzonej działalności gospodarczej, wiek firmy itp. Zawężenie to sprzyja tworzeniu specyficznych i ukierunkowanych narzędzi oddziaływania na poszczególne grupy podmiotów przy jednoczesnym zwiększeniu potrzeby zbierania informacji na ich temat. Jednym z obszarów zainteresowania wyróżnionych w ramach tego procesu są mikro i małe firmy.

Ta grupa firm jest najbardziej narażona na niepowodzenia, szczególnie w fazie uruchomienia działalności gospodarczej. Poznanie tych mechanizmów odpowiedzialnych za przyczyny i przebieg procesu niepowodzenia gospodarczego pozwoli na wyodrębnienie sposobów ograniczenia tego zjawiska.

1. Nowo założone firmy a niepowodzenia gospodarcze

Badania nad demografią przedsiębiorstw wskazują, że przeżywalność pierwszych lat działalności w grupie mikro i małych firm jest stosunkowo niska. Przykładowo, wskaźnik przeżycia do 2011 r. przedsiębiorstw powstałych w 2006 r. wyniósł 31,3% [14]. Sformułowana przez A. Stinchcombe w 1965 r. teoria *liability on newness* [za 8, s. 25–26] zakłada, że nowe firmy są bardziej narażone na niepowodzenie, ponieważ:

- organizacje muszą nauczyć się nowych zadań;
- nie mają wykształconych procedur rozwiązywania problemów;
- muszą zbudować stabilne relacje z otoczeniem: klientami, dostawcami, inwestorami, a także uzyskać stabilną pozycję konkurencyjną na rynku.

Obciążenie nowością dotyczy dwóch obszarów działania przedsiębiorstwa: relacji z otoczeniem i wewnętrznych procesów zachodzących w firmie. Nowa firma musi zbudować i rozwijać trwałe i stabilne relacje z otoczeniem, które powinny uchronić firmę przed trudnościami. Wewnątrz organizacji zachodzi także proces rozwoju procedur, rutyn, struktury, systemu komunikacji i kontroli, które pozwolą na sprawne funkcjonowanie firmy.

Wyniki badań różnych autorów zdają się potwierdzać istnienie odwróconej zależności wieku organizacji i wskaźnika śmiertelności firm [12; 7; 3; 11]. Wśród czynników związanych z zarządzaniem i procesami zachodzącymi wewnątrz organizacji wymienia się:

- brak ogólnych umiejętności zarządzania, brak planowania finansowego oraz kontroli [12],
- brak wiedzy jako główny czynnik niepowodzenia młodych firm, który przekłada się na braki w umiejętności zarządzania, a te dalej powodują wystąpienie kolejnych czynników niepowodzenia notowanych częściej u młodych firm: niedokapitalizowania, braku kontroli kosztów, złej lokalizacji, niepowodzenia w ustanowieniu niszy rynkowej [3],
- braki organizacyjne i w zarządzaniu – problemy operacyjne, brak infrastruktury, wewnętrznej koordynacji [11].

Z kolei w odniesieniu do relacji z otoczeniem M.T. Hannan i J.H. Freeman [7, s. 157–158] wskazują na brak stabilności organizacyjnej młodych firm do wzbudzenia zaufania u konsumentów. Nawiązują oni do mechanizmów teorii Darwina w odniesieniu do populacji firm, gdzie przedsiębiorstwa, które „złe zaczęły”, są bardziej narażone na „wyginięcie”, pomimo ich wysiłków mających doprowadzić do zmiany działania i zachowań na rynku. L.M. Shelton [11, s. 338–339] wymienia braki w konkurencyjności związane z nieugruntowaną pozycją na rynku, niewypracowanymi jeszcze relacjami z klientami i dostawcami jako jedną z barier funkcjonowania młodych firm.

Wielu autorów wskazuje, że faza cyklu życia organizacji ma wpływ na wystąpienie istotnych problemów funkcjonowania, a także na przebieg samego procesu niepowodzenia¹. W literaturze silnie podkreślana jest zależność tego procesu, a zwłaszcza przyczyn niepowodzenia, od wieku organizacji (np. teoria *liability of newness*, *liability of adolescence*). Z wiekiem firmy utożsamiane są fazy cyklu życia organizacji, problemy, na jakie napotykać firmy w poszczególnych fazach rozwoju, różnią się od siebie, różne też mogą być ich objawy oraz sposoby naprawy pogarszającej się sytuacji. Badania nad różnymi rodzajami dróg prowadzących do niepowodzenia zapoczątkował Argenti [2]. Jedną z trajektorii zaproponowaną przez niego jest typowy proces upadku firm rozpoczynających działalność. Są to firmy, które już na starcie nie mają szans

¹ Przez przebieg procesu niepowodzenia autor rozumie następujące po sobie i powiązane przyczynowo zmiany prowadzące do niepowodzenia. W procesie tym można wyodrębnić poszczególne fazy, przez które przechodzą firmy, w drodze do niepowodzenia, z uwzględnieniem czynników determinujących ten proces (przyczyny, symptomy). Szerzej na ten temat: J. Ropęga [10, s. 109–115]

na przetrwanie z powodu błędów w zarządzaniu popełnionych w trakcie zakładania oraz rozpoczęcia działalności firmy. Przedsiębiorca nie posiada wystarczającej wiedzy i umiejętności, aby skutecznie założyć i rozwinąć firmę. Firmy te nigdy nie przetrwają na tyle długo, by opuścić wczesne fazy rozwoju, często też nigdy nie generują zysku. Również kolejni badacze, proponując własne klasyfikacje ścieżek niepowodzenia, nawiązywali lub rozwijali typologię Argentiego. Ooghe i De Prijcker [9], wyodrębniając ścieżkę „nieudany start-up”, wskazują na błędy popełnione przy tworzeniu biznesplanu lub w ogóle jego brak. Podkreślany jest też nadmierny optymizm właścicieli. Niewłaściwe zarządzanie i polityka firmy prowadzą do braku kontroli i poważnych uchybień w działalności operacyjnej, które prowadzi do utraty płynności z powodu zbyt wysokich kosztów oraz niskiego poziomu sprzedaży. Na ogół firmy takie startują z niskim kapitałem początkowym, a późniejsza sytuacja finansowa nie pozwala na skorzystanie z kredytu bankowego. Brak odpowiedniej wiedzy i umiejętności właścicieli menedżerów prowadzi do upadku firmy. Również N. Crutzen [5], na podstawie badań przeprowadzonych wśród małych firm, zaproponowała ścieżkę dotyczącą błędów popełnionych w pierwszych fazach funkcjonowania (*badly-created firms*). Firmy mogą zostać źle stworzone z powodu: (1) złych podstaw, np. słabo zmotywowanego właściciela, budowania na bazie firm, które wcześniej upadły, niesporządzenia biznesplanu przed rozpoczęciem działalności; (2) prowadzenia firmy przez przedsiębiorcę, który nie ma wystarczających kompetencji w zarządzaniu; (3) skumulowania obu poprzednich przyczyn, (4) zbytnej orientacji na innowacyjny produkt bez sprawdzenia możliwości wejścia z nim na rynek i stworzenia przewagi konkurencyjnej.

2. Przyczyny i symptomy nieudanych start-upów

Autor, wśród wyodrębnionych na podstawie studiów literaturowych głównych ścieżek niepowodzenia [10], uwzględniających wpływ fazy cyklu życia na wystąpienie istotnych problemów, przypisuje szczególne znaczenie ścieżce nieudany start-up. Ścieżka ta dotyczy w szczególności małych przedsiębiorstw w początkowych fazach życia. Zwłaszcza faza założycielska², która jest praktycznie całkowicie związana z osobą przedsiębiorcy, jego postawami, motywami, zdolnościami i koncepcją patrzenia na świat, może być głównym czynnikiem decydującym o przetrwaniu lub porażce firmy.

Faza założycielska jest momentem pojawienia się i rozpoczęcia urzeczywistnienia marzenia (pomysłu) o założeniu własnej firmy. Uwarunkowania kształtujące zachowania przedsiębiorcy są głównym źródłem niebezpieczeństwa złego przeprowadzenia procesu planowania przedsiębiorstwa i zbudowania strategii. Pojawia się niebezpieczeństwo, że przyszły właściciel nie udziela (często sam przed sobą) odpowiedzi na pytania dotyczące rodzaju działalności gospodarczej, rodzaju użyteczności przyszłych produktów (usług), oczekiwanego poziomu zysku, pozycji w rynku, kierunków rozwoju, zewnętrznych źródeł finansowania, przyszłej polityki kadrowej, systemu motywowania czy budowy kultury organizacyjnej.

Prezentowane możliwości niepowodzeń gospodarczych w fazie założycielskiej wskazują na ogromne zróżnicowanie obszarów, w których mogą mieć miejsce. Praktycznie dalsze losy firmy są w ogromnym stopniu uzależnione od umiejętności przygotowania i wykonania działań tej fazy.

Wymieniona wcześniej koncepcja *liability of newness* odnosi się zarówno do wnętrza organizacji, jak i relacji z otoczeniem. Te oba elementy zawierają się w konstrukcji biznesplanu, zwłaszcza przy analizie strategicznej i budowie strategii firmy, dobrze sporządzony biznesplan może więc pomóc w części uniknąć zagrożeń wynikających z obciążenia nowością. Nieprzemyślenie szczegółów, założenie nierealnych zysków, brak oparcia planów na rzeczywistych danych – to przyczyny problemów w fazie koncepcyjnej, które mogą doprowadzić do niepowodzenia [1]. Braki w planowaniu i określaniu celów mają negatywny wpływ na powstającą organizację ograniczają budowę optymalnych kontaktów z otoczeniem, pozwalających na oparcie ich na zasadach tzw. wymiany relacyjnej, powiązań o charakterze sieciowym [4], które charakteryzują się m.in. długofalową perspektywą współpracy, wzajemnym zaufaniem, otwartością ko-

² Porównaj model Veciany [13], model Garnseya [6].

munikacyjną. Początkowy zestaw zasobów organizacji nie daje jeszcze podstaw do stworzenia przewagi konkurencyjnej, co przekłada się na niewystarczający poziom sprzedaży przy wysokich początkowych kosztach działalności i związany z tym brak zysków. Prowadzi to do niemożliwości stworzenia biznesu przynoszącego korzyści i osiągnięcia cele założone przez przedsiębiorcę.

Badania jakościowe przeprowadzone przez autora miały na celu weryfikację prezentowanych w literaturze ścieżek niepowodzenia mogących zaistnieć w małych firmach. Sposób doboru firm do badania był celowy. Autor poddał analizie 57 studiów przypadków, w tym 32 wśród byłych przedsiębiorców, 32 przypadki mikro i małych firm zlikwidowanych w okresie 1.01.2006 – 31.12.2011, których adresy siedzib zostały wyodrębnione z bazy REGON zakupionej z Centrum Informacji Statystycznej (Umowa 64/WOIN 01-6111-347/2012). W wyniku ich weryfikacji udało się ustalić grupę potencjalnych adresów, które mogły być jednocześnie miejscem zamieszkania przedsiębiorcy. Kryterium doboru był kontakt z byłym właścicielem zlikwidowanej firmy, uzyskanie akceptacji przeprowadzenia badania, weryfikacja faktycznej likwidacji działalności gospodarczej, przeprowadzenie badania w pełnym zakresie. Badania były przeprowadzone na terenie całego kraju.

W efekcie przeprowadzonych badań dokonano weryfikacji prezentowanych w literaturze ścieżek niepowodzenia mogących zaistnieć w małych firmach. Do trajektorii nieudany start-up zostały zaklasyfikowane cztery przypadki zlikwidowanych firm. Ich szczegółowa analiza pozwoliła na wyodrębnienie charakterystycznych dla tej ścieżki przyczyn i symptomów niepowodzenia.

3. Przyczyny

W przypadku tej trajektorii dominowały typowe błędy z zakresu zarządzania. W głównej mierze podkreślana była niewiedza nowo otwierających działalność na temat podstaw zakładania i prowadzenia firm. Widoczne były działania pod wpływem impulsu ze strony otoczenia, pozbawione racjonalnych przesłanek zidentyfikowanych i policzonych przez założyciela biznesu. W żadnym z wymienionych przypadków nie pojawił się biznesplan ani inna forma opisu przygotowania do otwarcia firmy. Sytuacja panująca na rynku stawała się weryfikatorem pomysłów oraz faktycznym źródłem decyzji o zakończeniu działalności gospodarczej ze stratą dla właściciela firmy.

Osoby tworzące firmy nie miały sformułowanych i sformalizowanych celów oraz sporządzonego biznesplanu. Z przeprowadzonej analizy wynikało, że zakładający firmę nie odznaczyli się wieloma zdolnościami z zakresu zarządzania, np.:

1. Zdolności planowania – nie miało miejsca prognozowanie oraz programowanie. Widoczny był brak analizy informacji ilościowych na temat posiadanych zasobów oraz przewidywanych nakładów inwestycyjnych oraz brak podjęcia próby wykazania optymalności wyboru aktualnych rozwiązań. Wszyscy zarządzający z tych firm nie przygotowali pisemnej analizy. W rozmowie nie udało się również wskazać, czy był przygotowany w tamtym czasie nieformalny plan. Przeważały wypowiedzi, z których wynikało, że „mnie wydawało się, że [...]”, „według moich przypuszczeń [...]”.
2. Zdolności przystosowania się zarządzających firmą do nowych potrzeb rynku – we wszystkich analizowanych przypadkach nie było widocznej reakcji ze strony zarządzających na bodźce ze strony otoczenia. Nie nastąpiły też próby szybkiego zastąpienia pomysłów pierwotnych, pomysłami wariantywnymi.
3. Zdolności komunikowania się – w przypadkach dwóch firm mających wspólników, jak i pracowników widoczne były błędy w zakresie komunikacji. Powszechnie stosowano komunikację nieformalną, niemającą wypracowanych form i sposobów przepływu informacji. W efekcie wspólnicy nie umieli wspólnie przygotować procesu decyzyjnego, zaś pracownicy otrzymywali niespójne, często sprzeczne polecenia.
4. Zdolności wykorzystania kontroli w całym procesie zarządzania. W szczególności chodzi o przypadek niestosowania procesów kontrolnych w trakcie trwania poszczególnych faz założycielskich.

Na podstawie wszystkich wyodrębnionych przypadków można wyróżnić trzy podstawowe ograniczenia:

- osłabienia genetyczne (błędy popełnione w fazach poprzedzających zarejestrowanie firmy;
- błędy w fazie eksperymentalnej;
- błędy w fazie koncepcyjnej – obejmuje ona wszystkie 4 przypadki, zaś wspólnym błędem w jej trakcie było niepowstrzymanie samego procesu rejestracji firmy na warunkach, jakie zostały stworzone w układzie relacji otoczenie – firma; tu często powinny zostać podjęte decyzje o zatrzymaniu procedur związanych z otwarciem działalności gospodarczej.

Podsumowując grupę przyczyn na tej ścieżce, szczególnie warto podkreślić w tym miejscu brak kilku składowych, tj. strategicznej orientacji w zakresie wejścia na rynek, pokonania barier wejścia i ugruntowania swojej pozycji na rynku, jak i brak innowacyjnych zachowań ze strony przedsiębiorców. Dowodem na to były opinie wyrażone przez samych przedsiębiorców na temat próby powielenia cudzych, znacznie wcześniej osiągniętych sukcesów.

4. Symptomy

Symptomy w analizowanej trajektorii są dostrzegane przez przedsiębiorców bardzo późno. We wszystkich przypadkach symptomy wystąpiły tuż przed samym momentem podjęcia decyzji o likwidacji. Jest to następstwem specyfiki tej trajektorii, w której wysoki poziom zagrożeń łączy się z tworzeniem całkowicie nowego systemu, jakim jest konkretna organizacja. W efekcie jedynymi zaobserwowanymi przez byłych właścicieli menedżerów symptomami był pogarszający się poziom posiadanej do dyspozycji gotówki. W tym okresie analizowane firmy nie osiągnęły progu rentowności, w związku z tym znajdowały się w okresie identyfikacji ciągłej straty powiększającej się w związku z realizacją w tym czasie niezbędnych inwestycji.

Zaprezentowane wyniki badań potwierdziły istnienie charakterystycznych przyczyn niepowodzeń gospodarczych w tej fazie, jak i słabo rozwinięty wśród przedsiębiorców system identyfikacji symptomów przyszłych niepowodzeń.

Podsumowanie

Zaprezentowane rozważania oparte na studiach literaturowych oraz wynikach badań własnych potwierdzają potrzebę eksponowania strategicznej orientacji w zakresie przeciwdziałania niepowodzeniom w nowo zakładanych firmach. Do działań instytucji wspierających małych przedsiębiorców, które mogą zredukować niepowodzenia gospodarcze wśród osób zakładających własną działalność gospodarczą można zaliczyć: (1) poprawę dostępu przedsiębiorców do informacji i źródeł wiedzy, (2) poprawę ekonomicznego, prawnego, politycznego i technicznego systemu kształtującego warunki działalności małych firm, (3) zmiany cech, zachowań i postaw osób zarządzających małymi firmami. Wyżej wymienione formy wsparcia wpłyną na poprawę zdolności planowania, przystosowania się do nowych potrzeb rynku, komunikowania się oraz kontroli.

Bibliografia

1. Adizes I. (2004), *Managing Corporate Lifecycles*, The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara.
2. Argenti J. (1976), *Corporate Collapse*, McGraw-Hill, Berkshire.
3. Baldwin J.R., Gray T., Johnson J., Proctor J., Rafiquzzaman M., Sabourin D. (1997), *Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada*, Statistics Canada, Minister of Industry, Ottawa.

4. Barringer B.R. (1997), *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: a Conceptual Framework*, Journal of Small Business Management, vol. 35 (2), s. 65–79.
5. Crutzen N. (2010), *Essays on the Prevention of Small Business Failure: Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns*, w: *CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*, De Boeck-Larcier, Bruxelles.
6. Garnsey E. (1996), *A New Theory of the Growth of the Firm*, Proceedings of the World Conference of the International Council for Small Business, vol. 41 (2), s. 121–143.
7. Hannan M.T., Freeman J. H. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review, vol. 49, s. 149–164.
8. Mellahi K., Wilkinson A. (2004), *Organizational Failure: a Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework*, International Journal of Management Reviews, vol. 5/6, s. 21–41.
9. Ooghe H., De Prijcker S. (2006), *Failure Process and Causes of Company Bankruptcy: a Typology*, Working Paper, Universiteit Gent.
10. Ropega J. (2013), *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
11. Shelton L.M. (2005), *Scale Barriers and Growth Opportunities: a Resource-Based Model of New Venture Expansion*, Journal of Enterprising Culture, vol. 13, no. 4, s. 333–357.
12. Thornhill S., Amit R. (2003), *Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and Resource-Based View*, Organization Science, no. 15, s. 497–509.
13. Veciana J.M. (1988), *The Entrepreneur and the Process of Enterprise Formation*, Revista Economica De Catalunya, no. 8, May–August
14. Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2006–2010 (2012), GUS, Warszawa.

METODY FORESIGHTOWE JAKO WSPARCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wsparcia zarządzania strategicznego metodami badań foresightowych. Prezentowana tematyka odnosi się głównie do planowania strategicznego w warunkach niepewności. Metody badań foresightowych umożliwiają uwzględnienie w strategii nie tylko prognozowanych wielkości ekonomicznych i trendów bazujących na danych historycznych, ale również aspektów jakościowych, które są niemożliwe do przewidzenia na podstawie statystyk. Ponadto tzw. metody eksperckie umożliwiają wstępne przetestowanie akceptacji proponowanych wizji rozwoju. Artykuł napisano na podstawie studiów literatury, analizy porównawczej oraz własnych doświadczeń dotyczących badań foresightowych metodą Delphi przeprowadzonych w celu opracowania strategii energetycznej dla Dolnego Śląska. Krótko scharakteryzowano w nim wybrane metody wraz ze wskazaniem zagrożeń wynikających z ich zastosowania.

Słowa kluczowe: metoda Delphi, prognozowanie, *foresight* technologiczny, *foresight* regionalny, *foresight* branżowy, strategia.

FORESIGHT METHODS AS SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract: The aim of the paper is the presentation of the capacity of support for strategic management by the methods of foresight research. The presented issue refers mainly to strategic planning under the conditions of uncertainty. The foresight methods allow, in this strategy, the consideration of not only the forecast of economic data and trends which are based on statistics, but also qualitative aspects which are impossible to foresee basing only on statistics. In addition the so called experts methods allow to verify preliminarily the acceptance of the proposals of development visions.

The article is based on literature review, comparative analysis and own experiences connected with foresight research using Delphi method which was conducted to create the energy strategy for Lower Silesia. There are shortly characterized the selected methods and the threats resulting from their application.

Keywords: Delphi method, forecast, technological foresight, regional foresight, sector foresight, strategy.

Wprowadzenie

Proces podejmowania decyzji¹, w tym planowania strategicznego, jest zdeterminowany dostępem do informacji². Podejmowanie decyzji warunkach niepewności może wynikać albo z niepewnej wiedzy, albo z niepewnych preferencji [3, s. 168]. Niepewność i zmienność otoczenia wymagają od decydentów szczególnej uwagi, w celu zauważenia w odpowiednim czasie nadarżających się szans oraz potencjalnych

¹ Dotyczy to zarówno decyzji na poziomie całej gospodarki, jak i poszczególnych sektorów gospodarki, regionów, pojedynczych podmiotów (np. przedsiębiorstw).

² Jakość dostępnych informacji oraz trudność w przewidywaniu niektórych zdarzeń gospodarczych (warunki niepełnej wiedzy) są jedną z przyczyn podejmowania decyzji według paradygmatów racjonalności rzeczowej, a nie metodologicznej [8, s. 134–136; 10, s. 50–51]. Ponadto nowe informacje wpływają na zmianę subiektywnego prawdopodobieństwa, a to z kolei wpływa na podjęcie decyzji [9].

zagrożeń. Jednym ze źródeł wiedzy o przyszłości są wyniki prognoz sporządzonych na podstawie metod matematycznych (tzw. ilościowe modele prognostyczne), które w dużym stopniu są zdeterminowane danymi wejściowymi do modelu, a te z kolei zależą od dostępności, kompletności i rzetelności danych historycznych. Warto zauważyć, że nie jest to rozwiązanie zadowalające, ponieważ w dalszym ciągu decyzje są podejmowane w warunkach niepewności. Doświadczenia ostatnich lat dostarczają przykładów błędnych prognoz. Można tutaj wspomnieć np. o prognozach Klubu Rzymskiego z lat 70. XX w.³ czy choćby nieprzewidzeniu przez analityków ekonomicznych kryzysu finansowego zapoczątkowanego w 2008 r. To właśnie w kontekście tego kryzysu ekonomiści coraz częściej piszą o małej użyteczności modeli matematycznych w prognozowaniu przyszłości [4, 2013]. Ci z kolei, którzy przewidywali załamanie się rynków finansowych w Stanach Zjednoczonych przed 2008 r., wnioskowali, bazując na obserwacji i wykorzystując metody heurystyczne. W modelach deterministycznych ignoruje się nierutynowe zmiany, a to właśnie one mogą dać początek „nowej rzeczywistości”, wynikającej np. z „epokowych odkryć naukowych”, które będą punktem zwrotnym w rozwoju społeczno-gospodarczym. One są przyczyną starzenia się i schyłku niektórych sektorów, zmiany ich znaczenia dla gospodarki, powstania i rozwoju nowych produktów, branż i potrzeb.

W warunkach niepewności i prezentowanych wyżej problemów powstaje pytanie: Czy można – a jeżeli tak, to w jaki sposób – odkryć tę nieznaną wiedzę, aby móc być elastycznym i skutecznym w swoich działaniach dostosowawczych do turbulentnego i *de facto* nieprzewidywalnego otoczenia?

M. Godet zauważył, że przyszłość nie jest nigdzie zapisana, lecz będzie ona dopiero tworzona [za: 12, s. 22]. A zgodnie z koncepcją opracowaną przez B.E. Tonna, zwaną „stożkiem możliwych przyszłości”, można wybierać ścieżki rozwoju z wielu możliwych wariantów [za: 12, s. 18]. W tym kontekście praktyczne zalecenia dotyczące zarządzania sformułował P. Drucker, który wskazał, że najlepszym sposobem prognozowania przyszłości jest jej kreowanie⁴. Wtedy decydent w pewnym stopniu sam aktywnie ją współtworzy, co umożliwia uzyskanie przez niego przewagi konkurencyjnej na rynku lub na arenie międzynarodowej.

Powyższe przesłanki są przyczyną podjętej w tym artykule dyskusji nt. zakresu zastosowania metod badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym, a głównie, planowaniu strategicznym i wytyczaniu celów dla gospodarki narodowej, regionu, branży, nauki czy przedsiębiorstwa. Ilustracją możliwości wykorzystania wybranych metod foresightowych w planowaniu długookresowego rozwoju regionu i branży będą badania foresightowe przeprowadzone w ramach projektu pt.: „Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku metodami foresightowymi”⁵.

1. Cechy i rodzaje badań foresightowych – ujęcie syntetyczne

Pierwotnie badania foresightowe odnosiły się bezpośrednio do przewidywania kierunków rozwoju badań naukowych i technologii. Obecnie mają szersze zastosowanie, a przedmiot badań został poszerzony o aspekty społeczne⁶ i ekologiczne. Coraz częściej są one stosowane w planowaniu polityki regionalnej. Należy jednak pamiętać, że „foresight nie jest planowaniem – a jedynie etapem planowania”⁷, jest on źródłem informacji do budowy strategii, scenariuszy, programów działań i innych dokumentów strategicznych.

³ W 40. rocznicę powstania Klubu Rzymskiego na jego stronie internetowej nietrafność prognoz tłumaczona jest nieuwzględnieniem w modelach prognostycznych niektórych istotnych założeń (np. dotyczących postępu technicznego) oraz uzależnieniem zmiennej zależnej (ilości dostępnych zasobów) głównie od liczby ludności [http://www.prisonplanet.pl/polityka/klub_rzymski_naszedl,p1094640136].

⁴ *The best way to predict your future is to create it*. „The most effective way to manage change is to create it”.

⁵ Projekt ten był współfinansowany ze środków UE i budżetu państwa w ramach PO IG 2007–2013 Poddziałanie 1.1.1.1. Projekt był realizowany na Politechnice Wrocławskiej w okresie 2009–2011 (nr POIG.01.01.01–02–005/08–00). Strategia energetyczna została przedstawiona w publikacji [19].

⁶ Więcej na ten temat można znaleźć np. w pracy K.I. Pelc i W.A. Kasprzaka [6, s. 93–94].

⁷ *It is not planning – merely a step in planning* [2].

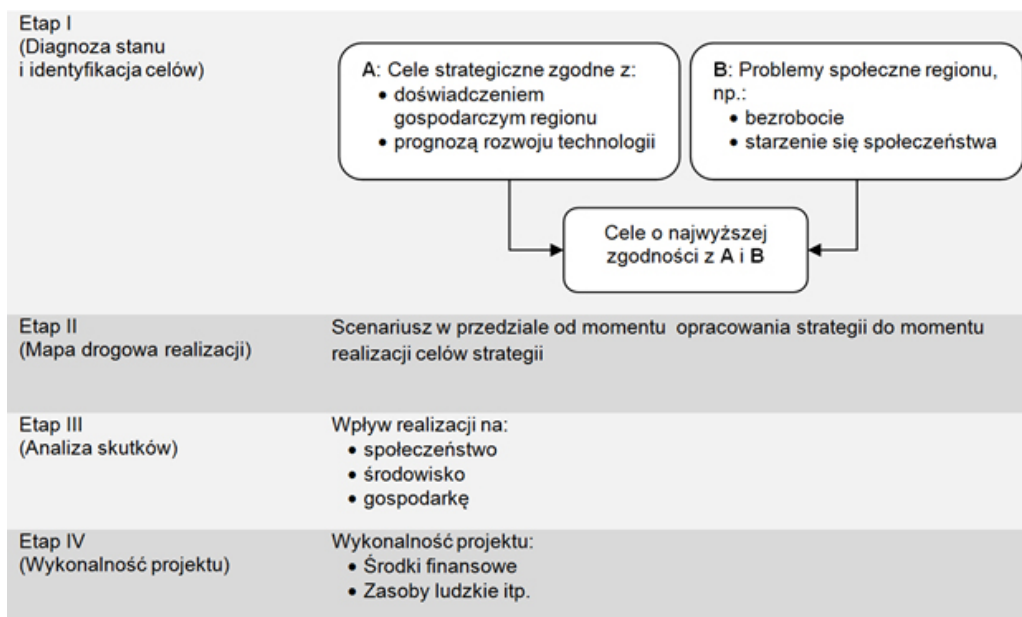
Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, że istotnymi cechami foresightu są:

- 1) możliwość kreowania przyszłości zgodnie z przyjętymi kryteriami, np. priorytetami polityki rozwoju (foresighty regionalne) czy badań naukowych (foresighty technologiczne),
- 2) aktywne, a nie pasywne (tak jak w przypadku prognozowania) nastawienie do przyszłości, ponieważ w badaniach tego typu weryfikowane są związki przyczynowo-skutkowe dla alternatywnych ścieżek rozwoju przyszłości [za: 12, s. 20–21],
- 3) długookresowe przewidywanie, a tym samym wspieranie długoterminowego planowania [2, 1985],
- 4) stosowanie metod zarówno jakościowych, jak i ilościowych, które są przydatne w wytyczaniu celu działania, planowaniu długookresowym, monitoringu, wyznaczaniu wskaźników i czynników wzrostu oraz rozwoju [2, 1985],
- 5) holistyczne i systematyczne myślenie o przyszłości (www.bis.gov.uk/foresight [dostęp: 3.12.2012]).

Ze względu na tematykę artykułu, spośród wielu klasyfikacji⁸ tego typu badań należy wymienić następujące rodzaje foresightów: narodowe (tzw. narodowe programy foresight), regionalne, branżowe, branżowo-regionalne, korporacyjne (*corpore foresight*). Efektem końcowym ww. badań (projektów) jest strategia odpowiednio regionalna, branżowa, przedsiębiorstwa. W Polsce za sprawą możliwości dofinansowania tego typu badań w ostatnim okresie popularne są foresighty narodowe (Narodowy Program Foresight), regionalne i branżowe.

2. Zarządzanie strategiczne a metody badań foresightowych

W.A. Kasprzak wyróżnia cztery główne etapy prac budowy strategii regionalnych (rysunek 1). Analogiczne etapy można wyróżnić również przy budowie strategii technologicznych, branżowych i przedsiębiorstw⁹.



Rysunek 1. Etapy prac budowy strategii regionalnej

Źródło: W. A. Kasprzak, Materiały z seminarium w ramach projektu „Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku metodami foresightowymi”, Wrocław, 16.12.2009 [za: 19, s. 15].

⁸ Dostyc rozbudowaną klasyfikację rodzajów foresightów ze względu na m.in. na takie kryteria, jak: podmiotowe, przedmiotowe, terytorialne, funkcji, zakresu, horyzont czasu, postrzegania, przedstawia K. Borodako [1, s. 30–31].

⁹ Najwięcej modyfikacji należy wprowadzić w modelu budowy strategii przedsiębiorstw, jednak idea zaproponowanego podejścia jest taka sama.

W przypadku strategii regionalnej cele strategiczne powinny wynikać z diagnozy stanu dotyczącej trendów rozwoju technologii, uwzględniać doświadczenia gospodarcze regionu (np. rozwijające się branże przemysłu i usług, potencjał naukowy), kraju lub przedsiębiorstwa oraz aspekty społeczne. Na drugim etapie opracowywane są różne scenariusze oraz określony jest termin realizacji celów strategicznych. Badając skutki wprowadzenia strategii, powinno się uwzględnić aspekty społeczne, środowiskowe i gospodarcze. Na ostatnim etapie budowy strategii należy wskazać zasoby niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych. Na każdym z tych etapów pomocne są metody badań foresightowych¹⁰.

Celem badań foresightowych, jak zauważono już we wstępie tego artykułu, jest realizacja tak naprawdę dwóch sprzecznych ze swej natury podejść dotyczących określenia przyszłości:

- kreatywnego, którego nie można określić na podstawie przeszłości i który może mieć cechy futurystyczne,
- realnego, czyli zdeterminowanego przeszłością i teraźniejszością.

Pierwsze z nich jest związane z wizją typu „sięgnaj, gdzie wzrok nie sięga”¹¹, a drugie ze wskazaniem kierunków rozwoju na bazie dotychczasowej wiedzy i możliwości, co zapewnia opracowywanej wizji realność.

Podjmując próbę klasyfikacji metod przewidywania przyszłości, można zbudować za R. Popperem [13, s. 66] tzw. diament klasyfikacji metod foresight¹² (rysunek 2). Na dwóch biegunach są kreatywność i dane z przeszłości (fakty). Ponadto przewidywania mogą być opracowane na podstawie wiedzy ekspertów z danej dziedziny lub w wyniku interakcji różnych grup (interesariuszy). Dlatego można w klasyfikacji uwzględnić również podział na tzw. metody eksperckie oraz oparte na interakcji. Trzecie kryterium podziału metod badań foresightowych to już klasyczny podział na metody ilościowe, mieszane oraz jakościowe (heurystyczne).



Rysunek 2. Klasyfikacja metod foresightowych

Źródło: Na podstawie [13, s. 66] z uzupełnieniami

¹⁰ W punkcie 2 w tym artykule to zagadnienie opisano na podstawie zrealizowanego projektu foresightowego pt.: „Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku metodami foresightowymi”.

¹¹ A. Mickiewicz, *Oda do młodości*.

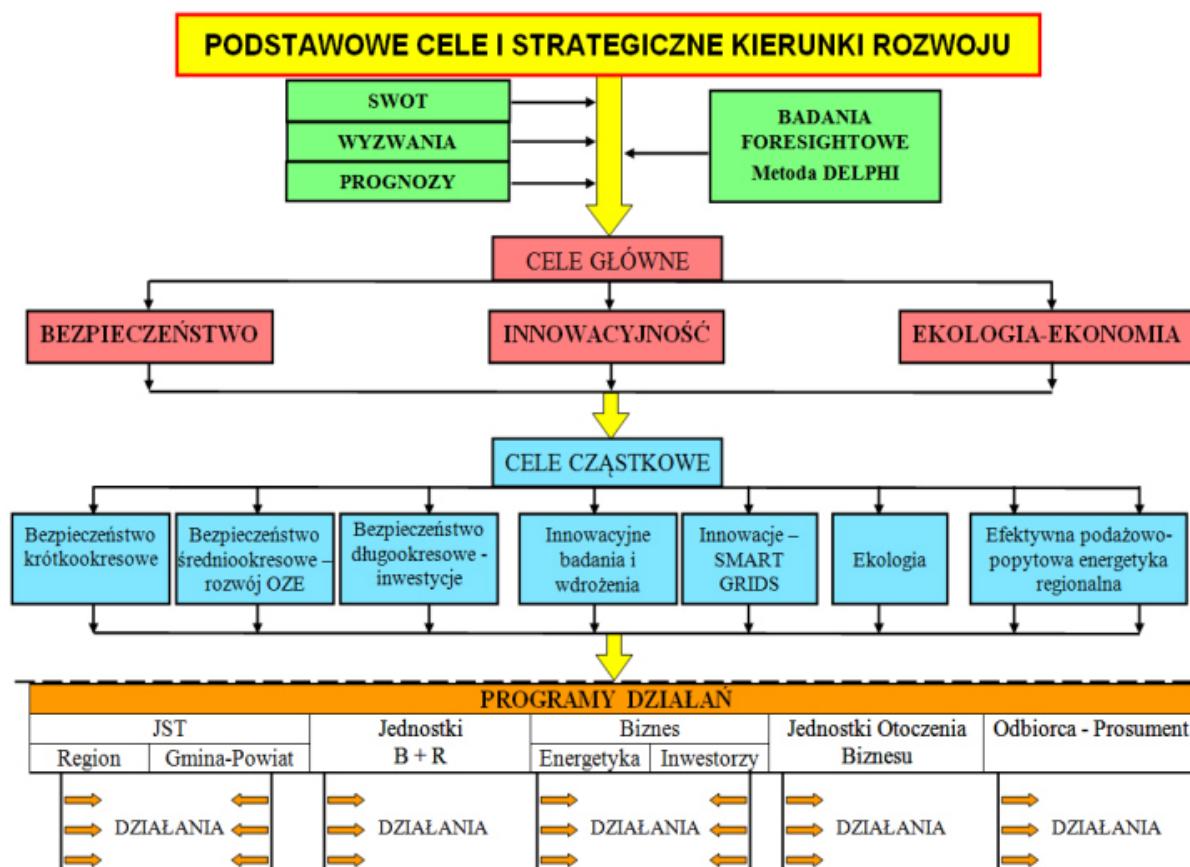
¹² Szerszy przegląd stosowanych metod foresightowych można znaleźć np. w [7, s. 28–40].

Oprócz prezentowanej typologii znane są również inne typologie, np. Milesa i Keenana, Maya, Glenna i Gordona, Slaughter, Magruka¹³.

3. Doświadczenia z badań foresightowych na przykładzie projektu „Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku metodami foresightowymi”

W zakończonym projekcie „Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku metodami foresightowymi” zastosowano wzajemnie uzupełniające się metody badań foresightowych należące do różnych grup metod (jakościowych, ilościowych, mieszanych). W tej grupie znalazły się zarówno metody oparte na interakcji (np. konferencje) czy wiedzy eksperckiej (panele ekspertów, ekspertyzy, badania ankietowe metodą Delphi), jak i bazujące na statystykach (ekstrapolacji trendów – szeregi czasowe). Ponadto cennych informacji i propozycji nietypowych rozwiązań dostarczają ekspertyzy, które zalicza się do metod „kreatywnych”.

Na rysunku 3 przedstawiono metodę opracowania strategii energetycznej Dolnego Śląska, a w tabeli 1 – kluczowe cechy zastosowanych metod, wraz ze wskazaniem głównych zagrożeń wynikających z ich zastosowania.



Rysunek 3. Metoda opracowania strategii energetycznej Dolnego Śląska

Źródło: [19, s. 18].

¹³ Więcej na ten temat można znaleźć np. w pracy J. Nazarko [11, s. 33–38].

Tabela 1. Metody badań w projekcie „Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku metodami foresightowymi” – zakres ich zastosowania i potencjalne zagrożenia

Etap budowania strategii wg rys. 1	Metoda	Zakres zastosowania metody w prezentowanym projekcie	Zalety metod	Zagrożenia wynikające z zastosowania danej metody
I	przegląd literatury	Diagnoza stanu energetyki na Dolnym Śląsku, w tym pozyskanie danych ilościowych do prognoz, kierunków rozwoju techniki w energetyce, podstawa do sformułowania tez delfickich	łatwe w użyciu, relatywnie tanie	Możliwość nieuwzględnienia wiedzy „ukrytej” (niepisanej) (<i>tacit knowledge</i>) oraz pewne opóźnienie w przekazie informacji pisanej. Dlatego konieczne jest uzupełnienie zebranego materiału o wiedzę ekspertów
I	prognozy, szeregi czasowe	Określenie zmian zapotrzebowania na poszczególne nośniki energii	bazują na danych historycznych, są relatywnie tanie i łatwe w użyciu (wymagany jest model)	Uwzględnienie tylko informacji z przeszłości. Ograniczeniem jest dostęp do porównywalnych danych i odpowiednio długich szeregów czasowych. Niemożność odkrycia, dotarcia do wydarzeń niezdeterminowanych przeszłością, np. nowych trendów, nowych produktów. Dlatego konieczna jest weryfikacja przez ekspertów z danej dziedziny – określenie realności prognoz. Na przykład w badanym projekcie po uwzględnieniu uwag ekspertów zweryfikowano prognozę spadku zapotrzebowania na ciepło (zmniejszono dynamikę spadku zapotrzebowania)
I, II, III	dobre praktyki	Pozyskanie informacji dot. zastosowanych technologii w energetyce i narzędzi wsparcia w innych regionach Europy i świata. Określenie potencjalnych efektów	łatwe w użyciu, relatywnie tanie, mają wymiar użyteczny	Niemożność przeniesienia rozwiązań z innych obszarów, bez ich modyfikacji. Dlatego ważna jest charakterystyka środowiska, w którym były stosowane dobre praktyki, i ich porównanie z warunkami, w jakich planuje się wdrożenie danej praktyki. Powinno się uwzględnić aspekty: prawne, środowiskowe (geograficzne ^{a)} , ekologiczne), społeczne, ekonomiczne. Zalecane jest połączenie tej metody z innymi metodami diagnozy stanu (np. przeglądem literatury, przeszukiwaniem otoczenia ^{b)} . Metoda stosunkowo mało wizjonerska, przydatna raczej w przypadku występowania luki technologicznej lub opóźnień w innych obszarach w stosunku do tego, co robią już inni
I, II, III	ekspertryzy	Pozyskanie danych, głównie jakościowych, dotyczących kluczowych problemów w poszczególnych podsektorach energetyki na Dolnym Śląsku, z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych, prawnych, środowiskowych	kreatywne, pokazują indywidualne, niekonwencjonalne rozwiązania	Mogą być subiektywną opinią eksperta bazującą na intuicji. Zagrożeniem jest dobór ekspertów, np. mało kreatywnych w swoich propozycjach lub przeciętnych, sugerujących się przeczytaną opinią. Z kolei zbyt duża ich kreatywność na pograniczu rozwiązań bardzo wizjonerskich powoduje nierealność ich propozycji. Dlatego konieczna jest weryfikacja ich opinii przez: nich samych (poprzez interakcję między ekspertami, np. na panelach ekspertów, konferencjach), uzyskane prognozy i studia literaturowe.

Etap budowania strategii wg rys. 1	Metoda	Zakres zastosowania metody w prezentowanym projekcie	Zalety metod	Zagrożenia wynikające z zastosowania danej metody
I II III	badania ankietowe metodą Delphi	Opinia ekspertów nt. okresu weryfikowania badanych tez, określenia czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na weryfikowanie danych tez, zidentyfikowanie barier i czynników sprzyjających weryfikowaniu poszczególnych tez, zidentyfikowanie powiatów Dolnego Śląska, na które weryfikowanie badanych tez będzie mieć największy wpływ, wskazanie tez, których weryfikacja ma największe znaczenie dla Dolnego Śląska, identyfikacja rodzajów działalności gospodarczej, które mogą się rozwijać w wyniku implementacji danej hipotezy; identyfikacja rodzajów kosztów związanych z realizacją danej hipotezy; identyfikacja tez najbardziej sprzyjających bezpieczeństwu energetycznemu i ekologii. Określenie tez i narzędzi do realizacji scenariuszy: ekologicznego, ekonomicznego i społecznego	kreatywne na średnim poziomie (w wyniku uśredniania wyników), zapewniają wyniki o dobrych parametrach jakościowych	Zagrożenie wynikające z uśrednienia wyników. Możliwość utracenia jakościowych danych. Dlatego wskazane jest połączenie tej metody z ekspertyzami i np. panelami ekspertów. Czasochłonne, pracochłonne, kosztochłonne, wymagane są dodatkowe umiejętności organizatorskie przy prowadzeniu badań
I III	panele ekspertów	Panel technologiczny miał na celu weryfikację przez panelistów hipotez (głównie technologicznych) wybranych do badań ankietowych. Panele ekonomiczny, społeczny i ekologiczny miały za zadanie wskazanie kluczowych problemów energetycznych związanych z ww. tematyką oraz zaproponowanie sposobów ich rozwiązań	kreatywność na średnim poziomie, stosunkowo łatwe do przeprowadzenia	Możliwość zdominowania członków panelu przez silną osobowość, która narzuci wszystkim swój punkt widzenia. Możliwość wystąpienia konfliktów różnych grup interesu. Dlatego wskazane jest poznanie indywidualnych opinii, np. w ekspertyzach
I	analiza SWOT	W projekcie zastosowano metodę w dwóch ujęciach: – klasycznym – z podziałem na cztery badane podsektory energetyczne, – funkcjonalnym – z podziałem na następujące zagadnienia: bezpieczeństwo energetyczne, administracja, regulacje, innowacje i technologie, zasoby informacyjne, zasoby ludzkie, ekologia. Celem było wskazanie najistotniejszych szans, zagrożeń, mocnych i słabych stron	kreatywność na średnim poziomie, łatwa w użyciu, relatywnie tania, zabiera stosunkowo mało czasu	Wadami są: – tendencja do nierealistycznych i niespójnych projekcji wynikająca z dążenia do sumarycznego konsensusu, – trudne do uchwycenia zewnętrzne uwarunkowania, – ignorowanie ograniczoności zasobów (<i>na to pieniądze muszą się znaleźć!</i>), – konserwatyzm związany z dominacją aktorów będących rzecznikami umacniania status quo, – trudności z uwzględnieniem nowych trendów pozasystemowych, które mogą zmieniać warunki działania w obszarze strategii, – zbyt długa lista czynników. Dlatego warto ją zweryfikować na podstawie innych metod badań, np. metody Delphi, studiów literaturowych, paneli ekspertów itp., lub wprowadzić dodatkowe kryteria selekcji czynników

Etap budowania strategii wg rys. 1	Metoda	Zakres zastosowania metody w prezentowanym projekcie	Zalety metod	Zagrożenia wynikające z zastosowania danej metody
I	analiza wyzwań	Wskazanie istotnych problemów, w których rozwiązywaniu region i energetyka nie mają doświadczenia, a które muszą wystąpić w przyszłości	kreatywność na średnim poziomie, łatwa w użyciu, relatywnie tania, zabiera stosunkowo mało czasu	Wadami analizy wyzwań mogą być: – duży poziom niepewności, wynikły z braku doświadczeń odnoszących się do działania w zasadniczo nowych sytuacjach, – niedopasowanie proceduralne do pragmatyki administracyjnej. Dlatego przydatna jest weryfikacja innymi metodami, np. na panelach ekspertów lub konferencji
I	burza mózgów	Stosowana pomocniczo przez członków zespołu merytorycznego podczas analizy SWOT	kreatywność na średnim poziomie, łatwa w użyciu, relatywnie tania, zabiera stosunkowo mało czasu	Możliwość zdominowania zespołu przez uczestnika o silnej osobowości lub przez autorytet, który narzuci wszystkim swój punkt widzenia, uczestnicy mogą być nieszczerzy w wyrażaniu swoich opinii. Zazwyczaj stosuje się odpowiednią organizację burzy mózgów oraz jest ona tylko wstępnym etapem badań (generowanie pomysłów), które następnie mogą być poddane weryfikacji, np. na panelach ekspertów, konferencji, w badaniach ankietowych (np. metodą Delphi)

^{a)} Warunki geograficzne są szczególnie ważne przy planowaniu budowy odnawialnych źródeł energii.

^{b)} Ta metoda nie była stosowana w omawianym projekcie.

Źródło: Na podstawie: [1, s. 82–96; 15, s. 207–233; 5, s. 43–56; 14, s. 66, 88–89; 19, s. 16–17; 18], www.swemorph.com [dostęp: 15.09.2012], forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology [dostęp: 15.09.2012].

Na podstawie badań foresightowych (rysunek 1) sformułowano: misję strategii energetycznej, cele strategiczne, cele cząstkowe i programy działań¹⁴. Ponadto określono czynniki sprzyjające wdrażaniu poszczególnych rozwiązań technologicznych lub strukturalno-organizacyjnych i stanowiące największą jego barierę. Metoda Delphi pozwoliła wskazać, które rozwiązania mogą być wdrożone w krótkim okresie, a które w dłuższym (nawet po 2050 r.). Ponadto pozyskano informacje, jak eksperci oceniają czynniki (zasoby) niezbędne do realizacji danej tezy delfickiej. Tym samym wskazano te rozwiązania, w których barierą wdrożenia jest brak: środków finansowych, wykwalifikowanej kadry, dostępu do technologii i akceptacji społecznej.

Dodatkowo w ramach paneli ekspertów i konferencji zauważono aktywną postawę uczestników oraz rzeczywiste zaangażowanie i zainteresowanie problemami regionalnej energetyki i przyszłymi sposobami ich rozwiązania. Ta wartość dodana może stanowić cenny kapitał przy wdrażaniu zaproponowanych rozwiązań. Za R. Rohrbeckiem można napisać, że „foresight [...] nie tylko może wykrywać i interpretować słabe sygnały zmian, ale również wywoływać reakcje” [16, s. 4].

Podsumowanie

Metody badań foresightowych są wsparciem w procesie zapoznania się z opiniami różnych grup społecznych (interesariuszy). Charakteryzują się bogatą grupą metod, różniących się ze względu na takie cechy, jak: kreatywność, bazowanie na danych historycznych, stopień interakcji. Daje to możliwość dopasowania badań foresightowych do możliwości decydenta oraz przedmiotu badań poprzez konstruowanie miksu

¹⁴ Ze względu na ograniczoną objętość artykułu nie przedstawiono bardziej szczegółowych wyników. Zostały one opublikowane m.in. w pracy [19].

metod foresightowych. Na podstawie krótkiej charakterystyki zaprezentowanej w tabeli 1 można sformułować ogólne zalecenie dotyczące łączenia metod z różnych grup, np. jakościowych z ilościowymi. Umożliwia to korektę wyników uzyskanych na podstawie jednej metody.

Omawiane metody umożliwiają również weryfikację tez badawczych dotyczących przyszłości (np. metoda Delphi). W przypadku metod eksperckich (rysunek 2) jakość badań zależy od procesu selekcji ekspertów. W celu zmniejszenia subiektywności tego typu badań wprowadza się kilkakrotne (np. dwukrotne lub trzykrotne) badania ankietowe ekspertów. Badania foresightowe nie są pomocne jedynie na etapie budowy strategii, ale również na etapie jej modyfikacji i kontroli, a nawet wdrażania (większa akceptacja społeczna).

W prezentowanym projekcie na podstawie metody Delphi, wzbogaconej takimi metodami, jak: prognozowanie szeregów czasowych, analiza SWOT, ekspertyzy, burza mózgów, panele ekspertów, dobre praktyki, ankietki i scenariusze, sformułowano misję, cele strategiczne oraz programy działań adresowane do różnych interesariuszy (m.in. jednostek samorządu terytorialnego). Dodatkową wartością jest przygotowanie dobrej atmosfery do wdrożenia strategii i wymiana wiedzy podczas prowadzenia projektu między różnymi grupami społecznymi zainteresowanymi rozwojem energetyki regionalnej.

Bibliografia

1. Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa.
2. Coates J.F. (1985), *Foresight in Federal Government Policymaking*, Futures Res Q. 2.
3. Coombs C.H., Dawes R.M., Tversky A. (1997), *Wprowadzenie do psychologii matematycznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Frydman R., Goldberg M.D. (2013), *Mechaniczne rynki a świat realny. Wahania cen aktywów, ryzyko i rola państwa*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
5. Kasprzak W.A., Pelc K.I. (2003), *Strategie techniczne – prognozy*, Wrocław.
6. Kasprzak W.A., Pelc K.I. (2008), *Strategie innowacyjne i techniczne. Prognozy*, Wrocław.
7. Kononiuk A., Magruk A. (2008), *Przegląd metod i technik badawczych stosowanych w programach foresight*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 2/32.
8. Kotarbiński T. (1973), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk.
9. Koziński J. (1975), *Psychologiczna teoria decyzji*, PWE, Warszawa.
10. *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy współczesności* (2013), red. S. Marciniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Nazarko J. (2013), *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Warszawa.
12. Okoń-Horodyńska E. (2007), *Foresight w określaniu przyszłości rozwoju gospodarki narodowej*, w: *Inwestowanie w kapitał ludzki*, red. S. Borkowska, Biblioteka Wiadomości Statystycznych, t. 55, GUS, Warszawa.
13. Popper R. (2008), *How Are Foresight Methods Selected?*, Foresight, vol. 10, no. 6.
14. Popper R. (2008), *Foresight Methodology*, w: *The Handbook of Technology Foresight*, ed. by L. Georghiou, J. Cassingena, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, Edward Elgar, Cheltenham.
15. *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania* (2005), red. M. Cieślak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Rohrbeck R. (2010), *Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Berlin.
17. Ropuszyńska-Surma E., Szalbierz Z., Węglarz M., Wyłomańska A. (2011), *Regionalna strategia energetyczna na bazie badań foresightowych*, Rynek Energii, nr 2.
18. Ropuszyńska-Surma E. (2012), *The Foresight Methods as Support of the Regional and Sector Policy*, w: *Trends in Economics and Management for the 21st Century: International Conference*, Brno, Czech Republic, September 20th – 22nd 2012, ed. by Tomáš Meluzín i in., Brno [CD].
19. *Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku na podstawie metody foresightowej Delphi* (2011), red. E. Ropuszyńska-Surma Z. Szalbierz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Gabriela Roszyk-Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ISTOTA KOMPETENCJI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Interdyscyplinarny charakter kompetencji skutkuje różnorodnością w podejściu do zdefiniowania tego zagadnienia. Termin „kompetencje” jest pojęciem wielowymiarowym, pojawiają się więc trudności w jego zdefiniowaniu i klasyfikacji. W literaturze przedmiotu nie spotyka się zazwyczaj sporów terminologicznych, a mnogość stosowanych terminów wynika raczej z zainteresowań badaczy różnych dyscyplin naukowych. Rozważanie terminologiczne należy rozpocząć od rozróżnienia znaczeń dwóch występujących w literaturze przedmiotu terminów: kompetencje na poziomie przedsiębiorstwa oraz kompetencje dotyczące zasobów ludzkich. Pierwszy poziom odnosi się do kompetencji, które leżą u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, aby aktywnie funkcjonować na rynku, powinny budować i kreować swoją przewagę konkurencyjną, opierając się na coraz oryginalniejszych elementach. Natomiast kompetencje dotyczące zasobów ludzkich odnoszą się do osób i ich zachowań w miejscu pracy. Można zauważyć, że kompetencje na poziomie przedsiębiorstwa i jednostki w jakimś stopniu się wzajemnie nakładają, umożliwiając przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: kluczowe kompetencje, kompetencje przedsiębiorstwa, kompetencje zasobów ludzkich.

THE NATURE OF COMPETENCES IN BUSINESS MANAGEMENT

Abstract: The interdisciplinary character of competences results in a distinctive approach to defining this problem. The term “competences” is a multi-dimensional notion, which leads to difficulties in its definition and classification. Terminological disputes are usually absent in the literature of the subject, and the multitude of is rather due to the interests of the researchers in various scientific disciplines. A terminological consideration should begin with distinguishing the meanings of two terms present in the subject literature, namely business-wide competences and competences of human resources. The former level relates to the competences underlying the competitive advantage of the business. In order to function actively on the market, businesses should create and build their competitive advantage based on more and more original components. In contrast, competence of human resources refer to people and their behaviour in the workplace. It is noticeable that competences at the level of a business and of an individual overlap to some extent, which enables the business to achieve its competitive advantage.

Keywords: Core competence, competence of a business, competence of human resources.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa nie mogą współcześnie funkcjonować bez identyfikowania, tworzenia i ochrony wiedzy jako podłoża wyróżniających się kompetencji i unikatowych zasobów. Konieczne stało się w związku z tym prognozowanie kompetencji ważnych w perspektywie przyszłości i rozwoju przedsiębiorstw oraz modyfikowanie strategii zapewniającej pełne wykorzystanie kompetencji osób zatrudnionych i współpracujących z organizacją. Rosnące znaczenie wiedzy jako czynnika osiągnięcia przewagi konkurencyjnej prowadzi do nieustannego zwiększania roli zarządzania zasobami ludzkimi.

Wspomniane kompetencje są zbiorem określonych charakterystyk zapewniających efektywne i ponadprzeciętne osiągnięcia zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Pojęciu kompetencje współcześnie przypisywane są różne znaczenia. Odmienność definicji pojęcia kompetencji spotykana w literaturze przedmiotu utrudnia zaprezentowanie uniwersalnej definicji. W związku z powyższym podjęto próbę usystematyzowania różnych rodzajów podejścia dotyczących kompetencji na podstawie analizy literatury przedmiotu. Celem opracowania jest określenie istoty kompetencji definiowanych na różnych poziomach i obejmujących różne ich grupy.

1. Istota kluczowych kompetencji przedsiębiorstw

Koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstw wyrosła na gruncie zarządzania strategicznego, wyróżniających kompetencji organizacji (Distinctive Competences) oraz zasobowej teorii przedsiębiorstwa (Resource-Based School, Resource-Based View of the Firm) nazywanej też szkołą zasobów, umiejętności i uczenia się [18, s. 42]. Twórcy tej koncepcji C.K. Prahalad i G. Hamel, zaproponowali własne podejście do procesu planowania strategicznego i identyfikacji fragmentów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Kluczowe kompetencje wyrażają skuteczność przedsiębiorstwa w koordynacji różnych umiejętności, które stają się coraz cenniejsze w miarę ich wykorzystywania. Kompetencje te leżą u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, które aby aktywnie funkcjonować na rynku, powinny budować i kreować swoją przewagę konkurencyjną, opierając się na coraz oryginalniejszych elementach. Jest niezwykle istotne dla konkurencyjności przedsiębiorstw, by źródła ich przewag były względnie trwałe i dawały przewagi trudne do naśladowania przez konkurentów, zwłaszcza w czasach, gdy dynamika rozwoju gospodarki powoduje natychmiastowe upowszechnianie się wszelkich nowatorskich, zindywidualizowanych rozwiązań [7, s. 22].

Coraz częściej źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest opieranie się na zasobach, umiejętnościach, a szczególnie wiedzy [19, s. 23], jaką posiada ktoś. Dlatego też celem niniejszego fragmentu opracowania jest próba określania istoty kluczowych (głównych) kompetencji przedsiębiorstw. Kompetencje przedsiębiorstwa składają się zazwyczaj z oryginalnie zorganizowanych zasobów, które zwykle trudno jest dostrzec i opisać w całej złożoności. Główne kompetencje powstają w wyniku długofalowego procesu gromadzenia wiedzy i dlatego ich znaczenie w walce konkurencyjnej jest duże. Według G. Hamela i C.K. Prahalada przedsiębiorstwo rozwija się najlepiej i uzyskuje w konkurencyjnym otoczeniu coraz lepsze wyniki finansowe, gdy za najważniejsze ze swoich zasobów uznaje właśnie kompetencje [17, s. 64]. Zwracają oni szczególną uwagę na tzw. kluczowe kompetencje, które w literaturze przedmiotu nazywa się również wyróżniającymi zdolnościami [8, s. 98].

Kluczowe kompetencje lub wyróżniające zdolności są atrybutami lub zbiorem atrybutów swoistych dla danego przedsiębiorstwa i umożliwiają mu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zdolności te tworzą dla klientów wyższą wartość niż wartości, które oferuje im konkurencja przedsiębiorstwa. Zatem kluczowe kompetencje tworzone są przez wiedzę organizacyjną, informacje, umiejętności, technologię, strukturę, relacje i reputację [3, s. 35], a same kompetencje to atrybuty umiejętności, wiedzy, technologii i relacji, które zapewniają przewagę konkurencyjną [3, s. 38]. Można zauważyć, że kompetencje i kluczowe (główne) kompetencje w jakimś stopniu się wzajemnie nakładają, umożliwiając przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Kluczowe kompetencje zaś różnią się od „ogólnych” kompetencji tym, że: występują tylko w przedsiębiorstwach, w których produkt (dobro lub usługa) jest ważny dla klientów, są unikatowe (szczególne) na tle innych przedsiębiorstw, cechują się dużym stopniem złożoności, są trudne do naśladowania, są wartością większą niż ogólne kompetencje, są podstawą wyróżniających relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa (zwłaszcza bliższym) oraz tworzą podstawę wiedzy organizacyjnej i umiejętności pracowników [3, s. 39].

Kompetencje indywidualne i kluczowe kompetencje organizacji są oczywiście ze sobą powiązane: kompetencje organizacyjne powstają przede wszystkim poprzez integrację i koordynację kompetencji indywidualnych. Kompetencje organizacyjne, podobnie jak indywidualne, stanowią połączenie i koordynację wiedzy i umiejętności [12, s. 285]. Stąd tak ważne jest dla przedsiębiorstwa sprawne kierowanie zasobami kompetencji indywidualnych zarówno istniejących, jak i potencjalnych. Inaczej mówiąc, jeśli kompetencje stanowią dla kadry atut, to tak samo jest w przypadku przedsiębiorstwa. Jak zauważają C.K. Prahalad i G. Hamel, „[...] pełen ironii jest fakt, że kadry kierownicze poświęcają tyle wysiłków problemom podziału zasobów finansowych, a nie porównywalnemu procesowi kierowania kompetencjami indywidualnymi, które stanowią kluczowe kompetencje organizacji” [11, s. 117–118]. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są ustanowione tylko przez te zasoby, które mogą być wykorzystywane w kilku miejscach w tym samym czasie, np. umiejętności kierownicze. W procesie ich użytkowania nie dochodzi do deprecjacji, lecz wręcz przeciwnie – zyskują one na wartości. Zasoby te są zwykle długo wypracowywane.

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, nazywane przez G. Hamela i C.K. Prahalada kluczowymi cechami konkurencyjności, są podstawą nurtu, który zwrócił na siebie uwagę na początku lat dziewięćdziesiątych minionego stulecia, stopniowo wypierając klasyczną strategię produktu [21, s. 2]. Filozofia ta jest jednak obecna w literaturze zarządzania od wielu lat. Zapoczątkowały ją publikacje takich autorów, jak T.J. Peters, R.H. Waterman, E.H. Chamberlin, Ph. Selznik, H.L. Ansof, E. Penrose, R.P. Rumelt, L. Barton czy J.B. Barney.

Wspomniani już G. Hamel i C.K. Prahalad za kluczowe kompetencje uznają zestaw umiejętności i technologii, a nie pojedynczą umiejętność czy technologię [6, s. 170]. Kluczowe kompetencje mogą być także określane jako zbiorowa wiedza organizacji, szczególnie dotycząca tego, jak integrować wiele technologii i koordynować różne umiejętności produkcyjne [16, s. 215].

Kluczowe kompetencje stanowią sumę efektów procesów uczenia się zachodzącego ponad granicami indywidualnych zestawów umiejętności jednostek organizacyjnych. Mało jest więc prawdopodobne, aby te główne kompetencje zawarte były wyłącznie w jednej jednostce organizacyjnej lub małym zespole pracowniczym. Linia oddzielająca od kluczowych kompetencji jakąś konkretną umiejętność, która jest ich elementem składowym, może być trudna do określenia.

2. Rodzaje kluczowych kompetencji przedsiębiorstw

Kompetencje powinny spełniać trzy wymagania, aby można było je uznać za kluczowe [6, s. 171]. Po pierwsze, muszą wносить duży wkład w wartość postrzeganą przez klientów. Kluczowe kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu dostarczenie klientom zasadniczych korzyści. Rozróżnienie pomiędzy kluczowymi i niekluczowymi kompetencjami opiera się na rozróżnieniu pomiędzy kluczowymi i niekluczowymi korzyściami dla klienta, co nie oznacza, że będą one dla niego widoczne lub łatwe do rozszyfrowania. Klienci są ostatecznymi arbitrami, czy coś stanowi kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, czy też nie. Podejmując próbę określenia kluczowych kompetencji (wyróżniających zdolności) przedsiębiorstwa, należy stale zadawać pytanie, czy konkretna umiejętność nadal wnosi istotny wkład w wartość postrzeganą przez klienta. Istnieje jednak wyjątek od zasady, według której kluczowe kompetencje nie muszą wносить istotnego wkładu w wartość dla klienta. Wyróżniające zdolności związane z procesami technologicznymi i produkcją, które przynoszą przedsiębiorstwu korzyści w zakresie efektywności kosztowej, nie muszą być uznane za kluczowe w oczach klienta.

Po drugie, konkretna kompetencja, aby mogła stać się kluczową, powinna być unikatowa. O unikatowości kompetencji organizacji jako całości stanowią systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i szeroko pojmowane kwalifikacje oraz zestaw norm i wartości organizacyjnych, powiązanych ze sobą w całość trudną do zdefiniowania [9, s. 111–125]. Nie oznacza to, że kluczowa kompetencja musi być atrybutem jednego tylko przedsiębiorstwa ani że kompetencja ta nie występuje powszechnie wśród

przedsiębiorstw jednego sektora. Ponadto powszechna kompetencja może czasami być określona jako kluczowa, ale pod warunkiem że poziom jej opanowania jest o wiele wyższy niż w innych przedsiębiorstwach. W każdym sektorze istnieje zestaw kompetencji, których posiadanie stanowi warunek konieczny uczestnictwa w niej. W związku z tym należy dostrzegać różnicę pomiędzy „niezbędnymi” kluczowymi kompetencjami, a „wyróżniającymi” kluczowymi kompetencjami.

Po trzecie, kluczowe kompetencje stanowią „bramę do rynków jutra”. Kompetencje mogą być uważane za kluczowe przez jedno przedsiębiorstwo w tym sensie, że spełniają kryteria wartości dla klienta i konkurencyjnej niepowtarzalności. Nie będą one kluczowe, jeśli na ich podstawie nie kształtuje się nowych dóbr lub usług i jeśli przedsiębiorstwo dzięki nim nie będzie się wyraźnie odróżniało od konkurentów [20, s. 588]. W praktyce oznacza to, że określając kluczowe kompetencje, kadra kierownicza musi wyjść poza myślenie zdeterminowane tradycyjną konfiguracją produktów (usług) i określić, w jaki sposób kluczowe kompetencje mogą być wykorzystane dla kreowania nowych produktów. Wyróżniające zdolności są kluczowe, jeśli stanowią podstawę wejścia przedsiębiorstwa na nowy rynek. Kompetencje związane z kwestiami przyszłych klientów i rynków traktować można jako dynamiczne i warunkujące rozwój przedsiębiorstwa oraz jego sukces rynkowy w przyszłości [22, s. 72–73]. W ocenie możliwości rozszerzenia wykorzystania danej kompetencji kierownictwo przedsiębiorstwa powinno wyzwolić się z wąskiej perspektywy tradycyjnych produktów. To samo dotyczy rozwoju działalności, która, jeśli nie odpowiada najwyższym standardom światowym, ulega zahamowaniu. Poza tym kluczowe kompetencje muszą stwarzać możliwości do tworzenia innowacji [13, s. 90].

Według J.B. Barneya do zbioru wyżej wymienionych wymagań należy zaliczyć także brak możliwości wystąpienia efektu skutecznej substytucji [24, s. 75].

Na podstawie powyższej analizy kluczowych kompetencji można sformułować wniosek, że nie są one zasobami *sensu stricto*. Kluczowe kompetencje nie dotyczą produktów końcowych i rynków przedsiębiorstwa. Raczej pozwalają stworzyć technologie, które można zastosować w wielu produktach i rynkach. Tak więc mówi się np. o szczególnej wiedzy i kompetencjach Hereausa w zakresie kontroli procesów topienia metali, Philipsa w zakresie mediów optycznych, Hondy w zakresie konstrukcji silników spalinowych, Black & Deckera w zakresie małych silników elektrycznych, Canona w zakresie optyki, elektroniki i mechaniki precyzyjnej, Casio i Sony w zakresie miniaturyzacji [13, s. 135].

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstw tworzą pierwszy poziom kompetencji, gdyż odnoszą się do organizacji jako całości. Ten rodzaj kompetencji określa, co przedsiębiorstwo powinno „robić”, jeśli chce „odnieść” sukces.

Rekapitułując, ten poziom kompetencji może dotyczyć takich czynników, jak: nastawienie do klienta, dostarczanie wysokiej jakości usług/produktów, wprowadzanie innowacji. Ten rodzaj kompetencji jest powiązany z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Natomiast drugi i trzeci poziom kompetencji tworzone są przez kompetencje rodzajowe (stanowiskowe) oraz kompetencje charakterystyczne dla danej roli pełnionej przez konkretną osobę w przedsiębiorstwie.

3. Istota kompetencji zasobów ludzkich

W literaturze przedmiotu spotyka się rozróżnienie na kompetencje: organizacyjne i indywidualne [5, s. 35]. Podejście takie nie wydaje się jednak zasadne, gdyż, jak wspomniano powyżej, w przedsiębiorstwie nie występują dwa odrębne zbiory kompetencji. Bardziej zasadne jest podejście zakładające, że mamy w organizacji jeden zbiór kompetencji, na który możemy patrzeć z dwóch perspektyw: organizacji – czyli kompetencji oczekiwanych, i pracownika – czyli kompetencji rzeczywistych. Obie grupy kompetencji powinny być jednak zintegrowane i zharmonizowane. Podejście tradycyjne zakłada, że kompetencje pracowników należy dostosować do zmieniających się wymagań stanowiska pracy [4, s. 21]. Harmonizacja może przebiegać również w drugą stronę – gdy określone kompetencje pracowników skutkują przeprofi-

lowaniem treści pracy na stanowisku lub prowadzą do rezygnacji z jednych prac i podejmowania innych [14, s. 199–200]. Taka interpretacja terminu „kompetencje” powoduje, że kompetencje organizacyjne są jednocześnie kompetencjami indywidualnymi pod względem struktury i treści.

Tak rozumiane kompetencje można podzielić na dwa podzbiory: kompetencje ogólnych oraz kompetencje technicznych. Kompetencje techniczne są charakterystyczne dla określonych ról (najczęściej zawodowych), natomiast kompetencje nieposiadające charakteru technicznego z natury swojej mają wymiar bardziej ogólny [5, s. 35]. W grupie kompetencji ogólnych można wyróżnić podgrupę kompetencji kierowniczych [4, s. 21]. Kompetencje związane z konkretnym typem zadań nazywane są też specyficznymi albo rodzajowymi i przydatne bywają w radzeniu sobie z wymogami określonego stanowiska pracy.

Wielość rodzajów podejścia do definiowania kompetencji powoduje, że poszczególni badacze rozpatrują różne składniki (komponenty) wpływające na jakość kompetencji [10, s. 30–31]. Wychodząc od najogólniejszej definicji, kompetencje rozumiane są jako ogół wiedzy i umiejętności. Natomiast szersze ich rozumienie wiąże się nie tylko z kwalifikacjami, wykształceniem i doświadczeniem zawodowym, ale też z praktycznym aspektem ich wykorzystania [1, s. 110]. Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego spełnienia założonej misji w ramach przedsiębiorstwa [2, s. 131]. Zdolności to umiejętności pojedynczych członków organizacji, grup lub organizacyjne procedury i rutyny, a także ich interakcje, poprzez które następuje koordynacja wszystkich zasobów przedsiębiorstwa [23, s. 37].

Analiza pojęcia „kompetencja”, podejmowana w celu zrozumienia jej istoty, odnosić się powinna również do najważniejszych cech, które odróżniają ją od innych pojęć. Są nimi: złożoność, operacyjność i celowość, sytuacyjność, zmienność i mierzalność [15, s. 171–174].

Praktyka oceniania kadr z zastosowaniem narzędzi wykorzystujących kompetencje pokazuje, że ocena dokonywana jest jedynie w odniesieniu do dwóch zmiennych: umiejętności oraz postawy. Umiejętności są to praktyczne zdolności zasobu ludzkiego do wykonania określonych działań. Natomiast postawa interpretowana jest jako gotowość do podjęcia działania. Takie praktyczne podejście do analizy kompetencji jest często dużym uproszczeniem. Postuluje się, by na zagadnienie kompetencji, przy wykorzystywaniu narzędzi ich pomiaru patrzeć bardziej szczegółowo, chociażby poprzez analizę tego zagadnienia na trzech poziomach. Wśród tych poziomów należy pamiętać o płaszczyźnie przedsiębiorstwa, stanowisku pracy oraz roli, którą ma do „odegrania” jednostka w organizacji.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu pojęcie kompetencji zyskuje na znaczeniu. Zwraca się coraz częściej uwagę na to, że o sukcesie oraz rozwoju przedsiębiorstwa decydują zasoby ludzkie i to właśnie rozwój tego zasobu staje się najważniejszym zadaniem każdej organizacji. Kompetencje można zdefiniować na trzech poziomach. Pierwszy poziom to kompetencje przedsiębiorstwa, czyli te, które odnoszą się do organizacji jako całości. Ten rodzaj kompetencji określa, co organizacja powinna „robić”, jeśli chce „odnieść” sukces. Kompetencje na poziomie przedsiębiorstwa mogą dotyczyć takich czynników, jak nastawienie na klienta, dostarczanie wysokiej jakości usług, wprowadzanie innowacji i inne. Ten rodzaj kompetencji jest powiązany z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Drugi poziom kompetencji tworzony jest przez kompetencje rodzajowe (stanowiskowe), czyli grupy ludzi wykonujących podobne zadania. Obejmują ten aspekt pracy, który jest dla wszystkich wspólny, i określają zdolności, jakie powinny posiadać osoby, by osiągać zamierzone cele.

Natomiast trzeci poziom kompetencji charakterystyczny jest dla roli pełnionej przez daną osobę w organizacji. Ten poziom kompetencji dotyczy szczególnych zdolności, jakimi powinny legitymować się osoby pełniące daną rolę oprócz kompetencji rodzajowych.

Bibliografia

1. Bartkowiak G. (2002), *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
2. Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
3. Campbell D., Stonehouse G., Houston B. (2002), *Business Strategy*, Butterworth Heinemann.
4. Czapla T.P. (2011), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. Dubois D.D., Rothwell W.J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
6. Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
7. Kaleta A. (2000), *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
8. Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
9. Leonard-Barton O. (1992), *Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development*, Strategic Management Journal, no. 13.
10. *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (2008), red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa.
11. Levy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.
12. Lynch R. (2000), *Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, London.
13. Obłój K. (1994), *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
15. Orlińska-Gondor A. (2006), *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków.
16. Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
18. Sopińska A. (2010), *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
19. Stanienda J. (2006), *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów.
20. Strator (2001), *Zarządzanie firmą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Sveiby K.E. (2001), *Towards a Knowledge-based Theory of the Firm*, Journal of Intellectual Capital, no. 4.
22. Teece D.J. (1998), *Capturing Value from Knowledge Assets: the New Economy*, Markets for Know-How and Intangible Assets, California Management Review, no. 40/3.
23. Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
24. Wilcox-King A., Zeithaml C. (2001), *Competencies and Firm Performance: Examining the Casual Ambiguity Paradox*, Strategic Management Journal, no. 22.

Małgorzata Rozkwitalska, Monika Boguszewicz-Kreft

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

EFEKT KRAJU POCHODZENIA A FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW WIELONARODOWYCH – ANALIZA KONCEPCJI

Streszczenie: Przedsiębiorstwa wielonarodowe (MNCs) stały się trwałym elementem krajobrazu gospodarczego, istotnie wpływającym na kondycję ekonomiczną krajów goszczących. Wielu badaczy biznesu międzynarodowego analizuje różne aspekty funkcjonowania tych podmiotów. Jednym z takich zagadnień jest efekt kraju pochodzenia (COO), który jest szczególnie szeroko analizowany w marketingu międzynarodowym. Jednak ostatnio badacze zainteresowali się COO także w innych aspektach działalności MNCs. Dlatego też problem badawczym podjętym w tym artykule jest próba zidentyfikowania luki badawczej w dotychczasowym stanie wiedzy nad COO w kontekście funkcjonowania MNCs. Analizy zostały oparte na przeglądzie dorobku teoretycznego i badawczego literatury nt. MNCs. Wskazano dwa możliwe kierunki dalszych badań nad COO: pierwszy – dotyczący analizy relacji między COO a akceptacją MNCs w środowisku lokalnym kraju goszczącego, oraz drugi – badający związki między COO a akceptacją eks/impatriantów w MNCs przez pracowników lokalnych.

Słowa kluczowe: efekt kraju pochodzenia, przedsiębiorstwa wielonarodowe, bariery kulturowe, eks/impatrianci, legitymizacja, koszty bycia obcym.

COUNTRY-OF-ORIGIN EFFECTS AND FUNCTIONING OF MULTINATIONAL CORPORATIONS – THE ANALYSIS OF THE CONCEPT

Abstract: Multinational companies (MNCs) have become a permanent element of the economic landscape significantly influencing the economic condition of their host economies. Numerous researchers of international business analyze various aspects of MNCs' functioning. Country-of-origin (COO) is one of the analyzed issues. Specifically, COO is widely discussed in international marketing field. However, recently researchers have employed the COO concept into other aspects of MNCs' activity. Therefore, the research problem of this paper is the identification of a research gap in the present state of knowledge concerning COO with regards to MNCs' functioning. The analyses are based on the theoretical and research literature review on MNCs. Future research is indicated. Firstly, further research may analyze relationships between COO and the acceptance of MNCs by a local environment of a host economy. Secondly, further research could be focused on relationships between COO and the acceptance of ex/impatriates in MNCs by a local staff.

Keywords: country-of-origin, multinational companies, cultural barriers, ex/impatriates, legitimization, liability-of-foreignness.

Wprowadzenie

Wpływ efektu (wizerunku) kraju pochodzenia (*country-of-origin effect*, w skrócie COO) na procesy oceny produktów i zachowania nabywcze konsumentów jest przedmiotem analiz od połowy ubiegłego wieku. Za publikację, która dała początek systematycznym badaniom w tym obszarze, uważa się artykuł autorstwa

R.D. Schoolera z 1965 [28]. Od tego czasu problem ten był jednym z najszerzej analizowanych zjawisk w literaturze biznesu międzynarodowego, w tym przede wszystkim marketingu międzynarodowego i zachowań konsumentów [25, s. 83]. Z czasem koncepcja ta przeniknęła do innych obszarów biznesu międzynarodowego, gdzie COO był badany w aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstw wielonarodowych (MNCs) także w innych kontekstach niż te odnoszące się do sprzedaży produktów/usług na rynkach zagranicznych. Należy jednak podkreślić, iż dorobek teoretyczny i empiryczny nad COO w innych niż związanych z marketingiem obszarach biznesu międzynarodowego jest raczej skromny. Jednocześnie wskazuje to na potencjał dalszych studiów nad COO w aspekcie funkcjonowania MNCs.

Pomimo że MNCs nie mają bezpośredniego wpływu na wizerunek kraju, wpływa on na efekty ich działalności na arenie krajowej i międzynarodowej, co pociąga za sobą znaczące implikacje strategiczne. Dlatego wraz z dalszym rozwojem procesów globalizacji oraz znaczącym wzrostem roli MNCs należy oczekiwać, że zainteresowanie naukowców i praktyków tą sferą będzie rosło. Efekt kraju pochodzenia jest więc nadal nośnym obszarem badań teoretycznych i empirycznych. W związku z tym w artykule podjęto próbę osiągnięcia następujących celów:

- przedstawienia dorobku teoretycznego i badawczego efektu kraju pochodzenia w obszarze marketingu, skąd kategoria ta wzięła swoje pochodzenie i w którym istnieje bogaty dorobek badawczy, oraz w kontekście funkcjonowania MNCs na rynkach zagranicznych w aspektach innych niż związanych ze sprzedażą produktów/usług;
- wskazania obszarów wspólnych, w których możliwe byłoby przeniesienie doświadczeń z jednego obszaru badawczego (tj. marketingu międzynarodowego) na pozostałe dot. funkcjonowania MNCs;
- zidentyfikowania problemów badawczych, które mogłyby być przedmiotem dalszych badań empirycznych nad COO w MNCs.

Rozważania podjęte w artykule zostały oparte na przeglądzie literatury biznesu międzynarodowego dot. MNCs. Podstawowym problemem badawczym jest próba określenia luki badawczej w dotychczasowym stanie wiedzy nad COO w kontekście funkcjonowania MNCs. Na początku przedstawiono, jaki jest stan badań nad COO w marketingu międzynarodowym. Kolejna część artykułu zawiera omówienie koncepcji COO w innych niż związanych z marketingiem obszarach funkcjonowania MNCs. Autorki podjęły także próbę integracji koncepcji COO oraz wskazania dalszych kierunków badań nad COO w MNCs. Rozważania kończy podsumowanie, w którym przedstawiono ograniczenia i wkład podjętych w artykule analiz.

1. Efekt kraju pochodzenia w marketingu międzynarodowym

Ponieważ badania nad COO wzięły swój początek w marketingu międzynarodowym, jest zasadne przedstawienie tej koncepcji najpierw w ujęciu marketingowym.

Przez „efekt kraju pochodzenia określa się wpływ, jaki wizerunek danego kraju ma na ocenę przez konsumentów produktów bądź marek z niego pochodzących” [6, s. 78]. Szerzej ujmuje to pojęcie T. Sikora, według którego „to wpływ wizerunku kraju i jego mieszkańców oraz postaw wobec nich na wizerunek, postawy i zachowania (zarówno zakupowe, jak i inne – doradzanie, odradzanie, bojkoty itp.) odnoszące się do towarów i marek w nim wytworzonych lub z nim kojarzonych” [29, s. 174]. Zatem w tym ujęciu jest uwzględniony wpływ COO nie tylko na ocenę, ale również na będące jej efektem postawy i zachowania konsumentów. Autor podkreśla, że określenie „lub z nim kojarzonych” wynika z faktu, że konsument nie zawsze posiada wiedzę na temat faktycznego pochodzenia produktów. Z kolei A. Stajszczak wskazuje, że ocena kraju nie zawsze ma wiele wspólnego z jego rzeczywistymi cechami, a wynika z wyobrażeń konsumentów o państwie uznawanym za kraj pochodzenia [31, s. 1020]. Ma ona zatem charakter subiektywny. Co należy podkreślić, badania pokazały, że efekt oddziaływania COO jest mimowolny [27, s. 207].

Procesy globalizacji i wiążąca się z tym delokalizacja zakładów wytwórczych, poszczególnych elementów procesów produkcyjnych oraz zmiany właścicielskie są przyczyną trudności klientów w zorientowaniu

się co do kraju pochodzenia. Tradycyjna formuła *made in* straciła swoją komunikacyjną jednoznaczność. Z marketingowego widzenia jest to o tyle istotne, że błędne przypisanie kraju pochodzenia może wpłynąć na ocenę produktu i idące za tym decyzje nabywcy [1, s. 40]. Ponadto wielu producentów intencjonalnie stara się stworzyć skojarzenia swojej oferty z krajami o mocnym wizerunku, jak również ukryć pochodzenie z państw, których wizerunek jest słaby [2, s. 96]. Służy temu nadawanie markom nazw sugerujących pochodzenie z krajów o pożądanym w kontekście danego produktu wizerunku (kojarzącego się np. z lepszą jakością lub wyższym statusem społecznym) [15, s. 203], ewentualnie pozycjonowanie ich jako marek globalnych. W tym kontekście słuszna wydaje się opinia, że przez COO należy uznawać „ten kraj, który konsumenci zwykle kojarzą z produktem lub marką” [za: 2, s. 112].

Kraj pochodzenia można rozpatrywać w sześciu wymiarach [30, s. 53]: kraju producenta, kraju montażu, kraju, z którego pochodzą części, kraju projektanta, kraju pochodzenia marki i wreszcie kraju pochodzenia właściciela korporacji. Jak wskazuje jednak A. Grzesiuk, tradycyjnie kraj pochodzenia utożsamiany był z państwem, w którym znajdowała się centrala firmy-producenta [7, s. 1020]. W opinii T. Sikory nasilenie procesów delokalizacji produkcji prowadzących do powstawania produktów wielonarodowych, czyli hybrydowych, stworzy w przyszłości potrzebę redefinicji omawianego efektu i wprowadzenia nazwy „efekt krajów pochodzenia” lub nazw organizacji ponadnarodowych (np. *made in UE*) czy też „terminów geograficznych”, gdy oddzielenie ich wpływu od efektu kraju pochodzenia byłoby niemożliwe [29, s. 173–174].

Pojawiają się również głosy, że ze względu na skutki globalizacji pojęcie kraju jako źródła pochodzenia wpływającego na nastawienie i zachowanie konsumentów straciło swoją relewantność. Jako nową, alternatywną koncepcję sugeruje się kulturę marki pochodzenia (*culture of brand origin* – COBO), której dwoma podstawowymi wymiarami pełniącymi funkcję wskaźnika pochodzenia marki są język nazwy marki i jej lingwistyczna unikatowość [8, s. 282].

Jak dotąd podejmowane przez naukowców badania nad COO w obszarze marketingu międzynarodowego dotyczyły przede wszystkim wpływu wizerunku kraju pochodzenia na przekonania i ocenę jakości oferty oraz percepcję jej wartości i ryzyka zakupowego, intencji nabywczych oraz skłonności do płacenia określonej ceny¹. Badania były przeprowadzane według szeregu cech obejmujących różne produkty, metody i zmienne, do których należały m.in. [25, s. 88]: różnorodność cech dotyczących respondentów, w tym ich typ (studenci/konsumenci/przedsiębiorcy), narodowość, kraj zamieszkania (rodzinny/emigranci), cechy demograficzne, osobiste doświadczenia, wiedza o kraju i polityczne przekonania, jak również liczba atrybutów w badaniu, wielkości próby, kontekst bodźców (opis produktu/obecność rzeczywistego produktu), kraj bodźców (uwzględniające lub nie kraj respondentów), typy krajów i ich liczba, typy produktów (konsumpcyjne/przemysłowe), ich rodzaje, atrybuty i ich znaczenie dla respondentów. Generalnie rzecz ujmując, badania te wykazały, że wizerunek kraju pochodzenia wpływa na proces oceny i podejmowania decyzji konsumenckich i jest on znaczącym czynnikiem oddziałującym na marketing międzynarodowy [27, s. 206–207].

J.M. Pharr, po dokonaniu szczegółowej analizy wyników badań dotyczących COO w latach 1995–2005, podzieliła czynniki wpływające na ocenę COO na endogeniczne i egzogeniczne [26, s. 35–36]. Do czynników endogenicznych rozumianych jako mierzalne cechy konsumentów zaliczyła szereg czynników kulturowych: etnocentryzm, niechęć do danego kraju, stereotypy, i wymiary kultur narodowych według Hofstede² oraz czynniki demograficzne. Jako czynnik egzogeniczny autorka wskazała poziom rozwoju gospodarczego kraju konsumentów.

Obok wymienionych wyżej czynników wpływających na przekonania konsumentów ich nastawienie jest kształtowane w wyniku procesów poznawczych, afektywnych i konatywnych³. Podłoże poznawcze stanowią przekonania konsumentów o rozwoju przemysłowym i zaawansowaniu technologicznym danego kraju przekładających się na jakość i cechy oferowanych przez nie produktów. Baza afektywna wynika

¹ Przegląd literatury można znaleźć m.in. w: [25; 26; 27].

² Jednak, jak wskazała autorka, tylko wpływ wymiaru kolektywizm-indywidualizm został potwierdzony w badaniach.

³ Stanowiące trzy komponenty postaw znajdujące swoje odbicie w strukturze wizerunku kraju [14, s. 98].

z wartości emocjonalnych i symbolicznych przypisywanych krajowi pochodzenia. Komponent konatywny mówi o pożądanym przez konsumenta poziomie interakcji z danym krajem. Inni autorzy obok procesów poznawczych i afektywnych wymieniają mechanizm normatywny, który powstaje w wyniku oddziaływania norm społecznych (np. inspirowane i nagłaśniane medialnie akcje bojkotu konsumentckiego jako odwet za określone decyzje polityczne) i osobistych (np. rezygnacja z zakupu produktów z krajów, gdzie łamane są prawa człowieka) [18; 2, s. 96].

Konsumenci, oceniając produkty, mogą brać pod uwagę szereg przesłanek (*cues*), które można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Przesłanki wewnętrzne wiążą się z funkcjonalnością produktów (np. typ produktu i jego kompleksowość), podczas gdy zewnętrzne nie wywierają na nią bezpośredniego wpływu. Kraj pochodzenia, podobnie jak cena, marka, sprzedawca czy gwarancja, są zaliczane do tej drugiej grupy. Stanowią one niematerialne atrybuty i można nimi manipulować bez zmiany fizycznych cech produktu. Pomagają one ludziom w ocenach, ponieważ są dla nich wygodniejsze niż przesłanki wewnętrzne [27, s. 207].

Obok wspomnianych wyżej moderatorów związanych z produktem (cena, marka, typ produktu i jego kompleksowość, wśród których najczęściej były badane dwa pierwsze) J.M. Pharr wymienia również indywidualne czynniki związane z konsumentem, a mianowicie: poziom zaangażowania, typ zaangażowania, znajomość produktu i ważność produktu [26, s. 37]. Autorka konstatuje również, że „efekt oceny COO działa raczej poprzez całościowe konstrukty związane z marką, takie jak wizerunek marki, wartość marki czy postrzegana jakość (i ocena jakości) niż bezpośrednio na intencje zakupu” [26, s. 39].

2. Efekt kraju pochodzenia a przedsiębiorstwa wielonarodowe – pozostałe ujęcia

W poprzedniej części pracy przedstawiono, jaki jest stan badań nad COO w marketingu międzynarodowym. Wyniki tych dociekań naukowych mają istotne znaczenie z punktu widzenia MNCs, które funkcjonują na rynkach zagranicznych i muszą liczyć się z tym, jak kraj, z którego pochodzą, oddziałuje na percepcję ich produktów/usług i tym samym decyzje zakupowe zagranicznych konsumentów. Jednak koncepcja COO w odniesieniu do MNCs została wykorzystana przez badaczy także w innych niż marketingowe aspektach. Można tu wyróżnić dwa zasadnicze ujęcia przedstawione poniżej.

Jedno ze stosunkowo lepiej opisanych, innych niż marketingowe ujęć badawczych efektu COO odnosi się do studiów nad stopniem, w jakim praktyki MNCs podlegają wpływom krajów, z których się wywodzą. Badacze przyjmują tu założenie, iż firmy pochodzące z różnych rynków zachowują się w odmienny, specyficzny i typowy dla tego państwa sposób [5, s. 107–127]. Liczni autorzy wykazali jak dotąd, że narodowość MNCs, czyli ich COO, oddziałuje na zachowania MNCs na rynkach zagranicznych, np. ma wpływ na:

- podejście do zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) [22, s. 632–652; 32, s. 136–163; 16, s. 45–66; 5, s. 107–127],
- relacje między centralą MNCs i jej filiami zagranicznymi [17, s. 60–684; 11, s. 96–118],
- narzędzia kontroli stosowane w odniesieniu do filii i strategii umiędzynarodowienia MNCs [12, s. 187–214; 23, s. 47–66].

Drugie, wyłaniające się dopiero ujęcie, w którym występuje efekt COO w MNCs, odnosi się do badania wpływu COO na akceptację:

- MNCs na rynkach lokalnych za pośrednictwem ich filii [21, s. 89–99],
- obcokrajowców⁴ na rynkach goszczących [9, s. 825–846; 10, s. 267–280; 4, s. 577–599; 13, s. 513–537].

⁴ W kontekście MNCs badanie nastawienia lokalnych pracowników do obcokrajowców, a więc do expatriantów i impatriantów, ma istotne znaczenie z punktu widzenia podejmowania decyzji personalnych. Niechęć względem osób reprezentujących określone kraje (przy czym kluczowe pozostaje pytanie: „Jakie państwa budzą negatywne postawy?”) może utrudniać im interakcje z lokalną kadrą i wymagać określonych działań w celu przełamania źródeł niechęci, oporu czy wręcz uprzedzeń.

W ujęciu tym efekt COO może być rozumiany jako specyficzne nastawienie/predyspozycja do danego kraju, którego rezultatem jest pozytywna lub negatywna postawa względem organizacji/osoby z niego pochodzącej. Postawa taka wpływa następnie na zachowania otoczenia względem MNCs/obcokrajowca.

Dotychczasowe badania prowadzone w obrębie drugiego nurtu badawczego wykazały m.in., iż negatywne postawy względem obcokrajowców mogą mieć miejsce wówczas, gdy dany kraj, z którego się oni wywodzą jest postrzegany jako słabszy ekonomicznie [3, s. 441–457]⁵. Zatrudnianie w MNCs eks/impatriantów z obszarów nieuważanych za dominujące ekonomicznie mogłoby zatem rodzić problemy w ich odbiorze przez lokalnych pracowników.

Z efektem COO w powyżej analizowanym ujęciu wiąże się inna koncepcja, mianowicie tzw. kosztów bycia obcym (*liability-of-foreignness* – LOF). Zakłada się w niej, iż MNCs ponoszą/napotykać dodatkowe koszty/bariery związane z tym, iż nie są lokalnymi graczami lepiej rozeznanymi w warunkach funkcjonowania na danym rynku [10, s. 267–280; 21, s. 89–99]. Bycie obcym i tym samym niedostateczna znajomość zasad obowiązujących za granicą staje się problematyczna. Może być źródłem barier kulturowych, tj. trudności w zapewnieniu efektywnej współpracy z otoczeniem kraju goszczącego. Wówczas praktyki MNC i reprezentujących ją pracowników różnią się od tych akceptowanych lokalnie, czego efektem jest brak legitymizacji dla odmiennych zachowań i doświadczanie efektu LOF [19, s. 265–282] oraz jego negatywnych konsekwencji w postaci publicznej stygmatyzacji⁶ MNC i jej relokowanych pracowników [33, s. 439–464; 21, s. 89–99].

Na podstawie literatury przedmiotu można wskazać, jakie czynniki decydują o tym, jak COO wpływa na postrzeganie/nastawienie i w konsekwencji akceptację MNC/eks/impatriantów [21, s. 92; 10, s. 273; 4, s. 577–599]:

- czynniki wpływające na wizerunek kraju: stopień znajomości danego kraju w środowisku lokalnym, czas (postawy względem kraju mogą zmienić się wraz z upływem czasu), poziom dominacji ekonomicznej danego kraju;
- stopień, w jakim preferuje się w danym społeczeństwie zatrudnianie lokalnych pracowników nad obcokrajowcami;
- czynniki odnoszące się do LOF filii zagranicznej: skład narodowościowy zarządu, struktura narodowościowa zatrudnienia w filii, stopień integracji filii z otoczeniem, regulacje rządowe działalności filii i stosunki z otoczeniem polityczno-prawnym, stopień integracji pracowników filii w struktury MNC, możliwości kariery w MNC dla lokalnych pracowników, reputacja MNC.

3. Efekt kraju pochodzenia – możliwe kierunki dalszych badań

Drugi nurt badawczy dotyczący studiów nad COO w MNCs jest bliższy marketingowej koncepcji COO, gdyż także wiąże się z analizą wpływu kraju pochodzenia czy to MNCs, czy danej osoby na ich/jej postrzeganie przez zagraniczne otoczenie i tym samym ich/jej akceptację przez to otoczenie. Wskazuje tym samym na możliwy potencjał badawczy, tj. wykorzystanie dorobku marketingu międzynarodowego dla lepszego zrozumienia czynników, które oddziałują na percepcję organizacji i osób reprezentujących określony

⁵ S.C. Carra i in. [3] wskazują na teorię dominacji społecznej w celu wyjaśnienia źródeł takich postaw. Także w marketingu międzynarodowym zwraca się uwagę, iż produkty pochodzące z krajów słabszych ekonomicznie są oceniane gorzej [27, s. 207].

⁶ Stygmatyzacja odnosi się do tego, w jaki sposób ludzie kategoryzują obserwowane różnice i przypisują im znaczenia na podstawie stereotypów [21, s. 93]. Osoba dotknięta stygmatyzacją może doświadczać braku akceptacji, odrzucenia czy nawet dyskryminacji, gdyż jej zachowania różnią się od obowiązujących w danym społeczeństwie standardów [20, s. 73–92; 10, s. 267–280]. Efektem tego bywa niższa wydajność takiej osoby, która w środowisku zawodowym doświadcza stresu związanego z obawą przed potwierdzeniem negatywnego stereotypu [21, s. 94; 10, s. 267–280]. Stygmatyzowana osoba, jako ktoś spoza grupy, doświadcza braku akceptacji ze strony tych, którzy postrzegają siebie jako należących do danej grupy. W konsekwencji okazują jej niechęć, co negatywnie może się odbić na MNC [13, s. 513–537]. Podobne zjawiska będą zachodzić w przypadku stygmatyzacji MNC i jej relacji z otoczeniem lokalnym.

kraj. Dodatkowo wydaje się, że w świetle nielicznych jak dotąd prac w tym zakresie obszar ten jest istotną luką badawczą. Możliwe jest zatem prowadzenie dalszych badań nad COO w MNCs w dwóch aspektach:

1. Relacji między COO a akceptacją MNC w środowisku lokalnym, czyli: czy COO przedsiębiorstwa wielonarodowego wpływa na jego odbiór przez otoczenie zagraniczne i tym samym akceptację w tym otoczeniu, a jeśli tak, to:
 - Które państwa mają pozytywny wizerunek rzutujący na odbiór przez otoczenie zagraniczne MNCs z nich się wywodzących?
 - Jaki wpływ na akceptację MNC w otoczeniu będzie miała trudność w ustaleniu jego COO⁷?
 - Czy i w jakim stopniu jako kraj pochodzenia uznawany jest kraj centrali?
 - Które z czynników, tj. endogeniczne czy egzogeniczne (oraz jakie w ich obrębie), COO decydują o odbiorze i tym samym akceptacji MNC w otoczeniu?
 - Czy podobne procesy (tj. poznawcze, afektywne, konatywne i normatywne) kształtują nastawienie interesariuszy do COO MNCs, tak jak ma to miejsce w przypadku wytwarzanych przez nie produktów?
 - Czy występują różnice w odbiorze COO MNCs w zależności od grup interesariuszy?
 - Jakie czynniki indywidualne interesariuszy MNCs mają wpływ na ich postrzeganie COO danego przedsiębiorstwa wielonarodowego?
 - Czy lingwistyczne brzmienie nazwy MNCs wpływa na przypisywanie COO przez interesariuszy?
 - Czy efekt COO w przypadku oceny produktów/marek i MNCs jest podobny?
2. Relacji między COO a akceptacją eks/impatriantów w MNCs przez lokalnych pracowników⁸, czyli: Czy COO eks/impatrianta wpływa na jego postrzeganie przez pracowników lokalnych MNCs i w konsekwencji na jego akceptację przez nich, a jeśli tak, to:
 - Które państwa mają pozytywny wizerunek rzutujący na odbiór przez pracowników lokalnych eks/impatriantów z nich się wywodzących?
 - Czy COO eks/impatrianta oddziałuje na postrzeganie jego kompetencji przez pracowników lokalnych?
 - W jaki sposób nastawienie do COO eks/impatrianta wpływa na jego interakcje międzykulturowe?
 - Czy w przypadku eks/impatrianta można mówić o dezagregacji pojęcia COO⁹, tj. próbować analizować oddzielnie wpływ, np. kraju urodzenia, kraju dorastania, kraju zdobywania wykształcenia i kraju, w którym rozwijał swoją karierę zawodową, na jego postrzeganie przez pracowników lokalnych¹⁰?
 - Który/które z tych krajów postrzegane są jako COO? Który z tych krajów ma najistotniejszy wpływ na ocenę danej osoby? Czy występują wzajemne zależności w kierunku i sile oddziaływania wizerunków tych krajów (np. czy większą siłę oddziaływania ma pozytywny/negatywny silny/słaby wizerunek kraju edukacji niż urodzenia)?
 - Czy i w jakim stopniu jako COO eks/impatrianta uznawany jest kraj centrali? (jakie relacje zachodzą wówczas z pozostałymi wymiarami COO?)
 - Jaka jest siła stygmatyzacji eks/impatrianta w związku z jego COO?
 - Czy lingwistyczne brzmienie nazwiska (np. słowiańskie, germańskie, anglosaskie itd.) danej osoby ma wpływ na jej stygmatyzację przez otoczenie?
 - Czy COO powinien i czy jest brany pod uwagę w kryteriach selekcji na stanowiska w MNCs¹¹?

⁷ W literaturze toczy się dyskusja nad przynależnością narodową MNCs, podobnie jak wytwarzanych przez nie produktów. Niektórzy autorzy wskazują na beżpaństwowy charakter MNCs [np. 24, s. 270–273]. Same MNCs także niekiedy dążą do zerwania ze swoimi korzeniami narodowymi, tworząc tzw. tożsamość korporacyjną. Autorzy w ramach marketingu międzynarodowego także wskazują na to, iż koncepcja COO jest niejednoznaczna i postulują potrzebę jej rekonstrukcji [zob. rozważania w pkt 1].

⁸ Badania warto prowadzić także wśród potencjalnych pracowników, czyli osób, które dopiero wstąpią na rynek pracy.

⁹ W przypadku produktów mowa była o sześciu wymiarach COO [zob. pkt 1].

¹⁰ Wydaje się, iż w kontekście zarządzania MNCs można również się dopatrzeć dezagregacji pojęcia kraju pochodzenia wynikającego z faktu, że współcześni menedżerowie/pracownicy niekiedy rodzą się, dorastają, kształcą i zdobywają doświadczenia zawodowe w różnych krajach, co tworzy swoistą hybrydę kultur i kompetencji zawodowych tych osób.

¹¹ W przypadku produktów konsumenci dokonują ich podświadomej oceny i wyboru, kierując się m.in. ich COO. Czy w odniesieniu do rekruterów można mówić o podświadomym ocenianiu przez nich COO kandydata do pracy i tym samym brania

- Które z czynników, tj. endogeniczne czy egzogeniczne (oraz jakie w ich obrębie) COO decydują o odbiorze i tym samym akceptacji eks/impatrianta przez współpracowników?
 - Czy podobne procesy (tj. poznawcze, afektywne, konatywne i normatywne) kształtują nastawienie współpracowników do COO eks/impatrianta, podobnie jak w przypadku zakupów produktów?
 - Jakie czynniki indywidualne osób mają wpływ na ich postrzeganie COO danego eks/impatrianta?
- Analizy powyższych problemów należałoby dokonać uwzględniając różnorodne zmienne, tj. cechy respondentów (typ, narodowość, kraj zamieszkania, cechy demograficzne, osobiste doświadczenia, wiedza o kraju i polityczne przekonania), liczbę atrybutów w badaniu, wielkości próby, typy krajów i ich liczbę, typy MNSc.

Podsumowanie

Ograniczone ramy objętościowe tej pracy nie pozwoliły na dogłębny przegląd dorobku marketingu międzynarodowego, a tym samym wskazanie wszystkich możliwych obszarów, z których można czerpać, analizując COO w MNCs. Dlatego w pracy skupiono się jedynie na tych aspektach, które zostały zidentyfikowane w części pierwszej rozważań, i to w stosunku do nich zidentyfikowano kierunki dalszych badań nad COO w MNCs.

Wydaje się, iż wiedza rozwijana w tych obszarach może mieć istotne znaczenie z punktu widzenia kształtowania poprawnych relacji MNCs z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Pozyskane wyniki mogłyby wzbogacić dorobek takich dziedzin, jak zarządzanie międzynarodowe (badania nad wpływem COO na akceptację MNCs w otoczeniu lokalnym), zarządzanie międzykulturowe (analizy dotyczące oddziaływania nastawienia do COO danej osoby na jej interakcje międzykulturowe) i międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (rozważania nad relacjami między COO a postrzeganiem i akceptacją eks/impatriantów, co z kolei ma istotne znaczenie z punktu widzenia chociażby podejmowanych decyzji personalnych w filiach).

Bibliografia

1. Balabanis G., Diamantopoulos A. (2008), *Brand Origin Identification by Consumers: a Classification Perspective*, Journal of International Marketing, 16(1).
2. Balabanis G., Diamantopoulos A. (2011), *Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image*, Journal of International Marketing, 19(2).
3. Carra S.C., Rugimbanab R.O., Walkomb E., Bolithoc F.H. (2001), *Selecting Expatriates in Developing Areas: "Country-of-origin" Effects in Tanzania?*, International Journal of Intercultural Relations, 25, s. 441–457.
4. Coates K., Carr S.C. (2005), *Skilled Immigrants and Selection Bias: A Theory-based Field Study from New Zealand*, International Journal of Intercultural Relations, 29, s. 577–599.
5. Ferner A., Quintanilla J., Varul M.Z. (2001), *Country-of-origin Effects, Host-country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain*, Journal of World Business, 36(2).
6. Figiel A. (2004), *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa, za: Liczmańska K., *Efekt kraju pochodzenia produktu a decyzje nabywcze konsumentów sektora alkoholi wysoko procentowych*, <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/14Liczmanska.pdf> [dostęp: 1.07.2013].
7. Grzesiuk A. (2002), *Etnocentryzm konsumencki*, Marketing w Praktyce 3, za: Stajszczyk A. (2011), *Efekt kraju pochodzenia na przykładzie rynku środków zaopatrzenia rolnictwa*, VI Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, http://www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/Referaty_VI_KKMU/NE/P_106_AGH-VI_KKMU.pdf [dostęp: 1.07.2013].
8. Harun A., Wahid N.A., Mohammad O., Ignatius J. (2011), *The Concept of Culture of Brand Origin (COBO) A New Paradigm in the Evaluation of Origin Effect*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1(3).

pod uwagę tego kryterium w procesie selekcji (również w sposób nie do końca uświadamiany)?

9. Harvey M., Ralston D., Napierpp N. (2000), *International Relocation of Inpatriate Managers: Assessing and Facilitating Acceptance in the Headquarters Organization*, International Journal of Intercultural Relations, 24(6).
10. Harvey M., Novicevic M.M., Buckley M.R., Fung, H. (2005), *Reducing Inpatriate Managers' Liability of Foreignness' by Addressing Stigmatization and Stereotype Threats*, Journal of World Business, 40(3).
11. Harzing A.-W., Sorge A.M., Paauwe J. (2002), *HQ-subsidiary Relationships in Multinational Companies: A British-German Comparison, w: Challenges for European Management in a Global Context - Experiences from Britain and Germany*, eds. M. Geppert, D. Matten, K. Williams, Basingstoke, London, Palgrave, New York.
12. Harzing A.-W., Sorge A.M. (2003), *The Relative Impact of Country-of-Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: World-wide and European Perspectives*, Organization Studies, 24.
13. Joardar A., Kostova T., Ravlin E.C. (2007), *An Experimental Study of the Acceptance of a Foreign Newcomer into a Workgroup*, Journal of International Management, 13.
14. Laroche M., Papadopoulos N., Heslop L.A., Mourali M. (2005), *The Influence of Country Image Structure on Consumer Evaluations of Foreign Products*, International Marketing Review, 22(1).
15. Lianxi Z., Yang Z., Hui M.K. (2010), *Non-Local or Local Brands? A Multi-Level Investigation into Confidence in Brand Origin Identification and Its Strategic Implications*, Journal of the Academy of Marketing Science, 38 (2).
16. Lindholm N. (1999–2000), *National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries*, International Studies of Management & Organization, 29.
17. Lubatkin M., Calori R., Very, P., Veiga J.F. (1998), *Managing Mergers across Borders: a Two-nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage*, Organization Science, 9.
18. Maison D. (2009), *Rosyjska ruletka, francuska miłość, hiszpański temperament*, Marketing&More z 04.06.2009, za: Liczmańska K., *Efekt kraju pochodzenia produktu a decyzje nabywcy konsumentów sektora alkoholi wysoko procentowych*, <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/14Liczmanska.pdf> [dostęp: 1.07.2013].
19. Mezas M.J. (2002), *How to Identify Liabilities of Foreignness and Assess Their Effects on Multinational Corporations*, Journal of International Management, 8.
20. Miller C. T., Kaiser C. R. (2001), *A Theoretical Perspective on Coping with Stigma*, Journal of Social Issues, 57(1).
21. Moeller M., Harvey M., Griffith D., Richey G. (2013), *The Impact of Country-of-origin on the Acceptance of Foreign Subsidiaries in Host Countries: An Examination of the 'Liability-of-foreignness*, International Business Review, 22.
22. Ngo H.-Y., Turban D., Lau C.-M., Lui S.-Y. (1998), *Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin*, The International Journal of Human Resource Management, 9.
23. Noorderhaven N.G., Harzing A.-W. (2003), *The "Country-of-origin Effect" in Multinational Corporations: Sources, Mechanisms and Moderating Conditions*, Management International Review, 43(2).
24. Ohmae K. (1995), *Managing in a Borderless World, w: The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order*, ed. K. Ohmae, Harvard Business School, MA.
25. Peterson R.A., Jolibert A.J.P. (1995), *A Meta-analysis of Country-of-origin effects*, Journal of International Business Studies, 26(4).
26. Pharr J.M. (2005), *Synthesizing Country-of-Origin Research from the Last Decade: Is the Concept Still Salient in an Era of Global Brands?*, Journal of Marketing Theory & Practice, 13(4).
27. Rezvani S., Dehkordi G.J., Rahman M.S., Fouladivanda F., Habibi M., Eghtebasi S. (2012), *A Conceptual Study on the Country of Origin Effect on Consumer Purchase Intention*, Asian Social Science, 8(12).
28. Schooler R.D. (1965), *Product Bias in the Central American Common Market*, Journal of Marketing Research, 11.
29. Sikora T. (2008), *Znaczenie efektu kraju pochodzenia dla komunikacji w biznesie międzynarodowym*, Zeszyty Naukowe SGH, Zeszyty_Naukowe_SGH-2008-13-23-173-194.pdf [dostęp: 10.07.2013].
30. Sinrungtam W. (2013), *Impact of Country of Origin Dimensions on Purchase Intention of Eco Car*, International Journal of Business & Management, 8(11).
31. Stajszczak A. (2011), *Efekt kraju pochodzenia na przykładzie rynku środków zaopatrzenia rolnictwa*, VI Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków.
32. Tregaskis O. (1995), *HRD in Foreign MNEs*, International Studies of Management and Organization, 28(1).
33. Zaheer S., Mosakowski E. (1997), *The Dynamics of the liability-of-Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services*, Strategic Management Journal, 18(6).

Edyta Rudawska

Uniwersytet Szczeciński

KOOPETYCJA W KONTEKŚCIE MARKETING RELACJI – UJĘCIE MIĘDZYORGANIZACYJNE, MIĘDZYFUNKCJONALNE I MIĘDZYKONSUMENCKIE

Streszczenie: Analiza relacji rynkowych pozwala wyróżnić dwa główne obszary badań: jeden związany jest z zachowaniami konkurencyjnymi przedsiębiorstw, drugi natomiast z zachowaniami kooperacyjnymi. Rynek coraz częściej wymusza jednak koegzystencję obu typów relacji. W literaturze sytuacja ta określana jest mianem hybrydowej formy relacji – koopetycji. W artykule postawiono sobie za cel przybliżenie istoty koopetycji jako formy relacji łączących konkurujące ze sobą podmioty, przy czym zjawisko to rozpatrywane jest nie tylko w ujęciu relacji pomiędzy firmami, ale również w kontekście rzadziej omawianych w literaturze relacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa oraz klientami danej firmy. Artykuł został przygotowany na podstawie analizy źródeł wtórnych i obserwacji praktyki biznesowej i ma w swoim założeniu być przyczynkiem do podjęcia dyskusji nad zjawiskiem koopetycji, szczególnie w ujęciu międzyfunkcjonalnym i międzykonsumentckim – które to ujęcia nie są jeszcze przedmiotem szczegółowych studiów teoretycznych i badań empirycznych.

Słowa kluczowe: konkurencja, współpraca, koopetycja, marketing relacji.

COOPETITION IN THE CONTEXT OF RELATIONSHIP MARKETING – THE INTER-ORGANIZATIONAL, INTER-FUNCTIONAL AND INTER-CONSUMER APPROACH

Abstract: The analysis of market relations allows indicating two main streams of research: the first one connected with competing behaviour of the company, and the second one connected with cooperative behaviour. Market however forces increasingly co-existence of both types of relationships. In the literature, this situation is called a hybrid form of relationship – coopetition. The paper aims at providing the essence of coopetition as a form of relations between competing market subjects. Wherein, coopetition is considered not only in terms of the relationship between companies but also in the context of the less frequently discussed in the literature, the relationship between the organizational units of the company and the customers of the company. The paper was prepared on the basis of secondary data and observation of business practice and is intended to be a contribution to the debate on the phenomenon of coopetition, especially in the context of inter-functional and inter-consumer relations – approaches which are not yet the subject of detailed theoretical and empirical studies.

Keywords: competition, cooperation, coopetition, relationship marketing.

1. Konkurencyjny a kooperacyjny charakter interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami

Interakcje zachodzące pomiędzy firmami są i zawsze były nieodłącznym elementem rynku. Rynek, na którym funkcjonują przedsiębiorstwa jest postrzegany w kontekście relacji i różnorodnych powiązań pomiędzy podmiotami (rynek jako sieć), a nie jako zbiór autonomicznych uczestników rywalizujących o określone miejsce na nim. W tym kontekście przedsiębiorstwa osadzone są w sieci relacji z innymi

podmiotami otoczenia. Owe relacje rynkowe pozostają w nurcie badań podejmowanych od dłuższego czasu przez przedstawicieli nauk ekonomicznych, marketingu czy nauk o zarządzaniu. Ich analiza pozwala wyróżnić dwa obszary badań: jeden związany jest z zachowaniami konkurencyjnymi przedsiębiorstw, drugi natomiast z zachowaniami kooperacyjnymi [1, s. 106]. Do połowy lat 80. relacje pomiędzy firmami analizowane były głównie w kontekście rywalizacji. Ten obszar badań pozostawał pod wpływem teorii ekonomii, w której za podstawowe przyjmowano zjawisko konkurencji. Konkurencja definiowana jest jako dynamiczna sytuacja, w której kilka podmiotów, działających na określonym rynku (obszarze) rywalizuje o rzadkie zasoby i/lub produkuje i oferuje na rynku podobne produkty/usługi zaspokajające te same potrzeby klientów [10, s. 201–221]. W podejściu konkurencyjnym uznawano, że aby firma mogła przetrwać na rynku, musi zdobyć przewagę nad konkurentami, czyli musi działać tak, aby maksymalizować swoje korzyści. Konkurencja postrzegana była jako pożądane zjawisko, ponieważ umożliwiało obniżkę cen dla klientów i jednocześnie wzrost innowacyjności. Owa przeciwstawność interesów konkurentów prowadzi często do napięć i konfliktów. Konkurencyjny charakter interakcji pomiędzy podmiotami rynku charakteryzuje model akcja – reakcja. Jeśli jeden konkurent wprowadza na rynek nowy produkt, drugi natychmiast reaguje, wprowadzając swój. Interakcja jest z reguły szybka i bezpośrednia. W ostatnich latach, w obliczu zjawiska hiperkonkurencji rynkowej, koncepcja ta zyskała na jeszcze większym znaczeniu. Przekonuje się, że jeśli przedsiębiorstwa chcą przetrwać na rynku i się rozwijać muszą podejmować agresywną walkę z konkurencją. Cel ten osiągają, proponując korzystniejsze warunki cenowe, większą dostępność oferty czy modyfikacje i innowacje produktowe, i innowacje związane z procesami w organizacji.

Na przeciwległym biegunie obserwuje się rozwój paradygmatu kooperacji. Od połowy lat 80., część środowisk naukowych skierowało swoje zainteresowania badawcze w stronę kooperacyjnego charakteru interakcji pomiędzy firmami jako efekt poszukiwania nowych strategii umożliwiających zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Kooperacja jest jedną z tych wariantywnych strategii. W tym podejściu firmy kreują i wzmacniają swoją przewagę konkurencyjną poprzez strategiczne powiązania, współpracę i wspólne interesy. Kooperacja definiowana jest jako relacja, w której indywidualne osoby, grupy i organizacje współpracują ze sobą poprzez dzielenie się komplementarnymi zasobami dla obustronnych korzyści [6, s. 507–530]. Podstawą jej sukcesu jest zaufanie, zaangażowanie stron w rozwój tej współpracy, dobrowolność oraz wzajemnie ustalone zasady. Głównym motywem podejmowanej kooperacji jest zaadoptowanie wspólnych strategii w celu kreowania wartości.

2. Konkurenci jako interesariusze w koncepcji marketingu relacji

W okresie ostatnich kilkudziesięciu już lat zidentyfikowano wiele różnych koncepcji zarządzania związanych z kooperacją pomiędzy przedsiębiorstwami. Znalazło to wyraz w największym stopniu w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Przykładem jest koncepcja relacji międzyorganizacyjnych (IORs – *inter-organizational relationships*), w której analizie poddawane są nie pojedyncze przedsiębiorstwa, lecz sieć przedsiębiorstw i relacje łączące ze sobą partnerów sieci. Paradygmat sieciowy ma również odzwierciedlenie w piśmiennictwie marketingowym. Dynamicznie rozwijająca się od lat 80. XIX wieku koncepcja marketingu relacji jest przykładem kooperacyjnego nurtu w interakcjach zachodzących pomiędzy firmami. Wskazuje się w niej że poszczególne działania podejmowane przez przedsiębiorstwo nie dokonują się w oderwaniu od siebie, a zachowanie przedsiębiorstwa jest w dużym stopniu reakcją na działania innych uczestników rynku. Eksponuje się zatem konieczność szerszego zorientowania się na wszystkie istotne podmioty funkcjonujące w otoczeniu. Jak zauważa K. Fonfara, w koncepcji marketingu partnerskiego również podkreśla się fakt tworzenia nowego jakościowo układu, tzw. quasi-organizacji, poprzez powiązania działań, zasobów i podmiotów [4, s. 51]. Podkreśla też, że dzięki tym powiązaniom podmioty mogą działać i wykorzystywać zasoby w sposób nieosiągalny dla pojedynczego przedsiębiorstwa. Popularyzowane w literaturze modele marketingu relacyjnego (np. model sześciu rynków – A. Payna, D. Ballantyne

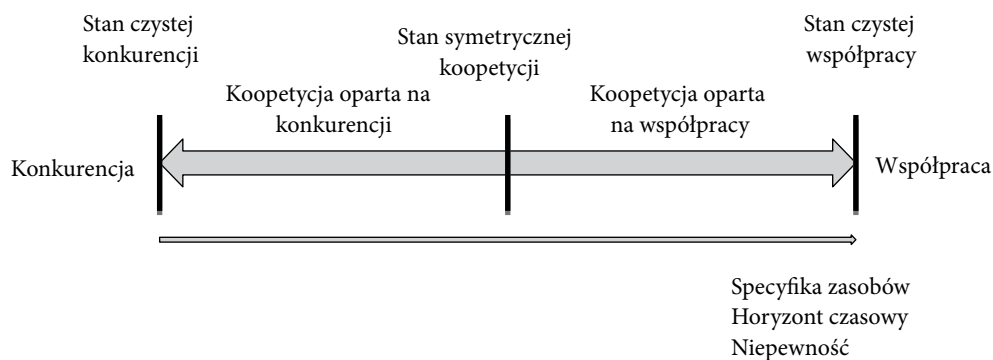
i M. Christophera; model wymiany powiązań – R. Morgana i S. Hunta; model firmy i jej partnerstwa – P. Doyle’a; model 30 relacji – E. Gummessona) wskazują, że firmy rozwijają sieć relacji poprzez wspólne działania, powiązane zasoby i zależność różnych podmiotów rynku [11, s. 44–62]. Podkreśla się w nich konieczność kreowania trwałych i rentownych zarazem relacji przede wszystkim z klientami. Jednocześnie jednak wskazuje, że siła i charakter relacji, jakie uda się przedsiębiorstwu wykreować z klientami, zależy w dużym stopniu od charakteru relacji wykreowanych z pozostałymi interesariuszami danej organizacji. Stąd w literaturze marketingowej od wielu lat eksponuje się konieczność kreowania relacji z dostawcami, dystrybutorami, przedstawicielami mediów, instytucjami finansowymi czy wpływowymi organizacjami, jak również z konkurentami.

S. Hunt, autor licznych opracowań z zakresu marketingu relacyjnego, twierdzi, że przedsiębiorstwa realizujące strategię marketingu relacyjnego muszą „współpracować, aby konkurować” oraz że bycie skutecznym konkurentem wymusza na firmie konieczność bycia doskonałym kooperantem [7, s. 431].

3. Koopetycja – relacje z konkurentami

Pomiędzy paradygmatem konkurencji, który zakłada rywalizację i unikanie współpracy, a paradygmatem kooperacji, który opiera się na zdolnościach relacyjnych w procesie budowy przewagi konkurencyjnej znajduje się podejście, w którym podkreśla się możliwość czerpania korzyści zarówno z konkurowania, jak i kooperacji. Korzyści związane z konkurowaniem odnoszą się do tworzenia takiej kombinacji zasobów, umiejętności i procesów, które przyniosą firmie określone efekty. Z kolei korzyści z kooperacji związane będą z dostępem do rzadkich i komplementarnych zasobów, co prowadzi do poprawy funkcjonowania partnerów w różnych obszarach, takich jak produkcja, rozwój produktów, wejście na nowe rynki, możliwość redukcji kosztów i ryzyka, transferu technologii i inne [5, s. 6–16]. Praktyka rynkowa pokazuje, że nie zawsze firmy angażują się w konkurencyjne albo kooperacyjne relacje względem siebie. Coraz częściej tworzą warunki, które umożliwiają koegzystencję obu typów relacji. W literaturze określana jest ona jako hybrydowa forma relacji pomiędzy konkurencją a kooperacją, zwana koopetycją. Pochodzenie słowa koopetycja nie jest do końca jasne, najczęściej przyjmuje się, że pojęcie to powstało z połączenia dwóch słów: kooperacja i konkurencja. W literaturze często wskazuje się, że po raz pierwszy zostało ono użyte w latach 80. XX wieku.

Istniejące relacje rynkowe pomiędzy konkurencyjnymi podmiotami zaprezentowane zostały na rysunku. Konkurencja i kooperacja są tam całkowicie odmiennymi sposobami zachowań rynkowych, a zjawiska koopetycji pojawiają się między nimi od czasu do czasu. Konkurencyjne zachowania są obserwowane wówczas, gdy poszczególne podmioty próbują maksymalizować swoje korzyści i nie angażują się w działania kooperacyjne. Interesy poszczególnych stron pozostają w konflikcie ze sobą, w rezultacie czego podmioty



Kontinuum konkurencja – kooperacja

Źródło: Na podstawie: [4, s. 431]

konkurują ze sobą [15, s. 130–131]. Na przeciwległym biegunie kontinuum znajdują się zachowania kooperacyjne. Są one oparte na całkowicie odmiennych przesłankach, w których poszczególne podmioty biorą udział we wspólnych przedsięwzięciach dla osiągnięcia wspólnych celów. Kompleksowość i indywidualizacja nawiązywanych relacji zwiększa potrzebę rozwoju specyficznych inwestycji. Z powodu długookresowego charakteru tych relacji i wysokiego stopnia niepewności o sukcesie relacji mogą zdecydować elastyczność i zdolność do przystosowywania się do zmian. W środku kontinuum wreszcie znajdują się relacje oparte na kooperacji. Mają one charakter kompleksowy, ponieważ składają się z dwóch całkowicie różnych idei interakcji. Kooperacja odnosi się do sytuacji, w której konkurenci pozostają względem siebie, w tym samym czasie zarówno w konkurencyjnych, jak i kooperacyjnych relacjach [14, s. 11]. Skupia się ona jednak nie tylko na istocie stosunków między stronami, ale również na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej korzyści [2, s. 103]. Jest to hybrydowa działalność oparta na tym, co tradycyjnie uchodziło za sprzeczną i wzajemnie wykluczającą się aktywność kooperacji i konkurencji. Prowadzi to do pojawienia się swoistego paradoksu, w którym firmy współpracujące muszą sobie ufać, wymieniać się informacjami, doświadczeniem, wiedzą, podczas gdy w tym samym czasie muszą mieć na uwadze fakt, że ze sobą konkurują. Podkreśla się, że kooperacja jest najkorzystniejszą formą relacji pomiędzy konkurentami, jak również nowym modelem biznesowym [10, s. 201–222; 8, s. 268]. Kooperacja jest wielowymiarową i złożoną koncepcją, zakładającą możliwość rywalizowania w sytuacji istnienia odmiennych interesów i jednoczesnej współpracy dla osiągnięcia wspólnych celów.

Z uwagi na fakt, że specyfika zasobów, horyzont czasowy i niepewność rosną, wskazuje się, że całkowita koncentracja na relacjach czysto konkurencyjnych powinna zostać zastąpiona koncentracją w pewnym zakresie na kooperacji – czyli kooperacją opartą na konkurencji (rysunek). Z kolei, jako że charakterystyki te, specyficzne dla przeciwległej strony kontinuum, zmniejszają się, całkowita koncentracja na kooperacji powinna zostać zastąpiona koncentracją w pewnym zakresie na konkurencji, czyli kooperacją opartą na współpracy. Środek kontinuum wskazuje na równowagę pomiędzy kooperacją a konkurencją. W rzeczywistości relacje między konkurentami rzadko przybierają skrajne formy, z reguły są one zlokalizowane pomiędzy ekstremami kontinuum [12, s. 11].

4. Kooperacja międzyorganizacyjna i międzyfunkcyjna

Kooperacja może istnieć na różnych poziomach, tj. na poziomie firm, strategicznych jednostek biznesu, departamentów wewnątrz firmy, grup zadaniowych, pracowników czy nawet klientów firm. Przegląd literatury z zakresu marketingu wskazuje, że z reguły zjawisko to rozpatrywane jest w dwóch ujęciach. Pierwsze, najczęściej poddawane analizom, odnosi się do współpracy rywalizujących ze sobą na rynku przedsiębiorstw – ujęcie międzyorganizacyjne (kooperacja zewnętrzna). W tym ujęciu oznacza ono, że dwie lub więcej konkurujących ze sobą firm współpracuje, aby kreować większe możliwości rozwoju na danym rynku dla wszystkich podmiotów i jednocześnie konkuruje o większy udział w tym rynku [16, s. 3–4]. Organizacje zatem nawiązują konkurencyjne interakcje w sytuacji pojawienia się sprzecznych interesów i w tym samym czasie współpracują dla osiągnięcia wspólnych celów.

Ta forma kooperacji może dotyczyć takich obszarów, jak: kanał dystrybucyjny, marketing czy badania i rozwój [1, s. 105]. Kooperacja w kanale dystrybucyjnym odnosi się do sytuacji, w której jeden z konkurentów staje się nabywcą lub dostawcą innego konkurenta, lub gdy korzysta z systemu dystrybucyjnego czy też urządzeń produkcyjnych innego konkurenta i jednocześnie konkuruje z nim na docelowym rynku. Kooperacja w marketingu występuje, gdy bezpośredni konkurenci wspólnie wykonują część działań marketingowych, np. aliance marek, wspólne kampanie promocyjne czy tworzenie pakietów produktowych. Wreszcie kooperacja w obszarze badań i rozwoju ma miejsce, gdy bezpośredni konkurenci łączą swoje siły w procesie badań rynkowych czy rozwoju nowych technologii, jednocześnie konkurując o ten sam rynek.

Koncentracja uwagi badaczy tematu na kooperacji głównie pomiędzy firmami jest zrozumiała z uwagi na fakt, że tego typu interakcje znajdowały się w centrum zainteresowania teorii ekonomii. Jednakże kooperacja jest dużo bardziej fundamentalną i wszechobecną koncepcją biznesową.

W literaturze dużo rzadziej problematyka kooperacji rozpatrywana jest w drugim ujęciu, tj. międzyfunkcyjnym (kooperacja wewnętrzna) [13, s. 1–17]. Ponieważ firma sama w sobie składa się z sieci relacji pomiędzy ludźmi, departamentami czy działami ją tworzącymi, dotyczy ona również wewnętrznego obszaru przedsiębiorstwa. Tymczasem przyjmuje się za oczywistość, że poszczególne jednostki organizacyjne łączą relacje kooperacyjne. Dodatkowo część badaczy problematyki dostrzega korzyści z kontrolowanej konkurencji pomiędzy tymi jednostkami. Jednakże sporadycznie przyjmuje się stanowisko, że jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa mogą być zaangażowane zarówno we współpracę, jak i konkurencję w tym samym czasie. Interakcje zachodzące pomiędzy poszczególnymi pracownikami czy jednostkami organizacyjnymi mogą przybierać zarówno charakter konkurencyjny, jak i kooperacyjny. Jak podkreślono, jednym z głównych celów współpracy jest zwiększenie potencjału efektywnościowego i konkurencyjnego poprzez dostęp do zasobów i kompetencji swoich partnerów. Chodzi tu również o dostęp do zasobów i wiedzy będących w dyspozycji pracowników poszczególnych działów w przedsiębiorstwie. W tym przypadku transfer wiedzy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa staje się ważnym zagadnieniem. Podkreśla się, że aby wiedza będąca w dyspozycji firmy rzeczywiście stanowiła strategiczny zasób budujący jej przewagę konkurencyjną, musi być rozpowszechniana pomiędzy departamentami/pracownikami. Jednakże proces ten jest trudny z uwagi na fakt, że nawet w najlepiej zarządzanej firmie jest on utrudniony przez skłonność pracowników do zatrzymywania przy sobie posiadanej wiedzy i selektywnego przekazywania informacji. Jak zauważają X. Luo, R. Slotegraaf i X. Pan istotnym czynnikiem powodującym taką sytuację jest stopień konkurencji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi [9, s. 67–80]. W wielu przypadkach jednostki te konkurują ze sobą, dążąc do rozbieżnych, indywidualnych celów i priorytetów. Konkurencja pojawiająca się między departamentami może być efektem porównywania wyników i osiągnięć poszczególnych jednostek przez osoby zarządzające firmą, rywalizacji między departamentami o pozyskanie ograniczonych zasobów materialnych, np. środki finansowe, personel, oraz niematerialnych, np. uwaga i docenienie przez osoby zarządzające. Wiedza, którą mają pracownicy danej jednostki, jest często postrzegana jako ich zasób, dzięki któremu osiągają oni lepsze wyniki od innych jednostek w przedsiębiorstwie. W związku z tym są oni niechętni do dzielenia się informacją z obawy przed wzrostem wiedzy konkurujących jednostek. Niemniej jednak muszą oni również ze sobą współpracować, ponieważ wszyscy łącznie wpływają na możliwości osiągnięcia celów całej organizacji. W konsekwencji jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa, podobnie jak firmy działające na rynku muszą ze sobą konkurować i współpracować jednocześnie. W tym kontekście kooperacja międzyfunkcyjna może być zdefiniowana jako wspólne zaistnienie kooperacji i konkurencji pomiędzy obszarami funkcjonalnymi wewnątrz firmy [9, s. 67–80]. Jako przykład można podać sytuację, w której działy marketingu, produkcji i finansów współpracują, aby z sukcesem wyprodukować produkt, lecz jednocześnie konkurują o dostęp do zasobów finansowych. Koncepcja kooperacji międzyfunkcyjnej jest nawet głębiej osadzona w organizacji. Indywidualni pracownicy bowiem mogą również reprezentować tego typu zachowania. Współpracujący ze sobą w zespole menedżerowie, aby zapewnić sukces projektu mogą wykazywać konkurencyjne zachowania, jeśli chodzi o pozyskiwanie zasobów dla swoich departamentów czy promowanie swojej reputacji. Badania prowadzone w tym zakresie dowodzą, że kooperacja jest tym silniejsza, im wyższy jest stopień przepływu wiedzy [14, s. 25].

Kooperacyjne podejście do interakcji pomiędzy np. marketingiem a pozostałymi funkcjami przedsiębiorstwa (np. produkcja, finanse) wymaga nie tylko konieczności tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych stymulujących współpracę (np. zespoły zadaniowe), ale również koordynacji przepływu odmiennej i konkurencyjnej wiedzy i umiejętności pomiędzy jednostkami. Jest to niezbędne działanie, gdyż jak dowodzą nieliczne badania w tym zakresie, kooperacja międzyfunkcyjna poprawia wyniki finansowe przedsiębiorstwa, jak i satysfakcję klientów [9, s. 67–80]. Istotnym wnioskiem płynącym z tych

badan jest również fakt, że stymulowanie wyłącznie współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi a tłumienie relacji konkurencyjnych może ograniczać możliwości osiągnięcia pełnych korzyści. Konkurencja i pojawiające się konflikty pomiędzy działem marketingu a finansowym, B&R czy innymi nie zawsze są szkodliwe dla przedsiębiorstwa. Stąd promocja zarówno współpracy, jak i konkurencji wewnątrz organizacji może skierować owe konflikty w stronę konstruktywnych interakcji, a przez to przyczynić się do większej kreatywności i zaangażowania pracowników i w rezultacie lepszych wyników firmy.

Mimo że problem wewnętrznej kooperacji jest rzadko przedmiotem badań, należy przypuszczać, że różne struktury organizacyjne i procesy sprzyjają lub ograniczają możliwości realizacji tej strategii oraz że różni menedżerowie mają odmienną skłonność do tego typu zachowań w organizacji. Dlatego firmy, dla zapewnienia sukcesu realizacji strategii kooperacji wewnętrznej, powinny poszukiwać i wdrażać odpowiednie struktury i procesy, jak również zatrudniać pracowników o odpowiednich cechach charakteru i postawach.

5. Kooperacja międzykonsumencka

Jak już wspomniano, zjawisko kooperacji rozpatrywane jest najczęściej w dwóch wyżej opisanych ujęciach, tj. międzyorganizacyjnym i międzyfunkcyjnym. Rozważając to zagadnienie w kontekście marketingu relacji, w którym podkreśla się główną rolę nawiązywania i utrzymywania trwałych i rentownych relacji z klientami dla zapewnienia sobie długookresowego sukcesu na rynku, należy zauważyć, że zjawisko kooperacji występuje również pomiędzy klientami firmy. Spotykane są sytuacje, w których pracownicy konkurujących ze sobą przedsiębiorstw spotykają się z klientami w celu pozyskania ich opinii na temat szans rynkowych, trendów czy realizowanych przez nich strategii. Generalnie można przyjąć, że jest to dobry przykład kooperacji międzyorganizacyjnej. Niemniej jednak, z uwagi na absolutnie priorytetową rolę klientów w rozwoju przedsiębiorstwa, sytuacja ta skłania do zastanowienia się nad tym, czy kooperacja może występować również pomiędzy klientami. Problem ten jest niezwykle rzadko podejmowany w literaturze¹. Niewątpliwie klienci konkurują pomiędzy sobą. Wyrazem konkurencyjnych zachowań jest poszukiwanie korzystniejszych ofert podczas wyprzedaży, rywalizacja o bardziej nowoczesne telefony komórkowe wśród nastolatków, konkurowanie o modniejszą odzież przez kobiety czy dążenie do posiadania rzeczy lepszych od sąsiadów. Zachowania te stanowią dość dobrze rozpoznany w literaturze aspekt psychologii zachowań konsumenckich. Nieco trudniejszy do rozpoznania jest kooperacyjny aspekt zachowań konsumentów. Jego przejawem może być z pewnością uczestnictwo konsumentów w organizacjach konsumenckich, poprzez które mogą przekazywać informacje ważne dla szerszej publiczności, jak również tworzyć grupy nacisku na władze w celu wprowadzenia ważnych z punktu widzenia konsumentów regulacji prawnych. Kooperacyjny charakter relacji pomiędzy konsumentami związany jest również z tworzeniem tzw. grup doradczych przy danej firmie. Klienci spotykają się, dyskutują nad strategią firmy, z której usług korzystają, a następnie przekazują informacje osobom zarządzającym, wpływając w ten sposób na funkcjonowanie danej organizacji. W ostatnich latach popularyzowana jest rola klienta jako współtwórcy oferty firmy. Klienci współpracują ze sobą, tworząc koncepcje, np. działań promocyjnych, opakowań firmy, nowych produktów i, niejednokrotnie wykorzystując nowe technologie, przekazują te pomysły firmie.

Z uwagi na fakt, że problematyka kooperacji pomiędzy klientami jest bardzo słabo rozpoznana w literaturze, istnieje potrzeba prowadzenia wielowątkowych badań dotyczących uwarunkowań, w których konsumenci adaptują kooperacyjne lub konkurencyjne zachowania. Ważne będą również badania w obszarze produktów czy sytuacji, które stymulują kooperację pomiędzy nimi, badania analizujące skłonność klientów o odmiennych charakterystykach społeczno-ekonomicznych do tego typu zachowań.

¹ Autorka niniejszego artykułu dotarła zaledwie do jednej pozycji z tego zakresu: [14, s. 25].

Podsumowanie

Zmiany zachodzące w otoczeniu doprowadziły do modyfikacji sytuacji firm z pozycji, w której ze sobą silnie konkurowały, do sytuacji, w której zostały postawione przed koniecznością współpracy, a w ostatnich latach do punktu, w którym musiały jednocześnie konkurować i współpracować, aby przetrwać na rynku. Nawiązywanie relacji jest niezwykle istotne dla firm działających w XXI wieku. Bardzo często jednak rozważa się je jednostronnie, np. relacje firma – klient, firma – dostawca itd. Tymczasem organizacje coraz częściej funkcjonują w bardziej złożonych relacjach, gdyż w tym samym czasie pozostają wobec drugiej firmy zarówno klientem, dostawcą, jak i konkurentem. Relacje pomiędzy partnerami biznesowymi przybierają zatem bardzo skomplikowaną formę w dzisiejszym środowisku biznesowym. Powoduje to, że trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy jedna firma jest partnerem, czy konkurentem. Zjawisko kooperacji jest swoistym fenomenem współpracy pomiędzy firmami, jednostkami organizacyjnymi, a nawet klientami, i dynamicznie rozwija się w ostatnich latach. Z uwagi jednak na relatywnie słabe rozpoznanie w literaturze wymaga pogłębionych badań i analiz.

Bibliografia

1. Choi P. (2005), *The Nature of Co-opetition: Literature Review and Proposition*, American Marketing Association, Winter.
2. Czekon W. (2009), *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12.
3. Eriksson E. (2008), *Achieving Suitable Coopetition in Buyer-supplier Relationships: The Case of AstraZeneca*, Journal of Business-to-Business Marketing, vol. 15, no. 4.
4. Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
5. Ganguli S. (2007), *Coopetition Models in the Context of Modern Business*, The Icfai Journal of Marketing Management, vol. 6, no. 2.
6. Gnyawali D.R., He J., Madhavan R. (2006), *Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behaviour: an Empirical Examination*, Journal of Management, vol. 32, no. 4.
7. Hunt S.D. (1997), *Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-advantage Theory*, Journal of Marketing Management, vol. 13, no. 5.
8. Kotzab H., Teller C. (2003), *Value-adding Partnership and Co-opetition Models in the Grocery Industry*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 33, no. 3.
9. Luo X., Slotegraaf R., Pan X. (2006), *Cross-functional „Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms*, Journal of Marketing, vol. 70, April.
10. Osarenkhoe A. (2010), *A Study of Inter-firm Dynamics Between Competition and Cooperation – a Coopetition Strategy*, Database Marketing & Customer Strategy Management, vol. 17, no. 3–4.
11. Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H.Beck, Warszawa.
12. Stańczyk-Hugiet E., (2011), *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji, nr 5.
13. Vargo S.L., Lusch F.L. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, vol. 68, January.
14. Walley K. (2007), *Coopetition*, International Studies of Management, vol. 37, no. 2.
15. Wang Y., Krakover S. (2008), *Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 20, no. 2.
16. Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, Przegląd Organizacji, nr 2.

DIAGNOZA PROCESU BUDOWANIA RELACJI NA PŁASZCZYŹNIE FIRMA – KLIENT¹

Streszczenie: W artykule zaprezentowane zostały wyniki badań własnych autora na temat wykorzystania modelowania ścieżkowego do analizy procesu budowania relacji na płaszczyźnie firma – klient. Prezentowane wyniki są efektem realizacji badań pierwotnych przeprowadzonych w obszarze trzech sektorów gospodarczych: usług medycznych, usług bankowych oraz handlu (centra/galerie handlowe). Otrzymane rezultaty dowodzą, że proces kształtowania zjawiska satysfakcji i lojalności klienta oraz wartościowania przez niego oferty rynkowej przebiega każdorazowo w odmienny sposób w poszczególnych badanych sektorach. Wyniki te pokazują, że każdy z badanych podmiotów powinien zastosować odmienny zestaw działań marketingowych w celu osiągnięcia zadowolenia swoich klientów i uzyskania wysokiego poziomu ich lojalności. Dodatkowo, prezentowane wnioski potwierdzają, że metodyka modelowania ścieżkowego powinna być traktowana przez środowiska biznesowe jako efektywne narzędzie wspierające kadrę zarządzającą w procesie podejmowania decyzji rynkowych o charakterze strategicznym.

Słowa kluczowe: satysfakcja pracowników, lojalność pracowników, modele ścieżkowe.

DIAGNOSIS OF THE PROCESS OF BUILDING RELATIONSHIPS AT THE LEVEL OF COMPANY-CUSTOMER

Abstract: The article presents the author's own research on the use of structural equation modeling to analyze the process of building relationships between company and customer. The presented results are the effect of the implementation of primary research carried out in the three sectors of the economy: health care, banking and trading (centers /malls). The obtained results show that the process of shaping the phenomenon of customer satisfaction and loyalty, and customer evaluation of market offer runs each time in a completely different way in the perspective of individual industry sectors and entities operating in them. These results show that each of the surveyed companies (and entire sectors) should apply a different set of marketing activities to maximize customer satisfaction and a high level of loyalty. Additionally, the presented findings confirm that the structural equation modeling methodology should be treated by the business community as an excellent tool to support the management in the decision making process of strategic market.

Keywords: employee satisfaction, employee loyalty, path relation modeling.

Wprowadzenie

W opiniach zarówno teoretyków zarządzania, jak i praktyków biznesowych dostrzega się zgodność poglądów, co do istotności satysfakcji i lojalności klientów w budowaniu stabilnej pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku. Liczne badania dowodzą w sposób jednoznaczny, że obecnie poziom satysfakcji i lojalności klientów jest jednym z głównych czynników wyznaczania wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz ma kluczowy wpływ na osiągnięte przez nie wyniki finansowe [np.: 1; 2; 3, s. 719–733; 7; 8, s. 167–177].

¹ Niniejszy artykuł jest elementem realizacji grantu badawczego NCN 2011/03/D/HS4/04311.

Z rynkowego punktu widzenia klient stanowi główny cel szeroko rozumianych działań marketingowych organizacji. Firmy chcąc przetrwać na dzisiejszym silnie turbulentnym rynku, zmuszone są do budowania ścisłych relacji z klientami, którzy mogą stanowić ważne źródło pozyskiwania wiedzy dotyczącej kierunków i zakresu działań rynkowych podejmowanych przez kierownictwa tych podmiotów. Bezsporny i zarazem oczywisty jest fakt, iż to zawsze klient jest ostatecznym wyznacznikiem sukcesu i pozycji rynkowej każdego podmiotu. To on definiuje pozycję konkurencyjną podmiotu na rynku, generuje przepływy finansowe oraz stanowi potencjalne źródło rozprzestrzeniania opinii o firmie (zarówno tych pozytywnych, jak również negatywnych).

Nauka i biznes doceniają kluczowe znaczenie klienta, problemem jest natomiast opracowanie skutecznej metody pomiarowej, która zapewniłaby organizacjom możliwość kwantyfikacji zjawiska satysfakcji i lojalności klientów wraz z możliwościami kontroli całego procesu ich budowania.

Większość ze stosowanych obecnie metod pomiaru satysfakcji i lojalności skupia się na wyznaczeniu sumarycznego poziomu omawianego zjawiska, pomijając jego procesową naturę. Tak uproszczony sposób analizy uniemożliwia firmie zdiagnozowanie kluczowych czynników kształtowania procesu lojalnościowego, a co za tym idzie, nie pomaga kierownictwu firmy w podejmowaniu właściwych decyzji o charakterze kierowniczo-zarządczym. Skuteczna metoda badania satysfakcji i lojalności klienta powinna przyjmować charakter narzędzia pełnej diagnozy problemów wewnątrzorganizacyjnych związanych z kształtowaniem efektywnych relacji firma – klient.

W niniejszym artykule autor przybliży wyniki badań własnych nad pomiarem satysfakcji i lojalności klientów z wykorzystaniem modelowania ścieżkowego. W związku z tym, że dokładna charakterystyka omawianej metody pomiarowej była już wcześniej tematem licznych opracowań naukowych autora [np.: 4, s. 495–505; 5, s. 181–195; 6, s. 156–168], niniejszy artykuł poświęcony zostanie wyłącznie analizie wyników badań pierwotnych z pominięciem założeń teoretycznych modelowania ścieżkowego.

Badania przeprowadzone zostały w trzech różnych sektorach gospodarczych: usługi medyczne, bankowe oraz sektor centrów handlowych. W każdym z analizowanych przypadków metoda modelowania ścieżkowego pozwoliła na precyzyjną diagnozę całego złożonego procesu budowania omawianych zjawisk wraz z wyznaczeniem głównych problemów wewnątrzorganizacyjnych oraz zaproponowaniem konkretnych działań o charakterze kierowniczo-zarządczym.

1. Sektor usług medycznych

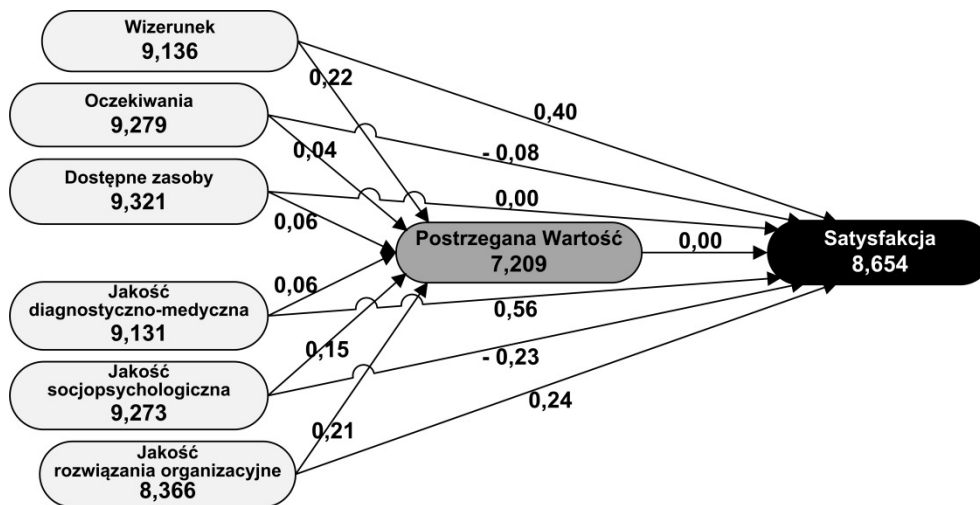
W celu przedstawienia możliwości zastosowania modelowania ścieżkowego do wyznaczania poziomu satysfakcji klientów sektora usług medycznych w artykule zaprezentowane zostaną wyniki badań pierwotnych autora przeprowadzonych wśród pacjentów jednej z prywatnych klinik medycznych funkcjonujących na terenie Warszawy. Omawiane badania przeprowadzono w roku 2010 na próbie 150 pacjentów analizowanej placówki z wykorzystaniem ankiety papierowej.

Analiza statystyczna zebranego materiału empirycznego, wykonana za pomocą programu SmartPLS, pozwoliła zbudować model ścieżkowy procesu kształtowania satysfakcji i lojalności analizowanej grupy klientów (rysunek). Według konstrukcji ramowej modelu zakłada się, że poziom satysfakcji pacjentów jest efektem ocen przypisywanych przez respondentów siedmiu obszarom problemowym². Zalicza się do nich sześć modułów o charakterze niezależnym oraz moduł o charakterze zależnym.

W celu sprawdzenia zgodności założonego modelu z otrzymanymi danymi empirycznymi wyznaczono wskaźniki spójności wewnętrznej oraz zewnętrznej modelu (R^2 dla obszaru postrzeganej wartości – 0,513 oraz dla obszaru satysfakcji – 0,754). Otrzymane wyniki pokazują, że tak skonstruowany model przedstawia

² W ramach każdego z badanych obszarów zostały zawarte szczegółowe zagadnienia problemowe opisane w postaci zestawu pytań ankietowych, które następnie były oceniane przez respondentów w skali 1–10, gdzie 1 oznaczało ocenę najgorszą/najniższą zaś 10 ocenę najlepszą/najwyższą.

rzetelny obraz mechanizmów kształtowania omawianego zjawiska oraz potwierdzają, że uzyskane dane można wykorzystać do wyznaczania rekomendacji zarządczych w obszarze budowania długookresowych relacji na płaszczyźnie firma – klient³.



Rysunek 1. Model budowania satysfakcji pacjentów prywatnej kliniki medycznej

Uzyskane wartości indeksów poszczególnych obszarów sugerują, że w opinii badanych pacjentów większość zagadnień związanych z funkcjonowaniem omawianej placówki medycznej oceniona została na bardzo wysokim poziomie (spośród sześciu obszarów zmiennych niezależnych w omawianym modelu jedynie moduł „jakość rozwiązań organizacyjnych” uzyskał wynik znacznie poniżej 9 punktów indeksowych – 8,366).

Struktura zależności ścieżkowych uzyskanych dla analizowanego podmiotu pokazuje, że obszar „satysfakcji” jest w głównej mierze kształtowany przez opinię respondentów, udzielaną odnośnie: wizerunku rynkowego placówki, efektów świadczonych usług (moduł jakości diagnostyczno-medycznej) oraz sprawności organizacyjnej, z jaką obsługiwany jest pacjent. Ponadto należy zauważyć, że dwa pierwsze spośród wymienionych modułów odgrywają kluczową rolę, dając solidną podstawę do wyznaczenia pozycji rynkowej analizowanej placówki. Należy jednakże dodać, że stosunkowo istotna rola zagadnień związanych z „jakością rozwiązań organizacyjnych”, w połączeniu z jej najniższymi ocenami spośród wszystkich badanych modułów niezależnych, skutkuje uzyskaniem ogólnego indeksu satysfakcji klientów na poziomie 8,6 punktu.

Dokładna analiza szczegółowych wyników uzyskanych dla poszczególnych zagadnień problemowych badanych w ramach modułu „jakości rozwiązań organizacyjnych” pokazuje, że niski poziom oceny omawianego obszaru jest w głównej mierze wynikiem niskiej oceny przypisanej przez badanych pacjentów następującym zagadnieniom: czasu oczekiwania na usługę medyczną, terminowości/punktualności świadczenia usług medycznych, łatwości kontaktu/konsultacji z lekarzem oraz sprawności w rozwiązywaniu sytuacji problemowych.

Kolejnych istotnych wniosków dostarcza analiza obszaru „postrzeganej wartości”, który w ocenie badanych pacjentów uzyskał zdecydowanie najniższe wartości spośród wszystkich analizowanych modułów omawianego modelu. Ponadto, „postrzegana wartość” (rozumiana tutaj jako „korzyść za pieniądze”) staje się w opinii respondentów elementem neutralnym w kształtowaniu satysfakcji klienta (wartość zależności ścieżkowych występujących pomiędzy obszarami „postrzeganej wartości” a „satysfakcją” wynosi 0). Pa-

³ Omawiany model wyjaśnia wariację zachodzącą w obszarze satysfakcji aż w 75,4%, co według przyjętych norm dla omawianego wskaźnika świadczy o doskonałym dopasowaniu modelu badawczego do obserwowanej rzeczywistości empirycznej.

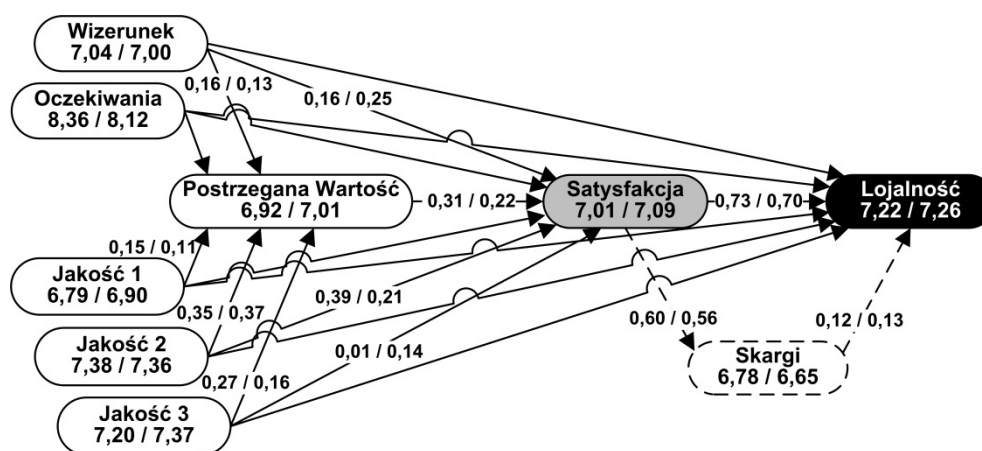
cjenci nie postrzegają doświadczeń z kliniką jako transakcji ekonomicznie korzystnej lub niekorzystnej⁴. Zdiagnozowana sytuacja jest zjawiskiem bardzo niekorzystnym. W praktyce rynkowej sugeruje to, że klienci budują swoją lojalność i satysfakcję nie w stosunku do omawianej placówki, lecz w stosunku do konkretnych lekarzy, z którymi mają kontakt. Skutkuje to sytuacją, w której analizowany podmiot postrzegany jest przez pacjentów nie jako wykonawca usług medycznych, a raczej jako pośrednik ułatwiający kontakt pomiędzy nimi a lekarzami pracującymi w klinice.

Pomimo uzyskania wysokiego poziomu ogólnego indeksu satysfakcji pacjentów, analiza zależności ścieżkowych procesu kształtowania omawianego zjawiska wykazała, że przebiega on w zaburzonej formie, co w perspektywie strategicznej może poważnie utrudnić budowanie stabilnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku specjalistycznych usług medycznych w Polsce.

Prezentowany przykład pokazuje, że modelowanie ścieżkowe pozwala nie tylko na analizę stanu obecnego procesu budowania relacji na płaszczyźnie firma – klient, ale umożliwia dodatkowo wczesne wykrywanie potencjalnych problemów, które w długiej perspektywie mogą w istotny sposób zaburzyć ten proces.

2. Sektor usług bankowych

W przypadku polskiego sektora usług bankowych zostaną zaprezentowane wyniki badań pierwotnych autora wykonanych w dwóch okresach (rok 2007 – próba 1024 respondentów oraz rok 2010 – 365 osób). Prezentowany model (rysunek 2) zbudowany został dla całego sektora, bez rozróżnienia poszczególnych instytucji bankowych. Specyficzny czas prowadzenia badań (okres przed i po kryzysie bankowym roku 2008) pozwala na zaobserwowanie istotnych zmian, jakie nastąpiły na skutek ogólnoswiatowego kryzysu finansowego w procesie oceny i wartościowania usług omawianego sektora w opinii badanych respondentów.



Jakość 1 – dostępność do usług i produktów bankowych
 Jakość 2 – jakość oferty produktów i usług bankowych
 Jakość 3 – jakość obsługi klienta

Rysunek 2. Model budowania satysfakcji i lojalności klientów bankowych w Polsce w latach 2007–2010

Uzyskane miary dopasowania modelu wewnętrznego (wskaźniki AVE, CronbachsAlpha oraz CompositeReliability) jak również dopasowania zewnętrznego (R^2) świadczą o tym, że zaproponowana konstrukcja ramowa modelu jest spójna w ramach poszczególnych obszarów problemowych oraz dobrze odwzorowuje mechanizmy budowania omawianych zjawisk marketingowych⁵.

⁴ W normalnych warunkach (w klasycznej formie) proces budowania satysfakcji i lojalności klientów powinien przebiegać zgodnie z łańcuchem: doświadczana jakość – postrzegana wartość – satysfakcja – lojalność.

⁵ Wartości wskaźnika R^2 dla danych z lat 2007–2010 przyjmują następujące poziomy: „Postrzegana wartość” – 0,62/0,57; „Satysfakcja” – 0,62/0,61 oraz „Lojalność” – 0,69/0,73.

W celu zachowania przejrzystości prezentowanych danych na rysunku 2 naniesiono jedynie te wartości oddziaływań ścieżkowych, które charakteryzują się istotnym ze statystycznego punktu widzenia poziomem oddziaływań relacyjnych, występujących pomiędzy poszczególnymi obszarami analizowanego modelu⁶.

Dane prezentowane na rysunku 2 pokazują, że oceny przypisane przez klientów poszczególnym obszarom procesu budowania satysfakcji i lojalności w okresie 2007–2010 nie uległy istotnym zmianom. Dostrzec można natomiast znaczne różnice w zależnościach relacyjnych występujących pomiędzy poszczególnymi modułami analizowanego modelu, a co za tym idzie, należy wnioskować, że znaczącej zmianie uległ cały proces wartościowania omawianych usług oraz budowy długookresowych relacji na płaszczyźnie klient – instytucja bankowa. Główną różnicę stanowi zdecydowanie silniejszy wpływ (w roku 2010 w porównaniu z rokiem 2007) obszarów „wizerunku” i „jakości 3” oraz mniejsze znaczenie obszaru „jakości 2” na ostateczny proces kształtowania obszaru „satysfakcji” klientów omawianego sektora. Owa dostrzeżona zmiana charakteru kształtowania badanego procesu może być tłumaczona faktem występowania w roku 2008 silnych turbulencji na rynkach finansowych. Od tego czasu klienci podczas wyboru instytucji bankowych kierują się w głównej mierze ich stabilnością i budzonym zaufaniem (obszar „wizerunku”). Dodatkowo, dla badanej grupy respondentów (w roku 2010) istotnym czynnikiem budowania satysfakcji staje się również umiejętność udzielania przez omawiane podmioty wyczerpujących i profesjonalnych informacji odnośnie wszystkich opcji decyzyjnych w obszarze wyboru określonego produktu bankowego, oferowanego przez daną instytucję (obszar „jakość 3”).

Reasumując, uzyskane informacje pozwalają na wyciągnięcie istotnych wniosków natury rynkowej. Obecnie banki chcąc wzmacniać swoje relacje z klientami, powinny w procesie komunikacji marketingowej zwrócić szczególną uwagę na przedstawianie siebie jako podmiotu o ugruntowanej i stabilnej pozycji finansowej (zarówno na rynku polskim, jak również rynku pochodzenia firmy matki w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych lub globalnych) oraz profesjonalnej i rzetelnej obsłudze, która w swoich działaniach doradczych traktuje priorytetowo dobro interesów poszczególnych klientów.

3. Sektor centrów (galerii) handlowych

Badania sektora centrów handlowych wykonane zostały dla podmiotów zlokalizowanych w Lublinie w okresie sierpień – październik 2013. W ramach prowadzonych badań ankietowych, z wykorzystaniem kwestionariusza papierowego, zebrano opinię 1375 respondentów, z czego 1251 osób wykazało jako najczęstsze miejsce robienia zakupów jedno z 3 głównych centrów handlowych (CH) funkcjonujących na terenie miasta (CH I – 279 badanych, CH II – 222 oraz CH III – 750). Do celów diagnostycznych w niniejszym artykule nazwy poszczególnych podmiotów zastąpione zostaną cyframi rzymskimi I, II i III.

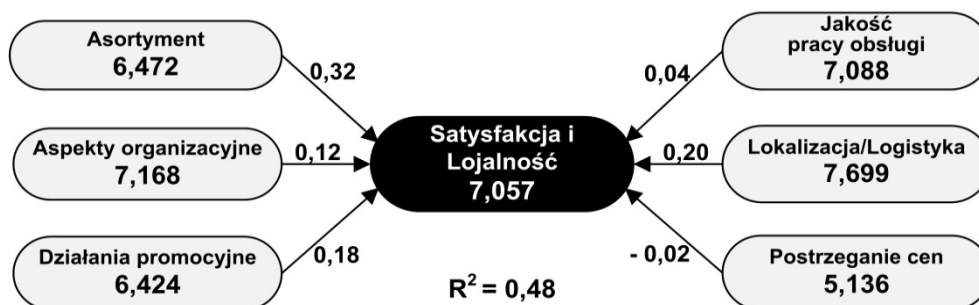
Modele ścieżkowe przebiegu procesu budowania satysfakcji i lojalności klientów omawianych centrów handlowych zilustrowano na rysunkach 3, 4 oraz 5. Wskaźniki miar dopasowania wewnętrznego oraz zewnętrznego badanych modeli świadczą zarówno o dobrym podziale zagadnień problemowych na poszczególne obszary analityczne, jak również o dobrym poziomie odtwarzania przez proponowane modele procesów kształtowania omawianych zjawisk.

W przypadku każdego z badanych centrów handlowych mieliśmy do czynienia z nieco odmiennym procesem wartościowania omawianych usług. Cechą wspólną wszystkich podmiotów (mimo zauważalnych różnic poziomów indeksów poszczególnych modułów omawianego modelu) jest fakt, że poziom satysfakcji i lojalności ich klientów uwarunkowany jest w głównej mierze oceną szerokości i atrakcyjności asortymentu oraz jedynie w marginalnym stopniu oceną jakości pracy personelu i postrzeganym poziomem cen. Niska istotność poziomu cenowego w procesie budowania omawianych zjawisk sugeruje, że

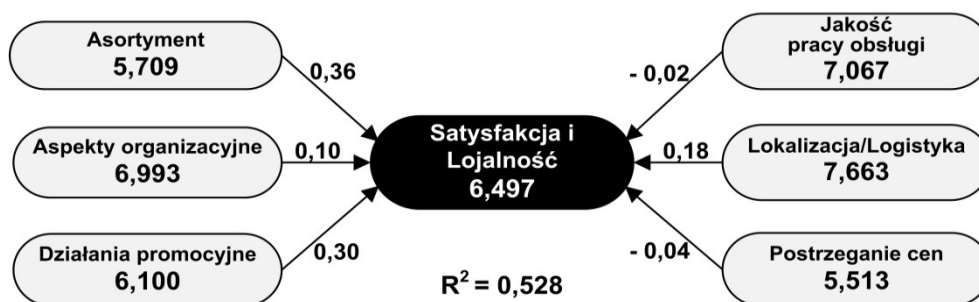
⁶ Na rysunku 2 zaznaczono oddziaływania ścieżkowe, których siła osiągnęła lub przekroczyła wartość 0,1 (lub dla relacji odwrotnych wartość (-0,1)).

klienci decydując się na zakupy w danym centrum handlowym, z pełną świadomością akceptują określony poziom cen, który nie stanowi już wyznacznika ich zadowolenia z dokonanego wyboru.

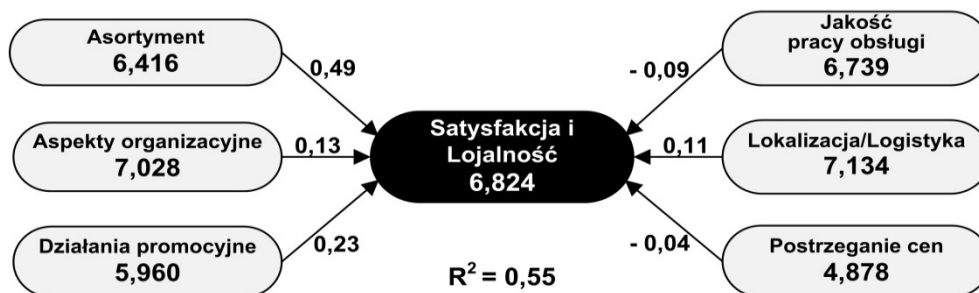
Ponadto, należy zwrócić uwagę na istotne znaczenia działań promocyjnych jako czynnika wzmacniającego atrakcyjność produktu (co jest dość charakterystyczne dla handlu wielkopowierzchniowego – bywa tam dużo działań z zakresu promocji sprzedaży i testowania/degustacji) oraz dość istotne (choć nieco mniejsze) znaczenie lokalizacji, którą należy kojarzyć z aspektami organizacyjnymi. Lokalizacja placówki istotnie może być czynnikiem różnicującym komfort robienia zakupów.



Rysunek 3. Proces budowania satysfakcji i lojalności klientów CH I



Rysunek 4. Proces budowania satysfakcji i lojalności klientów CH II



Rysunek 5. Proces budowania satysfakcji i lojalności klientów CH III

W celu uzyskania bardziej precyzyjnych wniosków natury kierowniczej należałoby zaprezentować szczegółową analizę wyników, uzyskanych w ramach każdego modułu prezentowanego modelu, na co jednak nie pozwalają ramy tej publikacji.

Podsumowanie

Jak dowodzą prezentowane wyniki badań własnych autora, modelowanie ścieżkowe można traktować jako efektywne narzędzie diagnostyczne, pozwalające przedsiębiorstwom na kompleksową i precyzyjną ocenę procesu budowania długookresowych relacji na płaszczyźnie firma – klient. Dzięki zastosowanej meto-

dzie pomiarowej badacz otrzymuje nie tylko syntetyczny indeks analizowanego zjawiska, ale jest w stanie odtworzyć cały (często skomplikowany i wielopoziomowy) proces jego budowy. Umożliwia to dokładne rozpoznanie potrzeb i opinii klientów odnośnie badanego zjawiska (wraz z wyznaczeniem jego głównych czynników sukcesu), dzięki czemu firma może w sposób efektywny alokować swoje zasoby w celu maksymalizacji osiągniętych wyników. Modelowanie ścieżkowe pozwala dodatkowo na wykrycie problemów wewnątrzorganizacyjnych dotyczących działalności handlowej przedsiębiorstwa. Wiedza pozyskiwana tą drogą ułatwia menedżerom podejmowanie właściwych decyzji strategicznych, ukierunkowanych na kształtowanie szeroko rozumianej oferty firmy – zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami rynku.

Bibliografia

1. Fornell C. (2008), *The Satisfied Customer. Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*, Palgrave Macmillan.
2. Hill N., Alexander J. (2004), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
3. Kristensen K., Westlund A.H. (2004), *Performance Measurement and Business Results*, Total Quality Management, vol. 15, no. 5–6.
4. Skowron Ł. (2010), *Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów*, w: *Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 54, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
5. Skowron Ł. (2010), *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa, rozdz. 11.
6. Skowron Ł. (2010), *Wykorzystanie modelu EPSI w badaniach lojalności klienta usług bankowych w wybranych krajach Unii Europejskiej*, w: *Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 97, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
7. Skowron S., Skowron Ł. (2012), *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa.
8. Skowron S., Skowron Ł. (2013), *Employee and customer satisfaction as the source of company's wealth*, w: *Enterprise – New Challenges, Theory and Practice*, red. R. Weiss, M. Pawęska, York University, Reforma Rd. Woodland Hills.

Elżbieta Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

DOJRZAŁOŚĆ JAKOŚCIOWA ORGANIZACJI W ŚWIETLE TEORII I DOŚWIADCZEŃ ORGANIZACJI

Rzadko kiedy dojrzałość trzyma się gałęzi,
na której dojrzewa.

W. Malicki

Istnieć to znaczy zmieniać się, zmieniać się to dojrzewać,
dojrzewać zaś to nieskończenie zmieniać samego siebie.

H. Bergson

Streszczenie: Nauki o zarządzaniu coraz częściej wykorzystują termin dojrzałości w różnych kontekstach. Dojrzałość organizacji oznacza pewien poziom umiejętności i doskonałości. Przejawami dojrzałości organizacji są efektywność, skuteczność, produktywność i sprawność. Dojrzałość organizacji rozpatrywana jest jako: dojrzałość zarządcza, procesowa, w obszarze technologii, jakości, wiedzy, kultury. W organizacji wyróżnia się także dojrzałość zintegrowaną i wyspecjalizowaną. W artykule przedstawiono podejście do dojrzałości organizacji w ujęciu teoretycznych rozwiązań oraz doświadczeń praktycznych. Zaprezentowano istotę i znaczenie dojrzałości organizacji oraz wyniki badań nad dojrzałością jakościową organizacji, posiadających system zarządzania jakością. Pokazano zależności zachodzące pomiędzy dojrzałością jakościową a efektywnością finansową i ekonomiczną. Przedstawiono model doskonalenia zarządzania organizacją z uwzględnieniem dojrzałości jakościowej i efektywności ekonomicznej i finansowej.

Słowa kluczowe: dojrzałość, dojrzałość jakościowa, doskonalenie, model doskonalenia.

ORGANIZATIONS' QUALITATIVE MATURITY IN THEORY AND PRACTICE

Abstract: In management science the use of the term maturity in various aspects is commonplace. Maturity of the organization means a certain level of skill and excellence and manifests itself through effectiveness, efficiency and productivity. Maturity of organization is considered as the maturity in terms of management, processes, technology, quality, knowledge and culture. In an organization one can also distinguish maturity in terms of integration and specialization. This paper presents an approach to the maturity of the organization in theory and actual experience. It presents the essence and meaning of maturity of an organization and the results of a study of qualitative maturity in organizations with a functioning and continuously improved quality management system. Shown are the relationships occurring between qualitative maturity and financial and economic effectiveness. An excellence model of an organization that incorporates qualitative maturity and economic and financial effectiveness is presented.

Keywords: quality, qualitative maturity, improvement, excellence model.

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu wykorzystują termin „dojrzałość” w różnych aspektach, dojrzałość organizacji to pewien poziom umiejętności, a także doskonałości. Dojrzałość wskazuje stopień przygotowania organizacji do pełnienia zadań oraz realizacji celów w sposób kompleksowy. Do przejawów wysokiej dojrzałości

zaliczyć można efektywność, skuteczność, produktywność oraz sprawność organizacji [6, s. 11–26]. W literaturze i praktycznej działalności organizacji można spotkać się z przejawami dojrzałości, do których należą mądrość, niezależność, odpowiedzialność czy inteligencja. Dojrzałość uznawana jest za atrybut funkcjonowania ludzi i organizacji. Można uznać, że dojrzałość stanowi normatywny, postulowany sposób postępowania.

Dojrzałość organizacji rozpatrywać można jako dojrzałość zarządczą, procesową w obszarze technologii, jakości, wiedzy czy kultury, a także prakseologii, przy czym posiada ona wiele poziomów. W organizacji rozróżnia się dojrzałość zintegrowaną, która obejmuje odpowiedzialność, oparcie działalności o zaufanie oraz dążenie do doskonałości. Dojrzałość wyspecjalizowana uwzględnia podejście procesowe, techniczne, jakość, kulturę, zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, a przede wszystkim zarządzanie ludźmi. Dojrzałość wyspecjalizowana w obszarze prakseologii obejmuje odniesienie i ocenę efektywności, sprawności, skuteczności oraz racjonalności. W XXI w. powstało wiele modeli umożliwiających ocenę dojrzałości organizacji.

W artykule przedstawiono podejście do dojrzałości organizacji w ujęciu rozwiązań w sferze teorii oraz doświadczeń praktycznych organizacji. Przedstawiono istotę, rodzaje, znaczenie i wagę problematyki odnoszącej się do dojrzałości organizacji oraz wyniki badań nad dojrzałością jakościową organizacji, posiadających system zarządzania jakością, zgodny z wymaganiami norm ISO 9001. Pokazano zależności, jakie zachodzą pomiędzy dojrzałością jakościową a efektywnością finansową i ekonomiczną. Przedstawiono model doskonalenia zarządzania organizacją z uwzględnieniem dojrzałości jakościowej oraz efektywności ekonomicznej i finansowej.

1. Istota dojrzałości organizacji i waga problemu w doskonaleniu zarządzania organizacjami

Dojrzałość to pojęcie złożone i wielowymiarowe, wyraża różne aspekty zmian obiektu i budzi zainteresowanie praktyków i teoretyków. Pojęcie dojrzałości w ujęciu naukowym i potocznym wzajemnie się przenikają. Dojrzałość (*maturity*) to także cecha (*mature* – dojrzały) oraz dojrzewanie jako proces. Bardzo ważnym obszarem zainteresowań badawczych nauk o zarządzaniu staje się dojrzałość organizacji, rozpatrywana w kontekście nowego paradygmatu rozwoju jako organizacji zrównoważonej. O tego rodzaju dojrzałości organizacji świadczą: zrównoważone podejście do zarządzania (gospodarka – środowisko – społeczeństwo), zintegrowane podejście do odpowiedzialności (odniesienia prawne, ekonomiczne, do środowiska naturalnego oraz społeczne), oparcie relacji społecznych w organizacji na zaufaniu oraz zintegrowanie dojrzałości specjalistycznych w spójną dojrzałość holistyczną [1].

W organizacji doskonałej znajdujemy odniesienia do dojrzałości organizacyjnej. Uwzględnia się tu [11]: Kaizen, doskonałą firmę innowacyjną, filozofię perfekcyjnego zarządzania oraz piramidę zarządzania doskonałego. Fundamentem dojrzałości organizacji jest dojrzałość tworzących ją ludzi, która formułowana jest w kategorii teorii rozwoju oraz kategoria dojrzałości uwzględniająca wielopoziomowość dojrzałości i możliwości identyfikowania faz dojrzałości obiektu (człowieka i organizacji).

Znamiennym przykładem organizacji dojrzałej może być firma Wedel. 80 lat temu J. Wedel sformułował misję firmy w następującym kształcie: „Uposażyć ludzi tak, żeby można było dobrać sobie najlepszych spośród najlepszych, produkować z najlepszych surowców i nie oglądać się na to, że konkurencja ma niższe ceny, iść naprzód tylko jakością, przy cenach uzasadniających w pełni smak i wykwintne podanie wyrobu” [20].

Spośród wyróżniających cech przedsiębiorstwa funkcjonującego w okresie dojrzałości należy wskazać na [10, s. 13]:

- wysoki, wolny *cash flow*,
- stabilizację obrotów i korzyści finansowych,

- możliwość rozporządzania znacznymi zasobami,
- posiadanie wyspecjalizowanej i doświadczonej kadry kierowniczej,
- możliwości kompensacji ryzyka przy realizacji założonych projektów,
- niskie koszty dzięki „ekonomii skali”,
- wiedzę (*know-how*) i doświadczenie w zakresie realizowanych przedsięwzięć.

Dojrzałość systemu zarządzania ma ścisły związek z zaangażowaniem kadry kierowniczej w procesy zarządzania w organizacji. Zapewnia on skuteczne zarządzanie informacjami zewnętrznymi (przepisy prawa, wyniki kontroli, wyniki audytów) oraz informacjami wewnętrznymi, np. wynikami monitorowania procesów, wyrobów, zadowolenia klientów [9, s. 257].

Oznaką dojrzałości współczesnej organizacji jest taki sposób jej działania, który dostosowuje system relacji wewnątrzorganizacyjnych do istoty relacji z otoczeniem. Dojrzałość organizacji to wypadkowa dojrzałego sposobu zarządzania, dojrzałości procesów biznesowych oraz dojrzałego sposobu myślenia kadry zarządzającej i pracowników [16, s. 140–145]. Dojrzałość organizacji to ważny etap jej rozwoju, który ma wpływ na pozycję i przewagę konkurencyjną. R.L. Daft wyróżnił trzy zasadnicze okresy funkcjonowania i rozwoju organizacji. Są to narodziny, młodość i dojrzałość (tabela 1).

Organizację dojrzałą wyróżnia spośród innych powodzenie, sprawność finansowa, ciągły, wysoki wzrost obrotów i zysków oraz dobra opinia wśród klientów, jak również dojrzałość procesów, techniki oraz dojrzałość w obszarze zarządzania jakością [13, s. 7]. Dojrzałość dotyczy zjawisk, które mogą podlegać zmianie oraz rozwojowi. Proces osiągania dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności oraz osiąganiem pewnych, określonych cech. Istnieją dwa skrajne stany, które określane są jako niedojrzałość i dojrzałość. Według definicji ze *Słownika języka polskiego* „dojrzałość to stan osiągnięcia pełni rozwoju oraz stan gotowości do określonych zadań”. Zagadnienie dojrzałości jest zawsze powiązane ze zdolnością do zmiany i rozwoju.

Tabela 1. Dojrzałość organizacji według R. Dafta

Kryterium	Narodziny	Młodość	Dojrzałość
Struktura	Nieformalna, teatr jednego aktora	Formalne procedury, podział pracy, nowe specjalności	Praca grupowa w ramach biurokracji
Wyroby/usługi	Pojedynczy wyrób/usługa	Linia wyrobu/usługi	Liczne linie
Systemy wynagradzania i kontroli	Osobowe, paternalistyczne	Bezosobowe, sformalizowane	Rozgałęzione, związane z produktami i wydziałami
Innowacje	Właściciel/kierownik	Oddzielne grupy innowacyjne	Zinstytucjonalizowane <i>B + R</i>
Strategia	Przetrwanie	Reputacja, stabilność, ekspansja rynkowa	Unikatowość, kompletność organizacji
Styl naczelnego kierownictwa	Indywidualistyczny, przedsiębiorczy	Delegowanie z kontrolą	Partycypacja (współuczestnictwa) podejście grupowe, zespołowe

Źródło: J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 27.

Problematyka dojrzałości pojawia się w praktyce organizacji od początku XXI w. Opracowane dotychczas, wybrane modele dojrzałości zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane modele dojrzałości organizacyjnej

Agile Maturity Model	Model dojrzałości zwinnych technik zarządzania projektami
Brand Maturity Model	Model dojrzałości marki
Change Proficiency Maturity Model	Model dojrzałości sprawności zmian
Configuration Maturity Model	Model dojrzałości konfiguracji
Data Governance Maturity Model	Model dojrzałości zarządzania danymi
Earned Value Management Maturity Model	Model dojrzałości zarządzania techniką <i>Earned Value</i>
Enterprise Architecture Maturity Model	Model dojrzałości architektury przedsiębiorstwa
Full-cost Maturity Model	Model dojrzałości rachunkowości pełnych kosztów
Information Lifecycle Maturity Model	Model dojrzałości cyklu życia informacji

Internet Maturity Model	Model dojrzałości Interentu
IT Service Capability Maturity Model	Model dojrzałości usług informatycznych
Knowledge Management Maturity Model(KMMM) by APQC	Model dojrzałości zarządzania wiedzą
Leadership maturity Model	Model dojrzałości przywództwa
Localization Maturity Model	Model dojrzałości lokalizacji
Maturity Maturity Model	Model dojrzałości dojrzałości
Operations Maturity Model	Model dojrzałości operacji
Outsourcing Management Maturity Model	Model dojrzałości zarządzania <i>outsourcingiem</i>
People Capability Maturity Model	Model dojrzałości umiejętności ludzi
Prosci's Change management Maturity Model	Model dojrzałości zarządzania zmianą Prosciego
Risk Management Maturity Model	Model dojrzałości zarządzania ryzykiem
Services Maturity Model	Model dojrzałości usług
Software Maintenance Maturity Model	Model dojrzałości serwisu oprogramowania
The Treading maturity Model	Kroczący model dojrzałości
Web Services Maturity Model	Model dojrzałości usług internetowych
Website Maturity Model	Model dojrzałości stron internetowych
Information Process Maturity Model	Model dojrzałości procesów informacyjnych

Źródło: P. Wyrozębski, M. Juchnowicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 127–128.

2. Uwarunkowania i konsekwencje dojrzałości jakościowej organizacji

Uzasadnieniem odniesienia się do problematyki dojrzałości jakościowej organizacji jest wzrost rangi jakości wśród najbardziej popularnych wartości organizacji XXI w. Potwierdzeniem tego faktu jest *Raport Board PR Ecco Network Corporate Values Index* z roku 2013, w którym wśród tych wartości wyróżniono uczciwość, środowisko, profesjonalizm, zaufanie, odpowiedzialność społeczną, sukces, know-how, satysfakcję klienta, innowacyjność i jakość. Badaniami objęto 13 krajów świata (m.in. Australię, Austrię, Szwajcarię, Wielką Brytanię, USA), obejmując swym zasięgiem 4300 z największych przedsiębiorstw z 14 branż. W Polsce w badaniu wzięło udział 360 przedsiębiorstw [www.gospodarka 2013]. Z przeprowadzonych badań wynika, że do najważniejszych wartości przedsiębiorstw na świecie w roku 2006 i 2009 należały jakość, innowacyjność i satysfakcja klienta. W roku 2013 na czoło wysunęła się innowacyjność, a za nią znalazła się jakość. Polskie przedsiębiorstwa za najważniejszą wartość uznały jakość, zaś na drugim miejscu uplasowała się innowacyjność.

Problematyka dojrzałości organizacji podejmowana jest w teorii zarządzania od lat 70. XX w. w różnych obszarach jej działalności. Przykładem modelu opracowanego w latach 70. przez Ph.B. Crosby'ego jest macierz Crosby'ego (Crosby Quality Management Maturity Grid – QMMG) [5, s. 33]. Zakłada on pięciostopniowy model dojrzałości (niepewność, świadomość, oświecenie, mądrość, pewność) oceniany w sześciu aspektach: zrozumienie i postawa do zarządzania, status jakości w organizacji, podejście do rozwiązywania problemów, poziom kosztów jakości (jako odsetek sprzedaży), działania doskonalące jakość (tabela 3). Model ten stał się wzorcem do opracowania modeli oceny dojrzałości zarządzania w innych obszarach zarządzania. Na początku lat 90. XX w. opracowano np. model CMM do oprogramowania (Capability Maturity Model for Software CMM, rozszerzony później o elementy oceny zarządzania zespołami projektowymi, zwany modelem CMMI – Integrated Capability Maturity Model for Software [18, s.11]). Ponadto, należy zwrócić uwagę na model dojrzałości organizacyjnej BMM (Business Maturity Model), który stworzony został przez międzynarodową firmę doradcą Deloitte we współpracy z Uniwersytetem w Utrechcie. Model ten opisuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwa rozwijają własną organizację wewnętrzną, która obejmuje pięć filarów: tworzenie strategii, organizację i procesy, ład korporacyjny, technologie informatyczne, ludzi i kulturę.

Tabela 3. Macierz poziomów zarządzania jakością Ph. Crosby'ego

Kryterium	Poziom zarządzania				
	I Niepewność	II Przebudzenie	III Uświadomienie	IV Mądrość	V Pewność
Świadomość jakości wśród kierownictwa	Jakość nie jest elementem zarządzania	Jakość może być elementem zarządzania od czasu do czasu, można więc deklarować swoje poparcie	Jakość jest elementem zarządzania; popierane są szkolenia uświadamiające i edukujące w zakresie jakości	Jakość jest podstawowym elementem zarządzania; kierownictwo bezpośrednio uczestniczy w działaniach pro jakościowych	Jakość jest czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa; jakość jest podstawą budowy planu strategicznego
Status jakości w przedsiębiorstwie	Jakość to problem sfery produkcyjnej; wystarczą działania inspekcyjne i sortowanie produktów na zgodne i niezgodne z wymaganiami; dział jakości ma niewielkie znaczenie w przedsiębiorstwie	Jakość to nadal problem sfery produkcyjnej; działania kontrolne mają przewagę nad inspekcyjnymi; szef działu jakości ma większe uprawnienia	Jakość to problem także sfer przed- i poprodukcyjnej; obieg informacji o jakości między działem jakości a kierownictwem jest regularny; raporty wykorzystywane są przez kierownictwo w procesie podejmowania decyzji; działania prewencyjne mają przewagę nad kontrolnymi	Szef jakości jest członkiem wyższej kadry kierowniczej; współpraca z dostawcami i klientami; przeważają działania prewencyjne	Szef jakości jest w randze dyrektora; działania zapobiegające błędom są standardem
Podjęcie do problemów związanych z jakością	Problemy jakościowe nie są zdefiniowane	Rozwiązywane są problemy doraźne, zwracające uwagę kierownictwa	Problemy jakości są rozwiązywane natychmiast po ich pojawieniu się	Problemy jakościowe są identyfikowane we wczesnych fazach procesów realizowanych w przedsiębiorstwie	Nie powinno być problemów z jakością dzięki stałym działaniom prewencyjnym
Koszty jakości w odniesieniu do wartości sprzedaży	Wykazanie: brak; rzeczywiste: 20%	Wykazanie: 3%; Rzeczywiste: 18%	Wykazanie: 8%; rzeczywiste: 12%	Wykazanie: 6,5%; rzeczywiste: 8%	Wykazane: 2,5%; rzeczywiste: 2,5%
Doskonalenie jakości	Brak zrozumienia potrzeby doskonalenia jakości	Doskonalenie jakości jest chwilowe	Opracowany i wdrożony jest program doskonalenia jakości (wg 14 kroków)	Ulepszony jest program doskonalenia jakości	Doskonalenie jakości jest stałą działalnością przedsiębiorstwa
Podsumowanie	Nie wiemy, dlaczego mamy problemy z jakością	Problemy z jakością muszą być rozwiązane	Identyfikujemy i rozwiązujemy problemy jakościowe	Umiemy zapobiegać powstawaniu błędów	Wiemy, dlaczego nie mamy problemów z jakością

Źródło: Ph. B. Crosby, *Quality is free*, McGraw Hill, New York 1979, s. 32–33.

Stosowanie modeli dojrzałości może być narzędziem przydatnym do oceny zarządzania wszystkimi procesami własnej organizacji na tle innych organizacji. Ocena ta dostarcza informacji, które umożliwiają osiągnięcie lepszych wyników procesów, poprawę prognozowania w zakresie osiągania celów, kosztów, wykonania, osiągnięcie lepszej skuteczności w zakresie realizacji celów organizacji oraz poprawę zdolności zarządzania w ustanawianiu nowych, bardziej ambitnych celów organizacji [7, s. 793].

Według PN-EN ISO 9004:2010 system dojrzały obejmuje partnerstwo (z dostawcami, instytucjami, organizacjami rządowymi oraz innymi stronami zainteresowanymi) oparte na wspólnej strategii, dzieleniu się wiedzą, jak też korzyściami i stratami [PN-EN ISO 9004:2010].

Dojrzałość jakościowa organizacji oznacza, że organizacja pojmuje jakość w sposób kompleksowy. W normie ISO 9004:2010 wskazano, że organizacja dojrzała to taka, która skutecznie i efektywnie realizuje swoją strategię i cele oraz osiąga trwały sukces. W warunkach postępujących zmian zmienności otoczenia wysoki poziom dojrzałości jakościowej organizacji jest ważnym czynnikiem wpływającym na jej pozycję rynkową, wartość, efektywność oraz konkurencyjność. Dojrzałość organizacji określana jest poprzez takie jej miary jako skuteczność, efektywność czy doskonałość. Dojrzałość określa stopień przygotowania organizacji do realizacji określonych zadań, a wskazane cechy stanowią przejaw tej dojrzałości.

System jakości wpływa na organizację, a jego jakość oraz elastyczność i stopień zaawansowania oddziałują na jakość informacji. Jakość obsługi kształtuje wiarygodność, chęć współpracy, pewność oraz empatia. Jakość systemu, informacji i obsługi wpływa: na procesy oddziaływania organizacji na dostawców, wzmocnienie produktów i usług, wsparcie informacji o rynku, kontrolę kosztów producentów oraz wewnętrzną sprawność organizacyjną [7, s. 207–228].

W obszarze jakości funkcjonują trzy znaczące modele umożliwiające ocenę dojrzałości systemów zarządzania jakością (tabela 4).

Metodyka zawarta w normie PN EN ISO: 9004 pozwala na uzyskanie pełnej oceny działalności organizacji oraz określenie stopnia dojrzałości systemu zarządzania jakością (tabela 5). Norma zaleca wprowadzenie poziomów dojrzałości funkcjonowania według systemu, w pięciopunktowej skali. Poziomy od 1-3 można nazwać poziomami normatywnymi, natomiast 4-5 poziomami koncepcyjnymi, w których proponowane rozwiązania mogą znacznie wykraczać poza minimalne wymagania normy [2, s. 193].

Tabela 4. Porównanie podstawowych modeli oceny poziomu dojrzałości systemów zarządzania jakością

Kryterium	Model z normy PN-EN ISO 9004:2010	Model EFQM	Model z normy PN-ISO 10014:2008
Organizacja tworząca	International Organization for Standardisation	European Foundation of Management	International Organization for Standardisation
Liczba kryteriów	27 pytań dotyczących poszczególnych punktów (1-4) normy PN-EN ISO 9001 w wersji z 2001 r. 6 kryteriów dotyczących punktów normy	9 obszarów analizy (5 dotyczących potencjału przedsiębiorstwa i 4 jego wyników)	8 obszarów – zasad zarządzania
Główne kryteria samooceny	Zarządzanie w celu osiągnięcia trwałego sukcesu Strategia i polityka Zarządzanie zasobami Zarządzanie procesami Monitorowanie, pomiary i przegląd Doskonalenie, innowacje i uczenie się	Przywództwo Pracownicy Polityka i strategia Partnerstwo i zasoby Wyniki w odniesieniu do klientów Wyniki w odniesieniu do społeczności Kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa	Ukierunkowanie na klienta Przywództwo Zaangażowanie ludzi Podejście procesowe Podejście systemowe do zarządzania Ciągłe doskonalenie Podejmowanie decyzji na podstawie faktów Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami
Ocena zewnętrzna	Nie	Tak	Nie
Formalny dokument potwierdzający uzyskanie dobrych wyników	Nie	Tak	Nie

Źródło: R. Wolniak, *Parametryzacja kryteriów oceny poziomu doskonalenia systemu zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 76.

Tabela 5. Poziomy dojrzałości funkcjonowania systemów zarządzania jakością

Poziom dojrzałości	Poziom funkcjonowania	Wskazówki
1.	Brak formalnego podejścia	Całkowity brak podejścia systematycznego, brak wyników, słabe wyniki lub nieprzewidywalne wyniki
2.	Podejście bierne	Podejście systematyczne, oparte na problemie lub korygowaniu, dane dotyczące wyników doskonalenia są dostępne w ilości minimalnej
3.	Stabilne, formalne podejście systemowe	Podejście systemowe oparte na procesie, wczesny etap systematycznego doskonalenia, dostępne dane dotyczące zgodności z celami oraz istnienia tendencji do doskonalenia
4.	Nacisk na ciągłe doskonalenie	Proces doskonalenia – dobre wyniki i utrzymywane trwałe tendencje do doskonalenia
5.	Najlepsze osiągnięcia w danej dziedzinie	Silnie zintegrowany proces doskonalenia, wykazane przez <i>benchmarking</i> wyniki najlepsze w danej klasie

Źródło: PN-EN ISO 9004.

Zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 9004 zaproponowany model samooceny cechuje skuteczność i uniwersalność, ponieważ stosowany jest w całym systemie zarządzania jakością, w jego części lub do dowolnego procesu; stosowany jest w całej organizacji lub jej części; zrealizowany jest w krótkim okresie za pomocą zasobów wewnętrznych; zrealizowany jest przez zespół interdyscyplinarny lub jedną osobę w organizacji; jest punktem wyjścia do bardziej kompleksowej oceny; stanowi podstawę do wyznaczania obszarów priorytetowych w procesie doskonalenia; jest pomocny przy dostosowywaniu istniejącego systemu zarządzania jakością do poziomu najwyższego w danej klasie.

Przechodzenie organizacji z jednego stopnia dojrzałości na drugi traktować należy jako skutek zmiany władzy [11, s. 234]. Proces jest na tyle dojrzały, na ile dojrzałe są metody jego pomiaru [17, s. 91–112]. Systemy zarządzania w organizacjach cechuje proces systematycznego dojrzewania. Wyróżnić można zatem dojrzałość wdrożenia systemu jakości, dojrzałość jako miarę postępów przedsiębiorstwa, dojrzałość jako miarę stopniowalną, jako cechę przejściową końcową, względną, cząstkową czy całościową [8, s. 77].

3. Model doskonalenia zarządzania z uwzględnieniem dojrzałości jakościowej oraz korzyści ekonomicznych i finansowych – wyniki badań

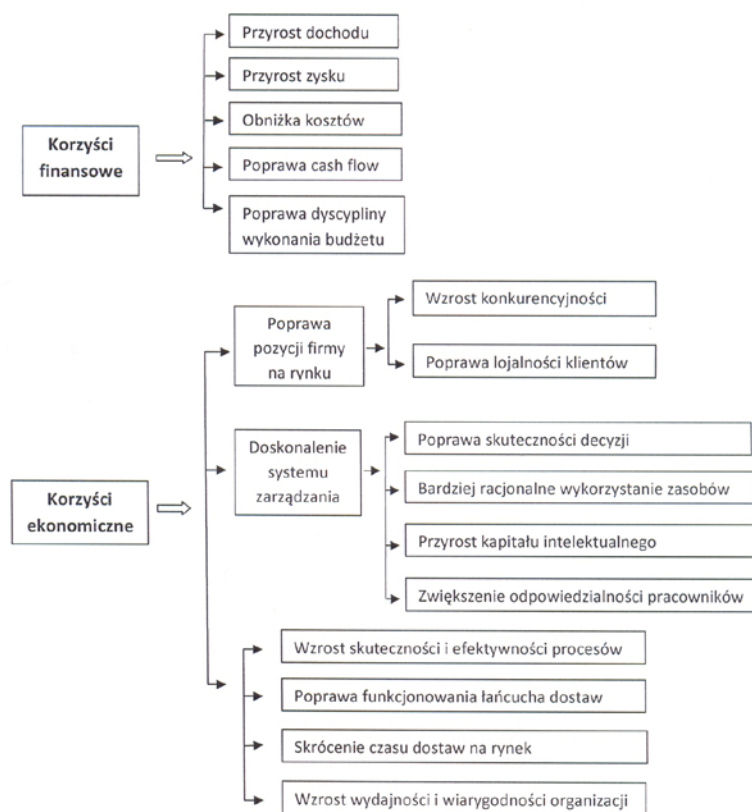
Ocena dojrzałości tworzy sferę dobrowolnego wartościowania stanu systemu zarządzania jakością. Poprawa skuteczności, efektywności i dojrzałości wpisują się w nurt ciągłego doskonalenia systemu poprzez wskazanie możliwości poprawy istniejącego stanu rozwiązań oraz praktyk organizacyjnych. Kryteria stosowane do oceny zgodności, efektywności i skuteczności mają charakter zindywidualizowany – np. cele jakościowe, które oceniane są przez skuteczność, czyli realizację celów. Natomiast w ocenie dojrzałości mamy do czynienia ze zbiorem kryteriów, ustanowionych poza przedsiębiorstwem, co umożliwia ich porównywanie. Przeprowadzanie przez przedsiębiorstwa takiej oceny stanowi wyraz zaangażowania pracowników i poszukiwania ciągłego doskonalenia. Kompleksowo rozumiana jakość wpływa na podstawowe kategorie określające wyniki przedsiębiorstw, dlatego wysiłki związane z podnoszeniem poziomu jakości są w pełni uzasadnione. Jest to konieczność rynkowa, marketingowa, techniczna, społeczna i ekonomiczna. Jakość wpływa pośrednio lub bezpośrednio na kształtowanie wartości i konkurencyjności organizacji oraz tworzy warunki rozwoju firmy. Określenie związków, jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem jakością a wynikami finansowymi i ekonomicznymi, jest trudne. Jest to możliwe np. poprzez określenie wskaźników rentowności ROE, ROA, ROS, płynności bieżącej, wskaźników aktywności (relacji należności i zapasów), wskaźników zadłużenia i przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej i inwestycyjnej, a także poprzez określenie zysku z działalności operacyjnej i zysku netto. W wyniku badań przeprowadzonych w Katedrze Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS w Lublinie wskazane zostały miary efektywności finansowej i ekonomicznej w odniesieniu do badanej populacji przedsiębiorstw [6, s. 163–167].

Efekty ekonomiczne, które możliwe są do osiągnięcia, określa się w sposób pośredni, m.in. poddając analizie czynniki wpływające na pozycję rynkową i przewagę konkurencyjną. Efektem doskonalenia zasad zarządzania jakością mogą być następujące korzyści finansowe i ekonomiczne: wzrost zyskowności, wzrost dochodów, poprawa wykonania budżetu, obniżenie kosztów, poprawa przepływów pieniężnych, wzrost zwrotu z inwestycji, poprawa konkurencyjności, utrzymanie klientów i wzrost ich lojalności, poprawa skuteczności decyzji, optymalne wykorzystanie zasobów, zwiększenie odpowiedzialności pracowników, poprawa kapitału intelektualnego organizacji, wzrost skuteczności i efektywności realizowanych procesów, poprawa funkcjonowania łańcucha dostaw, skrócenie czasu dostaw na rynek, podniesienie organizacyjnej wydajności, wiarygodności i trwałości organizacji [15, s. 9–11].

Na rysunku 1 przedstawiono opisane korzyści, z uwzględnieniem podziału na finansowe i ekonomiczne, przy czym korzyść ekonomiczna jest osiągnięta przede wszystkim dzięki skutecznemu zarządzaniu zasobami organizacji oraz wdrożeniu procesów prowadzących do doskonalenia kondycji organizacji. Z kolei przez korzyść finansową należy rozumieć taką, która wynika z działań doskonalących realizowanych w organizacji wyrażonych w formie pieniężnej i efektywnego zarządzania [PN EN ISO 10014; 1, s. 9].

Korzyści finansowe związane są z poprawą wyniku finansowego organizacji, natomiast ekonomiczne – z poprawą konkurencyjności i pozycji na rynku. Korzyści o charakterze ekonomicznym, które zawarto w normie ISO 10014, poddano badaniom w stu przedsiębiorstwach, posiadających wdrożony system zarządzania jakością. Spośród możliwych korzyści o charakterze ekonomicznym, które można uzyskać w wyniku wdrożenia systemu zarządzania jakością, respondenci wskazali na następujące:

- spełnienie wymagań klientów zewnętrznych,
- pozycja konkurencyjna,
- efektywność procesów,
- sprawność łańcucha dostaw.



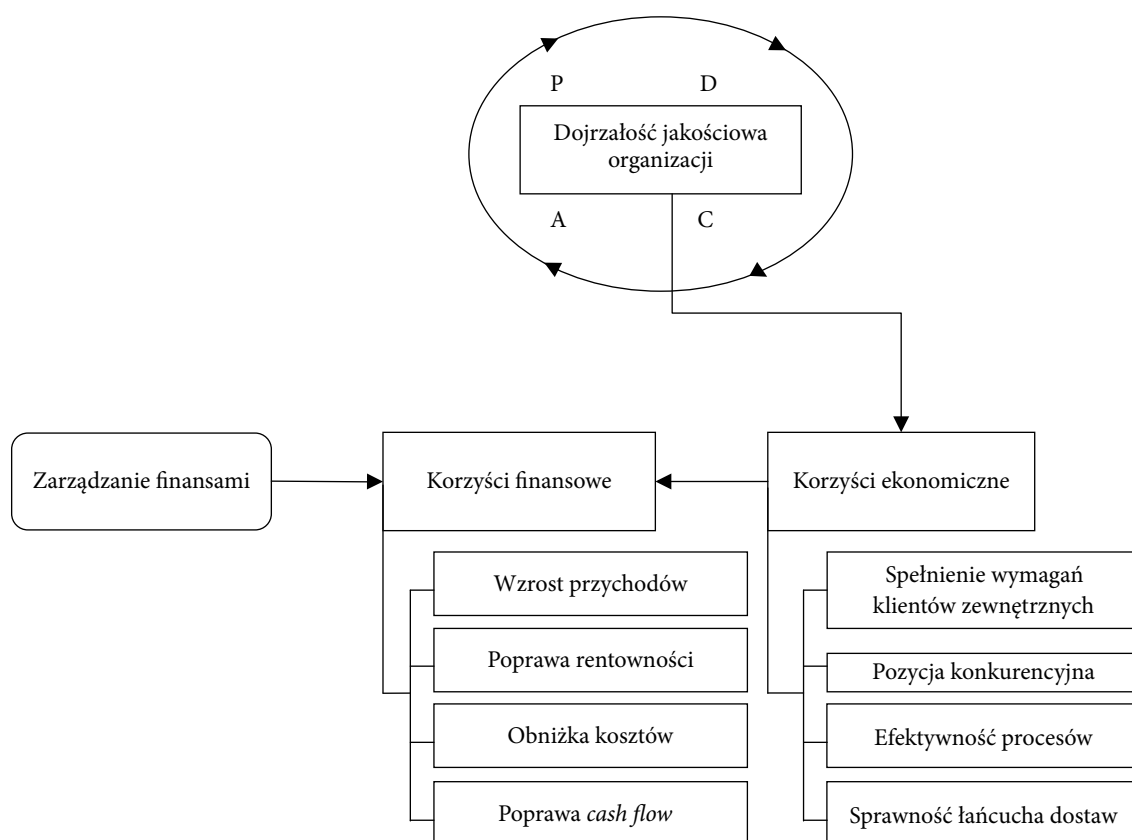
Rysunek 1. Korzyści finansowe i ekonomiczne w ujęciu PN-EN ISO 10014

Źródło: K. Cholewicka-Goździk, *Optymalność jakości*, Problemy Jakości 2009, nr 7, s. 8.

Wymienione korzyści ekonomiczne były przedmiotem badań i analiz. Dokonano oceny powiązań, które zachodzą pomiędzy poziomem dojrzałości jakościowej organizacji a uzyskanymi korzyściami ekonomicznymi. Stwierdzono, że zależności te zachodzą, ponieważ w badanych organizacjach zauważono silną zależność między dojrzałością jakościową a korzyściami ekonomicznymi. Badania dostarczyły także informacji dotyczących obszarów wymagających kompleksowych analiz, w tym powiązań pomiędzy liczbą lat funkcjonowania systemu zarządzania jakością a dojrzałością jakościową organizacji i możliwymi do uzyskania korzyściami finansowymi oraz ekonomicznymi. Należy podkreślić, że korzyści finansowe nie zawsze idą w parze z korzyściami ekonomicznymi. Jest to szczególnie ważne, gdy ocenia się efektywność różnego rodzaju przedsięwzięć (także uwzględniając względy i potrzeby natury społecznej). Może się bowiem okazać, że projekt nie przyniesie efektów finansowych, ale uzyskamy korzyści ekonomiczne.

Wzrost jakości umożliwia osiągnięcie lepszych wyników, obniżkę kosztów, podniesienie efektywności, co potwierdzają także opublikowane wyniki badań prowadzonych w wielu krajach. Efektem przeprowadzonych badań jest model opisujący związki między dojrzałością jakościową przedsiębiorstw a uzyskanymi korzyściami ekonomicznymi i finansowymi. Model przedstawiono na rysunku 2.

Z przeprowadzonych badań wynika, że poziom dojrzałości jakościowej wpływa na osiągnięte przez przedsiębiorstwa korzyści ekonomiczne (linia ciągła). Wyniki badań wskazują również na słaby związek między korzyściami ekonomicznymi a korzyściami finansowymi (linia przerywana). W toku prac badawczych nie stwierdzono bezpośredniego wpływu dojrzałości jakościowej przedsiębiorstw na uzyskane korzyści finansowe (brak linii łączącej moduły). Z przeprowadzonych badań wynika, że korzyści finansowe generowane są pośrednio przez korzyści ekonomiczne. Należy przy tym podkreślić, że wykreowanie korzyści ekonomicznych i finansowych następuje po uzyskaniu pewnego, określonego poziomu dojrzałości jakościowej przedsiębiorstwa. Uzyskanie niższego poziomu dojrzałości jakościowej oznacza brak wygenerowania zakładanych korzyści ekonomicznych bądź finansowych oraz powoduje przekształcanie się



Rysunek 2. Model doskonalenia zarządzania z uwzględnieniem dojrzałości jakościowej

systemu zarządzania jakością w system „papierowy”. Można założyć, że osiągnięcie korzyści ekonomicznych oraz finansowych pozwala podnosić poziom dojrzałości jakościowej przedsiębiorstw poprzez doskonalenie posiadanych systemów zarządzania jakością w oparciu o cykl E. Deminga.

Podsumowanie

Problematyka dojrzałości organizacji, a szczególnie pomiar poziomów dojrzałości organizacji, nabiera coraz większego znaczenia. Istnieje coraz więcej narzędzi, które służą do określenia dojrzałości jakościowej organizacji. Ważne są ponadto związki, jakie zachodzą pomiędzy poziomem dojrzałości jakościowej a efektywnością przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje związek pomiędzy dojrzałością jakościową i efektywnością ekonomiczną, nie stwierdzono natomiast powiązań pomiędzy dojrzałością jakościową a efektywnością finansową w przedsiębiorstwach posiadających wdrożony system zarządzania jakością.

Bibliografia

1. Adamczyk J. (2001), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe AE w Krakowie, Monografie, nr 145.
2. Bugdol M. (2008). *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
3. Cholewicka-Goździk K. (2009), *Oplącalność jakości*, Problemy Jakości, nr 7.
4. Cormack K.Mc., Willems J., Bergh J., Deschoodmeester D., Willaert P., Vlahovic M.N. (2006), *A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity*, Business Process Management Journal, vol. 15, no. 5.
5. Crosby Ph.B. (1979), *Quality is Free*, Mc Graw-Hill, New York.
6. *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo* (2013), red. E. Skrzypek, Difin, Warszawa.
7. Gorla N., Somers T., Wong B. (2010), *Organizational Impact of System Quality, Information Quality and Service Quality*. Journal of Strategic Information Systems, vol. 19, iss. 3.
8. Jedynak P. (2007), *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
9. Luning P.A., Marcelis W.J., Jongen W.M. (2005), *Zarządzanie jakością żywności*, WNT, Warszawa.
10. Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
11. Mroziewski M. (2010), *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
12. Norma PN-ISO 10014:2008 (2008), *Zarządzanie jakością – Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, s. 9–11.
13. Pabian A. (1998), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Peters J., Waterman R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
15. PN-EN ISO 9004:2010 (2010), *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Warszawa.
16. Skrzypek A. (2005), *Procesy i ich pomiar w przedsiębiorstwie*, w: *Materiały II Ogólnopolskiej Sesji Naukowej Zarządzania Jakością*, red. M. Salerno-Kochan, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
17. Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienia*, Wolters Kluwer, Warszawa.
18. *Software Engineering Institute. The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process* (1994), Reading Massachusetts: Addison Wesley Longman Inc.
19. www.gospodarka.pl/90387 System-wartości-w-firmach [dostęp: 7.06. 2013].
20. Zamberg J. (1995), *Jak to dawniej w Polsce z jakością bywało*, Qualityland, nr 2.

Małgorzata Sławińska

Politechnika Poznańska

REENGINEERING ERGONOMICZNY W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DZIAŁANIA

Streszczenie: Integracja procesowa organizacji pracy jest współczesnym podejściem do zarządzania jednostkami organizacyjnymi. Podstawowym podmiotem analizy staje się wówczas łańcuch działania. Za naczelne kryteria projektowe układów człowiek – obiekt techniczny przyjmuje się kryteria ergonomiczne i metodykę *reengineeringu* ergonomicznego (RE).

Reengineering ergonomiczny systemu pracy jest twórczym postępowaniem badawczym, prowadzonym w celu utworzenia elastycznego środowiska pracy, dzięki czemu powstają warunki bieżącego dostosowywania się techniki do występującego poziomu obciążenia. Dąży się do tego, aby system osiągnął cel funkcjonowania przy osobistym udziale pracownika, a człowiek wykonał z satysfakcją powierzone zadanie, na odpowiednim poziomie obciążenia. Uzyskuje się to dzięki sukcesywnemu wprowadzaniu zmian: 1) do techniczno-organizacyjnych elementów procesu pracy, 2) do systemu informacyjnego, 3) do otoczenia systemu pracy. RE jest wdrażany ze względu na wyższe wymagania niezawodnego działania oraz wyższy wskaźnik opłacalności przedsięwzięć racjonalizacyjnych.

Słowa kluczowe: *reengineering* ergonomiczny, łańcuch działania, sterowanie zasobami systemowymi.

ERGONOMIC REENGINEERING IN THE OPERATIONAL CHAIN MANAGEMENT

Abstract: The process integration in work organization represents the modern approach to organizational units' management. The operation chain becomes here principal subject of the analysis. Ergonomic criteria and Reengineering Ergonomics are fundamental criteria of design for man-technical object systems.

Ergonomic reengineering of a work system is a creative scientific activity that aims at forming a flexible work environment and this allows preparing conditions for current adjusting it to the existing level of workload. There is a tendency to form the system to make it achieve the objective of its functioning, with the personal participation the operator and make the worker realize his tasks with satisfaction and with a convenient level of workload. This objective is being obtained through successive implementation of changes: 1) of technical and organizational elements of the process of work, 2) in the information system, 3) in the work environment of the system. The process is realized in view to higher requirements of reliability and of higher indicator of profitability of improvement undertakings.

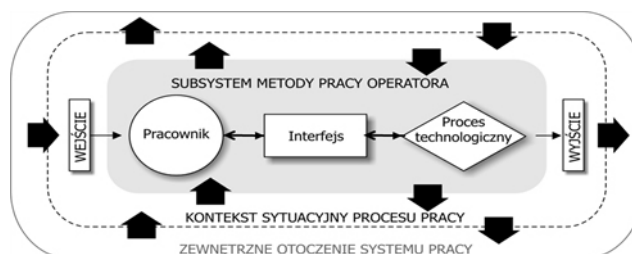
Keywords: ergonomic reengineering, chain operations, control of system resources.

Wprowadzenie

Współczesne jednostki gospodarcze charakteryzują się coraz wyższym stopniem złożoności stosowanych urządzeń oraz ustawicznie zwiększającym się rozmiarem wykorzystywanych instalacji technologicznych. Konsekwencją tych zjawisk są coraz wyższe wymagania stawiane przed pracownikami. Nie można uniknąć trudnych dla człowieka sytuacji, w których urządzenia techniczne generują zbyt dużą liczbę sygnałów, alarmów i komunikatów w krótkim czasie, sytuacji niekompletnych danych lub dużych opóźnień w przekazywaniu istotnych informacji. Całość tych zjawisk wywołuje stan przeciążenia, w którym nie można wręcz

uniknąć błędów w realizacji zadań celowych, ponieważ „liczne elementy i relacje systemowe utrudniają pracownikom wypracowanie diagnozy” [4, s. 29] oraz wykonywanie prawidłowych czynności.

Podejmując zadanie modyfikacji systemu pracy, jednostkowe newralgiczne czynności rozpoznawane są w kontekście większej całości, którą jest proces. Podczas analizy sytuacji trudnych za odpowiednie przyjmuje się modelowanie organizacji w orientacji procesowej [7, s. 198]. Podstawowym podmiotem badań zostaje wówczas łańcuch działania w postaci trójki współpracujących ze sobą elementów: pracownika, urządzenia pośredniczącego i przedmiotu oddziaływania (rysunek 1).



Rysunek 1. Łańcuch działania

Modyfikacja łańcucha działania wynika z rozpoznanych istotnych zmiennych ergonomicznych. Początkowo jest to zbiór cech jakościowych i ilościowych współpracujących elementów, reprezentowany przez tzw. model funkcjonalny, przedstawiający strukturę działań powiązanych z zadaniami celowymi pracownika.

Struktura działania powstaje w efekcie analizy dynamicznych aspektów złożonego układu człowiek–obiekt techniczny z zastosowaniem reguł dekompozycji oraz na podstawie odpowiedniej klasyfikacji „cząstkowych” działań tego układu. W wielu przypadkach można stworzyć hierarchiczny model o strukturze „drzewa funkcji” [3, s. 49].

Następnie przeprowadza się badanie i zawęża zbiór do istotnych zmiennych decydujących o niezawodności określonych podsystemów pracy, ze względu na wyodrębniony przekrój systemu. Efektem zamierzonym jest projekt metody pracy pracownika, podczas której generowane są mechanizmy wspomagające naturalne procesy umysłowe, zachodzące w trakcie operowania informacjami w miejscu pracy.

Zastosowanie *reengineeringu* ergonomicznego umożliwi integrację trzech obszarów problemowych:

- 1) humanocentrycznego ujęcia w projektowaniu procesu pracy,
- 2) definiowania techniczno-organizacyjnych parametrów eksploatacji urządzeń technicznych,
- 3) zastosowania wskaźników i mierników ekonomicznych w optymalizacji procesów eksploatacji urządzeń produkcyjnych.

Systemom oraz elementom ich otoczenia przypisać można trzy rodzaje zdolności (potencjałów) [6, s. 75]:

- 1) V_p – potencjał pozytywny, zdolność do oddziaływania wspomagającego względem innego systemu – potencjał kooperacji,
- 2) V_N – potencjał negatywny, czyli zdolność systemu do destruktywnego oddziaływania na inny system – potencjał zagrożenia,
- 3) V_o – potencjał obronny, zdolność systemu do przeciwstawiania się destrukcyjnemu oddziaływaniu innego systemu (zdolności adaptacyjne, odporność).

W zmieniającym się otoczeniu jednostki organizacyjnej na łańcuch działania wpływają zjawiska, wynikające z kontekstu sytuacyjnego procesu pracy oraz zewnętrzne otoczenie systemu. Mając na uwadze efektywność układu człowiek – obiekt techniczny, działania zarządcze powinny obejmować trzy grupy zadań: 1) identyfikację negatywnych zdolności, 2) wyznaczenie działań wspomagających (obronnych) i 3) wdrożenie systemowych mechanizmów adaptacyjnych. Pomocne w tym względzie jest rozpoznanie granicznych wartości składowych łańcucha działania, którym przypisać można status „ograniczenia”. Zastosowanie *reengineeringu* ergonomicznego do analizy warunków funkcjonowania jednostki orga-

nizacyjnej umożliwi dokonanie kompleksowego opisu sposobu, w jaki poszczególni pracownicy radzą sobie w sytuacjach trudnych, w sytuacjach występowania stresu i frustracji oraz braku czasu. Wiedza na ten temat dostarcza wzorców, do których można się odwołać, sterując przebiegiem procesu ze względu na zaistniałe ograniczenia, tzw. graniczne wartości łańcucha działania.

Przedmiotem badań ergonomicznej analizy systemowej jest układ człowiek–obiekt techniczny w kontekście trzech obszarów badawczych. Pierwszy obszar związany jest z definiowaniem problemu, który powinien wskazywać na trudności realizacji zadań ze strony pracowników i równocześnie zidentyfikować domysłą przyczynę deficytu zasobów systemowych. Następnie badacz stawia tezę, która jednocześnie wskazuje na mechanizmy dopełniania deficytów. Drugi obszar obejmuje modelowanie struktury systemu pracy, opisanie relacji w łańcuchu działania i elementów środowiska informacyjnego na stanowisku pracy. Trzeci obszar związany jest z tworzeniem scenariuszy zdarzeń, pozyskiwaniem i gromadzeniem informacji w czasie eksperymentów przy wykorzystaniu utworzonych na etapie pierwszym modeli sytuacji pracy i modeli przebiegów zadań celowych. Wyniki otrzymywane podczas badań eksperymentalnych stanowią bazę wiedzy dla tworzonych mechanizmów sterowania zasobami systemu pracy, z uwzględnieniem kontekstu zadań i wpływu otoczenia.

W metodyce RE zdecydowano się na zastosowanie podejścia zorientowanego na efektywność człowieka z uwagi na fakt, że jest on najsłabszym i najbardziej zawodnym elementem systemu, ale jednocześnie jest ostatni, który przestaje działać w sytuacji trudnej, kiedy może zawodzić technika. Analiza taka jest tym bardziej uzasadniona, że niezawodność człowieka jest cechą ściśle związaną z kontekstem systemowym jego działania, dlatego zadania pracowników traktuje się jako płaszczyznę odniesienia przy ocenie efektów zarządzania i w analizie efektów sterowania zasobami systemu pracy.

1. Obciążenie systemowe

Obciążenie pracą (tu: obciążenie systemu) jest pojęciem wielowymiarowym, trudnym do jednoznacznego zdefiniowania, obejmującym dużą liczbę zmiennych wejścia (bodźców) układu człowiek–obiekt techniczny. Na potrzeby modyfikacji łańcucha działania przyjęto następujące aspekty obciążenia pracą:

- obciążenie może być wyrażone jako stan subiektywnie odczuwany przez pracownika (np. trudność zadania) oraz jako obiektywna konsekwencja tego stanu (np. obniżenie poziomu wykonywania zadania) [1],
- obciążenie może być rozważane jako zmienna pośrednicząca między wejściem a wyjściem systemu [9].

Przyjęcie koncepcji obciążenia jako zmiennej pośredniczącej w projektowaniu systemu pracy pozwala odpowiedzieć na dwa istotne pytania:

1. Jakie są istotne warunki wejścia wywołujące obciążenie?
2. W jaki sposób należy implementować do systemu mechanizmy redukujące obciążenie?

Ergonomiczne podejście do projektowania procesu pracy jest skoncentrowane na problematyce konfiguracji parametrów wejść systemu i na ocenie wywołanych przez zmienne wejścia i otoczenie skutków zarówno dla systemu, jak i dla pracownika. Wspomniana konfiguracja parametrów polega na poszukiwaniu odpowiednich środków, które zapewnią prawidłowy przebieg procesów pracy.

Wyniki badań ergonomicznych i licznych eksperymentów, których przedmiotem była interakcja człowieka z komputerem [5; 2, s. 139–185] potwierdzają stwierdzenie, że obciążenie pracownika wynika z różnicy między ilością dostępnych jemu zasobów a ilością zasobów wymaganych do prawidłowego wykonania danego zadania. Na obciążenie to składają się dwa główne czynniki: charakterystyka zadania, oraz właściwości indywidualne pracownika.

Zdefiniowanie wymagań układu człowiek–obiekt techniczny w nawiązaniu do charakterystyki „składowych” działania pracownika: związków między motywem a celem, działalnością i działaniem, regulacyjną rolą psychicznego odbicia w planowaniu i realizacji działalności, wyznacza możliwy kierunek modyfika-

cji ergonomicznej. Należy podkreślić, że wysokie wymagania, które występują w procesie użytkowania współczesnej techniki wynikają z sześciu sytuacji [11, s. 66].

Po pierwsze: gdy narzuca się człowiekowi sztywne i jednoznaczne instrukcje, czynią one jego działanie zupełnie zalgorytmizowanym.

Po drugie: tworzenie warunków, w których wyklucza się planowanie i człowiek zmuszony jest do pracy według punktów orientacyjnych. W takim „zalgorytmizowanym” działaniu szybko pojawia się zmęczenie, a niezawodność pracownika staje się niska przez utratę zainteresowania pracą.

Po trzecie: informacje o sterowanym procesie zostają przekazane w takiej formie, która nie gwarantuje przewidywania jego rozwoju, a czasami nawet je utrudnia. W pracy prowadzi to do przeczeń, błędów i odmowy działania.

Po czwarte: dopuszcza się do permanentnego wywoływania przeciążenia informacjami i narażania pracownika na stres z tym związany.

Po piąte: odsuwa się na dalszy plan informacje, które dotyczą negatywnych zjawisk wolnozmiennych i redukowania o nich wiedzy w kontekście występujących zdarzeń.

Po szóste: nakładając na operatora spełnianie funkcji „elementu rezerwowego” automatyki, dopuszcza się do długotrwałego przyjmowania pozycji pasywnego obserwatora, co prowadzi do przemieszczania się celu lub jego „utruty”. Działania stają się wówczas chaotyczne albo w ogóle ustają.

2. Metodyka reengineeringu ergonomicznego

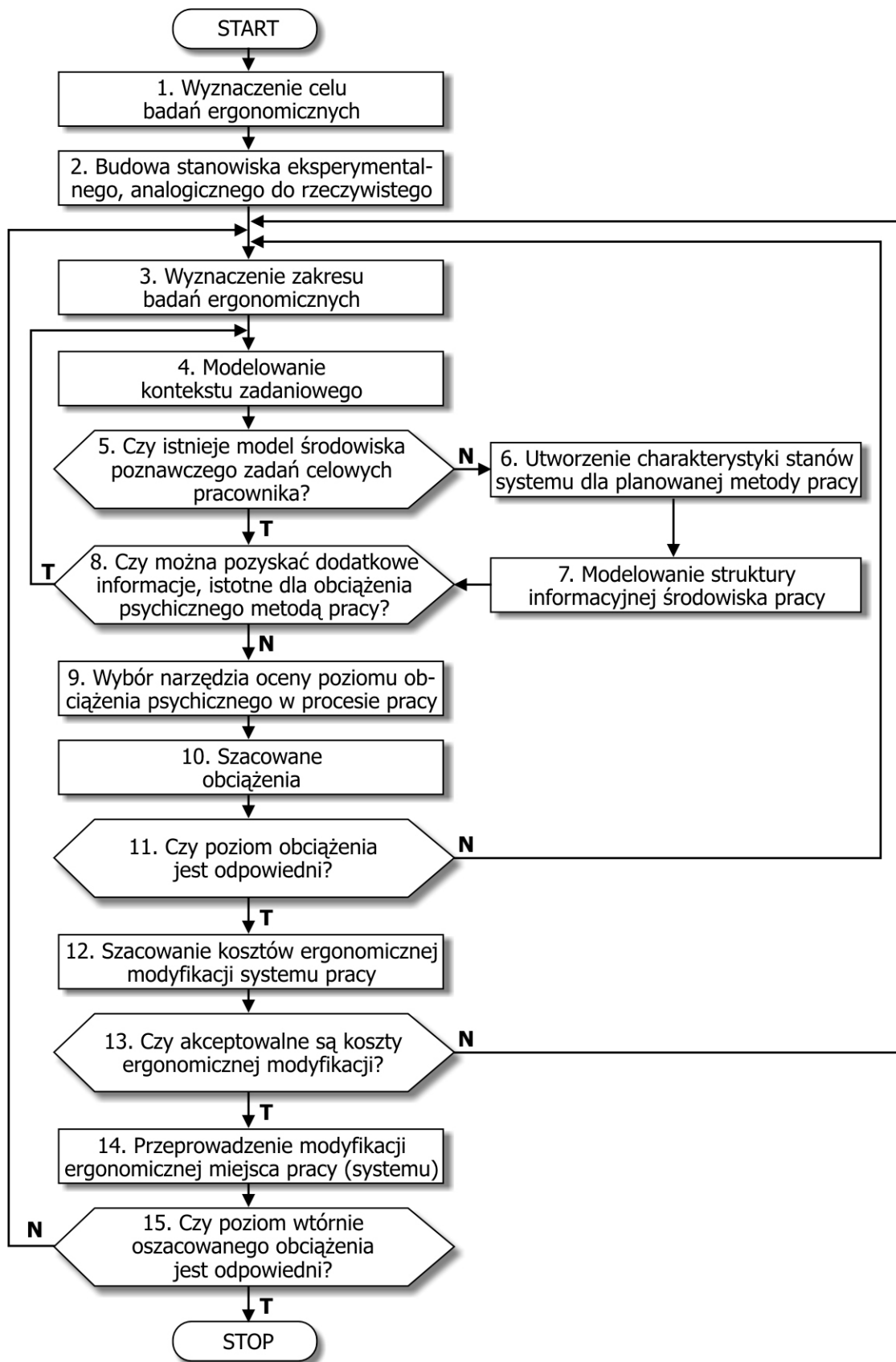
Ze względu na to, że człowiek jest nadrzędny względem pozostałych elementów układu człowiek–obiekt techniczny, poszukujemy odpowiedzi na pytanie: czy zasoby systemu pracy są adekwatne do potrzeb wynikających z planowanej działalności.

Ergonomiczna analiza systemowa (rysunek 2) pozwala uchwycić przekrojowo dowolny obszar badań jednostki organizacyjnej. W zależności od tego, które elementy systemu i otoczenia uważamy za istotne do realizacji celów zarządzania organizacją, wówczas dobierany jest taki przekrój systemu, który umożliwi przeprowadzenie oceny wpływu interesujących zjawisk na element/ty układu techniczno-społecznego. Wiemy, że każdy element może decydować o funkcjonowaniu całości, ale badamy go w kontekście funkcjonowania wyodrębnionej jednostki organizacyjnej. Sterowanie natomiast wymaga wzorów, standardów, planów, ponieważ względem nich podejmowane są decyzje zarządcze. Jeżeli postawimy człowieka w centrum badań i sterowania zasobami systemowymi, to wówczas stwarzamy możliwość podejmowania decyzji z punktu widzenia najsłabszego elementu. Należy zatem przyjąć założenie, że o ile rozumiemy potrzeby najsłabszego i go wspieramy przez dopełnianie zasobów systemowych z jego względu, o tyle wspieramy funkcjonowanie całości organizacji, która wystawiona jest na wpływy zmieniającego się dynamicznie otoczenia.

Reengineering ergonomiczny dzieli się na następujące etapy:

- 1) określenie celu badań ergonomicznych,
- 2) zaprojektowanie narzędzia badawczego na potrzeby badania procesu współpracy elementów układu człowiek–technika,
- 3) optymalizacja kryteriów projektowych i wyznaczenie zakresu analizy systemowej,
- 4) modelowanie struktury informacyjnej środowiska zadań celowych,
- 5) oszacowanie poziomu obciążenia zadaniowego,
- 6) wyznaczenie zakresu modyfikacji elementów łańcucha działania.

W metodyce RE uwzględniono trzy zakresy badań ergonomicznych (krok 3), dzięki czemu uzyskuje się wymaganą szczegółowość założeń projektowych. Wykorzystano w tym celu odpowiednie przekroje łańcucha działania i w ten sposób otrzymano trzy poziomy uszczegółowienia systemu pracy:



Rysunek 2. Ogólny model reengineeringu ergonomicznego

Źródło: Na podstawie [11, s. 59]

- 1) model sytuacji pracy, przejście między stanami systemu w czasie użytkowania elementów technicznych, w którym do oceny efektów RE jako zmienne wejścia wykorzystano czynniki warunków gotowościowych (struktura informacyjna środowiska pracy oraz środki prezentowania informacji), a jako zmienną wyjścia – ocenę poziomu obciążenia procesem pracy – wskaźnik obciążenia zadaniowego,
- 2) model interakcji, czyli opis przebiegów współdziałania pracownika z techniką w tzw. sytuacjach trudnych, w którym do oceny efektów RE wykorzystano jako zmienne wejścia cechy zadań (trudność, ustrukturalizowanie, złożoność), a jako zmienną wyjścia – ocenę efektywności projektowanego przebiegu zadań celowych,
- 3) model sytuacji detekcji sygnału dla warunków ekstremalnych, charakteryzujących się deficytem czasu, w którym do oceny efektów RE wykorzystano jako zmienne wejścia parametry urządzeń sygnalizacyjnych (parametry sygnałów – bodźców płynących ze środowiska), a jako zmienną wyjścia – prawdopodobieństwo bezbłędnej pracy pracownika w *i*-tym stanie układu, wskaźniki niezawodności człowieka.

3. Modelowanie sytuacji pracy

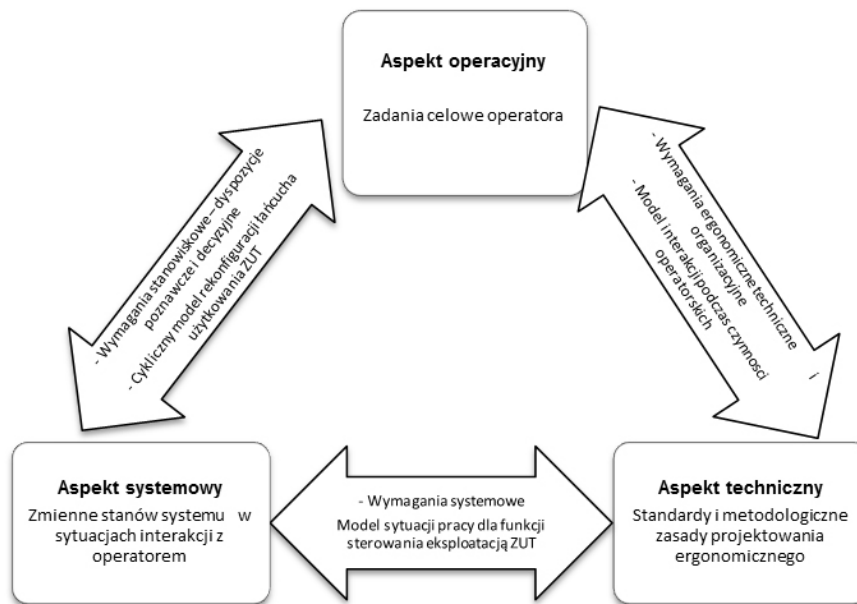
System pracy w każdej chwili *t* charakteryzuje wielkość wyrażająca możliwości systemu (układu człowiek–system techniczny) osiągania celów, realizowania zadań, działania zgodnie z przeznaczeniem. Wielkość tę określa się jako potencjał systemu (układu) w danej chwili. Są to warunki stwarzające możliwość realizowania zadań celowych przez układ człowiek–obiekt techniczny, zgodnie z jego naturą.

Podczas modelowania sytuacji pracy, kiedy dokonuje się integracji rzeczywistych danych istotnych dla *reengineeringu* (rysunek 3), zauważa się analogię do procesowej integracji przedsiębiorstwa [8, s. 191–230]. Jest to konstrukcja strukturalna złożona ze zbioru modeli, które opisują i definiują strukturę łańcucha działania, jego funkcjonalność i działanie. Środowisko to składa się z modeli procesów, modeli danych i modeli infrastruktury. Opis ten dostarcza skoordynowanej wizji kierunku RE łańcucha działania, przepływu informacji i wykorzystania zasobów.

W trakcie wielopoziomowej analizy systemu pracy rozpoznawane są relacje systemowe, dzięki którym podczas opisu zjawisk przeprowadza się kompleksową integrację różnorodnych danych i powiązań między poziomami. Ponieważ *reengineering* oparto na pięciu podstawowych modelach, zatem integracja obejmuje następujące elementy:

- 1) ogólny model *reengineeringu* ergonomicznego procesów eksploatacji, który reprezentowany jest przez algorytm przedstawiony na rysunku 2,
- 2) model techniczny, reprezentowany przez fizyczne urządzenia sygnalizacyjne i sterownicze oraz środki techniczne, występujące w przestrzeni pracy na badanym stanowisku,
- 3) model interakcji podczas czynności operatorskich, zwany również modelem informacyjnym do zadań celowych pracownika,
- 4) model sytuacji pracy do realizacji funkcji sterowania eksploatacją urządzeń technicznych, zwany modelem zadaniowym, reprezentowany jest przez schemat struktury funkcjonalnej systemu pracy.

Każdy zapis, za pomocą którego można przedstawić wiedzę o tym, co jest istotne w wykonywanych zadaniach celowych, jest oczekiwanym opisem elementów systemu pracy i relacji systemowych. Ważnym etapem dokumentowania wiedzy o systemie pracy jest opis zjawisk dynamicznych. Odpowiedni do tego celu jest zapis drzewa zdarzeń. Słowny opis historii związków przyczynowo-skutkowych elementów systemu, między którymi wystąpiły relacje skutkujące przejściem między stanami systemu. Jest to podstawowa informacja do modelowania sytuacji pracy. W celu zabezpieczenia optymalnych warunków złożonego systemu pracy przeprowadza się liczne eksperymenty [10, s. 54–74].



Rysunek 3. Schemat integracji procesowej w reengineeringu ergonomicznym urządzeń technologicznych

Podsumowanie

Narzędziem, które umożliwia tworzenie wzorców stosowanych podczas monitorowania deficytu zasobów systemowych i tworzenia rozwiązań modelowych jest *reengineering* ergonomiczny. Charakterystyczne jest tu podejście systemowe, które zakłada nie tylko bardzo szczegółową wiedzę na temat poszczególnych podsystemów (np. podsystemu technicznego, podsystemu biologicznego, podsystemu psychologicznego, podsystemu ekologicznego itp.), ale przede wszystkim wiedzę z zakresu relacji zachodzących między poszczególnymi podsystemami i znajomość ogólnej struktury całego systemu, jednostki organizacyjnej.

Bibliografia

1. Borg G. (1971), *Psychological and Physiological Studies of Physical Work*, w: *Measurement of man at work*, eds. W.T. Singleton, J.G. Fox, D. Whitfield, Taylor and Francis, London.
2. Eggemeier F.T. (1988), *Properties of Workload Assessment techniques*, w: *Human mental workload*, eds. P.A. Hancock, Meshkati, Elsevier Science Publisher, North – Holland.
3. Kaźmierczak J. (2000), *Eksploatacja systemów technicznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
4. Kościelny J.M. (2001), *Diagnostyka zautomatyzowanych procesów przemysłowych*, AOW EXIT, Warszawa.
5. Kumashiro M.P. (1995), *Practical Measurement of Psycho Physiological Functions for Determining Workload*, w: *Evaluation of Human Work – A Practical Ergonomics Methodology*, eds. J.R. Wilson, E.N. Corlett, Taylor – Francis, London.
6. Łozownicka Stupnicka T. (2000), *Ocena ryzyka i zagrożeń w złożonych systemach człowiek – obiekt techniczny – środowisko*, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków.
7. Niziński S. (2000), *Elementy eksploatacji obiektów technicznych*, WUW-M, Olsztyn.
8. Pacholski L., Cempel W., Pawlewski P. (2009), *Reengineering, Reformowanie procesów biznesowych i produkcyjnych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
9. Parrot J. (1971), *The Measurement of Stress and Strain*, w: *Measurement of Man at Work*, eds. W.T. Singleton, J.G. Fox, D. Whitfield, Francis and Taylor, London.
10. Sławińska M. (2008), *Ergonomia systemów zautomatyzowanych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
11. Sławińska M. (2011), *Reengineering ergonomiczny procesów eksploatacji zautomatyzowanych urządzeń technologicznych (ZUT)*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

UDZIAŁ PRACOWNIKÓW W PROCESIE WDRAŻANIA STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWACH REALIZUJĄCYCH STRATEGIĘ DYNAMICZNEGO WZROSTU¹

Streszczenie: O wartości strategii decyduje nie tylko wyjątkowy pomysł na rozwój przedsiębiorstwa, lecz umiejętność jego urzeczywistnienia. Celem prezentowanych badań jest analiza procesu zarządzania strategicznego w aspekcie wdrażania strategii przez podmioty, dla których dynamiczny wzrost stanowi priorytet strategiczny. Badaniami objęto próbę 150 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, zastosowano technikę badawczą *paper and pencil interview*, a wywiady zostały przeprowadzone przez agencję badawczą. Przeprowadzone badania pozwoliły na wskazanie szczególnie ważnych aspektów implementacji, takich jak: partycypacja pracowników w procesie tworzenia strategii i podejmowania istotnych decyzji, uzależnienie wynagradzania od osiągnięcia celów strategicznych, traktowanie równorzędnie tworzenia i wdrażania strategii, wspieranie wdrożenia strategii, dzięki wykorzystaniu narzędzi ułatwiających realizację strategii, przyporządkowanie mierników pozwalających na określenie stopnia osiągnięcia strategicznych celów.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie strategiczne, wdrażanie strategii.

THE SHARE OF EMPLOYEES IN THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY IN COMPANIES PURSUING A STRATEGY OF RAPID GROWTH

Abstract: However, even the best strategy, carefully developed with the participation of employees, will not bring the company any benefit if it is not properly and consistently implemented. This paper presents an overview of the published research on the implementation of the strategy pertaining to rapid growth, as well as the implementation of strategies in companies. The study allowed to identify the relationships between: the employees' participation in the process of strategy-making and the responsibility of employees for its implementation; taking into account the initiatives of employees while making key decisions in the company, and the employees' ability to decide how to implement the strategy; the employees' remuneration depending on the fulfillment of strategic objectives, and facilitating the implementation of the strategy by determining the leaders at various levels of the organization; devoting at least as much attention to the implementation of the strategy as to its development during the creative work on the strategy, and supporting the implementation of the strategy through the use of tools which facilitate it; the assignment of metrics that measure the degree of implementation of the strategic objectives, and the exact pinpointing of the long-term plans for the company.

Keywords: strategy, strategic management, strategy implementation.

Wprowadzenie

Pomimo wciąż zmieniających się reguł rywalizacji rynkowej niezmiennie pozostają fundamentalne cele każdego przedsiębiorstwa, czyli przetrwanie oraz rozwój i wzrost. Różne firmy w odmienny sposób radzą sobie z osiągnięciem wyznaczonych celów, chociaż dla większości bezspornym faktem jest konieczność

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy o nr NN 115402240.

realizowania strategii. O wartości strategii decyduje nie tylko wyjątkowy pomysł na rozwój przedsiębiorstwa, ale również umiejętność urzeczywistnienia tej koncepcji. Nawet najlepsza strategia, starannie opracowana przy współudziale pracowników, nie przyniesie firmie żadnych korzyści, jeśli nie będzie prawidłowo i konsekwentnie realizowana. Właściwa implementacja strategii jest złożonym i kompleksowym procesem, w którym założenia strategii są realizowane w praktyce. Świadczą o tym problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa: ponad połowa firm nie potrafi zrealizować opracowanej strategii. Dlatego implementację strategii można uznać za jedno z ważniejszych wyzwań, przed którym stają współczesne firmy.

1. Pracownicy a wdrażanie strategii – przegląd literatury

Współczesne przedsiębiorstwa niemało czasu i środków angażują w opracowanie strategii, jednak statystyki dotyczące wdrażania strategicznych planów można zinterpretować jako wyraźny sygnał świadczący o tym, że nakłady te zostały zmarnowane. Wdrażanie strategii stanowi etap procesu zarządzania strategicznego [7, s. 698, 703]. Jednak istnieje luka w praktyce przedsiębiorstw pomiędzy formułowaniem strategii a jej wdrożeniem wynikająca z faktu, że częściej strategię analizujemy z punktu widzenia jej opracowania niż implementacji [2, s. 1090]. Gdy strategia zawodzi, pierwszym „podejrzany” jest właśnie strategia [8, s. 3]. W takim podejściu do strategii tkwi błąd, gdyż „strategia jest prosta, ale realizacja trudna” [5, s. 18].

Za każdą wygrywającą strategią kryje się ciężka praca i duży wysiłek organizacyjny liderów i pracowników [1, s. 288 i dalsze]. W tej sytuacji warto skupić uwagę na ludzkim aspekcie wdrażania. Poza stawianiem pytania, jak wdrażać, właściwe wydaje się skupienie uwagi na wykonawcach strategii, czyli kto i jakie działania powinien wykonywać w procesie wdrażania strategii. W nowym podejściu do implementacji strategii, uwzględniającym „ludzką” perspektywę, kładzie się nacisk na pozytywny lub negatywny wpływ czynników kształtujących decyzje, opinie, wartości czy racjonalność zachowania pracowników w procesie implementacji [3, s. 76 i n.].

Można wskazać kilka istotnych, związanych z zasobami ludzkimi, czynników wpływających na sukces przebiegu procesu wdrażania strategii: znana i zrozumiała strategia i wizja przedsiębiorstwa, rozwijający się, wymieniający wiedzę zespół pracowników, efektywny system komunikacji i informacji pracowników. W szczególności do efektywniejszej implementacji strategii przez pracowników przyczynia się dokładne poznanie obowiązków i zakresu odpowiedzialności zawodowej jeszcze przed rozpoczęciem pracy. Istotna jest wiedza na temat tego, jak wykonywanie zadań przez pracowników pozytywnie wpływa na sytuację firmy, oraz świadomość, że popełnianie błędów stanowi naturalny etap procesu uczenia się. Przekazywanie aktualnych informacji dotyczących postępu prac związanych z implementacją strategii pozwala pracownikom na podejmowanie właściwych decyzji i daje poczucie bezpośredniego zaangażowania w działania firmy [6, s. 28 i n.].

Analizując dotychczasowe wyniki badań, można wskazać na kilka czynników, które mają szczególnie istotny, pozytywny wpływ na proces implementacji strategii [4, s. 212–213; 9, s. 49]:

- silne przywództwo, które wskazuje właściwą drogę postępowania;
- dzielenie się wiedzą i informacjami pomiędzy pracownikami oraz kadrą kierowniczą;
- precyzyjne określenie odpowiedzialności za działania służące wdrażaniu strategii;
- używanie formalnej komunikacji;
- realizacja strategii HRM wspierającej implementację;
- wykorzystanie narzędzi wdrażania strategii.

W szczególności kierownictwo firmy, jako organizatorzy i liderzy wdrażania, musi być świadome problemów wdrożeniowych i traktować ten etap zarządzania strategicznego jako trudne, newralgiczne wyzwanie.

2. Metodyka badań

Prezentowane wyniki badań zostały przeprowadzone na próbie 150 polskich spółek akcyjnych. Były to spółki notowane na GWP w Warszawie i na rynku New Connect (50,7%) oraz spółki nienotowane na GPW (49,3%). Uwzględniając kryterium wielkości, respondentów można klasyfikować jako 50 dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników), 50 średnich (zatrudniających od 50 do 250 pracowników) oraz 50 małych przedsiębiorstw (zatrudniających mniej niż 50 pracowników). Pierwszym warunkiem kwalifikującym do uczestnictwa w badaniu było powstanie spółki w latach 1989–2009. Drugi warunek stanowiło założenie spółki jedynie z polskim kapitałem. Ze względu na podjętą tematykę w roli respondentów wypowiedziały się osoby zajmujące stanowiska najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach. Celem projektu było badanie praktyki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach. Stwierdzenia zawarte w poszczególnych pytaniach zawierały odpowiedzi uszeregowane na skali Likerta.

3. Wyniki badań i dyskusja

Zaprezentowane wyniki badań dotyczą wdrażania strategii w przedsiębiorstwach realizujących strategię dynamicznego wzrostu. Można założyć, że firmy traktujące wzrost jako główny cel, przeprowadzają proces szybkiej i efektywnej implementacji strategii. Spośród wszystkich 150 spółek uczestniczących w badaniu wybrano 113 przedsiębiorstw, które odniosły się do stwierdzenia nr 22: „Dynamiczny wzrost jest naszym priorytetem strategicznym” i wskazały odpowiedź „zdecydowanie tak” i „raczej tak”.

W badaniu wdrażania strategii w przedsiębiorstwach realizujących strategię dynamicznego wzrostu sformułowano 5 hipotez. Aby je zweryfikować, obliczono korelacje na podstawie współczynnika korelacji tau-b Kendalla (tabela 1).

Tabela 1. Korelacje obliczone metodą tau-b Kendalla

Hipoteza	Pytania	Współ. korelacji Tau Kendalla
H1: Istnieje zależność pomiędzy zaangażowaniem pracowników w proces tworzenia strategii a odpowiedzialnością pracowników za jej wdrożenie	p65 vs p82	0,284**
H2: Im bardziej uwzględniana się pomysły pracowników przy podejmowaniu głównych decyzji, tym większy zakres swobody decyzyjnej w kwestii wdrażania strategii	p66 vs p84	0,289**
H3: Istnieje zależność pomiędzy powiązaniem wynagrodzenia pracowników z osiągnięciem celów strategicznych a wyznaczeniem liderów na różnych szczeblach organizacyjnych (w celu ułatwienia wdrożenia strategii)	p62 vs p83	0,313**
H4: Przywiązywanie znaczenia do wdrażania strategii wpływa na wykorzystanie narzędzi ułatwiających realizację strategii	p52 vs p53	0,502**
H5: Sprecyzowanie długofalowych planów jest powiązane z przyporządkowaniem mierników celom strategicznym	p54 vs p19	-0,172*

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Hipoteza 1. dotyczyła zależności pomiędzy zaangażowaniem pracowników w proces tworzenia strategii a odpowiedzialnością pracowników za jej wdrożenie i jest ona statystycznie istotna. Dodatni współczynnik korelacji (0,284**) można ocenić jako słaby. Można więc stwierdzić, że wraz ze wzrostem udziału pracowników w procesie kreowania strategii, rośnie ich odpowiedzialność za jej implementację. Wynika z tego, że dążąc do przekazania pracownikom odpowiedzialności za wdrożenie strategii, należy ich włączać do prac związanych z jej przygotowaniem.

Hipoteza 2. opisywała związek pomiędzy uwzględnianiem inicjatyw pracowników przy podejmowaniu najistotniejszych decyzji a ich swobodą decyzyjną w odniesieniu do wdrażania strategii. Wynik korelacji (0,289**) można zinterpretować jako istnienie słabego związku o charakterze dodatnim. Oznacza to, że wraz ze wzrostem akceptacji pomysłów pracowników przy podejmowaniu ważnych decyzji, rośnie ich zakres swobody decyzyjnej w kwestii wdrażania strategii. Można więc wskazać, że kwestia uwzględniania pomysłowości i własnej inicjatywy pracowników odgrywa istotną rolę, gdyż warunkuje zarówno skuteczny proces decyzyjny w kwestiach o strategicznym znaczeniu, jak i implementację strategii.

Hipoteza 3. dotyczyła istnienia współzależności pomiędzy uzależnianiem wynagrodzenia pracowników od osiągnięcia celów strategicznych a wyznaczaniem liderów na różnych szczeblach organizacyjnych w celu ułatwienia wdrożenia strategii. Otrzymano przeciętny współczynnik korelacji, którego wartość wynosi 0,313**. Oznacza to, że pozytywnie został zweryfikowany związek pomiędzy ustalaniem poziomu wynagrodzeń uzależnionych od osiągnięcia strategicznych celów a wybieraniem liderów wspomagających proces implementacji strategii. Można zatem uznać, że te dwa elementy pozostają w zależności i korzystnie wpływają na siebie w procesie implementacji strategii.

Hipoteza 4. odnosiła się do związku pomiędzy przywiązywaniem wagi do wdrażania strategii a wykorzystaniem narzędzi temu służących. Współczynnik korelacji wynosi 0,502**, co oznacza potwierdzenie pozytywnego związku o charakterze dodatnim. Można więc przyjąć, że wraz ze wzrostem zaangażowania uwagi co do kwestii wdrożenia strategii rośnie wykorzystanie narzędzi wspierających wdrożenie strategii. Wynika z tego, że organizacje, które mają świadomość istotnego znaczenia implementacji strategii, powinny poświęcić swoją uwagę zarówno kwestiom opracowania, jak i realizacji strategicznego planu i w części realizacyjnej szczególną uwagę zwrócić na wykorzystanie narzędzi wspomagających.

Hipoteza 5. poświęcona była zależności pomiędzy dokładnym zdefiniowaniem długofalowych (powyżej 5 lat) planów firmy a przyporządkowaniem celom strategicznym mierników. W tym wypadku występuje korelacja słaba ujemna (-0,172*). Oznacza to, że wraz ze wzrostem precyzyjnego określenia długofalowych planów firmy zmniejsza się przyporządkowanie mierników strategicznym celom i odwrotnie, wraz ze wzrostem przyporządkowania mierników strategicznym celom maleje ściśle definiowanie długofalowych planów firmy. Jest to interesująca zależność, gdyż wydawałoby się, że precyzyjne planowanie w długim horyzoncie czasowym w naturalny sposób wymusza konkretne, wymierne formułowanie celów strategicznych, co z kolei wiąże się z przypisaniem celom mierników.

Podsumowanie

Najistotniejsze zagadnienia w prezentowanych wynikach badań dotyczyły problemu odpowiedzialności za wdrożenie oraz wykorzystania narzędzi wspomagających wdrożenie strategicznych planów. Przeprowadzone badania pozwoliły na wskazanie zależności pomiędzy:

- partycypacją pracowników w procesie tworzenia strategii a odpowiedzialnością pracowników za jej wdrożenie,
- uwzględnianiem inicjatyw pracowników przy podejmowaniu istotnych decyzji w firmie a możliwością decydowania o sposobie wdrażania strategii przez pracowników,
- uzależnieniem wynagradzania pracowników od osiągnięcia celów strategicznych oraz ułatwieniem wdrożenia strategii poprzez wyznaczanie liderów na różnych szczeblach organizacyjnych,
- poświęcaniem co najmniej tyle samo uwagi wdrożeniu strategii co jej tworzeniu w trakcie prac nad strategią oraz wspieraniem wdrożenia strategii dzięki wykorzystaniu narzędzi ułatwiających realizację strategii,
- przyporządkowaniem mierników pozwalających na określenie stopnia osiągnięcia strategicznych celów a dokładnym precyzowaniem długofalowych (powyżej 5 lat) planów firmy.

Skoro 80–90% firm nie potrafi realizować przyjętej strategii, to można uznać, że mamy do czynienia z paradoksem zarządzania strategicznego: opracowane strategie są niemożliwe do realizacji lub przedsiębiorstwa nie potrafią ich realizować, wykorzystując dotychczas wypracowane rozwiązania w obszarze implementacji strategii. Chociaż „nie ma strategii bez wdrażania”, to mimo upływu wielu lat i rozwoju zarządzania strategicznego, wciąż większość przedsiębiorstw realizuje planowanie strategiczne.

Dobra koncepcja strategii nie wystarczy, powodzenie strategicznych inicjatyw zależy od prawidłowego wprowadzenia strategii w życie. Potraktowanie przygotowania strategii i jej implementacji jako nierozdzielnych części, uznanie, że stanowią równorzędne wyzwania, decyduje o sukcesie strategii. Problemy związane z realizacją strategii są związane z zarządzaniem ludźmi i mają swoje źródło przede wszystkim w niechęci do zmian czy w lęku przed zmianami. Prawidłowa, czyli skuteczna, komunikacja stanowi warunek konieczny właściwej implementacji strategii, jednak nie zapewnia efektywności wdrażania. Narzędzia wspomagające wdrażanie stanowią element skutecznie wspierający wdrażanie, jednak strategiczne znaczenie ma zrozumienie strategii przez osoby ją wdrażające oraz ich współdziałanie. Niezbędne jest przekonanie o konieczności wprowadzenia zmian oraz sprecyzowanie zasadniczych działań zmierzających do realizacji strategii. Stąd można wysnuć wniosek, że wdrażanie silnie łączy się z przywództwem, a za sukcesem strategii stoją liderzy i pracownicy, którzy karierę zawodową wiążą z firmą odnoszącą sukcesy, dzięki prawidłowej realizacji właściwej strategii.

Bibliografia

1. Ahmadi S.A.A., Salamzadeh Y., Daraei M., Akbari J. (2012), *Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions*, Global Business and Management Research: an International Journal, vol. 4, no. 3.
2. Baner D. (2002), *The Complexities of the Manufacturing Strategy Formation Process in Practice*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 22, iss. 10.
3. Carpio J., Harvey M. (2012), *The Development of a Social Psychological Model of Strategy Implementation*, International Journal of Management, vol. 29, no. 3, part I.
4. Cater T., Pucko D. (2010), *Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice*, JEEMS 3.
5. Getz G., Jones C., Loewe P. (2009), *Migration Management: an Approach for Improving Strategy Implementation*, Strategy & Leadership, vol. 37, no. 6.
6. Michlitsch J.F. (2000), *High-Performing, Loyal Employees: the Real Way to Implement Strategy*, Strategy & Leadership 28 June.
7. Munieva-Hernandez E.J., Dewhurst F.W., Pritchard M.C., Barber K.D. (2004), *Modelling the Strategy Management Process*, Business Process Management Journal, vol. 10, no. 6.
8. Speculand R. (2011), *Who Murdered Strategy?*, Strategic Direction, vol. 27, no. 9.
9. Waweru M.S. (2011), *Comparative Analysis of Competitive Strategy Implementation*, Journal of Management and Strategy, vol. 2.

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Streszczenie: W pracy dokonano przeglądu współczesnych koncepcji zarządzania ryzykiem, takich jak: holistyczne zarządzanie ryzykiem (*enterprise risk management*), zarządzanie ciągłością działania (*business continuity management*), zarządzanie ryzykiem w projekcie oraz zarządzanie kryzysowe. Przeprowadzono badania metodą analizy i krytyki piśmiennictwa z wykorzystaniem analizy treści i analizy formalnej. Zwrócono szczególną uwagę na wskazanie podobieństwa i różnice w omawianych koncepcjach.

Słowa kluczowe: ERM, BCM, zarządzanie kryzysowe, zarządzanie ryzykiem w projekcie, ryzyko w zarządzaniu.

THE MODERN CONCEPTS OF RISK MANAGEMENT

Abstract: Currently, in the theory and in the practice there are many management concepts taking into account risk management. On their decide formal, legal conditions and turbulent and competitive environment. The aim is to present these concepts and a comparative analysis of their advantages and disadvantages, applicability conditions, and the impact on the organization management. This paper discusses about the concepts of risk management with particular emphasis on modern concepts such as ERM, BCM, Project Risk Management and Crisis Management. The comparative analysis was carried out using the critical analysis of literature, bibliographic research using formal analysis and content analysis. Research conducted within its scope included subjective, objective requirements of putting risk management considerations and applicability of best practices, and conditions of the evaluation process.

Keywords: ERM, BCM, crisis management, project risk, risk in management.

Wprowadzenie

Obecnie w teorii i praktyce, ze względu na uwarunkowania formalno-prawne oraz turbulentne i konkurencyjne otoczenie, powstaje wiele koncepcji zarządzania uwzględniających zarządzanie ryzykiem. Z badań wynika, że mają one swoje podwaliny w kreowanych przez wieki teoriach ekonomicznych [5]. Celem pracy jest dokonanie przeglądu i porównania tych koncepcji z uwzględnieniem ich zalet i wad, warunków stosowalności oraz wpływu na zarządzanie w organizacji. Przedstawione analizy porównawcze zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa oraz badań bibliograficznych z wykorzystaniem analizy formalnej i analizy treści. Swym zakresem prowadzone badania obejmowały podmiotowe i przedmiotowe wymogi stawianie zarządzaniu ryzykiem, uwarunkowania i stosowalność dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem oraz uwarunkowania procesu postrzegania ryzyka i ewaluacji.

1. Zarządzanie ryzykiem w teorii ekonomii

Pierwsza konceptualizacja ryzyka w dziedzinie nauk ekonomicznych to praca A.H. Willetta [22]. Zdefiniowano w niej ryzyko jako obiektywny stan otoczenia skorelowany z subiektywną niepewnością. Później

F.H. Knight [9] wprowadził koncepcję niepewności mierzalnej i niemierzalnej, interpretując ją na gruncie teorii rachunku prawdopodobieństwa. Teoria neoklasyczna, zgodnie z teorią C. Smitha i R.M. Stulza [20, s. 391–405], traktuje ryzyko jako źródło kosztu i w zamian za jego ponoszenie proponuje przedsiębiorcy dodatkowy zysk. Następuje tu ugruntowanie koncepcji negatywnej postrzegania ryzyka. Teoria neoklasyczna uwzględnia jedynie ryzyko probabilistyczne podlegające na pełnej wycenie [9] i nie należy ona do teorii wyjaśniających zjawisko zarządzania ryzykiem. Dopiero teoria finansów przedsiębiorstwa, jako pierwsza zgodnie z postulatami M.H. Millera i F. Modiglianiego [18, s. 261–297], wyodrębnia zarządzanie ryzykiem. W tym okresie C. Smith i R.M. Stulz pokazali, że wartość firmy rośnie na skutek stosowania zarządzania ryzykiem [20, s. 391–405]. W ramach teorii systemów A.M. Gadomski [4] podkreśla znaczenie informacji, wiedzy i preferencji (np. etyki) w podejmowaniu decyzji w kontekście ryzyka z nią związanego. Duży wpływ na rozwój teorii ryzyka miała wprowadzona przez D. Bernuollego, J. von Neumann i O. Morgensterna teoria oczekiwanej użyteczności. Nowa ekonomia instytucjonalna, poszerzająca analizę ekonomiczną o rozważenie innych niż rynek instytucji ekonomicznych, oferuje nowe możliwości wyjaśnienia zarządzania ryzykiem. Według niej zarządzanie ryzykiem może się stać uznaną, powszechną praktyką wśród określonych grup przedsiębiorstw. Badania w zakresie zarządzania ryzykiem prowadzili: H. Markowitz, J. Tobin i M. Scholes. Duży wkład w rozwój teorii zarządzania ryzykiem mieli H. Markowitz, M. Miller oraz W. Sharpe. Powszechnie uznaje się, że formuła BMS (Blacka-Mertona-Scholesa) stała się podstawą rozwoju nowej dziedziny nie tylko w ujęciu finansowym – zarządzania ryzykiem oraz koncepcji obojętnej w postrzeganiu ryzyka. Później ryzyko zaczyna być również interpretowane jako zmienność wyniku bez kontekstu oceniającego. J.W. DeLoach [3, s. 5] twierdzi, że połączenie zarządzania i ryzyka dało ustrukturalizowane procesowe podejście, które łączy zasoby, umiejętność oceny i czynniki niepewności z którymi styka się przedsiębiorstwo w procesie kształtowania swojej wartości.

2. Współczesne koncepcje zarządzania ryzykiem

Ostatnie lata w światowej nauce i praktyce zarządzania przynoszą wiele nowych koncepcji i metod zarządzania organizacjami, w tym koncepcji i metod zarządzania ryzykiem. Turbulentne otoczenie, globalizacja oraz wzrost konkurencyjności stawiają przedsiębiorstwom nowe wyzwania i zmuszają je do zrewidowania dotychczasowych koncepcji działania. Współczesne koncepcje zarządzania ryzykiem powstały na skutek nowego prądu myślenia zarządzania ryzykiem zalecającego kompleksowe analizowanie ryzyka wszystkich jednostek organizacyjnych oraz kierunków i obszarów działalności [11, s. 135]. Duży wpływ na kształtowanie się tych koncepcji miała również ewolucja koncepcji rozumienia ryzyka. W pracach J.G. Marsha, Z. Shapira [15], K. MacCrimmona, D.A. Wehrunga [13], M. Małkowskiej-Borowczyk, [14] zwraca się uwagę na:

- koncepcję negatywną – rozpatrywanie ryzyka tylko w kontekście zagrożeń,
- koncepcję obojętną – postrzeganie ryzyka jako szansy i zagrożenia,
- koncepcję pozytywną – postrzeganie ryzyka jako okazji.

O koncepcji pozytywnej mówi się od niedawna, a jej orędownicy to: R. Krupski [10, s. 3–8], D. Kuratko i R. Hodgetts [12, s. 45–54].

3. Holistyczne zarządzanie ryzykiem (*enterprise risk management* – ERM)

Początków zarządzania ryzykiem upatruje się w latach 60., holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem sięga początku lat 70., a w XXI wieku osiąga swoją szczytową formę. Ze względu na nowy paradygmat zarządzania obejmuje wszystkie obszary zarządzania, charakteryzuje się ciągłością oraz postrzega ryzyko rozumiane jako szanse i zagrożenia (koncepcja obojętna), a jego celem jest wykorzystanie pozytywnego aspektu ryzyka oraz ochrona i przygotowanie na zmaterializowanie się negatywnego ryzyka [11, s. 139]. Wywiera nacisk strategiczny, rozciągający się na wszystkie funkcje zarządzania. Wykorzystuje ryzyko

do zdobycia przewagi nad konkurencją poprzez poznanie głównych jego wymiarów oraz udoskonalenie sposobów postępowania w obliczu materializacji ryzyka. Powoduje dla organizacji powstanie wartości dodanej oraz wzrost jej wartości [21, s. 267–284]. Jak wynika z prac A. Mikes [16, s. 1027–1056; 17, s. 18–40], I. Staniec [21, s. 235–251] oraz R.S. Kaplan i A. Mikes [6, s. 3–13], holistyczne zarządzanie ryzykiem jest najdoskonalszą i najlepszą formą, do której dążą obecnie wszystkie przedsiębiorstwa. Wymaga ono od przedsiębiorstwa:

- całościowego zarządzania ryzykiem obejmującego wszystkie występujące typy ryzyka i obszary działalności,
- kompleksowego podejścia do procesu zarządzania ryzykiem, koordynowanego w skali całej organizacji,
- otwartej komunikacji,
- skonsolidowanej sprawozdawczości,
- ciągłej identyfikacji i oceny ryzyka,
- kształtowania kultury organizacyjnej zakładającej akceptację ryzyka,
- analizy jednostek biznesowych pod względem relacji poszczególnych typów ryzyka w ramach ogólnej strategii przedsiębiorstwa,
- weryfikacji podjętych działań oraz monitorowania wskazanych obszarów,
- przypisania na etapie identyfikacji ryzyka i oceny planów właściciela ryzyka,
- wyraźnie określonych, zapisanych ról i obowiązków w zakresie zarządzania ryzykiem.

4. Zarządzanie ciągłością działania (*business continuity management* – BCM)

Zarządzanie ciągłością działania polega na opracowaniu rozwiązań i procedur umożliwiających taką reakcję w sytuacji kryzysowej, która pozwoli na utrzymanie funkcjonowania najważniejszych procesów biznesowych organizacji na minimalnym (wcześniej ustalonym akceptowalnym) poziomie [21, s. 73–75]. W zarządzaniu ciągłością działania ryzyko jest rozumiane w kontekście koncepcji negatywnej. Decyzja o zbudowaniu planu ciągłości działania ma charakter strategiczny, jest wyrazem rzeczywistej troski zarządu o przyszłość. Posiadanie planu ciągłości działania podnosi wiarygodność firmy w oczach interesariuszy oraz coraz częściej jest wymogiem stawianym przez regulatorów i ubezpieczycieli, np. norma ISO 22301:2012. Jest to koncepcja najczęściej narzucana przedsiębiorcom przez regulacje prawne. Obecnie najpopularniejszą metodyką budowy planów ciągłości działania jest Disaster Recovery Institute International. Według T. Kaczmarka i G. Ćwieka [5, s. 67–73] wdrożenie systemu zarządzania ciągłością działania buduje odporność oraz zdolność skutecznej reakcji firmy w zakresie:

- płynności procesów biznesowych,
- minimalizowania zagrożenia utraty krytycznych aktywów,
- minimalizacji strat czasu i energii na przywracanie prawidłowych procesów biznesowych bądź odtworzenie utraconych zasobów,
- unikania konsekwencji prawnych wynikających z niespełnienia obowiązujących przepisów.

Zarządzanie ciągłością działania to analiza wpływu zidentyfikowanych zagrożeń incydentalnych (nagłych lub eskalujących) powodujących znaczące zakłócenia w działalności poprzez określenie ich czasu działania i wielkości wpływu [1].

5. Zarządzanie ryzykiem w projekcie (ZRwP)

Zarządzanie ryzykiem w projekcie to zarządzanie polegające na monitorowaniu i obniżaniu ryzyka do poziomu akceptowalnego przez menedżera projektu [2, s. 23]. Według H. Zhanga [24] w zarządzaniu ryzykiem projektu ścierają się dwie szkoły:

- szkoła ryzyka jako obiektywnego zjawiska – w tym ujęciu analiza ryzyka ma charakter ilościowy i skupia się na badaniu relacji: zagrożenie-skutek, komunikacja przebiega z góry do dołu, proces jest zestandaryzowany, a ryzyko rozumiane zgodnie z koncepcją negatywną;
- szkoła ryzyka jako subiektywnego postrzegania – proces nie jest zestandaryzowany, szkoła nie stosuje reguł w zarządzaniu ryzykiem, w analizie ryzyka istotne znaczenie mają czynniki subiektywne, takie jak: doświadczenie, intuicja, kontekst organizacyjny, społeczny lub ekonomiczny itp., komunikacja jest dwukierunkowa, a ryzyko rozumiane zgodnie z koncepcją obojętną.

Mimo ścierania się szkół i tak dominuje w zarządzaniu ryzykiem projektu postrzeżenie ryzyka jako obiektywnego zjawiska. Działania w zakresie zarządzania ryzykiem w projekcie koncentrują się na wskazananiu zestawów najlepszych praktyk, czyli konkretnych działań wspierających. Zakłada się, że składa się na nie [7, s. 45–55]: planowanie zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, planowanie reakcji, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka. Wypracowane poprzez tę szkołę instrumenty zarządzania ryzykiem w projektach skutecznie zwiększają ich efektywność.

6. Zarządzanie kryzysowe (ZK)

Kryzys w przedsiębiorstwie to nic innego jak nieodpowiednie działania w przypadku zmaterializowania się ryzyka postrzeganego zgodnie z koncepcją negatywną. W praktyce zarządzania wyróżnia się dwa typowe modele zachowań organizacji wobec przyszłych kryzysów [23, s. 220–224]:

- model tradycyjny, w którym stymulatorem działań jest faktyczna sytuacja kryzysowa, która jako bodziec wyzwała działania mające neutralizować podobne zagrożenia,
- model uwzględniający zarządzanie ryzykiem – zarządzanie ryzykiem jako proces na stałe wpisany w proces zarządzania organizacją ma izolować organizację od zagrożeń kryzysowych.

Zarządzanie kryzysowe obejmuje sytuacje kryzysowe (które zgodnie z cyklem życia przedsiębiorstwa są nieuchronne) oraz działa w sposób doraźny. Wymaga kompetentnego zarządu i sprawnego systemu informacyjnego [23, s. 201–203]. Badania potwierdzają, że organizacje, które przygotowały plany kryzysowe, mają większą szansę szybciej opanować kryzys i ograniczyć straty, gdyż zabezpieczają w ten sposób ryzyko wybuchu niekontrolowanego kryzysu, utraty zysków i zachwiania pozycji na rynku. Cele działań antykryzysowych sprowadzają się w istocie rzeczy do prewencji, kontroli i obserwowania (monitorowania) symptomów.

7. Analiza porównawcza

Jako kryteria porównania współczesnych koncepcji zarządzania ryzykiem w pracy wykorzystano: horyzont czasowy, jaki obejmują w zarządzaniu ryzykiem przedstawiane koncepcje, założone cele, zakres, jaki obejmują w przedsiębiorstwie, relację do strategii działania organizacji, poziom oddziaływania na szczeblu organizacji, wykorzystywaną metodę, produkt, jaki oferują, wykorzystywane kluczowe parametry, analizowane rodzaje ryzyka, częstość występowania zagrożeń oraz osoby odpowiedzialne. Wyniki porównania przedstawiono w tabeli.

Przeanalizowane koncepcje nie są rozłączne i mogą być jednocześnie realizowane w przedsiębiorstwach, co więcej, nawet bardzo często współdziałają ze sobą. Z badań prowadzonych w ramach projektu „Łódzkie – tygiel firm logistycznych” wynika, że z 178 firm logistycznych (wśród których dominowały małe firmy w wieku od 3 do 8 lat) poddanych badaniu 45 firm (25%) ma holistyczny system zarządzania ryzykiem, 116 firm (65%) realizuje zarządzanie ciągłością działania, a 41 firm (23%) – zarządzanie kryzysowe. Niestety, w przedstawionych badaniach zarządzanie ryzykiem w projekcie nie było badane. Było też 49 przedsiębiorstw (27,5%), które nie realizowały żadnej z tych koncepcji. W przypadku tych firm najpopularniejszą

Analiza porównawcza współczesnych koncepcji zarządzania ryzykiem

Koncepcja	ERM	BCM	ZRwP	ZK
Horyzont czasowy	ciągły	powtarzalny (okresowy)	skończony	doraźny (incydentalny), jednorazowy
Cele	względne zapewnienie bezpieczeństwa i wykorzystanie szans	zapewnienie ciągłości działania	skuteczne zrealizowane projektu	opanowanie kryzysu i zmniejszenie jego skutków
Zakres	wszystko	zdarzenia incydentalne	obszar projektu	sytuacje kryzysowe
Koncepcja rozumienia ryzyka	obojętna	negatywna	negatywna (wyjątkowo obojętna)	negatywna
Relacja do strategii	prewencja (działania proaktywne)	proaktywny – reaktywny – strategiczny	proaktywny ograniczony do obszaru projektu	przygotowanie <i>a priori</i> reaktywny
Poziom	strategiczny	operacyjny	operacyjny	strategiczny
Metoda podstawowa	analiza ryzyka	analiza wpływu na działalność	analiza wpływu na budżet i harmonogram	analiza zagrożeń kryzysowych
Produkt	system, polityka, zasady postępowania, plan działania	plany ciągłości działania, odtworzenia, zarządzanie incydentalne	modyfikacje projektu, zabezpieczenie strategii jego realizacji	plany awaryjne, wyjście z kryzysu
Kluczowe parametry	prawdopodobieństwo i wpływ	czas i wpływ	prawdopodobieństwo i wpływ	wpływ
Rodzaje ryzyka	wszystkie typy	zagrożenia powodujące znaczące zakłócenia w działalności	wszystkie typy	zagrożenia mogące doprowadzić do sytuacji kryzysowych
Częstość występowania zagrożeń	od stopniowego do nagłego	nagle lub eskalujące	od stopniowego do nagłego	nagle
Osoby odpowiedzialne	menedżer ryzyka	osoba odpowiedzialna	menedżer projektu	menedżer kryzysowy

koncepcją było zarządzanie ciągłością działania – może to wynikać z tego, że jest to koncepcja, która jest najczęściej realizowana ze względu na wymagania prawne. Warto zauważyć, że wszystkie trzy koncepcje realizuje tylko 5 badanych firm. Z 45 firm zarządzających ryzykiem 27 (czyli ponad połowa) dodatkowo wykorzystuje zarządzanie ciągłością działania. Z 41 firm wykorzystujących zarządzanie kryzysowe 13 (co trzecia) realizuje jeszcze zarządzanie ciągłością działania, a tylko 6 (co siódma) zarządzanie ryzykiem. Natomiast z firm, które nie posiadają holistycznego zarządzania ryzykiem, aż 89 (67%) realizuje koncepcje zarządzania ciągłością działania, a 33 (25%) zarządzania kryzysowego [19, s. 145, 202].

Podsumowanie

Badania podkreślają, że współczesne koncepcje zarządzania ryzykiem mają zarówno części wspólne, jak i te istotnie je wyróżniające. Ze względu na prowadzone rozważania warto zauważyć, że z podmiotowego i przedmiotowego punktu widzenia teoria zarządzania ryzykiem nie powinna być rozpatrywana w oderwaniu od teorii przedsiębiorstwa, gdyż jak pokazano w badaniach, leży u jej podstaw. Różne przedsiębiorstwa mają różne podejścia do omawianych koncepcji i kształtowania świadomości pracowników w zakresie ryzyka. Obecnie omawiane koncepcje nie są już dodatkiem do ogólnego zarządzania przedsiębiorstwa, lecz są jego integralną częścią. Z badań wynika, że nie istnieje jedna recepta na wykorzystanie przedstawionych koncepcji w granicach całego przedsiębiorstwa. Wiele zależy od potrzeb, uwarunkowań, kultury organizacyjnej i cech menedżerów zajmujących się doskonaleniem systemu zarządzania. W dalszych badaniach warto sprawdzić, czy wykorzystywane koncepcje w zakresie zarządzania ryzykiem zależą od przyjętego spojrzenia na całą organizację, przyjętej teorii przedsiębiorstwa, koncepcji rozumienia ryzyka przez menedżerów oraz postrzegania uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

Bibliografia

1. *A Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management*, Business Continuity Institute, www.thebci.org [dostęp: 12.08.2010].
2. Bernstein P. (1997), *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, PWN, Warszawa.
3. DeLoch J.W. (2000), *Enterprise – Wide Risk Management – Strategies for Linking Risk and Opportunity*, Financial Time, Ulton.
4. Gadomski A.M. (2012), *Global TOGA Meta-Theory*, <http://erg4146.casaccia.enea.it/wwwerg26701/Gad-toga.htm> strona istnieje od 1997 [dostęp: 12.08.2012].
5. Kaczmarek T.T., Ćwiek G. (2009), *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa.
6. Kaplan R.S., Mikes A. (2012), *The Big Idea Managing Risks: A New Framework*, Harvard Business Review, no. 6, s. 3–13.
7. Kerzner H. (2005), *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Helion, Warszawa.
8. Klimczak K.M. (2007), *Teorie zarządzania ryzykiem wobec rzeczywistości*, w: *Dylematy teorii ekonomii w rzeczywistości gospodarczej XXI wieku*, Interdyscyplinarne Koło Naukowe Doktorantów Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
9. Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>, oryg. Schaffner & Marx, Boston [dostęp: 13.02.2013].
10. Krupski R. (2012), *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, Przegląd Organizacji, nr 11, s. 3–8.
11. Krzakiewicz K. (2013), *Zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem w zarządzaniu strategicznym*, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, red. E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 135–146.
12. Kuratko D., Hodgetts R. (2004), *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice*, 6th ed., Thomson South-Western, Mason Ohio.
13. MacCrimmon K., Wehrunga D.A. (1986), *Takings Risks. The Management of Uncertainty*, Free Press, New York.
14. Małkowska-Borowczyk M. (2012), *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyty Naukowe, nr 235, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 9–21.
15. Marsh J.G., Shapira Z. (1987), *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*, Management Science, vol. 33, no. 11, s. 1404–1418.
16. Mikes A. (2007), *Convictions, Conventions and the Operational Risk Maze – the Cases of Three Financial Services Institutions*, International Journal of Risk Assessment and Management, vol. 7, no. 8, s. 1027–1056.
17. Mikes A. (2009), *Risk Management and Calculative Cultures*, Management Accounting Research, no. 20, s. 18–40.
18. Miller M.H., Modigliani F. (1958), *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, American Economic Review, vol. 48, s. 261–297.
19. Sekieta M. (red.) (2012), *Łódzkie – tygiel firm logistycznych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
20. Smith C., Stulz R.M. (1995), *The Determinants of Firm's Hedging Policies*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, vol. 20 (4), s. 391–405.
21. Staniec I. (2011), *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1099, Łódź.
22. Willett A.H. (1901), *The Economic Theory of Risk and Insurant*, Columbia University Studies in Political Science, no. 2.
23. Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa.
24. Zhang H. (2011), *Two Schools of Risk analysis: A Review of Past Research on Project Risk*, Project Management Journal, vol. 42, no. 4, s. 5–18.

Anna Starosta

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PRZYCZYNY KRYZYSU W PRZEDSIĘBIORSTWACH – UJĘCIE TEORETYCZNE I EMPIRYCZNE

Streszczenie: Kryzys silnie oddziałuje na funkcjonowanie organizacji. Nie zawsze można mu zapobiec i się do niego przygotować. Bardzo istotne znaczenie odgrywa poprawna identyfikacja źródeł kryzysu. Dzięki temu możliwe jest sprawne podejmowanie działań antykryzysowych, które będą mogły koncentrować się nie na widocznych przejawach kryzysu (jego symptomach), tylko na rzeczywistych przyczynach.

Badania przeprowadzone przez autorkę w 2013 r. na próbie 60 dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 249 pracowników) funkcjonujących w Wielkopolsce miały na celu zidentyfikowanie siły oddziaływania zarówno czynników endogenicznych, jak i egzogenicznych. Przedsiębiorstwa zauważyły większy wpływ czynników zewnętrznych (gdzie średnia siła wpływu wynosiła 0,98). W przypadku czynników wewnętrznych średnia siła wpływu wynosiła 0,65. Najistotniejszymi przyczynami zewnętrznymi były: obniżenie popytu, niekorzystne zmiany koniunkturalne, wzrost presji konkurencji i wzrost kosztów pracy. Natomiast do najistotniejszych przyczyn wewnętrznych zaliczyć można: niewłaściwą strategię, niesystematyczny i niewystarczający monitoring zmian zarówno we wnętrzu, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz niewystarczające umiejętności menedżerów.

Słowa kluczowe: kryzys, wewnętrzne przyczyny kryzysu, zewnętrzne przyczyny kryzysu.

THE CAUSES OF THE CRISIS IN ENTERPRISES – THEORETICAL AND EMPIRICAL APPROACH

Abstract: The crisis has a strong impact on the functioning of the organization. It is not always possible to prevent it and prepare for it. A very important role is played by the correct identification of the sources of the crisis. It allows for efficient anti-crisis measures, which will focus not on the visible manifestations of the crisis (the symptoms), but on the real causes. The purpose of the research conducted by the author in 2013 on a sample of 60 large companies (employing more than 249 employees) in the area of Greater Poland is to identify the impact of endogenous and exogenous factors of crises. The research showed a more important role of external factors (where the average intensity was 0.98). In the case of internal factors the average force of impact was 0.65. The most important external factors were: lower market demand, unfavorable cyclical trends, increased competitive pressures and increased labor costs. On the other hand, the most important internal reasons are: wrong strategy, unsystematic and inadequate monitoring of changes both inside and of the company environment and insufficient managerial skills.

Keywords: crisis, internal causes of the crisis, external causes of the crisis.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa coraz częściej narażone są na funkcjonowanie w sytuacji kryzysowej. Niektórzy autorzy uważają, że taka sytuacja jest stanem permanentnym, gdyż charakteryzuje się koniecznością podejmowania szybkich decyzji, ograniczonym dostępem do informacji oraz niepewnością otoczenia. Sam kryzys natomiast najczęściej jest postrzegany w sposób pejoratywny, jako zjawisko, stan lub proces mogący skutkować negatywnymi konsekwencjami dla funkcjonowania organizacji bądź też zagrozić jej egzystencji.

W związku z tym konieczne jest zwrócenie uwagi na czynniki, które doprowadzają do kryzysu. Dzięki temu możliwe będzie sprawne podejmowanie działań antykryzysowych, które będą mogły koncentrować się nie na widocznych przejawach kryzysu (jego symptomach), tylko na rzeczywistych przyczynach.

Celem artykułu jest wskazanie przyczyn wynikających zarówno z wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia oraz przedstawienie wyników badań dotyczących najczęściej występujących przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwach.

1. Endogeniczne i egzogeniczne przyczyny kryzysu

Przyczyny kryzysu często dotyczą nawarstwiających się problemów o charakterze przyczynowo-skutkowym i nie zawsze są widoczne od samego początku. Najczęściej prezentowany w literaturze podział przyczyn dzieli je na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Przyczyny zewnętrzne (wynikające z otoczenia organizacji) mogą wynikać zarówno z makrootoczenia, jak i mikrootoczenia. Do grupy przyczyn związanych z dalszym otoczeniem organizacji zaliczyć można:

- otoczenie polityczne
 - zmiany w polityce celnej i koncesyjnej,
 - nagłe zmiany cen towarów regulowanych przez rząd, np. energia, paliwa,
 - niekorzystna polityka handlowa państw rozwiniętych [6, s. 157],
- otoczenie ekonomiczne
 - zmiany w polityce fiskalnej i ekonomicznej państwa,
 - tempo wzrostu gospodarczego,
 - zmiany w podatkach,
 - recesja,
 - inflacja,
- otoczenie społeczne
 - obniżenie dochodów ludności,
 - zmiana modelu konsumpcji oraz oszczędzania,
 - rosnące bezrobocie,
- otoczenie technologiczne
 - tempo zmian technologicznych [10, s. 51],
 - skracanie się cyklu życia produktów [4, s. 174].

W grupie przyczyn kryzysu wynikających z mikrootoczenia wyróżnić można m.in.:

- silną presję konkurencji,
- skracający się cykl życia sektora,
- silne oddziaływanie dostawców i odbiorców,
- wysokie tempo i konkurencyjność substytutów [7, s. 21–22],
- dynamikę zmian barier wejścia i wyjścia,
- zatory płatnicze [9, s. 69],
- pogłoski o niekorzystnej sytuacji przedsiębiorstwa kształtujące złą opinię,
- negatywne przedstawienie w środkach masowej informacji [2, s. 16].

Kolejną istotną grupę przyczyn kryzysu stanowią przyczyny wewnętrzne (dotyczące elementów wewnętrznych systemu). Grupa ta obejmuje wszystkie aspekty związane z zarządzaniem, zasobami ludzkimi, celami, strukturą organizacyjną oraz technologią. Najczęstszą przyczyną kryzysu jest niezachowanie równowagi pomiędzy celami a zasobami przedsiębiorstwa [2, s. 22]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo w błędny sposób interpretuje swoją pozycję w otoczeniu, co determinuje błędne – z samego założenia – określenie celów, a także zasobów. I. Argenti wskazuje pięć podstawowych, wewnętrznych przyczyn kryzysu. Należą do nich:

- autokratyczny styl zarządzania,
- brak zaangażowania rady nadzorczej w funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- nierówne rozłożenie sił w kadrze zarządzającej,
- słaba pozycja dyrektora do spraw finansów,
- sprawowanie przez tę samą osobę funkcji prezesa zarządu i rady nadzorczej [1, s. 123].

Wymienione wewnętrzne przyczyny kryzysu wydają się niewystarczające, ponieważ ukazują spojrzenie wycinkowe oraz dotyczą przedsiębiorstw o określonej formie organizacyjno-prawnej.

Identyfikując przyczyny kryzysu, warto zwrócić uwagę na propozycję przedstawioną przez D. Schendela, G.R. Pattona i J. Riggsa. Autorzy doszukują się przyczyn kryzysów głównie w zarządzaniu (stylu, kulturze organizacyjnej, metodach zarządzania), a także w malejących przychodach. Spadek przychodów może być wynikiem zmniejszającego się popytu, coraz większej ilości i silnej presji konkurencji, jak również coraz wyższych kosztów [5, s. 29].

Do wewnętrznych przyczyn kryzysu można również zaliczyć utratę lojalności pracowników i ich niskie morale. Może być ono spowodowane konfliktami, zwiększoną niepewnością, nieodpowiednią motywacją czy niezadowolaniem z pracy wywołanym przez niedoceniecie przez pracodawcę. Kryzysy spowodowane utratą lojalności pracowników często nie mają otwartego charakteru, jednak skutkują obniżającą się efektywnością, spadkiem sprawności działania oraz wydłużeniem czasu realizowanych działań [2, s. 16–17].

Istotnym elementem powodującym kryzys jest błędne zarządzanie finansami, obejmujące swoim zakresem takie problemy, jak:

- nieodpowiednia kontrola finansowa – może ona oznaczać brak bądź też nieodpowiednie mechanizmy dotyczące prognozowania przepływów pieniężnych, systemów kosztowych, budżetowania czy monitorowania kluczowych mierników efektywności [8, s. 37],
- brak strategii finansowej,
- brak lub niedostateczny controlling,
- brak płynności finansowej [7, s. 23],
- niższe niż oczekiwane rezultaty finansowe – w momencie, kiedy akcjonariusze, właściciele, kooperanci nie są zadowoleni z rezultatów działalności, może to doprowadzić do kryzysów. Może dojść do obniżenia zaufania tych podmiotów, a w konsekwencji do obniżenia efektywności działań. Kryzys zaufania może doprowadzić do spadku wartości przedsiębiorstwa [2, s. 16].

Błędy w zarządzaniu finansami to jedna z przyczyn dynamicznej zmiany struktury kosztów. Wysokie koszty często są ściśle skorelowane z pogorszeniem się pozycji rynkowej i ograniczeniem konkurencji cenowej. Głównych źródeł niekorzystnej pozycji kosztowej można się doszukiwać w niewykorzystywaniu okazji rynkowych, niewykorzystaniu efektu skali, uzależnieniu się od dostawców czy też niedostatecznym inwestowaniu.

Kolejną przyczyną wewnętrzną jest niewłaściwe podejście do działań marketingowych. Najczęściej w literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, że jest to widoczny dla otoczenia przejaw braku obiektywnej oceny sytuacji oraz braku czujności i weryfikacji sygnałów płynących zarówno z przedsiębiorstwa, jak i otoczenia. Przedsiębiorstwa poprzez podejmowanie działań zmierzających do uniknięcia kryzysu często popadają w zbyt optywizm. Powoduje to obniżenie koncentracji menedżerów oraz powtarzalność sprawdzonych zachowań. Przejawia się to w nieprzemyślanych wydatkach na reklamę, zwracaniu mniejszej uwagi na potrzeby klientów, ograniczeniu usług posprzedażowych, nieadekwatnych do potrzeb klientów działaniach promocyjnych (lub w ich zaniechaniu), niewystarczających wydatkach na badania rynku i rozwój nowych produktów.

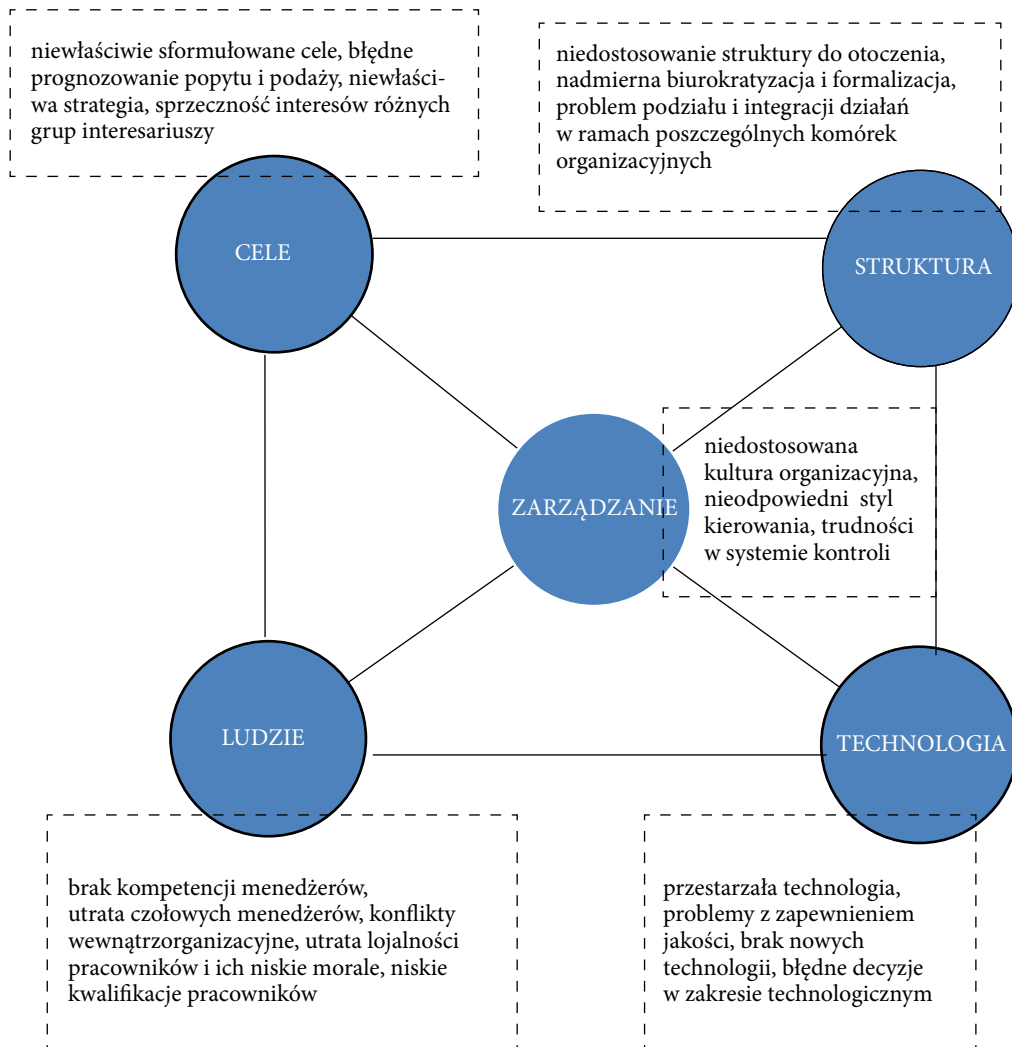
Dokonując systematyzacji przyczyny wewnętrznych kryzysu, można rozpatrywać je ze względu na zakres ich oddziaływania oraz obszary, których dotyczą.

Uwzględniając podział ze względu na zakres oddziaływania, przyczyny kryzysu można podzielić na dwie grupy:

- czynniki kryzysotwórcze o wymiarze strategicznym (wywołujące kryzysy głębsze i długotrwałe, przez co trudniejsze do przezwyciężenia),

– czynniki kryzysotwórcze o znaczeniu operacyjnym (wywołujące kryzysy krótsze o mniejszej sile nążeńia, które można w łatwiejszy i szybszy sposób pokonać) [10, s. 48].

Ze względu na obszar, którego dotyczą, przyczyny wewnętrzne można podzielić zgodnie z systemowym modelem organizacji Henry'ego Leavita [3], modyfikując go o dodatkowy element, jakim jest zarządzanie.



Rysunek 1. Wybrane przyczyny wewnętrzne zgodnie z podziałem na obszary ich występowania

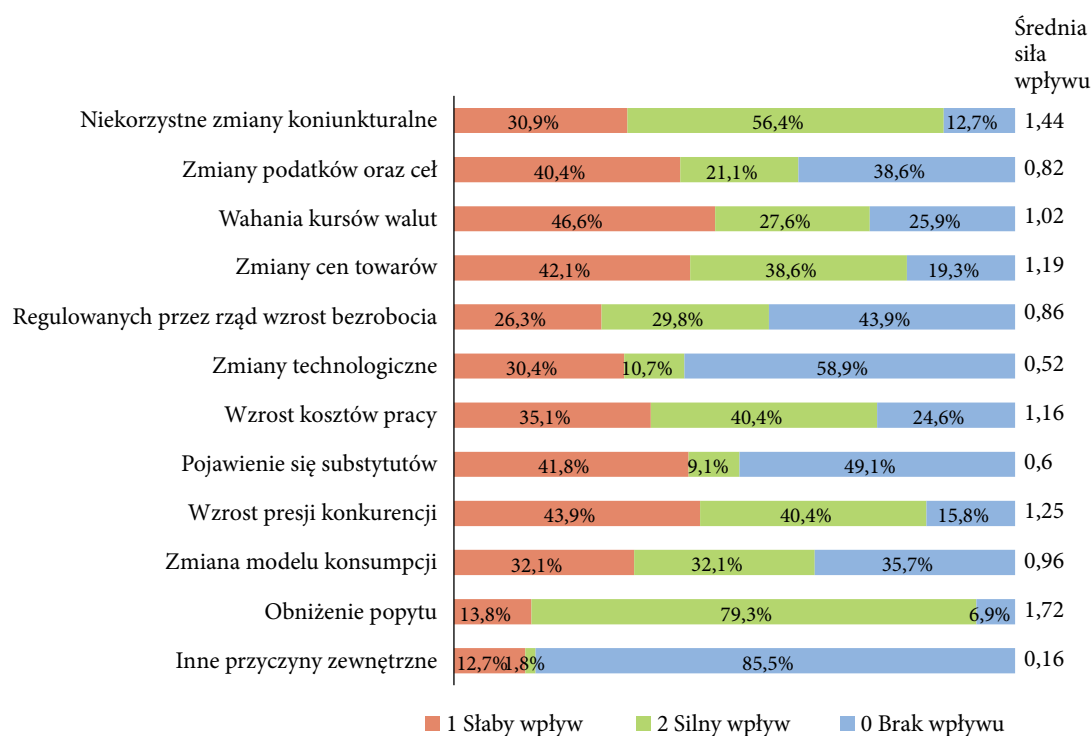
W każdym przedsiębiorstwie, ze względu na jego różną charakterystykę, można wyróżnić inne przyczyny kryzysu. Dlatego nie można stworzyć jednego, uniwersalnego ich zestawu.

2. Empiryczne ujęcie przyczyn kryzysu

W 2013 r. autorka przeprowadziła badania na próbie 60 dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 249 osób) funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego. Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego. Respondentami byli przedstawiciele kadry zarządzającej.

Jednym z aspektów, którego dotyczyło badanie, było określenie przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwach. Badanie odnosiło się do lat 2008–2012.

Na kryzys w przedsiębiorstwach miały wpływ zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne.



Rysunek 2. Siła wpływu czynników zewnętrznych na wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie

Największy wpływ na wystąpienie kryzysu wśród czynników zewnętrznych miało obniżenie popytu (ponad 93% przedsiębiorstw zauważyło wpływ tej przyczyny). Wskazuje na to również najwyższa wartość średniej siły wpływu – 1,72. Bardzo silny wpływ na wystąpienie kryzysu miały także niekorzystne zmiany koniunkturalne (56,4% przedsiębiorstw określiło wpływ tego czynnika jako silny – średnia ważona przyjmuje w tym przypadku wartość 1,44) oraz wzrost presji konkurencji (średnia siła wpływu wyniosła 1,25) i wzrost kosztów pracy (40,4% wskazań dla silnego wpływu – średnia siła wpływu na poziomie 1,16). Przedsiębiorstwa zauważały także oddziaływanie otoczenia ekonomicznego i politycznego, chociaż nie tak istotne jak w przypadku innych czynników. Potwierdza to liczba wskazań takich czynników, jak nagle zmiany cen towarów regulowanych przez rząd, np. energia, gaz, paliwa – niemal co drugie przedsiębiorstwo zauważyło słaby wpływ tego czynnika (średnia siła wpływu wyniosła 1,19), wahania kursów walut (46,6% ze średnią siłą wpływu 1,02) oraz wzrost bezrobocia (42,1% dla słabego wpływu – średnia siła wpływu 0,86). Dwa na trzy przedsiębiorstwa zwracały uwagę na oddziaływanie zmian modelu konsumpcji, chociaż tylko co trzecie przedsiębiorstwo wskazywało na silny wpływ tego czynnika na wystąpienie kryzysu – średnia siła wpływu wyniosła 0,96. Wśród badanych przedsiębiorstw najmniejszy wpływ na kryzys przypisywany był zmianom technologicznym (średnia siła wpływu 0,52), pojawieniu się substytutów (0,6) oraz zmianie podatków i ceł (0,82).

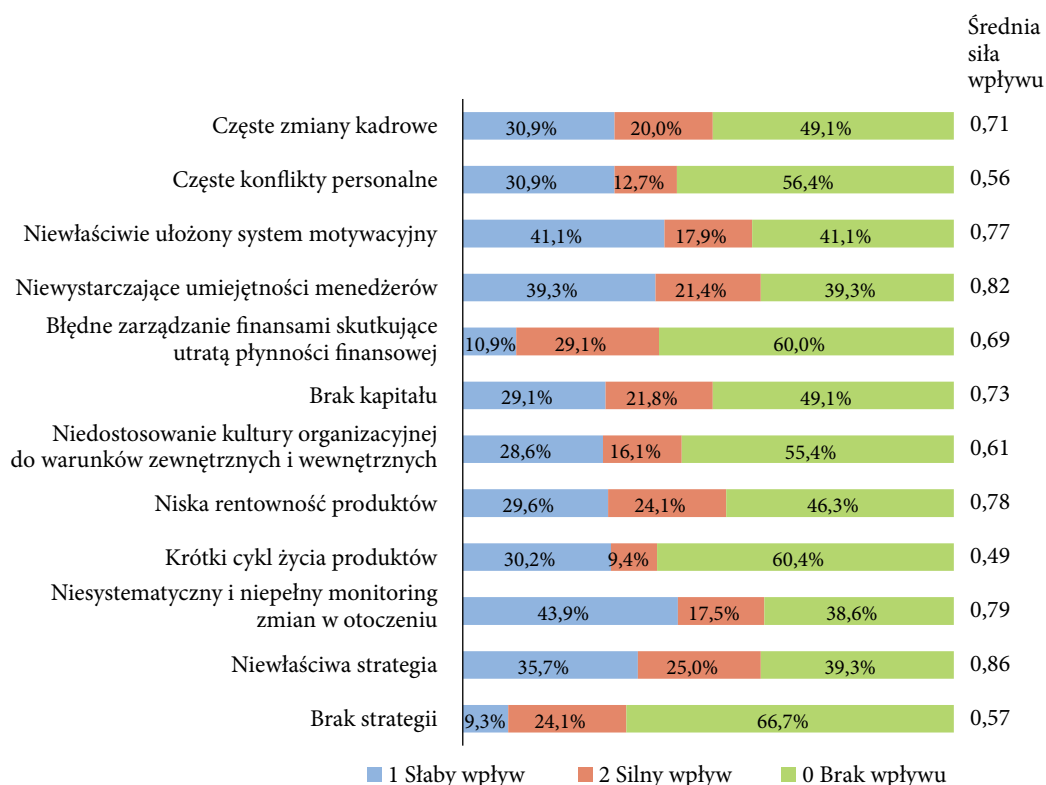
Dla porównania warto zwrócić uwagę na wcześniej prowadzone badania dotyczące przyczyn kryzysu. Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez A. Zelek¹ [10, s. 67] wskazują, że największy wpływ na pojawienie się kryzysu miała recesja w gospodarce (67%). W ostatnich latach zauważyć można wzrost wpływu zmian koniunkturalnych i presji konkurencji (w 2002 r. na poziomie 65%, w latach 2008–2012 niecałe 85%). Cały czas istotną okazuje się polityka państwa, w tym kursy walut czy stopa bezrobocia (w badaniach z 2002 r. odpowiednio 32,6% oraz 41,3%). Inne badania, przeprowadzone przez A. Zakrzewską-Bielawską² [9, s. 73], chociaż przeprowadzone w przedsiębiorstwach restrukturyzowanych, wskazują na duży wpływ

¹ Badania przeprowadzone na próbie 117 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego w 2002 r. Badaniu poddani zostali przedstawiciele kadry kierowniczej wyższego i niższego szczebla.

² Badania przeprowadzone w 2001 r. na próbie 65 dużych przedsiębiorstw z terenu całej Polski.

rosnącej konkurencji, jak również na wzrost kosztów pracy. Nie można wskazać tutaj wartości procentowych, gdyż respondenci posługiwali się skalą pięciostopniową, a otrzymane wyniki zagregowano do średniej arytmetycznej. Wysoki poziom wskazań otrzymała również zmiana oczekiwań klientów. Wynika z tego, że pomimo upływu czasu te same przyczyny zewnętrzne posiadają istotny wpływ na pojawienie się kryzysu.

Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że czynnikami wpływającymi na pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie były zwłaszcza czynniki nieuzależnione bezpośrednio od funkcjonowania przedsiębiorstwa – przyczyny zewnętrzne. Choć przedsiębiorstwa niechętnie wskazują na wewnętrzne przyczyny kryzysu, są one równie istotne.



Rysunek 3. Siła wpływu czynników wewnętrznych na wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie

Największym problemem dla przedsiębiorstw okazują się aspekty strategiczne. Na brak lub niewłaściwą strategię wskazuje odpowiednio 30% i ponad 60% przedsiębiorstw, z czego około 25% wskazuje na silny wpływ tej grupy czynników na pojawienie się kryzysu. Niewłaściwa strategia jest także najistotniejszą wewnętrzną przyczyną kryzysu, biorąc pod uwagę średnią siłę wpływu – 0,86. Istotny wpływ przypisuje się również niesystematycznemu i niewystarczającemu monitoringowi zmian zarówno we wnętrzu, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa – średnia siła wpływu wynosi 0,79. 17,5% przedsiębiorstw wskazało, że jest to istotny aspekt wpływający na pojawienie się kryzysu, natomiast niecałe 45% wskazało na niskie oddziaływanie tej przyczyny. Część kadry zarządzającej przyznała, że na kryzys wpływ miały także niewystarczające umiejętności menedżerów. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw uznało to za czynnik determinujący jego wystąpienie – średnia siła wpływu w tym przypadku wyniosła 0,82. Wysoki poziom wskazań tej przyczyny przekłada się również na istotność innych przyczyn, które pośrednio z tego wynikają. Przykładem może być błędnie skonstruowany system motywacyjny (0,77), którego istotny wpływ zauważyło niecałe 18% przedsiębiorstw, ponad 40% wskazało na mały jego wpływ. Relatywnie wysokie wartości średniej siły wpływu dla zmian kadrowych (0,71), niskiej rentowności produktów (0,78) oraz braku kapitału (0,73)

wskazują na istotność tych przyczyn w kontekście pojawienia się kryzysu. Warto zwrócić uwagę na inny czynnik endogeniczny, jakim jest kultura organizacyjna. Choć większość menedżerów zdaje sobie sprawę z jej istotności, w praktyce tylko 44% badanych przedsiębiorstw zauważa jej oddziaływanie na inne podsystemy w organizacji, w tym 28% uważa, że niedostosowanie kultury organizacyjnej do warunków wewnętrznych i zewnętrznych ma słaby wpływ na wystąpienie kryzysu (średnia siła wpływu na poziomie 0,61). Za najmniejszy wpływ przedsiębiorstwa uznały krótki cykl życia produktów (0,49), częste konflikty personalne (0,56) oraz błędne zarządzanie finansami, które może skutkować utratą płynności finansowej (ok. 60% – średnia siła wpływu wyniosła 0,69).

Odnosząc wyniki obecnych badań do badań przeprowadzonych przez A. Zelek w 2002 r. [10, s. 67], można zauważyć tendencję do szukania przyczyn kryzysu zwłaszcza w przyczynach egzogenicznych. Przyczyny endogeniczne mają prawie dwukrotnie mniejszy wpływ na pojawienie się kryzysu. Autorka badań z 2002 r. jako główną przyczynę wewnętrzną ukazała błędne zarządzanie. Termin ten może być bardzo szeroko interpretowany. Jednak można go skonfrontować z niewystarczającymi umiejętnościami menedżerów (60% przedsiębiorstw wskazało wpływ tego czynnika na wystąpienie kryzysu w latach 2008–2012). Bardzo wysoko wskazywany był także brak kapitału. W badaniach z 2002 r. wyniósł on ponad 35%, natomiast w odniesieniu do lat 2008–2012 całkowity wpływ tej przyczyny na wystąpienie kryzysu wyniósł ok. 50%. Pozostałe czynniki wewnętrzne zaprezentowane przez Zelek miały, według badanych przedsiębiorstw, relatywnie mniejsze znaczenie (poniżej 19%). Badania A. Zakrzewskiej-Bielawskiej [9, s.73] wskazują natomiast na trzy istotne czynniki. Największy wpływ spośród wskazanych czynników wewnętrznych miał nadmiar majątku trwałego i wiążące się z tym obciążenie finansowe. Wysoko uplasowały się także takie przyczyny wewnętrzne, jak niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających w gospodarce niedoborów. Rozumieć to można jako niedostosowanie kultury organizacyjnej do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Ostatnim aspektem, który posiadał relatywnie wysoką wartość, jest scentralizowany system podejmowania decyzji, który w sposób bezpośredni jest powiązany z kulturą organizacyjną.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa coraz częściej muszą radzić sobie z kryzysami. Ma na to wpływ zarówno makro-, jak i mikrootoczenie. Przyczyn kryzysu doszukiwać się można także we wnętrzu organizacji. W przeprowadzonym w 2013 r. postępowaniu badawczym przedsiębiorstwa zauważyły większy wpływ czynników zewnętrznych (gdzie średnia siła wpływu wynosiła 0,98). W przypadku czynników wewnętrznych średnia siła wpływu określana była jako 0,65. Rozpatrując przyczyny wewnętrzne przez pryzmat obszaru ich występowania, można zauważyć istotne znaczenie zwłaszcza dwóch grup – ludzi oraz zarządzania. Obszary te zawierają większość najsilniej wpływających czynników na kryzys (siła oddziaływania powyżej 0,7).

Mniejszy (niż w przypadku czynników zewnętrznych) wpływ przyczyn wewnętrznych na występowanie kryzysu może wynikać z postrzegania organizacji przez pryzmat ideału, gdzie nie dostrzega się problemów bądź też się je bagatelizuje. Może on także wynikać z realnego zwiększenia się wpływu czynników egzogenicznych wynikających z turbulencji otoczenia i dużej dynamiki zachodzących w nim zmian.

Bibliografia

1. Argenti J. (1976), *Corporate Collapse*, McGraw Hill, London.
2. Krzakiewicz K. (2008), *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

3. Leavitt H. (1964), *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, New Perspectives in Organization Research.
4. Łuczak M. (2003), *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
5. Schendel D., Patton G.R., Riggs J. (1976), *Corporate Turnaround Strategie: A Study of Profit Decline and Recovery*, Journal of General Management, vol. 3 (3).
6. Stasiewski T. (1995), *Upadek przedsiębiorstw – przyczyny, symptomy i metody przewidywania*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej, nr 33.
7. Urbanowska-Sojkin E. (1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
8. Wieczerzyńska B. (2009), *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Wydawnictwo Fachowe, Warszawa.
9. *Zarządzanie rynkiem operacyjnym* (2008), red. nauk. J. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, C.H.Beck, Warszawa.
10. Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji i Zarządzania „Orgmasz”, Warszawa.
11. Zelek A., Gwarek A. (2002), *Symptomy kryzysu w organizacji*, Firma i Rynek, nr 2.

Monika Stelmaszczyk

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

PRZYCZYNY NIEWYSTARCZAJĄCEJ ANALIZY BŁĘDÓW – BARIERY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE BUDOWLANYM

Streszczenie: Proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych zwiększa dostępność tej kategorii zasobu na różnych szczeblach organizacji. Istnieje jednak wiele czynników utrudniających jego realizację. Jedną z barier jest niewystarczająca analiza popełnianych błędów, która prowadzi do utraty ważnych dla przedsiębiorstwa zasobów. Celem autorki jest identyfikacja źródeł niewystarczającej analizy błędów w przedsiębiorstwie budowlanym. Badanie ma charakter analizy przypadku.

Słowa kluczowe: uczenie się na błędach, bariery dzielenia się wiedzą, przedsiębiorstwo budowlane.

THE CAUSES OF INSUFFICIENT MISTAKES ANALYSIS – THE BARRIERS OF KNOWLEDGE SHARING IN CONSTRUCTION COMPANY

Abstract: The process of knowledge sharing in construction companies increases the availability of this resource category at different levels of the organization. However there are many factors impeding its implementation. One of the obstacles is insufficient analysis of mistakes, which leads to the loss of important organizational resources. The aim of the research is to identify the sources of insufficient analysis of mistakes in a construction company. The research is case study based.

Keywords: mistakes based learning, barriers of knowledge sharing, construction company.

Wprowadzenie

Wiedza jest zasobem, którym przedsiębiorstwo powinno dysponować w celu budowania oraz utrzymywania swojej konkurencyjności [7, s. 103]. Umożliwia ona wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń, jest cenna, trudna do imitacji [6, s. 84–95]. Wiedzę należy poszerzać, ponieważ w głównej mierze to wyjątkowa wiązka zasobów decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, a nie jego otoczenie konkurencyjne, którego w żadnym wypadku nie należy lekceważyć [1, s. 15–17].

Podstawowymi źródłami pozyskiwania wiedzy przez uczestników mikroprzedsiębiorstw są własne doświadczenie oraz kontakty osobiste [3, s. 100]. Zdobywanie doświadczenia następuje podczas podejmowania różnorodnych działań oraz obserwacji ich skutków. Doświadczenie poddane procesowi krytycznej refleksji zostaje przekształcone w wiedzę. Zatem uczenie się na własnych błędach jest uczeniem się poprzez doświadczenie. Jest procesem nabywania oraz modyfikacji wiedzy, prowadzącym do zmiany zachowań.

Drugim istotnym sposobem pozyskiwania tej kategorii zasobu jest bezpośredni kontakt z jej nosicielami, tj. dzielenie się wiedzą. Polega ono na rozpowszechnianiu wiedzy w obrębie danej grupy osób lub jej transferze między określonymi pracownikami lub zespołami pracowniczymi [4, s. 177].

Godny podkreślenia jest fakt, że uczenie się tylko i wyłącznie na własnych błędach powoduje, że pracownicy będą umieli wykonywać różne czynności na poziomie dostatecznym lub przynajmniej dobrym. Mała jest szansa opanowania określonej umiejętności na poziomie bardzo dobrym. Niezbędne są do tego najlepsze wzory – dobrzy nauczyciele, mentorzy, współpracownicy, którzy będą gotowi do dzielenia się wiedzą nie tylko na temat odniesionych sukcesów, lecz przede wszystkim poniesionych porażek.

Jedną z barier hamujących dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie budowlanym jest niewystarczająca analiza popełnianych błędów [5, s. 36–38]. Błąd utożsamiany jest tutaj z nieakceptowanym przez podmiot działania stopniem rozbieżności pomiędzy wytyczonym celem działania a stopniem jego realizacji, tj. uzyskanym wynikiem. W poddanym badaniu przedsiębiorstwie zidentyfikowano definiowane w ten sposób błędy, które powtórzyły się w określonym przedziale czasu. Ich klasyfikacja¹ dokonana została na podstawie zakresu obowiązków inspektora nadzoru inwestorskiego, do których obowiązuje prawo budowlane². Powtarzalność uchybień świadczy o tym, że nie zostały podjęte działania zmierzające do ich eliminacji – nie poddawano ich analizie lub analiza była niewystarczająca. Zatem celem autorki jest odpowiedź na pytanie, co stanowi przyczynę niewystarczającej analizy powtarzających się błędów w przedsiębiorstwie budowlanym.

1. Sprzężenie zwrotne a analiza popełnianych błędów

Popełniając błędy, pracownicy przede wszystkim uczą się, jak je popełniać następnym razem. Nawet jednorazowa porażka powoduje wzrost prawdopodobieństwa jej ponownego wystąpienia w innych, podobnych okolicznościach. Jeżeli określony błąd powtórzony zostanie kilkakrotnie, rośnie tym samym prawdopodobieństwo ponownego pojawienia się go w innej sytuacji. Zanim pracownik rozpozna błędność, nieskuteczność lub szkodliwość swoich działań, a porażka powtórzy się wiele razy, przekształca się ona w zautomatyzowany nawyk. Usunięcie utrwalonych nawyków jest zarówno trudne i czasochłonne, jak i nie w pełni odwracalne. Całkowite pozbywanie się tego, co zostało kiedyś zapamiętane, nie jest możliwe. Poza tym nawyki charakteryzują się tym, że uaktywniają się samoczynnie i mimowolnie. Zatem dają o sobie znać również w takich sytuacjach, w których zdajemy sobie sprawę z ich nieprawidłowości.

Popełnianie błędów przez pracowników niewątpliwie daje im możliwość uczenia się czegoś nowego. Jednak nie zawsze ta nowa wiedza ma charakter konstruktywny, usprawnia ich działania. Popełniając błędy, najłatwiej uczą się oni, jak je popełnić następnym razem w podobnych okolicznościach. Jeżeli zaś porażce towarzyszyć będą natychmiastowe nieprzyjemne konsekwencje, pracownik będzie uczył się unikania podobnych sytuacji lub wykonywania określonych czynności. W takich okolicznościach analiza popełnionego błędu oraz chęć dzielenia się wiedzą na temat swojej porażki ustępuje miejsca unikaniu niemiłych konsekwencji.

Bardzo ważne, z punktu widzenia analizy popełnianych błędów, jest sprzężenie zwrotne. Daje możliwość sprawniejszego rozpoznania błędności lub szkodliwości swoich działań. Szybko rozpoznany błąd dostarcza pracownikowi informację zwrotną na temat nieskuteczności jego działań, skłaniając go tym samym do skoncentrowania się na własnym zachowaniu. Sprzyja formułowaniu nowych pytań, poszukiwaniu dodatkowych informacji, identyfikacji alternatywnych sposobów działania. Stwarza dogodne warunki do analizy popełnionych błędów. Zatem przy okazji odnoszonych porażek można uczyć się czegoś konstruktywnego, jednak nie z powodu popełnienia samego błędu, lecz poprzez dążenie do osiągnięcia wytyczonego celu, dzięki napływającym informacjom zwrotnym o wynikach podejmowanych działań.

¹ Błędy w zakresie sprawowania kontroli; błędy w zakresie sprawdzania jakości wykonywanych robót oraz wbudowanych wyrobów budowlanych; błędy dotyczące sprawdzania i odbioru robót budowlanych i przekazywania ich do użytkowania; kontrolowanie rozliczeń budowy.

² Art. 25 Ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane DzU 2010 r. nr 246, poz. 1623.

2. Atrybucja przyczyn niewystarczającej analizy błędów

Poszukiwanie przyczyn zaistniałego problemu rozpocząć należy od podjęcia próby zidentyfikowania źródeł powstawania powtarzających się błędów. Na uwagę zasługuje zatem fakt, że podczas oceny działań uczestników organizacji dostrzegalne są dwie kategorie celów: cele deklarowane i cele domyślne. Cele deklarowane nie zawsze muszą pokrywać się z celami rzeczywiście realizowanymi, ponieważ jednostka: a) nie zawsze chce je ujawniać, b) czasami nie do końca je sobie uświadamia. Cele deklarowane stanowią często próbę racjonalizacji swoich zachowań, jak również mogą pełnić funkcję mechanizmu chroniącego jednostkę przed „przeżywaniem konfliktów wewnętrznych”.

Poza tym cele, do których realizacji dąży pracownik, nie zawsze są celami uświadamianymi. Zatem ograniczony stopień analizy rozbieżności pomiędzy wytyczonym celem działania a uzyskanym wynikiem, jak również dzielenia się wiedzą na ten temat ze współpracownikami nie zawsze jest konsekwencją świadomie podjętych decyzji.

Tak więc cele mogą być uświadamiane oraz nieuświadamiane, ponieważ działaniami człowieka kierują także motywy nieuświadomione. A więc o celach jednostki związanych z niedostateczną analizą błędów oraz dzieleniem się tą wiedzą w przedsiębiorstwie można wnioskować nie tylko na podstawie jej deklaracji. Przede wszystkim należy dokonywać analizy struktury danego działania głównie poprzez analizę konsekwencji, do których ono prowadzi lub doprowadziło w konkretnym przypadku. Dlatego też autorka, badając barierę dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie budowlanym, którą jest niewystarczająca analiza błędów popełnianych przez inspektorów nadzoru budowlanego, wnioskować będzie nie na podstawie ich deklaracji, lecz opierając się na faktycznych wynikach podejmowanych przez nich działań oraz ich niezamierzonych konsekwencjach.

Niemniej nie każda rozbieżność między wytyczonym celem a wynikiem działań podjętych dla jego realizacji jest błędem. Byłaby nim tylko ta rozbieżność, która przekroczy dopuszczalny margines tolerancji. Jednak uczestnicy organizacji różnią się od siebie zarówno poglądami i stosunkami do popełnianych błędów, jak i interpretacją odchyłeń od stanu pożądanego i postrzeganiu ich w kategoriach błędów.

Atrybucja przyczyn popełnianych błędów może mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Czynniki wewnętrzne mają charakter podmiotowy, natomiast zewnętrzne przyczyny niepowodzeń lokalizowane są w innych ludziach lub zewnętrznych okolicznościach. Z punktu widzenia procesu uczenia się na błędach jest lepiej, jeżeli pracownik w swojej interpretacji przyczyn niepowodzenia odwołuje się do czynników wewnętrznych. Łatwiej jest mu podejmować próby skorygowania swojego działania, jeżeli odpowiedzialność za końcowy wynik przypisze sobie. Niewystarczająca analiza popełnionych błędów i przede wszystkim próba wprowadzania zmian jest zwykle bardzo trudna (wręcz czasami niemożliwa) w konfrontacji z czynnikami zewnętrznymi, kiedy odchylenie od stanu pożądanego interpretowane jest jako „wyjątkowy pech” lub przyczyna niepowodzenia nazwana zostanie „obiektywną przeszkodą”. Jeżeli pracownik, identyfikując przyczynę występowania odchylenia wyniku działania od akceptowanego stanu, odwoła się do czynników zewnętrznych (niezależnych od niego), może wysunąć wnioski, że nie ma potrzeby analizy i korekty jego zachowań. Trudno jest więc wykorzystać tak zinterpretowaną porażkę do usprawnienia swoich działań w przyszłości.

Z powyższych rozważań wynika, że określenie przyczyn niewystarczającej analizy błędów zależne jest od identyfikacji źródeł ponoszonych porażek i wyodrębnienia z ich grona czynników o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym.

3. Przyczyny niewystarczającej analizy błędów w przedsiębiorstwie budowlanym

Badaniu poddane zostało mikroprzedsiębiorstwo budowlane funkcjonujące na terenie województwa świętokrzyskiego. Wybór branży budowlanej uwarunkowany został tym, że jest ona ważnym działem re-

gionalnej gospodarki. Wśród „sektorów wysokiej szansy” województwa świętokrzyskiego jest wymieniana na pierwszym miejscu, przed przemysłem metalowych i lecznictwem uzdrowiskowo-rehabilitacyjnym³.

Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa są nadzory inwestorskie. Badanie przeprowadzone zostało z pełnoprawnymi uczestnikami procesu budowlanego: właścicielem pełniącym w procesie budowlanym funkcję inspektora nadzoru branży ogólnobudowlanej oraz z dwoma pracownikami: inspektorem nadzoru instalacji sanitarnych oraz inspektorem nadzoru instalacji elektrycznych i słaboprądowych.

W celu zdobycia informacji przeprowadzony został wywiad częściowo ustrukturyzowany, który odbył się w październiku 2013 r. w siedzibie przedsiębiorstwa podczas dwugodzinnej rozmowy z każdym z respondentów. Analizie poddano czteroletni przedział czasowy, który wynika z maksymalnego czasu realizacji inwestycji⁴.

Chcąc uzyskać odpowiedź na pytanie, co stanowi przyczynę niewystarczającej analizy błędów popełnianych w obszarze nadzorów inwestorskich, przystąpiono do zdiagnozowania przyczyn występowania błędów powtarzających się. Na podstawie studiów literaturowych dokonano ich klasyfikacji według następujących kategorii:

1. Świadome naruszanie zasad (pracownik świadomie nie przestrzega reguł procesu lub postępuje wbrew przyjętej praktyce).
2. Nieuwaga (pracownik nieumyślnie narusza obowiązującą specyfikę procesu lub operacji).
3. Brak zdolności (zadanie przerasta pracownika z powodu braku umiejętności niezbędnych do jego wykonania, niewłaściwych warunków albo niedostatecznego szkolenia).
4. Nieprawidłowości procesowe (kompetentny pracownik sumiennie przestrzega reguł procesu, te jednak zawierają błąd lub są niekompletne).
5. Wymagające zadanie (zadanie jest zbyt trudne, aby pracownik mógł je wykonać dobrze za każdym razem).
6. Złożoność procesowa (proces złożony z wielu elementów załamuje się w przypadku niestandardowego działania).
7. Niepewność (nie mając pewności co do rozwoju sytuacji w przeszłości, pracownicy podejmują pozornie racjonalne działania, które przynoszą niepożądane efekty).
8. Testowanie hipotezy (eksperyment, który miał potwierdzić trafność koncepcji albo projektu, zakończył się niepowodzeniem).
9. Eksperymenty rozpoznawcze (test przeprowadzony w celu poszerzenia wiedzy i zbadania jakiejś metody daje inny wynik, niż się spodziewano) [2, s. 70].

Lista przyczyn popełnianych błędów rozpoczyna się od świadomego naruszania zasad. Winę za podejmowanie tego typu działań ponosi pracownik. W przypadku nieuwagi wynikającej z zaniedbań winnego należy upatrywać również w pracowniku. Jeżeli jednak nieuwaga wywołana zostanie np. zmęczeniem wynikającym ze zbyt długiej, wytężonej pracy, winny będzie raczej przełożony, który nakazał pracę w nadgodzinach. Rozpatrując każdą z następnych kategorii przyczyn, coraz trudniej jest jednoznacznie wnioskować o winie pracownika. Natomiast w przypadku porażki odniesionej w kontekście przemysłanego eksperymentowania przeprowadzonego w celu pozyskania nowych, cennych informacji trudno mówić o winie, jeżeli efektem badania jest wynik inny, niż się spodziewano.

W poddanym badaniu przedsiębiorstwie budowlanym zidentyfikowano cztery z dziewięciu wskazanych kategorii przyczyn, do których zaliczono:

- nieuwagę;
- brak zdolności;
- wymagające zadania;
- złożoność procesową.

³ swietokrzyskie.coie.gov.pl/pl/dla-inwestorow/a,105,sektory-wysokiej-szansy-wwojewodztwie-swietokrzyskim.html (dostęp: 15.01.2013).

⁴ Art. 142.1 Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo o zamówieniach publicznych DzU 2010 r. nr 113, poz. 759.

Przyczynami występującymi najczęściej była nieuwaga oraz złożoność procesowa. Błędy popełnione nieumyślnie, tj. przez nieuwagę, świadczą o winie inspektora. Zaliczyć je należy do grupy czynników wewnętrznych, w przypadku których inspektor nadzoru inwestycyjnego odpowiedzialność za poniesioną porażkę przypisał sobie. Jest to sprzyjająca sytuacja dla przeprowadzenia analizy popełnionego błędu i podjęcia próby skorygowania swojego działania. Natomiast drugą z wymienionych przyczyn była złożoność procesowa, którą w analizowanym przypadku należy zaliczyć do zewnętrznych przyczyn występowania odchylenia wyniku działania od akceptowanego stanu. Inspektorzy nie dostrzegali potrzeby korekty swoich działań, a przede wszystkim dokonywania dogłębnych analiz błędów, ponieważ przyczyn ich wystąpienia upatrywali w czynnikach od nich niezależnych.

Respondenci, identyfikując przyczyny niepowodzeń, dużo rzadziej odwoływali się do braku zdolności, będących czynnikiem wewnętrznym, oraz do wymagających zadań – czynnika zewnętrznego (rysunek).

Atrybucja przyczyn popełnionych błędów	
Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Nieuwaga	Złożoność procesowa
Brak zdolności	Wymagające zadanie

Atrybucja przyczyn występowania odchylenia wyniku działania od akceptowanego stanu w przedsiębiorstwie budowlanym

Każdy z inspektorów nadzoru inwestorskiego stwierdził, że ze względu na specyfikę wykonywanej pracy nie może sobie pozwolić na świadome naruszanie obowiązujących zasad lub podejmowanie działań z pozoru racjonalnych (niepewność). Jeżeli zaś chodzi o nieprawidłowości procesowe, jednym z podstawowych zadań respondentów jest ich wychwytywanie. Natomiast testowanie hipotez oraz eksperymenty rozpoznawcze nie występują na tym etapie procesu budowlanego, w którym uczestniczą inspektorzy nadzoru inwestorskiego.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że dokonując atrybucji przyczyn popełnionych błędów przez inspektorów nadzoru inwestorskiego badanego przedsiębiorstwa budowlanego, zidentyfikowano przyczyny niewystarczającej ich analizy. Czynniki wewnętrzne, wśród których wskazano na nieuwagę oraz brak zdolności, przez wzgląd na ich podmiotowy charakter wymagały przeprowadzenia analizy rozbieżności między wytyczonym celem a stopniem jego realizacji. Częstym powodem występowania niewystarczającej analizy były fałszywe przesłanki myślenia o porażce (utożsamianie popełnionego błędu z winą) oraz zbyt późne rozpoznanie błędności lub szkodliwości swoich działań. Zidentyfikowano również przyczyny błędów o charakterze zewnętrznym, tj. wymagające zadanie oraz złożoność procesową. Inspektorzy nadzoru inwestorskiego postrzegali je w kategoriach przyczyn od nich niezależnych, dlatego nie odczuwali potrzeby przeprowadzania ich analizy.

Podsumowanie

Błędem jest nieakceptowany przez podmiot działania stopień rozbieżności pomiędzy wytyczonym celem a uzyskanym wynikiem, tj. stopniem jego realizacji. Aby móc uczyć się na błędach, jak ich nie popełniać, należy zidentyfikować je jako błąd i przyporządkować do określonego działania.

Ważną kwestią w procesie uczenia się nowych czynności jest jakość sprzężeń zwrotnych, informujących o wynikach podejmowanych działań. Nabywaniu nowych umiejętności bardzo często towarzyszą mniejsze lub większe błędy, a pracownicy niechętnie uczą się je popełniać po raz kolejny. Dlatego kwestią szczególnej wagi jest szybkość napływających informacji zwrotnych o popełnianych błędach oraz ich jak najszybsza korekta poprzedzona właściwą analizą, zanim niewłaściwa kolejność czynności zdąży się utrwalić.

W poddanym badaniu przedsiębiorstwie budowlanym zidentyfikowano cztery grupy przyczyn niewystarczającej analizy błędów lub jej całkowitego braku. Zakwalifikowano je do czynników o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym. Do kategorii pierwszej zaliczono nieuwagę (występującą często) oraz brak zdolności (w sporadycznych przypadkach), do kategorii drugiej – złożoność procesową (spotykaną często) i wymagające zadanie (rzadko).

Pamiętać jednak należy, że analiza błędów i uczenie się na nich nie jest zadaniem łatwym. Wielu pracowników obce są postawy i działania niezbędne do szybkiego rozpoznania i analizowania popełnionego błędu. Często wyciągają oni powierzchowne wnioski, np. dopatrując się przyczyn tylko w nieprzestrzeganiu procedur lub szukając winnych gdzie indziej. Dzieje się tak, ponieważ popełnienie błędu często jest kojarzone z winą. Oznacza to, że pracownik, przyznając się do porażki, automatycznie przyznawałby się do winy. W związku z tym o wielu błędach się nie mówi i tym samym przepada okazja do nauki.

Bibliografia

1. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
2. Edmondson A.C. (2011), *Strategie uczenia się na błędach*, Harvard Business Review, no. 105.
3. Gudkova S. (2008), *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
4. Probst G., Raub S., Romhart K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Sharma B.P., Singh M.D., Neha (2012), *Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling*, IUP Journal of Knowledge Management, vol. 10.
6. Sopińska A. (2010), *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
7. Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.

Strony internetowe:

8. swietokrzyskie.coie.gov.pl.

Akty prawne:

9. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane DzU 2010 r. nr 246, poz. 1623.
10. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo o zamówieniach publicznych DzU 2010 r. nr 113, poz. 759.

Agata Sudolska

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

POZYSKIWANIE ZAUFANIA KLIENTÓW JAKO PRZEJAW MYŚLENIA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Współczesne koncepcje dotyczące rozwoju przedsiębiorstw kładą ogromny nacisk na problematykę budowania przez nie określonych relacji ze swoimi interesariuszami. W dyskusji o wpływie i znaczeniu interesariuszy istotnym zagadnieniem jest pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo zaufania klientów. Ciągłe podnoszenie rangi zaufania w relacjach z interesariuszami wynika z faktu, że w świetle badań sprzyja ono umacnianiu pozycji firmy na rynku i znajduje odzwierciedlenie w wynikach ekonomicznych. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące działań przedsiębiorstw w zakresie pozyskiwania zaufania interesariuszy, jakimi są ich klienci. Celem opracowania jest identyfikacja najczęściej wykorzystywanych przez podmioty gospodarcze instrumentów i sposobów pozyskiwania i umacniania zaufania ich klientów.

Słowa kluczowe: interesariusze, zaufanie, pozyskiwanie zaufania klientów.

WINNING OVER THE CUSTOMERS' TRUST AS A SIGN OF COMPANY'S STRATEGIC THINKING

Abstract: Contemporary concepts concerning firm's development focus on building strong relationships with firm's stakeholders in order to win their trust. High level of stakeholders' trust results in company's stronger market position as well as in its revenues. The aim of the paper is to underline the importance of the issue that is creating stakeholders' trust. In the empirical part the paper presents the findings of the research on the most popular activities undertaken by Polish the companies in order to win over and strengthen their customers' trust.

Keywords: stakeholders, trust, winning customer trust.

Wprowadzenie

Problematykę zaufania bardzo często porusza się dziś w odniesieniu do różnych relacji, jakie przedsiębiorstwa budują na rynku. Jedną z istotnych kategorii w tym obszarze są relacje z klientami przedsiębiorstwa. Stanowią oni niezwykle ważną i wpływową grupę interesariuszy każdego podmiotu gospodarczego. Od ich postaw i zachowań zależy bowiem w dłuższym okresie byt firmy. Powszechnie dziś akceptowany paradygmat wartości głosi, że przedsiębiorstwo powinno rozwijać swoje relacje ze szczególnie wartościowymi klientami, opierając się przy tym na ich zaufaniu oraz lojalności [5, s. 94]. Zaufanie, jakim klienci obdarzą przedsiębiorstwo znajduje odzwierciedlenie w ich decyzjach zakupowych, co z kolei przekłada się na wyniki finansowe firmy. Zatem aktywność na rzecz pozyskiwania i umacniania ich zaufania w stosunku do przedsiębiorstwa i jego oferty wydaje się priorytetowe w dobie rosnącej niepewności rynkowej. Niniejszy artykuł jest próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie, z jakich instrumentów i sposobów korzystają przedsiębiorstwa w procesie pozyskiwania zaufania jednej z ważniejszych grup interesariuszy, czyli klientów.

1. Zaufanie interesariuszy jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa

Pojęcie zaufania jest różnie definiowane. Niezależnie od podejścia poszczególnych autorów, można jednak powiedzieć, że jego istota polega na gotowości do akceptowania zachowań drugiej strony, bez konieczności ich kontrolowania [14, s. 712]. Współcześnie zaufanie często postrzegane jest jako kapitał, podobnie jak kapitał wiedzy czy kapitał finansowy. Podejście takie wynika z faktu, że zaufanie występujące zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i zaufanie, jakim firmę darzą jej interesariusze, implikuje wiele korzyści: redukuje koszty transakcyjne, wpływa pozytywnie na koordynację działań organizacyjnych, uruchamia twórcze myślenie, a tym samym pobudza innowacyjność, promuje wymianę informacji, zwiększa zdolność firmy do przetrwania sytuacji kryzysowej, a także jest istotnym czynnikiem nawiązywania, a następnie rozwijania współpracy rynkowej [6, s. 59–72]. Należy tutaj podkreślić, że o ile kapitał finansowy jest czynnikiem krytycznym, którego brak uniemożliwia działania przedsiębiorstwa, o tyle kapitał zaufania umożliwia współpracę, podejmowanie decyzji, przyczynia się do kreowania atmosfery otwartości, jak również usprawnia komunikację, motywuje i łączy ludzi oraz podmioty gospodarcze. Ponadto kapitał finansowy jest dostępny na rynku, np. w postaci kredytu, natomiast kapitał zaufania jest unikatowy, nie stanowi przedmiotu handlu, a ponadto jego stworzenie wymaga czasu [9, s. 31]. W związku z powyższym zaufanie postrzegane jest jako jeden z zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, czyli takich, które zapewniają mu kreowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Zasoby strategiczne cechuje to, że: są wartościowe z punktu widzenia firmy, umożliwiają kreowanie nowych idei oraz nowych źródeł wartości, są trudne do nabycia, sprzedaży oraz imitacji, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, a tym samym trudne do przetransferowania, rzadkie, trwałe i trudne do substytucji, jak również są wzajemnie komplementarne, co oznacza, że rozwój jednych sprzyja rozwojowi innych [1, s. 372–376].

Zaufanie wykreowane wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pozyskane w otoczeniu jest zasobem wartościowym, bowiem umożliwia mu szybszą i skuteczniejszą reakcję na zmiany dokonujące się we współczesnym otoczeniu. Ponadto zaufanie posiada cechę rzadkości. Swoisty charakter relacji międzyludzkich oraz klimat organizacyjny, jak również więzi łączące dany podmiot z jego interesariuszami są czymś na tyle złożonym i trudnym do zdefiniowania, że w sposób naturalny stają się unikatowymi atrybutami przedsiębiorstwa. Konkurenci nie są w stanie kopiować takiego zasobu, ponieważ nie da się w pełni zidentyfikować i opisać skomplikowanych wzajemnych powiązań kreujących wysoki poziom zaufania. Na podkreślenie zasługuje także cecha, jaką jest trwałość zaufania. Zaufanie z natury ma tendencję do ewoluowania, a z biegiem czasu z reguły wzrasta. Ponadto zaufanie nabiera znaczenia strategicznego dla przedsiębiorstwa z uwagi na to, że nie można go zastąpić innymi wartościami. Wynika to z faktu, że to właśnie zaufanie stanowi czynnik rozwoju innych norm kulturowych.

Dążąc do umocnienia swojej pozycji rynkowej, przedsiębiorstwo powinno skoncentrować swoją uwagę na działaniach zorientowanych na pozyskanie zaufania różnych grup swoich interesariuszy. Według R.E. Freemana do interesariuszy przedsiębiorstwa należy każda osoba lub grupa osób, która ma wpływ na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa lub na sytuację, która ma wpływ na dane przedsiębiorstwo osiągające swoje cele [8, s. 46]. Są to więc grupy i podmioty, których interesy wiążą się z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a od zachowań wielu z nich zależy sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Do najczęściej wymienianych interesariuszy firmy należą: pracownicy, inwestorzy, akcjonariusze, nabywcy, dostawcy, rządy, regulatorzy, społeczności lokalne, grupy nacisku, a także partnerzy biznesowi oraz społeczni.

Obserwacja realiów współczesnej gospodarki wskazuje, że przedsiębiorstwa zdały już sobie sprawę ze znaczenia trwałości oraz jakości relacji ze swoimi interesariuszami, w szczególności tymi, których poparcie jest niezbędne do ich funkcjonowania. Budowanie takich relacji jest procesem długim i złożonym. Należy go rozpocząć od zrozumienia oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. Kolejną fazą rozwijania relacji z interesariuszami to budowanie pewnego konsensusu. Oznacza to nie tylko zrozumienie potrzeb i oczekiwań interesariuszy, ale także przedstawienie punktu widzenia przedsiębiorstwa w określonej sprawie. Po osiągnięciu takiego konsensusu, powinna nastąpić realizacja podjętych przez strony relacji zobowiązań. Kolejnym ważnym

etapem budowania relacji z interesariuszami i pozyskiwania ich zaufania jest demonstrowanie osiągnięć firmy. Znajduje ono najczęściej wyraz w prezentacji rozmaitych raportów, np. finansowych czy środowiskowych.

W tym miejscu trzeba też zaznaczyć, że współcześnie budowanie relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami nie jest już działaniem jednostronnym. Według doświadczenia praktyków określone oczekiwania nie są domeną jedynie interesariuszy. Przedsiębiorstwa również stawiają określone oczekiwania rozmaitym grupom w swoim otoczeniu. Przykładowo, od swoich klientów firmy spodziewają się uzyskać ich lojalność czy określoną reakcję na podejmowane inicjatywy. Z kolei w relacjach z kontrahentami przedsiębiorstwa oczekują uczciwości, jednoznaczności zapisów w umowach handlowych, elastyczności czy partycypacji w kosztach wspólnych działań [13, s. 56–58].

Należy także podkreślić, że pozyskiwanie zaufania interesariuszy ma charakter strategiczny. Jest ono bowiem ukierunkowane nie tylko na teraźniejszość, ale przede wszystkim na przyszłą współpracę z nimi. Wśród ważnych zasad leżących u podstaw działań związanych z pozyskiwaniem zaufania interesariuszy trzeba wskazać na kilka ważnych kwestii. Po pierwsze, należy pamiętać, że zaufania nie da się kreować bez poszanowania określonych wartości, wśród których szczerłość i uczciwość są priorytetowe. Po drugie, pozyskanie wysokiego poziomu zaufania innych wymaga także zaangażowania tego, kto chce je pozyskać. Kolejną niezwykle istotną kwestią jest budowanie zaufania opartego na odwzajemnionych relacjach. Z istoty zaufania wynika, że koncentruje się ono na interakcji, w której występuje dawanie i otrzymywanie. Chcąc pozyskać zaufanie swoich interesariuszy, firma musi też pamiętać, że nie ma satysfakcjonujących substytutów zaufania. Formalne zapisy i procedury kontrolne, uważane przez niektórych za substytut zaufania, wdrażane w kontaktach, np. z pracownikami czy kontrahentami firmy, często nie służą budowaniu dobrych i trwałych relacji, a nawet podważają występujące w nich zaufanie. Ostatnia z istotnych kwestii dotyczących pozyskiwania zaufania interesariuszy przedsiębiorstwa dotyczy tego, aby nie traktować budowania zaufania jako środka do celu. Jak pokazuje doświadczenie, takie podejście jest niezwykle krótkowzroczne i zawodne [2, s. 161–167].

Zaufanie, jakim darzą przedsiębiorstwo poszczególni interesariusze ściśle wiąże się z jego reputacją. Bowiem zgodnie z istotą pojęcia prezentowaną w literaturze reputacja przedsiębiorstwa to ocena jego zdolności do wypełniania oczekiwań interesariuszy dokonana przez nich samych na podstawie dotychczasowych działań przedsiębiorstwa na rynku oraz ich efektów [7, s. 4]. Biorąc pod uwagę, że reputacja firmy odzwierciedla emocjonalne oraz afektywne reakcje konsumentów, kontrahentów, inwestorów, pracowników czy opinii publicznej, jakie wywołuje u nich nazwa przedsiębiorstwa [3, s. 240–252], chcąc pozyskiwać i utrzymywać zaufanie ze strony interesariuszy, należy aktywnie działać na rzecz budowania reputacji przedsiębiorstwa. Należy przy tym pamiętać, że wypracowana dobra reputacja stanowi ważny zasób strategiczny przedsiębiorstwa pozwalający uzyskać przewagę konkurencyjną.

2. Aktywność przedsiębiorstw na rzecz pozyskiwanie zaufania klientów

Jedną z ważnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa stanowią jego klienci. To od ich postaw i zachowań zależy los przedsiębiorstwa i jego wyniki ekonomiczne.

Zaufanie klienta do przedsiębiorstwa oferującego mu dany produkt odnosi się do jego wiary w to, że firma, której zaufa, będzie działać na rynku tak, aby obie strony (klient i firma) uzyskiwały z tego wymierne korzyści. Uważa się, że zaufanie odgrywa rolę czynnika medacyjnego w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami. Stanowi ono bowiem ważny element w procesie podejmowania przez nabywców decyzji o zakupie [4, s.173].

Zaufanie, jakim klient darzy firmę, wiąże się z docenianiem oferowanej przez nie marki i przywiązaniem do niej. Obserwacja praktyki dowodzi, że w przypadku gdy przedsiębiorstwu uda się pozyskać to zaufanie, wówczas nawet sytuacje niekorzystne z punktu widzenia klienta są przez niego uznawane za przypadkowe i nie rzutują negatywnie na dalszą relację z przedsiębiorstwem [11, 169–199]. Jednak podmiot dążący do

przywiązania klienta do swojej marki i pozyskania jego zaufania, musi mieć świadomość tego, jak owo zaufanie ewoluuje. Początkowy okres relacji pomiędzy firmą a klientem cechuje zaufanie oparte na kalkulacji nabywcy dotyczącej oczekiwanych przez niego korzyści, jakie uzyska, gdy zakupi dany produkt. Z czasem, gdy klient ma już pewne doświadczenia związane z ofertą przedsiębiorstwa i czuje się dobrze przez nie informowany o podejmowanych inicjatywach rynkowych, pojawia się u niego zaufanie oparte na wiedzy, nazywane też kognitywne [12, s. 121]. W kolejnej fazie rozwoju relacji z klientem dochodzi do pojawienia się zaufania opartego na identyfikacji, określanego też jako zaufanie osobiste. Wynika ono z doceniania przez klienta wartości, jaką oferuje mu przedsiębiorstwo, oraz jego przywiązania do danej marki [9, s.130].

Powszechnie dziś wykorzystywanym sposobem pozyskiwania zaufania klientów jest ich edukowanie. Brak odpowiedniej informacji skierowanej do klientów oraz edukacji sprawia, że nabywcy nie rozumieją niektórych działań przedsiębiorstwa i w związku z tym nie ufają mu [4, s. 174]. Innym sposobem umacniania zaufania klientów jest doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie, mające na celu wzrost satysfakcji nabywców. Jak wskazuje doświadczenie, kształtowanie zaufania klientów dokonuje się przede wszystkim przez doskonalenie wejścia oraz wyjścia danego procesu. Klienta bowiem nie interesuje przebieg procesu wewnątrz firmy, a jedynie to, co dotyczy jego osoby i kontaktów z ofertą przedsiębiorstwa.

Wiele firm usprawniania też komunikację z klientami. Postęp technologii komunikacyjnych sprawia, że współcześnie szybko zwiększa się liczba kanałów komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami. Należy pamiętać, że komunikacja z nabywcą jest czynnikiem bardzo silnie wpływającym na jego zachowanie i postawę. Poprzez przemyślaną i zaplanowaną komunikację przedsiębiorstwo przekazuje informacje, edukuje, poprawia swoją umiejętność przewidywania potrzeb klientów, a tym samym przyczynia się do umacniania ich zaufania względem firmy. W sytuacji gdy klient czuje, że jest dobrze poinformowany o działaniach i produktach firmy, a ponadto może łatwo się z nią komunikować, czuje się „bezpieczniej”, a to z kolei implikuje wzrost zaufania konsumenckiego. Jeszcze innym użytecznym działaniem zorientowanym na pozyskiwanie zaufania klientów są działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Liczne wyniki badań wskazują, że wykorzystywanie instrumentów z obszaru CSR znacząco przyczynia się do wzrostu zaufania klientów do przedsiębiorstwa [15, s. 3–12].

Przykładów działań ukierunkowanych na pozyskiwanie i umacnianie zaufania klientów dostarczają wyniki badań prowadzonych przez autorkę w ramach projektu nr 2/2013 KZP pt. „Budowanie relacji z klientami przedsiębiorstwa”. Badania empiryczne przeprowadzone zostały w okresie od marca do czerwca 2013 r. na próbie 48 przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego (92% badanej populacji stanowiły podmioty sektora MŚP, zaś 8% duże przedsiębiorstwa). Badania zmierzały m.in. do określenia instrumentów wykorzystywanych przez firmy w celu utrzymania związków z klientami oraz pozyskiwania ich zaufania.

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że dążąc do pozyskiwania i umacniania zaufania swoich klientów, badane przedsiębiorstwa wykorzystują wiele instrumentów w obszarze edukowania nabywców poprzez komunikację zewnętrzną. W tabeli 1 przedstawiono systematycznie i sporadycznie wykorzystywane przez respondentów sposoby komunikowania się z klientami, m.in. zorientowane na pozyskiwanie ich zaufania.

Tabela 1. Instrumenty wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w sferze komunikacji i edukacji w celu pozyskiwania zaufania klientów

Sposób komunikacji	Systematyczne wykorzystanie	Sporadyczne wykorzystanie
	w %	
Firmowa strona internetowa	48	29
Poczta elektroniczna	48	29
Formalne wywiady z klientami	42	19
Reklama	33	27
Korespondencja tradycyjna	21	23
Facebook	17	8
Fora dyskusyjne	8	6

Źródło: Na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Jak wskazują zaprezentowane wyniki, większość badanych podmiotów dość schematycznie podchodzi do zagadnienia nawiązywania kontaktu ze swoimi klientami. Najbardziej rozpowszechnioną formą komunikacji z omawianą grupą interesariuszy jest strona internetowa firmy oraz poczta elektroniczna. Prawie połowa respondentów wykorzystuje je systematycznie. Dodatkowo około 30% badanych deklaruje, że komunikuje się w taki sposób z klientami od czasu do czasu. Również przeprowadzanie wywiadów z klientami zorientowanymi na ocenę poziomu ich satysfakcji oraz reklama należą do często wykorzystywanych sposobów docierania do klientów. Warto tutaj podkreślić, że informacje uzyskane przez firmę na podstawie wywiadów są cenną wskazówką co do kierunków doskonalenia oferty przedsiębiorstwa. Ponadto z perspektywy klientów taka aktywność producenta czy usługodawcy jest postrzegana jako przejaw zainteresowania oczekiwaniami nabywców, co przekłada się na ich zadowolenie i pozytywny stosunek do danej firmy. Nieznaczna część respondentów wykorzystuje także najnowszy kanał komunikacji z klientami którym są tzw. media społecznościowe. Systematycznie komunikuje się ze swoimi klientami na platformie społecznościowej, jaką jest Facebook, 17% badanych firm, natomiast 8% uczestników badań śledzi określone fora dyskusyjne związane z ich działalnością. W tym miejscu trzeba podkreślić, że współcześnie niezwykle istotnymi czynnikami przesądzającymi o zachowaniach i decyzjach zakupowych ludzi są ich osobiste doświadczenia, reputacja przedsiębiorstwa lub marki, którą ono promuje, jak również rekomendacje uzyskane od wiarygodnych osób. Konsekwencją aktywnego poszukiwania przez nabywców informacji o produktach jest pojawianie się coraz bardziej popularnych blogów czy forów dyskusyjnych. Odnosząc się do znaczenia Internetu w pozyskiwaniu zaufania klientów, należy zwrócić uwagę na fakt, że dziś, chcąc zwiększyć swoją zdolność do przyciągania uwagi i kreowania zaufania klientów, przedsiębiorstwo powinno dostarczyć im wartości, które będą w stanie zaspokoić ich potrzeby emocjonalne oraz psychospołeczne. Współcześnie uważa się, że w postawach nabywców dokonuje się transformacja: z odizolowanego klient przekształca się we współdziałającego z firmą, z nieświadomego w dobrze poinformowanego, natomiast z biernego w aktywnego [10, s. 104]. W świetle podejścia akcentującego fakt, że firmy powinny angażować współczesnych klientów w proces kreowania wartości dla nich, jak najbardziej pożądana wydaje się ich obecność w Internecie. Z analiz dotyczących funkcjonowania i użytkowania Internetu przez polskich nabywców wynika, że pragną oni pozyskiwać coraz to nowszą wiedzę na temat firm i marek, które cenią. Wykazują więc dużą aktywność w poszukiwaniu ważnych dla siebie informacji. Wielu nabywców odczuwa też potrzebę dzielenia się w Internecie własnymi doświadczeniami czy opiniami, co skłania ich do uczestnictwa w określonych forach dyskusyjnych [16].

Jak wskazano we wcześniejszej części artykułu, także działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu w istotny sposób przyczyniają się do wzrostu zaufania klientów do przedsiębiorstwa. W ramach przeprowadzonych badań podjęto także próbę identyfikacji takich działań podejmowanych przez respondentów. W tabeli 2 przedstawiono sposoby oddziaływania na interesariuszy, jakimi są klienci, poprzez wybrane inicjatywy ukierunkowane na osiągnięcie celów prospołecznych oraz proekologicznych.

Tabela 2. Instrumenty wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w sferze CSR w celu pozyskiwania zaufania klientów

Rodzaj działania	Systematyczne wykorzystanie	Sporadyczne wykorzystanie
	w %	
Stosowanie technologii przyjaznych środowisku, np. energooszczędnych	37	15
Ograniczanie zanieczyszczeń związanych z własną działalnością	33	25
Prowadzenie ekologicznej gospodarki odpadami	31	21
Sponsoring, mecenat	19	17
Działalność charytatywna	19	17
Proekologiczna weryfikacja parametrów produktu	17	15
Inwestycje w infrastrukturę na rzecz ochrony środowiska	15	10
Proekologiczne działania edukacyjne	10	17

Źródło: Na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 2 dowodzą, że niewiele spośród badanych przedsiębiorstw systematycznie korzysta z instrumentów związanych z implementacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Najbardziej rozpowszechnionymi działaniami są te, które odnoszą się do sfery ekologii. Prawie jedna trzecia respondentów systematycznie wykonuje różne działania w tym obszarze. Już zdecydowanie mniej liczna grupa (19%) systematycznie podejmuje inicjatywy związane ze sponsorowaniem określonych wydarzeń czy działalnością charytatywną. Należy jednak podkreślić, że odsetek respondentów, którzy wykonują takie działania od czasu do czasu, jest podobny (17%). Można zatem wnioskować, że zarówno większe, jak i mniejsze firmy doceniają siłę oddziaływania tych instrumentów. Patrząc zaś na nie z perspektywy klientów, należy zauważyć, że są to jedne z najsilniej wpływających czynników kreujących zaufanie klientów. Bardzo często bowiem klientami przedsiębiorstwa, zwłaszcza funkcjonującego na rynku lokalnym, są te same osoby, które są uczestnikami czy beneficjentami sponsorowanego wydarzenia.

Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań empirycznych, choć z uwagi na ograniczoną objętość artykułu bardzo fragmentaryczne, dowodzą, że przedsiębiorstwa, nawet te mniejsze, mają świadomość strategicznego znaczenia działań zorientowanych na utrwalanie relacji ze swoimi klientami i pozyskiwanie ich zaufania. Wydaje się także, że przynajmniej część z nich rozumie jak owo zaufanie ewoluuje. Można domniemywać, że stosowanie przez nie nowoczesnych instrumentów oddziaływania na klientów, takich jak budowanie relacji za pomocą Internetu czy implementacja działań ze sfery CSR, ma na celu uzyskanie zaangażowania klientów i wywołanie u nich poczucia identyfikacji z firmą, co z kolei przekłada się na odczuwane przez nabywców zaufanie. W świetle przedstawionej częstotliwości opisanych działań, trzeba mieć jedynie nadzieję, że świadomość, a z tym się wiąże także aktywność polskich, zwłaszcza mniejszych, firm w obszarze oddziaływania na poziom zaufania nabywców (jak również innych grup interesariuszy), będzie się stale zwiększać, a jej efektem będą korzyści ekonomiczne, pozwalające firmom na dalszy rozwój.

Bibliografia

1. Amit R., Schoemaker P.J. (1997), *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Features*, w: *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, eds. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons Inc., New York.
2. Bibb S., Kourdi J. (2004), *Trust matters, for Organizational and Personal Success*, Palgrave MacMillan, New York.
3. Bromley D.B. (2000), *Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation*, *Corporate Reputation Review*, vol. 3, no. 3.
4. Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
5. Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
6. Filek J. (2003), *O zaufaniu i pseudozaufaniu w przestrzeni gospodarczej*, *Prakseologia*, nr 143.
7. Fombrun C.J., van Riel C.B. (2004), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New York.
8. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholders Approach*, Pitman, Boston.
9. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
10. Grzanka I. (2010), *Indywidualizacja relacji z klientami – ujęcie teoretyczno-praktyczne*, w: *Marketing. Ujęcie relacyjne*, red. M. Brzozowska-Woś, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
11. Hoyer W.D., Brown S.P. (1990), *Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-purchase Product*, *Journal of Consumer Research*, no. 17.
12. Lewicka-Strzałecka J. (2003), *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, *Prakseologia*, nr 143.

13. Majchrzak K. (2011), *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
14. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, *Academy of Management Review*, vol. 3, no. 20.
15. Pivato S., Misani N., Tencati A. (2008), *The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: the Case of Organic Food*, *Business Ethics: A European Review*, vol. 1, no. 17.
16. www.internetstandard.pl, *Internet Standard, Internauci a social media/social commerce*, Gemius S.A., Grudzień 2010 [dostęp: 5.12.2012].

Danuta Sz wajca

Politechnika Śląska

STRATEGIE REAGOWANIA NA SYTUACJĘ KRYZYSOWĄ A RYZYKO REPUTACJI

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwo, działające w nieprzewidywalnym, globalnym otoczeniu, jest narażone na wiele zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą wywołać sytuację kryzysową. Każda taka sytuacja generuje większe ryzyko utraty lub uszkodzenia reputacji – cennego, ale wrażliwego niematerialnego zasobu. W związku z tym bardzo ważną kwestią jest sposób reagowania na sytuację kryzysową. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jakie są możliwe do zastosowania strategie oraz która z nich zapewnia najlepszą ochronę dla reputacji firmy. W tym celu dokonano analizy strategii reagowania według teorii komunikacji w sytuacji kryzysowej Coombsa w kontekście przyczyn kryzysu. Na tej podstawie sformułowano tezę, że wybór i realizacja odpowiedniej strategii reagowania może ograniczyć ryzyko reputacji, a nawet wpłynąć na jej wzmocnienie w długim okresie.

Słowa kluczowe: sytuacja kryzysowa, zarządzanie kryzysem, ryzyko reputacji.

CRISIS RESPONSE STRATEGIES AND REPUTATION RISK

Abstract: A modern enterprise, operating in an unpredictable global environment, is exposed to many external and internal threats which may cause crisis. Each situation of this kind generates a greater risk of loss of or damage to reputation – a precious but fragile intangible asset. Therefore, an important issue is how to respond to a crisis situation. This article attempts to answer a question, what are the possible strategies to be used, and which one provides the best protection for company's reputation. For this purpose, there was an analysis of the response strategy in terms of Coombs' Situational Crisis Communication Theory in the context of causes of the crisis made. The study enabled forming a hypothesis that the selection and implementation of appropriate response strategy may reduce the reputation risk, and even influence on its amplification in the long run.

Keywords: crisis, crisis management, reputation risk.

Wprowadzenie

Nie wymaga udowodnienia twierdzenie, że każde, nawet najlepiej zarządzane przedsiębiorstwo, jest narażone na sytuację kryzysową o mniejszej lub większej skali. Potencjalne zagrożenia mogą być generowane zarówno przez turbulentne i trudne do przewidzenia otoczenie, jak i przez czynniki tkwiące we wnętrzu firmy. Negatywne skutki kryzysów dotyczą bardzo cennego, a zarazem trudnego do ochrony zasobu, jakim jest reputacja. Jej uszkodzenie znajduje odzwierciedlenie w obniżeniu wartości rynkowej firmy, będącego konsekwencją osłabienia lojalności klientów i kontrahentów oraz spadku zaufania inwestorów. Wyniki badań przeprowadzonych w USA i krajach europejskich wykazały, że przedsiębiorstwa, które doświadczyły kryzysu reputacji, straciły na wartości rynkowej średnio około 8% [11, s. 9].

W związku z tym, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie uniknąć sytuacji kryzysowych, powinno być do nich odpowiednio przygotowane, aby ewentualne straty ograniczyć do minimum. Bardzo ważna jest

szybka i adekwatna do specyfiki kryzysu reakcja [16, s. 107]. Prowadzone w tym zakresie badania pokazują, że sukces odbudowy reputacji firmy zależy w dużej mierze od sposobu zarządzania kryzysem oraz dotychczasowej reputacji podmiotu [4, s.71]. Przedsiębiorstwa stosują rozmaite strategie reagowania na sytuację kryzysową, generując różne poziomy ryzyka reputacji. Celem artykułu jest identyfikacja tych strategii na podstawie analizy opracowanych w tym obszarze koncepcji oraz próba odpowiedzi na pytanie, które strategie generują najmniejsze, a które największe ryzyko reputacji i dlaczego.

1. Źródła i typologia sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie

Sytuacja kryzysowa oznacza stan zachwiania prawidłowego funkcjonowania organizacji, który powoduje niemożność lub utrudnienie wykonywania normalnych zadań. W przypadku przedsiębiorstw skutkuje ona systematycznym pogarszaniem się wyników ekonomiczno-finansowych, spadkiem udziału w rynku i malejącym potencjałem rozwojowym. Pogłębianie się sytuacji kryzysowej prowadzi do kryzysu, a więc stanu trwałego zachwiania równowagi ogólnej, w którym zagrożony jest byt i przetrwanie organizacji [14, s. 77; 22, s. 14]. Kryzys może wywołać nie tylko negatywne skutki finansowe, ale także straty niematerialne w postaci pogorszenia reputacji. Podkreśla to D. Smith, stwierdzając, że kryzys to wydarzenie lub cykl wydarzeń wywołujących trudności lub niemożność wykonywania zadań oraz generujących poważne implikacje dla organizacji i jej interesariuszy, które mogą mieć charakter strat materialnych, finansowych oraz uszkodzenia reputacji [15, s. 1]. Uszkodzenie reputacji oznacza pogorszenie relacji firmy z interesariuszami, co grozi osłabieniem lub utratą ich zaufania i lojalności. Można więc powiedzieć, że kryzysy to rzadkie wydarzenia, zakłócające normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które negatywnie wpływają na jego zdolność pełnienia podstawowych funkcji i zadań, reputację (relacje z interesariuszami), kondycję finansową i które w konsekwencji mogą zagrozić jego istnieniu [17, s. 389].

Najczęściej źródła kryzysu dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne [10, s. 14; 12, s. 171; 8, s. 124]. Jednak z punktu widzenia szacowania ryzyka reputacji to kryterium klasyfikacji nie jest wystarczające. Bardziej istotne są tu kryteria odnoszące się do możliwości przewidzenia zagrożenia oraz wpływu na jego spowodowanie przez organizację. Takie ujęcie zaproponował Coombs w ramach teorii sytuacyjnego komunikowania w kryzysie (*situational crisis communication theory* – SCCT). Sytuacje kryzysowe podzielił na trzy grupy [2, s.168]:

- niezależne od woli i działań organizacji (klęski żywiołowe, plotki i pomówienia, przemoc w miejscu pracy, ataki wrogów zewnętrznych) – organizacja jest ofiarą kryzysu;
- zależne, ale niezamierzone i niemożliwe do przewidzenia przez organizację (wypadki z powodu awarii urządzeń, wady produktu z przyczyn usterek technologicznych, niewłaściwe decyzje zarządu, np. oparte na błędnych prognozach) – organizacja spowodowała kryzys przypadkowo;
- zależne i zawinione przez organizację (wypadki i wady produktu z powodu błędów i zaniedbań ludzi, kłamstwa i oszustwa zarządu, łamanie prawa) – organizacja w mniej lub bardziej świadomy sposób podejmuje działania powodujące kryzys.

Każdej grupie można przypisać inny poziom odpowiedzialności organizacji, który generuje różną skalę zagrożenia jej reputacji (tabela 1).

Tabela 1. Poziom zagrożenia reputacji zależnie od źródła sytuacji kryzysowej

Źródła sytuacji kryzysowej	Skala przypisanej odpowiedzialności	Poziom zagrożenia reputacji
Niezależne od organizacji	niewielka	niski
Zależne, ale niezamierzone przez organizację	minimalna	umiarkowany
Zależne i zawinione przez organizację	duża	wysoki

Źródło: Na podstawie: [2, s. 168].

Podobne kryteria podziału źródeł sytuacji kryzysowych, generujących zagrożenia dla reputacji przedsiębiorstwa o różnej skali przedstawili Brady i Honey, a mianowicie [1, s. 19–21]:

- kulturowe (prawne i etyczne) – dotyczą naruszenia przepisów prawnych (np. oszustwa podatkowe, malwersacje) i obowiązujących w społeczeństwie norm etycznych (np. nieuczciwość, kłamstwo);
- zarządcze (kierownicze i operacyjne) – wynikają z błędnych decyzji kierownictwa firmy lub błędów i zaniedbań pracowników;
- zewnętrzne (relacyjne i środowiskowe) – są wywołane pomyłkami i niedotrzymaniem warunków umów przez kontrahentów firmy lub przyczynami losowymi (pożary, powodzie, napady, terroryzm itp.).

Najsilniejsze negatywne emocje interesariuszy wywołują kryzysy spowodowane łamaniem prawa i naruszeniem norm etycznych. Te przyczyny najbardziej szkodzą reputacji i generują największe ryzyko jej utraty. Odbudowa reputacji jest bardzo trudna lub wręcz niemożliwa (przypadek firmy Enron). Średni poziom ryzyka reputacji powodują błędy zarządu lub pracowników, prowadzące do strat finansowych, wad produktów czy niedociągnięć w obsłudze. Odpowiednie działania naprawcze przedsiębiorstwa mogą prowadzić do pełnej regeneracji reputacji (potwierdzają to przykłady takich firm, jak: J&J, Toyota, Cadbury). Najmniejsze ryzyko reputacji odnosi się do przyczyn zewnętrznych, relacyjnych i środowiskowych. Jeżeli firma umiejętnie prowadzi dialog z interesariuszami, aktywnie uczestniczy w naprawie szkód, może nie tylko uchronić swoją reputację, ale także wzmocnić ją [18, s. 5–6].

Okazuje się, że większość sytuacji kryzysowych w polskich firmach ma swoje źródła w otoczeniu, o czym świadczą wyniki badań dotyczących przyczyn powstawania sytuacji kryzysowych oraz sposobów radzenia sobie z nimi¹. Większość zbadanych firm, które doświadczyły co najmniej jednego kryzysu, wskazało na ich zewnętrzne źródła. Wśród najczęściej podawanych przyczyn znalazły się [21, s. 5]:

- nieprawidłowe, nieprawdziwe lub po prostu niekorzystne informacje o firmie, ukazujące się w mediach;
- nietrafne decyzje władz administracyjnych, regulacyjnych, kontrolnych;
- problemy wywołane przez partnerów biznesowych;
- publiczne zarzuty wobec firmy.

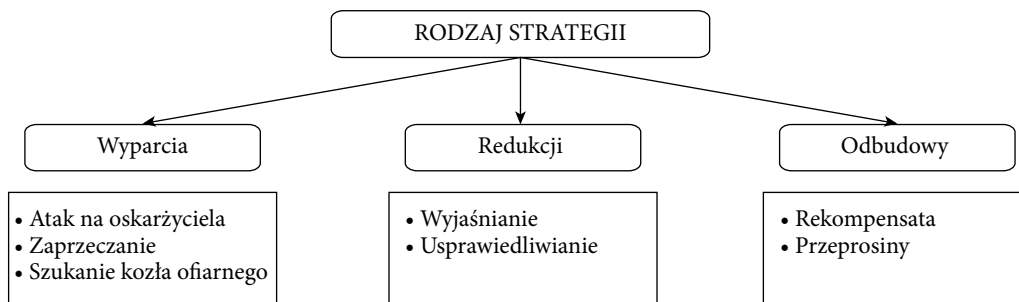
Dla porównania warto przytoczyć doświadczenia przedsiębiorstw amerykańskich. Sporządzane corocznie raporty Institute for Crisis Management od wielu lat wykazują, że zdecydowana większość kryzysów (około 80%) występujących na rynku USA jest wywoływana przez czynniki znajdujące się wewnątrz firm i instytucji. Są to przede wszystkim przyczyny wynikające ze sposobu zarządzania firmą lub też mające swe źródło w zachowaniach i działaniach pracowników [21, s. 3].

Warto zauważyć, że kryzysy mogą powodować nie tylko skutki negatywne (kryzysy destrukcyjne), ale także pozytywne (kryzysy twórcze) [5, s.19]. Skutki te, jak się wydaje, zależą od rodzaju przyczyn kryzysu oraz sposobu zarządzania nim. Dobrze zarządzany kryzys może działać jak szczepionka [19, s. 180]. Kryzys jako rodzaj zmiany może stanowić szansę na wzmocnienie organizacji poprzez zdobycie nowych doświadczeń, wiedzy, nauki na błędach [7, s.11; 9, s. 34]. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach. Spośród badanych firm, które doświadczyły chociaż jednej sytuacji kryzysowej, ponad 51% wskazało także ich pozytywne aspekty, takie jak: opracowanie nowych procedur, doświadczenie, odporność na kryzys, redukcja niepotrzebnych kosztów, konsolidacja zespołu [13, s. 186].

2. Strategie reagowania na sytuację kryzysową

Sposoby reagowania na sytuację kryzysową mogą być różne, a ich wybór uwarunkowany jest wieloma czynnikami. Coombs w ramach SCCT wyróżnił kilka rodzajów zachowań, które nazwał strategiami reagowania na sytuację kryzysową. Wskazał trzy strategie główne: wyparcia, redukcji i odbudowy, oraz strategie wspierające (przypomnienie, ingracjacja, wizerunek ofiary) [2, s. 170–172]. Strategie główne zaprezentowano na rysunku.

¹ Badania zostały przeprowadzone w latach 2006–2007 przez zespół badawczy złożony z pracowników Zakładu Public Relations WSiLiZ w Rzeszowie oraz agencji Alert Media Communications. Badana próba liczyła 202 przedsiębiorstwa sektora prywatnego i państwowego, była wybrana spośród 500 największych polskich firm wskazanych w rankingu przez „Rzeczpospolitą”.



Strategie reagowania na sytuację kryzysową

Źródło: Na podstawie: [2, s. 170]

Strategie wyparcia (*deny*) polegają na przekonywaniu opinii publicznej, że organizacja nie przeżywa żadnego kryzysu (zaprzeczanie lub atak na oskarżyciela) albo że ewentualne problemy nie są przez nią zawinione (szukanie kozła ofiarnego). Strategie redukcji (*diminish*) mają na celu osłabienie negatywnej percepcji przez otoczenie poprzez udowodnienie, że organizacja nie miała złych intencji bądź nie miała kontroli nad zdarzeniem, które wywołało kryzys (wyjaśnianie) albo podkreślanie, że szkody spowodowane kryzysem nie są duże i mogą być szybko naprawione (usprawiedliwianie). W strategiach odbudowy (*rebuild*) organizacja przyjmuje na siebie całkowitą odpowiedzialność za kryzys, akceptuje straty i stara się je naprawić. Jej działania mogą się skupiać na oferowaniu pomocy finansowej lub innego zadośćuczynienia ofiarom (rekompensata) albo polegać na publicznym uznaniu swoich win i prośbieniu o wybaczenie (przeprosiny).

Podobne ujęcie możliwych reakcji na sytuację kryzysową przedstawiła K. Wojcik, wyróżniając pięć następujących strategii odpierających [20, s. 602]:

- strategia uniku – organizacja zachowuje się tak, jakby sytuacja kryzysowa w ogóle jej nie dotyczyła: milczy, przekonuje, że nie ma związku z kryzysem lub przekazuje sprzeczne komunikaty;
- strategia zaprzeczająca – organizacja reaguje natychmiast, informując, że nie spowodowała kryzysu ani nie brała w nim udziału;
- strategia obrony z odrzuceniem norm – organizacja broni swoich decyzji i działań, które wywołały problem, powołując się na stosowanie innych norm;
- strategia obrony z wykorzystaniem problemu odpowiedzialności – organizacja tłumaczy swoje działania, próbując przekonać otoczenie, że nie ponosi odpowiedzialności za powstanie sytuacji kryzysowej;
- strategia akceptacji – organizacja akceptuje wszystkie zarzuty, przyjmuje na siebie odpowiedzialność, przeprosza i naprawia błędy oraz obiecuje poprawę.

Skuteczność wymienionych strategii zależy w dużej mierze od zachowania zasady prawdy i reakcji interesariuszy. W przypadkach naruszenia zasady prawdy (strategie uniku i zaprzeczania) problem nie zostaje rozwiązany, przechodzi w stan utajenia i może się przerodzić w kryzys o dużej sile. Wówczas ryzyko reputacji jest bardzo wysokie. W odniesieniu do strategii obrony z naruszeniem zasady prawdy ryzyko uszkodzenia reputacji jest znaczne. Przy zachowaniu tej zasady poziom ryzyka zależy od reakcji interesariuszy. Wydaje się, że najmniejsze zagrożenie dla reputacji generuje strategia akceptacji pod warunkiem, że zasada prawdy jest także zachowana, tzn. że organizacja rzeczywiście akceptuje zarzuty i naprawia szkody, a nie czyni tego w ramach przemyślanej, chwilowej taktyki.

3. Analiza strategii reagowania w kontekście ryzyka reputacji

Dokonując analizy wpływu strategii reagowania na sytuację kryzysową na poziom ryzyka reputacji, przyjęto założenie zgodne z koncepcją Coombsa, że wpływ ten jest w dużej mierze zdeterminowany rodzajem źródła kryzysu i związanym z nim stopniem przypisania (atrybucji) firmie odpowiedzialności. Potencjalne źródła sytuacji kryzysowych podzielono na trzy grupy:

- nieprzewidywalne – niezależne od firmy, o niewielkiej skali odpowiedzialności; są to źródła zewnętrzne (relacyjne i środowiskowe);
- trudne do przewidzenia – zależne, ale niezamierzone przez firmę, o minimalnej skali odpowiedzialności; są to źródła zarządcze (kierownicze i operacyjne);
- przewidywalne – zależne i zawinione przez firmę, o dużej skali odpowiedzialności; są to źródła kulturowe (prawne i etyczne).

Na tej podstawie dokonano oceny ryzyka reputacji dla każdej potencjalnie zastosowanej strategii reakcji, przyjmując pięciopunktową skalę ryzyka: bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie i bardzo niskie (tabela 2).

Tabela 2. Poziom ryzyka reputacji zależnie od strategii reagowania na sytuację kryzysową

Przyczyny sytuacji kryzysowej	Strategia reagowania	Poziom ryzyka reputacji
Niemożliwe do przewidzenia	wyparcia redukcji odbudowy	niski lub średni średni bardzo niski
Trudne do przewidzenia	wyparcia redukcji odbudowy	wysoki średni lub wysoki średni lub niski
Przewidywalne	wyparcia redukcji odbudowy	bardzo wysoki wysoki wysoki lub średni

W przypadku sytuacji kryzysowych niemożliwych do przewidzenia najmniejsze ryzyko reputacji można przypisać strategii odbudowy. Przykładowo, jeżeli firma została bezpodstawnie pomówiona lub doznała strat z powodu jakiejś klęski żywiołowej, strategia odbudowy może polegać na okazaniu empatii innym ofiarom, zaangażowaniu się w akcje pomocowe, współtworzeniu grupy wsparcia itp. Takie działania, jeśli są szczerze i autentyczne, mogą nie tylko ochronić reputację organizacji, ale także wpłynąć na jej wzmocnienie. Stosowanie strategii redukcji, czyli podejmowanie prób wyjaśniania lub dowodzenia swojej niewinności, mogą zniekształcić rzeczywisty obraz sytuacji i wywołać wrażenie poczucia winy, zgodnie z powiedzeniem, że „tylko winny się tłumaczy”. Paradoksalnie firma może wówczas sama wygenerować większe ryzyko swojej reputacji. Natomiast strategia wyparcia, np. poprzez atakowanie oskarżyciela, w przypadku błahej sprawy (np. niepocholebna opinia w Internecie) nie zagraża mocno reputacji, przy kwestiach poważniejszych ryzyko może wzrosnąć.

Największe ryzyko uszkodzenia reputacji w sytuacjach trudnych do przewidzenia towarzyszy strategii wyparcia. Reakcja firmy polegająca na całkowitym odrzuceniu odpowiedzialności, ignorowaniu strat interesariuszy lub próby zrzucenia winy na kogoś innego narusza zasadę prawdy, a także może być odebrana jako niezbyt etyczne zachowanie nazywane „umyciem rąk”. Z kolei strategia redukcji, w której firma stara się usprawiedliwić lub bagatelizować straty, może wywołać negatywne odczucia lekceważenia interesów różnych grup interesariuszy i poważnie zaszkodzić reputacji (zależnie od skali strat – ryzyko średnie lub wysokie). Najmniejsze zagrożenie dla reputacji występuje przy strategii odbudowy. Można przypuszczać, że otoczenie pozytywnie oceni poczuwanie się przedsiębiorstwa do odpowiedzialności za nie do końca przez siebie zawinione wypadki i skłonność do naprawienia powstałych szkód (zależnie od skali szkód – ryzyko średnie lub niskie).

Relatywnie największe ryzyko reputacji dotyczy sytuacji przewidywalnych, wywołanych przez przedsiębiorstwo. Najgorszym przypadkiem jest świadome łamanie prawa, udowodnione i potwierdzone wyrokiem sądowym – prawie zawsze kończy się upadkiem firmy. Działaniem nie do wybaczenia jest także naruszenie norm i standardów etycznych dotyczących wartości najwyższej cenionych w danym społeczeństwie. Wydaje się, że stosowanie w tych przypadkach strategii wyparcia byłoby całkowicie nie do przyjęcia przez otoczenie – mogłoby budzić oburzenie i ostracyzm. Również nieadekwatna wydaje się strategia redukcji jako postawa granicząca z cynizmem. Największe szanse na złagodzenie negatywnych

skutków materialnych i psychologicznych daje strategia odbudowy – całkowite przyznanie się do winy, publiczne przeprosiny, dobrowolne poddanie się sankcjom, zrekompensowanie wszelkich strat, podjęcie działań naprawczych i obietnica poprawy. Bardzo wiele zależy tu od dotychczasowej reputacji firmy oraz charakteru i siły powiązań z interesariuszami.

Przedstawiona koncepcja zależności pomiędzy poziomem ryzyka reputacji a strategią reagowania na sytuacje kryzysowe wymaga jednak praktycznej weryfikacji. Okazuje się na przykład, że strategia odbudowy oparta na uznaniu winy i przeprosinach nie zawsze bywa najbardziej skuteczna, co wykazali w swoich badaniach Coombs i Holladay [3, s. 252–257]. Reakcje poszczególnych grup interesariuszy są bowiem uwarunkowane wieloma różnorodnymi czynnikami, a zatem trudne do przewidzenia.

Podsumowanie

W warunkach współczesnej, globalizującej się gospodarki przedsiębiorstwa nie są w stanie przewidzieć wszystkich zagrożeń i uchronić się przed sytuacjami kryzysowymi, które generują ryzyko uszkodzenia lub utraty reputacji. Poziom tego ryzyka zależy od rodzaju źródła i skali kryzysu, a także od zastosowanej strategii reagowania na sytuację kryzysową. Na podstawie analizy możliwych przyczyn kryzysów oraz strategii reagowania stwierdzono, że najmniejsze ryzyko reputacji dotyczy strategii odbudowy stosowanej w przypadku kryzysu wywołanego przyczynami niemożliwymi do przewidzenia, zaś największe – strategii wyparcia w sytuacji kryzysowej spowodowanej czynnikami przewidywalnymi, zależnymi od przedsiębiorstwa. Teza ta, sformułowana na podstawie rozważań teoretycznych, wymaga jednak praktycznej weryfikacji.

Bibliografia

1. Brady A., Honey G. (2007), *Corporate Reputation: Perspectives of Measuring and Managing a Principal Risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
2. Coombs W. T. (2007), *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 3.
3. Coombs W.T., Holladay S.J. (2008), *Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology's Role and Value in Crisis Communication*, *Public Relations Review*, vol. 34.
4. Fombrun Ch., van Riel C. (2004), *Managing Your Company's Most Valuable Asset: Its Reputation*, CriticalEye, September–October.
5. Knap-Stefaniuk A. (2007), *Kryzys w organizacji i co dalej?*, *Zarządzanie Zmianami*, nr 1.
6. Krzakiewicz K. (2004), *Strategia przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
7. Litwiński K. (2009), *Kryzys – zagrożenia i szanse dla zarządzania w: Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, red. J. Lichtarski, SWSPiZ, Łódź.
8. Łuczak M. (2003), *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
9. Murdoch A. (2003), *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa.
10. Nogalski B., Marcinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
11. Rogester M., Larkin J. (2005), *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa.
12. Rozwadowska B. (2006), *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
13. Rydzak W. (2011), *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
14. Skalik J. (2005), *Strategia przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysowym*, Difin, Warszawa.
15. Smith D. (2006), *Crisis Management – Practice in Search of a Paradigm*. w: *Key Readings in Crisis Management: Systems and Structures for Prevention and Recovery*, eds. D. Smith, D. Elliott, Routledge, London.
16. Smektała T. (2005), *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
17. Szwałca D. (2013), *Zarządzanie kryzysem a zarządzanie ryzykiem reputacji przedsiębiorstwa*. w: *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, red. J. Brzóška, J. Pyka, TNOiK, Katowice.

18. Sz wajca D. (2013), *Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy*, Marketing i Rynek, nr 10.
19. Welch J., Welch S. (2005), *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
20. Wojcik K. (2009), *Public Relations, wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
21. *Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach* (2007), Raport z badań, WSiIZ, Rzeszów.
22. Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie: perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa.

Stefan Trzcieliński

Politechnika Poznańska

WYBRANE WYNIKI BADAŃ INTELIGENCJI PRZEDSIĘBIORSTW W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie: Rozwój wiedzy przedsiębiorstwa prowadzi do wzrostu jego inteligencji. Inteligentna firma potrafi dostosowywać się do zmian, jakie zachodzą w jej otoczeniu, wpływać na nie oraz zauważać i wykorzystywać okazje, które powstają w wyniku zmian. Zdolność do wykorzystywania okazji jest cechą przedsiębiorstwa zwinnego. Badania, których częściowe wyniki przedstawiono w niniejszej pracy, zmierzają do rozpoznania, czy polskie przedsiębiorstwa dostosowują się do warunków gospodarki opartej na wiedzy, zwiększają swoją inteligencję i stają się zwinne.

Słowa kluczowe: zwinność, inteligencja, gospodarka wiedzy.

SOME RESULTS OF RESEARCH ON INTELLIGENCE OF ENTERPRISES IN THE KNOWLEDGE BASED ECONOMY

Abstract: The increase of the knowledge in the enterprises leads to the development of their intelligence. The intelligent firm is able to adopt to the turbulences generated by the environment, influence on them and identify and use the opportunities which are caused by the changes. The ability to use the opportunities is a feature of agile enterprise. In this paper a partial results of research are presented. The research were undertaken to investigate if Polish enterprises adopt themselves to the conditions of Knowledge Based Economy, increase their intelligence and become agile.

Keywords: agility, intelligence, knowledge based economy.

Wprowadzenie

W otoczeniu wysoce turbulentnym ważną staje się zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystywania okazji o krótkim cyklu życia [1, s. 8, 42–43; 7]. Przedsiębiorstwo posiadające taką zdolność nazywane jest zwinnym. Na zdolność tę składają się cztery cechy: bystrość, elastyczność, inteligencja i spryt [7, s. 75]. Postawiono hipotezę, że w warunkach narastającej zmienności otoczenia przedsiębiorstwa zwiększają swoją zwinność, a tym samym rozwijają każdą z jej cech. Aby zweryfikować tę hipotezę, na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej podjęto badania dotyczące dostosowania polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki opartej na wiedzy (GOW). W szczególności dotyczą one zmian zachodzących w przedsiębiorstwach w zakresie ich strategii, struktur organizacyjnych, kapitału ludzkiego i technologii teleinformatycznych. Częściowe wyniki badań opublikowane zostały między innymi w pracach [8; 5; 10; 2]. W niniejszym artykule skoncentrowano się na odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwa rozwijają swoją inteligencję.

1. Inteligencja przedsiębiorstwa

Pod koniec lat 90. XX w. do teorii zarządzania wprowadzono koncepcję organizacji inteligentnej jako rozwinięcie koncepcji organizacji uczącej się. Jak stwierdza March [3, s. 83, 89–90], liczne badania potwierdzają, że inteligencję organizacji można zwiększyć, gdy organizacja jest zdolna do szybkiego i precyzyjnego uczenia się. Zdolność do uczenia się jest więc warunkiem inteligencji organizacji. Informacje, które w procesie uczenia są zachowane w przekonaniach i postawach ludzi, Nonaka i Takeuchi [4, s. 58–59] nazywają wiedzą. Rozróżniają oni wiedzę niejawną (*tacit*) i jawną (*explicit*). Obie kategorie mogą być źródłem tworzenia wiedzy w ramach każdej z nich. Przedsiębiorstwo, które kumuluje wiedzę, jest organizacją uczącą się. Jeżeli jednak potrafi ono czerpać korzyści z zasobu, którym jest wiedza i intencjonalnie ją rozwijać, dostosowując do zachodzących i przewidywanych zmian otoczenia, staje się organizacją inteligentną. Zdolność przedsiębiorstwa do rozumienia sytuacji i celowego reagowania na nie, to jest uaktywniania właściwych zasobów, a także do rozwijania tych zasobów w celu zlikwidowania bądź osłabienia negatywnego oddziaływania tych sytuacji (zagrożeń), lub też w celu wykorzystania okazji i szans, nazwano jego inteligencją. Inteligentne przedsiębiorstwo może korzystać z zasobów: materialnych (w tym technologii zinstrumentalizowanych), finansowych, ludzkich i wiedzy. Są one aktywizowane w celu wykorzystania okazji i szans. W tym sensie inteligencja jest niezbędną cechą przedsiębiorstwa zwinnego.

2. Zmiana inteligencji przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy

Badania empiryczne dotyczące dostosowania polskich przedsiębiorstw do warunków GOW przeprowadzone zostały na próbie 150 przedsiębiorstw, z czego 30% stanowiły firmy duże, 40% średnie i 30% małe. Dane zebrane zostały za pomocą ankiet i bezpośredniego wywiadu z właścicielami bądź z reprezentantami naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono w sierpniu i wrześniu 2012 r.

Na model analizy związków pomiędzy strategią i zwinnością przedsiębiorstwa składają się:

1. Obszary decyzji strategicznych [6, s. 11–13]:

- kształtowanie rozwoju zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa,
- określanie nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa,
- rozwój form organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- kształtowanie, zgodnie z interesami przedsiębiorstwa, określonych składników otoczenia firmy,

2. Cechy zwinności przedsiębiorstwa [7, s. 75]:

- bystrość polegająca na zdolności do zauważania zdarzeń zachodzących w otoczeniu, kojarzenia ich i kategoryzowania ich konfiguracji jako sytuacje sprzyjające bądź niesprzyjające,
- elastyczność będąca cechą dostępnych zasobów przedsiębiorstwa polegająca na rozszerzeniu zakresu ich wykorzystania, a więc zwiększeniu repertuaru zadań realizowanych z ich użyciem,
- inteligencja przedsiębiorstwa, która polega na zdolności do kumulowania wiedzy, czerpania z tego zasobu korzyści i intencjonalnego rozwijania go w celu dostosowania się do zmian zachodzących i przewidywanych w otoczeniu,
- spryt przedsiębiorstwa rozumiany jako jego zdolność do szybkiego wykorzystywania pojawiających się okazji w sposób przynoszący korzyści,

3. Zależności pomiędzy obszarami decyzji strategicznych i cechami zwinności przedsiębiorstwa.

W niniejszej pracy ograniczono się do prezentacji i analizy niektórych wyników dotyczących związków pomiędzy obszarami decyzji strategicznych przedsiębiorstwa i jego inteligencji.

3. Skale pomiarowe inteligencji przedsiębiorstwa

Z pytań zawartych w ankiecie skonstruowano skale umożliwiające pomiar obszarów decyzji strategicznych oraz inteligencji przedsiębiorstw w następujących przekrojach:

- 1) stan w roku 2011 (w ujęciu procentowym, punktowym lub stwierdzenie czy występuje szczegółowa charakterystyka obszaru decyzji strategicznych lub inteligencji),
- 2) stan w roku 2007 (w ujęciu procentowym, punktowym lub stwierdzenie czy występuje szczegółowa charakterystyka obszaru decyzji strategicznych lub inteligencji),
- 3) kierunek zmian stanu (wzrost, bez zmian, zmniejszenie),
- 4) procentowa zmiana stanu.

Przykładowymi skalami są:

- w zakresie kształtowania rozwoju zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa: zmiana stanu zatrudnienia, stosowane w roku 2011 narzędzia zarządzania kompetencjami, procentowy udział składników wynagrodzeń, zmiana różnorodności stosowanych systemów oprogramowania,
- w zakresie nowych kierunków wykorzystania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa: liczba zmian działalności gospodarczej, zakres sprzedaży internetowej prowadzonej w roku 2011, zakres obsługiwanego rynku,
- w zakresie rozwoju form organizacyjnych przedsiębiorstwa: zmiana liczebności jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, aktywność w zakresie wdrażania koncepcji i metod zarządzania w latach 2007 i 2011, udział procentowy zadań o znaczeniu strategicznym realizowanych przez zespoły zadaniowe, zmiana udziału zadań wykonawczych realizowanych w różnych strukturach organizacyjnych,
- w zakresie kształtowania składników otoczenia firmy: zmiana pozycji przetargowej przedsiębiorstwa, zmiana aktywności oddziaływania na otoczenie, zmiana zasięgu terytorialnego konkurowania,
- w zakresie inteligencji: odsetek wysokiej klasy specjalistów realizujących w 2011 r. funkcje: zarządzanie strategiczne, badania i rozwój, organizacja firmy, zarządzanie finansami, marketing i sprzedaż, działania składające się na zarządzanie wiedzą realizowane w 2007 r., zmiana znaczenia kwalifikacji zatrudnianych pracowników, procentowa zmiana udziału zatrudnienia pracowników o wysokich kwalifikacjach.

Rzetelność skal pomiarowych sprawdzono testem alfa Cronbacha. Przyjęto skale, dla których alfa nie jest mniejsze niż 0,6.

4. Niektóre zależności pomiędzy inteligencją przedsiębiorstwa i obszarami decyzji strategicznych

Inteligencja przedsiębiorstw

Przykładami miar służących do pomiaru inteligencji przedsiębiorstw są:

- 1) zmiana polityki kadrowej (rysunek 1),
- 2) odsetek wysokiej klasy specjalistów (rysunek 2).

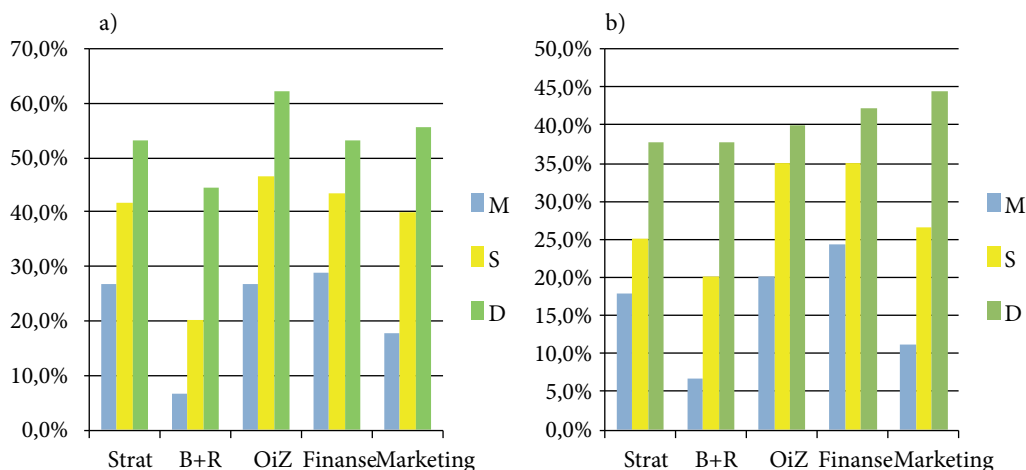
Procesy uczenia pracowników, a przez to kształtowania inteligencji organizacji przebiegają odmiennie w przypadku zatrudniania pracowników o podstawowych kompetencjach, a następnie prowadzenia ich rozwoju (rysunek 1a) oraz zatrudniania wykwalifikowanej kadry, co ogranicza nakłady na szkolenie (rysunek 1b). Jak pokazano na rysunkach 1 i 2, zwłaszcza w małych (M) i średnich (S) przedsiębiorstwach polityka kadrowa jest bardzo zachowawcza i w okresie pięciu lat, tj. od roku 2007 do roku 2011, nie nastąpiło wyraźne wzmocnienie potencjału intelektualnego kadr. W przedsiębiorstwach dużych (D) wzmocnienie takie wystąpiło prawie w połowie przedsiębiorstw, głównie poprzez zatrudnienie kadr posiadających wysokie kwalifikacje.



Legenda: a) zatrudnianie pracowników o podstawowych kompetencjach i ich rozwój przez szkolenie; b) zatrudnianie wykwalifikowanej kadry i minimalizacja szkoleń

Rysunek 1. Odsetek firm, w których następuje zmiana polityki kadrowej

Prowadzona w małych i średnich przedsiębiorstwach polityka kadrowa nie jest ukierunkowana na rozwój ich inteligencji (rysunek 2).



Legenda: a) odsetek specjalistów w ramach każdej funkcji nie jest mniejszy niż 20%; b) odsetek specjalistów w ramach każdej funkcji nie jest mniejszy niż 50%

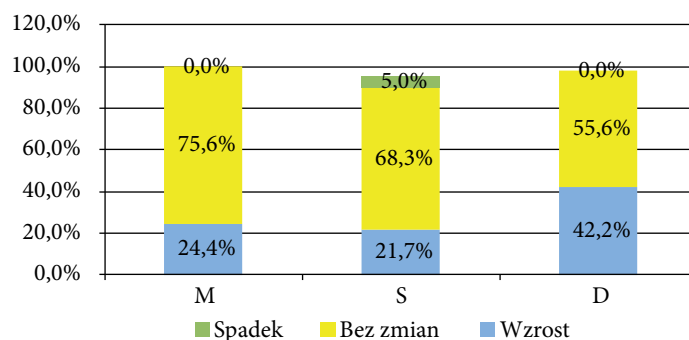
Rysunek 2. Odsetek firm zatrudniających wysokiej klasy specjalistów (2011 r.)

Odsetek małych i średnich firm, w których zatrudnionych jest co najmniej 20% specjalistów, nie przekracza 47%, a firm, w których zatrudnionych jest co najmniej 50% specjalistów, nie przekracza 35%. Szczególnie słaby potencjał intelektualny występuje w ramach funkcji badawczo-rozwojowych oraz w zakresie marketingu i sprzedaży.

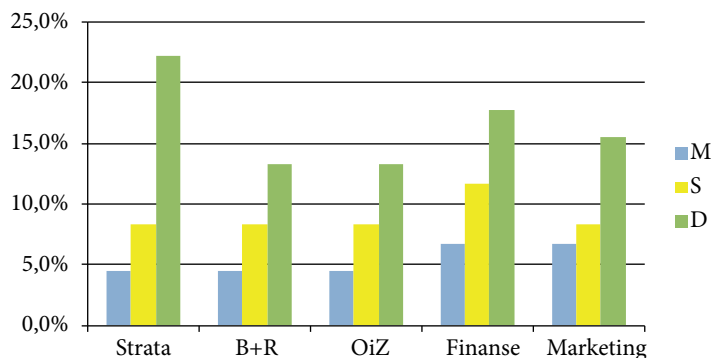
Kształtowanie rozwoju zasobów a inteligencja przedsiębiorstw

Odsetek firm, w których zaszły zmiany w zakresie kształtowania zasobów intelektualnych przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 3. Wzrost udziału pracowników o wysokich kwalifikacjach nastąpił tylko w ok. 25% małych i 22% średnich przedsiębiorstw. W przypadku przedsiębiorstw dużych zmiana ta wystąpiła w blisko 42% przedsiębiorstw. Interesujące jest, w jakim stopniu zmiany te przełożyły się na wzrost udziału wysoko wykwalifikowanej kadry w funkcjach mających podstawowe znaczenie dla kształtowania inteligencji przedsiębiorstwa.

Jak pokazano na rysunku 4, odsetek firm, w których wzrosło zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych kadr i w których udział wysokiej klasy specjalistów stanowi co najmniej 50% w funkcjach wiodących dla rozwoju inteligencji przedsiębiorstwa, nie przekracza 23% dla przedsiębiorstw dużych, 12% dla przedsiębiorstw średnich i 7% dla przedsiębiorstw małych.



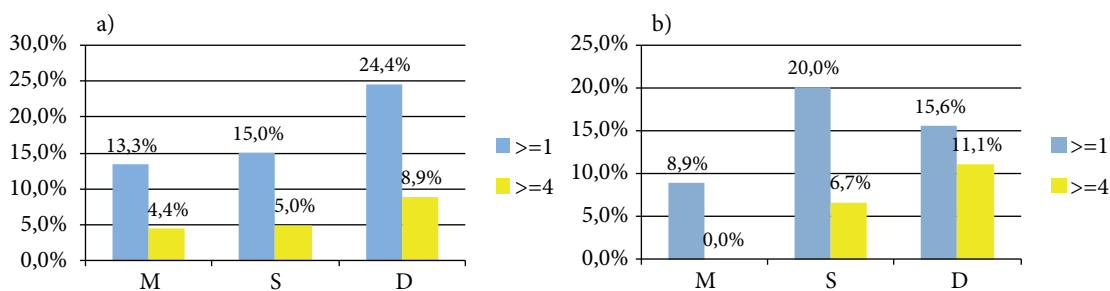
Rysunek 3. Odsetek firm, w których wystąpiły zmiany udziału pracowników o wysokich kwalifikacjach



Rysunek 4. Odsetek firm, w których nastąpił wzrost zatrudnienia pracowników o wysokich kwalifikacjach, a udział specjalistów w wybranych funkcjach nie stanowi mniej niż 50%

Inteligencja przedsiębiorstw a nowe kierunki wykorzystania zasobów i umiejętności

Przejawem nowych kierunków wykorzystania zasobów i umiejętności jest rozszerzenie działalności (nowy asortyment wyrobów i usług) oraz wejście przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne (rysunek 5). Odsetek firm, które w ciągu pięciu lat co najmniej raz rozszerzyły działalność gospodarczą nie przekracza 14%, 15% i 25% odpowiednio dla przedsiębiorstw małych, średnich i dużych. Odsetek tych, które rozszerzyły działalność co najmniej 4 razy, jest około trzykrotnie mniejszy.

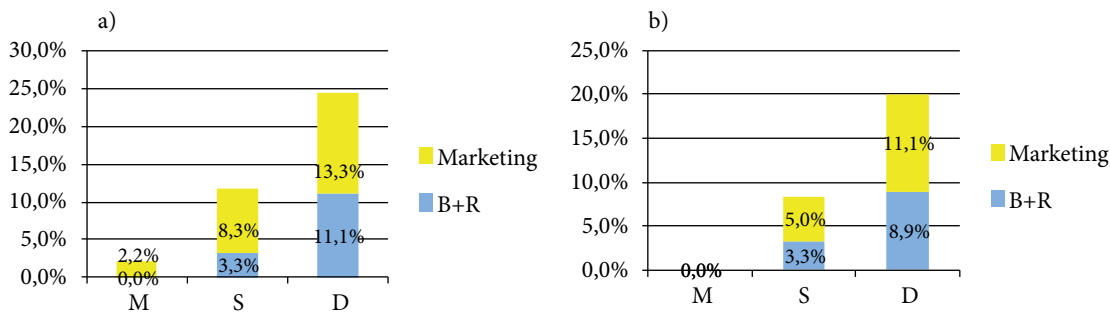


Legenda: a) rozszerzenie działalności gospodarczej; b) wejście na rynki zagraniczne

Rysunek 5. Odsetek firm, w których zasoby i umiejętności znalazły nowe kierunki zastosowań

Odsetek przedsiębiorstw, które weszły co najmniej na jeden i co najmniej na cztery rynki zagraniczne w okresie od roku 2007 do 2011 przedstawia rysunek 5b.

Przyjmując, że krytyczne dla nowych zastosowań zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa są funkcje badawczo-rozwojowe oraz marketingowe, na rysunku 6 przedstawiono odsetek przedsiębiorstw, które w zakresie tych funkcji zatrudniają co najmniej 20% wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

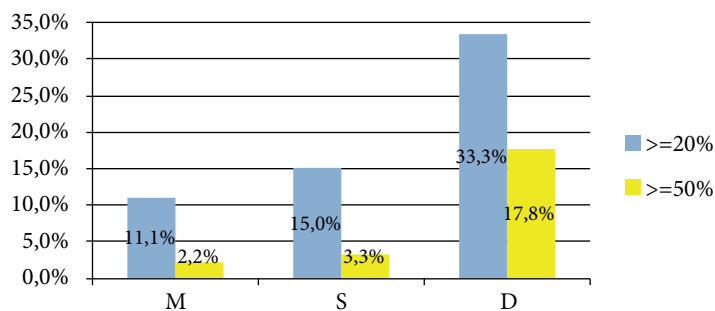


Legenda: a) rozszerzenie działalności gospodarczej; b) wejście na rynki zagraniczne

Rysunek 6. Odsetek firm, które co najmniej raz dokonały nowych zastosowań zasobów i umiejętności, zatrudniając w wybranych funkcjach co najmniej 20% wysoko wykwalifikowanych specjalistów

Inteligencja przedsiębiorstw a rozwój jego organizacji

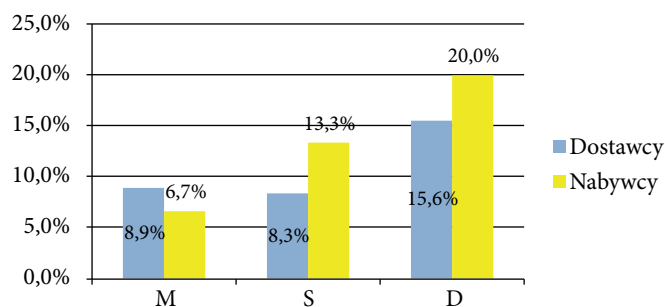
Przejawem rozwoju organizacji przedsiębiorstwa jest wdrażanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Jedną z nich jest *lean management*. Biorąc pod uwagę potrzebne kompetencje fachowe, kluczowe znaczenie w tym zakresie ma wiedza, którą powinni posiadać pracownicy odpowiedzialni za doskonalenie organizacji i zarządzania firmą. Odsetek przedsiębiorstw, które aktywnie wdrażają tę koncepcję przedstawia rysunek 7.



Rysunek 7. Odsetek firm, które aktywnie wdrażają *lean management* zarówno w ramach funkcji organizacji, jak i zarządzania zatrudniają co najmniej 20% bądź 50% wysoko wykwalifikowanych specjalistów

Inteligencja przedsiębiorstw a kształtowanie jego otoczenia

Przejawem kształtowania otoczenia przedsiębiorstwa jest zmiana siły przetargowej firmy w stosunku do dostawców i nabywców. Kluczowe w tym zakresie są kompetencje, które powinni posiadać specjaliści od zarządzania strategicznego. Odsetek firm, dla których nastąpił wzrost pozycji przetargowej, i które zatrudniają takich specjalistów, przedstawia rysunek 8.



Rysunek 8. Odsetek firm, które zwiększyły swoją pozycję przetargową i zatrudniają co najmniej 20% wysoko wykwalifikowanych specjalistów w zakresie zarządzania strategicznego

Podsumowanie

W pracy tej zawarto prezentację cząstkowych wyników badań, zmierzających do sprawdzenia, czy polskie przedsiębiorstwa dostosowują się do warunków gospodarki opartej na wiedzy. Skoncentrowano się na zmianach inteligencji przedsiębiorstw jako cesze będącej skutkiem uczenia się i przejawiającej się zdolnością do dostosowywania się do zmian, jakie zachodzą w jego otoczeniu oraz jego intencjonalnym rozwojem. W otoczeniu wysoce turbulentnym rozwój ten może dokonywać się poprzez wykorzystywanie okazji o krótkim cyklu życia, tj. poprzez realizację strategii przedsiębiorstwa zwinnego. Jedną z istotnych cech zwinności jest inteligencja przedsiębiorstwa.

Chociaż przedstawione tutaj wyniki są nie tylko cząstkowe, ale również fragmentaryczne, to jednak dowodzą, że inteligencja polskich przedsiębiorstw jest relatywnie niska. W niewielkim stopniu rozwijają one wiedzę swoich zasobów ludzkich, ich systemy zarządzania nie sprzyjają zauważaniu okazji, jakie powstają w ich otoczeniu, co w rezultacie utrudnia kształtowanie struktury produktowo-rynkowej w sposób zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Goldman S., Nagel R., Preiss K. (1995), *Agile competitors and virtual organization. Strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.
2. Kałkowska J., Włodarkiewicz-Klimek H. (2013), *Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań*, w: *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, red. G. Belz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 299, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
3. March J.G. (1999), *The pursuit of organizational learning*, Bleckwell Publishers, Malden.
4. Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York.
5. Pawłowski E. (2013), *Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia*, red. M. Moszkowicz, R. Kamiński, M. Wąsowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 298, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Pierścionek Z. (2003), *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Trzcieliński S. (2013), *Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW*, w: *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia*, red. M. Moszkowicz, R. Kamiński, M. Wąsowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 298, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
8. Trzcieliński S. (2011). *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
9. Trzcieliński S., Trzcielińska J. (2011), *Some Elements of Theory of Opportunities*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries, vol. 21 (2), s. 124–131.
10. Włodarkiewicz-Klimek H. (2013), *Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartej na wiedzy*, w: *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, red. G. Belz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 299, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Piotr Tworek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM JAKO FUNKCJA WSPOMAGAJĄCA KIEROWANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Celem publikacji jest omówienie wybranych zagadnień z zakresu problematyki zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. W szczególności w artykule rozważaniom poddano kwestię implementacji do polskich dużych przedsiębiorstw produkcyjnych zintegrowanej formuły zarządzania ryzykiem. Kompleksowe zarządzanie ryzykiem wymaga bowiem podejścia zintegrowanego. Najważniejsza jest jednak umiejętność zastosowania odpowiedniej metodyki w tym zakresie. Należy więc rozpatrywać zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach w ujęciu funkcjonalnym oraz funkcyjnym.

Słowa kluczowe: menedżer ryzyka, metody zarządzania ryzykiem, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie finansami przedsiębiorstw.

INTEGRATED RISK MANAGEMENT AS A FUNCTION SUPPORTING CORPORATE MANAGEMENT

Abstract: The aim of the publication is to outline the selected risk management issues in an enterprise. In particular, the paper deals with the implementation of integrated risk management in Polish big-sized production enterprises, since comprehensive risk management needs to be handled in an integrated way. The most important thing, however, is the ability to use appropriate methodology to this end. Therefore, risk management in companies should be analyzed by adopting a functional approach.

Keywords: risk manager, methods of risk management, enterprise management, corporate finance.

Wprowadzenie

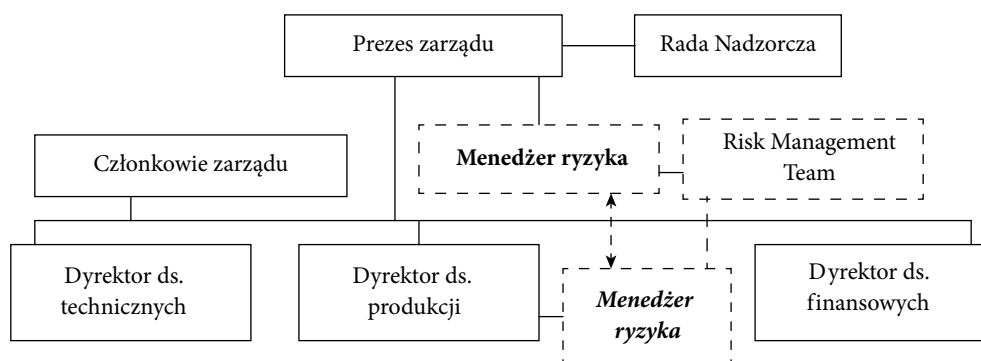
Ryzyko występuje w działalności każdego przedsiębiorstwa. W zależności od profilu działalności podmiotu ryzyko również ma swój własny profil, określany często mianem ryzyka branżowego. Może ono być zatem definiowane w sposób różny, jak też może wywoływać odmienne skutki. Z praktycznego punktu widzenia szczególnie ważne są skutki ryzyka, ponieważ doprowadziło ono do bankructwa niejednego przedsiębiorstwa, co należy traktować jako najbardziej dotkliwy efekt wstąpienia ryzyka. Dlatego ryzykiem należy zarządzać, stosując odpowiednią metodykę, przy czym obecnie postuluje się, aby w praktyce dużych przedsiębiorstw produkcyjnych zarządzać ryzykiem w sposób zintegrowany, co należy traktować także jako funkcję wspomagającą całościowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Podejście takie stanowi integralny element procesu zarządzania przedsiębiorstwem, przy czym zarządzanie ryzykiem należy rozważać zawsze w ujęciu procesowym, metodycznym, jak i traktować w sposób systemowy. Implementacja koncepcji zintegrowanej formuły zarządzania ryzykiem do działalności dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce z pewnością poprawi efektywność funkcjonowania tych podmiotów, a zwłaszcza przyczyni się do realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości [1, s. 45]. Zarządzanie ryzykiem w efektywny i kompleksowy sposób przyczynia się bowiem do kreacji wartości podmiotu. Wymagane jest przy tym scentralizowanie funkcji zarządzania ryzykiem, którą w praktyce powinien realizować menedżer ryzyka.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie koncepcji zintegrowanej formuły zarządzania ryzykiem, z jednoczesną propozycją aplikacji tego typu rozwiązań do praktyki dużych przedsiębiorstw produkcyjnych działających w Polsce. Ogółem w takich przedsiębiorstwach w Polsce nie zarządza się ryzykiem w sposób kompleksowy, komplementarnie i systemowo, jak również w praktyce gospodarczej nie stosuje się pełnego warsztatu metodycznego, jaki w tym zakresie w ogóle są w stanie wykorzystać menedżerowie ryzyka. W praktyce nie ma też samodzielnej funkcji kierowniczej – menedżera ryzyka. Prezentowany artykuł ma zatem charakter teoretyczno-koncepcyjny (wymiar teoriopoznawczy), z jednoczesną próbą syntetycznego ujęcia problematyki związanej z metodyką zarządzania ryzykiem w działalności dużych przedsiębiorstw produkcyjnych. W rozważaniach autor wykorzystał swoją wiedzę i doświadczenie, jakie nabył w trakcie wieloletnich badań nad ryzykiem realizowanych w formie zarówno indywidualnych, jak i zespołowych badań naukowych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

1. Menedżer ryzyka jako funkcja kierownicza w strukturze i zarządzaniu przedsiębiorstwem

Realizacja funkcji zarządzania ryzykiem w ujęciu zintegrowanym wymaga sformalizowania całego procesu zarządzania ryzykiem, a osobą odpowiedzialną w sposób bezpośredni za ryzyko w przedsiębiorstwie powinien być menedżer ryzyka. Stworzenie funkcji kierowniczej tego typu w ramach struktury organizacyjno-prawnej dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce jest obecnie wymogiem koniecznym ze względu na złe doświadczenia obecnego kryzysu gospodarczego oraz jego wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstw ogółem, a także ze względu na rozwiązania, jakie obecnie stosują w tym zakresie przedsiębiorstwa na całym świecie. Odnosi się to zwłaszcza do kwestii implementacji międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem do praktyki przedsiębiorstw produkcyjnych działających w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań w opracowaniu nowego standardu zarządzania ryzykiem *ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines*, który został przygotowany przez Międzynarodową Organizację ds. Standaryzacji (ISO) we współpracy z K.W. Knightem [2, s. 13–14].

Rozwiązania zawarte w standardzie są uniwersalne i można je zaaplikować na potrzeby funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, co odnosi się zwłaszcza do metodyki zarządzania ryzykiem. Każdy menedżer ryzyka musi dysponować doskonale opanowanym warsztatem metodycznym, a zwłaszcza powinien wiedzieć, kiedy i jak należy zastosować daną metodę identyfikacji, kwantyfikacji oraz reakcji na ryzyko, uwzględniając przy tym specyfikę działalności każdego przedsiębiorstwa oraz uwarunkowania zewnętrzne, w jakich ono funkcjonuje (otoczenie). Menedżer taki powinien przede wszystkim na sobie skoncentrować całość prac, działań i czynności związanych z zarządzaniem ryzykiem, wykonywanych w ramach jednego stanowiska kierowniczego (komórki organizacyjnej), gdzie funkcja taka powinna być wykonywana równoległe z innymi stanowiskami kierowniczymi w przedsiębiorstwie, co w sposób graficzny zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Menedżer ryzyka w strukturze dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego

Źródło: Na podstawie: [8, s. 639]

Jak widać na rysunku 1, menedżer ryzyka, który w praktyce powinien posiadać zespół pracowników (ekspertów) funkcjonujący jako *risk management team* (zespół ryzyka), podlega bezpośrednio odpowiedniemu członkowi zarządu lub też powinien odpowiadać bezpośrednio przed prezesem zarządu. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych postuluje się, aby taki menedżer podlegał bezpośrednio członkowi zarządu odpowiedzialnemu za produkcję podstawową, zapisaną w statucie przedsiębiorstwa jako najważniejszy rodzaj działalności każdego podmiotu generującego przychody ze sprzedaży. W szczególności „(...) wzajemna współpraca między zarządzającym ryzykiem a osobami zarządzającymi innymi obszarami w przedsiębiorstwie pozwoli na:

- określenie niebezpieczeństw i newralgicznych obszarów w działalności przedsiębiorstwa (ma to szczególne znaczenie w przypadku wprowadzenia, np. nowych technologii produkcji, nowych strategii marketingowych, zmian polityki zatrudnienia, oczekiwanych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa itp.),
- ocenę wpływu lub znaczenia różnych możliwości opanowania ryzyka związanego z istnieniem tych niebezpiecznych i newralgicznych obszarów,
- uszeregowanie niebezpiecznych i newralgicznych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa w zależności od kryteriów: 1) czasu potrzebnego na przywrócenie działania lub odtworzenie stanu sprzed ewentualnego wypadku powodującego szkodę lub zaburzenie normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa; 2) konsekwencji finansowych tego wypadku (konsekwencje bezpośrednie: koszty naprawy lub odtworzenia utraconych składników majątkowych, czas wyłączenia; konsekwencje pośrednie: starty niematerialne, koszty dodatkowe, utrata klientów, utrata image firmy, utrata zysku, czas potrzebny na poszukiwanie lub odtworzenie danych itp.)” [3, s. 115].

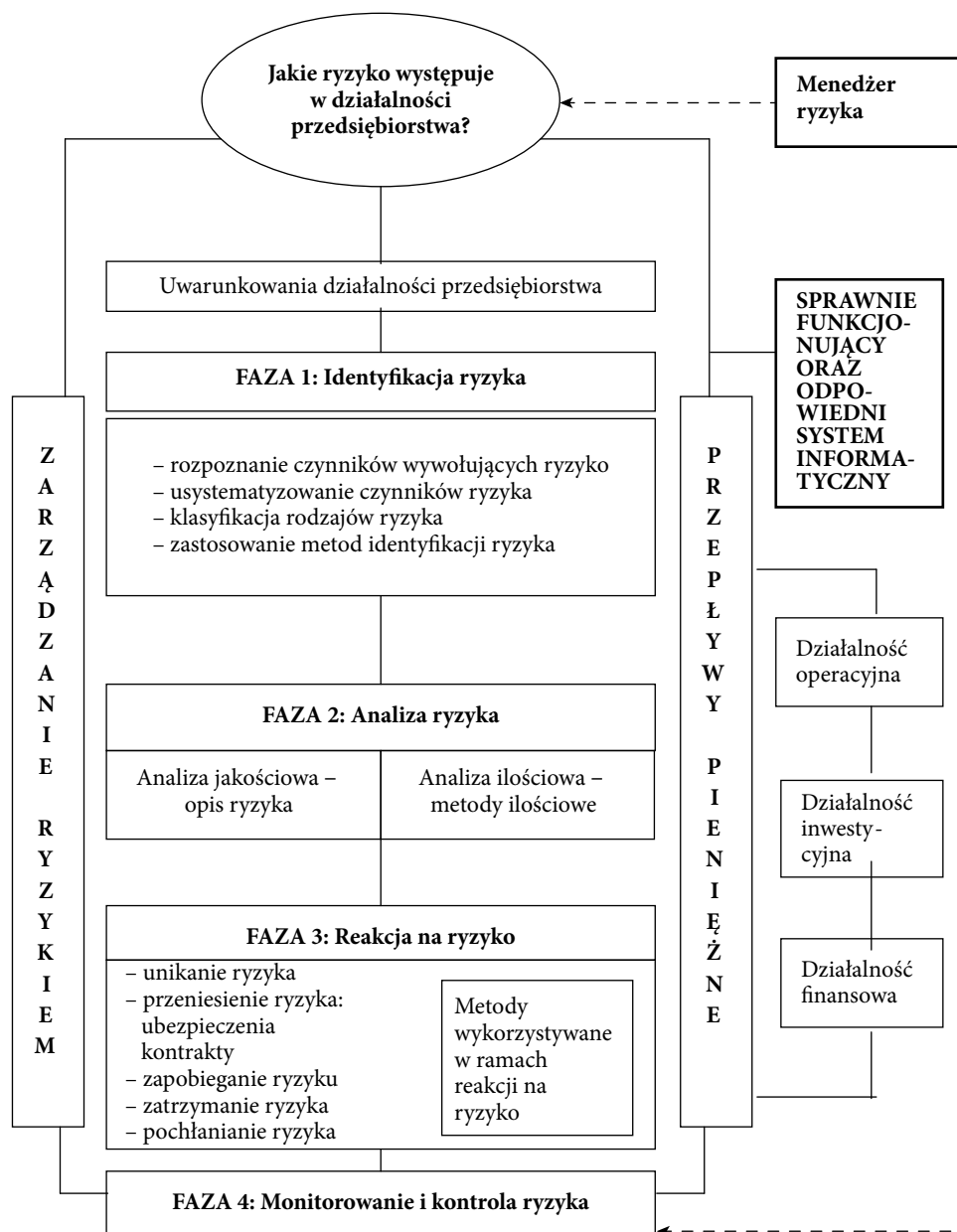
Niezależnie jednak od zadań, zakresu kompetencji i poziomu współpracy menedżera ryzyka – z praktycznego punktu widzenia – najważniejszą kwestię stanowi umiejętność odpowiedniego zastosowania metodyki zarządzania ryzykiem w odniesieniu do trzech podstawowych rodzajów działalności podmiotu, tj. działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej. Ważne jest zatem znalezienie wspólnego mianownika, tak aby ryzyko w sposób umiejętny zidentyfikować, skwantyfikować, a następnie na nie zareagować w sposób właściwy. Postuluje się tutaj, aby ten wspólny mianownik stanowiły przepływy pieniężne generowane w przedsiębiorstwie (*cash flow*).

2. Zintegrowane zarządzanie ryzykiem jako funkcja wspomagająca kierowanie przedsiębiorstwem – próba syntetycznego ujęcia problemu (aspekt procesowy, metodyczny)

Rozpatrując przedsiębiorstwo przez pryzmat przepływów pieniężnych (strumieni *cash flow*) generowanych w działalności każdego przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że zgodnie z zasadą, że wszystkie zdarzenia gospodarcze w podmiocie znajdują odzwierciedlenie w sprawozdawczości finansowej, stosowanie takiego podejścia jest całkowicie merytorycznie uzasadnione z punktu widzenia praktycznego zarządzania ryzykiem. Przez pryzmat sprawozdań finansowych menedżer ryzyka jest w stanie na bieżąco śledzić wszystkie ryzykowne zdarzenia zachodzące w przedsiębiorstwie, co w sposób bezpośredni należy odnieść do procesu analizy i oceny ryzyka. Ilustruje to rysunek 2.

Z rysunku 2 wynika, że zarządzanie ryzykiem jest: po pierwsze procesem czterofazowym (identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko, monitorowanie i kontrola ryzyka); po drugie – w ramach wymienionych czterech faz zarządzania ryzykiem występują podetapy zarządzania ryzykiem, w ramach których stosuje się odpowiednie metody zarządzania ryzykiem, przy czym należy pamiętać, że odmienna jest metodyka stosowana w tym zakresie w odniesieniu do działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej; po trzecie – zarządzanie ryzykiem opiera się o sprawnie funkcjonujący system informatyczny, co pozwala w sposób właściwy gromadzić historyczne dane o ryzyku, a następnie na tej podstawie dokonywać kwantyfikacji ryzyka; po czwarte – całość działań związanych z zarządzaniem ryzykiem w przed-

siębiorstwie prowadzi menedżer ryzyka, który równocześnie ponosi odpowiedzialność za ryzyko; po piąte – kwestią najważniejszą jest fakt, że przedstawiona na rysunku 2 koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w ujęciu zintegrowanym realizowana jest przez pryzmat przepływów pieniężnych (*cash flow*). Należy przy tym podkreślić, że całość tych zagadnień trzeba zawsze rozważać przez pryzmat specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ inaczej ryzykiem się zarządza w dużych podmiotach o zasięgu międzynarodowym, a inaczej w małych jednostkach, jak również inny jest sposób zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach o charakterze produkcyjnym o różnej przynależności branżowej.



Rysunek 2. Schemat ideowy zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym z uwzględnieniem funkcji menedżera ryzyka

Źródło: Na podstawie: [9, s. 131]

Niezależnie jednak od rodzaju i specyfiki działalności przedsiębiorstwa, mechanizm ryzyka jest zawsze ten sam, tzn. każde ryzyko posiada swoją przyczynę oraz skutki. Ponadto, wiele metod zarządzania ryzykiem ma charakter uniwersalny i można je stosować w przedsiębiorstwach wszystkich rodzajów. Przykładowo

można podać tutaj metodę burzy mózgów oraz listy kontrolne jako metody identyfikacji ryzyka, jak również ubezpieczenia traktowane jako osobną metodę finansowania ryzyka działalności przedsiębiorstwa.

Każdy rodzaj ryzyka można ubezpieczyć i dokonać jego transferu na ubezpieczyciela, co należy w tym wypadku traktować w kategoriach reakcji na ryzyko w przedsiębiorstwie. Natomiast, aby móc skwantyfikować ryzyko, rozpatrując przedsiębiorstwo przez pryzmat przepływów pieniężnych, można je szacować, stosując dwa podejścia, tj. podejście historyczne na podstawie danych pochodzących ze sprawozdawczości finansowej (podejście *ex post*) wykorzystując w tym zakresie określone metody finansowe oraz podejście probabilistyczne – stosując odpowiednie metody probabilistyczno-statystyczne. W przypadku podejścia pierwszego postuluje się wykorzystanie dorobku metodycznego z zakresu finansów przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem analizy wskaźnikowej czy też np. z uwzględnieniem takich metod, jak wykorzystanie efektu dźwigni operacyjnej. Przykładowo, w odniesieniu do przedsiębiorstw budowlano-montażowych, gdzie działalnością podstawową jest produkcja budowlano-montażowa, można przyjąć, że im wyższy jest stopień dźwigni operacyjnej, tym wyższe ryzyko działalności gospodarczej (operacyjnej) podmiotu i odwrotnie [4, s. 191]. Natomiast w przypadku drugiego z opisanych podejść, „(...) biorąc pod uwagę kryterium przepływów pieniężnych netto, a także zysku netto wypracowanego w przedsiębiorstwie, (...) w celu pomiaru ryzyka, postuluje się stosować dwie metody, tj. EaR (*Earnings at Risk*), czyli są to w przedsiębiorstwie zyski zagrożone, a także metodę CFaR (*Cash Flow at Risk*), czyli w przedsiębiorstwie są to przepływy pieniężne zagrożone” [5, s. 383]. „(...) W istocie metody te są rozwinięciem i modyfikacją koncepcji Value at Risk (*VaR*), czyli wartości zagrożonej” [4, s. 193]. Wybór tych metod w kontekście pomiaru ryzyka w przedsiębiorstwie produkcyjnym wydaje się być trafny, ponieważ przepływy pieniężne netto stanowią źródło kreacji wartości podmiotu [4, s. 191]. Szacowanie ryzyka w tym względzie jest więc słuszne, gdyż daje menedżerowi ryzyka podstawę do podjęcia właściwej decyzji w zakresie wyboru odpowiednich rozwiązań w ramach reakcji na ryzyko [4, s. 193].

Niezależnie jednak od podejścia stosowanego w zarządzaniu ryzykiem (podejście *ex post* czy podejście probabilistyczne) oraz użytej konkretnej metody w praktyce gospodarczej zawsze należy mieć na uwadze fakt, że zarówno metody identyfikacji, kwantyfikacji, jak i te wykorzystywane w ramach samej reakcji na ryzyko, należy wykorzystywać komplementarnie. Taka formuła jest wyrazem systemowego zarządzania przedsiębiorstwem, co należy odnieść do zagadnienia strategii zarządzania ryzykiem. Należy przy tym zwrócić szczególną uwagę na fakt, że całość działań związanych z zarządzaniem ryzykiem powinna podlegać monitorowaniu i kontroli (rysunek 2), ponieważ menedżer ryzyka będzie wtedy w stanie na bieżąco ustalić, jakie korekty potrzebne są w zakresie przebiegu procesu zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza – czy istnieje potrzeba aplikacji dodatkowej metody zarządzania ryzykiem, ponieważ ryzyko jest kategorią dynamiczną i w praktyce gospodarczej wystąpić mogą zawsze jakieś dodatkowe i nieprzewidywalne okoliczności (czynniki ryzyka) wynikające, np. ze zmiany uwarunkowań makroekonomicznych.

Podsumowując, wybór i dopasowanie do profilu działalności przedsiębiorstwa odpowiedniej koncepcji zarządzania ryzykiem wymagają znajomości: po pierwsze – uniwersalnych zasad zarządzania ryzykiem; po drugie – nowoczesnych koncepcji zarządzania ryzykiem; po trzecie – międzynarodowych regulacji i unormowań stosowanych w tym zakresie; po czwarte – samego mechanizmu ryzyka; po piąte – uwarunkowań i specyfiki działalności danego przedsiębiorstwa, co wiąże się z samą specyfiką ryzyka (charakterystyczną dla danego podmiotu) [4, s. 193].

Podsumowanie

Sformułowany w artykule postulat modyfikacji tzw. tradycyjnej formuły zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym do postaci zintegrowanej wynika: po pierwsze – z negatywnych doświadczeń obecnego kryzysu gospodarczego, gdzie zaniechano w latach bezpośrednio poprzedzających kryzys

profesjonalnego podejścia w zakresie zarządzania ryzykiem, co stało się jedną z zasadniczych przyczyn obecnych trudności finansowych wielu krajowych przedsiębiorstw; po drugie – wynika z pozytywnych doświadczeń przedsiębiorstw zagranicznych, w których funkcjonuje samodzielna funkcja kierownicza menedżera ryzyka (np. budownictwo w Stanach Zjednoczonych) i w których zarządza się ryzykiem w sposób sformalizowany, wykorzystując w tym względzie formułę *Enterprise Risk Management* (ERM); po trzecie – z funkcjonowania na świecie międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem; po czwarte – z braku funkcjonowania w praktyce polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych zintegrowanej formuły zarządzania ryzykiem.

Podsumowując całość treści zawartych w niniejszym artykule, należy stwierdzić, że koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem we współczesnym dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym powinna oznaczać: po pierwsze – zarządzanie ryzykiem we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa; po drugie – w przedsiębiorstwie określone jest dokładnie, kto zarządza ryzykiem i jest odpowiedzialny za ryzyko; po trzecie – stosuje się w sposób komplementarny cały warsztat metodyczny z zakresu zarządzania ryzykiem; po czwarte – zarządzanie ryzykiem przez menedżerów ryzyka odnosi się również do pozostałych uczestników rynku, tzn. do konkurencji (również na rynku międzynarodowym) i dotyczy uwarunkowań makroekonomicznych; po piąte – zarządzanie ryzykiem wspomaga całościowe zarządzanie przedsiębiorstwem; po szóste – zarządzanie ryzykiem odbywa się w sposób ciągły i niezawodny, a także rozpatrywane jest w wymiarze procesowym; po siódme – efektywne zarządzanie ryzykiem zmniejsza ryzyko podmiotu, co z kolei przyczynia się do wzrostu kreacji wartości przedsiębiorstwa [4, s. 205].

Zasadnicza konkluzja jest zatem jedna, tj. zarządzanie ryzykiem powinno obejmować wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie [6, s. 14] na wszystkich szczeblach jego funkcjonowania, a zwłaszcza dotyczyć powinno działalności operacyjnej jako najważniejszego rodzaju aktywności przedsiębiorstwa, ale powinno się zarządzać także ryzykiem w odniesieniu do działalności inwestycyjnej i finansowej jednostki, stosując w tym zakresie właściwe metody identyfikacji, kwantyfikacji i reakcji na ryzyko w sposób komplementarny. Zintegrowana formuła zarządzania ryzykiem stanowi zatem integralny element procesu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Ponieważ, jak podkreśla J.C. Hull, zarządzanie ryzykiem jest obecnie kluczowym elementem działalności dużych korporacji [7, s. 1], w praktyce przedsiębiorstw należy więc rozpatrywać zarządzanie ryzykiem również w ujęciu funkcyjnym – menedżer ryzyka.

Bibliografia

1. Lam J. (2003), *Enterprise Risk management*, Wiley&Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
2. Knight W.K. (2010), *ISO 31000:2009. New Risk Management Standard*, the Materials from a Workshop held at the 4th International Conference of Risk Management Association of POLRISK, Warszawa.
3. Kurek R. (2002), *Zadania i miejsce risk managera w procesie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie finansami. Klasyczne metody – nowoczesne narzędzia*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
4. Tworek P. (2013), *Reakcja na ryzyko w działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego*, Difin, Warszawa.
5. *Zarządzanie ryzykiem* (2007), red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Galorath D. (2007), *Risk Management Success Factors*, Project Management Practice, vol. 2.
7. Hull C.J. (2007), *Risk Management and Financial Institutions*, Pearson Education, Inc., New York.
8. Tworek P. (2012), *Risk Managers in the Largest Construction and Assembly Companies in Poland – Survey Research*, w: *Managing and Modeling of Financial Risks (PART II)*, ed. M. Čulík, VŠB – TUO, Ostrava.
9. Tworek P. (2012), *Integrated Risk Management in Construction Enterprises – Theoretical Approach*, Journal of Economics&Management, vol. 8.

Anna Ujwary-Gil

Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

MODELE BIZNESOWE A KAPITAŁ INTELEKTUALNY PRZEDSIĘBIORSTWA¹

Streszczenie: Rozwój koncepcji modelu biznesowego oraz kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa datuje się na lata 90. ubiegłego stulecia. Zaskakujący pozostaje fakt, że w ostatnich dwóch dekadach pojawiło się niewiele publikacji omawiających wpływ kapitału intelektualnego na tworzenie, funkcjonowanie czy innowacyjność modeli biznesowych, a koncepcja modelu biznesowego nie znajduje szerszego odzwierciedlenia w literaturze z zakresu zarządzania i pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Tymczasem w ramach tych dwóch koncepcji istnieje wiele obszarów analiz, które się pokrywają, a do których bez wątpienia należą: tworzenie wartości, wartość dodana, przewaga konkurencyjna, umiejętności, kompetencje, czy zasoby niematerialne.

Celem artykułu jest wskazanie wspólnych elementów tych koncepcji, zarysowanie kierunków dalszych badań, szczególnie jeśli chodzi o pomiar i operacjonalizację modelu biznesowego. W podjęciu tych teoretycznych rozważań wykorzystano bieżącą i wyselekcjonowaną literaturę przedmiotu.

Słowa kluczowe: model biznesowy, kapitał intelektualny, wartość, pomiar wyników.

BUSINESS MODELS AND INTELLECTUAL CAPITAL OF A COMPANY

Abstract: The development of the concept of a business model and the intellectual capital of a company dates back to the nineties of the last century. Surprising is the fact that over the last two decades, there have been very few publications discussing the impact of intellectual capital on value creation, functioning and business models innovation, nor the concept of a business model reflected in the broader literature on management and intellectual capital measurement. However, within these two concepts, there are many elements that overlap, and which no doubt include: the creation of value, value added, competitive advantage, skills, and intangible resources. The purpose of this article is to identify the common elements of these concepts, outline directions for further research, especially when it comes to measurement and operationalization of the business model. Taking these theoretical considerations into account current and selected literature were used.

Keywords: business model, intellectual capital, value, performance measurement.

Wprowadzenie

Do tej pory tematyka modeli biznesowych w kontekście kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zainteresowała niewielu badaczy [np. 13; 3; 15]. W zależności od tego, jaką perspektywę przyjmiemy, model biznesowy może stanowić tło analizy dla kapitału intelektualnego, gdzie zdefiniowanie modelu biznesowego staje się w ogóle punktem wyjścia do pomiaru kapitału intelektualnego, lub też perspektywa badawcza może być ukierunkowana na badanie wpływu modelu biznesowego na kapitał intelektualny, gdzie zróżnicowanie działań tworzących wartość (np. rozwój kanałów komunikacyjnych dla klientów,

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01338 oraz w części, przez Marie Curie Industry-Academia Partnerships and Pathways Programme (IAPP). Projekt numer 324448.

rozwój lokalnego centrum innowacji czy kultywacja zasobów ludzkich) skutkuje zmianą w akumulacji kapitału intelektualnego. Inne badanie może dotyczyć problemu tworzenia kapitału intelektualnego oraz poznania, w jaki sposób dynamika zmian, relacje i powiązania składników tego kapitału wpływają na bieżący model biznesowy przedsiębiorstwa. Z drugiej strony sam model biznesowy może być elementem kapitału strukturalnego, jako chroniona prawnie własność intelektualna. Warto bliżej przyjrzeć się tej tematyce, która może zainspirować badaczy do podjęcia kolejnych badań w tym obszarze, jak również rozpoznać jej utylitarny charakter.

1. Koncepcja modelu biznesowego oraz kapitału intelektualnego

Modele² biznesowe, na podstawie których dokonuje się analizy poziomu konkurencyjności, tworzenia wartości czy formułowania strategii, są zasadniczo postrzegane jako narzędzie do opisu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Badania różnych autorów i interpretacje modeli biznesowych pokazują ich zróżnicowanie, szczególnie jeśli chodzi o komponenty składowe modelu [17, s. 727], niemniej jedną z ich wspólnych cech jest tzw. funkcjonalistyczny aspekt ukierunkowany na tworzenie wartości, w tym dla producenta, klienta czy organizacji jako całości [1, s. 511; 7, s. 355; 21, s. 15; 22, s. 179].

Według Zotta, Amita oraz Massy [27, s. 1021 i 1038–39] model biznesowy to nowa jednostka analizy, która różni się od produktu, firmy, przemysłu lub sieci. Wprawdzie model koncentruje się na firmie, ale jego granice są szersze, obejmują również jej partnerów biznesowych. Ważnym elementem tego ujęcia pozostaje wyjaśnienie zarówno tworzenia wartości, jak i jej przechwytywania. Inne, równie popularne ujęcie modelu biznesowego według Johnsona i współautorów [11, s. 52] zakłada, że model biznesowy składa się z powiązanych elementów, tj. propozycji wartości dla klienta, wzorca zysku, kluczowych zasobów i procesów, które razem przyczyniają się do tworzenia i dostarczania wartości.

Mnogość definicji powoduje, iż zasadna staje się analiza modeli z określonych perspektyw, np. ekonomicznej, operacyjnej, czy strategicznej [18, s. 47–48]. Dekompozycja modeli nawiązuje wówczas do subprocesów związanych z tworzeniem wartości, zysku w czasie oraz tym, jak firma definiuje swoją pozycję na rynku, jej możliwości wzrostu, jak wybiera swoich klientów, czy różnicuje swoją ofertę. Inny podział kontrastuje literaturę na temat modeli biznesowych z perspektywy działalności e-biznesowej, strategii, czy zarządzania innowacjami i technologią [27, s. 1036–37].

Z kolei badacze zainteresowani koncepcją kapitału intelektualnego wykazali, że jest on pozytywnie powiązany z wynikami firmy, jak również z tworzeniem wartości [5; 8; 6; 14; 24; 9; 26]. Kapitał intelektualny należy rozpatrywać w kontekście pozyskiwania i wykorzystywania zasobów niematerialnych, które wpływają na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Postrzegany jest jako rezultat wzajemnych relacji pomiędzy trzema głównymi jego składnikami, mianowicie: kapitałem ludzkim, strukturalnym i relacyjnym³. Obejmuje zasoby wiedzy, aktywa niematerialne, umiejętności umożliwiające realizację procesów biznesowych i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [16, s. 650].

Mając powyższe na uwadze, składniki kapitału intelektualnego można rozpatrywać w kontekście komponentów modelu biznesowego⁴ (rysunek 1):

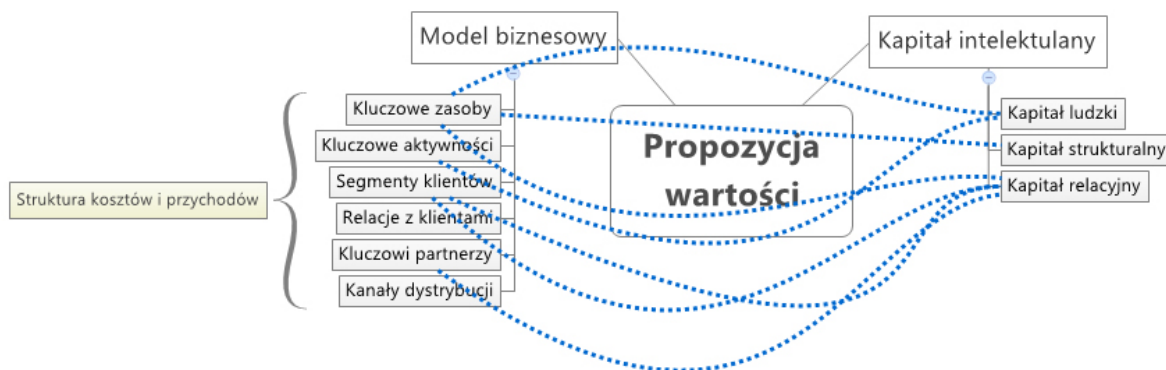
Do kluczowych zasobów zaliczono wypracowaną markę, bazy klientów oraz know-how, które w koncepcji kapitału intelektualnego stanowią kapitał strukturalny. Niektórzy autorzy wymienione elementy zaliczają do własności intelektualnych [np. 5; 20]. Natomiast kluczowe aktywności można rozpatrywać w kontekście kapitału ludzkiego rozumianego m.in. jako wiedza i umiejętności rozwiązywania proble-

² Niektórzy autorzy nawiązują do zasadności użycia „modelu” jako jednostki analizy w powiązaniu z atrybutem „biznesowy”. Szerzej na ten temat w: [12; 10].

³ W artykule przyjęto najbardziej popularną wśród badaczy klasyfikację kapitału intelektualnego. Szczegółową ich charakterystykę czytelnik znajdzie w obszernej literaturze przedmiotu [np. 24].

⁴ Liczba komponentów modelu biznesowego mieści się w przedziale 3–8 w zależności od autorów. Na rysunku nawiązano do [21, s. 18].

mów czy tworzenia rozwiązań. Pozostałe elementy to kapitał relacyjny postrzegany przez pryzmat relacji przedsiębiorstwa z klientami, partnerami, konkurentami. Odrębnym obszarem są struktura kosztów i przychodów, które stanowią ważny element finansowej oceny przychodów generowanych przez poszczególne segmenty klientów, oraz wiedzy o tym, które zasoby i aktywności (działania) kosztują najwięcej.



Rysunek 1. Model biznesowy a kapitał intelektualny – powiązania komponentów

Główne miejsce na rysunku zajmuje propozycja wartości jako zbiór produktów i usług generujących wartość dla określonych grup klientów, zaspokajania ich potrzeb, a także umiejętności rozwiązywania problemów. Tym samym model biznesowy ma na celu określenie mechanizmów, jakie przedsiębiorstwo wykorzystuje do pozyskiwania, transformowania i wykorzystywania różnych form kapitału fizycznego, finansowego i intelektualnego (zasobów niematerialnych i wiedzy) w tworzeniu wartości.

Zarówno w koncepcji modelu biznesowego, jak i kapitału intelektualnego wartość tworzona przez przedsiębiorstwo zmienia się w czasie z powodu pojawiających się innowacji, różnego typu usprawnień i modyfikacji produktów (usług). Wartość ta będzie rosła, jeśli w wyniku innowacji produktowej lub procesowej klient podejmie decyzję o kupnie. Sama cena nie wpływa na tworzenie wartości, decyduje natomiast o tym, jak wartość jest dzielona między producenta a konsumenta. Nadwyżka konsumenta zwiększa się, jeśli cena produktu się obniża, a jego jakość wzrasta bez konieczności podniesienia ceny za produkt.

Wartość, którą przedsiębiorstwo wytworzyło, może stać się bogactwem dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Interesariusze korzystają z podziału wartości, jeśli przedsiębiorstwo jest zdolne zredukować koszty bardziej niż konkurencja lub poprawić jakość, która umożliwi przedsiębiorstwu sprzedaż produktu po wyższej cenie w stosunku do poniesionych kosztów. Ważne jest również postrzeganie korzyści, jakie z użytkowania produktu może osiągnąć klient. Im wyższa będzie postrzegana korzyść klienta z użytkowania produktu, tym wyższą cenę będzie mógł zaproponować producent [szerzej na ten temat w: 24].

2. Model biznesowy oraz kapitał intelektualny a pomiar wyników

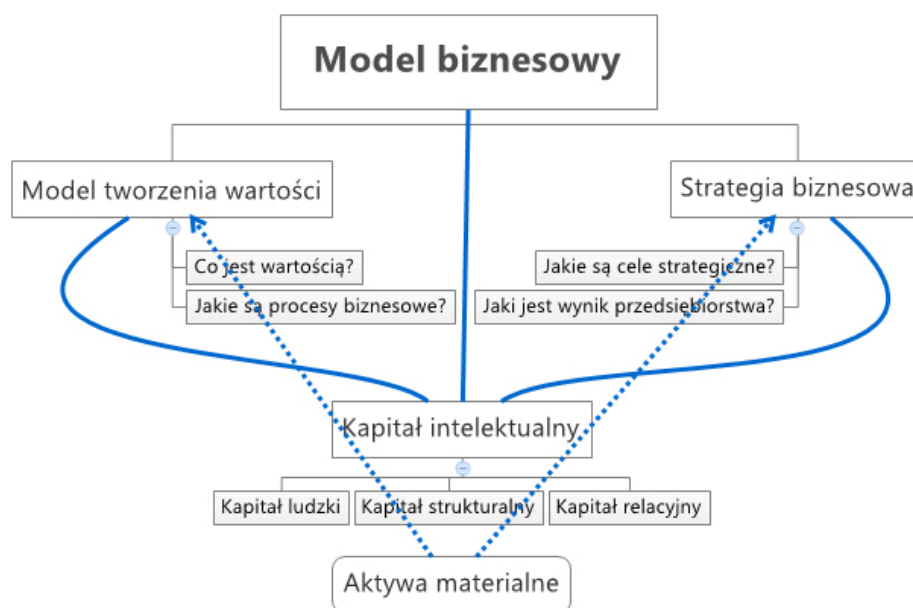
Wskaźniki pomiaru wyników i efektywności funkcjonowania modelu biznesowego nie przyciągnęły jak dotąd należytej uwagi badaczy. W ostatniej specjalnej edycji czasopisma Long Range Planning [2] poświęconej modelom biznesowym znalazło się kilkanaście artykułów na temat fundamentalnych kwestii związanych z modelami biznesowymi (definicje i podejścia), jak powstały modele biznesowe w teorii i praktyce, tworzenia nowych modeli biznesowych dla gospodarek wschodzących i zastosowań społecznych, wreszcie wdrażania modeli biznesowych i kluczowych czynników sukcesu. Brak jednak rozważań *stricte* związanych z oceną i pomiarem modeli biznesowych dla celów zarządczych i kontrolnych.

Literatura z zakresu modeli biznesowych jest znacząca, daje się jednak zauważyć wysoki poziom ogólności prezentowanych modeli oraz brak narzędzi pozwalających na ich operacjonalizację. Operacjonalizacja zależy od wyodrębnionych części składowych, komponentów modelu ($K_1 \dots K_i$, np.: aktywa), ich wymiarów ($W_{1,1} \dots W_{i,j}$, np.: materialne), elementów ($E_{1,1,1} \dots E_{1,1,m}$, np.: infrastruktura) i pozycji ($P_{1,1,1,1} \dots P_{1,1,1,n}$, np.: własność obiektów) rozumianych jako uszczegółowienie elementów branych pod uwagę w ocenie modelu, a parametry i skale pomiaru (S , np.: 0,1) powinny podlegać decyzjom zarządczym i odzwierciedlać powyższe części modelu oraz umożliwić analizę i ocenę działań ukierunkowanych na tworzenie wartości.

W literaturze z zakresu pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego znajdujemy liczne publikacje oraz wypracowane metody i narzędzia, które służą ilościowej i jakościowej jego ocenie. Nieliczne metody nawiązują jednak do modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Jednym z przykładów jest tzw. model rachunkowości kapitału intelektualnego [19, s. 365], w którym wskaźniki są podporządkowane następującym pytaniom problemowym, a które dotyczą również oceny modelu biznesowego przedsiębiorstwa:

- jaki jest skład zasobów (aktywów) tworzących wartość?
- jakie są czynności podejmowane w celu uaktualnienia kompetencji i rozwoju zasobów (jakie inwestycje są podejmowane w firmie)?
- jakie są skutki zastosowania wiedzy, innowacji i strategicznych wyborów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (co jest zyskowe)?

Innym dobrym przykładem jest metoda pomiaru kapitału intelektualnego zwana bilansem wartości niematerialnych [25]. W ramach tego podejścia ważne miejsce zajmuje określenie modelu biznesowego badanego przedsiębiorstwa, który obejmuje model tworzenia wartości oraz strategię biznesową (rysunek 2). Zdefiniowaniu modelu tworzenia wartości towarzyszy ustalenie elementarnych kwestii, tj. co przedsiębiorstwo sprzedaje (jakie produkty, usługi lub ich kombinacje), ponieważ wytworzoną wartość stanowi to, co przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom; ponadto – jak dana wartość jest wytwarzana, co w zasadzie jest pytaniem o główne procesy biznesowe przedsiębiorstwa. Inne pytania dotyczą korzyści, jakie odczuwają klienci ze świadczonych usług lub sprzedaży produktów, segmentów rynku, kluczowych grup klientów, kto jest kluczowym dostawcą dla przedsiębiorstwa, w jaki sposób klienci płacą za usługi (produkty), a także jak ceny za usługi (produkty) są postrzegane na rynku przez klientów przedsiębiorstwa.



Rysunek 2. Trajektoria modelu biznesowego

Zdefiniowanie strategii biznesowej stanowi istotny element w rozpoznaniu celów strategicznych i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa: co przedsiębiorstwo musi osiągnąć, by podtrzymać bądź rozwijać swoją działalność w długim okresie. Ponadto ocena kapitału intelektualnego jest *stricte* powiązana ze zdefiniowanymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa, których operacjonalizacja jest możliwa poprzez zdefiniowanie pożądanego sukcesu biznesowego (wyników) przedsiębiorstwa (w tym przypadku mogą to być wzrost, przychody, pozytywny wizerunek, lojalność klientów, pracowników). Same cele strategiczne mogą obejmować m.in.: obszary zmian, kierunki rozwoju, przewagi konkurencyjne, obszary społeczne, klientów, rynki, rozwój usług, produktów lub technologii.

Procedura oceny kapitału intelektualnego w ramach tego podejścia jest dość złożona i czasochłonna i nie sposób jej tu przedstawić w całości. Zaletą pozostaje szczegółowa analiza modelu biznesowego, w którego kontekście odbywa się pomiar kapitału intelektualnego i osiąganie celów strategicznych (m.in. ocena, w jakim stopniu kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny przyczynia się do osiągnięcia tych celów).

Głębsza analiza metod pomiaru i oceny kapitału intelektualnego z pewnością pozwoliłaby wyselekcjonować adekwatne wskaźniki o charakterze ilościowym i jakościowym do pomiaru i oceny modeli biznesowych przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono główne kwestie definicyjne związane z modelem biznesowym i kapitałem intelektualnym. Zaakcentowano problem wartości i jej tworzenia w ujęciu tych koncepcji. Odniesiono się również do problemu pomiaru zarówno kapitału intelektualnego, jak i modelu biznesowego. Warto podkreślić, że pomiar i operacjonalizacja modelu biznesowego jest problemem szerszym, szczególnie jeśli chodzi o decyzję, co w ogóle ma być przedmiotem pomiaru (zasoby niematerialne i aktywa materialne są ważnym, ale nie jedynymi obszarami modelu biznesowego).

Osobnym problemem pozostaje fakt, iż metody pomiaru i operacjonalizacji kapitału intelektualnego są ukierunkowane głównie na ujęcie tzw. *status quo* organizacyjnych (niematerialnych) zasobów. Podobnie w przypadku modeli biznesowych sama prezentacja ich komponentów odbywa się bez szerszej dyskusji pozwalającej na głębszą interpretację zarówno dynamiki zmian, powiązań, jak i relacji między nimi.

Zasadniczo dynamiczne ujęcie kapitału intelektualnego odnosi się do pozyskiwania z zewnątrz lub wytwarzania zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa, podtrzymywania lub rozwoju wartości już istniejących, pomiaru i monitorowania zasobów w czasie. Zasoby te prezentują bowiem potencjał dla kreowania wartości. Wartość tworzona jest wtedy, gdy zasoby są wykorzystywane; jest ona marnotrawiona, kiedy pozostają niewykorzystane. Ujęcie statyczne wskazuje na potencjał, dynamiczne – na jego rzeczywiste lub możliwe wykorzystanie. Zatem dynamiczne podejście do pomiaru modelu biznesowego i jego składników powinno uwzględniać analizę zmian, procesów, przepływów zasobów, gdzie może być tworzona bądź marnotrawiona potencjalna wartość.

Wyzwaniem pozostaje zmierzenie dynamiki zasobów (niematerialnych) i zarządzanie nią, zbadanie, w jaki sposób zasoby są wzajemnie powiązane oraz jak zmiana w jednym zasobie powoduje zmiany w innym zasobie przedsiębiorstwa, tym samym powodując zmiany w jego modelu biznesowym.

Bibliografia

1. Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-business*, Strategic Management Journal, no. 22, s. 493–520.
2. Baden-Fuller Ch., Demil B., Lecoq X., MacMillan I. (eds.) (2010), *Business Models*, Long Range Planning April–June, vol. 43, iss. 2–3, s. 143–462.

3. Beattie V., Smith S.J. (2013), *Value Creation and Business Models: Refocusing the Intellectual Capital Debate*, The British Accounting Review, w druku.
4. Brooking A. (1996), *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomas Business Press, London.
5. Cabrita M.D.R., Bontis N. (2008), *Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese Banking Industry*, International Journal of Technology Management, vol. 43, no. 1–3, s. 212–237.
6. Cater T., Cater B. (2009), *(In) tangible Resources as Antecedents of a Company's Competitive Advantage and Performance*, Journal of East European Management Studies, vol. 14, no. 2, s. 186–209.
7. Chesbrough H.W. (2010), *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning, vol. 43, s. 354–363.
8. Díez J.M., Ochoa M.L., Begoña Prieto M., Santidrián A. (2010), *Intellectual Capital and Value Creation in Spanish Firms*, Journal of Intellectual Capital, vol. 11, iss. 3, s. 348–367.
9. Hernandez J.G.V., Noruzi M.R. (2010), *How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?*, International Journal of Business and Management, vol. 5, no. 4, s. 183–193.
10. Jasiński M., Rzeźnik M., Candi M. (2013), *Understanding and Innovating Business Models: Some Basic Methodological Issues*, w: *Innovations in Management and Production Engineering*, ed. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 51–58.
11. Johnson M. W., Christensen C. C., Kagermann, H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review, vol. 86, no. 12, s. 50–59.
12. Kasiewicz R., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
13. Liang Ch.J., Chen T.Y., Lin Y.L. (2013), *How Do Different Business Models Affect Intellectual Capital?*, Journal of Intellectual Capital, vol. 14, no. 2, s. 176–191.
14. Liu D.Y., Tseng K.A., Yen S.W. (2009), *The Incremental Impact of Intellectual Capital on Value Creation*, Journal of Intellectual Capital, vol. 10, no. 2, s. 260–276.
15. Lueg R., Nedergaard L., Svendgaard S. (2013), *The Use of Intellectual Capital as a Competitive Tool: A Danish Case Study*, International Journal of Management, vol. 30, no. 1, part 2, s. 217–231.
16. Martín-de-Castro G., Delgado-Verde M., López-Sáez P., Navas-López J.E. (2011), *Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature*, Journal of Business Ethics, vol. 98, iss. 4, s. 649–662.
17. Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, Journal of Business Research, vol. 58, no. 6, s. 726–735.
18. Morris M.H., Malone M., Chair, Shirokova G., Shatalov A. (2013), *The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures*, Journal of Small Business Management, vol. 51, iss. 1, s. 46–65.
19. Mouritsen J., Larsen H.T., Bukh P.N., Johansen M.R. (2001), *Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies*, Journal of Intellectual Capital, vol. 2, no. 4, s. 359–383.
20. Nielsen Ch., Montemari, M. (2012), *The Role of Human Resources in Business Model Performance: The Case of Network-Based Companies*, Journal of Human Resource Costing & Accounting, vol. 16, no. 2, s. 142–164.
21. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communications of the Association for Information Science (CAIS), 16, s. 1–25.
22. Sullivan P.H. (2000), *Value-Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley & Sons Inc.
23. Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, vol. 43, s. 172–194.
24. Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, CH Beck, Warszawa.
25. Ujwary-Gil A. (2012), *Intellectual Capital Statement (ICS) as a Method of Measurement and Management of Knowledge Assets*, w: ECKM, ed. Juan Gabriel Cegarra, Universidad Politécnica de Cartagena, Spain, s. 1211–1222.
26. Zeghal D., Maaloul A. (2010), *Analysing Value Added as an Indicator of Intellectual Capital and its Consequences on Company Performance*, Journal of Intellectual Capital, vol. 11, no. 1, s. 39–60.
27. Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, Journal of Management, vol. 37, no. 4, s. 1019–1042.

Wiesław Urban

Politechnika Białostocka

FRANCYZOBIORCA JAKO PRZEDSIĘBIORCA – BADANIE PODEJŚĆ DO WYBORU SIECI FRANCYZOWEJ

Streszczenie: W artykule prezentowane są badania nad zagadnieniem postaw francyzobiorców ze względu na przedsiębiorczość. Uwaga jest poświęcona etapowi włączania się francyzobiorców w sieć francyzową. Temat ten ma znaczenie ze względu na szybki rozwój sieci francyzowych oraz słabe rozpoznanie sposobu funkcjonowania francyzobiorców. Problem badań ma eksploracyjny charakter, wobec czego wykorzystano jakościową metodykę. Z badań wyłania się przedsiębiorczy charakter francyzobiorców, dla których sieć francyzowa jest potrzebna przede wszystkim ze względu na *know-how* i silną rozpoznawalną markę.

Słowa kluczowe: sieci francyzowe, francyzodawca, wybór sieci francyzowej, przedsiębiorczość.

THE FRANCHISEE AS AN ENTREPRENEUR – THE INVESTIGATION OF APPROACHES TOWARDS FRANCHISING CHAINS SELECTION

Abstract: The article presents research on the issue of franchisees' attitudes whilst joining a chain, due to entrepreneurship. This subject is much due to the rapid development of franchising chains and the poor recognition of franchisee behaviours and attitudes. Empirical study is conducted using qualitative methods because of exploratory nature of the researched issue. The study shows the entrepreneurial nature of franchisees, for which franchise is needed primarily because of the know-how and brand strength.

Keywords: franchising chains, franchisee, franchising selection, entrepreneurship.

Wprowadzenie

Sieci francyzowe przeżywają okres dynamicznego rozkwitu. Po okresie, w którym dominowały sieci prowadzone przez zagranicznych francyzodawców, obecnie dynamicznie rozwijają się i wychodzą poza granice naszego kraju sieci uruchomione przez krajowe podmioty. Franczyza jest jedną z najtańszych form ekspansji biznesu na nowe rynki geograficzne.

Tematyka sieci francyzowych jest intensywnie eksplorowana w literaturze światowej, nieco mniej przez badaczy krajowych. W literaturze dominuje jednak optyka przyjmująca punkt widzenia całej sieci, a w szczególności francyzodawców. Nie poświęca się dużo uwagi francyzobiorcom, których cele, postawy i działania mają przecież znaczenie podstawowe dla rozwoju sieci. Prezentowane studium stawia za cel zbadanie sposobu postępowania francyzobiorców w procesie wyboru sieci francyzowej. W badaniach uwzględniono przede wszystkim aspekt przedsiębiorczy ich działań i postaw.

1. Franczyzobiorca: przedsiębiorca czy nieprzedsiębiorca?

Dostępnych jest wiele badań naukowych odnośnie do funkcjonowania i rozwoju sieci franczyzowych, wiele z nich analizuje zagadnienie franczyzy w kontekście przedsiębiorczości, ale tylko nieliczne skupiają uwagę na franczyzobiorcy. Dwie podstawowe kwestie badane w związku z przedsiębiorczością w odniesieniu do sieci franczyzowych to ryzyko ponoszone przez franczyzodawców oraz potencjał możliwości w związku z budową i rozwojem sieci. L.M. Bernstein [1], który przeprowadził jedno z pierwszych badań naukowych franczyzy, podkreśla przedsiębiorczą naturę franczyzobiorcy funkcjonującego w sieci. Według tego autora ci, którzy dołączają do sieci, uruchamiając działalność opartą na franczyzie, robią to ze względu na większe bezpieczeństwo oraz możliwości, jakie otrzymują w ramach systemu franczyzowego; czynniki te są porównywane z najemną pracą etatową oraz uruchomieniem własnej niezależnej działalności. Inni autorzy zajmujący się franczyzą twierdzą, że franczyzobiorcy, przyłączając się do sieci, czynią to ze względu na zmniejszenie ryzyka oraz niepewności związanej z uruchomieniem własnej samodzielnej firmy [3]. Według M. Daviesa i współautorów [6] franczyza stwarza wyjątkowe możliwości, ale i zagrożenia dla każdego z partnerów relacji franczyzowej – dotyczy to więc również franczyzobiorców. Kwestia możliwości występujących w związku z przystąpieniem do i funkcjonowaniem w sieci franczyzowej jest podnoszona także przez innych autorów [2]. A zgodnie z dorobkiem literatury, poszukiwanie możliwości stanowi podstawowy składnik przedsiębiorczości [11; 16].

Są badania, które w sposób bezpośredni zwracają uwagę na osobę franczyzobiorcy jako przedsiębiorcę. Na przykład, według J. Stanwortha [15] motywacje franczyzobiorców są typowe i bardzo podobne do motywacji występujących u przedsiębiorców uruchamiających niezależne działalności biznesowe. Inni autorzy wskazują na cechy osobiste typowe dla przedsiębiorców występujące w przypadku franczyzobiorców, a mianowicie entuzjazm dla rozpoczynania działalności gospodarczej i dobrą znajomość rynku [19], a także dążenie do autonomii i posiadanie wysokich ambicji [6]. W zasygnalizowanym kontekście badawczym bardzo interesującym zagadnieniem są opinie franczyzodawców na temat osobistych cech przedsiębiorczych potencjalnych franczyzobiorców. W literaturze dostępne są kryteria służące wyborowi franczyzobiorców przystępujących do sieci, wśród nich występują: duch przedsiębiorczości, silne pragnienie sukcesu, silne pragnienie osiągnięć, wysoki poziom energii i entuzjazmu, ambicje osobiste [4]. Ponadto literatura przedmiotu dowodzi, że istnieją związki między niektórymi cechami osobowościowymi franczyzobiorców i podstawowymi miarami wyników oczekiwanymi przez franczyzodawców [8]. Dotyczy to na przykład takich cech, jak: postrzegana innowacyjność, poszukiwanie wyzwań związanych z pracą, osobiste zaangażowanie w biznes i skłonność do podejmowania ryzyka. Autorzy sugerują, że właśnie te cechy powinny stanowić główne kryteria brane pod uwagę podczas wyboru kandydatów do sieci franczyzowych.

M. Grünhagen i R.A. Mittelstaedt [7] wskazują jednak na występowanie różnic w zakresie przedsiębiorczości pomiędzy różnymi rodzajami franczyzobiorców. Wyróżnili oni w odniesieniu do jednostek wieloobektowych dwa rodzaje franczyzobiorców: (1) rozwijających obszar i (2) sekwencyjnych, wieloobektowych. Pierwsi podczas przystąpienia do sieci franczyzowej zobowiązali się do otwarcia określonej liczby punktów, w określonym obszarze, w określonym czasie, drudzy podczas otwierania kolejnych placówek uzyskiwali każdorazowo zgodę franczyzodawców [7]. Według autorów sekwencyjni wieloobektowi franczyzobiorcy mają znacznie większą motywację przedsiębiorczą. Autorzy jako motywację przedsiębiorczą rozumieją aktywne zaangażowanie się w pracę oraz zaangażowaną postawę emocjonalną.

Ale są też badania wyrażające wątpliwości, czy franczyzobiorców traktować należy jako przedsiębiorców. Według M. Tuunanena i K. Hyrsky'ego [17] franczyzobiorcy mają wiele cech przedsiębiorczych, przede wszystkim są zdeterminowani, aby odnieść sukces, jak również biorą odpowiedzialność za swoje działania biznesowe. Z drugiej strony jednak mają ograniczoną skłonność do podejmowania ryzyka. Autorzy dochodzą do wniosku, że są oni rodzajem „imitacji przedsiębiorców”, tj. rodzajem podmiotów pośrednich pomiędzy zarządcami pracowników a niezależnymi właścicielami. Ci sami autorzy [17] twierdzą również, że w przypadku franczyzobiorców występuje paradoks przedsiębiorczości. Paradoks ten polega na tym, że

występuje ograniczenie łamania zasad i podejmowania prób występowania w nowych rolach, co stanowi przecież esencję przedsiębiorczości. Ponadto przedsiębiorcy, jakimi są franczyzobiorcy, są zazwyczaj bardzo mocno sfrustrowani celami i zadaniami narzucanymi im przez franczyzodawców.

Cechy przedsiębiorcze franczyzobiorców wynikają również z badania przeprowadzonego przez S. Withanę [19]. Stwierdza on, że podejmowanie ryzyka jest najważniejszą funkcją przedsiębiorczości, która ma wpływ na sukces franczyzobiorcy. Ryzyko bezwzględnie podejmowane przez franczyzobiorców nie jest takie samo jak ryzyko ponoszone przez niezależnych przedsiębiorców. Podobne wnioski formułuje również D.L. Williams [18], stwierdzając, że franczyza jest mniej ryzykowna od niezależnie funkcjonującego podmiotu gospodarczego. Z badań przeprowadzonych przez J. P. Ketchena Jr i współpracowników [11] wyłania się obraz franczyzobiorców, którzy powinni być traktowani jako przedsiębiorcy, ponieważ podejmują ryzyko i mają dużą autonomię, otrzymują też wiele nowych możliwości. Ale w tym samym badaniu przedstawiono również argumentację przeciwko traktowaniu franczyzobiorców jako przedsiębiorców przede wszystkim z powodu mniejszej skali podejmowanego ryzyka oraz mniejszych szans ograniczonych uwarunkowaniami sieci franczyzowej [11]. Ponadto część respondentów badania przeprowadzonego przez tych autorów stwierdziła, że franczyzobiorcy nie brali na siebie żadnego ryzyka w związku z przystąpieniem i funkcjonowaniem w sieci. W ostateczności autorzy nie przesądzają, czy franczyzobiorcy są rzeczywiście pełnymi przedsiębiorcami.

W innym badaniu wzięto pod uwagę cechy osobowościowe franczyzobiorców, które porównywano z cechami niezależnych przedsiębiorców [12]. Na podstawie badań stwierdzono, że franczyzobiorcy są mniej samodzielni niż niezależni przedsiębiorcy. Ryzyko poniesienia przez nich porażki jest wyraźnie mniejsze. Ale autor zauważa, że niezależni przedsiębiorcy tracą pewną potencjalną efektywność poprzez ich niechęć do dostrzegania i akceptacji porad. Podobieństwa i różnice między niezależnymi przedsiębiorcami i franczyzobiorcami były także badane przez M. Sardyego i J. Alona [14]. Wzięli oni pod uwagę trzy obszary funkcjonalne: (1) wcześniejsze doświadczenia, (2) cele związane ze wzrostem oraz (3) motywację i ryzyko. Jedne z ważniejszych wniosków sformułowanych przez tych badaczy sugerują, że franczyzobiorcy są mniej pewni, że ich umiejętności są kluczem do sukcesu; w rzeczy samej, mają oni przecież *know-how* dostarczone przez franczyzodawcę. Ponadto franczyzobiorcy, w porównaniu z samodzielnymi przedsiębiorcami, mniej doceniają swoje dotychczasowe doświadczenia jako czynnik, dzięki któremu mogą osiągnąć sukces.

O. Dada i współautorzy [5] dostrzegają we franczyzobiorcach przede wszystkim przedsiębiorczość korporacyjną. Autorzy ci stworzyli model, na podstawie którego wykazali możliwości wykorzystania sieci franczyzowej do maksymalizacji przedsiębiorczych zachowań jej członków. Według tego modelu franczyzodawcy mogą stymulować czynniki wpływające na przedsiębiorcze zachowania franczyzobiorców, jak: skłonność do uczenia się, współpraca wewnątrz systemu czy pozyskiwanie kapitału relacji. Autorzy nie postrzegają franczyzobiorców jako osób przedsiębiorczych. Co jest charakterystyczne, nie biorą pod uwagę decyzji o inwestowaniu własnych pieniędzy podczas wchodzenia do sieci franczyzowej.

Jedną z kluczowych kwestii związanych z byciem przedsiębiorcą jest duża skala wolności i niezależności w środowisku pracy. Według badań przeprowadzonych przez D.J. Kaufmana i J. Stanwortha [9] ci, którzy cenią bycie zatrudnionymi, nie są chętni do wchodzenia do sieci franczyzowych. Przeciwnie, ci, którzy już pracują na własny rachunek, są skłonni do wejścia w działalność opartą na franczyzie. Badanie to pokazuje, jak ważny jest wkład *know-how* ze strony franczyzodawcy do działalności franczyzobiorcy oraz dzielnie ryzyka.

To krótkie przeglądowe spojrzenie na dorobek literatury przedmiotu pokazuje, że przedsiębiorcza rola franczyzobiorcy nie jest wcale jednoznacznie określona. Pomimo to P.J. Kaufmann i R. P. Dant [10] zachęcają do prowadzenia badań franczyzobiorców w kontekście ich przedsiębiorczej roli oraz relacji franczyzodawca – franczyzobiorcy jako partnerstwa przedsiębiorców. Inni autorzy podkreślają natomiast, że jest to bardzo stare pytanie – kto jest, a kto nie jest przedsiębiorcą [13]. Wobec tego nie zawsze będzie możliwa odpowiedź o jednoznacznym charakterze. Dla bliższego rozpoznania problemu przedsiębiorczych

postaw i ról franczyzobiorców w prezentowanym poniżej badaniu za przedmiot badania przyjęto jeden z ważniejszych etapów dla każdego franczyzobiorcy – podjęcie decyzji o wejściu do sieci franczyzowej. Na tym etapie mają szansę się objawić przedsiębiorcze cechy oraz zachowania.

2. Metoda badań

W badaniach wykorzystano metodę pogłębionego wywiadu ustrukturyzowanego przeprowadzanego w bezpośrednim kontakcie z respondentem przez przygotowanego badacza. Respondentami byli właściciele jednostek franczyzowych. W trakcie wywiadów postawiono następujące pytania:

- Co skłoniło Pana/Panią do wejścia we franczyzę?
- Co spowodowało wybór sieci franczyzowej, w której obecnie Pan/Pani funkcjonuje? (pytanie to było uzupełnione pytaniami dodatkowymi: Czy znaczenie miała firma franczyzodawcy? Czy znaczenie miała marka? Czy znacznie miała szczególna propozycja biznesowa? Czy były czynniki, które pozwoliły na wyeliminowanie innych sieci?).
- Czy z dzisiejszego punktu widzenia chciałby/aby Pan/Pani wziąć coś jeszcze pod uwagę, co nie zostało wzięte przy dokonaniu wyboru sieci?
- Gdyby Pański/Pani przyjaciel zapytał o poradę o wybór systemu franczyzowego, to co zostałoby doradzone?

Pogłębione wypowiedzi na przedstawione wyżej kwestie badawcze zostały zebrane od 30 właścicieli podmiotów franczyzowych funkcjonujących w różnych częściach kraju. Wypowiedzi respondentów były rejestrowane przy użyciu dyktafonu, a następnie transkrybowane. Spisane wypowiedzi stanowiły podstawę do przeprowadzenia analizy treści. W tabeli 1 zaprezentowano strukturę przebadanej grupy franczyzobiorców.

Tabela 1. Struktura przebadanej grupy franczyzobiorców

Rodzaj usług	Liczba przebadanych franczyzobiorców	Liczba reprezentowanych sieci franczyzowych	Łączna wielkość sieci w chwili badania
Handel detaliczny	8	6	2649
Usługi pocztowe	1	1	650
Szkoły językowe	4	2	69
Gastronomia	3	3	45
Turystyka	1	1	44
Usługi profesjonalne	8	4	224
Usługi domowe	5	2	81
Razem	30	19	3762

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonego badania.

Badaniami objęto siedem branż usługowych, są to branże najbardziej popularne ze względu na funkcjonowanie sieci franczyzowych. Najliczniej reprezentowane są usługi profesjonalne oraz handel detaliczny. Badania objęły reprezentantów 19 sieci franczyzowych, które w chwili przeprowadzania badań obejmowały łącznie 3762 jednostki świadczenia usług (własne i franczyzowe).

3. Postawy związane z wyborem sieci franczyzowych według przeprowadzonych badań

Przeprowadzono analizę treści odpowiedzi uzyskanych na postawione w trakcie wywiadów pytania. Wielokrotna ich analiza doprowadziła do wyłonienia się dwóch kategoryzacji. Pierwsza z nich dotyczy motywów, którymi kierowali się franczyzobiorcy, wchodząc do sieci franczyzowej, a druga rekomendacji,

jakiej udzielali respondenci w związku z działalnością prowadzoną w sieci. Wyniki pierwszej kategoryzacji przedstawiono w tabeli 2, a drugiej w tabeli 3. Podkreślić należy, że w analizie treści wszystkie odpowiedzi respondenta były traktowane jako całość, z której wychwytywano kategorie. W obu kategoryzacjach wywiad z respondentem mógł być zakwalifikowany do więcej niż jednej kategorii.

Według przeprowadzonej analizy treści najczęstszą motywacją kierującą franczyzobiorcami podczas wchodzenia do sieci jest chęć rozwoju zawodowego poprzez uruchomienie własnego biznesu, który funkcjonuje w sieci. Tego typu motywacje można było odczytać w 16 na 30 przeprowadzonych wywiadów. Stanowi to nieco ponad połowę przebadanych jednostek franczyzowych. Motywację tę dobrze prezentuje jedna z zarejestrowanych wypowiedzi: „Zawsze marzyłem o tym, aby mieć własną działalność gospodarczą i być niezależnym. Jednocześnie jestem w takim wieku, który pchnął mnie do rozwoju i zmian w swoim życiu” (mężczyzna, usługi profesjonalne). Zaobserwowana motywacja oraz częstotliwość jej występowania potwierdza przedsiębiorczą naturę osób występujących w roli franczyzobiorców.

Tabela 2. Kategorie motywacji wejścia do sieci franczyzowej

Kategoria	Częstość występowania
Osobiste wyzwania zawodowe związane z prowadzeniem własnego biznesu	16
Otrzymanie <i>know-how</i> od sieci franczyzowej	10
Kontynuacja prowadzonego już biznesu	4
Kalkulacja biznesowa	3
Ograniczenie ryzyka związanego z działalnością biznesową	3
Względy rodzinne	2
Dostrzeżenie okazji na rynku	2
Propozycja ze strony sieci franczyzowej	2
Dotychczasowa praca w jednostce należącej do sieci	2
Otwarcie dostępu do kontaktów biznesowych	1

Źródło: Jak do tabeli 1.

Tabela 3. Kategorie w związku z rekomendacjami sformułowanymi w wywiadach

Kategorie	Częstość występowania
Wskazówki dotyczące ułożenia relacji biznesowych z siecią	9
Zachęcenie do wejścia we franczyzę	8
Ostrzeżenia	6
Wskazówki dotyczące oceny preferencji osobistych wchodzącego do sieci	5
Wskazówki o charakterze organizacyjnym	4
Odradzam franczyzę	2

Źródło: Jak do tabeli 1.

Drugim co do częstości występowania motywem wchodzenia do sieci franczyzowych jest przejęcie od niej *know-how* prowadzenia biznesu. Wiedza, jak prowadzić biznes, ma podstawowe znaczenie dla jego uruchomienia, sieć franczyzowa dostarcza wchodzącemu do sieci pełnego wsparcia w tym względzie. Jeden z respondentów wyraził się w następujący sposób: „Franczyzodawca zapewnia dostawę *know-how*, dostajemy gotowe produkty, sprawdzoną markę, logo. Inna korzyść polega na tym, że żadna galeria handlowa nie podpisze umowy z Janem Kowalskim, ale z firmą, która będzie prowadzić konkretną działalność, np. KFC, McDonald’s, Ready’s. Oni chcą wiedzieć, kto wchodzi, dbać o to, co ma być oferowane. Stąd franczyzobiorca sieciowej rozpoznawanej marki ma dużo łatwiejsze wejście we współpracę z dobrą galerią handlową” (mężczyzna, usługi gastronomiczne). Wypowiedź ta pokazuje również znaczenie marki, którą daje sieć franczyzowa, oraz związanego z nią zaufania u partnerów biznesowych.

Warto zwrócić uwagę, że ograniczenie ryzyka nie jest częstym czynnikiem motywującym franczyzobiorców do wchodzenia do sieci. Rzadziej występuje niż motywacja polegająca na chęci kontynuowania w nowej formule biznesu już prowadzonego przez franczyzobiorcę. Z analizy wyłania się obraz franczy-

zobiorcy jako przedsiębiorcy w pełnym tego słowa znaczeniu, który jednak dla zdobycia potrzebnego *know-how* skraca niejako sobie drogę, wchodząc do sieci.

Wśród rekomendacji udzielonych przez przebadanych franczyzobiorców najczęstszą kategorią są wskazówki dotyczące ułożenia relacji biznesowych z siecią. Franczyzobiorcy, bazując na własnych doświadczeniach, formułowali podpowiedzi na temat tego, na co inni powinni zwrócić uwagę podczas procesu nawiązywania relacji z siecią franczyzową, a także sposobu postępowania podczas uruchomienia jednostki franczyzowej, aby osiągnąć jak najlepszy efekt biznesowy. Jedną z wypowiedzi respondenta przedstawia się następująco: „Doradziłbym, aby poszukiwać systemu, który nie wymaga dużego nakładu inwestycyjnego, niezależnie od branży. Wiele aspektów umów z pewnością można negocjować. Jednocześnie należy mieć szeroki wpływ na możliwość zmian w sklepie / punkcie handlowo-usługowym, tak aby dopasować się pod klienta, który najczęściej się w okolicy pojawia” (mężczyzna, usługi profesjonalne).

Dość często występowała również kategoria zachęcenie do wejścia we franczyzę. Wypowiedzi polegały na wyrażaniu słów zachęty przekonujących, że funkcjonowanie w sieci to dobre rozwiązanie. Jedynie dwóch spośród 30 przebadanych franczyzobiorców poinformowało, że odradzają franczyzę. Z analizy rekomendacji wyłania się ogólny obraz satysfakcji w związku z funkcjonowaniem w sieciach franczyzowych. Przebija się również mocno aspekt przedsiębiorczy, czyli obraz franczyzobiorcy jako podmiotu o własnych celach, który jest partnerem formułującym swoje oczekiwania biznesowe w relacjach z franczyzodawcą.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pokazują, że sieci franczyzowe są dla dołączających do nich franczyzobiorców ważnym źródłem wiedzy jak prowadzić biznes oraz dodają wartość w postaci wartości relacyjnych, jak siła marki i zaufanie u partnerów. Przyłączanie się do sieci jest powodowane przede wszystkim motywami przedsiębiorczymi, a motywacja polegająca na ograniczaniu ryzyka ma znaczenie bardzo małe. Parafrazując, można stwierdzić, że przebadani polscy przedsiębiorcy potrzebują wiedzy i rozpoznawalnej silnej marki, ale ich motywacja jest proaktywna biznesowo – ma wyraźne cechy przedsiębiorcze. Obserwacja ta jest uzupełnieniem dyskusji nad postawami przedsiębiorczymi franczyzodawców, które są prowadzone w literaturze światowej.

Bibliografia

1. Bernstein L.M. (1968–1969), *Does Franchising Create a Secure Outlet for the Small Aspiring Entrepreneur?*, Journal of Retailing, vol. 44, no. 4.
2. Chaudhry S., Crick D. (2005), *An Exploratory Investigation into the Entrepreneurial Activities of Asian-owned Franchises in the UK*, Strategic Change, no. 14.
3. Chiou J.S., Hsieh C.H., Yang C.H. (2004), *The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intention to Remain in Franchise System*, Journal of Small Business Management, vol. 42, no. 1.
4. Clarkin J.E., Swavely S.M. (2006), *The Importance of Personal Characteristics in Franchisee Selection*, Journal of Retailing and Consumer Services, no. 13.
5. Dada O., Watson A., Kirby D.A. (2011), *Toward a Model of Franchisee Entrepreneurship*, International Small Business Journal, January.
6. Davies M.A.P., Lasar W., Manolis C., Prince M., Winsor R.D. (2011), *A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships*, Journal of Business Venturing, no. 26.
7. Grünhagen M., Mittelstaedt R.A. (2005), *Entrepreneurs or Investors: Do Multi-unit Franchisees Have Different Philosophical Orientations?*, Journal of Small Business Management, vol. 53, no. 3.
8. Jambulingam T., Nevin J.R. (1999), *Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor*, Journal of Business Venturing, no. 14.

9. Kaufman P.J., Stanworth J. (1995), *The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees*, Journal of Small Business Management, October.
10. Kaufmann P.J., Dant R.P. (1998), *Franchising and the Domain of Entrepreneurshipresearch*, Journal of Business Venturing, no. 14.
11. Ketchen J.D. Jr, Short, J.C., Combs, J.G. (2011), *If Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So*, Entrepreneurship Theory and Practice, May.
12. Knight R.M. (1984), *The Independence of the Franchisee Entrepreneur*, Journal of Small Business Management, April.
13. Kobia M., Sikalieh D. (2010), *Towards a Search for the Meaning of Entrepreneurship*, Journal of European Industrial Training, vol. 34, no. 2.
14. Sardy M., Alon I. (2007), *Exploring the Differences between Franchisee Entrepreneurs and Nascent Entrepreneurs*, International Entrepreneurship Management Journal, no. 3.
15. Stanworth J. (1995), *The Franchise Relationships: Entrepreneurship or Dependence?*, Journal of Marketing Channels, no. 4 (1/2).
16. Stearns T.M., Hills G.E. (1996), *Entrepreneurship and New Firm Development: A Definitional Introduction*, Journal of Business Research, no. 36.
17. Tuunanen M., Hyrsky K. (2001), *Entrepreneurial Paradoxes in Business Format Franchising: An Empirical Survey of Finish Franchisees*, International Small Business Journal, vol. 19, no. 47.
18. Williams D.L. (1998), *Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice*, Journal of Business Venturing, no. 14.
19. Withane S. (1991), *Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs*, Journal of Small Business Management, January.

Julita Eleonora Wasilczuk

Politechnika Gdańska

CZYNNIKI WZROSTU ZATRUDNIENIA W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH – CZY CHCIEĆ ZNACZY MÓC?

Streszczenie: Dotychczasowe badania nad wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw, prowadzone od wielu lat zarówno na świecie, jak i w Polsce, nie przyniosły odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki na to zjawisko wpływają. W artykule przedstawiono pokrótce podejścia badawcze wykorzystywane w badaniu czynników wzrostu. Na podstawie przeprowadzonych w 2009 i 2012 r. badań panelowych w województwie pomorskim przeanalizowano wpływ czynników związanych z właścicielem firmy (obierane przez niego cele, postrzeganie możliwości i szanse firmy) na wzrost zatrudnienia. Analiza wyników badań wskazuje, że planowanie wzrostu nie idzie w parze z jego osiąganiem. Natomiast na plany i cele mikroprzedsiębiorcy ma wpływ postrzeganie przez niego sytuacji firmy i możliwości, jakie niesie otoczenie.

Słowa kluczowe: wzrost małej firmy, czynniki wzrostu, badania panelowe.

GROWTH FACTORS OF EMPLOYMENT AT MICROFIRMS - WHETHER THE ONE WITH WILL CAN DO ANYTHING?

Abstract: The growth of firm is a subject of investigation for more than five decades, however we still know little about it. The reason is in the large amount of different variables influencing this phenomena and the diversity of methodology used by researchers. Author decided to investigate a small segment of factors related to aims and plans, to check whether they have an impact on the real change in employment of microfirms at Pomerania Region. It appeared that neither assumed aims, nor the plans have a real influence on the reality of micro firms. It leads to the conclusion, that owners of those firms, are reacting to the situation, without looking at the plans they made.

Keywords: growth of small firms, factors of growth, panel studies.

Wprowadzenie

Wzrost i rozwój przedsiębiorstw jest przedmiotem badań od ponad pięćdziesięciu lat i chociaż wiele już na ten temat napisano, wciąż brakuje wiedzy, dlaczego, a często i w jaki sposób przedsiębiorstwa, szczególnie małe, wzrastają. Brak jednoznacznej wiedzy na ten temat wynika z wielości czynników wpływających na zmiany w firmie oraz różnorodności metodyk badawczych wykorzystywanych do analizy tego zjawiska. Znajomość czynników wpływających na wzrost może pomóc doradcom małych podmiotów, jak i instytucjom odpowiedzialnym za kształtowanie polityki wsparcia tego sektora. Czytając doniesienia prasowe, słuchając wypowiedzi polityków, ale także praktyków gospodarczych, społeczeństwo dowiaduje się, jakie bariery napotykają przedsiębiorcy rozwijający swoje firmy. Najczęściej w tym miejscu proponuje się wiele zmian, które powinny być wprowadzane: od zmian samego prawa do ułatwień wpływających na jego efektywne przestrzeganie. Wśród najczęściej wymienianych barier rozwoju firm w Polsce podaje się bariery wynikające z utrudnionego dostępu tego sektora do rynków finansowych oraz z nieprzyjaznych

przepisów. W dyskusji zapomina się jednak o tym, że nawet zniesienie lub zmniejszenie tych barier nie spowoduje lawinowego rozwoju mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw, bo w wielu przypadkach nie leży to w ich naturze. Zrozumienie tej dodatkowej, niedocenianej bariery czy też, odwracając nieco relacje, czynnika wzrostu wymaga głębszych badań. Pojawia się jednak pytanie, na ile przedsiębiorcy, podejmując decyzje o zwiększeniu aktywności swojej działalności, kierują się obiektywnymi przesłankami wynikającymi z możliwości ich firm oraz sytuacji gospodarczej, a na ile podejmują je w sposób nieprzemyślany, kierując się chwilą. Ciekawa jest także relacja pomiędzy deklarowanymi chęciami zmian a rzeczywistymi wynikami osiąganymi przez przedsiębiorców. Autorka będzie próbowała odpowiedzieć na te pytania w dalszej części artykułu.

1. Wzrost przedsiębiorstwa w literaturze

Niemal sześć dekad badań nad wzrostem przedsiębiorstw nie wystarczyło, by odpowiedzieć na pytanie, które czynniki wpływają na wzrost i rozwój¹ przedsiębiorstw. Główna przyczyna leży we fragmentaryczności badań oraz stosowanych różnych metodach badawczych. Nie bez znaczenia jest także różnorodność podejść do samego tematu, angażujących wiele dziedzin nauki – i tych społecznych, i tych humanistycznych [8; 12]. Zaprezentowany poniżej krótki przegląd podejść do badania wzrostu wskazuje, z jak skomplikowanym obszarem badawczym mamy do czynienia.

Prowadzone badania odnoszą się najczęściej do jednej grupy czynników, rzadko obejmują kilka grup czynników jednocześnie. Najwięcej miejsca w publikowanych opracowaniach na temat wzrostu poświęca się zasobom firmy, wyjaśniając wzrost w relacji do posiadanego lub też nieposiadanego kapitału, także finansowego oraz ludzkiego. W ramach tego ostatniego wydziela się osobę samego właściciela, który pełni często również funkcje menedżerskie. Skupienie badań na właścicielu małej firmy (podejście personalne [12]) wydaje się słuszne, ponieważ jest on osobą kształtującą wszystkie działania w firmie.

Dużo miejsca poświęca się także próbom weryfikacji hipotez wskazujących na czynniki związane z obieraną strategią i sposobem zarządzania firmą – można je określić mianem podejścia strategicznego.

Kolejne podejście, coraz częściej pojawiające się w ostatnim okresie w literaturze, to podejście odwołujące się do otoczenia, przy czym, co istotne dla niniejszego artykułu, odnosi się to nie tylko do jego obiektywnego wymiaru, ale także do jego postrzegania przez właścicieli – otoczenia subiektywnego [np. 13]. Prowadzone są także badania obejmujące wymienione powyżej czynniki z różnych grup, w których wykazuje się ich wzajemne oddziaływanie, a także oddziaływanie na wzrost – można je określić mianem zintegrowanych. Takie podejście badawcze jest niezwykle trudne do zrealizowania, chociaż w rzeczywistości jest jedynie słuszne. Należy bowiem zauważyć, że mikroprzedsiębiorstwo i małe przedsiębiorstwo jest skomplikowanym systemem, na który składa się samo przedsiębiorstwo, jego właściciel, najbliższe otoczenie (rodzina, przyjaciele), a poddane jest siłom działającym z zewnątrz (regulacje, stan gospodarki, konkurencja). Zatem zawężanie badań tylko do jednego podejścia jest dużym uproszczeniem. Z drugiej jednak strony, nawet jeżeli badacz stosuje podejście zintegrowane, to i tak wybiera z całego wachlarza rozmaitych czynników tylko te, które według niego spełniają kryteria potencjalnych regulatorów działania przedsiębiorstwa. Warto na koniec przeglądu wspomnieć o nurcie badawczym opartym na podejściu biologicznym, zakładającym, że każda firma przechodzi przez etapy/fazy, osiągając z czasem dojrzałość. Ta grupa teorii, zwana teoriami cyklu życia, jest jednak szeroko krytykowana, chociaż niewątpliwie przyczynia się do zrozumienia sekwencji zmian, jakie w firmach następują. Dokładne omówienie poszczególnych grup teorii wykracza poza możliwości jednego artykułu².

¹ Analogicznie do makroekonomii wzrost oznacza zmiany ilościowe, rozwój jakościowy, w przypadku przedsiębiorstw nie jest to jednak jednoznaczne, więcej w: [12, s. 101; 10, s. 23].

² Szersze omówienie tego zagadnienia w artykule z racji ograniczonego miejsca jest niemożliwe [więcej w: 11; 4].

Wybór podejścia badawczego jest w dużym stopniu uzależniony także od dominującego podejścia w badaniach ekonomicznych. Przez długie lata wiązano sukcesy (i porażki) przedsiębiorstw z czynnikami zewnętrznymi, potem przyszła moda na czynniki związane z samym przedsiębiorcą i jego cechami osobowymi. Nie znaleziono jednak wystarczająco mocnych dowodów na poparcie tego związku przyczynowo-skutkowego [9, s. 40–51]. Jednak badania wskazujące na główny udział czynników zewnętrznych w kształtowaniu wzrostu przedsiębiorstw także nie przyniosły spodziewanych efektów, stąd też zaczęły się pojawiać kolejne próby odnoszenia procesu przedsiębiorczego (od momentu założeniu do wzrostu) do samego właściciela, a dokładnie jego cech osobowych, wpływających na postrzeganie oraz motywacje do podejmowania konkretnych działań [3].

Z przewijających się podejść badawczych można też odnotować dużą liczbę doniesień na temat relacji pomiędzy finansowaniem a wzrostem (początek lat 90.), tworzeniem sieci a wzrostem (początek XXI wieku), w ostatnim okresie dużo pisze się o innowacjach (choć ten czynnik wymieniał już Schumpeter).

Niezależnie od wyboru podejścia badawczego należy przede wszystkim rozważyć, jak ten wzrost będzie mierzony. W prowadzonych na świecie badaniach można zaobserwować różnice w używanych: (a) miernikach wzrostu; (b) sposobie ich obliczania; (c) okresie, w których zmiany były obserwowane; pomijając już takie różnice, jak: wielkości próby badawczej, sektora, z którego firmy pochodziły, czy też kraju [12, s. 99]. Przeprowadzone badania wskazują niezbieżnie na zależność pomiędzy sposobem mierzenia wzrostu a wynikami badań dotyczącymi czynników nań wpływających [5; 13].

2. Opis badań wzrostu przedsiębiorstw na Pomorzu

Od 2006 roku Agencja Rozwoju Pomorza realizuje projekt Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze (POG), w którym autorka uczestniczy. Projekt jest realizowany w formie badań panelowych i zakłada obserwację grupy przedsiębiorstw małych i średnich, a od 2009 r. także mikroprzedsiębiorstw. Ta unikatowość badań, polegająca na powrocie w każdej edycji do tej samej grupy przedsiębiorstw, pozwala na prześledzenie zmian w pojedynczych przedsiębiorstwach. Pierwsze badania POG zostały przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw (2132 firmy), powtarzane badania co roku przynoszą inną liczbę respondentów, co wynika z naturalnych zmian w populacji przedsiębiorstw (zaprzestanie działalności), ale także z odmowy udziału w kolejnych edycjach badań. Dla niniejszego artykułu istotny jest rok 2009 (III edycja badań), w którym przeprowadzono po raz pierwszy badania wśród firm mikro. Zakładając, że jedną z istotnych grup czynników są czynniki związane z właścicielem-menedżerem, właśnie te najmniejsze podmioty gospodarcze zostały wybrane do dalszych badań nad wzrostem. W mikroprzedsiębiorstwach jest bowiem gwarancja, że to właściciel decyduje o ich losach, określając cel funkcjonowania czy też planując zmiany.

W III edycji POG badaniami objęto 1005 przedsiębiorstw z dziewięciu powiatów województwa pomorskiego, dobranych celowo pod kątem poziomu bezrobocia [więcej: 6]. Dodatkowym warunkiem, jaki musiała spełniać firma, było funkcjonowanie na rynku nie dłużej niż od 2005 r. Wprowadzając to ograniczenie, kierowano się założeniem, że firmy młode mają jeszcze duży potencjał rozwojowy, który warto przebadać, w przeciwieństwie do firm starszych, a cały czas pozostających w grupie firm mikro. Jest to oczywiście pewne uproszczenie, jednak pozwala na wyeliminowanie firm skostniałych, których właściciele nie zamierzają rozwijać. Z badań wykluczono samozatrudnienie, rozumiane jako firmy niezatrudniające pracowników. Powrót w 2012 r. do tej samej próby mikroprzedsiębiorstw pozwolił na ponowne przebadanie 290 mikrofirm [7].

Kwestionariusz badawczy, na którego podstawie przebadano firmy (metodą CATI), został skonstruowany w taki sposób, by uzyskać jak najwięcej informacji na temat zmian zachodzących w przedsiębiorstwach przy jednoczesnym ograniczeniu narzuconym przez szacunek dla czasu respondentów. Zestaw pytań obejmował różne czynniki, które mogły mieć wpływ na wzrost badanych mikrofirm, chociaż z pewnością nie był to pełen zestaw potencjalnych czynników na te zmiany wpływających. Wobec wielu ograniczeń, nie

tylko natury finansowej, ale także wynikających z niechęci przedsiębiorców do uczestniczenia w kolejnych projektach badawczych, masowe badania ankietowe skazują badaczy na fragmentaryczność, z jednej strony uchylają zasłonę, wskazując, co w firmach się dzieje, pozostawiając jednak przysłonięte inne elementy, co powoduje, że nie ma możliwości określenia powiązań pomiędzy nimi. Zebrany materiał badawczy pozwolił na wyciągnięcie wniosków na temat wielu czynników potencjalnie wpływających na wzrost przedsiębiorstwa. Poniżej skupiono się jedynie na tych, które dotyczyły obieranych celów oraz planów samych przedsiębiorców. Założono, że na deklarowane cele będzie miało wpływ postrzeganie sytuacji firmy oraz postrzeganie otoczenia, przy czym to drugie w mniejszym stopniu. Kierując się założeniem, że przedsiębiorcy planują swoje działania w firmach (w pewnym, minimalnym zakresie), przeanalizowano zależności pomiędzy obranym celem a planami dotyczącymi zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Na koniec przeprowadzono analizę, czy przedsiębiorcy rzeczywiście, zgodnie z zadeklarowanymi planami, dokonali zmian w zatrudnieniu. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Postrzeganie sytuacji firmy wpływa na deklarowane przez przedsiębiorców cele.

H1: Postrzeganie otoczenia wpływa na deklarowane przez przedsiębiorców cele.

H3: Cel rozwojowy wpływa na planowane zmiany zatrudnienia.

H4: Obranie rozwojowego celu oraz planów wzrostu zatrudnienia wpływa na rzeczywiste zmiany zatrudnienia.

Jak wynika z powyższych hipotez badawczych, jako miernik wzrostu przedsiębiorstwa zostały wybrane zmiany zatrudnienia. Jest on jednym z dwóch najczęściej stosowanych mierników (obok wartości obrotów) [5; 1]. Można oczywiście mieć wątpliwości, czy każda zmiana zatrudnienia jest korzystna dla przedsiębiorstwa. Zwiększenie aktywności firmy jest bowiem także możliwe poprzez zastępowanie ludzi maszynami lub też poprzez odchudzenie organizacji i wyprowadzenie niektórych czynności na zewnątrz (często skłonienie pracowników do założenia własnej działalności gospodarczej). Taka sytuacja nie oznacza pogorszenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, a wręcz może się przyczynić do jego poprawy. Z drugiej strony zatrudnienie pracowników to przede wszystkim koszty, które, jeżeli nie są pokryte zwiększoną sprzedażą wynikającą z tej zmiany, mogą pogorszyć sytuację przedsiębiorstwa. Dlatego też nie każde zwiększenie zatrudnienia przyczynia się automatycznie do poprawy sytuacji w firmie, chociaż jest niewątpliwie przejawem jej wzrostu. Zmiany zatrudnienia nie są jedynym możliwym do wykorzystania miernikiem wzrostu przedsiębiorstwa, którego przejawem mogą być także zmiany w wartości obrotów lub np. zysków. Wieloletnie doświadczenia badawcze autorki wskazują jednak na duży opór przedsiębiorców przed podawaniem jakichkolwiek wartości pieniężnych, a w przypadku mikroprzedsiębiorstw ujawnia się także niewiedza właścicieli na ten temat. Stąd też badanie zmian tej wielkości tylko na podstawie ustnych deklaracji właścicieli (a jedynie takie są możliwości w przypadku najmniejszych podmiotów w gospodarce) jest mało wiarygodne. Wielkość zatrudnienia jest natomiast miernikiem niedrażliwym i łatwym do użycia. I chociaż wiele przemawia przeciwko zatrudnieniu jako miernikowi wzrostu, jest on, z powodów wyżej przytoczonych, dosyć często wybierany, także w badaniach ogólnoswiatowych (analiza doniesień badawczych na temat wzrostu przedsiębiorstw w czołowych periodykach dotyczących małych firm i przedsiębiorczości w latach 1997–2008 wykazała, że w 27% właśnie zatrudnienie było miernikiem wzrostu [1]).

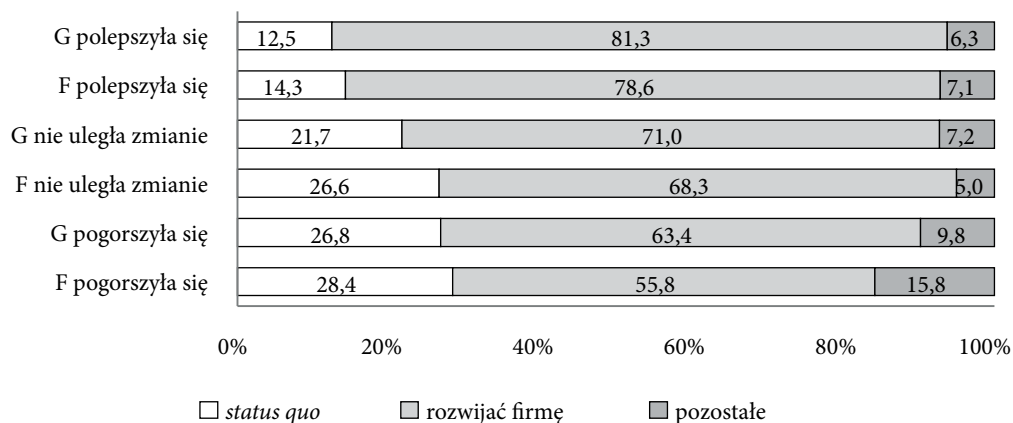
Prowadzone badania miały charakter jakościowy, stąd też hipotezy weryfikowano na podstawie liczby wskazań.

3. Wyniki badań

Na wstępie warto zaznaczyć, że badani w ramach POG przedsiębiorcy, niezależnie od okresu, w którym były przeprowadzane badania, jak i wielkości przedsiębiorstwa, w dużym stopniu deklarują rozwój jako główny cel. Co prawda utrzymujące się spowolnienie gospodarki spowodowało zmniejszenie się odsetka mikroprzedsiębiorców deklarujących rozwój z 80,7% w 2009 r. do 66,1% w 2012 r., jednak cały czas jest

to wysoki wynik, rzadko spotykany w badaniach europejskich. Zakłada się raczej, że mikroprzedsiębiorstwa przede wszystkim tworzą miejsca pracy dla swoich właścicieli, którzy niechętnie je rozwijają. Jedna czwarta przedsiębiorców w 2012 r. zamierzała utrzymać *status quo* (w 2009 r. takich mikroprzedsiębiorców było 17%). Pozostałe cele były rzadziej wybierane przez przedsiębiorców, składały się na nie: ograniczenie działalności, likwidacja, zmiana profilu oraz inne, łącznie stanowiły w 2012 r. 9%, a w 2009 r. 2,3%.

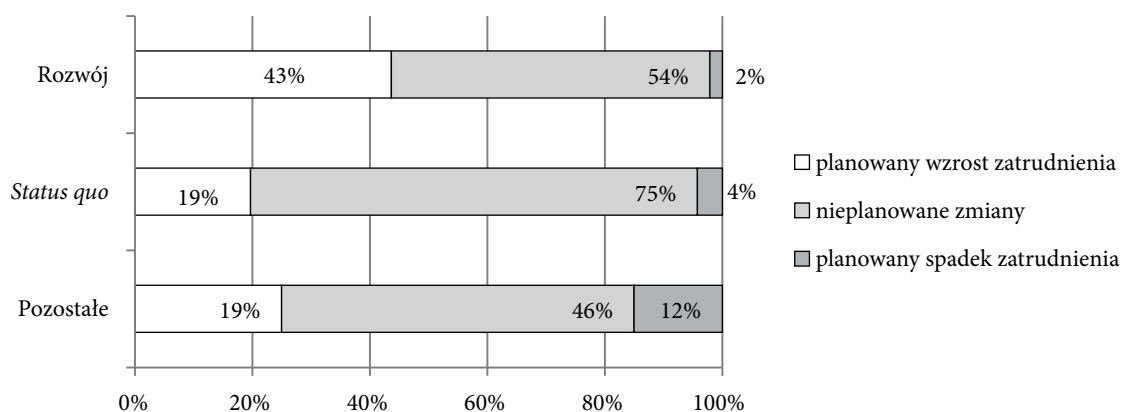
Analiza uzyskanych odpowiedzi dotyczących relacji pomiędzy deklarowanym celem a postrzeganiem uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych potwierdza hipotezę H1 i H2. Przedsiębiorcy postrzegający polepszenie, zarówno w gospodarce (oznaczone na rysunku literą G), jak i w swojej firmie (litera F), w większym stopniu planują rozwój swoich firm, w przeciwieństwie do tych przedsiębiorców, dla których zarówno sytuacja w firmie, jak i w gospodarce się pogorszyła (rysunek 1).



Rysunek 1. Obrane przez właściciela cele w zależności od postrzeganej przez niego sytuacji firmy (F) i sytuacji w gospodarce (G) w 2009 r.

Źródło: Na podstawie wyników badań

Stawiany przez przedsiębiorców związek pomiędzy celami a ich planami dotyczącymi zmian zatrudnienia okazał się także wyraźny (H3). W przypadku tych przedsiębiorców, których celem był rozwój, blisko połowa planowała zwiększenie zatrudnienia (43%) (rysunek 2). W przypadku przedsiębiorców, których celem był brak zmian w przedsiębiorstwie, wzrost zatrudnienia miało w planie jedynie 19%.



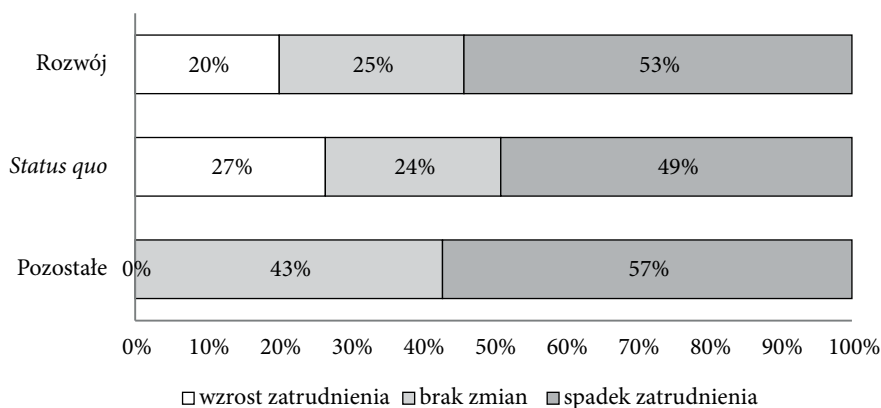
Rysunek 2. Cel przedsiębiorcy w 2009 r. a planowane w 2009 r. zmiany zatrudnienia

Źródło: Na podstawie wyników badań

Charakter panelowy przeprowadzonych badań pozwolił także na porównanie rzeczywistych zmian zatrudnienia w przedsiębiorstwach w zależności od obranego w poprzednim okresie badawczym celu (H4). W badanej próbie nastąpił dość znaczny spadek zatrudnienia i wyniósł netto 39 osób (czyli 5,8%).

Z tego w 152 firmach (52,4%) zatrudnienie spadło o 273 osoby, a w 59 (20,3%) wzrosło o 234 osoby, a 74 firmy (25,5%) nie zmieniły poziomu zatrudnienia (dane na temat sytuacji w pięciu firmach są nieznane).

Rysunek 3 wskazuje, że wśród przedsiębiorców, którzy zwiększyli zatrudnienie w okresie 2009–2012, znaleźli się tacy, których celem w 2009 r. był zarówno rozwój firmy, jak i utrzymanie *status quo* (odpowiednio 20% i 27%), co więcej, właśnie w tej ostatniej grupie znalazło się więcej firm wzrostowych. Firmy, niezależnie od deklarowanego celu, w podobnym stopniu doświadczyły natomiast spadku zatrudnienia – najmniejszy udział odnotowano w grupie firm, których właściciele nie planowali zmian w przedsiębiorstwach (49%), największy wśród firm, których właściciele kierowali się pozostałymi celami (57%). Okazało się tym samym, że plany przedsiębiorców w rzeczywistości nie są realizowane, a oni sami, na bieżąco, dostosowują się do sytuacji w gospodarce i w swojej firmie.



Rysunek 3. Cel przedsiębiorcy w 2009 r. a zmiany zatrudnienia w latach 2009–2012

Źródło: Na podstawie wyników badań

Analiza zależności pomiędzy planami dotyczącymi zatrudnienia a rzeczywistymi jego zmianami wykazała, że jedynie w 24% zostały one zrealizowane (1,7% – spadek, 11,7% – bez zmian, 11% – wzrost) [7, s. 51].

Podsumowanie

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa nie jest łatwym tematem badawczym, co wynika z problemów definicyjnych polegających między innymi na rozróżnieniu wzrostu i rozwoju oraz zdefiniowaniu miar obu tych zjawisk. W przeprowadzonych badaniach panelowych na Pomorzu zastosowano najprostszy i jednocześnie często wykorzystywany miernik w postaci zmian zatrudnienia.

Z badań wynika, że przedsiębiorcy biorą pod uwagę sytuację w gospodarce i we własnej firmie przy obieraniu celu funkcjonowania. Ponadto mikroprzedsiębiorcy w większym stopniu kierują się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi sytuacji firmy niż gospodarki. Należy przy tym zaznaczyć, że badano tutaj subiektywne odczucia, które w dużym stopniu są kształtowane między innymi przez media, a dotyczą postrzegania otoczenia.

Badania potwierdziły także, że nie wszyscy mikroprzedsiębiorcy, których celem jest rozwój, planują go osiągnąć poprzez zwiększenie zatrudnienia. I chociaż w większym stopniu niż pozostali przedsiębiorcy takie plany deklarują, to jednak poziom 43% nie jest zapewne wynikiem, jakiego spodziewaliby się decydenci kształtujący politykę wsparcia dla MSP w celu zmniejszenia bezrobocia.

Pewnym zaskoczeniem jest brak potwierdzenia ostatniej hipotezy, mówiącej o relacji pomiędzy planami a rzeczywistymi zmianami zatrudnienia. Okazuje się, że przedsiębiorcy tylko w niewielkim stopniu zrealizowali swoje plany z 2009 r. – dotyczy to wszystkich, zarówno tych, którzy planowali zatrudnienie

zwiększyć, nie zmieniać go, jak i zmniejszyć. Być może należy tu przyznać rację Baronowi [2], który zakłada, że przedsiębiorcy są bardziej biegli w myśleniu kontrfaktycznym (*counterfactual thinking*) przy realizowaniu i dostosowywaniu strategii niż osoby nieprowadzące swoich firm. W wielu wypadkach w procesie podejmowania decyzji kierują się heurystycznymi regułami. Jeżeli jednak założyć, że w większości przypadków proces ten ma charakter heurystyczny, przedsiębiorcy będą się w dużym stopniu kierowali opinią ekspertów lub też informacjami i sędami funkcjonującymi w środkach masowego przekazu. Stąd też wydaje się, że wiele może zależeć od wygłaszanych w środkach masowego przekazu opinii.

Przedstawione wyniki badań stanowią jedynie opis wybranych, potencjalnych czynników wpływających na wzrost przedsiębiorstwa. Materiał badawczy cały czas jest poddawany analizie, a po jej zakończeniu będzie możliwe przedstawienie szerszej mapy czynników wzrostu mikroprzedsiębiorstw. Odpowiadając na zakończenie na postawione w tytule referatu pytanie: czy chęć znacząco, należy niestety stwierdzić, że chęć zwiększenia aktywności mikroprzedsiębiorstwa nie oznacza dokonania takich zmian, przy założeniu, że tę aktywność będziemy mierzyli zmianami zatrudnienia.

Bibliografia

1. Achtenhagen L., Naldi L., Melin L. (2010), "Business Growth" – Do Practitioners and Scholars Really Talk about the Same Thing? *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 34, March, t. 2, s. 289–316.
2. Baron R. (2004), *The Cognitive Perspective: a Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions*, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, s. 221–239.
3. Baum J., Locke E. (2004), *The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, t. 4.
4. Coad A. (2009), *The Growth of Firms: a Survey of Theories and Empirical Evidence*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, Edward Elgar, USA.
5. Delmar F. (2006), *Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results*, w: *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, eds. P. Davidsson, F. Delmar, J. Wiklund, Montpellier, Edward Elgar, Northampton.
6. Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N., Zięba K., Sobiechowska-Ziegert A. (2010), *SME Sector in Pomerania in Worsened Economic Conditions*, Pomerania Development Agency, Gdańsk.
7. Dominiak P., Wasilczuk J., Zięba K., Daszkiewicz N., Sobiechowska-Ziegert A. (2013), *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego*, Agencja Rozwoju Pomorza, Gdańsk.
8. Leitch C., Hill F., Neergaard H. (2010), *Entrepreneurial and Business Growth and the Quest for a "Comprehensive Theory", Tilting at Windmills?*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, vol. 34, no. 2, s. 249–260.
9. Sexton D., Bowman N. (1986), *Validation of a Personality Index: Comparative Psychological Characteristics Analysis of Female Entrepreneurs, Managers, Entrepreneurship Students and Business Students*, w: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, eds. R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, K. Vesper, Babson Colledge, Wellesley.
10. Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
11. Wasilczuk J. (2003), *Influence of Methodology on the Growth Research Output*, RENT XVII – Research in Entrepreneurship and Small Business, Łódź, s. 20–21.
12. Wasilczuk J.E. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
13. Wiklund J. (1996), *Theoretical Perspectives in Research on Firm Growth*, materiały konferencyjne, RENT X, November, Brussels.

Sławomir Wawak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZNACZENIE SFORMALIZOWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie stanu badań nad formalizacją systemów zarządzania jakością (SZJ), a także sformułowanie propozycji założeń do ich oceny. Dokonano przeglądu wyników badań prowadzonych w Polsce oraz na świecie. Wskazano pozytywne i negatywne efekty formalizowania działalności przedsiębiorstw oraz cele stosowania formalizacji w systemach zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: formalizacja, system zarządzania jakością, jakość zarządzania, model oceny.

THE ROLE OF FORMALIZED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMPANY

Abstract: The aim of this article is to present the state of research on formalization of quality management systems (QMS), and to formulate assumptions for their evaluation. A review of the results of research conducted in Poland and in the world are presented. Positive and negative effects of formalizing business activities as well as objectives of the use of formalization in quality management systems are discussed.

Keywords: formalization, quality management system, quality of management, assessment model.

Wprowadzenie¹

Formalizacja jest to stopień, w jakim ustalone i zapisane zasady, procedury, instrukcje, odpowiedzialność oraz sposoby komunikacji wpływają na procesy podejmowania decyzji oraz relacje pomiędzy komórkami organizacyjnymi [9, s. 14; 15, s. 281]. Formalizacja stanowi, obok centralizacji i specjalizacji, jeden z fundamentów organizacji biurokratycznej w ujęciu Webera. Celem formalizowania organizacji jest zapewnienie jej trwałości, sprawności, skupienie działań pracowników na celach, uporządkowanie procesów oraz wprowadzenie hierarchii. Jednocześnie formalizacja ma ograniczyć swobodę zachowania zatrudnionych, wyeliminować improwizację oraz określić granice dowolności zachowań [24, s. 95].

We współczesnym zarządzaniu wyraźne jest dążenie do zwiększania poziomu formalizacji wdrażanych systemów. Formalizacja systemów zarządzania jest osiągnięta poprzez implementację norm, postanowień aktów prawnych niebędących normami, a także opracowywanie własnych sformalizowanych rozwiązań. W Polsce, w zakresie zarządzania jakością, przedsiębiorstwa najchętniej wybierają kierunek budowy systemu znormalizowanego (np. ISO 9001). Znacząca jest także liczba systemów zarządzania jakością projektowanych indywidualnie przez przedsiębiorstwa, które opierają się na koncepcji TQM oraz metodach z nią związanych.

¹ Publikacja została przygotowana w związku z prowadzonymi badaniami zleconymi przez NCN w ramach projektu nr 2011/03/B/HS4/ 03585.

Sformalizowany system zarządzania należy rozumieć jako spójny zestaw rozwiązań systemowych mającym zapewnić, że organizacja w wybranym obszarze świadomie planuje, wykonuje, kontroluje i doskonali swoją działalność. W szczególności: wymagania dla systemu zostały ujednolicone, czyli opracowane i przedstawione w dostępnym dokumencie. W celu jego wprowadzenia oraz utrzymania opracowana musi być odpowiednia dokumentacja. Utrzymywanie systemu wymaga gromadzenia i posiadania dowodów spełniania wymagań. Spełnienie wymagań dla danego systemu zarządzania może być w obiektywny sposób potwierdzone przez odpowiednią i niezależną instytucję [11, s. 33 i n.].

Celem artykułu jest przedstawienie stanu badań nad formalizacją systemów zarządzania jakością (SZJ), a także sformułowanie propozycji założeń do ich oceny. Artykuł jest częścią projektu badawczego. Jego ustalenia zostaną wykorzystane w dalszych badaniach nad sformalizowanymi systemami zarządzania jakością.

1. Znaczenie formalizacji dla funkcjonowania przedsiębiorstwa

Współczesne badania często przedstawiają formalizację jedynie w kontekście patologii społecznych, które może powodować. Tymczasem wobec zmieniających się wyzwań w zarządzaniu firmą, w tym znaczącego postępu technologicznego, wzrasta poziom formalizacji przedsiębiorstw [18, s. 217]. Czynniki bezpośrednio pozytywnie wpływającymi na poziom formalizacji są departamentalizacja, liczba zatrudnionych, a także wiek organizacji [2, s. 297].

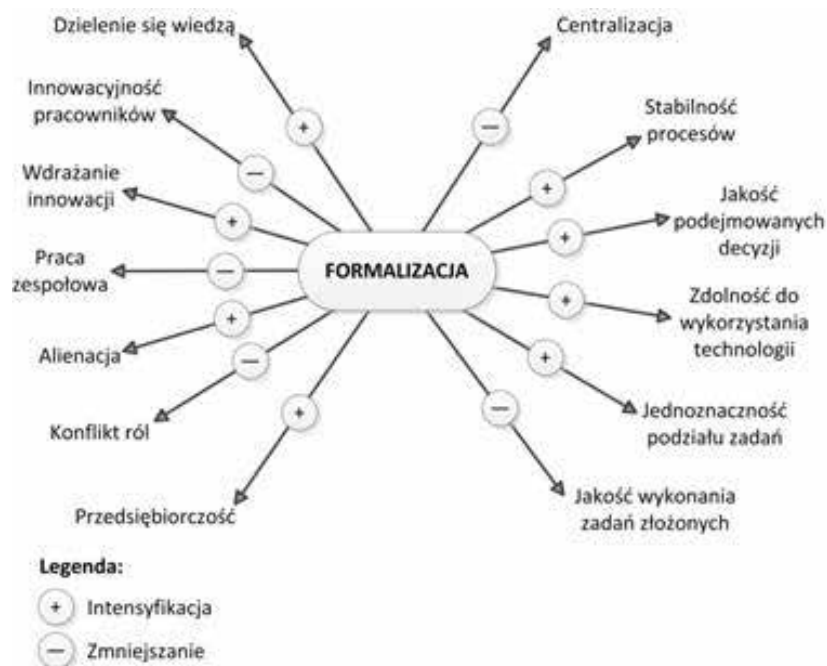
Na podstawie przeglądu wyników badań publikowanych w literaturze krajowej i zagranicznej wskazano główne obszary wpływu formalizacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zostały one podzielone na dwie grupy: (1) obszary związane z mechanizmami organizacji, (2) obszary związane z aktywnością pracowników. Przedstawiono je na rysunku odpowiednio po prawej i lewej stronie.

Centralizacja i formalizacja wzajemnie się uzupełniają. Mogą one spełniać częściowo podobne funkcje w organizacji. Zwykle organizacje o wysokim poziomie centralizacji charakteryzują się niską formalizacją i odwrotnie. Kierownictwo organizacji, delegując zadania, chce zachować nad nimi kontrolę. Dlatego konieczne stają się zasady oraz procedury [2, s. 301]. Projektując organizację można wybrać określoną konfigurację omawianych zmiennych. Zdaniem R.M. Zeffane'a, wszystkie dostępne konfiguracje można przedstawić na krzywej obojętności, której przebieg regulowany (przesuwany) będzie przez parametr liczby pracowników [35, s. 327]. Należy przy tym zauważyć, że niewłaściwie zarządzane organizacje mogą znajdować się poza krzywą obojętności.

Zwiększenie poziomu formalizacji przyczynia się do stabilizacji procesów w organizacji. Tę tezę M. Webera potwierdzają wyniki badań [2, s. 294]. Przyczynia się ona także do usprawnienia procesów złożonych, dzięki ich udokumentowaniu, wskazaniu pojedynczych operacji oraz kryteriów ich oceny [18, s. 219]. Jest to jednak równoznaczne z wprowadzeniem ograniczeń poszukiwania innych sposobów wykonywania zadań. W efekcie zmniejsza się zdolność procesów do adaptacji i ciągłego doskonalenia.

M. Bourgault, N. Drouin oraz E. Hamel wykazali pozytywny wpływ formalizacji na jakość podejmowanych decyzji. Menedżerowie, znając zasady, częściej byli w stanie wybrać najlepsze spośród dostępnych opcji [4, s. 105]. Obecność wytycznych pozwala na ukierunkowanie procesu decyzyjnego. Dzięki temu zredukowany jest wpływ ograniczonej racjonalności jednostek w podejmowaniu decyzji [18, s. 223].

Wprowadzanie nowoczesnych urządzeń wymaga od ich operatorów rozległej wiedzy. Jednocześnie obsługa w większości przypadków sprowadza się do standardowych czynności wykonywanych w ściśle określonej kolejności. To z kolei wprowadza monotonię i zwiększa ryzyko błędów. Po raz pierwszy na szeroką skalę zauważono ten problem w lotnictwie, gdzie odpowiedzialnością stało się m.in. wprowadzenie procedur oraz *check-list*. Dzięki formalizacji zmniejszane jest ryzyko popełnienia błędów w obsłudze urządzeń, co przekłada się na zwiększenie wydajności i redukcję kosztów. Dlatego należy oczekiwać wzrostu jej poziomu w obszarach nasyconych nowoczesną technologią [32, s. 9].



Wpływ formalizacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wyniki badań

Źródło: Na podstawie przeglądu wyników badań

Podział zadań wprowadzany przez procedury, zakresy czynności czy instrukcje przyczynia się do zmniejszenia niejasności podziału ról, stresu, wskazuje granice odpowiedzialności [31, s. 195]. Dzięki temu możliwe staje się zwiększenie terminowości wykonywania zadań, a do pewnego stopnia także poprawienie jakości [23, s. 13].

Mimo wymienionych zalet, formalizacja nie sprawdza się równie dobrze we wszystkich rodzajach zadań. Przyczynia się bowiem do powstania konfliktu ról u pracowników na stanowiskach wyskopspecjalistycznych, gdzie praca związana jest z wydawaniem opinii. Typowym przykładem są lekarze, których trafność diagnoz zmniejsza się przy wysokim poziomie formalizacji. Dzieje się tak mimo pozytywnego wpływu formalizacji innych zadań na tych samych stanowiskach [17, s. 135]. Przykład ten pokazuje, że w przypadku pracowników wiedzy nie można określać poziomu formalizacji na poziomie stanowiska pracy, lecz na poziomie konkretnych zadań. Podobny efekt zaobserwowano w przypadku audytorów, których wydajność rosła w miarę wzrostu formalizacji zadań typowych, jednak równocześnie zmniejszało się prawdopodobieństwo wykrycia nietypowych nadużyć czy niezgodności [31, s. 196].

Zdaniem części autorów, formalizacja może być przeszkodą w tworzeniu wiedzy i dzieleniu się nią w organizacji, ponieważ ogranicza komunikację, interakcje i nieformalne zachowania. Tymczasem wyniki badań przeczą tej opinii. Organizacje sformalizowane nie tylko tworzą wiedzę, ale także wykazują wyższy poziom zarządzania wiedzą. Dzieje się tak, ponieważ formalizacja usprawnia komunikację, eliminując zbędne i nieefektywne kanały wymiany informacji, zwiększa liczbę pożądaných interakcji, wprowadza zasady dokumentowania i obiegu wiedzy jawnej [26, s. 312]. W ramach zarządzania wiedzą wskazuje się na istnienie rutyny – nieformalnych reakcji pomiędzy członkami organizacji na typowe bodźce. Rutyna jest oceniana pozytywnie ze względu na zmniejszenie niepewności, ograniczanie konfliktów, stabilizację działania organizacji [20, s. 173]. Jedyną różnicą pomiędzy rutyną a formalizacją jest fakt ich udokumentowania [13, s. 97].

Wysoki poziom formalizacji ogranicza elastyczność podejmowania inicjatyw przez pracowników. W efekcie liczba zgłaszanych innowacji jest mniejsza niż w przypadku organizacji mniej sformalizowanych [3, s. 52]. Ma to także wpływ na aktywność pracowników w zakresie ciągłego doskonalenia. Jednocześnie należy jednak podkreślić, że prawdopodobieństwo doprowadzenia do wdrożenia zgłoszonych innowacji

jest wyższe w organizacjach sformalizowanych [8, s. 121]. Dzieje się tak, ponieważ w tych firmach istnieją wypracowane mechanizmy podejmowania decyzji i realizacji wdrożeń.

Wcześniej wskazano, że formalizacja przyczynia się do lepszego podziału zadań. Jednakże w przypadku, gdy praca musi być wykonana zespołowo, nadmierna liczba zasad utrudnia pracę. Duży wpływ na efektywność pracy zespołowej ma autonomia będąca do pewnego stopnia przeciwieństwem formalizacji. Elastyczność działania ma szczególne znaczenie w zespołach działających w środowisku rozproszonym [4, s. 105].

Wielu autorów wskazuje, że formalizacja zwiększa poziom alienacji pracowników. Jednak mimo że problem ten jest znany od lat, nie udało się dotychczas wyodrębnić w badaniach bezpośredniej relacji tych dwu zjawisk [31, s. 196]. Wyniki badań wykazują bowiem, że pozostają one w pewnej relacji z innymi zjawiskami, jak: konflikt ról, niejasność podziału zadań, niepewność, identyfikacja z organizacją. Relacje te są trudno mierzalne, a także częściowo się znoszą [27, s. 829]. Dlatego należy stwierdzić, że mechanizmy wpływu formalizacji na alienację, jakkolwiek istnieją, to nie zostały dotychczas wystarczająco opisane i zrozumiane.

Innym obecnym w literaturze argumentem przeciwko formalizacji jest zwiększanie przez nią konfliktu ról. Jednak, jak pokazują wyniki badań, występuje on jedynie w przypadku pracowników na stanowiskach wysokospecjalistycznych. W pozostałych przypadkach, relacja była nieistotna statystycznie lub wręcz odwrotna do oczekiwanej [5, s. 19; 22, s. 379; 17, s. 135].

W organizacjach sformalizowanych zauważalny jest wyższy stopień przedsiębiorczości wśród pracowników. Wynika to pośrednio z relacji pomiędzy formalizacją a decentralizacją przedsiębiorstwa. Pracownicy, posiadając więcej uprawnień, mogą podejmować działania przedsiębiorcze bez konieczności każdorazowego uzgadniania ich z kierownictwem organizacji [8, s. 126].

3. Kierunki i cele formalizacji systemów zarządzania jakością

Formalizacja systemów zarządzania jakością może być oparta na wymaganiach norm (np. ISO 9001, VBA), założeniach stosowania metod (np. Six Sigma) lub zasadach koncepcji zarządzania (np. TQM). Najwięcej wymogów dotyczących formalizacji wprowadza norma ISO 9001. Proces certyfikacji wymaga ujednolicenia stosowanych rozwiązań oraz zapewnienia dowodów prawidłowego funkcjonowania systemu. W efekcie część zapisów w firmach służy jedynie audytorom. Inne koncepcje nie formułują tak ścisłych zasad, dzięki czemu kierownictwo przedsiębiorstw może bardziej elastycznie podejść do kwestii formalizacji.

Sukces formalizacji zależy od tego, czy będzie ona postrzegana przez pracowników, a także klientów, jako zwiększająca ich możliwości. Współcześnie coraz bardziej złożone i wymagające zadania są wykonywane przy rosnącej autonomii wykonawców, a także narastającej presji czasu. Formalizacja może być sposobem zwiększenia wydajności [18, s. 219]. Jest więc ona potrzebna w systemie zarządzania jakością, jednak trzeba określić, jakie cele ma osiągnąć. Należy wziąć przy tym pod uwagę przede wszystkim:

- dążenie do podnoszenia jakości zarządzania,
- zapewnienie ram dla innowacyjności i ciągłego doskonalenia,
- redukcję liczby niezgodności przy wykonywaniu zadań trudnych,
- zachowanie elastyczności w wykonywaniu zadań nieszablonowych,
- zapewnienie dowodów funkcjonowania systemu.

Jakość zarządzania jest to proces decyzyjny zmierzający do udoskonalenia funkcjonowania wszystkich wymiarów przedsiębiorstwa, uwzględniający potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Tym mianem określa się jakość pracy zarządzających, w odróżnieniu od jakości pracy zarządzanych (jakości wykonania). Podział ten jest jedną z podstaw koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość, a jego autorem jest W. Edwards Deming. Według różnych źródeł jakość zarządzania ma 65–90% wpływu na jakość pracy

i jakość produktów [34, s. 106; 16, s. 18 i n.]. Jakość zarządzania nie może być wysoka, gdy pracownicy czują alienację, nie mogą liczyć na pomoc ze strony kierownictwa, a komunikacja odbywa się przez zbiurokratyzowany system podań i wniosków.

Jednym z głównych zagrożeń formalizowania systemów zarządzania jakością jest potencjalny negatywny wpływ na innowacyjność. Formalizacja oddziałuje tu dwójako – może zmniejszać skłonność pracowników do zgłaszania pomysłów, ale jednocześnie usprawnia proces wdrażania [8, s. 121]. Brak formalizacji może również prowadzić do inercji organizacyjnej i w efekcie do braku innowacji [12, s. 70–75]. Zadaniem formalizacji w tym obszarze powinno być zapewnienie obiektywności, ograniczenie nadmiernej pewności, wymuszenie testowania rozwiązań [6, s. 83]. Dotyczy to także wdrażania koncepcji zarządzania, reklamowanych wprawdzie często jako nowatorskie i rewolucyjne, jednak w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa – narzucających z zewnątrz standardowe, sformalizowane zachowania. Może to negatywnie wpłynąć na ich skuteczność, czego przykładem są rozczarowujące wyniki badań w firmach wdrażających Six Sigma. Zmiany wdrażane przez konsultantów zewnętrznych są bowiem zwykle formalizacją, a nie rzeczywistą innowacją [33, s. 654].

Wzrost złożoności pracy powoduje, że coraz więcej pracowników nie radzi sobie z wykonywaniem zadań [25, s. 1032]. Złożoność pogłębianą jest przez wdrażanie nowych technologii. Formalizacja jest postrzegana jako jeden ze sposobów rozwiązania tych narastających problemów. Doświadczenia pokazują jednak, że nie powinna to być formalizacja *a priori*, lecz raczej ciągły proces formalizowania zadań, nadzorowany w części przez samych pracowników, oparty na obserwacjach i ciągłym doskonaleniu [18, s. 228]. Taka metoda nie ograniczy znacząco swobody, nie wpłynie negatywnie na jakość obsługi klientów, zwiększy natomiast zaufanie pracowników do organizacji [7, s. 522].

Badania kierowników realizujących nieszablonowe przedsięwzięcia, np. projekty remontowe, wskazują, że w sformalizowanych organizacjach muszą oni często omijać procedury, aby efektywnie wykonać zadania. Poziom formalizacji negatywnie wpływa na terminowość realizacji takich projektów [28, 2010, s. 522]. Wykonywanie zadań, których zakresu nie można w pełni z góry przewidzieć, wymaga wyższego poziomu elastyczności, mniejszej liczby procedur, za to większej władzy kierowników liniowych. W odniesieniu do tego typu zadań lepiej może więc sprawdzać się centralizacja. Należy podkreślić, że nie chodzi tu o sytuacje nieumiejętnego planowania, lecz niedostępność informacji.

Kontrola nie tworzy wartości dodanej dla klienta, dlatego przedsiębiorstwa dążą do minimalizacji kosztów kontroli. Dokumentowanie funkcjonowania systemu na potrzeby kontroli jest jednym ze źródeł kosztów. Formalizacja w tym obszarze jest konieczna, jednak powinna być wdrażana w sposób, który w najmniejszym stopniu wpłynie na efektywność, a jednocześnie pozwoli osiągnąć cele. Przegląd literatury dostarcza dużej liczby przykładów nadmiernej biurokracji w systemach opartych na ISO 9001. Norma wprowadza bowiem zasady formalizacji, których nie stosuje się na co dzień w przedsiębiorstwach, nie wykorzystują ich także inne typy podejścia pro jakościowego [2, s. 298].

Formalizacja jest konieczna w przedsiębiorstwie i może być dla niego korzystna. Należy oczekiwać, że jej znaczenie w przyszłości będzie rosło wobec omówionych przesłanek. Konieczne jest indywidualne podejście do projektowania rozwiązań w organizacji.

4. Założenia oceny sformalizowanych SZJ

W ostatnich latach rośnie liczba publikacji, które w niejednoznaczny lub wręcz negatywny sposób przedstawiają wyniki wdrażania ISO 9001 [21, s. 484–499; 29; 19, s. 247; 10, s. 72]. Z drugiej strony, wciąż większy odsetek tych wdrożeń kończy się sukcesem niż w przypadku systemów opartych na TQM [14, s. 503 i n.; 1, s. 20]. Badania wskazują, że efekty ekonomiczne wdrażania sformalizowanych systemów zarządzania jakością są gorsze od oczekiwanych, a przewaga nad przedsiębiorstwami nieposiadającymi takich systemów występuje tylko w nielicznych firmach. Najgorzej ocenianym kryterium Polskiej Nagrody Jakości są

wyniki działalności, ponadto wykazują one niewielką korelację z pozostałymi kryteriami modelu oceny [29, s. 50]. Tymczasem powszechnie przyjmuje się, że to wyniki ekonomiczne świadczą o prawidłowym wdrożeniu TQM. Pojawia się zatem pytanie, czy sformalizowane systemy zarządzania jakością są w stanie zapewnić przedsiębiorstwom osiągnięcie sukcesu.

Odpowiedź na to pytanie wymaga przeprowadzenia oceny funkcjonowania przedsiębiorstw, w których wdrożono sformalizowane SZJ. Ocena taka powinna spełniać następujące założenia:

- stosowanie podejścia systemowego w procedurze oceny,
- ocena pojedynczych organizacji (badanie przypadków),
- wielowymiarowość,
- spojrzenie przez pryzmat jakości zarządzania,
- uniwersalność narzędzi,
- przydatność dla badaczy i praktyków,
- możliwość integracji z procesami ciągłego doskonalenia.

Większość badań systemów zarządzania jakością dostępnych w literaturze skupia się albo na wynikach ekonomicznych przedsiębiorstw i na tej podstawie wysnuwa wnioski o funkcjonowaniu SZJ, albo analizuje sam system, ignorując przy tym jego wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jednak dopiero połączenie obu typów podejścia i identyfikacja sprzężeń pomiędzy nimi pozwoli na dokonanie pełniejszej analizy.

Badania statystyczne opierają się na wystandaryzowanych narzędziach badawczych, które nie mogą dostarczyć informacji o nietypowych rozwiązaniach stosowanych przez przedsiębiorstwa. Mają zatem bardziej charakter podsumowujący niż odkrywczy. Biorąc to pod uwagę, korzystniejsze może być wykorzystanie studiów przypadków z elementami teorii ugruntowanej. Znacznie głębsze badanie powinno pozwolić na identyfikację oryginalnych, autorskich metod stosowanych przez przedsiębiorstwa.

Systemy zarządzania jakością obejmują współcześnie swoim działaniem niemal wszystkie komórki organizacyjne firm, a także relacje z otoczeniem. Dlatego potrzebne jest wielowymiarowe podejście do ich oceny, które uwzględni specyfikę różnych obszarów organizacji. Spojrzenie to musi uwzględniać istotne dla projektowania SZJ spojrzenie przez pryzmat jakości zarządzania.

Metodyka oceny powinna mieć charakter uniwersalny, tj. mieć zastosowanie do systemów opracowanych na podstawie różnych koncepcji zarządzania jakością. Jest to istotne, bowiem o ile norma ISO 9001 jest szczegółowym opisem, to już zasady TQM pozostawiają wiele swobody co do sposobów rozwiązywania problemów w organizacjach. Uzyskane wyniki powinny dostarczyć rzetelnej wiedzy o funkcjonowaniu sformalizowanych SZJ w przedsiębiorstwach dla badaczy, ale jednocześnie pozwolić na bezpośrednie wykorzystanie przez kierownictwo organizacji w procesach ciągłego doskonalenia.

Prezentowane założenia są pierwszym krokiem do skonstruowania modelu oceny sformalizowanych systemów zarządzania jakością. Będzie on tematem dalszych prac badawczych autora.

Podsumowanie

W artykule wskazano na istotną rolę formalizacji w przedsiębiorstwie, omówiono jej potencjalne zalety oraz ograniczenia, a także cele formalizacji systemów zarządzania jakością. Wykazano, że wdrażanie niektórych koncepcji zarządzania w obszarze jakości może prowadzić do podwyższonego poziomu formalizacji i tworzenia patologii organizacyjnych. Jednakże prawidłowe i świadome projektowanie organizacji pozwala na wykorzystanie omawianych mechanizmów do podnoszenia jakości zarządzania czy lepszego zarządzania innowacjami. Niektóre ustalenia wymagają głębszego zbadania oraz przeprowadzenia analiz porównawczych. Dlatego w dalszej pracy opracowany zostanie model oceny sformalizowanych systemów zarządzania jakością, który będzie wykorzystany do potwierdzenia zaprezentowanych relacji.

Bibliografia

1. Ahire S., Waller M., Golhar D. (1996), *Quality Management in TQM versus Non-TQM Firms: an Empirical Investigation*, International Journal of Quality & Reliability Management, no. 13.
2. Beck N., Walgenbach P. (2003), *ISO 9000 and Formalization – How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses to Institutional Forces*, Schmalenbach Business Review, no. 55.
3. Birkinshaw J., Gibson C. (2004), *Building Ambidexterity Into an Organization*, MIT Sloan Management Review, vol. 45, no 4.
4. Bourgault M., Drouin N., Hamel E. (2008), *Decision Making within Distributed Project Teams: an Exploration of Formalization and Autonomy as Determinants of Success*, Project Management Journal, vol. 39, Supplement.
5. Caruana A., Morris M.H., Vella A.J. (1998), *The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms*, Journal of Small Business Management, January.
6. Crawford L. (2006), *Developing Organizational Project Management Capability: Theory and Practice*, Project Management Journal, no. 37.
7. De Clercq D., Dimov D., Thongpapanl N. (2013), *Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation*, Entrepreneurship Theory and Practice, May.
8. Demirci A.E. (2013), *In Pursuit of Corporate Entrepreneurship: How Employees Perceive the Role of Formalization and Centralization*, Journal of Management Research, vol. 5, no. 3.
9. Desphande R., Zaltman G. (1982), *Factors Affecting the Use of Market Research Information: a Path Analysis*, Journal of Marketing Research, no. 19.
10. Dimara E., Sakuras D., Tsecouras K., Goutsos S. (2004), *Strategic Orientation and Financial Performance of Firms Implementing ISO 9000*, International Journal of Quality and Reliability Management, no. 21(1).
11. *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania* (2011), red. T. Borys, P. Rogala, Difin, Warszawa.
12. Dunning D., Heath C., Suls J.M. (2004), *Flawed Self-assessment*, Psychological Science in the Public Interest, no. 5.
13. Feldman M., Pentland B. (2003), *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, Administrative Science Quarterly, no. 48(1).
14. Fotopoulos Ch.V., Psomas E.L., Vouzas F.K. (2010), *Investigating Total Quality Management Practice's Inter-relationships in ISO 9001:2000 Certified Organisations*, Total Quality Management, vol. 21, no. 5.
15. Fredrickson J. W. (1986), *The Strategic Decision Process and Organizational Structure*, Acad Manage Review, no. 11 (2).
16. Galetto F. (1999), *The Golden Integral Quality Approach: from Management of Quality to Quality of Management*, Total Quality Management, vol. 10, no. 1.
17. Hetherington R.W. (1991), *The Effects of Formalization on Departments of a Multi-Hospital System*, Journal of Management Studies, vol. 27, no. 2.
18. Juillerat T.L. (2010), *Friends, not Foes?: Work Design and Formalization in the Modern Work Context*, Journal of Organizational Behaviour, no. 31.
19. Karapetrovic S., Casadesus Fa M. (2010), *Heras Saizarbitoria I., What Happened to the ISO 9000 Lustre? An Eight-year Study*, Total Quality Management, vol. 21, no. 3.
20. Karpacz J. (2013), *Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorów zachowań pracowników*, Zarządzanie i Finanse, vol. 11, nr 4, cz. 2.
21. Martinez-Costa M., Martinez-Lorente A.R. (2008), *A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance*, International Journal of Productivity and Performance Management, no. 56(5/6).
22. Michaels R.E., Cron W.L., Dubinsky A.J., Joachimsthaler E.A. (1988), *Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers*, Journal of Marketing Research, vol. XXV.
23. Milosevic D., Inman L., Ozbay A. (2001), *Impact of Project Management Standardization on Project Effectiveness*, Engineering Management Journal, vol. 13, no. 4.
24. Nalepka A. (2001), *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków.
25. Nemeth C., O'Connor M., Klock P., Cook R. (2006), *Discovering Healthcare Cognition: the Use of Cognitive Artifacts to Reveal Cognitive Work*, Organization Studies, no. 27.
26. Pertusa-Ortega E.M., Zaragoza-Saez P., Claver-Cortes E., *Can Formalization, Complexity and Centralization Influence Knowledge Performance?*, Journal of Business Research, iss. 63.
27. Podsakoff P.M., Williams L.J., Todor W.D. (1986), *Effects on Organizational Formalization on Alienation Among Professionals and Nonprofessionals*, Academy of Management Journal, vol. 29, no. 4.
28. Rahmat I., Ali A.S. (2010), *The Effects of Formalisation on Coordination and Effectiveness of Refurbishment Projects, Facilities*, vol. 28, no. 11/12.
29. Rajagopal A. (2010), *Impact of Quality Programs on Supply Chain Performance*, Global Management Review, vol. 4, iss. 3.

30. Rogala P. (2009), *Orientacja na wyniki jako kluczowe wyzwanie dla koncepcji zarządzania jakością*, w: *Inżynieria jakości w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych i sektorze publicznym*, red. P. Grudowski i in., Politechnika Gdańska, Gdańsk.
31. Stuart I.C., Prawitt D.F. (2012), *Firm-level Formalization and Auditor Performance on Complex Tasks*, Behavioral Research in Accounting, vol. 24, no. 2.
32. Vasarhelyi M.A. (2013), *Formalization of Standards, Automation, Robots and IT Governance*, Journal of Information Systems, vol. 27, no. 1.
33. Wright Ch., Sturdy A., Wylie N. (2012), *Management Innovation through Standardization: Consultants as Standardizers of Organizational Practice*, Research Policy, no. 41.
34. *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu* (2008), red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa.
35. Zeffane R.M. (1989), *Centralization or Formalization? Indifference Curves for Strategies of Control*, Organization Studies, vol. 10, no. 3.

Andrzej Piotr Wiatrak

Uniwersytet Warszawski

UWARUNKOWANIA SKUTECZNOŚCI NARZĘDZI REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO I REGIONALNEGO

Streszczenie: Większość jednostek terytorialnych przygotowuje własne strategie rozwoju, ale nie zawsze są one w pełni są realizowane. W związku z tym podjęto próbę określenia uwarunkowań skuteczności narzędzi realizacji strategii rozwoju lokalnego i regionalnego. Podstawą rozważań była literatura przedmiotu oraz doświadczenia z dotychczasowych badań, które posłużyły do scharakteryzowania istoty strategii rozwoju lokalnego i regionalnego, wpływu sposobu przygotowania strategii rozwoju lokalnego i regionalnego na ich realizację oraz współzależności celów i narzędzi realizacji strategii rozwoju lokalnego i regionalnego.

Słowa kluczowe: jednostka terytorialna, strategia, narzędzia realizacji, rozwój.

DETERMINANTS OF THE EFFECTIVENESS IMPLEMENTATION TOOLS THE LOCAL AND REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES

Abstract: In most of territorial units are prepared development strategies, but are not always fully realized. In this connection in this paper is undertaken attempt to identify determinants of the tools effectiveness of the implementation of the local and regional development strategies. The basis for discussion were the literature and experience from previous studies, which were used to characterize the essence of local and regional development strategies, impact of the preparation methods the local and regional development strategies for their implementation and also interdependence of aims and tools for realizing the local and regional development strategies.

Keywords: territorial unit, strategy, implementation tools, development.

Wprowadzenie

Transformacja gospodarcza i akcesja Polski do Unii Europejskiej, wraz z możliwością sfinansowania procesów rozwojowych, spowodowały zainteresowanie samorządów terytorialnych przygotowaniem własnych strategii rozwoju. Jednakże nie zawsze strategie te stają się narzędziem przemian danego obszaru. Biorąc pod uwagę obserwowane zjawisko, w opracowaniu podjęto próbę zweryfikowania następującej hipotezy: wdrożenie strategii rozwoju lokalnego czy regionalnego jest w pełni możliwe tylko przy systemowym ujęciu celów i narzędzi realizacji. Celem opracowania jest ukazanie, że strategie lokalne i regionalne stają się pomocne w porządkowaniu rozwoju i funkcjonowania danego obszaru, gdy mają wytyczone i zapewnione narzędzia realizacji. W celu ukazania tych zagadnień w niniejszym opracowaniu przeanalizowano następującą problematykę: istotę strategii rozwoju lokalnego i regionalnego, wpływ sposobu przygotowania strategii rozwoju lokalnego i regionalnego na realizację oraz cele i narzędzia realizacji strategii rozwoju lokalnego i regionalnego.

Opracowanie zostało przygotowane na podstawie analiz literatury przedmiotu oraz własnych przemyśleń autora, w tym wynikających z wcześniejszych badań. Podstawowe metody przygotowania opracowania stanowiły: analiza i synteza oraz indukcja, dedukcja i redukcja.

1. Istota strategii rozwoju lokalnego i regionalnego

Strategię rozwoju lokalnego i regionalnego można określić jako spójny plan działania jednostki samorządu terytorialnego, opracowany na podstawie posiadanych zasobów oraz uwzględniający związki ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, a także wyznaczający sposób osiągania przyjętych celów. Istotą planowania strategicznego jest sformułowanie zamierzeń na przyszłość w postaci celów strategicznych oraz wynikających z nich celów operacyjnych, zadań, projektów i przedsięwzięć wraz z ukazaniem sposobów ich realizacji. Planowanie wyznacza kierunek działania, drogę postępowania, a jednocześnie umożliwia poznanie warunków realizacji przyjętych celów, zadań, przedsięwzięć itp. Poszczególne jednostki terytorialne mają zróżnicowany zakres działań własnych, w zależności od celów, jakie są przed nimi stawiane, ale również od miejsca działania, posiadanych zasobów itp. Niezależnie jednak od wspomnianych różnic, należy uwzględnić podobne cele działania w różnych organizacjach i w poszczególnych dziedzinach życia społeczno-gospodarczego, chociaż zachodzą one z różnym natężeniem. Skuteczna strategia musi spełniać co najmniej następujące kryteria łącznie [4, s. 18 i n.]:

- wskazywać mieszkańcom danego obszaru wizję i misję oraz wynikające z nich cele,
- kojarzyć atuty obszaru z szansami wynikającymi z uwarunkowań jej działalności,
- wykorzystywać aktualne możliwości obszaru, a jednocześnie szukać nowych,
- intensywniej generować zasoby, niż ich wykorzystanie, jako zabezpieczenie realizacji strategii,
- koordynować i wskazywać działania,
- reagować na nowe uwarunkowania pojawiające się w trakcie realizacji strategii.

Skuteczna strategia ułatwia jednostkom samorządu terytorialnego zarówno zarządzanie długookresowe, jak i zarządzanie bieżące. Efektywność działań w tym zakresie jest zróżnicowana w zależności od sposobu przygotowania, wyznaczonych celów, przyjętych narzędzi wdrażania itp. Podejście w tym zakresie jest zróżnicowane w poszczególnych jednostkach terytorialnych, jak i w poszczególnych latach. I tak, w okresie od 1990 r. można wyróżnić następujące etapy podejścia do przygotowania strategii rozwoju lokalnego i regionalnego oraz ich realizacji [por. 11, s. 128]:

1. Lata 1990–1995 – małe zainteresowanie strategiami rozwoju w samorządzie terytorialnym i ich przygotowaniem.
2. Lata 1995–2000 – wzrost zainteresowania strategiami rozwoju, początkowo jako narzędziem budowy wizerunku gminy, a następnie narzędziem planowania długookresowego rozwoju.
3. Lata 2000–2005 – upowszechnienie przygotowania strategii rozwojowych w samorządach terytorialnych wraz z przygotowaniem procedur ich realizacji.
4. Od 2005 r. – integracja w ramach planowania strategicznego poszczególnych rodzajów planów danego obszaru oraz procedur monitorowania i badań ewaluacyjnych w tym zakresie.

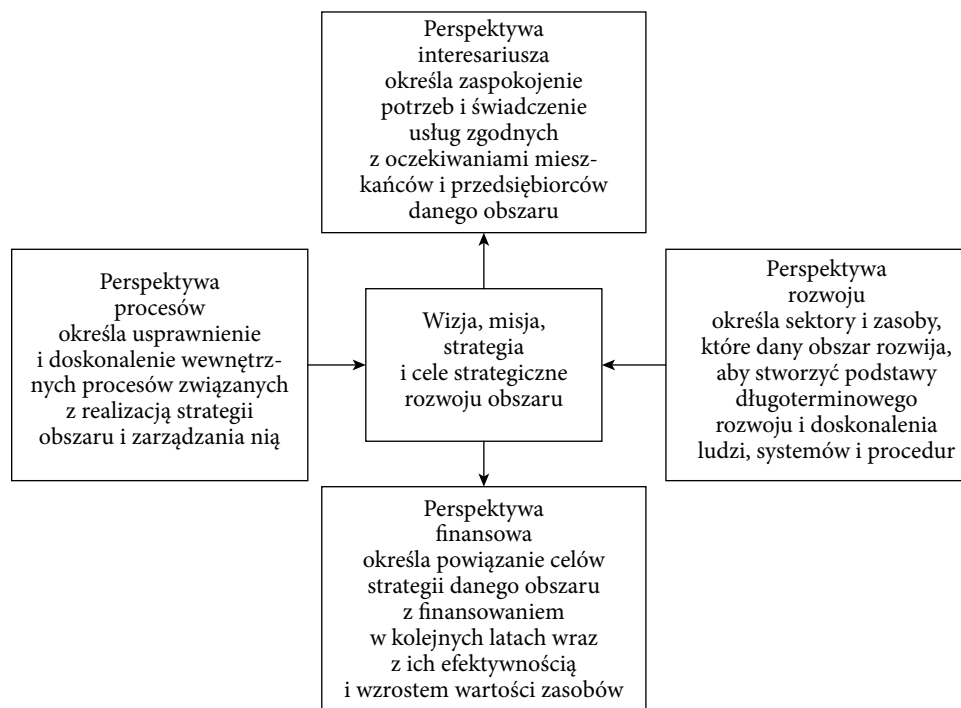
Obecnie planowanie strategiczne w samorządach terytorialnych cieszy się dużym zainteresowaniem, gdyż w 2009 r. strategię rozwoju posiadało aż 87% polskich, gmin, powiatów i województw [11, s. 128]. Obserwowany wzrost zainteresowania strategiami rozwoju w samorządach terytorialnych był w dużym stopniu związany z programami pomocowymi Unii Europejskiej dla administracji publicznej, wraz z wdrażaniem polityki spójności, strukturalnej i regionalnej. Przygotowanie strategii umożliwiło zatem jednostkom samorządu terytorialnego uporządkowanie działań realizacyjnych oraz ich odpowiednie rozłożenie w czasie – w zależności od przyjętych celów działania i posiadanych środków, a także od tych możliwych do uzyskania z funduszy strukturalnych.

2. Wpływ sposobu przygotowania strategii rozwoju lokalnego i regionalnego na jej realizację

Przygotowanie strategii rozwoju lokalnego i regionalnego ma istotny wpływ na sposób i możliwość jej realizacji. W trakcie przygotowań zestawia się bowiem potrzeby z istniejącymi uwarunkowaniami i możliwościami ich zrealizowania. W związku z tym przygotowując strategię, należy przestrzegać odpowiednich zasad, a przede wszystkim następujących [6, s. 13; 8, s. 52–53]:

- wewnętrznej spójności i realności wraz z zapewnieniem koordynacji na różnych płaszczyznach oraz systemowego i całościowego ujęcia,
- współdziałania (konsultowania, partnerstwa) władz ze społeczeństwem w zakresie kierunków działania, formułowania celów i sposobów ich realizacji,
- hierarchizacji działań, tj. koncentracji na realizacji najważniejszych celów i zadań związanych z realizacją, a zwłaszcza w okresie niedoboru środków i zasobów posiadanych przez jednostkę samorządu terytorialnego,
- wspierania i inspirowania inicjatyw, które sprzyjają rozwojowi i wszechstronnemu wykorzystaniu własnych możliwości, a jednocześnie są zgodne z przyjętym programem,
- traktowania strategii jako procesu – poddawania jej ciągłym modyfikacjom i aktualizacjom przy wykorzystaniu planowania typu kroczącego,
- zrównoważonego rozwoju uwzględniającego zachowanie ładu poprzez równoważenie następujących aspektów działania: ekonomicznego, społecznego, środowiskowego i przestrzennego,
- gospodarności – optymalnego wyboru zgodnie z zasadą racjonalności.

Uwzględnienie przedstawionych zasad przygotowania strategii i jej realizacji może być realizowane poprzez różne metody i podejścia. Jedną z nich jest zrównoważona karta wyników, która pochodzi z po- granicza zarządzania strategicznego i operacyjnego. W metodzie tej na jednostkę terytorialną patrzymy przez cztery wzajemnie ze sobą powiązane perspektywy (por. rysunek 1):



Rysunek 1. Zastosowanie zrównoważonej karty wyników do zarządzania strategicznego obszaru (województwa, powiatu, gminy)

Źródło: Na podstawie: [3, s. 156; 5, s. 28]

- 1) interesariuszy,
- 2) wewnętrznych procesów,
- 3) rozwoju,
- 4) finansowej.

Koncepcja tej metody opiera się głównie na procesie, w ramach którego jest ona dopracowana i zintegrowana z systemem zarządzania danego obszaru, a następnie komunikowana, monitorowana i zweryfikowana. Takie podejście gwarantuje wieloaspektowe badanie problemów rozwoju obszaru poprzez określenie celów rozwoju i procesów związanych z ich realizacją, sposobów realizacji procesów oraz niezbędnych środków na ich sfinansowanie, czasu spodziewanych efektów i ich przydatności dla różnych grup społecznych itp. [3, s. 155]. Podkreślić należy, że przyjęte cele strategiczne i ich hierarchia w zrównoważonej karcie wyników „muszą być sprawdzone i określone, zanim dojdzie do ostatecznego podziału zasobów i zatwierdzenia budżetu w celu zapewnienia strategii. Podział i alokacja zasobów następuje zgodnie z potrzebami strategicznymi. Poprzez to planowanie operacyjne zostaje ukierunkowane na cele strategiczne” [2, s. 104]. W wyniku tych porównań i analiz omawiana karta jest narzędziem równoważenia odmiennych, często sprzecznych ze sobą celów gminy, np. celów finansowych z celami pozafinansowymi.

3. Cele i narzędzia realizacji strategii rozwoju lokalnego i regionalnego

Wdrażanie strategii odnoszącej się do różnych podmiotów (np. jednostek samorządu terytorialnego, podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych), wymaga przygotowania narzędzi wspomagających jej realizację, w tym mających charakter preferencyjny. W przyjętej strategii działania dobrze jest pomyśleć o wykorzystaniu różnych instrumentów [9, s. 193 i n.; 10, s. 29 i n.]:

- prawnych, dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej, w jednostce terytorialnej i jej funkcjonowania, np. związanych z jej lokalizacją, zasadami prowadzenia, zwolnieniami z podatków (zwłaszcza przy realizacji projektów społecznych) lub ich progresji itp.,
- ekonomicznych i finansowych, dotyczących sfery finansowej jednostki samorządu terytorialnego, a także wspierania działalności gospodarczej i społecznej preferencyjnymi kredytami lub zasilania finansowego z programów pomocowych (np. na założenie lub rozbudowę firmy w określonej branży), systemu poręczeń finansowych i regwarancji kredytowych dla instytucji lokalnych i regionalnych udzielających kredytów itp., zakupu środków produkcji lub ziemi po niższych cenach, a zwłaszcza wtedy, gdy jest to związane z realizacją strategii danej jednostki samorządu terytorialnego,
- organizacyjnych, obejmujących wspieranie powstawania i funkcjonowania organizacji prowadzących działania na rzecz społeczności lokalnych, wynikających z przyjętej strategii rozwoju, takich jak: instytucji finansowych, lokalnych funduszy poręczeń kredytowych, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych i pozabankowych, promocji danej jednostki terytorialnej itp.,
- informacyjno-szkoleniowych, obejmujących sferę informacji, edukacji i doradztwa dla społeczności lokalnych, w tym przedsiębiorców, które ułatwiają im wpisanie się w przyjętą strategię rozwoju i jej realizację.

Narzędzia realizacji strategii rozwoju lokalnego i regionalnego, aby mogły być stosowane, muszą charakteryzować się pewnymi cechami, które ułatwią osiągnięcie założonych celów i oddziaływanie na interesariuszy. Do cech tych zaliczyć można [7, s. 15]:

- zakres efektów wywoływanych ich zastosowaniem,
- szybkość działania,
- dostosowanie do różnych sytuacji,
- prawne kompetencje do zastosowania,
- możliwości finansowe,
- ograniczenia zewnętrzne,
- możliwość skoordynowania narzędzi itp.

W celu realizacji przyjętych celów w ramach strategii rozwoju lokalnego lub regionalnego należy zapewnić środki i stworzyć warunki wspierania działań przedsiębiorczych i społecznych, stosując różne narzędzia – w zależności od przyjętych celów i zadań, ale także od uwarunkowań ich realizacji. W obecnym okresie, gdy jednostki samorządu terytorialnego w dużym stopniu korzystają z funduszy strukturalnych UE, wielkiego znaczenia nabierają działania instytucjonalne, prowadzone przez banki, agencje i inkubatory rozwoju, doradztwo oraz banki informacji dla biznesu [8, s. 54–57]. Rolą wymienionych instytucji, jak i innych o podobnym charakterze, jest ukierunkowanie i wspieranie przedsięwzięć gospodarczych oraz społecznych, ułatwianie startu, pomoc w uzyskaniu środków, pomoc w zarządzaniu itp., co zestawiono w tabeli 1.

Jednym z podstawowych czynników rozwoju danego obszaru i prowadzonych tam działań jest system edukacji (doradztwo, doskonalenie zawodowe, szkoły, szkolenia i przekwalifikowania), którego celem jest przygotowanie kadr, wynikające z potrzeb obecnych i przewidywanych zgodnie z przyjętą strategią. Władze lokalne i regionalne w celu wdrożenia strategii rozwoju mogą wykorzystać różnego rodzaju przedsięwzięcia edukacyjne. Podstawowe programy edukacyjne – realizowane przez szkoły zawodowe – ustalone są centralnie, ale władze lokalne i regionalne mają wpływ na kierunki i specjalności kształcenia oraz otwierania szkół zgodnie z istniejącym zapotrzebowaniem, wynikającym z rozwijania na danym obszarze określonej działalności społeczno-gospodarczej. Natomiast duży wpływ mają one na doradztwo, organizowanie szkoleń, doskonalenie i doksztalcanie, a więc na oświatę pozaszkolną, o którą powinny zadbać te władze (np. w formie centrów pomocy organizacjom gospodarczym i społecznym).

Tabela 1. Podstawowe cele i narzędzia realizacji strategii lokalnych i regionalnych

Narzędzia	Cele			
	rozwijanie istniejących organizacji	zakładanie nowych organizacji	przyciąganie inwestorów z zewnątrz	popieranie innowacyjności
System edukacji, w tym szkolenia i doradztwo	x	x		x
Ośrodek jednej wizyty	x	x	X	
Centra pomocy organizacjom gospodarczym i społecznym	x	x		x
Inkubatory rozwoju		x		x
Biura promocji i ofert	x	x	X	x
Systemy marketingu zbiorowego	x	x		x
Badania naukowe				x
Parki technologiczne i gospodarcze	x	x	X	
Strefy gospodarcze	x	x	X	
Finansowanie zakładania nowych organizacji	x	x	X	
Rozwijanie działań przedsiębiorczych i społecznych		x		x

Źródło: Na podstawie: [1, s. 267 i n.].

Ważną rolę w tych działaniach pełni system informacji i promocji: o danym obszarze, warunkach inwestowania i prowadzenia tam działalności gospodarczej i społecznej poprzez bezpośrednie informowanie lub wydawanie folderu, katalogu itp. oraz prowadzenie doradztwa. Takie działania mogą zapewnić: ośrodek jednej wizyty – instytucja, w której zainteresowana osoba uzyska wszelkie niezbędne dane dotyczące prowadzenia działalności, ale także centra pomocy organizacjom gospodarczym i społecznym, inkubatory rozwoju oraz biura promocji i ofert. Informacją i promocją mogą zajmować się także prowadzący daną działalność, podejmując wspólną działalność w zakresie sprzedaży własnych produktów lub usług, rozwijania jakości wyrobów oraz innowacji produktowych itp. Taką rolę może spełniać marketing zbiorowy – prowadzony przez producentów z danego terenu, przy wykorzystaniu pomocy władz regionalnych i lokalnych w ramach marketingu terytorialnego, inicjując współpracę istniejących organizacji gospodarczych i społecznych oraz ułatwiając kontakty z organizacjami zewnętrznymi.

Następną grupę działań władz lokalnych i regionalnych stanowi polityka rozwoju przedsięwzięć i ich doskonalenia, czyli działania na rzecz powstawania, rozwijania lub też zmiany profilu istniejących organizacji. Wszystkie działania wymienione w tabeli 1 mogą być pomocne w rozwijaniu tego typu polityki, a zwłaszcza: strefy gospodarcze, inkubatory rozwoju oraz parki technologiczne i gospodarcze. Wszelkie działania w tym zakresie powinny wynikać z przyjętych strategii rozwoju regionalnego i lokalnego, które wyznaczają kierunki rozwoju danego obszaru i strefy gospodarcze ich występowania (zgodnie z planem przestrzennego rozwoju). Strefa gospodarcza jest wspieraniem rozwoju określonego obszaru i kierunków jego działalności (np. rozwoju turystyki i usług) dla miejscowych przedsiębiorców, a także dla inwestorów z zewnątrz. Do wzmocnienia rozwoju stref gospodarczych można wykorzystać zarówno wyniki badań badań prowadzonych przez gminy i pozostałe samorządy terytorialne, jak i przez ośrodki badawcze i naukowe.

Kolejną grupą działań władz lokalnych i instytucji na rzecz rozwoju stanowią narzędzia finansowego oddziaływania. Finanse odgrywają ważną rolę w rozwoju każdej jednostki samorządu terytorialnego i jej poszczególnych sektorów, ale celowo zagadnienia te są omawiane na końcu artykułu, gdyż korzystanie ze środków finansowych i ich racjonalne wykorzystanie zależy od dobrego przygotowania, co warunkują instrumenty omówione wcześniej. Uwzględnić tutaj należy różne źródła finansowania, które mogą być przeznaczone tylko na określone cele, dlatego też trzeba przygotować właściwy sposób ich wykorzystania.

Przedstawione w tym opracowaniu narzędzia (jak i wiele innych) mają na celu przygotowanie społeczeństwa do realizacji strategii, umożliwienie włączenia się i zainteresowania podejmowanymi działaniami. Jednocześnie też tak oddziałują na organizacje biznesowe i różnego rodzaju organizacje społeczne, aby włączyły się w ich realizację na miarę własnych możliwości i posiadanych zasobów.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych przez autora artykułu badań wynika szereg różnych wniosków, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu lokalnym i regionalnym. Rozważyć tutaj należy m. in. następujące zagadnienia:

- podstawą zarządzania w samorządach terytorialnych mogą być ich strategie rozwoju, w których uwzględnia się potrzeby interesariuszy oraz ich współdziałanie zarówno na etapie ustalenia celów, jak i w trakcie ich realizacji,
- strategie lokalne i regionalne powinny opierać się na podejściu systemowym, ujmującym całościowo przebieg i powiązania procesów realizacji oraz ich uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych,
- aby strategie regionalne i lokalne były narzędziem rozwoju i porządkowania obszaru, muszą mieć jasno określone instrumenty wdrażania, powiązane ze sobą, ale także z celami działania poszczególnych jednostek terytorialnych,
- sposób przygotowania strategii przez samorządy powinien uwzględniać kierunki rozwoju i związane z nimi środki działania (w postaci rozwoju infrastruktury, zachęt, instrumentów polityki, gwarancji itp.), możliwe do wykorzystywania przez mieszkańców w procesie zagospodarowania posiadanych zasobów oraz możliwych do uzyskania (np. poprzez zakup ze środków z kredytu), jak również dostarczonych przez inwestorów zewnętrznych.

Bibliografia

1. Blakely E. J., Green Leigh N. (2009), *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, 4th ed., Thousand Oaks, Sage.
2. Borowiec L. (2005), *Strategiczna karta wyników jako nowoczesny instrument zarządzania gminą*, Współczesne Zarządzanie, nr 3.

3. Gawroński H. (2010), *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
4. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Markowski T., Marszał T. (2005), *Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitalnymi*, Samorząd Terytorialny, nr 7/8.
7. Potoczek A. (2005), *Administracja publiczna w procesie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, w: *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, red. J. Rutkowski, D. Stawarz, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
8. Wiatrak A.P. (2011), *Strategie rozwoju gmin wiejskich*, IRWiR PAN, Warszawa.
9. Wojciechowski E. (2003), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
10. Zalewski A. (2006), *Uwarunkowania skuteczności stymulowania rozwoju lokalnego*, Problemy Zarządzania, nr 3.
11. Zawicki M. (2011), *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa.

Małgorzata Wiśniewska

Uniwersytet Gdański

Piotr Grudowski

Politechnika Gdańska

OBRONA ŻYWNOSCI – KONIECZNY ELEMENT WSPÓŁCZESNEJ STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŻYWCZEGO

Streszczenie: Przemysł spożywczy, ze względu na swoje znaczenie w gospodarce należy do najbardziej podatnych na atak terrorystyczny. Zagrożenie takim atakiem jest powodem do opracowania strategii obrony żywności. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie o istotę i przyczyny takiego zjawiska oraz o charakter działań, jakie powinno się podjąć, by ograniczyć ryzyko jego pojawienia się. W artykule wykorzystano analizę literatury przedmiotu, statystyk związanych z terroryzmem żywnościowym, analizę istniejących wytycznych dotyczących obrony żywności, a także metodę syntezy i wnioskowania. W wyniku pracy zdefiniowano terroryzm żywnościowy, strategię obrony żywności oraz scharakteryzowano etapy planowania obrony żywności.

Słowa kluczowe: terroryzm żywnościowy, strategia, obrona żywności, planowanie.

FOOD DEFENSE – A NECESSARY ELEMENT OF MODERN FOOD BUSINESS STRATEGY

Abstract: The food industry, due to its importance in the economy is the most vulnerable to terrorist attack. Threat of such an attack is a reason to develop a food defense strategy. This article aims to answer the question of the nature and causes of this phenomenon and the nature of actions that should be taken to reduce the risk of its occurrence. The article uses an analysis of the literature, statistics related to food terrorism, analysis of existing guidelines for the food defense, as well as the method of synthesis and conclusions. As a result the article defines food terrorism, food defense strategy and characterizes the defense planning stages.

Keywords: food terrorism, strategy, food defense, planning.

Wprowadzenie

Przemysł spożywczy należy do najważniejszych obszarów gospodarki na całym świecie, także gospodarki polskiej. Udział sektora spożywczego w wartości sprzedaży całego krajowego przemysłu wynosi blisko 24% i jest o ok. 9 punktów procentowych wyższy niż w 15 krajach Unii Europejskiej, gdzie wynosi on średnio 15%. Wartość produkcji sprzedanej artykułów spożywczych w pierwszym półroczu 2011 r. wyniosła 78,9 mld zł, co stanowiło 18,3% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego oraz 15,2% produkcji sprzedanej przemysłu ogółem. W porównaniu do I połowy roku poprzedniego produkcja sprzedana artykułów spożywczych wzrosła o 3,6%. Według danych GUS, na koniec III kwartału 2011 r. w Polsce istniało ok. 29 000 podmiotów działających w przemyśle spożywczym. Najliczniejszą grupę z nich stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się piekarnictwem (43% ogółu) oraz przetwarzaniem mięsa

(z wyłączeniem drobiu) i produkcją wyrobów z mięsa – w tym z drobiu (łącznie ok. 18%). Najmniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją margaryny i podobnych tłuszczów jadalnych (0,04%) [3, s. 2]. Polska żywność, mimo tzw. skandali żywności, ma nadal bardzo silną i pewną pozycję na rynku europejskim. Trafia tam prawie 3/4 eksportu, zaś pochodzi prawie 70% importu. Od momentu uzyskania członkostwa w Unii Europejskiej polski eksport towarami rolno-spożywczymi zwiększył się ponad czterokrotnie (z 4,1 mld EUR w 2003 r. do 17,5 mld EUR w 2012 r.), a saldo w obrotach z krajami UE wzrosło z 0,4 mld euro w 2003 r. do ponad 4,2 mld euro w 2012 r. Polska eksportuje również coraz więcej żywności do krajów Wspólnoty Niepodległych Państw (WNP), do których wartość eksportu artykułów rolno-spożywczych w 2012 r. wyniosła 2 mld EUR i w stosunku do 2011 r. wzrosła aż o 32,3%. Sprzedaż do krajów WNP stanowiła 11,5% wartości całego eksportu towarów rolno-spożywczych [4, s. 8–7].

Aby zachować pozytywne tendencje w tym obszarze, istotne jest utrzymanie konkurencyjności, a nade wszystko zaufania konsumenta, zarówno wobec całego przemysłu, jak i pojedynczego przedsiębiorstwa. W utrzymaniu tego zaufania szczególną rolę odgrywać zawsze będzie dobra opinia na temat bezpieczeństwa żywności oraz zdolność danego podmiotu spożywczego do jego stałego zagwarantowania. To wymóg niepodlegający negocjacji, który w zakresie zdrowia publicznego będzie miał zawsze znaczenie priorytetowe i fundamentalne. Według OECD o bezpieczeństwie żywności stanowi ryzyko pojawienia się w żywności zagrożeń – bakterii, substancji toksycznych, chemicznych pozostałości, ich wpływ na zdrowie ludzkie, a także ryzyko rozprzestrzenienia się chorób, pasożytów, groźnych dla zdrowia konsumenta, roślin i zwierząt [1, s. 12]. Ich obecność wewnątrz i w otoczeniu podmiotu spożywczego sprawia, że zapewnienie bezpieczeństwa żywności nie jest obecnie zadaniem łatwym. Istnieje wiele powodów tego stanu rzeczy, m.in. [7, s. 6–15]: zmieniające się nawyki żywieniowe i zakupowe konsumentów, zwiększone stosowanie środków konserwujących w produkcji żywności, mniejsza odporność, szczególnie wśród populacji wrażliwych, np. dzieci, starszych, ewolucja istniejących oraz pojawianie się nowych patogenów żywności, wydłużający się czas pomiędzy produkcją a konsumpcją (wydłużający się łańcuch żywności), błędy popełniane przez urzędy kontroli żywności, trudności w ustalaniu odpowiedzialności za błędy prowadzące do narażenia bezpieczeństwa konsumenta. Bardzo ważnym powodem jest także brak odpowiednich strategii ukierunkowanych na bezpieczeństwo żywności, w tym brak kultury bezpieczeństwa żywności w danej organizacji. Taka sytuacja jest szczególnie dotkliwa, gdy przedsiębiorstwo staje przed ryzykiem pojawienia się nowych zagrożeń, nie tylko tych, które wynikają ze skażeń przypadkowych, ale także celowych, intencyjnych, dokonywanych w ramach aktu terroryzmu.

Problem badawczy niniejszego artykułu skupia się wokół zagadnienia terroryzmu żywnościowego oraz roli tego zjawiska w budowie strategii przedsiębiorstwa, służącej zapewnieniu obrony żywności, istotnej składowej bezpieczeństwa produktu. Problem ten został ujęty w dwóch aspektach – retrospektywnym, po to, by odpowiedzieć na pytanie o istotę i konsekwencje terroryzmu żywnościowego (czyli co i dlaczego się stało/dzieje?), oraz prospektywnym, by odpowiedzieć na pytanie o charakter działań, planów pozwalających przed nim się zabezpieczyć lub ograniczyć jego skutki (czyli jakie działania i jak je prowadzić?). Celem artykułu jest odpowiedź powyższe pytania. Aby go osiągnąć, posłużono się analizą literatury przedmiotu, analizą danych wtórnych dotyczących statystyk związanych z terroryzmem żywnościowym, analizą istniejących wytycznych dotyczących obrony żywności, a także metodą syntezy i wnioskowania.

1. Terroryzm żywnościowy – podstawowe pojęcia i charakter zjawiska

Zgodnie z definicją podaną przez światową Organizację Zdrowia (WHO – World Health Organization) terroryzm żywnościowy to akt zastraszenia celowym skażeniem czynnikiem chemicznym, biologicznym, fizycznym lub radiologicznym żywności przeznaczonej do spożycia przez ludzi w celu wywołania zranienia lub śmierci ludności cywilnej i/lub zakłócenia stabilności społecznej, ekonomicznej lub politycznej [12, s. 4]. Badania prowadzone na szeroką skalę w latach 1950–2008, w ramach projektu SecuFood realizo-

wanego przy wsparciu Komisji Unii Europejskiej, wskazują, że na 450 udokumentowanych i przebadanych aktów tego typu, 38% incydentów miało miejsce w przedsiębiorstwach spożywczych w Ameryce Północnej, 31% w Azji, 20% w Europie, zaś 11% na pozostałych kontynentach. Oznacza to, że zasięg tego zjawiska jest niewątpliwie globalny [2, s. 9–10]. Typologia terroryzmu żywnościowego wyróżnia przy tym niewykluczające się różne odmiany tego zjawiska. Po pierwsze, należy wyróżnić bioterroryzm, gdzie czynnikiem skażającym są środki biologiczne, takie jak bakterie, wirusy, grzyby, pleśnie, priony, pasożyty, oraz terroryzm chemiczny prowadzony z użyciem środków chemicznych, np. pestycydów. Istnieje także terroryzm radiologiczny prowadzony z użyciem środków promieniotwórczych. Wskazuje się także na zjawisko agroterroryzmu, czyli terroryzmu skierowanego m.in. na produkcję rolną, na hodowlę, produkty runa leśnego, łowiectwa i rybołówstwa, na zapasy żywności. Można wyróżnić także ekoterroryzm, który jest prowadzony przez radykalne organizacje ekologiczne (np. wobec upraw GMO). Istnieje również pojęcie cyberterroryzmu, organizowanego z użyciem cyberprzestrzeni, polegającego, np. na wnikaniu do sieci komputerowej, do serwerów przedsiębiorstw spożywczych, laboratoriów, urzędów kontroli żywności celem manipulowania informacją, by zafałszować dane istotne dla podmiotów działających w obrębie łańcucha żywności [14, s. 41–43]. Akt terroryzmu żywnościowego bywa inicjowany zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz podmiotu spożywczego. Mogą go przeprowadzić m.in.: kraje i ich przedstawiciele (np. pracownicy wywiadu), stowarzyszenia, związki rolnicze, przedsiębiorstwa i wynajęte przez nie osoby, radykalne ugrupowania religijne, zwalczające się organizacje przestępcze (np. kartele narkotykowe zainteresowane przejściem pewnych obszarów rolniczych danego kraju), zwolnieni pracownicy powodowani osobistą frustracją, chęcią rewanżu wobec pracodawcy lub innych zatrudnionych, a także osoby prywatne, które działając z różnych powodów, dopuszczają się przestępstwa otrucia lub wywołują chorobę u innych osób, wobec których roszczą jakieś pretensje [13, s. 301–307]. Skutki takich działań będą miały charakter zarówno wymierny, jak i niewymierny, zaś ich wpływ może być dwojaki. Konsekwencje pierwszego rodzaju mają związek bezpośrednio z przedsiębiorstwem i jego najbliższym otoczeniem. Mogą się łączyć między innymi: ze stratą życia i zdrowia pracowników, kontrahentów, z kosztami utraty produktów, z kosztami utraty całkowitej lub częściowej, w tym naprawy skażonej infrastruktury technologicznej, z kosztami utraty kontraktu, potencjalnych i rzeczywistych dochodów, z kosztami badania zakresu i przyczyn danego zjawiska, z kosztami wycofania wyrobu z rynku, z kosztami utraty rynku i zaufania swojego odbiorcy. Nie bez znaczenia jest także towarzyszący temu stres, poczucie niepewności, ryzyka, lęku oraz paniki dotyczący danej organizacji i jej kontrahentów. Drugi kierunek wpływu ma związek z kosztami ponoszonymi przez konsumenta, społeczeństwo i gospodarkę. Należą do nich konsekwencje związane między innymi: z kosztami utraty zdrowia i życia konsumentów, z kosztami rekompensat wypłacanych producentom przez rządy krajów, kosztami badań prowadzonych przez urzędy kontroli żywności, kosztami utraty rzeczywistego i potencjalnego miejsca pracy powodującymi pogorszenie warunków życia w regionie, z kosztami ponoszonymi przez konsumentów wskutek wzrostu cen żywności, kosztami ponoszonymi przez gospodarkę wskutek nałożonego embarga, obowiązkowej kwarantanny, a wreszcie z kosztami utraty zaufania do urzędów kontrolnych, do państwa, jako instytucji. Ilustracją tych strat może być przykład konsekwencji związanych z celowym skażeniem cyjankiem chilijskich winogron na rynku Stanów Zjednoczonych w roku 1989. Doprowadziło ono do paniki konsumentów, do długotrwałego bojkotu rynku tych owoców, do koniecznej utylizacji skażonych winogron, szacowanej na blisko 20 mln USD, do bankructwa ponad stu hodowców winogron w USA i do strat dla gospodarki na poziomie 400 mln USD [11, s. 6].

2. Obrona żywności jako składowa strategii przedsiębiorstwa spożywczego

Terroryzm żywnościowy jest pewnego rodzaju wojną – wojną z organizacją działającą w łańcuchu żywnościowym, z konsumentem, wojną z gospodarką danego kraju, regionu, często, niestety, na śmierć i życie. Taką samą wojnę powinny podjąć zainteresowane, zagrożone podmioty, przyjmując określoną strategię

obrony. Strategia to „sztuka wojny” [8, s. 482]. To szeroki program, plan wytyczania i osiągania celów organizacji, reakcja tej organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia [10, s. 266]. Jest wyrażeniem stosunku kierownictwa do jednego (lub więcej) aspektów złożonego problemu obrony organizacji przed zagrożeniami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) [5, s. 117]. Obrona żywności jest więc swoistym programem, planem działania (planem obrony żywności), będącym odpowiedzią na wspomniane zagrożenia. Pod pojęciem obrony żywności można bowiem rozumieć zaplanowane działania podejmowane przez przedsiębiorstwo na rzecz zmniejszenia lub zredukowania zagrożenia intencyjnym skażeniem żywności, z zamiarem wzmocnienia infrastruktury obrony, celem uczynienia łańcucha żywności mniej atrakcyjnym i mniej podatnym na atak [14, s. 41–43]. Można dodać, że jest ona elementem ogólnej strategii przedsiębiorstwa służącym poprawie pozycji konkurencyjnej i zwiększenia zaufania wobec tego przedsiębiorstwa w zakresie dostarczania produktu spełniającego oczekiwania konsumenta, w aspekcie szeroko rozumianego bezpieczeństwa produktu. To substrategia, skoncentrowana na obronie bezpieczeństwa organizacji i jej produktu, pozwalająca na identyfikację i zminimalizowanie ryzyka wystąpienia celowego skażenia żywności. Aby ryzyko to było jak najmniejsze, należy pamiętać, że strategia obrony żywności musi mieć charakter kompleksowy i być wkomponowana w ogólną strategię jakości żywności, obejmując wszystkie procesy i personel w danej organizacji. Wszyscy zatrudnieni, w tym kierownictwo organizacji, muszą mieć przy tym świadomość istnienia przyjętej strategii oraz planów ją wspomagających i odczuwać potrzebę brania udziału w jej realizacji, mając na względzie klienta, jego poczucie bezpieczeństwa, a także bezpieczeństwo przedsiębiorstwa i osób w nich zatrudnionych. Bezpieczeństwo, jako podstawowa składowa jakości produktu, jest wartością nadrzędną i stanowi źródło wszystkich pozostałych wartości w firmie. Z tego powodu strategia obrony żywności wymaga zasadniczej zmiany kultury organizacyjnej firmy, wykreowania kultury bezpieczeństwa żywności, rozumianej jako zbiór obowiązujących, względnie stałych doświadczeń, wspólnych postaw, wartości i przekonań, przyczyniających się do odpowiednich zachowań w łańcuchu żywności przekładających się na zapewnienie i utrzymanie bezpieczeństwa żywności [6, s. 439–456]. Wśród tych zachowań nieodzowna jest postawa czujności, lojalności, ostrożności i samodyscypliny. Strategia ta wymaga również pełnego zaangażowania, zaufania, podstępowania zgodnie z wyznaczonymi zasadami, a także szybkiego reagowania w przypadku zagrożenia. Ważne, by w trakcie opracowania tej strategii organizacja posiadała pełną świadomość źródeł zagrożeń oraz ich konsekwencji, a także zakresu niezbędnych zmian związanych z rozpoznaniem problemem. Formułowanie strategii obrony żywności będzie wymagać aktywnego traktowania potencjału zasobowego firmy i jej możliwości dostosowania się do wymogów podejmowanych planów obrony żywności. Spójność i skuteczność formułowania strategii obrony żywności będzie w dużej mierze zależeć od trafności, kompletności i wiarygodności pozyskiwanych informacji oraz od fachowości i zaangażowania najwyższego kierownictwa.

3. Planowanie obrony żywności

Opracowanie i wdrożenie planu obrony żywności polega na wykonaniu kilku zasadniczych kroków. Zostały one szczegółowo opisane w publikacji wydanej w Stanach Zjednoczonych, w 2009 r. pod patronatem Departamentu Rolnictwa Stanów Zjednoczonych (USDA – United States Department of Agriculture), w ramach tzw. Krajowej Zintegrowanej Inicjatywy na rzecz Bezpieczeństwa Żywności [9, s. 10–16]. Zgodnie z tym opracowaniem planowanie to, oparte na analizie ryzyka, polega na ocenie podatności zakładu na atak terrorystyczny (*assess*), opisanie planu postępowania (*write*), przygotowaniu planu reakcji na zagrożenie (*prepare*), zarządzaniu planem obrony żywności (*manage*). Na etapie *assess* ocenia się zatem podatność zakładu na skażenie, m.in.: zachowania personelu, ich pochodzenie, referencje, zachowania osób świadczących usługi pomocnicze, dostawców, kontrahentów, pracowników sezonowych, procesy i procedury – na ile przebieg procesów i charakter postępowania sprzyja atakowi terrorystycznemu, a także infrastrukturę, w tym budynki, ogrodzenia, media, system ochrony – na ile jej konstrukcja, kompletność,

stan techniczny sprzyja atakowi terrorystycznemu. Na etapie *write* zaleca się opracowanie arkuszy kontrolnych odnoszących się do każdego, potencjalnego zagrożenia i podatnego obszaru, określonego na etapie *assess*. Arkusz ten powinien identyfikować: dany obszar, charakter zagrożenia, użyte środki kontroli, środki zapobiegania w postaci ograniczeń fizycznych (np. ograniczenia dostępu) lub systemowych (np. monitorowanie wejść, wyjść personelu), osoby odpowiedzialne za monitorowanie zagrożenia, procedury postępowania na wypadek wystąpienia zagrożenia. Etap *prepare* polega na opracowaniu planu reakcji na zagrożenie uwzględniającego następujące kroki: powstrzymanie, diagnozę, wycofanie i zabezpieczenie, przy czym: „powstrzymanie” polega na rozpoznaniu faktu skażenia, zaplanowaniu miejsca przechowywania i zabezpieczenia podejrzanego surowca, produktu, zwierzęcia, zaplanowanie zasad ochrony i leczenia zwierząt, to także wstrzymanie wysyłki i dalszych czynności związanych z obrotem; „diagnoza” to rozpoznanie czynnika skażającego i kontakt ze stosownym urzędem nadzoru nad żywnością, celem potwierdzenia zagrożenia; „wycofanie” to kontakt ze wszystkimi odbiorcami skażonego surowca, ze wszystkimi podmiotami pośredniczącymi w jego transporcie i dystrybucji, a następnie wycofania go z rynku; „rozdysponowanie” to zabezpieczenie wycofanej partii w sposób niepozwalający na rozprzestrzenienie się skażenia. To także postępowanie zgodne z wytycznymi stosownych urzędów i, jeśli są, procedur zarządzania kryzysowego. Etap *manage* natomiast polega na zweryfikowaniu skuteczności planu obrony żywności, co oznacza: powołanie zespołu zarządzającego planem, bieżący jego przegląd i testowanie planu, poprzez symulację ataku, prowadzenie zapisów z przeglądu i testowania, prowadzenie regularnych szkoleń pracowników dotyczących świadomości i reakcji na podejrzan zachowania i zjawiska.

<p style="text-align: center;">Mocne strony organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak reklamacji podważających bezpieczeństwo produktu - zaangażowane kierownictwo - wysoka kultura bezpieczeństwa żywności 	<p style="text-align: center;">Słabe strony organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak wiedzy na temat czynników zagrożenia - słabe zabezpieczenia budynków - przestarzałe linie technologiczne - brak wiedzy na temat podwykonawców - bardzo słaba znajomość programów obrony żywności wypracowanych i stosowanych w świecie
<p style="text-align: center;">Szanse organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> - wymagania sieci supermarketów zmuszające do wdrożenia programów obrony żywności - bogata oferta szkoleń zewnętrznych - kierunki studiów oferujące wiedzę na temat bezpieczeństwa, w tym obrony żywności 	<p style="text-align: center;">Zagrożenia organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> - udokumentowane przypadki celowych skażeń żywności w Polsce - skandale światowe - małe zaangażowanie i wiedza inspektorów urzędowej kontroli żywności - wysokie koszty szkoleń specjalistycznych - brak zaleceń, wytycznych, w skali krajowej - brak prawa krajowego odnoszącego się bezpośrednio do terroryzmu żywnościowego - wzrost nieufności konsumentów

Możliwy scenariusz analizy SWOT służącej właściwemu zaplanowaniu obrony żywności

Oczywiście, zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego, w planowaniu obrony żywności bardzo ważne będzie również przeprowadzenie analizy SWOT, pozwalającej przede wszystkim na zidentyfikowanie swoich ograniczeń w rozwoju strategii obrony żywności. W przypadku typowego, hipotetycznego polskiego przedsiębiorstwa spożywczego, ze względu na obserwowany brak wiedzy, brak wsparcia ze strony urzędów kontroli żywności, stawiane i rosnące wymagania ze strony odbiorców instytucjonalnych oraz stosunkowo niski stan świadomości istniejących zagrożeń, jej efekt może być taki, jak wskazano na rysunku.

Warto zaznaczyć, że w Stanach Zjednoczonych wdrażanie planów obrony żywności stało się powszechną praktyką, chociaż ich stosowanie jest jedynie zalecane przez rząd tego kraju. Istnieje jednak bardzo intensywna promocja i wsparcie dla tego typu inicjatyw zaadresowane do wszystkich branż przemysłu spożywczego, także na poziomie gospodarstw rolnych. Stworzono bardzo dobre warunki przedsiębiorstwom, pozwalając im dostosować się do wspomnianych zaleceń. Agendy rządowe, we współpracy z ośrodkami

naukowymi, podjęły kompleksowe działania na rzecz opracowania zbioru wytycznych w tym zakresie. Pierwsze z nich ukazały się już w 2003 r., a ich liczba systematycznie wzrasta. To świadczy o tym, że przedsiębiorstwa nie są pozostawione same sobie, tym bardziej że, jak wykazano, spożywczy rynek Stanów Zjednoczonych należy do najbardziej narażonych. Nie oznacza to jednak, że podmioty funkcjonujące w innych rejonach świata, w tym w Polsce, mogą te zjawiska lekceważyć. W naszym kraju odnotowano już kilka udokumentowanych przypadków terroryzmu żywnościowego oraz kilkadziesiąt podejrzeń takiego ataku. Dla przykładu, w 1998 r. w Czeladzi szantażysta groził skażeniem towarów w supermarkecie Real, w 2012 r. doszło do skażenia środkiem gryzoniobójczym mleka w proszku w jednym z zakładów mleczarskich. Ostatnio odnotowuje się również coraz częstsze przypadki celowego podtruwania pszczół w pasiekach, z użyciem środków owado- i grzybobójczych.

Należy dodać, że planowanie obrony żywności wynika także, między innymi z konieczności dostosowania danego zakładu, przetwórci do wymogów standardów narzuconych przez wielkie sieci handlowe, pragnące uchronić się przed wszelkimi zagrożeniami, także o charakterze celowym. Mowa o standardach BRC (British Retail Consortium), IFS (International Featured Standard) czy GlobalGAP, których wdrożenia wymagają m.in. takie sieci, jak: Tesco, Marks & Spencer, Lidl, Coop, Billa, Auchan, Carrefour, Ahold, Metro. Jedno z wymagań odwołuje się do potrzeby ustanowienia i przestrzegania takiego planu. Oznacza to, że strategia obrony żywności, w tym stworzenie i wdrożenie planu obrony żywności to obecnie „bilet wstępu na rynek”, a jednocześnie wielka szansa na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej, wizerunku danego przedsiębiorstwa oraz zaufania konsumenta.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa działające na rynku spożywczym nie mogą obecnie lekceważyć nowych zagrożeń żywności, do których zaliczają się skażenia celowe. Terroryzm żywnościowy jest zjawiskiem realnym, o poważnych konsekwencjach, dotyczącym nie tylko wielkie mocarstwa, ale również te kraje, które z powodów zawartych umów, wojskowych zobowiązań, aktywnie uczestniczą w konfliktach zbrojnych na świecie. Do krajów takich należy także Polska. Odpowiedzią na tego typu zagrożenia jest przyjęcie określonej strategii obrony żywności i wdrożenie planów służących jej wzmocnieniu. Ponieważ ani w Europie, ani w Polsce nie powstały żadne oficjalne zalecenia, publikacje dotyczące tworzenia planów obrony przez przedsiębiorstwa, wydaje się, że organizacje zaczną czerpać swoją wiedzę z opracowań stworzonych dla ich amerykańskich odpowiedników. Muszą czynić to szybko, ze względu na warunki i stosunkowo krótkie terminy, związane z potrzebą opracowania planów, narzucane im przez odbiorców instytucjonalnych. Nie oznacza to jednak, że strategia obrony żywności powinna być tworzona wyłącznie pod ich przymusem. Podjęcie prac nad jej opracowaniem winno być dowodem odpowiedzialności danego producenta, świadomości zagrożeń i ryzyka z nim związanego, wysokiej kultury bezpieczeństwa żywności, a nade wszystko troski o bezpieczeństwo konsumenta, własnej organizacji oraz rynku, na jakim się działa.

Bibliografia

1. Anon. (1999), Food Safety and Quality. Trade Considerations, OECD Publication Service, Paris.
2. Anon. (2010), SecuFood. Security of Food Supply Chain, European Commission, Directorate General for Justice, Freedom and Security, Rome.
3. Anon. (2011), Sektor spożywczy w Polsce, Departament Informacji Gospodarczej Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa.
4. Anon. (2013), Społeczno-gospodarcze efekty członkostwa Polski w Unii Europejskiej (1 maja 2004–1 maja 2013). Główne wnioski w związku z dziesiątą rocznicą przystąpienia Polski do UE, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa.

5. Galata S. (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa.
6. Griffith C.J., Livesey K.M., Clayton D. (2010), *The Assessment of Food Safety Culture*, British Food Journal 112 (4).
7. Griffith C.J. (2008), *Food Safety: Where from and Where to?*, British Food Journal 108 (1).
8. Kopaliński W. (1988), *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
9. Lorenzen C.L., Weaber R.L., Hendrickson M.K., Clarke A.D., Shannon M.C., Savage-Clarke K.L. (2008), *Food Defense: Protecting the Food Supply from Intentional Harm*, University of Missouri Extension, Columbia.
10. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2003), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
11. WHO (2002), *Terrorist Threats to Food: Guidance for Establishing and Strengthening Prevention and Response Systems. Food Safety Issues Series*, WHO, Geneva.
12. WHO (2008), *Terrorist Threats to Food: Guidance for Establishing and Strengthening Prevention and Response Systems. Food Safety Issues Series*, WHO, Geneva.
13. Wiśniewska M. (2008), *HACCP to za mało*, w: *Jakość, bezpieczeństwo, ekologia w sektorze rolno-spożywczym. Kierunki rozwoju*, red. M. Wiśniewska, E. Malinowska, FRUG, Sopot.
14. Wiśniewska M. (2012), *Terroryzm żywnościowy i tarcza żywności*, Przemysł Spożywczy, nr 7.

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYBRANE ZAGADNIENIA¹

Streszczenie: Średnie przedsiębiorstwa stanowią siłę napędową gospodarki, jednak nie wzbudzają należytego zainteresowania wśród badaczy i instytucji państwowych. Tradycyjnie łączone są z małymi firmami (MŚP), co pomija ich specyfikę i odrębność. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie specyfiki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach tej wielkości. Badanie przeprowadzone na próbie 150 przedsiębiorstw wykazało, że zarządzanie strategiczne w średniej firmie wiąże się zarówno z sukcesami (w zakresie partycypacji i planowania wdrożenia), jak i z wyzwaniem (kryzys wartości, kierunku, wzrostu i innowacyjności).

Słowa kluczowe: średnie przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne, MŚP.

SPECIFIC CHARACTER OF STRATEGIC MANAGEMENT IN MEDIUM ENTERPRISES

Abstract: Medium enterprises are a strong force in the economies, yet they do not get appropriate attention from researchers or governments. Traditionally they are associated with small enterprises (SME) which leads to disregarding their distinctiveness. The aim of this paper is to present an introduction to the medium enterprise theory and researching the specific character of strategic management of medium enterprises. The empirical research carried out on a sample of 150 Polish companies proved that strategic management in medium enterprises is associated with both successes (in process participation and implementation planning) and challenges (crisis of values, direction, growth and innovativeness).

Keywords: medium enterprise, strategic management, SME.

Wprowadzenie

Istnieje taka część sektora przedsiębiorstw, która pozostaje niewidoczna dla badaczy, mediów i instytucji rządowych. Ze świecą szukać raportów czy artykułów naukowych opisujących te firmy. Programy wspierające przedsiębiorczość zwykle je pomijają, a opinia publiczna i studenci biznesu prawie nigdy o nich nie słyszą. Średnie firmy. Stanowią jedynie 0,9% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, a generują ponad 10% PKB [2, s. 14, 20]. Stanowią także większość najstarszych przedsiębiorstw na świecie i to spośród nich rekrutują się niektórzy tzw. „tajemniczy mistrzowie”, czyli nieznane firmy, którym udało się osiągnąć pozycję globalnego lidera w wąskiej branży (1.–3. miejsce na rynku globalnym lub 1. miejsce na kontynencie).

Średnie przedsiębiorstwa stanowią siłę napędową ekonomii, jednak nie poświęca się im uwagi i zainteresowania jako odrębnemu sektorowi gospodarki. Tradycyjnie już łączone są z małymi firmami i jako zlepek MŚP poddawane analizie, która na drodze uśredniania pomija ich specyfikę i odrębność. Milcząco przyjmuje się, że średnie przedsiębiorstwa to po prostu element grupy MŚP lub też stadium przejściowe pomiędzy firmą małą a dużą. Są to firmy, które są za duże, żeby być małe, i za małe, żeby być duże. Prak-

¹ Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki jako projekt badawczy nr NN115402240.

tyki zarządzania stosowane w średnich przedsiębiorstwach są postrzegane gdzieś pośrodku drogi między nieformalnością i spontanicznością firm małych a procedurami i sformalizowaniem firm dużych.

Wydaje się to jednak zbyt prostym uproszczeniem, nieodpowiadającym realiom. Średnie przedsiębiorstwo jest jakościowo inne niż firma mała i duża, ma swoją specyfikę zarządzania, charakterystyczne wyzwania rozwojowe i silne strony. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie charakterystyki średniej firmy na podstawie badań literaturowych oraz zbadanie specyfiki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach tej wielkości.

1. Ilościowe definicje średniego przedsiębiorstwa

Średnie przedsiębiorstwa z formalnego punktu widzenia są definiowane w sposób ilościowy. Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich określa, że średnie przedsiębiorstwo: zatrudnia mniej niż 250 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub jego roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln euro [3, art. 1, załącznik 1].

Miara ta obowiązuje w całej Unii Europejskiej i jest wygodna m.in. ze względów statystycznych. Pojawiają się jednak wątpliwości, czy miary ilościowe najlepiej oddają charakter średnich przedsiębiorstw. Być może inaczej należałoby definiować średnie przedsiębiorstwa zależnie od sektora lub stosowanych metod zarządzania (np. outsourcing, praca zdalna, elastyczne struktury organizacyjne), które w pewnym stopniu mogą relatywizować rozmiar firmy. Przynależność do grupy średnich przedsiębiorstw nie wiąże się jedynie z jej rozmiarami, ale także z takimi czynnikami, jak zasięg obsługiwane rynku, sposoby finansowania działalności, stopień rozwoju zespołów kierowniczych czy stosunki z otoczeniem biznesowym. Bill Snaith twierdzi, że „jeżeli organizacja działa w sektorze, w którym występują ciągłe innowacje, to nawet mniejsza firma może mieć »problemy średniego przedsiębiorstwa«. Także odwrotnie, w stabilnych sektorach, firmy z tą samą liczbą pracowników mogą mieć »problemy małych przedsiębiorstw«. Ponadto zmiany w sposobie pracy ludzi – bardziej elastyczne godziny pracy, większa elastyczność co do miejsca pracy, bardziej dynamiczne narzędzia i techniki, jak IT czy telekonferencje, oznaczają, że tradycyjnie używane definicje dotyczące segmentacji rynku są niewłaściwe” [5, s. 3–5]. Oznacza to konieczność bardziej jakościowego i systemowego definiowania średnich przedsiębiorstw, poprzez dołączenie do miar ilościowych – miar behawioralnych, opisujących zachowania typowe dla średnich przedsiębiorstw.

2. Jakościowe definicje średniego przedsiębiorstwa

Przyjmując, że kryterium przynależności do grupy średnich przedsiębiorstwo nie powinno być jedynie ilościowe – zakłada się, że istnieją inne czynniki, które można określić jako „sposób myślenia” średniej firmy. Taki „sposób myślenia” opisuje typowe dylematy, sposoby działania i wyzwania charakterystyczne dla średniej firmy, bez względu na to, czy spełnia ona kryteria ilościowe, czy też poza nie wykracza.

Bill Snaith i Jane Walker zauważają kilka cech behawioralnych opisujących średnią firmę. Według nich przedsiębiorstwo staje się średnie wtedy, gdy doświadcza swoistego kryzysu wynikającego z:

- „wyrastania” z (przekraczania) aktualnych rynków i produktów,
- „wyrastania” z aktualnie dostępnych umiejętności i wiedzy,
- „wyrastania” z dotychczasowego sposobu zarządzania,
- utraty kierunku strategicznego,
- nastania mniej dochodowego okresu działalności,
- potrzeby sięgnięcia po finansowanie zewnętrzne,
- stawania przed decyzją „rosnąć czy nie rosnąć?”,
- rozważania fuzji i przejęć [6, s. 4].

Taka definicja średniej firmy zwraca uwagę na jej odrębność wynikającą ze specyficznych problemów i sposobów działania. Mierzac się z powyższymi wyzwaniami, wkracza ona w jakościowo inny model działania, który nie jest ani ekstrapolacją małej firmy, ani nie mimikuje dużej. Moment ten następuje, gdy „wyrasta” ona z dotychczasowego modelu biznesu czy to ze względu na rosnącą liczbę pracowników, którzy wymagają innego sposobu zarządzania, czy to ze względu na ekspansję produktową lub rynkową, które wymagają innych niż dotąd zasobów i umiejętności, czy to z powodu wyczerpania się dotychczasowej formuły strategicznej.

O „sposobie myślenia” średniej firmy mówi także raport sporządzony na podstawie szerokich badań jakościowo-ilościowych przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii w 2005 r. przez Instytut Biegłych Księgowych (Institute of Chartered Accountants) i firmę BDO Stoy Hayward. Badania te wykazały, że średnie firmy charakteryzuje szczególny sposób myślenia, łączący profesjonalizm z kulturą partycypacyjną, w służbie długofalowego wzrostu [7, s. 2]. Badania te doprowadziły także do sformułowania siedmiu głównych cech firm średnich, odróżniających je od małych:

1. Są zarządzane przez zespoły profesjonalnych menedżerów, którzy używają narzędzi przywództwa, a nie mikrozarządzania.
2. Mają kulturę partycypacyjną, przywiązują dużą wagę do rozwoju i zaangażowania pracowników.
3. Tworzą efektywne systemy zarządzania, a ich struktury i procesy wspierają podejmowanie decyzji.
4. Mają dłuższy horyzont czasowy, przewidują zmiany rynkowe i jako priorytet stawiają długofalowy rozwój.
5. Cenią zewnętrzne porady, czy to od konsultantów, dostawców, czy też od partnerów biznesowych.
6. Dzielą się udziałami w firmie z szerszym gronem osób niż tylko założyciele. Widzą wartość wynikającą z szerszej własności firmy.
7. Dywersyfikują bazę klientów i w ten sposób budują niezależność.

3. Zarządzanie strategiczne w średniej firmie

Zarządzanie strategiczne jest w przedsiębiorstwach różnie realizowane. Sposób realizacji zależy od wielkości firmy, sektora, w jakim ona działa, umiejętności, przekonań i celów zarządzających oraz wielu innych czynników. Wielkość przedsiębiorstwa jednak jest jednym z kluczowych czynników.

Przyjmuje się, że w małych przedsiębiorstwach najczęściej wystarcza myślenie strategiczne, intuicyjne wybieranie kierunku rozwoju i nieformalne tworzenie i wdrażanie strategii. W dużych przedsiębiorstwach występuje natomiast formalizacja procesu zarządzania strategicznego, większa partycypacja szerszego grona interesariuszy w tworzeniu i wdrażaniu strategii, myślenie strategiczne jest zastępowane planowaniem, rośnie też kompleksowość wyzwań i stosowanych narzędzi wspomagających proces [1, s. 86]. Przyjmuje się milcząco, że średnie przedsiębiorstwo znajduje się gdzieś pośrodku pomiędzy praktykami firmy małej a dużej. Średnia firma, jak się zwykle zakłada, jest więc trochę bardziej sformalizowana niż mała, ale mniej niż duża, włącza pracowników w proces zarządzania strategicznego, ale nie w tak ustrukturyzowany i przemyślany sposób, jak firma duża, jest już mniej spontaniczna niż mała, ale jeszcze nie tak uprocedurowiona jak duża. Jej praktyki plasują ją na kontinuum między małym a dużym przedsiębiorstwem.

Wydaje się, że takie rozumowanie może być jednak błędne. Przytoczone we wcześniejszej części opracowania prace dotyczące funkcjonowania średniej firmy wykazują jej odrębność i specyfikę. Średnia firma nie znajduje się na siatce centylowej między centylem firmy małej a centylem firmy dużej, nie jest doskonalszą formą małego przedsiębiorstwa ani mniej doskonałą korporacją. Charakteryzuje się własnym unikatowym zestawem cech i sposobów działania, które powinny znaleźć także odzwierciedlenie w praktykach zarządzania strategicznego.

Poniższe badanie ma na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie o specyfikę zarządzania strategicznego średniej firmy i zweryfikowanie przypuszczenia, że praktyki stosowane w średnim przedsiębiorstwie nie plasują go pomiędzy małym a dużym, ale tworzą dla niego osobną kategorię.

4. Metodyka badań

Zaprezentowane badania stanowią część badań empirycznych przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w latach 2011/2012 na próbie 150 polskich przedsiębiorstw. Grupę respondentów stanowiły spółki akcyjne nienotowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz spółki notowane na Giełdzie, powstałe po 1989 r. W próbie znalazło się 50 małych przedsiębiorstw (do 50 osób), 50 średnich (50–250 osób) oraz 50 dużych (powyżej 250 osób). Dobór próby badawczej opierał się na metodzie warstwowo-losowej, a zastosowaną techniką badawczą był bezpośredni wywiad kwestionariuszowy (PAPI – *Paper and Pencil Interview*).

Kwestionariusz wywiadu zawierał 84 pytania w części zasadniczej, dotyczącej praktyk zarządzania strategicznego, i 11 pytań w części metryczkowej. Pytania w części zasadniczej dotyczyły praktyk i przekonań respondentów odnośnie do czterech elementów zarządzania strategicznego: organizacji procesu zarządzania strategicznego, uczestników procesu zarządzania strategicznego, formy strategii oraz treści strategii.

Pytania zostały sformułowane w postaci stwierdzeń, do których respondenci odnosili się, zaznaczając odpowiedzi na skali Likerta, stanowiącej narzędzie pomiaru. Stwierdzenia te zostały sformułowane w taki sposób, żeby odpowiedź wskazywała poziom realizacji określonych cech lub postulatów. Zarys koncepcji badawczej obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Opis skali Likerta dla poszczególnych obszarów badawczych

Wyszczególnienie	Skala Likerta	
	1	5
Organizacja procesu zarządzania strategicznego	Brak formalizacji procesu Spontaniczność Nieregularność Wybiórcze, cząstkowe metody i narzędzia Bezpośredni kontakt	Formalizacja procesu Planowanie Zorganizowanie Kompleksowe metody i narzędzia Systemy i procedury
Uczestnicy procesu zarządzania strategicznego	Brak partycypacji interesariuszy Ograniczona znajomość strategii Podział ról <i>ad hoc</i> Osobista odpowiedzialność	Partycypacja interesariuszy Dobra znajomość strategii Jasne przypisanie ról i zadań Delegowanie odpowiedzialności
Forma strategii	Brak formalizacji strategii Wybiórczość Koncentracja na wizji Nieświadomiona misja Niesprecyzowany horyzont strategii	Formalizacja strategii Kompleksowość Koncentracja na drodze dojścia do wizji Spójność systemów z misją Sprecyzowany horyzont strategii
Treść strategii	Stabilność i przetrwanie jako priorytety Specjalizacja Szybkość i elastyczność Samodzielność Ograniczone możliwości finansowania zewnętrznego	Dynamiczny rozwój jako priorytet Dywersyfikacja, globalizacja Przełomowe innowacje Sieć współpracy Łatwy dostęp do finansowania zewnętrznego

5. Wyniki badań

W celu określenia specyfiki zarządzania strategicznego w średnim przedsiębiorstwie dokonano analizy dwóch miar:

- średnich odpowiedzi na pytania i odchyłeń standardowych w przedsiębiorstwach małych, średnich i dużych,
- procentów odpowiedzi pozytywnych („zdecydowanie tak” i „raczej tak”) na pytania kwestionariusza w przedsiębiorstwach małych, średnich i dużych.

Dokonano porównania miar w odniesieniu do trzech grup przedsiębiorstw w celu znalezienia prawidłowości i wzorców. Pierwsza analiza średnich odpowiedzi na pytania kwestionariusza potwierdza przypuszczenie o odrębności średnich przedsiębiorstw.

Tabela 2. Odpowiedzi średnich przedsiębiorstw na tle odpowiedzi małych i dużych firm

Średnie odpowiedzi średnich przedsiębiorstw na tle średnich odpowiedzi małych i dużych firm	Liczba pytań	Udział (%)
Odpowiedź średniej firmy mieści się między wynikiem małej i dużej	30	35,7
Odpowiedź średniej firmy jest niższa od wyniku firmy małej i dużej	22	26,2
Odpowiedź średniej firmy jest wyższa od wyniku firmy małej i dużej	8	9,5
Odpowiedź średniej firmy jest taka sama jak małej	8	9,5
Odpowiedź średniej firmy jest taka sama jak dużej	14	16,7
Odpowiedź średniej firmy jest taka sama jak małej i dużej	2	2,4
Razem	84	100

Źródło: Obliczenia własne.

Spośród 84 pytań dotyczących zarządzania strategicznego – jedynie w 30 przypadkach (35,7%) średnie odpowiedzi firm średnich plasowały się między wynikiem firmy małej a dużej. Oznacza to, że jedynie około jedna trzecia zagadnień, o które pytano, stawia firmę średnią na kontinuum między firmą małą a dużą. Nie jest więc regułą, że firma średnia wybiera zachowania pośrednie, udoskonalone rozwiązania firm małych, ale jeszcze nie rozwiązania firm dużych. Regułą raczej jest to, że zachowuje się inaczej, wykazując swoją odrębność.

Kolejne 35,7% odpowiedzi udzielonych przez firmy średnie zdecydowanie odróżnia je od firm małych i dużych. Dzieje się tak w przypadku gdy średnie odpowiedzi firm średnich są najwyższe (9,5%) lub najniższe (26,2%) w badanych grupach. Tym pytaniom poświęcono najwięcej uwagi w niniejszym opracowaniu, gdyż one najwyraźniej pokazują specyfikę firmy średniej i odróżniają ją od firmy małej i dużej.

Tabela 2 pokazuje, że w przypadku 30 pytań (22 + 8) średnie firmy wykazują zupełnie inne praktyki i postawy niż wynikałoby z założenia, że znajdują się na etapie rozwoju między tym, co robi firma mała, a tym, co robi firma duża. Spośród tych 30 pytań wybrano 11, w których ta odmienność jest największa. Wyboru dokonano na podstawie analizy średnich odpowiedzi oraz zsumowanych odpowiedzi pozytywnych w trzech grupach przedsiębiorstw (małych, średnich i dużych). Do prezentacji wybrano te pytania, w przypadku których obie miary pokazywały, że odpowiedzi firm średnich odbiegają najmocniej zarówno od odpowiedzi firmy małej, jak i dużej – a tym samym najwyraźniej przedstawiają to, co jest charakterystyczne dla zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie średnim.

Analiza wybranych pytań wskazuje na istotne wyzwania charakterystyczne dla zarządzania strategicznego w średnim przedsiębiorstwie. Są to:

- kryzys wartości,
- kryzys kierunku,
- kryzys wzrostu,
- kryzys innowacyjności.

Na powyższe wyzwania wskazują pytania, w przypadku których odpowiedzi firm średnich znacznie odbiegają „w dół” od odpowiedzi przedsiębiorstw małych i dużych (por. tabela 3).

Z przeprowadzonych badań wynika, że średnie przedsiębiorstwo jest w przełomowym momencie, jeśli chodzi o niektóre aspekty zarządzania strategicznego. Bardziej niż w firmie małej i dużej przejawia się w nim kryzys wartości. Małe przedsiębiorstwo napędzane jest świeżością wizji, przekonani i determinacją założycieli, duże przedsiębiorstwo ma wypracowane i formalnie zapisane zasady, wartości i misje, natomiast wiele średnich firm przechodzi kryzys dotyczący fundamentalnych założeń strategicznych. Początkowa

Tabela 3. Wyzwania dla zarządzania strategicznego w średnich przedsiębiorstwach

Wyzwania	Pytania, które wykazały słabszą sytuację firm średnich niż firm małych i dużych (<i>najniższe średnie odpowiedzi, najmniej odpowiedzi pozytywne</i>)
Kryzys wartości	W naszej firmie funkcjonuje, niekoniecznie spisany, zestaw wartości, misja, którymi się kierujemy Określenie misji i wartości bardziej wynikało z naszej własnej inicjatywy, niż było efektem zewnętrznych wymogów, banku, udziałowców, ISO
Kryzys kierunku	W naszej firmie mamy jasno określoną wizję przyszłości Strategia naszej firmy nie powstaje na bieżąco, ale jest efektem formalnego planowania
Kryzys wzrostu	Dynamiczny wzrost jest naszym priorytetem strategicznym Osiągnięta pozycja rynkowo-finansowa wymusza na nas podejmowanie bardziej ekspansywnych działań
Kryzys innowacyjności	Wyznaczamy nowe standardy w branży, technologiczne, produktowe, organizacyjne itd. Podstawowa przewaga konkurencyjna naszej firmy opiera się na innowacjach i technologii

wizja zesła na plan drugi lub nie została w pełni urzeczywistniona, a firma mierzy się z dylematem, w którym kierunku się rozwijać. Średnie przedsiębiorstwa wydają się równocześnie doświadczać kryzysu wzrostu. Przestaje on być priorytetem, nie odczuwają presji związanej z ekspansją, tak jak odczuwają to firmy małe i duże. Może to wynikać z osiągnięcia satysfakcjonującej pozycji rynkowej lub znalezienia się w bezpiecznej niszy, jednak taka hipoteza wydaje się dość ryzykowna, zważywszy na pozostałe wyzwania, z którymi mierzy się średnia firma (kryzys wartości, kryzys kierunku). Można podejrzewać, że wiele średnich przedsiębiorstw przeżywa dylematy związane z niepewnością, w jakim kierunku ich rozwój mógłby postępować i na jakiej drodze mogłyby osiągnąć wzrost. Nie można jednak także wykluczyć, że odpowiedzi na powyższe pytania wynikają ze zmiany priorytetów w firmach średnich z dynamicznego wzrostu na stabilny rozwój organiczny.

Badania wskazują także, że średnie firmy doświadczają kryzysu innowacyjności. Ich przewaga konkurencyjna rzadziej niż w firmach małych i dużych opiera się na innowacjach i technologii. Rzadziej także są autorami nowych standardów rynkowych. Firmy średnie znajdują się w trudnym punkcie – pomiędzy innowacyjnością wynikającą z nowości oferty, produktów czy sposobów działania firm małych, które próbują zaistnieć na rynku, a przełomowością inwestycji w innowacje firm dużych, na którą niewielu może sobie pozwolić. Nie mają tyle środków co duzi ani tyle świeżej inwencji co mali.

Poza opisanymi powyżej wyzwaniami charakterystycznymi dla zarządzania strategicznego w średniej firmie, warto zwrócić także uwagę na te obszary, w których średnia firma lepiej sobie radzi niż firma mała i duża. Zarządzanie strategiczne w firmie średniej charakteryzuje także:

- sukces partycypacji oraz
- sukces wdrożenia.

Na powyższe sukcesy wskazują pytania, w przypadku których odpowiedzi firm średnich znacznie odbiegają „w górę” od odpowiedzi przedsiębiorstw małych i dużych (tabela 4).

Tabela 4. Sukcesy średnich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania strategicznego

Sukces	Pytania, które wykazały lepszą sytuację firm średnich niż firm małych i dużych (<i>najwyższe średnie odpowiedzi, najwięcej odpowiedzi pozytywne</i>)
Sukces partycypacji	Większość informacji wykorzystywanych do tworzenia strategii nie pochodzi od szefa
Sukces wdrożenia	W trakcie prac nad strategią poświęcamy co najmniej tyle samo uwagi wdrożeniu strategii co jej tworzeniu Wynagrodzenie pracowników zależy od realizacji celów strategicznych

Wydaje się, że średnie przedsiębiorstwa bardziej niż firmy małe i duże skupiają się na swoich pracownikach i dają im szansę na aktywne partycypowanie w procesie tworzenia i wdrażania strategii. Może mieć to związek z profesjonalizacją zarządzania i oddaniem „władzy” przez właścicieli menedżerom,

które zwykle występują w firmach średnich. Literatura potwierdza, że partycypacja i dbałość o dobrych pracowników są charakterystyczne dla firmy średniej. Równocześnie warto zwrócić uwagę na znaczenie, jakie średnie przedsiębiorstwa przywiązują do planowania wdrożenia strategii. Świadczy to o ich dużej świadomości i dojrzałości strategicznej.

Podsumowanie

Studia literaturowe oraz przeprowadzone badania empiryczne pokazują, że średnie przedsiębiorstwa stanowią odrębną grupę firm o wyraźnej specyfice zarządzania strategicznego. Błędem wydaje się traktowanie ich jako etapu przejściowego między firmą małą a dużą lub łączenie ich z przedsiębiorstwami małymi w zestawieniu MŚP. Zarządzanie strategiczne w średnim przedsiębiorstwie wiąże się z wyzwaniami w postaci: kryzysu wartości, kryzysu kierunku, kryzysu wzrostu i kryzysu innowacyjności. Równocześnie średnie firmy lepiej niż małe i duże sobie radzą z partycypacją przy tworzeniu strategii oraz z planowaniem jej wdrożenia.

Powyższe wyniki badań empirycznych należy traktować z ostrożnością. Badane przedsiębiorstwa pochodziły z różnych branż, co mogło wywierać wpływ na udzielone przez nie odpowiedzi. Choć badania zostały przeprowadzone na dużej próbie badawczej – to nie są one reprezentatywne dla całej populacji, więc zaprezentowane wnioski wymagają dalszych pogłębionych studiów.

Bibliografia

1. Kaleta A., Witek-Crabb A. (2011), *Zmiany w zarządzaniu strategicznym w wyniku wzrostu przedsiębiorstwa*, w: *Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw*, CeDeWu.pl, PN WSB w Gdańsku, t. 13, Gdańsk.
2. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012* (2013), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
3. *Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych)*, Dz.Urz. UE L 214 z 9.08.2008.
4. Simon H. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.
5. Snaith B. (2002), *The Missing Middle*, European Foundation for Management Development Forum, March.
6. Snaith B., Walker J. (2002), *The Theory of Medium Enterprise*, International Conference of Medium Enterprise Development, June.
7. *Taking the M out of SME* (2005), A Joint Research Report by the Institute of Chartered Accountants in England & Wales and BDO Stoy Hayward, June.
8. Zawadzki J. (2009), *Tajemniczy mistrzowie podbijają rynki*, onet.biznes, <http://m.onet.pl/biznes,kdj5f> [dostęp: 6.12.2013].

Grzegorz Wojtkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

EFEKTY EKONOMICZNE WYCOFANIA SPÓŁEK Z GIEŁDY

Streszczenie: Artykuł jest kontynuacją wcześniejszych publikacji; podejmuje temat spółek wycofywanych z giełdy i opiera się na badaniach własnych autora. Wskazuje skalę zjawiska i określa efekty ekonomiczne tego procesu, weryfikując również zagrożenia, jakie niesie ze sobą dla akcjonariuszy mniejszościowych. Uzyskane wyniki są niespodziewane: z jednej strony potwierdzają wzrost skali działania po wycofaniu z giełdy, z drugiej – nie wskazują na poprawę rentowności czy przepływów pieniężnych.

Słowa kluczowe: wycofanie z giełdy, strategia wyjścia.

ECONOMICAL RESULTS OF GOING PRIVATE

Abstract: The article continues the subject of prior publications – it takes up the subject of withdrawal of companies from the stock exchange listing. It bases on the author's own research. The article indicates the scale of that phenomenon and defines the economical effects of that process, the threats for minority shareholders of such process are also being verified.

The results achieved are unexpected: on one hand the increase in scale of operations after the withdrawal is confirmed, on the other – they do not indicate the increase in efficiency or cash flows.

Keywords: going private, exit strategy.

Wprowadzenie

Wzrastający poziom konkurencji między przedsiębiorstwami istotnie wpływa na przyjmowane przez nie strategie. Wybory przedsiębiorców związane są albo z poszukiwaniem niszy, „ucieczką do przodu” realizowaną poprzez wysoki poziom innowacyjności, albo poprzez skalę działalności czy jej dywersyfikację.

Powszechny sposób identyfikacji podmiotów, które osiągnęły sukces i wyróżniają się spośród grona konkurentów, związany jest z ich rentownością, wielkością przychodów, zakresem działania czy jakością (konkurencyjnością) oferty. Niemniej świadectwem najwyższego biznesowego zaawansowania dla przedsiębiorstwa jest przedstawienie oferty jego akcji na rynku publicznym.

Wejście na giełdę nie tylko zapewnia zastrzyk kapitału, umożliwia spieniężenie majątku dla właściciela, ale także jest świadectwem jakości organizacji i nadaje jej prestiż. Rynek akcji pozwala na weryfikację wartości spółek i czerpanie korzyści z ich wzrostu. Buduje potencjał relacji, przyciąga inwestorów i pozwala na pozyskanie kolejnych transz kapitału na realizację strategii wzrostu.

Tym samym trudno wyobrazić sobie sytuację, w której przedsiębiorstwo lub jego właściciele mogliby chcieć dobrowolnie zrezygnować z możliwości i potencjału, jaki daje giełda. Taka właśnie sytuacja będzie jednak przedmiotem niniejszego artykułu. Nawiązuje on do tematu podjętego w publikacji *Wycofanie spółki z rynku kapitałowego jako opcja strategii wyjścia* [14, s. 345] oraz *Charakterystyka spółek wycofywanych z rynku kapitałowego w Polsce* (artykuł w trakcie publikacji).

W pierwotnym tekście uporządkowano terminologię przedmiotu, usystematyzowano przyczyny wycofania spółek z giełdy, przedstawiono skalę prywatyzacji w Polsce oraz scharakteryzowano sposoby jej przeprowadzania. W kolejnym artykule przedstawiono charakterystykę badanej próby, wskazano przyczyny i cele postępowania oraz zmiany struktury majątku i źródeł finansowania, które towarzyszyły wycofaniu z giełdy. Przedstawiono także celowo dobrane aspekty tematu, powołując się na doświadczenia badaczy innych rynków – analiza ta zdeterminowała wybór badanych czynników i stanowiła jednocześnie bazę do porównań.

Podstawowym celem kontynuowanych badań jest scharakteryzowanie efektów osiągniętych przez wycofywane z giełdy podmioty, a także weryfikacja ekonomicznej zasadności takich decyzji. Ocenie poddano efektywność wycofania wyrażoną zmianą poziomu przychodów, rentowności oraz wolnych przepływów pieniężnych; osobnemu rozważaniu poddano także kształtowanie się wartości spółek i ich akcji w okresie przed zakończeniem notowań.

Wycofanie z giełdy (*going private*) będzie interpretowane jako proces zmierzający do zaprzestania notowania akcji danej spółki na giełdzie papierów wartościowych i zniesienie jej dematerializacji¹. Będzie określane również mianem współczesnej formy „prywatyzacji”, gdyż powoduje zmianę struktury własności z ogólnodostępnej, rozdrobnionej i rozproszonej na indywidualną.

Artykuł oparto na badaniach własnych autora, w ramach których przeanalizowano populację podmiotów wycofywanych z giełdy oraz dokonano wyboru badanej grupy spółek, tj. celowo wycofanych z giełdy, które jednocześnie nie były podmiotem fuzji czy przejęcia. W ramach analiz przeprowadzono weryfikację tych przypadków, których dane finansowe były ogólnie dostępne również po okresie wycofania z giełdy. Posłużono się m.in. sprawozdaniami finansowymi, raportami bieżącymi spółek (przed wycofaniem z obrotu) oraz informacjami z portali specjalistycznych. Wykorzystano także wtórne dane statystyczne i dokonano przeglądu publikacji (w tym fachowych czasopism branżowych).

1. Znaczenie problematyki wycofania akcji spółki z oferty publicznej

Wraz z nastaniem okresu spowolnienia gospodarczego w Polsce wzrost liczby spółek wycofywanych z giełdy nie był szczególnie zauważalny. W okresie 2002–2011 średnio na trzy spółki dołączające do grupy notowanych na giełdzie, jeden podmiot z niej odchodził, przy czym najwięcej odejść notowano w latach 2002–2003.

Jednocześnie sytuacja kryzysu i niepewności w innych krajach, która znacznie intensywniej odbiła się na wskaźnikach i notowaniach giełdowych, zdeterminowała zainteresowanie wycofaniem z giełdy (np. rynek włoski [8, s. 86]).

Kryzys ma jednak tylko pośredni wpływ na znaczenie podjętego tematu – przyczyną bezpośrednią jest spadek kursów akcji. Przedsiębiorstwa dotknięte kryzysem poszukują kapitału na pokrycie strat. Zostały one poprzez rynek znacznie przecenione, co otworzyło szanse dla posiadających kapitał na stosunkowo tanie przejęcia, a w konsekwencji osiągnięcie stuprocentowej kontroli nad danym podmiotem [9, s. 182].

Natura wolnego rynku i obrotu giełdowego powoduje, że kryzys gospodarczy i spadek kursów akcji są reakcją i odzwierciedleniem rzeczywistej sytuacji i kondycji przedsiębiorstwa. Ten idealistyczny obraz zaburzają jednak liczne wyjątki i pokusa możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści przez większościowych akcjonariuszy. Jest to przyczyną ciągłego rozwijania i udoskonalania mechanizmów obrony akcjonariuszy mniejszościowych i indywidualnych inwestorów, co z kolei jest jednym z ważniejszych obszarów badawczych związanych z wycofaniem przedsiębiorstw z rynku kapitałowego.

Wycofanie z giełdy, a właściwie ustawowe wymuszenie tego wycofania w określonych sytuacjach przez większościowego właściciela jest też jednak formą ochrony interesu mniejszościowych akcjonariuszy. Z drugiej strony większość badań autorów zagranicznych wskazuje, że wycofanie dotyczy głównie podmiotów z jakiegoś względu niedowartościowanych [m.in. 7, s. 100]. Ma to bezpośrednie przełożenie na wartości pieniężne uzyskiwane przez akcjonariuszy, których akcje są wykupywane przez inicjatorów procesu.

¹ Dla uproszczenia terminologicznego w artykule wycofanie akcji z obrotu będzie uznawane za wycofanie z giełdy, mimo że teoretycznie akcje mogą nadal pozostawać zdematerializowane.

Ciekawy rezultat daje bezpośrednia analiza motywów i przejęć. Autor we wcześniejszej publikacji wskazał przyczyny wycofania z giełdy analizowanych przypadków, jednak szersze badania w tym względzie przeprowadził A. Rutkowski [10, s. 287]. Zweryfikował on motywy fuzji i przejęć na podstawie raportów bieżących, biorąc pod uwagę również celowo pominięte w niniejszym artykule sytuacje wycofania w celu przejęcia. Wskazał on, że ok. 30% wezwań do sprzedaży akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie dotyczyło właśnie wycofania. Zauważył jednocześnie, że w wielu przypadkach nie podano wyjaśnień i motywów wycofania. W pozostałych wskazano istnienie wystarczających środków własnych, chęć ekspansji i wiarę w rozwój rynku, chęć wejścia na nowe rynki, połączenia kanałów dystrybucji, restrukturyzacji czy przeprowadzenia inwestycji. Jednocześnie w opisie wyników zanotowano sytuacje motywowania pozostałych akcjonariuszy do sprzedaży w postaci „grózb” późniejszego przymusowego wykupu czy zapowiedzi braku wypłaty dywidendy.

Zmiana struktury własności i wycofanie przedsiębiorstwa z giełdy niesie ryzyko dla akcjonariuszy mniejszościowych, wbrew pozorom może jednak przyczynić się do realizacji koncepcji *stakeholder value* – wartości dla interesariuszy. Znika bowiem konflikt interesów i asymetria informacji między właścicielami a menedżerami, ci ostatni nie muszą również maksymalizować dochodów akcjonariuszy rozumianych jako wzrost kursu akcji czy maksymalizacji wypłacanej dywidendy [por. 12, s. 199].

Poza zagrożeniami dla otoczenia wycofanie z giełdy może też mieć strategiczne znaczenie dla samego przedsiębiorstwa i stanowić ochronę przed wrogimi przejęciami (choć oczywiście może też być skutkiem takiego przejęcia). Z. Sapijaszka [11, s. 56], wskazując na wymiar finansowej restrukturyzacji, zauważa, że zagrożeniem dla firmy może być nadmiar wolnej gotówki, niski wskaźnik zadłużenia czy niski wskaźnik P/E (cena akcji do zysku). Wśród reakcji na taką sytuację wymienia się wypłatę dywidendy, inwestycje (związane również ze wzrostem zadłużenia) czy właśnie odkupienie z rynku akcji spółki.

Oczywiście takim okolicznościom mogą towarzyszyć inne zachowania otoczenia przedsiębiorstwa, takie jak wykupy menedżerskie (MBO: *Management Buy-Out*) oraz wykupy lewarowane (LBO: *Leverage Buy-Out*), również związane ze znacznym wzrostem zadłużenia przedsiębiorstwa lub przeprowadzane na podstawie udziału przedsiębiorstwa w finansowaniu tego wykupu lub innej formie udzielenia wsparcia finansowego (stosowanie do relatywnie nowego rozwiązania uwzględnionego w przepisach Kodeksu spółek handlowych, art. 345. § 1).

Takim zachowaniom sprzyja bezpieczna struktura zadłużenia powodująca jednocześnie niewykorzystanie potencjału wartości. Przedsiębiorstwo rozwijające się w celu pozyskania finansowania stara się minimalizować koszt kapitału (po uwzględnieniu opodatkowania), redukować ryzyko związane z działalnością, minimalizować koszty przedstawicielstwa. To wiąże się z optymalizacją wskaźnika zadłużenia (wyrażonego jako relacja długu do kapitału własnego). Badacze przedmiotu [2, s. 689] wskazują, że podmioty o niskim wskaźniku, np. po przeprowadzeniu wykupów lewarowanych, mają szansę na wzrost wartości rynkowej.

Podobnego mechanizmu można zatem upatrywać w decyzjach o wycofaniu spółek z rynku. Doświadczenia z badanych przypadków wskazują na znaczny wzrost zadłużenia po wycofaniu spółek z rynku. To oznacza, że fundamentalnie zmieniło się postrzeganie głównych wyznaczników wartości przedsiębiorstwa, w tym jego ryzyka.

Powyższe skłania do bliższej analizy interesów poszczególnych grup zainteresowanych i uczestniczących w wycofywaniu podmiotu z giełdy – ich uporządkowanie, oparte na przeprowadzonych badaniach, przedstawiono poniżej.

2. Interesariusze w procesie wycofania spółki z giełdy

W przypadku dobrowolnego i świadomego wycofania akcji spółki z giełdy, jeśli nie kończy się ono fuzją lub połączeniem, wyróżnić można cztery główne grupy interesariuszy: inicjatorów wycofania i akcjonariuszy większościowych (zwykle stanowiących ten sam podmiot lub grupę), akcjonariuszy mniejszościowych oraz finansujących działalność. Ich cele mogą być wzajemnie sprzeczne.

- Akcjonariusz większościowy planujący wycofanie z giełdy (w analizowanych przypadkach zawsze był podmiotem bezpośrednio inicjującym wycofanie przedsiębiorstwa z giełdy) ma intencję zrealizowania planów biznesowych związanych z przedsiębiorstwem poza rynkiem regulowanym, w sposób oczywisty licząc na wypracowanie premii związanej z uzyskaniem pełnej kontroli nad przedsiębiorstwem, przy jednoczesnym poniesieniu najniższych kosztów wycofania (kosztów wykupu akcji).
- Akcjonariusze mniejszościowi obawiają się zbytnej ingerencji większościowego właściciela w wyniki przedsiębiorstwa w celu wpłynięcia na cenę wykupu akcji. Oczekują możliwości wycofania się z własnej inwestycji (sprzedaży akcji) po cenie uwzględniającej (dyskontującej) potencjał wycofywanego przedsiębiorstwa.
- Finansujący działalność (banki, obligatariusze, kontrahenci udzielający tzw. kredytów kupieckich) po wycofaniu spółki z giełdy mają mniejszy dostęp do bieżących informacji o kondycji spółki, będą zatem oczekiwali odpowiedniego zabezpieczenia swoich interesów

Z punktu widzenia interesariuszy bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem nieco inne zagrożenia wynikają z wycofania spowodowanego fuzją lub przejęciem. Pracownicy odczuwają wówczas zagrożenie utratą pracy, ograniczeniem swobody działania, zmniejszeniem zakresu decyzyjności czy innymi skutkami restrukturyzacji, w tym także koniecznością dostosowania się np. do zmieniających się wymagań i metod pracy. Dla kontrahentów, głównie dostawców, zmiany wiążą się z ryzykiem zmiany warunków handlowych, zmiany wypracowanych dróg współpracy czy nawet zaprzestaniem współpracy (na rzecz kontrahentów przedsiębiorstwa przejmującego).

Klasyczny konflikt i dylemat decyzyjny występuje jednak w relacjach inicjatora wycofania spółki z giełdy i pozostałych akcjonariuszy.

- Inicjator chce pozostać jedynym beneficjentem przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Jednocześnie to on ma pomysł na lepsze wykorzystanie obecnego potencjału.
- Pozostali akcjonariusze pragną w cenie wycofania spółki z giełdy wynagrodzić sobie i zdyskontować rezygnację z przyszłych korzyści. Nie są też zainteresowani posiadaniem akcji spółki po opuszczeniu przez nią rynku regulowanego.
- Uzyskanie wcześniejszej informacji o planowanym wykupie akcji może wpłynąć na aktualną cenę akcji, a pośrednio zawyżyć przyszłą cenę wykupu.
- Wzrost ceny spowoduje jednak rezygnację inicjatora z planów wycofania i planów wobec spółki, co zdeterminuje spadek rynkowej wartości jej akcji.

Konflikt ten nie był aż tak wyraźny w analizowanych przypadkach – większościowi akcjonariusze byli inicjatorami wycofania z giełdy, stanowili również kategorię inwestorów branżowych. Mieli zatem znaczny wpływ na kształtowanie biznesu przedmiotowych spółek, co już wcześniej musiało być uwzględniane w decyzjach pozostałych akcjonariuszy.

Jednocześnie podjęcie drogi potencjalnych konfliktów i ryzyka, poświęcenie przez inicjatora środków pieniężnych na wykup akcji musi wiązać się nie tylko z przekonaniem o sukcesie, ale również mieć odzwierciedlenie w przyszłych wynikach wycofywanych spółek.

3. Wyniki i inne efekty ekonomiczne wycofania spółek z giełdy

We wcześniejszej publikacji autor wskazał, że wśród możliwych do zbadania przypadków przeważająca część przedsiębiorstw wycofywanych z giełdy znacznie zwiększyła poziom majątku trwałego, jednocześnie powiększając zadłużenie. Wnioskować można zatem, że wycofanie miało charakter prorozwojowy – pozwalający na inwestycje.

Taki wynik może też prowadzić do innego spojrzenia na problematykę prawidłowej struktury kapitału. Pozyskanie finansowania w drodze emisji powoduje wzrost kapitału własnego, co podnosi wiarygodność kredytową. Jednak zbyt niskie wykorzystanie kapitałów obcych powoduje zniwelowanie efektu dźwigni

finansowej i obniżenie rentowności kapitału własnego. To może istotnie wpłynąć na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa [por. 13, s. 401], a w konsekwencji być przyczyną wycofania z giełdy i skorzystania z tego potencjału przez jednego właściciela.

Powstaje zatem pytanie, czy „sprywatyzowanie” spółek przyniosło efekt ekonomiczny. Do analizy wybrano następujące wskaźniki: przychody ogółem, rentowność operacyjną i rentowność netto oraz przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej, które dla wskazania istotności zmiany wartościowej wskazano w relacji do przychodów. Dane porównano w okresie między rokiem przed wycofaniem a rokiem kolejnym – następującym po roku, w którym dokonano zaprzestania notowań (oraz rokiem kolejnym, jeśli był dostępny, odnosząc wyniki do roku przed połączeniem operacją wycofania).

Zmiana wybranych wskaźników spółek po ich wycofaniu z giełdy ²

Spółka	Przychody (zmiana %)			Przepływ operacyjny/przychodów (zmiana %)		
	rok w.	I rok po w.	II rok po w.	rok w.	I rok po w.	II rok po w.
WSIP (Wyd. Szkolne i Pedagogiczne SA)	-16	-7	b.d.	111	157	b.d.
Teta SA ²	-7	b.d.	b.d.	241	b.d.	b.d.
Optopol SA	19	46	b.d.	-81	-31	b.d.
Prosper SA	-5	-24	b.d.	-265	-1106	b.d.
GG (Gadu-Gadu SA)	47	132	b.d.	-96	-13	b.d.
Praterm SA	0	47	45	-475	-337	-78
Polmos Lublin SA	512	800	1616	480	157	274
Polmos Białystok SA	5	10	7	-29	192	19
<i>Mediana</i>	3	46	45	-55	-13	19
<i>Średnia</i>	69	143	556	-14	-140	72

Spółka	Rentowność operacyjna (zmiana % wskaźnika)			Rentowność netto (zmiana % wskaźnika)			Średni kurs akcji w roku (zmiana %)
	rok w.	I rok po w.	II rok po w.	rok w.	I rok po w.	II rok po w.	ostatni rok notowania do roku - 1
1.	13	74	b.d.	-130	-219	b.d.	12
2.	-12	b.d.	b.d.	-35	b.d.	b.d.	31
3.	-118	-29	b.d.	-89	-72	b.d.	34
4.	57	35	b.d.	-198	-282	b.d.	-23
5.	-170	-22	b.d.	-145	-29	b.d.	b.d.
6.	262	b.d.	-38	-62	-97	-91	52
7.	-77	-76	15	-82	-89	34	16
8.	-3	11	-11	-3	-140	23	6
<i>Mediana</i>	-7	-6	-11	-86	-97	23	16
<i>Średnia</i>	-6	-1	-11	-93	-132	-12	18

w. – wycofanie; b.d. – brak danych.

Wyniki wydają się zaskakujące. Zdecydowanie większość spółek osiągnęła istotny wzrost przychodów już w pierwszym roku po wycofaniu z giełdy. Wzrost rentowności operacyjnej oraz przepływów pieniężnych zanotowano jedynie w połowie z nich, a w niemal wszystkich zmniejszył się wskaźnik rentowności netto w rok po wycofaniu; odmiennie od wniosków płynących z badań rynków zagranicznych [np. 3, s. 815]. Badane przypadki nie pozwalają zatem na sformułowanie wniosku o pozytywnym wpływie wycofania na osiągnięte rentowności. Jednocześnie poczynione inwestycje i wzrost przychodów potwierdzają znaczny wzrost skali działania przedsiębiorstwa.

² Spółka została połączona dopiero po wycofaniu z giełdy; w ujęciu statystyk GPW występuje jako spółka wycofana w związku z decyzją akcjonariuszy, a nie z powodu połączenia.

Zastanawiające jest zatem, czy może wycofanie z giełdy nie charakteryzuje się podobnymi błędami, jak niektóre fuzje i przejęcia (również będące przyczyną wycofania z giełdy). Niektórzy autorzy wskazują, że transakcje łączenia czy wchłaniania organizacji są wykorzystywane do rozwoju zewnętrznego, ale przedsiębiorstwa nie zawsze prawidłowo przygotowują strategię działania; przez to szacuje się, że efekt synergii osiąga jedynie około 20–30% transakcji [6, s. 75].

Źródłem pozytywnych efektów ekonomicznych wycofania z giełdy dla inicjatorów tego procesu doszukiwać się można również w innych miejscach. Przykładowo WSIP w roku wycofania z giełdy dokonał nie tylko pewnych inwestycji rzeczowych, ale głównie długoterminowych inwestycji w podmioty zależne i powiązane – łącznie w wysokości 150% poprzedniej wartości aktywów ogółem. Z punktu widzenia nowego właściciela pozyskał on podmiot będący bazą do dalszych przejęć lub umożliwiający dokonywanie przesunięć wewnątrz grupy spółek powiązanych.

Podobnie pytanie o ukryte efekty należy zadać w sytuacji Polmosu Lublin. Po wycofaniu z giełdy przeznaczono znaczne środki pieniężne na zakup wartości niematerialnych i prawnych – łącznie około 30% wartości bilansowej aktywów ogółem (brak szczegółowych danych o przedmiocie transakcji czy podmiotach w niej uczestniczących).

Niestety z powodu braku dostępności pełnych danych w tym zakresie nie jest możliwe wyciąganie dalszych wniosków – zasadne jest jednak sformułowanie sugestii, że wycofane spółki nie zawsze mogą liczyć na rozwój wewnętrzny, ale również mogą zostać wykorzystane jako baza kapitałowa do dalszych inwestycji.

Skala dostępnych do badania przypadków na rynku polskim nie pozwala na pogłębianie analizy i wyciąganie wniosków dotyczących wpływu różnych form czy sposobów prowadzenia wycofania z giełdy na efektywność ekonomiczną. Przyjrzeć się jednak można ciekawym analizom autorów zagranicznych. Przykładowo w badaniach rynku w Wielkiej Brytanii w latach 1997–2003 zweryfikowano przypadki prywatyzacji menedżerskich [5]. Zauważono, że w takich sytuacjach inicjatorzy wycofania starają się głównie samodzielnie finansować takie transakcje, rzadziej poszukują wsparcia udzielonego przez podmioty z kapitałem zewnętrznym. Sposób finansowania wpływa zarazem na przyszłe wyniki. Są one równie pozytywne, jednak w przypadku udziału funduszy zewnętrznych uwidaczniają się szybciej (nawet przed momentem wycofania), a w przypadku prywatyzacji realizowanych z kapitału menedżerów w późniejszych okresach.

Przyszłe jednostkowe analizy efektów ekonomicznych (nieosiągalne dla badań prowadzonych bez wglądu do wnętrza organizacji) powinny zmierzać także do weryfikacji efektów zauważanych na rynkach światowych. Przykładowo pozytywnie zweryfikowano hipotezę o wyższej innowacyjności i skłonności do podejmowania ryzyka związanego z nowymi projektami biznesowymi przez spółki wycofane z rynku. Zgodnie z potwierdzonym założeniem jednostkowi właściciele pozwalają na szybsze reakcje i dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia, łatwiej akceptując nawet negatywne zdarzenia [4, s. 256].

Niemniej efekty ekonomiczne uzyskiwane nie tyle przez same spółki, co przez inicjatorów wycofania są związane nie tylko z poprawiającą się kondycją przedsiębiorstw czy ich potencjałem, ale także ceną, jaką za tę perspektywę muszą zapłacić.

4. Kształtowanie się kursu akcji w okresie przed wycofaniem spółek z giełdy

Nie jest przedmiotem niniejszego artykułu opisywanie strategii giełdowych, zachowań inwestorów czy uwarunkowań kursu giełdowego – temat ten jest powszechnie podejmowany przez wyspecjalizowanych badaczy rynku. Jednocześnie specyficzna sytuacja okresu przed wycofaniem spółki z giełdy i szczególny (wzmógłony) konflikt interesów między akcjonariuszami może prowadzić do chęci wykorzystania nierówności między stronami.

Okres badania w przypadku wielu spółek pokrywa się z okresem początków recesji na giełdzie w 2008 r., tym samym weryfikacja niektórych danych może być trudna, a wyciąganie wniosków powinno być nader ostrożne. W związku z tym otrzymane wyniki należy interpretować jedynie dla tych konkretnych przypadków i badanych okresów.

Osiągnięte wskaźniki są jednak podobnie zaskakujące jak w przypadku analizy efektów ekonomicznych (przedstawiono je w tabeli). Wbrew ryzyku wykorzystania sytuacji przez akcjonariuszy większościowych średni kurs akcji badanych spółek w ostatnim roku notowania w stosunku do roku wcześniejszego w niemal wszystkich spółkach wzrósł o kilkanaście procent.

Przyszła weryfikacja powinna objąć dłuższy okres i na wzór badań innych rynków [np. 3, s. 815] uwzględnić również kwestię niedoszacowania (powszechnie związaną ze spółkami wycofywanymi z giełdy), odnosząc kurs akcji do wyników branżowych. Otrzymanie rzetelnych wniosków w tym zakresie wymaga jednak powiększenia próby badawczej.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki efektów ekonomicznych wycofania ze względu na wielkość badanej próby należy określić jako przyczynkowe, niemniej wydają się dość zaskakujące. O ile większość przedsiębiorstw osiągnęła istotny wzrost przychodów, o tyle rentowność działalności czy przepływy pieniężne nie wykazały w większości przypadków oczekiwanego wzrostu, a wręcz w wielu wypadkach spadki. Efektów ekonomicznych dla inicjatorów procesu wycofania poszukiwać można jeszcze w wykorzystaniu potencjału kapitałowego do dalszych przejęć. Bazą do tej sugestii są podane przykłady: wzrost określonych aktywów trwałych i zadłużenia wybranych przedsiębiorstw – sposób badania nie pozwala jednak na weryfikację tego przypuszczenia.

Tym samym uzyskane odpowiedzi mimo uporządkowania wiedzy i efektów nie pozwalają na zakończenie badań, a raczej zachęcają do dalszego ich pogłębiania. W przyszłości należy uszczegółowić i zaktualizować informacje finansowe oraz zwiększyć liczbę badanych podmiotów (według dostępności danych). Ponadto na wzór np. badań francuskich [por. 1, s. 250] warto podjąć próbę oszacowania czynników determinujących wycofanie danej spółki z giełdy.

Bibliografia

1. Belkhir M., Boubaker S., Rouatbi W. (2013), *Excess Control, Agency Costs and the Probability of Going Private in France*, *Global Finance Journal*, vol. 24, iss. 3, December.
2. Bętkowska-Lenik S. (2007), *Rekapitalizacja jako metoda zwiększania wartości przedsiębiorstwa i zamożności jego właścicieli*, w: *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
3. Datta S., Gruskin M., Iskandar-Datta M. (2013), *Lifting the Veil on Reverse Leveraged Buyouts: What Happens During the Private Period?*, *Financial Management*, vol. 42, iss. 4, winter.
4. Ferreira D., Manso G., Silva A.C. (2014), *Incentives to Innovate and the Decision to Go Public or Private*, *Review of Financial Studies*, vol. 27, iss. 1, January.
5. Fidrmuc J.P., Palandri A., Roosenboom P., van Dijk D. (2013), *When Do Managers Seek Private Equity Backing in Public-to-Private Transactions?*, *Review of Finance*, vol. 17, iss. 3, July.
6. Gąsior A. (2011), *Fuzje i przejęcia strategią na wzrost wartości przedsiębiorstwa*, w: *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, M. Romanowska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
7. Hung-Ting Y., Yu-Xun H., Kaie-chin Ch. (2013), *Empirical Study on Influential Determinants for Enterprise Capital Reduction: Evidence from Cash Reduction and Stock Repurchase*, *International Journal of Organizational Innovation*, vol. 5, iss. 4, spring.
8. Laghi E., Panetta I., Tutino M. (2013), *All You Need Is Cash? Empirical Evidence on Key Factors in Delisting Process in Italy*, *Annual International Conference on Accounting & Finance*.
9. Matysek-Jędrych A. red. (2011), *Instytucje i rynki wobec kryzysu finansowego – źródła i konsekwencje kryzysu*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
10. Rutkowski A. (2010), *Motywy fuzji i przejęć na polskim publicznym rynku kapitałowym*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

11. Sapijaszka Z. (1997), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Skoczylas W. (2011), *Pomiędzy shareholder value a stakeholder value*, w: *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, M. Romanowska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
13. Tomaskiewicz M. (2002), *Z rozważań nad dźwignią finansową i rentownością kapitału własnego przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
14. Wojtkowiak G. (2013), *Wycofanie spółki z rynku kapitałowego jako opcja strategii wyjścia*, w: *Ekonomiczne i pozatekoniczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, red. J. Duraj, A. Sajnóg, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

ROLA INTERESARIUSZY W TWORZENIU STRATEGII – DOŚWIADCZENIA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące roli interesariuszy w tworzeniu strategii polskich przedsiębiorstw. Problematyka ta jest o tyle istotna, iż obecnie często można spotkać się z opiniami, że współczesne przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z coraz większą presją wywieraną na nie przez licznych interesariuszy. Celem badań było uzyskanie wiedzy na temat tego, jaką rolę przypisują badane podmioty swoim interesariuszom wewnętrznym (kierownictwo, pracownicy) i zewnętrznym (partnerzy biznesowi, społeczności lokalne) w procesie opracowywania strategii. Aby osiągnąć cel, konieczne było ustalenie, czy interesariusze wewnętrzni są zaangażowani w prace nad strategią firmy oraz czyje interesy są uwzględniane w strategii. Badania przeprowadzono na grupie 150 polskich przedsiębiorstw w ramach projektu „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw”¹. Uzyskane wyniki pokazują, że w zależności od wielkości firmy występują pewne różnice w podejściu do interesariuszy w procesie tworzenia strategii.

Słowa kluczowe: interesariusze, strategia, zarządzanie strategiczne.

THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN CREATING STRATEGY - EXPERIENCES OF POLISH COMPANIES

Abstract: The article presents the results of research concerning the experiences of Polish companies in the field of the role of stakeholders in creating strategy. This issue is so important that nowadays you can often meet the opinions that modern enterprises have to deal with increasing pressure exerted on them by the various stakeholders. The aim of the research was to gain knowledge about the role which is attributed by enterprises to their internal stakeholders (managers, employees) and external stakeholders (business partners, local communities) in creating strategy. To achieve the aim, it was necessary to determine whether the internal stakeholders are involved in the work on company strategy and whose interests are taken into account in the strategy. The study was conducted on a sample of 150 companies (three separate samples: small, medium and big companies; each with N = 50 entities) within the project “The evolution of strategic management in the course of development of enterprises”. The results show that depending on the size of the enterprise, there are some differences in the approach to the stakeholders in the process of creating the strategy.

Keywords: stakeholders, strategy, strategic management.

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem radzenia sobie z coraz większymi oczekiwaniami licznych interesariuszy, którzy legitymizują ich działalność. Klasyczne grono interesariuszy, do którego zaliczyć możemy właścicieli, pracowników i klientów, uległo w ostatnich latach znacznemu powiększeniu o **różnego rodzaju** społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, władze lokalne, konkurentów, instytucje finansowe czy media. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą uzyskać akceptację swoich działań ze

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy o nr N N115 402240”.

strony coraz większej liczby podmiotów. Z tego też powodu powinny szczególną uwagę poświęcać kwestii celów, jakie sobie wyznaczają, oraz wyboru strategii, które mają doprowadzić do ich osiągnięcia. Stąd płynie wniosek, że przedsiębiorstwa, chcąc uzyskać akceptację dla podejmowanych przez siebie działań, coraz częściej w strategiach będą ujmować już nie tylko interesy swoich właścicieli, ale także pozostałych interesariuszy, a w proces tworzenia strategii coraz śmielej będą angażować nie tylko interesariuszy wewnętrznych, ale również zewnętrznych.

W prezentowanym artykule poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jaką rolę w procesie tworzenia strategii, w badanych przedsiębiorstwach pełnią ich interesariusze wewnętrzni oraz jakie jest podejście badanych firm do uwzględniania w swoich strategiach interesów interesariuszy.

1. Krótko o interesariuszach

Za interesariuszy (*stakeholders*) przedsiębiorstwa możemy uznać, odwołując się do Freemana, każdą grupę lub jednostkę, która może wpływać na cele bądź jest pod wpływem celów osiągniętych przez przedsiębiorstwo [5, s. 46]. Należy więc uznać, że interesariusze, to podmioty, które są żywotnie zainteresowane działalnością firmy [4, s. 4]. Jeszcze kilkanaście lat temu za kluczowego interesariusza firmy uważano jej właściciela(li), a zarządzający przedsiębiorstwem w celu zaspokojenia oczekiwań właściciela(li) dążyli głównie do maksymalizacji zysku [8, s. 81; 7, s. 59]. Jednakże z biegiem czasu zaczęły się pojawiać opinie, że przedsiębiorstwo nie może skupiać się jedynie na maksymalizacji zysku. Argumentowano, że na wartość przedsiębiorstwa wpływa poziom zaspokojenia oczekiwań wszystkich kluczowych interesariuszy zainteresowanych jego działalnością. Lista tych podmiotów bywa różna w zależności od tego, jakiego typu działalność prowadzi przedsiębiorstwo oraz gdzie ją prowadzi. Generalnie jednak interesariuszy można podzielić na dwie główne grupy: interesariuszy kluczowych (*primary stakeholders*) i interesariuszy drugorzędnych (*secondary stakeholders*) [3, s. 1074–1075]. Interesariusze kluczowi mają bezpośredni ekonomiczny interes w funkcjonowaniu danego podmiotu. Możemy do nich zaliczyć uczestników łańcucha wartości firmy (od dostawców do nabywców) oraz interesariuszy wewnętrznych (od kierownictwa do pracowników liniowych). Z kolei interesariusze drugorzędni nie są bezpośrednio zaangażowani w transakcje ekonomiczne przedsiębiorstwa. Do tej grupy zaliczymy tzw. interesariuszy społecznych (organizacje społeczne, środowiskowe, związki zawodowe, stowarzyszenia branżowe) oraz tzw. regulatorów, którzy mają możliwości tworzenia regulacji prawnych i kontrolowania, czy firmy ich przestrzegają.

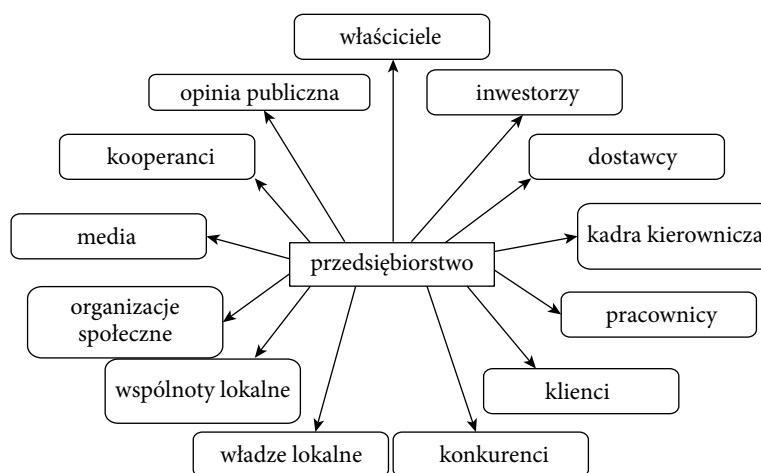
Nieco innego podziału dokonuje C. Porębski, który twierdzi, że interesariuszy przedsiębiorstwa można podzielić na trzy grupy [10, s. 43–44]:

- do pierwszej grupy zaliczamy wszystkich tych, którzy współtworzą firmę poprzez swój kapitał, wiedzę, umiejętności, doświadczenia czy pracę (właściciele/udziałowcy, kadra kierownicza, pozostali pracownicy);
- do drugiej grupy zaliczamy wszystkich tych, którzy mają do czynienia z różnymi przejawami działalności firmy i wchodzi z nią w bezpośrednie relacje (dostawcy, klienci, partnerzy strategiczni, kooperanci, konkurenci);
- z kolei grupę trzecią tworzą wszelkiego rodzaju wspólnoty, które mogą wchodzić w bezpośrednie bądź pośrednie relacje z firmą (wspólnoty lokalne, organizacje społeczne, społeczeństwo danego państwa).

Niezależnie od tego, który podział uznamy za bardziej trafny, bezdyskusyjne jest stwierdzenie, że współczesne przedsiębiorstwa mają do czynienia z licznymi interesariuszami, co pokazano na rysunku 1.

Rosnące znaczenie interesariuszy w procesie zarządzania firmą implikuje konieczność umiejętnego rozpoznania tych wszystkich jednostek, grup czy społeczności, które są zainteresowane działalnością danego podmiotu. Aby szeroko rozumiane otoczenie przedsiębiorstwa zaakceptowało jego działalność, najważniejsze jest umiejętne zarządzanie relacjami na linii podmiot gospodarczy-jego interesariusze [9, s. 257]. Bez tej umiejętności firma nie wie, czego od niej oczekują interesariusze, a bez tej wiedzy nie będzie potrafiła

zaspokoić ich oczekiwania. Przedsiębiorstwa stoją zatem przed wyzwaniem umiejętnego identyfikowania oczekiwań swoich kluczowych interesariuszy, reagowania na nie [11, s. 166] oraz właściwego zarządzania swoimi relacjami z nimi [6, s. 151–187; 2, s. 11–20]. Oznacza to prowadzenie działalności gospodarczej opartej na budowaniu trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi stronami zainteresowanymi jego działalnością [1, s. 53]. Oczywiście jest, że przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności będzie chciało tego typu relacje nawiązywać z interesariuszami, którzy są kluczowi z punktu widzenia prowadzonej działalności. Jakość tych relacji z kolei będzie uzależniona od tego, jak firma będzie traktować swoich kluczowych interesariuszy, czy będzie ich angażować w proces tworzenia strategii oraz czy będzie w niej uwzględniać ich interesy.



Rysunek 1. Przykładowi interesariusze przedsiębiorstwa

2. Interesariusze a tworzenie strategii przedsiębiorstwa

Analizując rolę interesariuszy w procesie tworzenia strategii badanych przedsiębiorstw, skupiono się na dwóch kwestiach:

- uczestnictwa interesariuszy wewnętrznych w procesie tworzenia strategii,
- uwzględniania w strategii przedsiębiorstwa interesów interesariuszy.

2.1. Tworzenie strategii

W pierwszej kolejności chciano ustalić, kto jest autorem strategii badanych przedsiębiorstw. Bazując na tym, iż grupę respondentów stanowiły spółki akcyjne, przyjęto założenie, że w tego typu podmiotach strategia jest dziełem szerszego grona interesariuszy niż tylko naczelne kierownictwo. Z kolei biorąc pod uwagę wielkość firmy (mierzoną wielkością zatrudnienia), przypuszczano, że w firmach małych częściej niż w dużych wystąpi sytuacja, w której jedynymi twórcami strategii będą ich właściciele, pełniący często jednocześnie role szefów. Powyższe założenie bazuje na przeświadczeniu, że w firmach mniejszych to szef wyznacza kierunki działań, to od jego kreatywności i pomysłów zależy dalszy rozwój firmy, to on jest kluczowym interesariuszem. Natomiast w większych podmiotach w procesie tworzenia strategii uczestniczy większa liczba interesariuszy (zarząd, reprezentanci pozostałych szczebli kierowniczych oraz przedstawiciele pracowników liniowych).

Kolejny analizowany aspekt dotyczył uwzględniania pomysłów pracowników przy podejmowaniu kluczowych decyzji w firmie. Przed przeprowadzeniem badań przypuszczano, że zarządzający firmami, w momencie gdy przychodzi im podjąć ważną dla dalszego funkcjonowania podmiotu decyzję, biorą pod uwagę pomysły pracowników. Przyjęto, że częściej z taką sytuacją będziemy mieli do czynienia w przedsiębiorstwach dużych niż w średnich i małych.

Odpowiedzi udzielone przez respondentów na pytania dotyczące roli interesariuszy wewnętrznych w procesie tworzenia strategii prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Udział interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa w procesie tworzenia strategii i podejmowania kluczowych decyzji

Pytania	N	Odpowiedzi				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Naczelne kierownictwo (szef, zarząd) jest jedynym autorem strategii	144	30	35	22	36	21
Angażujemy pracowników w procesie tworzenia strategii	146	8	19	29	49	41
Pomysły pracowników są uwzględniane przy podejmowaniu kluczowych decyzji w naszej firmie	145	8	5	26	61	45

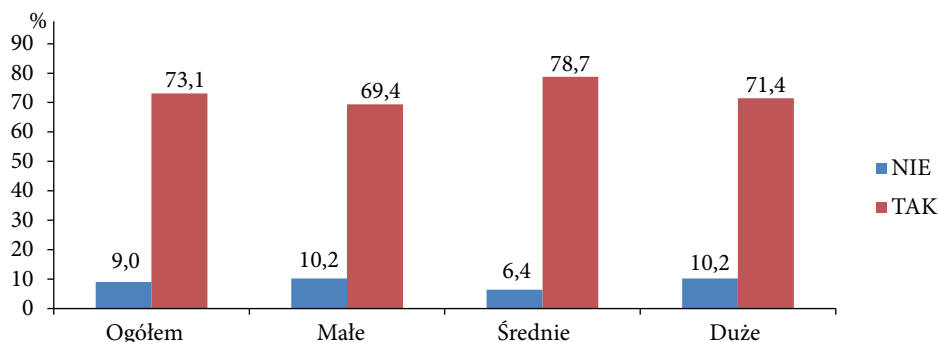
N = liczba firm, które udzieliły odpowiedzi, (1) – zdecydowanie nie; (2) – raczej nie, (3) – i tak, i nie; (4) – raczej tak, (5) – zdecydowanie tak.

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Jak widać, prawie 40% przedstawicieli firm biorących udział w badaniu potwierdziło, że jedynym autorem strategii jest kierownictwo (szef, zarząd) – suma odpowiedzi (4) i (5). Z kolei nieco ponad 45% przyznało, że jest inaczej – suma odpowiedzi (1) i (2). Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, okazało się, że w niemal 41% podmiotów małych, 43,5% średnich oraz prawie 35% dużych strategię opracowało jedynie naczelne kierownictwo. Z kolei szersze grono interesariuszy opracowywało strategię w niemal 41% firm małych, nieco ponad 41% firm średnich i ponad 53% dużych. Taki wynik zaskakuje, zwłaszcza w przypadku firm małych, ponieważ zakładano, że w tego typu podmiotach jedynym twórcą strategii będzie założyciel przedsiębiorstwa. Być może na taki wynik ma wpływ to, że badane podmioty to spółki akcyjne, z których część to spółki giełdowe, a tego typu podmioty wchodzą w relacje z licznymi interesariuszami i być może część z nich uczestniczy w procesie opracowywania strategii przedsiębiorstwa. Oznaczałoby to, że nie tylko w firmach dużych, ale również w małych i średnich dostrzega się potrzebę angażowania w proces opracowywania strategii innych interesariuszy niż tylko właściciele/naczelne kierownictwo. Ponadto na podstawie danych z tabeli 1 można stwierdzić, iż w przedsiębiorstwach dużych częściej niż podmiotach małych i średnich w proces opracowywania strategii angażuje się szersze grono interesariuszy, co pośrednio może świadczyć o tym, że w firmach dużych odgrywają oni istotniejszą rolę w tworzeniu strategii niż ma to miejsce w podmiotach małych i średnich.

Z kolei odnosząc się do kwestii angażowania w proces tworzenia strategii pracowników innych niż kadra zarządzająca, można stwierdzić, że z taką sytuacją mamy do czynienia w 90 spośród 146 badanych firm (niemal 62%). Dalsza analiza danych wykazała, że niezależnie od wielkości firmy liczba podmiotów angażujących pracowników w proces tworzenia strategii jest niemal identyczna i wynosi 60–63%. Taki rozkład odpowiedzi jest zaskakujący, ponieważ jak wiemy z analizy zagadnienia dotyczącego autorstwa strategii, prawie 41% firm małych, 43,5% średnich oraz niemal 35% dużych stwierdziło, że w ich przypadku jedynym autorem strategii jest naczelne kierownictwo. Dziwi zatem, że tak duży odsetek firm deklaruje, iż angażuje pracowników w proces opracowywania strategii. Pogłębiona analiza danych ujawniła, że spośród 57 firm, w których autorami strategii są jedynie przedstawiciele naczelnego kierownictwa (szef, zarząd), aż 45,6% deklaruje, że w proces tworzenia strategii angażuje pracowników. Takie opinie są sprzeczne z wcześniejszymi deklaracjami. Może to świadczyć o tym, iż ankietowani chcieli „wybielić się” w oczach badaczy i fałszywie deklarowali, że w procesie opracowywania strategii ich firm partycypują również pracownicy. Przedsiębiorstw, które zastosowały takie podejście, było odpowiednio: 35% małych, 40% średnich i prawie 65% dużych. Oznacza to, że tak naprawdę w firmach tych pracownicy nie odgrywają istotnej roli w tworzeniu strategii.

Kolejny ważny aspekt rozpatrywany w kontekście roli interesariuszy wewnętrznych w tworzeniu strategii to uwzględnianie pomysłów pracowników przy podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie.



Rysunek 2. Pomysły pracowników są uwzględniane przy podejmowaniu kluczowych decyzji w naszej firmie

Źródło: Na podstawie wyników badań

Jak widać na rysunku 2, zdecydowana większość (73,1%) przedstawicieli firm biorących udział w badaniu deklaruje, że pomysły pracowników są uwzględniane przy podejmowaniu kluczowych decyzji. Takie stanowisko potwierdziło prawie 70% firm małych, niemal 79% średnich i nieco ponad 71% firm dużych. Na podstawie tych informacji można by stwierdzić, iż niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa mamy do czynienia z przywiązywaniem dużej wagi do pomysłów pracowników przy podejmowaniu kluczowych decyzji. Jednak w świetle odkrytych wcześniej nieścisłości co do angażowania pracowników w proces opracowywania strategii powyższy wniosek należy traktować z dużą ostrożnością.

2.2. Reprezentacja interesów

O roli, jaką przypisuje się poszczególnym interesariuszom w tworzeniu strategii, może pośrednio świadczyć to, w jaki sposób podchodzi się do ich różnych interesów przy podejmowaniu strategicznych decyzji w firmie. W tabeli 2 przedstawiono stwierdzenia wykorzystane w badaniu, mające na celu odkrycie, czyje interesy są kluczowe dla badanych przedsiębiorstw.

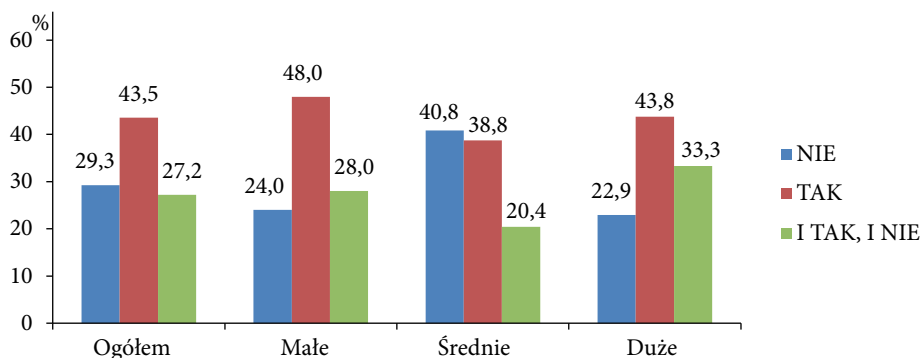
Tabela 2. Strategiczne decyzje przedsiębiorstwa a interesy jego interesariuszy

Pytania	N	Odpowiedzi				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
W naszej firmie strategia uwzględnia przede wszystkim interesy właścicieli	147	16	27	40	38	26
Podejmując decyzje strategiczne, analizujemy ich wpływ na otoczenie (partnerów biznesowych, społeczność lokalną, środowisko naturalne)	146	5	12	32	53	44
Decyzje strategiczne są konsultowane z różnymi grupami interesu (z partnerami biznesowymi, społecznością lokalną, władzami, organizacjami non profit)	143	14	26	35	39	29
Naszym priorytetem jest działanie na rzecz poprawy warunków funkcjonowania społeczności lokalnej i partnerów biznesowych	142	14	36	29	39	24

Oznaczenia: tak jak w tabeli 1.

Źródło: Na podstawie wyników badań

Analizując dane zawarte w tabeli 2, można stwierdzić, iż 64 firmy, co stanowi 43,5% ogółu badanych, uwzględniają w strategiach przede wszystkim interesy właścicieli. Z kolei przyglądając się rysunkowi 3, można stwierdzić, że najczęściej interesy głównie właścicieli są ujmowane w strategiach firm małych (48%), a następnie firm dużych (44%). Co ciekawe, jedynie wśród przedstawicieli firm średnich więcej było opinii (40,8%), że ich strategie nie uwzględniają przede wszystkim interesów właścicieli. Jednak różnica między tą grupą a grupą twierdzącą, że są to jednak głównie interesy właścicieli (38,8%), jest niewielka.



Rysunek 3. Strategia firmy uwzględnia przede wszystkim interesy właścicieli

Źródło: Na podstawie wyników badań

Na rysunku umieszczono również odpowiedź „i tak, i nie”, aby zobrazować, jak duży odsetek przedstawicieli badanych firm nie jest do końca pewny, czy jego strategię uwzględniają przede wszystkim interesy właścicieli. W przypadku firm dużych takiej pewności nie miała co trzecia badana osoba, w firmach małych 28% ankietowanych, a w średnich ponad 20%. Jest to o tyle dziwne, że w badaniu wzięły udział osoby, które można zaliczyć do tzw. top managementu (właściciele, szefowie, prezesi, członkowie zarządu, dyrektorzy ds. strategii, dyrektorzy wykonawczy) i które trudno posądzać o brak wiedzy na temat tego, czyje interesy uwzględnia się przede wszystkim w strategiach ich firm.

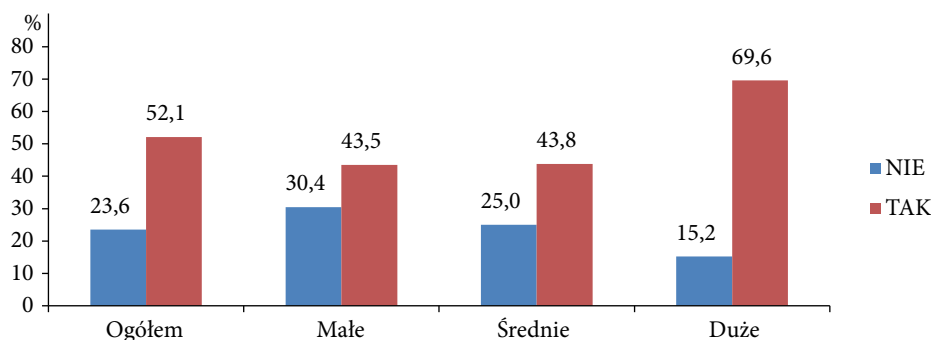
Kolejne dwa stwierdzenia wykorzystane w badaniu diagnozowały to, czy przedsiębiorstwa dokonują analiz wpływu swoich decyzji na interesariuszy oraz czy konsultują z nimi swoje decyzje strategiczne.

Okazało się, że ponad 66% firm biorących udział w badaniu deklaruje, iż podejmując decyzje strategiczne analizuje ich wpływ na interesariuszy, takich jak partnerzy biznesowi, społeczność lokalna czy środowisko naturalne. Poddając dalszej analizie zebrane dane, można stwierdzić, że wraz ze wzrostem firmy rośnie odsetek odpowiedzi potwierdzających wykonywanie analiz mających na celu ocenę wpływu podejmowanych przez firmę decyzji na jej interesariuszy. Działania takie występują w 57,1% firm małych, 59,2% firm średnich i aż 83,3% firm dużych.

Następnie chciano sprawdzić, czy oprócz analizy wpływu decyzji podejmowanych przez firmę na jej interesariuszy przeprowadza się także z nimi konsultacje przed podjęciem danej decyzji. Wyniki badań ujawniają, że o ile analizy wpływu podejmowanych przez siebie decyzji strategicznych na interesariuszy dokonuje ponad 66% badanych firm, o tyle już tylko niecałe 48% deklaruje, że konsultuje z nimi te decyzje. Czyni tak niemal 42% podmiotów małych, 50% średnich oraz 51% firm dużych. Co trzecia mała i średnia firma nie podejmuje się takich konsultacji. Podobnie postępuje prawie co piąta duża firma.

Kolejne analizowane zagadnienie dotyczyło tego, czy firmy biorące udział w badaniu dostrzegają swoją rolę w realizacji interesów dwóch ważnych interesariuszy: społeczności lokalnej i partnerów biznesowych, i czy w związku z tym priorytetem w ich działalności staje się poprawa warunków funkcjonowania tych dwóch interesariuszy. Okazuje się, że 44,4% firm biorących udział w badaniu charakteryzuje właśnie taka postawa. W gronie tych przedsiębiorstw znalazło się 35,4% podmiotów małych, 45,8% średnich i 52,2% dużych. Widać zatem, że wraz ze wzrostem firmy rośnie odsetek odpowiedzi potwierdzających przypisywanie kluczowym interesariuszom zewnętrznym (społeczności lokalnej i partnerom biznesowym) istotnej roli w strategii firmy, skoro właśnie im poświęcone są działania przedsiębiorstwa mające na celu poprawienie warunków ich funkcjonowania.

Ostatnią analizowaną kwestią była chęć odpowiedzenia na pytania, po co tak naprawdę firmy podejmują się działań na rzecz społeczności lokalnych? Jak pokazuje rysunek 4, ponad połowę badanych firm (52,1%) kieruje chęć osiągnięcia długofalowych korzyści własnych. Na takich pobudkach bazuje 43,5% przedsiębiorstw małych, 43,8% średnich oraz aż 69,6% dużych.



Rysunek 4. Podejmując się działań na rzecz społeczności lokalnej, firma kieruje się przede wszystkim swoimi długofalowymi korzyściami

Źródło: Na podstawie wyników badań

Widać zatem, że o ile jeszcze duży odsetek (66%) firm podejmuje działania mające na celu określenie wpływu podejmowanych przez nie decyzji na ich interesariuszy, o tyle już mniejsza część z nich (48%) konsultuje z interesariuszami swoje decyzje. Można zatem powiedzieć, że jedynie co druga badana firma dostrzega rosnącą rolę interesariuszy zewnętrznych w zarządzaniu i stara się z nimi konsultować swoje działania. Pośrednio o znaczeniu interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem świadczy to, czyje interesy uwzględnia się w strategii podmiotu. Okazuje się, że 43,5% badanych firm w swoich strategiach ujmuje przede wszystkim interesy swoich właścicieli. Ciekawe jest również to, że dla nieco ponad 44% firm biorących udział w badaniu priorytetem stało się takie działanie, które umożliwi poprawę warunków funkcjonowania społeczności lokalnych oraz partnerów biznesowych. Mogłoby to świadczyć o przypisywaniu istotnej roli w zarządzaniu firmą interesariuszom zewnętrznym. Okazuje się jednak, że ponad połowa firm, podejmując działania na rzecz społeczności lokalnej, kieruje się przede wszystkim własnymi, długofalowymi korzyściami.

Posumowanie

Współczesne zarządzanie strategiczne musi zmierzyć się z kwestią rosnących wymagań stawianych przedsiębiorstwom przez licznych interesariuszy. Rosnąca rola interesariuszy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw powoduje, że nie można ich pomijać chociażby w procesie opracowywania strategii. Można także zaryzykować stwierdzenie, że ujęcie interesów kluczowych interesariuszy w strategii przedsiębiorstwa podnosi prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu, ponieważ zyskuje się legitymizację do działania tych podmiotów, które są żywotnie zainteresowane funkcjonowaniem danego podmiotu.

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań dotyczące roli interesariuszy w tworzeniu strategii firm oraz ujmowania interesów interesariuszy w tych strategiach uprawniają do wyciągnięcia następujących wniosków:

1. Dla dużej części przedsiębiorstw (niemal 40%) wciąż dominujący wpływ na proces tworzenia strategii ma kierownictwo (szef, zarząd), które jest jedynym autorem strategii.
2. Zdecydowana większość (ponad 73%) firm deklaruje, że uwzględnia pomysły pracowników przy podejmowaniu kluczowych decyzji, co mogłoby oznaczać, że rola tych interesariuszy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem nie sprowadza się jedynie do roli wykonawców.
3. Duża część przedsiębiorstw (ponad 43%), uwzględnia w strategiach przede wszystkim interesy swoich właścicieli, co świadczy o ich dominującej pozycji wśród interesariuszy.
4. Zdecydowana większość przedsiębiorstw (ponad 66%), podejmując decyzje strategiczne, analizuje ich wpływ na interesariuszy, takich jak partnerzy biznesowi, społeczność lokalna czy środowisko naturalne. Okazało się również, że im większa firma, tym bardziej zdaje sobie sprawę z tego, że takie analizy

- powinny być wykonywane, co pośrednio może świadczyć o tym, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rośnie świadomość faktu, iż działania podejmowane przez firmę oddziałują na jej interesariuszy.
5. Jedynie niecałe 48% badanych firm konsultuje swoje decyzje z interesariuszami. W porównaniu z odsetkiem firm, które dokonują analizy wpływu podejmowanych przez siebie decyzji na interesariuszy, może to oznaczać, że część badanych podmiotów obawia się reakcji swoich interesariuszy na planowane przez siebie działania.
 6. Ponad połowa badanych firm (52%), podejmując się działań na rzecz społeczności lokalnych, kieruje się chęcią osiągnięcia długofalowych korzyści własnych. Takie podejście dominuje przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych (niemal 70%).

Bibliografia

1. Adamczyk J. (2009), *Społeczna odpowiedzialność*, PWE, Warszawa.
2. Bourne L. (2009), *Stakeholder Relationship Management*, Gower, Farnham.
3. Darnall N., Henriques I., Sadorsky P. (2010), *Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size*, Journal of Management Studies, September.
4. Filek J. (2006), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, UOKiK, Warszawa.
5. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, MA: Pitman, Boston.
6. Friedman A.L., Miles S. (2006), *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, New York.
7. Friedman M. (1997), *Społeczną odpowiedzialnością biznesu jest pomnażanie zysków*, w: *Etyka biznesu: z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, red. L.V. Ryan, J. Sójka, Wydawnictwo W Drodze, Poznań.
8. Grant R.M. (2011), *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
9. Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
10. Porębski C. (1997), *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
11. Rok B. (2008), *Biznes społecznie odpowiedzialny*, w: *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Anna Wójcik-Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

DEDYKOWANE AKTYWA JAKO DETERMINANTY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ – PODEJŚCIE RELACYJNE

Streszczenie: Opracowanie wpisuje się w badania nad źródłami relacyjnej przewagi konkurencyjnej. Poprzez cel określony pytaniem o atrybuty dedykowanych konkretnej relacji aktywów, które pozwalają uznawać takie aktywa za źródła zarówno osiągania, jak i utrzymywania relacyjnej przewagi konkurencyjnej. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na rozpoznanie specyfiki dedykowanych relacji aktywów, a prowadzone badania podłużne umożliwiły identyfikację nie tylko stopnia specyfiki aktywów, ale i zakresu inwestowania w te aktywa w kolejnych latach, co było warunkiem koniecznym dalszego wykorzystywania relacji z kluczowym dostawcą. Badania empiryczne odsłoniły także kolejny problem, z którym muszą sobie radzić odbiorcy, ale tym razem związany z inwestycjami w dedykowane aktywa, niezbędnymi, by tę przewagę nadal utrzymywać. Podjęty problem jest istotny szczególnie wówczas, gdy przedsiębiorstwa wybierają relacyjne sposoby osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: dedykowane aktywa, przewaga konkurencyjna, specyfika aktywów.

DEDICATED ASSETS AS DETERMINANTS OF COMPETITIVE ADVANTAGE – RELATIONAL APPROACH

Abstract: The paper is part of the research on the sources of interorganizational competitive advantage. The aim is to determine attributes of relationship-specific assets that allow us to recognize them as the source of both achieving and maintaining interorganizational competitive advantage. On the basis of the literature study, particular character of relationship-specific assets was identified. On the other hand, the longitudinal study not only allowed us to identify the degree of asset specificity, but also revealed the scope of investments in these assets in future years, which is a prerequisite for the further use of the relationships with the key supplier. What is more, the empirical study showed another problem to be faced by customers, this time associated with investments in dedicated assets, necessary to maintain this advantage. This issue is particularly important in the cases where enterprises choose relational ways to achieve and sustain competitive advantage.

Keywords: dedicated assets, competitive advantage, specific assets.

Wprowadzenie

Badania nad źródłami przewagi konkurencyjnej są kluczowym kierunkiem badań w naukach o zarządzaniu. Wyjaśnianie zróżnicowanych wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa jest równoznaczne ze wskazaniem źródeł tej przewagi, rozumianej jako względnie trwałe osiągnięcie ponadprzeciętnej w branży rentowności. W celu utrzymania wysokiej efektywności przedsiębiorstwa, które wybierają relacyjny model budowania przewagi konkurencyjnej, zainteresowane są rozpoznawaniem atrybutów aktywów dedykowanych relacji, by następnie móc wykorzystać te informacje do utrzymania ich trwałości we względnie długim okresie (liczonym w latach), w trakcie którego zachodzą zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa i nim samym.

Wyjaśnienie, dlaczego dedykowane aktywa silnie determinują przewagę, a przez to leżą u podłoża jej utrzymania w długim okresie, jest istotne dla praktyki zarządzania relacjami z partnerami zewnętrznymi.

Celem opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie o specyfikę aktywów dedykowanych relacji, która sprawia, że stają się one źródłem relacyjnej przewagi konkurencyjnej. Prowadzi to do potrzeby zidentyfikowania atrybutów aktywów dedykowanych relacji, które umożliwiają osiągnięcie wyższych niż przeciętne w branży wyników. Zmagania z udzieleniem odpowiedzi na to pytanie wiążą się ze wskazaniem elementów, które tworzą tę specyfikę, by następnie mogły się one stać narzędziem używanym do pomiaru stopnia specyfiki dedykowanych aktywów.

Z praktycznego punktu widzenia duże znaczenie ma nie tylko możliwość określenia stopnia swoistości dedykowanych aktywów, który się przyczyniał do osiągnięcia relacyjnej przewagi konkurencyjnej, ale gdy ją już osiągnie, pozwoli także odsłonić zakres inwestycji w dedykowane aktywa, by tę przewagę nadal utrzymywać.

Na rzecz realizacji celu opracowania dokonano przeglądu literatury odnośnie do podejść do osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Z kolei informacje przedstawione w części empirycznej są efektem badania podłużnego, które pozwoliło na jednoczesne rozpoznanie stopnia swoistości aktywów dedykowanych relacji z kluczowym dostawcą oraz poziomu inwestycji w te aktywa w latach 2010–2013. Relacje dwustronne zachodzące w ramach par przedsiębiorstw stanowią istotną jednostkę analizy. Wybór relacji dostawca – odbiorca był dokonywany w trybie doboru celowego. Jego determinantą były warunki, w jakich odbywa się ta relacja międzyorganizacyjna. Brak możliwości zmiany kluczowego dostawcy w obrębie danego koncernu – w wypadku gdy odbiorca nadal chce zachować status autoryzowanego dealera – odbiega od powszechnie istniejącej praktycznie dużej swobody wyboru dostawców.

Wskazane argumenty przykuwają uwagę badaczy i skłaniają do tego, by poznawać i wyjaśniać rzeczywistość relacji dostawca–odbiorca, na przykład docierając do subiektywnych opinii tych drugich. W tym celu wykorzystano narzędzie badawcze [13, s. 101–115], które umożliwiło pomiar inwestycji w specyficzne aktywa dedykowane relacji z kluczowym dostawcą w kanale dystrybucji samochodów osobowych jednego z koncernów działających w Polsce.

1. Zasoby w koncepcjach przewagi konkurencyjnej

Rozróżniane są najczęściej dwa podejścia do przewagi konkurencyjnej: pozycyjne i zasobowe. Jednakże część badaczy wskazuje również na trzecią, tzw. relacyjną przewagę konkurencyjną. Za twórców tej koncepcji należy uznać przede wszystkim J.H. Dyera i H. Singha [9, s. 660–679].

Podejście sektorowe wyjaśnia źródła różnic w wynikach osiąganych przez przedsiębiorstwa ich osadzeniem w strukturze sektora. Wskazuje ono, że przewaga konkurencyjna jest uwarunkowana właściwościami struktury sektora, w którym ono funkcjonuje. Z kolei podejście zasobowe (RBV) różnic w wynikach osiąganych przez przedsiębiorstwa upatruje w posiadanych przez nie zasobach [22, s. 171–180], a nie w strukturze sektora. Zgodnie z RBV, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwo musi posiadać zasoby o potencjale strategicznym [1, s. 99–120]. Unikatowy charakter zasobów niematerialnych odgrywa kluczową rolę w strategii przedsiębiorstwa. Pozwala ograniczyć konkurencyjność substytutów, dzięki czemu przedsiębiorstwo może zwiększyć poziom marży i jednocześnie utrzymać rynek zbytu. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest w tym wypadku rzadkość zasobów. Wybór danej strategii określa profil zasobowy przedsiębiorstw [17, s. 38]. Zgodnie z koncepcją RBV, przedsiębiorstwa posiadające zasoby „marginalne” będą w stanie osiągnąć wyniki jedynie przeciętne, podczas gdy udziałem przedsiębiorstw posiadających zasoby strategiczne mogą się stać efekty ponadprzeciętne [16, s. 179–191]. Zgodnie z podejściem zasobowym, zasoby powinny być zatem cenne, rzadkie, niepowtarzalne i niesubstytucyjne (VRIN) [12, s. 59; 21, s. 914–924]. Jednakże podejście zasobowe, mimo swojej popularności, przez niektórych badaczy jest krytykowane. Istnieją co najmniej trzy istotne ograniczenia teorii zasobowej, a mianowicie: lekceważy

ona zasoby, które same w sobie nie są strategiczne, teoria milczy na temat mechanizmów, dzięki którym zasoby mogą uzyskać potencjał strategiczny, konceptualizacja RBV nie pozwala teoretyzować na temat wyników kombinacji zasobów organizacji, ponieważ teoria traktuje zasoby jako podstawowe (samodzielne) „cegiełki” [15, s. 163–183]. A jednym z warunków trwałości przewagi konkurencyjnej, wymienianym przez nurt zasobowy, jest utrzymanie heterogeniczności w dłuższym okresie [19, s. 33].

Z kolei u podłoża relacyjnego podejścia do budowania przewagi konkurencyjnej leży przekonanie, że współdziałanie z partnerami zewnętrznymi może prowadzić do osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków, których przedsiębiorstwa nie mogłyby osiągnąć, gdyby każde z nich działało osobno, a które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie przez idiosynkratyczny wkład partnerów w relację [9, s. 660–679]. Niepowtarzalne powiązanie międzyorganizacyjne może więc być źródłem renty relacyjnej. Zgodnie z koncepcją relacyjnej przewagi konkurencyjnej, wyniki relacji są funkcją [14, s. 913–941] zdobywania wiedzy we wspólnych wysiłkach z partnerami zewnętrznymi, w przeciwieństwie do jej nabycia od niepowiązanych podmiotów, a nawet ze źródeł ogólnie dostępnych, konstrukcji relacyjnego mechanizmu koordynacji wymiany, zapewniającego specyficzne aktywa i koordynującego wykorzystanie komplementarnych aktywów oraz rozwoju dedykowanych aktywów [6, s. 131–146]. Zestawienie wybranych cech powyższych podejść zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej: pozycyjna, zasobowa i relacyjna

Wymiary analizy	Podejście pozycyjne (<i>industry structure view</i>)	Podejście zasobowe (<i>resource-based view</i>)	Podejście relacyjne (<i>relational view</i>)
Jednostka analizy	branża	przedsiębiorstwo	para lub sieć przedsiębiorstw
Podstawowe źródła ponadprzeciętnych zysków/dochodów	– siła przetargowa – zmonopolizowane	– rzadkie zasoby materialne – zasoby ludzkie/ <i>know-how</i> – technologia – zasoby finansowe – zasoby niematerialne	– inwestycje w aktywa dedykowane relacji – międzyorganizacyjne rutyny dzielenia się wiedzą – komplementarność zasobów i zdolności – efektywna koordynacja

Źródło: [9, s. 660–679; 24, s. 25].

Można więc wyodrębnić pewne odmienne i zarazem wewnętrznie złożone podejścia do źródeł przewagi konkurencyjnej, które stanowią punkt odniesienia dla wielu badań.

2. Pojęcie, istota i rodzaje specyficznych dedykowanych relacji aktywów

Analiza literatury z zarządzania strategicznego i marketingu wskazuje, że specyfika aktywów jest definiowana na wiele sposobów. Przywołane definicje pojęciowe stanowią odbicie pewnej konwencji co do sposobu użycia tego pojęcia przez badacza. Niektóre z nich zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Definicja specyficznych aktywów

Autor/Autorzy	Definicja
Widener i Selto 1999	Aktywa uznaje się za specyficzne, jeżeli są charakterystyczne dla danego rodzaju działalności
Espino-Rodríguez i Gil-Padilla 2005	Aktywa są specyficzne, gdy nie mogą być użyte w alternatywnym zastosowaniu
Brown i Potoski 2005	Specyficzność aktywów odnosi się do tego, czy wymagane są specjalistyczne inwestycje w celu wytworzenia dóbr/świadczenia usług. Przez specjalistyczne inwestycje należy rozumieć inwestycje odnoszące się do jednego rodzaju produkcji lub świadczonej usługi. Są one jednak bardzo trudne do zaadaptowania do produkcji innych dóbr/świadczenia usług
Lamminmaki 2005	Bardzo specyficzne jest aktywo, które ma niską wartość w alternatywnym wykorzystaniu

Źródło: [8, s. 331].

Studia literatury pozwalają dostrzec, że definicje specyficznych aktywów układają się w kilka głównych tematów:

- stopień dopasowania aktywów do potrzeb danej relacji transakcyjnej,
- unikalność aktywów lub ich zaangażowanie w realizację zadań,
- znaczenie przynależności obojga partnerów w transakcji,
- transferowalność aktywów lub inwestycji niezbędnych do wsparcia konkretnych transakcji,
- wartość aktywów lub inwestycji poza daną relacją transakcyjną,
- znaczenie osadzenia w kontynuowaniu w relacji.

Wybrane definicje przedstawione w tabeli 2 są tego dowodem [8, s. 329–348]. Oczywiście, problemy te są ze sobą powiązane. Przykładem może być stopień dostosowania zasobów lub aktywów do rodzaju działalności prowadzonej przez dostawcę lub do świadczonych przez niego usług, z jednej strony będących przedmiotem transakcji, a z drugiej strony nabywanych przez kupującego poprzez kontakty z konkretnym dostawcą. Stopień dostosowania zależy od stopnia unikatowości aktywów wykorzystanych do prowadzenia działalności gospodarczej lub przedmiotu transakcji będącego efektem tej działalności oraz zakresu zbywalności tych aktywów do innego rodzaju działalności poza tą relacją.

Konstrukt specyficzności zasobów jest wielowymiarowy. W literaturze wyróżnia się specyfikę aktywów w następujących wymiarach [8, s. 329–348]:

- aktywów ludzkich – odnosi się ona do stopnia, w jakim umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników są charakterystyczne dla danej organizacji w stosunku do wymagań innych organizacji,
- aktywów fizycznych – odnosi się do inwestycji w środki trwałe, które są dostosowane do konkretnej transakcji i mają mało zastosowań alternatywnych, ze względu na ich szczególne cechy,
- stron – odnosi się do sytuacji, w której kupujący i dostawca działają w relacji nierozłącznie głowa przy głowie, ze względu na znaczenie bliskości w redukowaniu zapasów i innych kosztów związanych z procesem,
- dedykowanych aktywów – odnosi się do aktywów o ogólnym przeznaczeniu, w przeciwieństwie do aktywów o specjalistycznych zastosowaniach (fizyczna specyficzność aktywów), które zostały wykonane dla danej umowy transakcyjnej, która może się wiązać z długoterminową relacją,
- czasowym – odnosi się do znaczenia terminów i koordynacji, która ma miejsce w relacji transakcyjnej,
- kapitału marki – odnosi się do inwestowania w reputację,
- proceduralnym – odnosi się do rutyny organizacyjnej, która jest dostosowana do konkretnej relacji transakcyjnej i która po utworzeniu jest trudna do zmiany bez zmniejszenia uzyskiwanej z niej wartości).

Dotychczas w literaturze zidentyfikowano różne formy specyficznych aktywów. Obejmują one posiadane aktywa rzeczowe, kapitał ludzki oraz procesy i produkty dostosowane do konkretnego zastosowania, przez co ich wartość jest swoista dla danej strony relacji. Specyficzność aktywów dedykowanych relacji odnosi się do stopnia, w którym aktywa te wspierają konkretną relację i mogą być przeniesione do alternatywnego ich użycia, nie tracąc przy tym swojej wartości użytkowej w alternatywnym zastosowaniu [23, s. 269–296]. Łatwość przesunięcia aktywów poza daną relację wymiany jest także miarą stopnia uzależnienia partnerów od siebie [11, s. 39–58], a specyficzność aktywów fizycznych odnosi się do inwestycji kapitałowych dokonywanych przez partnerów wymiany podyktowanych swoistością konkretnej transakcji.

Inwestycje, których przedsiębiorstwo dokonało na rzecz relacji, są traktowane jako czynnik warunkujący stopień jego zależności, zaangażowania i zaufania wobec partnera. Inwestycje poczynione przez odbiorców na rzecz relacji z dostawcą zwiększają stopień ich zależności w ramach relacji. Pojawienie się pewnego poziomu zależności jednej strony bądź współzależności zwykle nie następuje natychmiast, ale jest następstwem kolejnych nakładów związanych z adaptacją dokonywaną na rzecz współdziałania. Zatem może się zdarzyć i tak, że każda ze stron ponosi nakłady i pomiędzy stronami relacji występuje stan współzależności.

Inwestycje te mogą mieć wartość tylko w obrębie danej relacji. Inwestycje partnerów w relację będące przejawem wzajemnego zaangażowania powinny być zrównoważone. Odnoszą się one do nakładów cza-

su, energii i/lub pieniędzy ponoszonych przez współdziałające przedsiębiorstwa. Zasobów tych nie da się odzyskać po zakończeniu współdziałania albo są one trudne do odsprzedaży.

Choć wysokość osiągniętej renty zależy w pewnej mierze od treści umowy kooperacyjnej, zawierającej prawa i obowiązki stron oraz zasady podziału korzyści ze współdziałania [3, s. 825–852], to im cenniejsze są dla obu stron zaangażowane aktywa, tym większą skłonność będą one wykazywały do konkretyzacji oraz kodyfikacji warunków współdziałania [2, 175–190]. Istotne wydają się tu również skłonności partnerów do zachowań oportunistycznych, takich jak oszukiwanie, łamanie warunków kontraktu czy działania nakierowane na szybki zwrot z poniesionych inwestycji. Może to spowodować ograniczenie zakresu współdziałania, a w rezultacie zmniejszenie renty relacyjnej [20, s. 64–74]. Jeżeli zadania w ramach wymiany – a każda wymiana gospodarcza wymaga rozpoczęcia, ustrukturyzowania, monitorowania, dostosowania i regulacji [4, s. 183–195] – nie są należycie wykonywane, zwiększa się możliwość zachowań oportunistycznych jednego lub kilku uczestników relacji, co pociąga za sobą niebezpieczeństwo wzrostu kosztów wymiany [5, s. 573–622].

Aby przeciwstawić się takim zagrożeniom, strony relacji opracowują odpowiednie do sytuacji mechanizmy koordynacji wymiany. Z kolei inwestycje realizowane przez dostawców istotnie zwiększają poziom zaufania i zaangażowania pośredników we współdziałanie z takimi dostawcami.

Jeżeli istnieje swoboda doboru dostawców, odbiorca może unikać utrzymywania relacji z dostawcą o zachowaniach oportunistycznych na rzecz utrzymywania relacji z tymi, którzy takich zachowań nie wykazują. Niekiedy wybór tego rodzaju partnera jest jednak ograniczony ze względu na istniejące rozwiązania prawne. Na przykład ma to miejsce w sektorze dystrybucji pojazdów samochodowych, w którym na określonym rynku istnieje tylko jeden dostawca. W takich relacjach jedna ze stron dysponuje zwykle znaczną siłą przetargową i może wymuszać na kooperancie działania zwiększające poziom jednostronnej adaptacji, choć niekoniecznie działania takie są regułą. Bywają bowiem przypadki, gdy pozycja producenta i jego autoryzowanych dealerów jest zrównoważona [10, s. 169–176].

3. Identyfikacja stopnia specyfiki aktywów dedykowanych relacji z kluczowym dostawcą. Wyniki badań empirycznych

Obserwowalnymi przypadkami trwałej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, które nie są oparte na wzajemnych adaptacjach, ale raczej na ograniczonych możliwościach wyboru potencjalnego kooperanta przez jedną ze stron, są relacje pomiędzy autoryzowanymi dealerami (pełniącymi funkcję odbiorców) z generalnym importerem (pełniącym funkcję dostawcy) mające miejsce w kanale dystrybucji samochodów jednego z koncernów działających w Polsce. Pierwszym ogniwem kanału dystrybucji jest producent, który dostarcza na polski rynek samochody i części zamienne za pośrednictwem generalnego importera. Dalsza odsprzedaż pojazdów następuje za pośrednictwem autoryzowanej sieci dystrybutorów. Jednym z nich jest właśnie badany podmiot.

W takich relacjach jedna ze stron dysponuje zwykle znaczną siłą przetargową i może wymuszać na pozostałych uczestnikach kanału działania adaptacyjne, czyli dopasowania zasobów do jej wymogów, zwiększających poziom jednostronnej zależności. Efekty badań empirycznych pozwoliły udzielić odpowiedzi na pytanie, czy w tym kanale dystrybucji samochodów występuje wyraźna dominacja generalnego importera nad autoryzowanym dealerem.

W pewnej mierze inwestycje odbiorcy względem dostawcy podyktowane są przyjętymi przez strony warunkami określonymi w umowie dystrybucyjnej, a dotyczącymi minimalnych standardów w zakresie: wyposażenia pomieszczeń i urządzeń technicznych służących do sprzedaży pojazdów samochodowych, specjalistycznego i technicznego szkolenia personelu, reklamy, przyjmowania, składowania i dostarczania pojazdów samochodowych objętych porozumieniem, utrzymywania minimalnej wielkości zapasów pojazdów samochodowych oraz utrzymywania w celach demonstracyjnych określonej liczby pojazdów

demonstracyjnych [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję, Dz.U. 2010, nr 198, poz. 1315, §16, pkt 1]. Wysoki stopień zależności funkcjonowania autoryzowanych dealerów i serwisantów przejawia się zatem narzucaniem im przez dostawcę asortymentu produktów, warunków serwisu i sprzedaży oraz jej finansowania.

Informacje o inwestycjach autoryzowanego dealera w specjalistyczne aktywa dedykowane relacji z kluczowym dostawcą są efektem – przeprowadzonych przez zespół badaczy, którego autorka jest uczestniczką – wywiadów zarówno standaryzowanych i ustrukturyzowanych, jak i swobodnych, pozwalających poznać, zrozumieć i wyjaśnić uzyskane dane.

Wywiady były prowadzone ze współwłaścicielem zarządzającym jednym z autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu działającego na terenie Polski. Wybór respondenta do badań nie był przypadkowy, ponieważ zarządzający swoim przedsiębiorstwem współwłaściciel to najlepiej poinformowany, a zatem właściwy decydent co do nawiązywania, utrzymywania, wykorzystywania i zrywania relacji z partnerami zewnętrznymi.

Aby zmierzyć stopień, w jakim aktywa ludzkie, materialne oraz procesy organizacyjne są specyficzne dla relacji odbiorca (autoryzowany dealer) – kluczowy dostawca, adaptowano sprawdzone w innych badaniach narzędzie pomiaru [13, s. 101–115]. Narzędzie użyte do mierzenia stopnia specyfiki aktywów dedykowanych relacji z kluczowym dostawcą składało się z pięciu pozycji (tabela 2).

Tabela 2. Identyfikacja stopnia specyficzności aktywów dedykowanych relacji z kluczowym dostawcą

Specyficzność aktywów	Odpowiedzi respondenta w kolejnych latach			
	2010	2011	2012	2013
Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga wyposażenia w specyficzne narzędzia dedykowane tej relacji	2	2	2	2
Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga specyficznego dla relacji doświadczenia i <i>know-how</i>	7	7	7	7
Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga inwestycji w specjalistyczne szkolenia dla naszych pracowników	5	5	5	5
Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga dopasowania naszej działalności handlowej i serwisowej	4	4	4	4
Zmiana kluczowego dostawcy wymaga od naszego przedsiębiorstwa zainwestowania czasu i pieniędzy	4	4	4	4

Skala ocen: 1 – całkowicie się nie zgadzam, 7 – całkowicie się zgadzam.

Nadto specyfika aktywów fizycznych ustalona w wywiadach swobodnych na temat warunków nawiązywania i wykorzystywania relacji z kluczowym dostawcą odnosząca się do inwestycji w stacje serwisowe i salony sprzedaży wraz z zapleczem serwisowym wyposażonym w wysokiej jakości specjalistyczne urządzenia, narzędzia i przyrządy dostosowane do standardów danej marki zrealizowane na przestrzeni kilku ostatnich lat przez odbiorcę odsłaniają jego uzależnienie się od kluczowego dostawcy. Adaptacja odbiorcy do standardów narzucanych przez dostawcę nie ogranicza się tylko do inwestowania w aktywa materialne, ale i niematerialne.

Specyfika aktywów ludzkich odnosi się do *know-how* zgromadzonego przez przedsiębiorstwo dzięki długotrwałej relacji. *Know-how* w całości transferowane jest od kluczowego dostawcy i jest warunkiem koniecznym do pełnienia funkcji autoryzowanego dealera. Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga także ze strony odbiorcy inwestycji w specjalistyczne szkolenia dla pracowników. Szkolenia organizowane przez kluczowego dostawcę są adresowane do mechaników autoryzowanych stacji obsługi, sprzedawców, doradców oraz kadry zarządzającej autoryzowanymi salonami i stacjami obsługi pojazdów. Szkolenia sprzedawców i kierowników salonów sprzedaży mają na celu lepsze zrozumienie formalnie zatwierdzonych przez producenta wzorców realizacji poszczególnych etapów procesu sprzedaży nowych samochodów – procedur.

Ze względu na to, że autoryzowany dealer jest zobowiązany do efektywnego umieszczania znaku towarowego dostawcy w widocznym miejscu na dostarczonych przez niego komponentach, uczestnictwo w tym kanale dystrybucji wymaga dopasowania działalności handlowej i serwisowej. Znajduje to wyraz w działaniach związanych z zalecaną przez kluczowego dostawcę identyfikacją wizualną (*corporate identity* – CI) służącą kreowaniu wizerunku firmy na rynku. Dzięki temu producent za pośrednictwem kluczowego dostawcy zaleca temu i innym jego autoryzowanym dealerom (sprzedawcom) dostosowanie symboli i zachowań w celu uzyskania czytelnej i spójnej identyfikacji rynkowej i wyróżnienia spośród konkurencyjnych marek.

W kanale dystrybucji samochodów relacje odbiorcy (autoryzowanego dealera) z kluczowym dostawcą cechują się pewnym poziomem zależności odbiorcy od dostawcy, wynikającym z ponoszenia nakładów tego pierwszego na rzecz relacji, które nie mogą być odzyskane po jej zakończeniu lub są trudno zbywalne. Jeśli w grę wchodziłaby jednak zmiana kluczowego dostawcy, wiązałoby się to z ponownym zainwestowaniem czasu i zasobów finansowych w dostosowywanie do standardów innej marki. W tym wypadku zmiana kluczowego dostawcy jest równoznaczna z opuszczeniem dotychczasowego kanału dystrybucji samochodów.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, wykorzystując relacje z partnerami zewnętrznymi jako narzędzie osiągnięcia i utrzymania relacyjnej przewagi konkurencyjnej [18, s. 80–95], muszą zapewnić trwałość cech aktywów dedykowanych relacji wyróżniających je na tle konkurentów.

Początkowe inwestycje w specyficzne aktywa zapewniają warunki do kolejnych inwestycji. Występuje więc efekt kumulacji poprzednich i obecnych inwestycji w dedykowane aktywa, który popycha przedsiębiorstwa zaangażowane w relacje do kolejnych inwestycji, gdyż ich zaniechanie mogłoby się okazać z ich punktu widzenia nieopłacalne. Czynniki te w podejściu relacyjnym do przewagi konkurencyjnej zostały zidentyfikowane jako jej determinanty.

Choć partnerzy relacji mogą generować rentę relacyjną poprzez inwestycje w specyficzne aktywa dedykowane relacji, to ich motywacja do podejmowania tych inwestycji może być obniżana tym, że im bardziej kospecjalizowane są zasoby, tym niższa jest ich wartość w alternatywnych zastosowaniach. Nadto trudna do określenia wartość specyficznych aktywów naraża ich właściciela na ryzyko oportunistyczne w stopniu większym niż w wypadku zasobów uniwersalnych (ogólnych) [9, s. 660–679]. Zatem inwestycje odbiorców (tu autoryzowanych dealerów) w specjalistyczne aktywa mogą zwiększyć zagrożenie oportunistycznym ze strony pozbawionych skrupułów partnerów zewnętrznych. W tym świetle interesujące wydają się badania związku między zaufaniem do partnera zewnętrznego a jego inwestycjami w dedykowane aktywa w celu podtrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1.
2. Barney J.B., Hansen M.H. (1994), *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, vol. 15.
3. Blumberg B.F. (2001), *Cooperation Contacts Between Embedded Firms*, Organization Studies, vol. 22, no. 5.
4. Bosse D.A. (2009), *Bundling Governance Mechanisms to Efficiently Organize Small Firm Loans*, Journal of Business Venturing, vol. 24, no. 7.
5. Cumming D.J. (2005), *Agency Costs, Institutions, Learning, and Taxation in Venture Capital Contracting*, Journal of Business Venturing, vol. 20, no. 5.

6. Czakon W. (2009), *The Building Blocks of a Relational Capability – Evidence from the Banking Industry*, International Journal Entrepreneurial Venturing, vol. 1, no 2.
7. David R.J., Han S.K. (2004), *A Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics*, Strategic Management Journal, vol. 25.
8. De Vita G., Tekaya A., Wang C.L. (2011), *The Many Faces of Asset Specificity: A Critical Review of Key Theoretical Perspectives*, International Journal of Management Reviews, vol. 13.
9. Dyer J.H., Singh H. (1998) *The relational view: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, Academy of Management Review, vol. 23, no. 4.
10. Frazier G.L., Suaamers J.O. (1986), *Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution*, Journal of Marketing Research, vol. 23, no. 5.
11. Geyskens I.J., Steenkamp B.E.M., Kumar N. (2006), *Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-analysis*, Academy of Management Journal, vol. 49.
12. Gospodarek T. (2011), *Użyteczność oraz aspekty behawioralne w modelu RBV*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
13. Hoffman W.H., Neumann K., Speckbacher G. (2010), *The Effect of Interorganizational Trust on Make-or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism-Dependent and Opportunism-Independent Effects of Trust*, European Management Review, vol. 7.
14. Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H. (2008), *Comparing the Resource-based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover Vertical Alliances*, Strategic Management Journal, vol. 29, no. 9.
15. Nevo S., Wade M.R. (2010), *The Formation and Value of It-enabled Resources: Antecedents and Consequences of Synergistic Relationships*, MIS Quarterly, vol. 34, no. 1.
16. Peteraf M.A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*, Strategic Management Journal, vol. 14, no. 3.
17. Romanowska M. (2011), *Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
18. Selnes F., Sallis J. (2003), *Promoting Relationship Learning*, Journal of Marketing, vol. 67, no. 3.
19. Skalik J., Głuszek E. (2002), *Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
20. Stafford E.R. (1994), *Using Cooperative Strategies to Make Alliances Work*, Long Range Planning, vol. 27, no. 3.
21. Theoharakis V., Sajtos L., Hooley G. (2009), *The Strategic Role of Relational Capabilities in the Business-to-Business Service Profit Chain*, Industrial Marketing Management, vol. 38, no. 8.
22. Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 5, no. 2.
23. Williamson O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, vol. 36.
24. Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

Dorota Wójcik-Kośla

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORÓW WYSOKIEJ KONKURENCJI W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Skuteczne zarządzanie to umiejętność połączenia wiedzy praktycznej i teoretycznej z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, tak aby można było znaleźć odpowiedzi na pytania: W jaki sposób wykorzystać szansę i wygrać walkę z agresywną konkurencją? Jak zabezpieczyć się przed zagrożeniami? Jak ukryć słabe i wykorzystać mocne strony przedsiębiorstwa? Co stanowi przyczyny sukcesu czy porażki? Strategiczne wybory, których dokonuje przedsiębiorstwo, stanowią bardzo ważny aspekt badawczy w celu poszukiwania dobrych praktyk biznesowych. W artykule zostaną zaprezentowane częściowe wyniki badań, które były przeprowadzone w 2012/2013 r. wśród menedżerów przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach wysokiej konkurencji.

Słowa kluczowe: strategie, wybory strategiczne, konkurencja.

STRATEGIES OF HIGHLY COMPETITIVE BUSINESS SECTORS IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: Effective management this is the ability to combine practical and theoretical knowledge in the field of business management, so that you can find answers to the following questions: How should I take a chance and win the battle against aggressive competition? How to protect yourself from the dangers? How to hide weaknesses and capitalize on the strengths of the enterprise? What is the cause of success or failure? Strategic choices made by the company are a very important aspect of research in search of good business practices. This article will present partial results of tests carried out in 2012/2013 year among managers of enterprises operating in highly competitive sectors.

Keywords: strategies, strategic choices, competition.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa w swoim działaniu według P.F. Druckera opierają się na teorii biznesu, co oznacza, że mają wypracowane założenia dotyczące rodzaju działalności, określone cele organizacyjne i sposoby definiowania osiągniętych wyników oraz określony rynek docelowy wraz z jego potrzebami [2, s. 43].

Jak pisze M.E. Porter, każde przedsiębiorstwo posiada strategię sformułowaną świadomie lub przypadkowo. Strategia może być celowo opracowana w toku procesu planowania lub też może być efektem działalności różnych komórek funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W takim przypadku każdy dział będzie funkcjonował zgodnie ze swoją orientacją i motywacją kadry kierowniczej, co może nie złożyć się na spójną i najlepszą strategię [8, s. 13]. Zdarza się jednak, że strategie powstają, mimo że nie zostały opracowane w procesie planowania, w takim wypadku można wnioskować, iż są one wynikiem swobodnego procesu zdobywania wiedzy.

H. Mintzberg, charakteryzując strategię, pisze, że nie są one przykazaniami, które muszą być odtwórczo realizowane, gdyż strategię poznaje każdy menedżer w trakcie prowadzonych przedsięwzięć na podstawie doświadczenia i zdolności dostrzeżenia poza elementami tego, co ogólne [6, s. 192–193].

Umiejętność opracowania i wdrażania sprawnej strategii jest, ze względu na trudność i złożoność, prawdziwym testem na skuteczność i efektywność zarządzania. Strategia to trudna sztuka podejmowania właściwych decyzji, ale jednocześnie rzemiosło, które ma swoje reguły. Jest również nauką, w postaci analizy opartej na danych i faktach. Można więc twierdzić, że tworzenie strategii to proces nieustannego uczenia się.

1. Rola strategii przedsiębiorstwa

Strategia jest podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego, które w swoim procesie poszukuje odpowiedzi na pytania dotyczące egzystencji przedsiębiorstwa: Co chce osiągnąć przedsiębiorstwo? Jakie ma ono możliwości? Jak chce to osiągnąć? Odpowiedziami na te pytania będą: misja i cele przedsiębiorstwa, wyniki analizy strategicznej w postaci przedstawionych szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron potencjału organizacji, a także strategia.

W literaturze znajduje się różnorodność definiowania pojęcia strategii. Począwszy od definicji o charakterze militarnym, poprzez ujęcie ekonomiczne, do zarządczego.

Ewolucja pojęcia strategii jest wynikiem rozwoju nauki oraz kumulacji doświadczeń praktycznych. Ogromna dynamika rozwoju koncepcji teoretycznych jest czymś naturalnym i bardzo wartościowym, gdyż bogactwo intelektualne i badania naukowe wypracowują nowe koncepcje skutecznej strategii, a każda koncepcja ma istotne implikacje teoretyczne i konsekwencje praktyczne [7, s. 9].

Pojęcie strategii autorzy formułowali w zależności od reprezentowanej dyscypliny oraz orientacji badawczej, jednakże mimo odmiennych treści w każdym przypadku strategia stanowiła wyraźny stosunek kierownictwa do obrony przedsiębiorstwa przed zagrożeniami oraz działania wpływającego na rozwój organizacji [3, s. 117].

Problematyka strategii przedsiębiorstwa związana jest przede wszystkim z takimi twórcami, jak H.I. Ansoff, A.D. Chandler, P.F. Drucker, G. Hamel, H. Mintzberg, M.E. Porter, C.K. Prahalad, T. Peters, R. Waterman. Polski dorobek naukowy prezentują: A. Koźmiński, R. Krupski, K. Obłój, M. Romanowska, J. Rokita, A. Sopińska, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł i wielu innych badaczy.

Definiowania pojęcia strategii przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu można poszukiwać w drugiej połowie ubiegłego wieku. W latach 60. pojęcie to określano jako plan według szkoły tradycyjnej (Chandler, Ansoff, Andrews), zaś w latach 70 i 80. opisywano strategię jako wzorzec. Tak głosiła szkoła ewolucyjna (Lindbloom, Mintzberg, Quinn). Szkoła pozycyjna, reprezentowana głównie przez Portera, opisywała strategię jako pozycję rynkową. Natomiast od lat 90. strategię określa się jako zbiór kluczowych kompetencji (Hamel, Prahalad), zasobów (Grant, Amit) i umiejętności (Barney, Petraf).

Definicje strategii według różnych autorów przedstawia tabela 1.

Z przeglądu definicji zawartych w tabeli wynika, że nie można jednoznacznie uściślać terminu strategii, gdyż ma on charakter eklektyczny. Reasumując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że strategia jest planem działania realizowanym poprzez wzorce i modele biznesowe, które pozycjonują przedsiębiorstwo w otoczeniu, ze szczególnym uwzględnieniem pozycji konkurencyjnej, którą na podstawie kluczowych kompetencji, zasobów i umiejętności firma stara się przetworzyć w przewagę konkurencyjną, co oznacza, że staje się tożsamością przedsiębiorstwa.

Sprawne i skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia, nasilonej konkurencji, ciągłej zmienności i niepewności wymaga od menedżerów nie tyle umiejętności rozwiązywania problemów, ile szybkości ich identyfikacji, strukturyzacji, analizy i zrozumienia [15, s. 9].

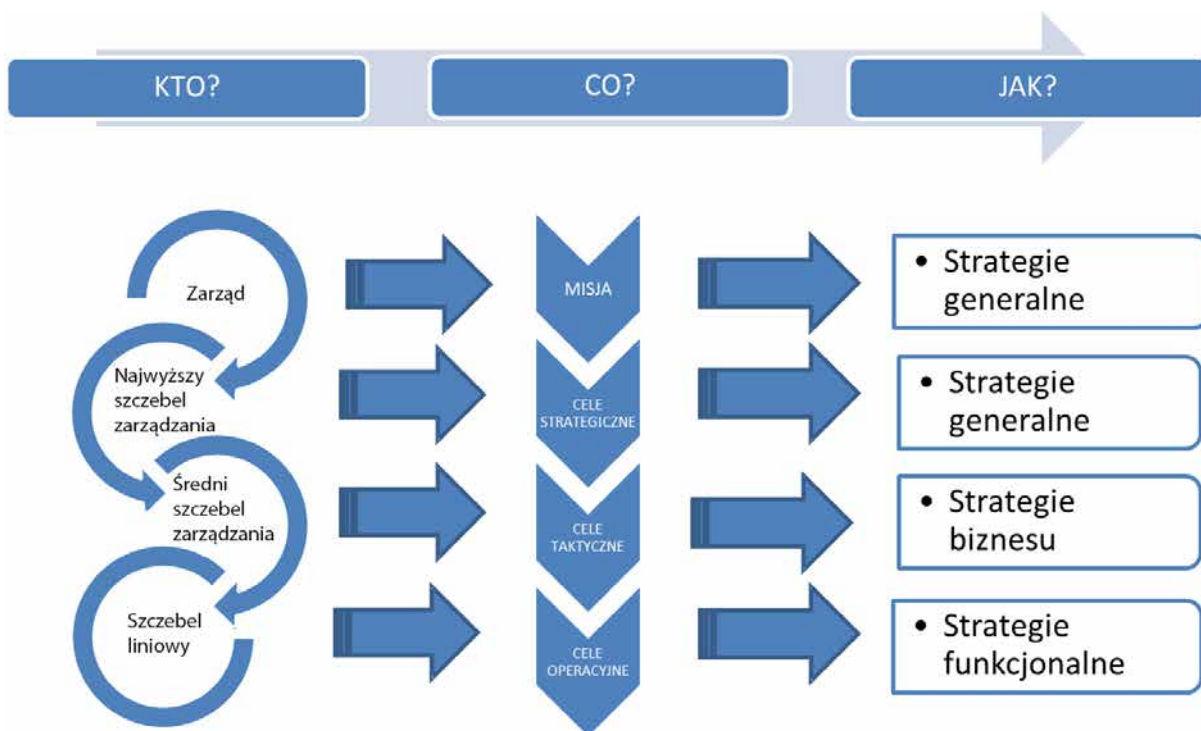
Tabela 1. Definicje strategii według różnych autorów

Autor	Definicja strategii
Andrews K.	strategia jest zestawem celów, parametrów docelowych i podstawowych założeń oraz planów niezbędnych do osiągnięcia tych celów, wyrażonych w taki sposób, aby można było określić, jakimi interesami zajmuje się firma
Bent K.	strategia jest połączeniem zasobów w schematy zintegrowanych działań, dla zdobycia wyraźnej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia określonych celów
Chandler A.D.	strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów
Drucker P.F.	strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne. Jest testem dla teorii biznesu, tzn. dla zbioru założeń, celów, sposobów definiowania rezultatów, identyfikacji klientów oraz ich potrzeb
Gerard K.	strategia jest wiedzą i sztuką stosowaną w organizacji, polegającą na mobilizowaniu i łączeniu zasobów w celu osiągnięcia sprawności i wydajności i zmniejszenia niepewności
Gluck W.F.	strategia jest nadrzędnym i integratywnym planem, określającym korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia
Hamel G., Prahalad C.K.	strategia to wszechstronny plan działania, wyznaczający kierunki i wskazujący, jak należy rozdzielać zasoby, żeby realizować misję organizacji i osiągnąć jej cele, przy utrzymaniu przewagi konkurencyjnej
Itami H.	strategia firmy określa ramy działalności biznesowej firmy i dostarcza wskazówek w zakresie koordynacji działalności tak, aby firma mogła radzić sobie z wpływem zmieniającego się otoczenia
Kozłowski A.	strategia to świadomie przyjęty i konsekwentnie realizowany przez dłuższy czas sposób utrzymania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej
Mintzberg H.	strategia jest to świadome i zamierzone działanie poprzez sformalizowany model, który zmierza do realizacji określonych celów, takich jak korzystna pozycja na rynku i jej umacnianiu w przyszłości
Obłój K.	strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy
Porter M.E.	strategia to opracowanie formuły, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować
Rokita J.	strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażane jej przewagą konkurencyjną
Romanowska M.	strategię definiuje się jako program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia
Sudoł S.	strategia jest to koncepcja działania w dłuższym horyzoncie czasu, biorąca pod uwagę przewidywane zmiany w otoczeniu, a także przewidywane zmiany wewnętrzne w zasobach i warunkach działania przedsiębiorstwa
Tubielewicz A.	strategia jest to zintegrowany i skoordynowany program działań podejmowanych przez naczelne kierownictwo zgodnie z misją i celami organizacji
Zaorska A.	strategia jest sztuką tworzenia wartości, obejmującą zintegrowany i skoordynowany zbiór działań podejmowanych w celu wykorzystania zasadniczych kompetencji oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej

Źródło: Na podstawie: [3, s. 117–118; 7, s. 13; 8, s. 23; 9, s. 20–26; 13, s. 241; 14, s. 298–301].

Menedżerowie, opracowując przedsięwzięcia bieżące i przyszłe warunki, działają w złożonych sieciach interpersonalnych, na różnych poziomach zarządczych. Powinni koncentrować się na celach strategicznych i taktycznych przy zachowaniu dostatecznej elastyczności, umożliwiającej im opanowanie bieżących celów i zadań, wykorzystując krótkookresowe okazje w miarę ich występowania. Nie wszystkie strategie opracowuje się w tym samym czasie, są one bowiem złożone i pełne wymagań, a wdraża się je krok po kroku. Wiele strategii zmienia się i rozwija poprzez wprowadzanie modyfikacji. Są to strategie rozwijające się jako efekty decyzji kadry kierowniczej uczącej się na doświadczeniu i weryfikującej ją.

Jak pisze Mintzberg, występuje tu ważny element mistrzostwa, który przez działanie menedżerów w warunkach stresu i szybkiego tempa mogą odrzucić nowo pojawiające się strategie w ramach stosowania formalnych modeli planowania. Mintzberg uważa również, że to właśnie pojawiające się nowe strategie mają większą szansę umożliwiającą menedżerom i przedsiębiorstwom wdrażanie strategii, a nie jedynie ich formułowanie [6, s. 192–193; 12, s. 143]. Zależności pomiędzy kadrą kierowniczą a odpowiedzialnością za realizację celów i wdrażaniem strategii według poziomów zarządczych przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Poziomy realizacji strategii przez kadrę kierowniczą

2. Typologia strategii przedsiębiorstwa

W zarządzaniu strategicznym ukształtowało się wiele podejść i klasyfikacji strategii. Kryteria dotyczą m.in. wymiaru hierarchicznego i specjalizacji stopnia aktywności kierownictwa, stosunku do konkurencji oraz sposobu konkurowania, zasięgu działalności, kierunków zmian czy ze względu na rynek i produkt. Jednakże podstawowym podziałem strategii jest klasyfikacja strukturalna, która wyróżnia strategie według poziomów zarządzania: generalne, biznesu i funkcjonalne.

Strategie generalne (ogólne, korporacji) dotyczą przedsiębiorstwa jako całości. Dokonywane w tym zakresie wybory strategiczne prowadzą do wchodzenia organizacji do konkretnego sektora lub wychodzenia z niego, dziedzin (rodzaju) działalności gospodarczej. Wybory odnoszą się także do alokacji zasobów dla poszczególnych dziedzin działalności. Strategia na poziomie organizacji wyznacza również relacje z otoczeniem. Do najbardziej znanych strategii możemy zaliczyć strategie koncentracji, integracji poziomej i pionowej, stabilizacji, zawężenia pola działania czy nawet likwidacji, restrukturyzacji i dywersyfikacji [1, s. 73–74; 3, s. 121; 4, s. 88].

Strategia biznesu (konkurencji) – jej zakres dotyczy wyboru zachowań strategicznych w celu zdobycia korzystnej pozycji w sektorze i na rynku. Konkurowanie to nie tylko walka z już istniejącymi na rynku, ale także wchodzącymi na niego rywalami, czy też pojawiającymi się substytutami [8, s. 16].

Według M. Portera istnieją trzy skuteczne strategie. Są to: przywództwo kosztowe, przywództwo jakościowe i focus (ogniskowa). Koncepcja Portera była przedmiotem ostrej krytyki. Zarzucano jej przede wszystkim prezentowanie przewagi zróżnicowania i niskich kosztów jako wyrobu alternatywnego. Alternatywność dwóch podstawowych strategii Portera wynikała z przyjęcia założenia, że do każdej z nich dochodzi się innymi drogami [10, s. 218]. Dzisiejsze przedsiębiorstwa dążą do łączenia tych strategii, w konsekwencji czego coraz częściej spotykamy strategie mieszane.

Strategie mieszane (zintegrowane, hybrydowe) porównuje się do „swoistej hybrydy”, tzn. połączenia dwóch, a czasem trzech cech modelowych strategii. W praktyce oznacza to, że producent może oferować produkt bądź usługę po atrakcyjnej cenie, dobrze dopasowaną do określonej grupy klientów oraz ich potrzeb [16, s. 188].

Należy również wspomnieć o spotykanych strategiach „błękitnych oceanów”, które są mistrzowskimi działaniami w tzw. wolnych przestrzeniach rynkowych.

Strategie funkcjonalne znajdują się w obszarze określonych funkcji organizacyjnych, takich jak sprzedaż i marketing, produkcja i technologia, rozwój potencjału ludzkiego, finanse i inwestowanie, badania i rozwój [3, s. 125–126].

Dotychczasowe trzy poziomy strategii (poziomy agregacji) uzupełnia się o poziom czwarty, określany poziomem sieci. Strategie poziomu sieci rozumiane są przez różnorodną współpracę dwóch lub nawet dziesiątek organizacji. Są to najczęściej: alianse, kooperacje, sieci wirtualne, klastry (grona) i wiele innych.

3. Charakterystyka badań

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w latach 2012–2013, przy użyciu różnych metod i technik badawczych, np. wywiadów za pomocą kwestionariusza, wywiadów pogłębionych za pomocą metod naracyjnych, metody obserwacji oraz analizy dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstw, specyfiki branż.

Strategie przedsiębiorstw zostaną przedstawione z wykorzystaniem wyników badań zrealizowanych na próbie badawczej, którą stanowi 166 menedżerów polskich i zagranicznych (Rosja, Turcja, Portugalia, Izrael), wyższego i średniego szczebla zarządzania z 60 przedsiębiorstw, które funkcjonują w wysokokonkurencyjnych sektorach. Sektory te charakteryzują się dużym rozmiarem rynku oraz wysokimi obrotami, znaczną liczbą konkurentów, których cechuje występowanie efektu uczenia się, różnicowania produktów, szybkie tempo zmian technologicznych, ostra rywalizacja często przy jednoczesnym działaniu w ramach różnego rodzaju współpracy. Mają zasięg głównie międzynarodowy, wręcz globalny. Są to m.in. sektory: lotniczy, motoryzacyjny, budowlany i energetyczny, wsparcie biznesowe oraz sektor farmaceutyczny i kosmetyczny. Przedsiębiorstwa scharakteryzowano według następujących zmiennych: formy organizacyjnej, profilu działalności, zasięgu działalności oraz wielkości zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa odnośnie do profilu działalności oraz rodzaju oferowanego produktu wskazywały więcej niż jedną cechę. Jest to spowodowane coraz częstszą dywersyfikacją działalności. I tak największa grupa badanych przedsiębiorstw zajmuje się transportem: 26%, w tym wypadku jest to transport lotniczy. Następny profil działalności to handel hurtowy 19%, produkcja 11%, zaawansowane technologie 11%. Również wiele wskazań (19%) dotyczyło pozycji inne, respondenci zaznaczali tę pozycję, mając na myśli usługi okołoprodukcyjne lub okołosprzedawcze, doradztwo, projektowanie, wsparcie biznesowe itp.

Charakterystykę przedsiębiorstw według wybranych zmiennych prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw

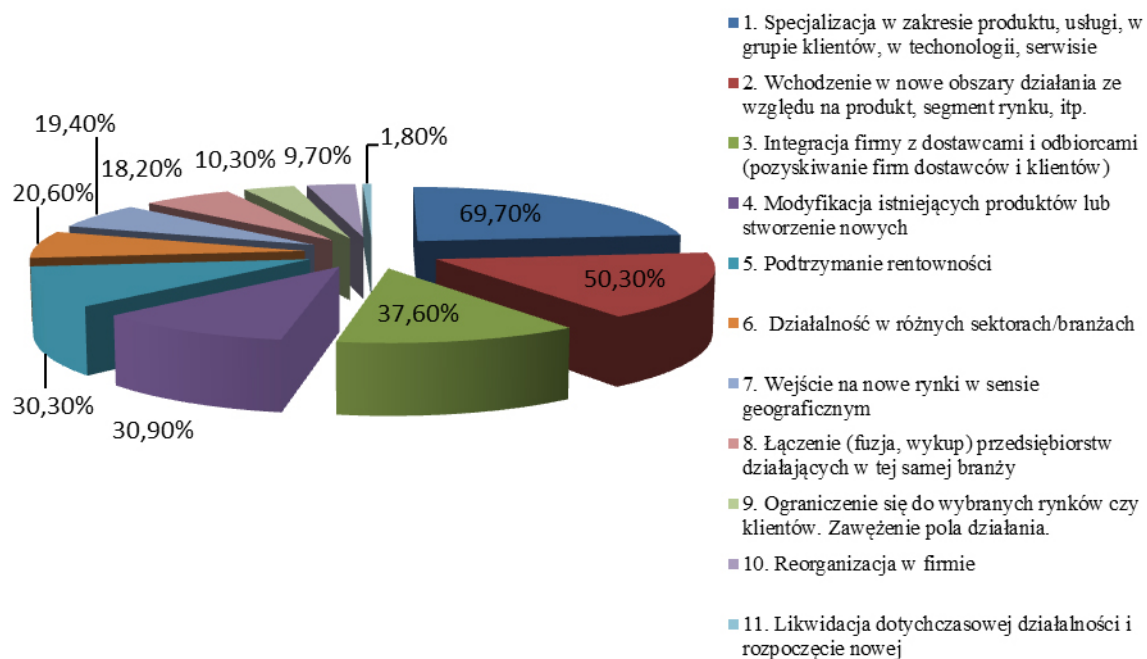
Cechy przedsiębiorstw		ilość	%
Wielkość	Mikroprzedsiębiorstwa	3	5
	Małe przedsiębiorstwa	4	7
	Średnie przedsiębiorstwa	15	25
	Duże przedsiębiorstwa	38	63
Forma prawna	Państwowe	3	5
	Spółka Akcyjna	23	38
	Spółka zoo	30	50
	Prywatne	1	2
	Inna forma	3	5
Zasięg dział.	Krajowy	2	3
	Międzynarodowy	33	55
	Globalny	25	42
Profil działalności	Produkcja	7	11
	Handel detaliczny	5	8
	Handel hurtowy	12	19
	Transport	17	26
	Zaawansowane technologie	7	11
	Finansowo-ubezpieczeniowy	1	1,5
	Budowlany	2	3
	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	1	1,5
	Inne	12	19

4. Strategie działania badanych przedsiębiorstw¹

Na wstępie uzyskanych informacji należy stwierdzić, że zdecydowana większość badanych menedżerów, bo 81,9%, opowiada się za tezą, że opracowane strategie w procesie planowania wpływają na skuteczniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zwłaszcza w procesie budowania konkurencyjności. Natomiast jedynie 12% respondentów prezentowało poglądy, iż w precyzowaniu strategii powinno się uwzględniać pojawiające się zmiany. Wśród badanych respondentów 4,4% wskazywało potrzebę konstruowania strategii w zakresie bieżących działań, a tylko 1,8% kadry kierowniczej mówiło, że nie należy precyzować strategii, gdyż często trzeba zmieniać plany ze względu na zmieniające się uwarunkowania.

Analizując dane dotyczące stosowanych strategii generalnych, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa wprowadzają dużą różnorodność działań. Respondenci mogli zaznaczyć do trzech obszarów działań, gdzie dominująca okazała się strategia koncentracji (115 wskazań). Następną wskazywaną strategią była dywersyfikacja, którą zaznaczyło 83 badanych menedżerów. Ważnymi podejmowanymi decyzjami strategicznymi dla dalszego efektywnego funkcjonowania firm według badanych menedżerów były: integracja pionowa (62 respondentów), modyfikacja produktów lub tworzenie nowych (51 respondentów) oraz strategie utrzymania obecnej pozycji (50 respondentów).

¹ Prezentowane w niniejszym artykule wyniki badań stanowią jedynie część projektu badawczego, który dotyczył problematyki czynników kształtujących prorynkową orientację kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla w sektorach wysokokonkurencyjnych.



Rysunek 2. Realizowane strategie generalne według menedżerów badanych przedsiębiorstw

Na podstawie danych dotyczących stosowanych strategii konkurencji można wnioskować, że przedsiębiorstwa podejmują decyzje taktyczne głównie w obszarze strategii przywództwa jakościowego, jednocześnie starając się wprowadzać mechanizmy obniżania kosztów. Stosowane działania konkurencyjne według badanych respondentów prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Strategie konkurencji badanego obszaru

Lp.	Strategie konkurencji	Częstość
1.	Wysoka jakość obsługi	129
2.	Obniżanie kosztów jednostkowych	85
3.	Kompleksowość usług	84
4.	Budowanie marki	83
5.	Ścisłe dopasowanie produktu do potrzeb klienta	82
6.	Minimalizacja kosztów całkowitych	76
7.	Efektywna dystrybucja i serwis	69
8.	Skracanie procesów	64
9.	Poszukiwanie tańszych źródeł dostaw	63
10.	Stosowanie nowoczesnych technologii	61
11.	Szeroki wachlarz asortymentowy	55
12.	Redukcja pośredników	53
13.	Zróżnicowanie produktów	51
14.	Częsta kontrola wydajności zadań	50
15.	Stałe wprowadzanie nowych produktów	47

We wszystkich analizowanych przedsiębiorstwach kadra menedżerska stwierdzała skuteczność podjętych działań zarówno w obszarze strategii generalnych, jak i biznesu, co przekładało się na wzrost i rozwój firm, wyniki finansowe oraz pozycje rynkowe.

Podsumowanie

Strategia ma miejsce tam, gdzie podejmuje się decyzje strategiczne określające kierunki rozwoju zarówno dotyczące całości przedsiębiorstwa, jak i działań rynkowych. Strategia jest czymś nieodzownym, co posiada każde przedsiębiorstwo, lecz czasami jest ona niepewna, improwizowana, co jest najczęściej skutkiem przypadkowych decyzji kadry menedżerskiej.

Strategia powinna się koncentrować na tworzeniu nowych wartości w firmie. Należy pamiętać, że jedyną stałą jest ciągła zmienność, a twórczy potencjał i wrażliwość na nowe wpływy powinny oznaczać elastyczność i umiejętność dopasowania się. Firmy, podejmując walkę o rozwój czy przetrwanie, mają świadomość wyzwań stawianych zarówno ze strony rynku, jak i konkurentów. Przedsiębiorstwa i ich menedżerowie coraz częściej muszą dokonywać szybkiego dopasowania strategii do zmienności otoczenia, co w konsekwencji powoduje ewolucję strategii i wymusza użycie nowych instrumentów konkurowania.

Na podstawie wyników badań można wnioskować, że przedsiębiorstwa coraz częściej różnicują swoje działania w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Starają się dopasować decyzje do wymogów rynku, jednocześnie wyróżniając swoje kampanie wśród konkurentów.

Bibliografia

1. Drążek Z., Niemczynowicz B. (2003), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
2. Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa.
3. Galata S. (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa.
4. Janasz K., Jamasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa.
5. Lachiewicz S. (2007), *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa.
6. Mintzberg H. (2012), *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Obłój K. (2001), (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
8. Porter M.E. (2006), *Strategia konkurencji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
9. Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
10. Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
11. Romanowska M. (2004), *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
12. Schermerhorn J.R. (2008), *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa.
13. Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa.
14. Tubielewicz A. (2004), *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
15. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
16. Zelek A. (2009), *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin.

PROPOZYCJA WARSTWOWEGO MODELU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Streszczenie: Artykuł jest pochodną badań przeprowadzonych w trakcie projektu dla dużej spółki usług komunalnych organizującej po raz pierwszy systematyczne zarządzanie wiedzą korporacyjną z zakresu: badań nad technologiami, techniki konstruowania oraz budowania sieci i urządzeń, organizacji produkcji, organizacji świadczenia usług. Na użytek projektu przeprowadzono analizę różnych koncepcji zarządzania wiedzą, która wykazała brak jednolitego podejścia oraz trudność w rozwiązaniu zadania wdrożeniowego na bazie tylko jednej dobranej koncepcji. Wynikiem badań jest wdrożenie rozwiązania bazującego na wyodrębnieniu trzech cykli procesowych składających się na przetwarzanie wiedzy oraz zaproponowanie czterowarstwowego modelu zarządzania wiedzą wykorzystującego w każdej z warstw inną z koncepcji zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: wiedza, mądrość, proces przetwarzania wiedzy, zarządzanie wiedzą, model zarządzania wiedzą.

PROPOSAL FOR A LAYERED MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: This article is derived from surveys carried out during the project for a large district utilities company organizing the first systematic management of corporate knowledge in the field: technology research, construction techniques and building networks and devices, organization of production, organization of services. For the purpose of analysis was carried out different concepts of knowledge management, which showed no uniform approach and the difficulty in solving the task implementation based on only one selected concept. The result of the research is to implement a solution based on the separation of the three cycles that make up the process of knowledge processing and propose a four-level model of knowledge management uses in each layer different from the concept of knowledge management.

Keywords: knowledge, wisdom, knowledge processing, knowledge management, knowledge management model.

Wprowadzenie

Problem badawczy wywodzi się z potrzeb praktycznego przedsięwzięcia wdrażania systemu zarządzania wiedzą w konkretnej organizacji, które wymagało określenia struktury procesu przetwarzania wiedzy oraz modelu zarządzania tym procesem.

Przyjęto dość oczywiste założenia bazujące na aktualnym stanie teorii zarządzania wiedzą, tj.:

- Zarządzanie wiedzą jest częścią zarządzania organizacją i obejmuje ogół procesów związanych z lokalizowaniem, pozyskiwaniem, tworzeniem, transferem, wykorzystywaniem i retencją wiedzy dla celów organizacji, w tym do celów analizy, planowania, działania operacyjnego i kontroli.
- W tym ujęciu wiedza jest związana z rozumowaniem i poznawaniem przez człowieka, a zarządzanie wiedzą jest domeną organizacji, która socjalizuje ludzi z nią związanych oraz wykorzystuje informacje skodyfikowane w jej otoczeniu.

- Zarządzanie wiedzą w sferze instytucjonalnej jest oparte na analogii do posługiwania się wiedzą przez człowieka oraz grupy ludzi. Skuteczność takiego zarządzania wymaga, aby rozwiązania formalne i techniczne służące zarządzaniu wiedzą w organizacji były możliwie pod względem ich elastyczności do poziomu, jakim w sytuacjach pozyskiwania i korzystania z wiedzy wykazuje się człowiek.

1. Sedno klasycznej teorii zarządzania wiedzą

Teoria organizacyjnego tworzenia wiedzy zapoczątkowana przez Nonakę i Takeuchiego [3] kładzie nacisk na rolę wiedzy ukrytej i umożliwienie ciągłej przemiany jednego rodzaju wiedzy w drugi. Ten proces konwersji wiedzy ma cztery główne sposoby o charakterze procesowym (rozciągłe w czasie i przechodzące kolejno jeden w drugi): konwersja wiedzy ukrytej jednostki w wiedzę ukrytą grupy (socjalizacja), konwersja wiedzy ukrytej w wiedzę dostępną (eksternalizacja), konwersja wiedzy dostępnej w wiedzę dostępną dla organizacji (kombinacja), konwersja wiedzy dostępnej w wiedzę ukrytą (internalizacja). Na tym bazuje wzbogacony model Probst, Rauba i Romhardta [4], w którym zdefiniowano sześć podstawowych podprocesów oraz dwa cykle obiegu: wewnętrzny, tj. identyfikację, pozyskiwanie, rozwijanie, rozpowszechnianie, zachowywanie, wykorzystanie wiedzy, oraz zewnętrzny, który obejmuje cykl wewnętrzny oraz dodatkowo podprocesy: określanie celów i ocenę ich osiągnięcia.

W cyklu zewnętrznym określenie celów zarządzania wiedzą polega na ich wskazaniu z podziałem na normatywne, strategiczne i operacyjne. Cele normatywne określają działania nakierowane na organizację „wrażliwą na wiedzę”. Cele strategiczne definiują zapotrzebowanie na wiedzę, a także oczekiwane kompetencje organizacji w przyszłości. Cele operacyjne pozwalają wcielić cele normatywne i strategiczne w życie.

W cyklu wewnętrznym następuje identyfikacja wiedzy (jakie zasoby danych, informacji i wiedzy znajdują się wewnątrz organizacji, a jakie w jej otoczeniu, także jakich ekspertów organizacja posiada).

Pozyskiwanie wiedzy określa kanały takiego pozyskiwania, uwzględniając jej ilość oraz fragmentację. Rozwijanie wiedzy obejmuje działania tworzenia nowej wiedzy, indywidualnej i organizacyjnej. Rozpowszechnianie wiedzy to działanie w myśl zasady wiedzy koniecznej – kto i co powinien wiedzieć. Ten obszar powinien być wspierany przez technologie informacyjne [5]. Wykorzystywanie wiedzy to stosowanie jej zasobów w procesie produkcji lub świadczenia usług. Zachowywanie wiedzy zachodzi na trzech poziomach: indywidualnym (wiedza ekspercka powinna pozostawać w organizacji), zbiorowym (tworzyć obraz przeszłości organizacji oraz wypuklać zdobyte kompetencje) i techniczno-organizacyjnym (zapewnić dostęp do zasobów wiedzy), biorąc pod uwagę ciągłość procesu zarządzania wiedzą. Ocena wiedzy jest wyjściem poza cykl wewnętrzny i służy krytycznemu spojrzeniu na całość zarządzania wiedzą oraz zasobów samej wiedzy. Do takiej oceny służą np.: indeks kapitału intelektualnego, zrównoważona karta wyników, stopnie swobody zarządzania architekturą korporacyjną czy zarządzania procesowego [1, s. 75].

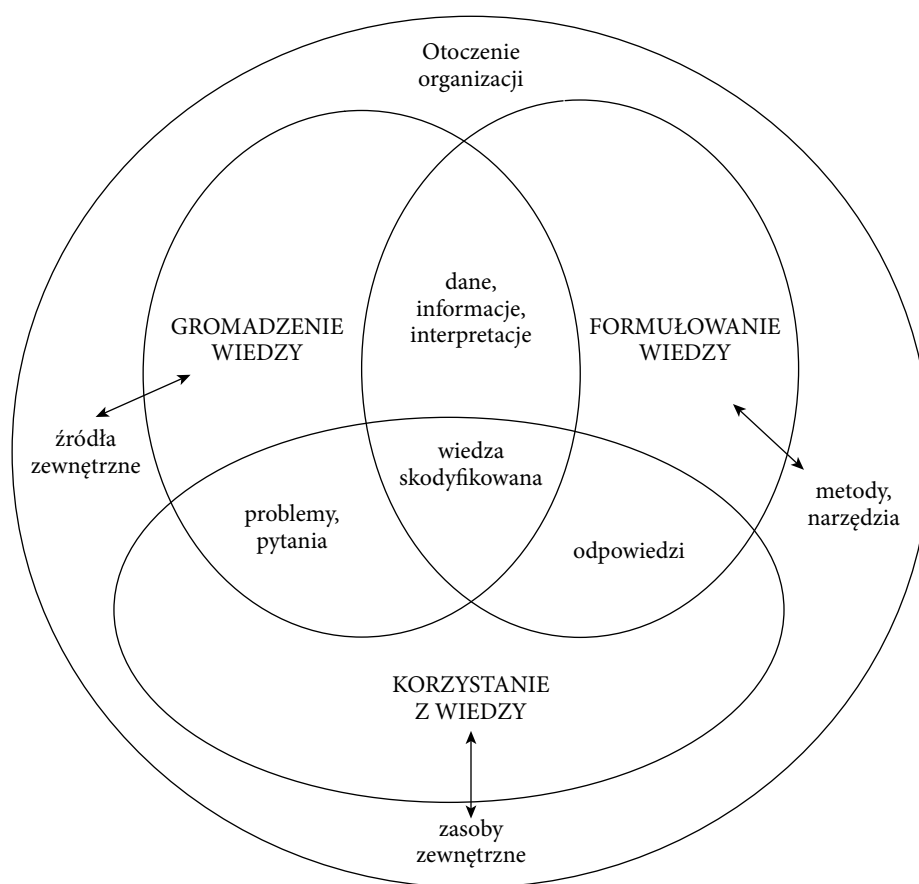
2. Proces zarządzania wiedzą w ujęciu autorskim

Proces zarządzania wiedzą przedstawiony powyżej ma charakter ogólny. Na użytek praktyki potrzebna jest jego operacjonalizacja. W tym celu przyjęto dodatkowe założenia:

- proces zarządzania wiedzą powinien realizować zasadę stałego doskonalenia, co w sposób szczególny odpowiada wyzwaniu, jakim jest skuteczne zarządzanie wiedzą;
- proces zarządzania wiedzą powinien być postrzegany analogicznie do procesu zarządzania jakością. Swoistość takich procesów polega na tym, że osoba odpowiedzialna za same procesy – ich właściciel – nie musi wnikać merytorycznie w bezpośrednie ich wyniki, a wobec tego monitoruje ich formalną i metodyczną poprawność, co stanowi mechanizm, który ma doprowadzić do generowania właściwych rezultatów przez pracujących nad zasobami wiedzy podzielonej na obszary, specjalistów i ich oprzyrządowanie.

Zaproponowana struktura procesu opiera się na trzech – współpracujących, ale przebiegających w odrębnych cyklach – spiralach działań o odmiennych funkcjach i naturze postępowania (rysunek oraz tabele 1 i 2). Struktura organizacyjna, powołana do zarządzania wiedzą, właściwie zajmuje się dwiema pierwszymi, tj. spiralą doskonalenia gromadzenia wiedzy i spiralą doskonalenia formułowania wiedzy (kodyfikowania), trzecia, czyli spirala doskonalenia korzystania z wiedzy, jest już w sferze bezpośrednio operacyjnej, w której wiedza jest wykorzystywana stosownie do potrzeb kształtowanych przez wymogi danej usługi biznesowej dostarczanej na rzecz klienta zewnętrznego lub wewnętrznego.

Analizując działania w procesie zarządzania wiedzą widzimy, że ze strony domeny zarządzania procesami biznesowymi generowane są pytania odzwierciedlające potrzeby¹, a adresatem staje się abstrakcyjna z takiej perspektywy spirala doskonalenia wiedzy. Trzeba mieć świadomość, że jest ona przede wszystkim mechanizmem, który powinien skutecznie doprowadzić do pozyskania wiedzy przez jej docelowego beneficjenta. W sensie organizacyjno-funkcyjnym źródłem niezbędnej wiedzy może być nawet ta sama komórka organizacyjna, która jej potrzebę zgłosiła. Na przykład ekipa naprawiająca awarię stwierdza rozbieżność między stanem faktycznym a dokumentacją i poszukuje osoby, która uczestniczyła w przeszłości w budowie tego fragmentu infrastruktury. Ta osoba może być nawet w tej samej ekipie remontowej, lecz zajęta zadaniami na innym odcinku. Informacja o tej osobie jako źródle wiedzy ukrytej będzie dostarczona w ramach procesu zarządzania wiedzą. W konsekwencji informacja taka powinna doprowadzić do ujawnienia tej wiedzy (wiedza znajduje się w posiadaniu większej liczby osób) i następnie skodyfikowania (przez uzupełnienie dokumentacji).



Idea procesu zarządzania wiedzą

Źródło: Na podstawie: [2; 3; 4]

¹ Jako potrzebę wiedzy należy rozumieć nie tylko bezpośrednie operacyjne potrzeby, ale też wszelkie pozyskiwanie wiedzy „na wszelki wypadek”, dla doskonalenia działania, podnoszenia kwalifikacji, poznawania możliwości rynkowych, postępu technicznego itd.

Tabela 1. Struktura procesowa zarządzania wiedzą

Domena zarządzania przedsiębiorstwem, w tym nadzorowania zarządzania wiedzą		
domena bezpośredniego zarządzania wiedzą		domena procesów biznesowych
spirala doskonalenia gromadzenia wiedzy (SDG)	spirala doskonalenia formułowania wiedzy* (SDF)	spirala doskonalenia korzystania z wiedzy (SDK)

*Z uwagi na działanie w formie spirali przez „formułowanie” należy rozumieć nie tylko pierwotne redagowanie/kompletowanie, ale i okresową aktualizację/modyfikowanie/uzupełnianie.

Tabela 2. Etapy procesu zarządzania wiedzą

Etap	Charakterystyka
1. (SDK) Potrzeby (sformułowane/ wy-czuwane): – Jaka wiedza jest potrzebna? – Kto takiej wiedzy potrzebuje?	Etap jest uruchamiany: – decyzją działania cyklicznego – potrzebą <i>ad hoc</i> , np. w trakcie usuwania awarii – decyzjami na podstawie obserwowania potrzeb rozwojowych, eksploatacyjnych, inwestycyjnych. Przejdźcie do etapu 2 lub do etapu 17, jeśli potrzebna wiedza jest już skodyfikowana
2. (SDG) Identyfikowanie potrzeb (badania potrzeb, problemy, pytania): – Jaka wiedza jest potrzebna? – Kto takiej wiedzy potrzebuje?	Działania mogą być: – samoistne i wynikać z zadań danego stanowiska/komórki, które powołane jest tylko do takich zadań – wynikiem aktywacji tego etapu w kolejnym przebiegu spirali doskonalenia – odpowiedzią na potrzebę zgłoszoną w trybie <i>ad hoc</i>
3. (SDG) Identyfikowanie źródeł potrzeb (wewnętrzne/zewnętrzne, ludzie/ instytucje/systemy/dokumenty): – Jaka jest luka wiedzy? – Gdzie ta wiedza się znajduje? – Kto wiedzę może dostarczyć?	Działania: – w pierw odwołują się do zasobów już zgromadzonej wiedzy jawnej, która jest posiadana – gdy jej brak, zwracają się do ustalenia innych źródeł wiedzy jawnej. W praktyce granica wobec etapu poprzedniego może być zatarta, ale bardzo istotne jest, w jakim trybie uruchomiono działania etapu poprzedniego
4. (SDG) Wskazywanie miejsc wiedzy ukrytej: – Kto jest dysponentem takiej wiedzy? – W jakim stopniu ma ona charakter wiedzy ukrytej?	Działania mogą być: – elementem systematycznego penetrowania potencjalnych miejsc wiedzy ukrytej – odpowiedzią na konkretne, o zdefiniowanej pilności, potrzeby, w tym jako osobna kategoria – pytania <i>ad hoc</i>
5. (SDG) Identyfikowanie beneficjentów wiedzy (komórki organizacyjne/ ludzie/systemy/dokumentacja)	Działania mają na celu określenie: – beneficjentów rutynowych, gdy poszukiwanie wiedzy ma charakter systematyczny, – dodatkowych beneficjentów w przypadku potrzeby wiedzy zgłoszonej w trybie <i>ad hoc</i>
6. (SDG) Identyfikowanie form przekazu/kodyfikowania/przechowywania/weryfikowania/aktualizacji. Relacja między źródłem wiedzy a jej beneficjentem	Działania mają na celu rozważenie: – czy ma to być relacja stała? – jakie uprawnienia, a jakie obowiązki mają jej strony? – jakie są formy przekazu?
7. (SDG) Klasyfikowanie wiedzy (wydzielanie obszarów, zagadnień, problemów, pytań)	Prowadzony jest monitoring rodzajów posiadanej i pozyskiwanej wiedzy. Wiedza nowa jest odpowiednio przypisywana. Ogół wiedzy jest cyklicznie poddawany ocenie klasyfikowania, szczególnie wiedzy pozyskanej w trybie <i>ad hoc</i>
8. (SDG) Organizowanie pozyskiwania wiedzy	Etapy poprzednie wskazują potrzebę transferu wiedzy, tj. działań formalnych, organizacyjnych i technicznych. Po tym etapie możliwe jest przejście do audytu (etap 21) lub powrót do etapu 2
9. (SDF) Określanie form przekazu/kodyfikowania/ przechowywania/ weryfikowania/aktualizacji)	Działania mają na celu praktyczne ustanowienie relacji, uprawnień, obowiązków i form, które zostały zidentyfikowane na etapie 6
10. (SDF) Dobór metod i narzędzi wyszukiwania	Możliwe jest sformalizowanie wyszukiwania
11. (SDF) Opisy obszarów wiedzy	– definiuje się obszar wiedzy, co zawęża poszukiwania potrzebnej wiedzy – ujawnia się wiedzę ukrytą – kodyfikuje się wiedzę na poziomie obszaru
12. (SDF) Opisy zagadnień w ramach obszarów	– definiuje się katalog zagadnień, co zawęża poszukiwania potrzebnej wiedzy – ujawnia się wiedzę ukrytą – kodyfikuje się wiedzę na poziomie zagadnień

Etap	Charakterystyka
13. (SDF) Opisy problemów w ramach zagadnień	<ul style="list-style-type: none"> - definiuje się katalog problemów, co zawęża poszukiwania potrzebnej wiedzy - ujawnia się wiedzę ukrytą - kodyfikuje się wiedzę na poziomie problemów
14. (SDF) Formułowanie odpowiedzi na pytania w ramach problemów	<ul style="list-style-type: none"> - definiuje się odpowiedzi na pytania, co zawęża poszukiwania potrzebnej wiedzy - ujawnia się wiedzę ukrytą - kodyfikuje się wiedzę na poziomie odpowiedzi
15. (SDF) Postępowania nietypowe (np. konsultacje)	Przeprowadzany fakultatywnie dla przypadków problemów, które są skomplikowane, nietypowe, angażujące różne zakresy danego obszaru wiedzy
16. (SDF) Archiwizowanie wiedzy (kopiowanie, archiwa wersji nieaktualnych)	Prowadzone są działania zabezpieczenia zasobów wiedzy. Kończy się spirala SDF, powrót do etapu 9 lub przełączenie do spirali SDK
17. (SDK) Dokumentacja korzystania z wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> - porcje wiedzy stabilnej zostają umieszczone w zasobach potrzebnych dla poszczególnych operacji lub stanowisk - powstają wskazówki/instrukcje jak pozyskiwać potrzebne porcje wiedzy zmiennej
18. (SDK) Szkolenia dotyczące korzystania z wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> - przekaz zasobów wiedzy w różnych ujęciach - nauka korzystania z wiedzy skodyfikowanej - poszukiwania wiedzy ukrytej. Etap zamyka spiralę SDK i możliwe jest przejście do etapu 19 lub powrót do etapu 1
19. (SDK) Administrowanie udostępnianiem wiedzy	Realizowane są ustalenia z etapów 6 i 9 odnośnie do techniki dostępu do wiedzy
20. (SDK) Administrowanie dostępem do wiedzy	Realizowane są ustalenia z etapów 5, 6 i 9 odnośnie do uprawnień dostępu do wiedzy
21. (SDG) Audyt adekwatności treści/form/metod/ narzędzi	Dokonuje się oceny, w przypadku dostrzeżonych niedoskonałości formułuje się zalecenia. Etap ten jest realizowany tylko co jakiś czas
22. (SDG) Audyt organizacyjnej sprawności zarządzania wiedzą	Dokonuje się oceny, w przypadku dostrzeżonych niedoskonałości formułuje się zalecenia. Etap ten jest realizowany tylko co jakiś czas

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem: [6 i 7].

3. Struktura warstwowa zarządzania wiedzą

Istnieje szereg koncepcji zarządzania wiedzą, a ich autorzy prezentują przekonanie, że jest możliwe rygorystyczne, jednolite według ich koncepcji podejście do tego zarządzania. W opozycji do takiego poglądu autor sugeruje podejście oparte na elementach kilku znanych koncepcji, łącząc je na zasadzie warstw postrzeganych analogicznie do tzw. warstwy OSI w telekomunikacji². Taka konstrukcja zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą pozwala w sposób skoordynowany, w odpowiedniej kolejności, w innym czasie i przez osobne grupy osób rozwiązywać kwestie organizacyjne, procesowe, zasobów czy polityki personalnej. Budowanie warstwowego zintegrowanego podejścia odbywa się od warstwy organizacyjnej aż po warstwę intelektu.

Tabela 3. Warstwy i podejścia formalne w zrównoważonym zarządzaniu wiedzą

Umowna warstwa	Dominujące podejście
Warstwa intelektu (relacje ludzi oraz interpretacja treści)	podejście behawioralne
Warstwa treści (obszary wiedzy)	podejście zasobowe
Warstwa operacyjna (ujawnianie wiedzy i zarządzanie nią)	podejście procesowe
Warstwa organizacyjna (strategia, struktura, audyt)	podejście systemowe

Źródło: Opracowanie własne inspirowane: [2, 7].

² Model ISO OSI RM jest traktowany jako model odniesienia (wzorzec) dla protokołów komunikacyjnych. Podstawowym jego założeniem jest podział systemów sieciowych na siedem warstw współpracujących ze sobą w ściśle określony sposób.

W warstwie organizacyjnej definiowane są kwestie struktury organizacyjnej dotyczące zarządzania wiedzą oraz role (zależności), uprawnienia i odpowiedzialności w zakresie celów zarządzania wiedzą. Są tu wykorzystywane elementy podejścia systemowego, zwłaszcza definiowanie zasad: tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy. W projekcie badawczym zaproponowano zmiany w strukturze organizacyjnej, w tym nowe role właściciela procesu zarządzania wiedzą oraz zarządców obszarów w poszczególnych analizowanych w projekcie obszarach wiedzy.

W warstwie operacyjnej określana jest struktura i zasady realizowania procesu zarządzania wiedzą. Są tu wykorzystywane elementy podejścia procesowego i zasady stałego doskonalenia. Podejście to zakłada, że zarządzanie wiedzą jest mierzalne. Służy temu dekompozycja procesu zarządzania na trzy powiązane spirale doskonalenia. Ich zadaniem jest gromadzenie wiedzy zgodnie z potrzebami, formułowanie wiedzy w kształcie przyjaznym użytkownikowi oraz właściwe z punktu widzenia organizacyjnego i operacyjnego korzystanie z zasobów wiedzy. Konwencja spirali doskonalenia zapewnia bieżący kompromis potrzeb i możliwości. W projekcie badawczym zaprojektowano proces zarządzania wiedzą oraz zaproponowano podstawowe procedury i instrukcje realizacji tego procesu na poziomie całej organizacji oraz odnośnie poszczególnych obszarów wiedzy.

W warstwie treści określane są zasoby wiedzy jawnej i swego rodzaju tropy kierujące do wiedzy ukrytej. Są tu wykorzystywane elementy podejścia zasobowego, w którym wiedza uważana jest za najważniejszy zasób firmy, bo postrzega się ją jako: kompetencje, umiejętności, zdolność do rozwiązywania problemów, umiejętność pozyskiwania wiedzy z otoczenia. W projekcie badawczym przeprowadzono ocenę zasadniczego charakteru treści wiedzy w analizowanych obszarach oraz wskazano sposoby jej pozyskiwania, kodyfikowania i udostępniania właściwe dla każdego obszaru.

W warstwie intelektu stosowane jest przede wszystkim podejście behawioralne, które służy socjalizowaniu wiedzy. W projekcie badawczym przedstawiono ocenę potrzeby korzystania z takiej warstwy zarządzania wiedzą w każdym z analizowanych obszarów oraz ocenę stopnia zaawansowania posługiwania się wiedzą intelektualną.

Praktyczne różnice w zarządzaniu wiedzą pomiędzy różnymi obszarami wiedzy uwidaczniają się wraz z rosnącą intensywnością w kolejnych warstwach. Na poziomie warstwy organizacyjnej budowana jest wspólna zadaniowa struktura organizacyjna zarządzania wiedzą w całej organizacji i relacje w niej obowiązujące. Na poziomie procesowym budowany jest mechanizm trzech spiral doskonalenia. Poziom treści w przypadku niektórych obszarów wiedzy bywa ostatnim, np. w obszarze wiedzy ściśle technicznej, w którym często korzysta się z wiedzy zawodowej o znormalizowanym kształcie. Warstwa intelektu nabiera znaczenia tam, gdzie operacyjna działalność jest naturalnie zmienna, trudna do standaryzacji, oparta na mechanizmach kumulowania indywidualnego doświadczenia/umiejętności, wymagająca trudnej syntezy, trudna też do ogólnego opisanie, a jeszcze trudniejsza do skodyfikowania.

Podsumowanie

Idea zrównoważonego zarządzania polega na poszukiwaniu możliwości integracji różnych koncepcji zarządzania i budowania z nich rozwiązań odpowiadających specyficznym potrzebom konkretnych organizacji. W zarządzaniu wiedzą realizacją takiego postulat są: czterowarstwowy model zarządzania wiedzą, który integruje cztery różne podejścia do tego zarządzania, dotąd traktowane jako konkurencyjne, oraz trzy procesowe spirale doskonalenia zarządzania wiedzą. Model ten został pokazany w kontekście działań ustanawiających system zarządzania wiedzą, którego ważnym elementem napędzającym jest idea stopniowego doskonalenia takiego systemu.

Bibliografia

1. Grudzewski W., Hejduk I. (red.) (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa.
2. Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
3. Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
4. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. SitarSKI K. (2010), *Informatyka w zarządzaniu wiedzą*, w: *Informatyka gospodarcza*, red. J. Zawila-Niedźwiecki, K. Rostek, A. Gąsiorkiewicz, t. 3, C.H. Beck, Warszawa.
6. Stabryła A. (red.) (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H.Beck, Warszawa.
7. Tabaszewska E. (2012), *Wdrażanie systemów zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Bernard Ziębicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

LEAN STARTUP JAKO NOWA KONCEPCJA ZWINNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘWZIĘCIAMI BIZNESOWYMI W WARUNKACH SKRAJNEJ NIEPEWNOŚCI

Streszczenie: W artykule przedstawiono założenia oraz metodyczne aspekty wdrażania nowej koncepcji zwinnego zarządzania przedsięwzięciami biznesowymi w warunkach skrajnej niepewności, określanego jako *lean startup*. Omówiono genezę oraz istotę *lean startup*. Wskazano związki pomiędzy *lean startup* i metodyką zwinnego zarządzania projektami. Scharakteryzowano etapy oraz narzędzia *lean startup*. W ostatniej części artykułu przedstawiono korzyści oraz ograniczenia stosowania tego podejścia w świetle dotychczasowych doświadczeń.

Słowa kluczowe: *startup*, *lean startup*, metodyki zwinne, produkt o minimalnym poziomie funkcjonalności.

LEAN STARTUP AS A NEW CONCEPT OF AGILE MANAGEMENT OF DELIVERING BUSINESS UNDER CONDITIONS OF EXTREME UNCERTAINTY

Abstract: The paper presents the assumptions and methodological aspects of the implementation of the new concept of agile project management in business under conditions of extreme uncertainty, defined as *lean startup*. The genesis and essence of *lean startup* have been described. The author points the relationship between *lean startup* and Agile methodology and characterizes the steps and tools of *lean startup*. In the last part of the paper the benefits and limitations of that approach based on the experience have been featured.

Keywords: *startup*, *lean startup*, agile methodology, minimum viable product.

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój technologii informatycznych oraz związanych z tym nowych kategorii potrzeb przyczynił się do pojawienia się nowej formy przedsiębiorczości, określanej jako *startupy*. Pomimo powszechności używania tego pojęcia, nie jest ono jednoznaczne. Steve Blank, jeden z głównych badaczy problematyki *startupów* oraz autor najbardziej znanych książek z tego zakresu, definiuje *startup* jako firmę lub organizację znajdującą się w początkowej fazie rozwoju, której działania skupiają się na poszukiwaniu powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego, gwarantującego rozwój [1, s. iii].

Pojęcie *startup* zostało spopularyzowane w okresie bańki internetowej w latach 1995–2001. Najwięcej tego typu przedsięwzięć powstało wówczas w Dolinie Krzemowej. Wiele z utworzonych wówczas *startupów* osiągnęło ogromny sukces rynkowy. Przykładem mogą być Facebook czy Google.

Startupy tworzone są również coraz częściej w Polsce. Aktywność w tym zakresie w ostatnim czasie określa przede wszystkim wynik programu realizowanego przez Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP). Dotychczas w ramach AIP powstało ponad 4 tysiące *startupów*. Wiele z nich odniosło znaczne sukcesy rynkowe. Jako przykłady można tutaj podać: Goldenline, Beds.pl, Chomikuj.pl, RoboCamp [8].

Zdaniem Dona Dodge'a, twórcy startupów dla Microsoft i Google i eksperta w tym obszarze, w krajach rozwiniętych gospodarczo startupy obecnie tworzą najwięcej nowych miejsc pracy. Bardziej niż duże firmy unowocześniają także technologię [12]. Niestety, większość startupów nie odnosi sukcesu rynkowego. Szacuje się, że średnio aż 75% z nich bankrutuje [2, s. 4].

Koncepcja *lean startup* stanowi propozycję nowego podejścia do zarządzania startupem, którego głównym celem jest zwiększenie skuteczności transformacji rozwijanego przedsięwzięcia w rentowną firmę. Koncepcja ta znajduje się dopiero w początkowym stadium rozwoju. Jej popularność jednak bardzo dynamicznie wzrasta na całym świecie.

W artykule przedstawiono założenia oraz metodyczne aspekty *lean startup*. Podjęto również próbę oceny omawianej koncepcji w świetle dotychczasowych doświadczeń.

1. Geneza i istota *lean startup*

Twórcą *lean startup* jest Eric Ries – amerykański przedsiębiorca, informatyk. Za oficjalną datę powstania koncepcji przyjmuje się rok 2008, kiedy to dwudziestodwuletni wówczas Ries przedstawił na blogu zatytułowanym *Startup Lessons Learned* założenia nowego podejścia do zarządzania przedsięwzięciami, związanego z tworzeniem startupów [11, s. 13]. E. Ries definiuje startupy jako instytucje „ludzkie”, stworzone z myślą o budowaniu produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności [11, s. 28]. Definicja ta wskazuje na trzy kluczowe elementy startupów:

- „ludzką instytucję” – startup jest organizacją o określonej strukturze, której główny zasób stanowią ludzie; jak każda organizacja wymaga on odpowiedniego zarządzania;
- „stworzone z myślą o budowaniu produktów lub usług”; zasadniczym elementem startupu jest nowy produkt lub usługa, poprzez startup następuje przejście od pomysłu na produkt lub usługę do powstałej na jego bazie firmy, która odnosi sukcesy rynkowe;
- „w warunkach skrajnej niepewności” – startupy od zwykłych firm różnią się znacznie większym poziomem niepewności dotyczącej ich rozwoju; cały pomysł opiera się na założeniu (hipotezie), że oferowane rozwiązanie zaspokoi potrzeby określonej grupy konsumentów.

Główną inspiracją dla Riesa były jego własne doświadczenia, w tym niepowodzenia, związane z udziałem w tworzeniu startupów, a także fascynacja japońskim podejściem do zarządzania, opartym na koncepcji *lean management*. Przygodę ze startupami Ries rozpoczął w 2001 r. Był współtwórcą portalu internetowego dla studentów – Catalyst Recruiting – umożliwiającego tworzenie profili osobowych i udostępnianie ich pracodawcom. Niestety, pomimo dobrego pomysłu, świetnego produktu, kompetencji i zaangażowania zespołu, startup zakończył się spektakularnym niepowodzeniem. Przyczyną tego był brak wiedzy, jak przekształcić pomysł na produkt w firmę odnoszącą sukcesy [11, s. 9–10]. W 2004 r. Ries zaangażował się w kolejne przedsięwzięcie, którego celem było opracowanie trójwymiarowej technologii umożliwiającej wyświetlanie awatarów, dostępnej dla każdego komputera PC. W tym wypadku jednak zastosowano nowe podejście, oparte na idei *lean startup*. Podejście to okazało się skuteczne. Firma, która powstała na bazie tego produktu (IMVU), odniosła duży sukces rynkowy. E. Ries jest jej współwłaścicielem oraz dyrektorem technologicznym.

Koncepcja *lean startup* jest oparta jest na pięciu założeniach:

1. Przedsiębiorcy są wszędzie. Założenie to podkreśla uniwersalność koncepcji *lean startup*. Może ona mieć zastosowanie do każdego rodzaju organizacji („ludzkiej instytucji”), której celem jest tworzenie nowych produktów lub usług i które działają w warunkach skrajnej niepewności.
2. Przedsiębiorczość jest formą zarządzania. Startup nie ogranicza się tylko do produktu. Startup to przede wszystkim organizacja, która wymaga określonego modelu zarządzania. W tradycyjnym podejściu, tworząc startupy, główną uwagę skupiano na produkcie lub usłudze. W *lean startup* zasadniczym przedmiotem zarządzania staje się proces tworzenia firmy wokół nowego produktu lub usługi.

3. Proces weryfikowanego uczenia się. Głównym celem tworzenia startupu nie jest produkowanie czegoś lub zarabianie pieniędzy. Startupy powstają przede wszystkim po to, aby skutecznie uczyć się sposobów budowy rentownej firmy. Uczenie to opiera się na licznych eksperymentach, które pozwalają na testowanie poszczególnych elementów wizji.
4. Tworzenie – pomiary – uczenie się. Podstawowym mechanizmem zarządzania rozwojem startupu w omawianej koncepcji jest pętla sprzężenia zwrotnego, polegająca na tworzeniu produktu (jego kolejnych wersji), obserwacji i pomiarze reakcji klientów i na tej podstawie podejmowaniu decyzji czy należy trwać w dotychczasowych założeniach, czy też wykonać radykalny zwrot. Z mechanizmem tym są związane dwie kluczowe dla całej koncepcji zasady: testowanie produktów o minimalnym poziomie funkcjonalności (*minimum viable product*), co przyspiesza proces sprzężenia zwrotnego, oraz dopuszczanie możliwości radykalnej zmiany dotychczasowej wizji (*pivot*).
5. Księgowość innowacyjna. Określenie to odnosi się do przyjęcia nowego schematu rozliczania wyników osiągniętych przez innowatorów tworzących startup. System taki powinien obejmować sposoby monitorowania postępów oraz zasady wyznaczania i priorytetyzowania celów i zadań.
Początkowo koncepcja *lean startup* spotkała się z dość „chłodnym” przyjęciem. Stopniowo jednak coraz więcej startupów stosowało omawiane podejście. Obecnie koncepcja ta znana jest na całym świecie. Ma ona coraz więcej entuzjastów, w tym wśród naukowców zajmujących się problematyką przedsiębiorczości [11, s. 14].

2. *Lean startup* a metodologia zwinnego zarządzania projektami

Lean startup wykorzystuje również założenia zwinnego podejścia do zarządzania projektami. Podejście to, określane z j. angielskiego jako *agile*, bardzo dynamicznie rozwija się w ostatnim czasie w praktyce gospodarczej. Najczęściej dotyczy ono zarządzania projektami informatycznymi w zakresie tworzenia nowego oprogramowania. Wdrażanie tego podejścia zwykle odbywa się poprzez określone metodyki, z których najbardziej znane to: *Scrum* i *Extreme Programming (XP)*. *Scrum* to model elastycznego, sytuacyjnego podejścia do tworzenia oprogramowania (lub innych rozwiązań) oparty na współpracy wielu małych, autonomicznych zespołów [4, s. 11–20]. *Extreme Programming* to podejście opierające się na takich wartościach, jak prostota, komunikacja, informacje zwrotne oraz odwaga. Produkt tworzony jest w iteracjach, w formie prostych rozwiązań, które poddawane są testom użytkowników [16].

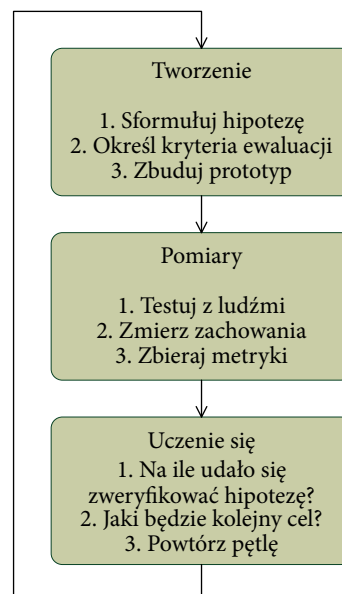
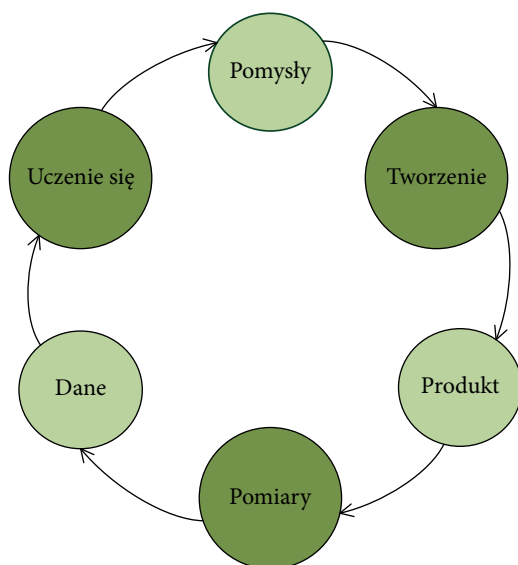
Ogólnie podejście *agile* do zarządzania projektami ma następujące cechy [3, s. 4]:

- zdolność do tworzenia zmian i reagowania na nie, aby odnieść sukces rynkowy;
- zdolność do szybkiej zmiany priorytetów w sytuacji zmiany wymagań, technologii lub wiedzy;
- szybka reakcja na zmiany rynkowe i zagrożenia;
- wykorzystanie iteracyjnych, przyrostowych metod rozwijania produktu, opartych na intensywnej współpracy z klientem;
- optymalizacja organizacji procesu poprzez ograniczanie działań do niezbędnych i ich realizacja dokładnie na czas.

Przedstawione cechy odnoszą się również do *lean startup*.

3. Metodyczne aspekty *lean startup*

Podstawowym procesem związanym z zarządzaniem rozwojem startupu w *lean startup* jest wspomniana wcześniej pętla sprzężenia zwrotnego. Polega on na budowaniu produktu na podstawie poznawania i analizy reakcji użytkowników. Proces ten składa się z trzech etapów: tworzenia produktów, pomiarów reakcji użytkowników oraz wyciągania wniosków z tych pomiarów (rysunek).



Pętla sprzężenia zwrotnego w *lean startup*

źródło: [11, s. 75]

Etap pierwszy rozpoczyna się od sformułowania hipotezy dotyczącej pomysłu na określony produkt lub usługę oraz określenia sposobów dotarcia do użytkowników i pomiaru ich reakcji. Następnie ma miejsce opracowanie prototypu produktu lub kolejnych jego wersji (przy następnych pętlach). Podstawową zasadą *lean startup*, związaną z tworzeniem produktu, jest dostarczanie rozwiązania cechującego się minimalnym poziomem funkcjonalności. Produkt taki powinien się odznaczać następującymi właściwościami:

- mieć minimalną, ale dostateczną wartość, aby użytkownicy chcieli go kupić;
- uświadczać użytkownikowi całkowity potencjał produktu, pełną jego wartość dodaną;
- umożliwiać gromadzenie informacji zwrotnych o produkcie, stanowiących podstawę jego dalszego rozwoju [7, s. 24].

Założenie dostarczania za każdym razem produktu o minimalnej funkcjonalności umożliwi maksymalne skrócenie pętli i zwiększenie szybkości realizacji całego procesu rozwoju startupu.

Drugi etap polega na zebraniu informacji na temat reakcji użytkowników. W celu zwiększenia skuteczności działań w tym względzie zaleca się stosowanie różnych metod badawczych. Do najważniejszych z nich należą: testy A/B, „lejki” konwersji oraz analiza kohort.

Testy A/B polegają na jednoczesnym badaniu reakcji na dwie lub więcej wersje produktu. Najczęściej produkty różnią się od siebie nieznacznie. Pozwala to ustalić, w jakim stopniu określone cechy produktów, często pozornie nieistotne, wpływają na reakcje użytkowników.

„Lejki” konwersji to potoczna nazwa wykresów przedstawiających liczbę użytkowników „traconych” na każdym etapie procesu sprzedaży produktu. Narzędzie to w szczególności znajduje zastosowanie w analizie produktów sprzedawanych za pośrednictwem Internetu. W tym wypadku grupą potencjalnych klientów są osoby, które weszły na stronę internetową sprzedawcy. Kolejne etapy tego procesu to określony, minimalny czas przebywania na stronie (np. 2 min), rejestracja użytkownika, dodanie produktu do koszyka zakupowego i zakup. Metoda ta pozwala ustalić, na którym etapie tego procesu najczęściej osób rezygnuje z zakupu.

Analiza kohort pozwala śledzić zainteresowanie produktem w czasie w układzie grup konsumentów o określonych cechach, jak wiek, miejsce zamieszkania, data pierwszej wizyty na stronie. Grupy te są określane mianem kohort [13, s. 27–32].

W przypadku każdej z wymienionych metod pomiar odbywa się na podstawie indywidualnie dobranych mierników.

W ramach omawianego etapu ma miejsce również testowanie mechanizmów wzrostów rynku. E. Ries wskazuje na trzy podstawowe mechanizmy w tym zakresie, które określa mianem „silników wzrostu”. Pierwszy z nich, nazywany mechanizmem „klejącym” (*sticky*), skupia się na utrzymywaniu dotychczasowych klientów poprzez budowanie długotrwałych relacji, w mniejszym stopniu zorientowany jest on natomiast na pozyskiwanie nowych. Zorientowanie na pozyskiwanie nowych klientów dominuje w dwóch kolejnych mechanizmach (silnikach): „wirusowym” oraz „płatnym”. Mechanizm „wirusowy” polega na sprawieniu, aby każdy obecny klient „przyciągnął” co najmniej jednego nowego. Efekt ten najlepiej uzyskać poprzez wbudowanie w produkt funkcjonalności, które będą zachęcały użytkowników do podzielnia się nimi z innymi. „Płatny” silnik to podejście wykorzystujące tradycyjne formy pozyskiwania nowych klientów związane z narzędziami marketingu mix [14, s. 3]. Ocena przedstawionych mechanizmów również odbywa się poprzez mierniki. Najważniejsze z nich to: wskaźnik utrzymania klientów, wskaźnik pozyskania nowych klientów, wskaźnik „wirusowości” (liczby nowych użytkowników, pozyskanych dzięki poleceniu przez wcześniejszych klientów), koszt pozyskania klienta oraz przychody uzyskane z użytkownika w całym okresie jego korzystania z produktu lub usługi [11, s. 179–186].

Etap trzeci sprowadza się do analizy wyników pomiarów i sformułowania wniosków co do dalszych działań. Kluczową kwestią w tym względzie jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu udało się zweryfikować założoną hipotezę. Od tego zależy przede wszystkim, czy kolejne działania będą związane z utrzymaniem dotychczasowego kierunku, czy też będą wymagały radykalnego zwrotu (*pivot*). Na tym etapie użytecznym narzędziem może się okazać metoda *lean canvas*, powstała na bazie narzędzia zarządzania modelem biznesowym opracowanego przez A. Osterwaledra [9, s. 21]. Modyfikacji tego narzędzia pod potrzeby *lean startup* dokonał A. Maurya [6, s. 155–156]. Technika ta polega na analizie sytuacji startupu na każdym etapie jego rozwoju, w układzie dziewięciu płaszczyzn: problem (hipoteza), propozycje rozwiązania, unikatowa wartość rozwiązania, ukryte źródła przewagi rynkowej startupu, segmenty rynku (klienci), kanały dystrybucji, kluczowe mierniki, struktura kosztów, struktura przychodów [2, s. 4].

Opisywana pętla jest powtarzana aż do momentu zbudowania rentownej firmy, działającej na bazie rozwijanego w ten sposób produktu.

4. Próba oceny *lean startup* w świetle dotychczasowych doświadczeń

Lean startup stanowi alternatywę dla tradycyjnego schematu zarządzania rozwojem startupu, skupiającego się od początku na dostarczeniu klientowi produktu lub usługi o maksymalnej funkcjonalności. Zastosowane w *lean startup* integracyjne budowanie produktu na podstawie informacji zwrotnej od klientów, połączone z tworzeniem firmy, okazuje się bardziej skuteczne. Nie wszystkie projekty tego typu kończą się jednak powodzeniem.

Najczęściej wskazywanymi przyczynami niepowodzenia startupów są:

- niewystarczająca determinacja i zaangażowanie członków zespołu,
- błędy w procesie rozwoju startupu,
- brak odpowiedniego wsparcia finansowego [10].

Podstawowym warunkiem powodzenia w tworzeniu startupu jest zaangażowanie i determinacja zespołu do osiągnięcia sukcesu. *Lean startup* może jedynie pomóc urzeczywistnić te marzenia. Zespół musi posiadać również odpowiednią wiedzę i potencjał twórczy, niezbędne do wykreowania pomysłu biznesowego.

Niepowodzenie startupu, którego rozwój oparty jest na *lean startup*, wynika również często z niewłaściwego stosowania omawianego podejścia. Jak wcześniej wspomniano, koncepcja ta znajduje się dopiero w początkowej fazie rozwoju i wiele elementów metodycznych nie zostało jeszcze dostatecznie dopracowanych. Według E. Riesa do najczęściej popełnianych błędów w trakcie realizacji koncepcji należą: stosowanie niewłaściwych metod pomiaru i w rezultacie przedstawianie sytuacji jako korzystniejszej, niż ma to miejsce w rzeczywistości (bazowanie na „złudnych” wskaźnikach); zbyt szybkie rezygnowanie

z procesu sprzężenia zwrotnego; brak odwagi do wykonania radykalnego zwrotu, kiedy wymaga tego określona sytuacja [11, s. 110–118 i 137–147].

Niepowodzenie startupów wynika często również z braku dostatecznych środków finansowych, niezbędnych dla rozwoju produktu i jego promocji. W *lean startup* często przyjmuje się błędne założenia, że proces ten wiąże się z niższymi kosztami w porównaniu z tradycyjnym podejściem oraz że rozwój produktu i budowanie firmy powinny się opierać tylko na własnych zasobach (*bootstrapping*). Głównym celem metody jest maksymalne skrócenie czasu rozwoju startupu. Niższe koszty w tym przypadku mogą wynikać z wyższej sprawności procesu oraz przeciwdziałania marnotrawstwu, nie jest to jednak zasadniczy cel tej koncepcji. Podejście to nie wyklucza także sięgania po finansowanie zewnętrzne. W wielu wypadkach jest ono niezbędne do tego, aby zrealizować określoną wizję biznesową [15].

Podsumowanie

Lean startup stanowi nowe podejście do zarządzania rozwojem startupu, oparte na idei *lean management*, oraz do zwinnego zarządzania projektami. Głównymi założeniami w tym wypadku są: iteracyjne tworzenie produktu, uczenie się poprzez informacje zwrotne od użytkowników, dopuszczanie możliwości radykalnej zmiany wizji. Głównym celem nie jest stworzenie doskonałego produktu lub usługi, lecz nauczenie się, jak przekształcić pomysł na produkt lub usługę w rentowny biznes. Proces ten jest żmudny i wymaga dużego zaangażowania oraz determinacji.

Należy również mieć na uwadze, że *lean startup* znajduje się dopiero w początkowej fazie rozwoju metodologicznego, określanego jako „eksperymenty zawodowych konsultantów” [5, s. 37]. Stąd w artykule podejście to jest określane mianem koncepcji, a nie metody, jak zostało to przedstawione w tytule tłumaczenia głównej pracy E. Riesa [11]. Dopiero ta faza pozwoli na udzielenie odpowiedzi na pytanie o skuteczność tego podejścia, a także doprowadzi do odpowiedniego jego ukształtowania metodologicznego. Należy jednak się spodziewać, że rosnąca w ostatnim czasie liczba tworzonych startupów, zdaniem wielu zwiastująca początek kolejnego bumu startupowego, przyczyni się do rozwoju tej koncepcji oraz jej upowszechnienia w praktyce gospodarczej.

Bibliografia

1. Blank S. (2006), *The Four Steps to Epiphany. Successful Strategies for Product that Win*, K&S Ranch Publishing LLC, Pescadero, US.
2. Blank S. (2013), *Why Lean Start-Up Changes Everything*, Harvard Business Review, May.
3. Cobb Ch.G. (2012), *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*, APN Promise, Warszawa.
4. Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T. (2010), *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.
5. Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
6. Maurya A. (2012), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O'Reilly Media, US.
7. Moogk D.R. (2012), *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*, Technology Innovation Management Review, March.
8. *Ostatni moment na zgłoszenie własnego pomysłu* (2011), <http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/4156> [dostęp: 23.09.2013].
9. Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
10. Pedraza F. (2013), *Lean Startups Fail for these 3 Reasons, but They Didn't Tell You in the Book (or at Some Conference)*, <https://medium.com/what-i-learned-building/16f6de3b7512> [dostęp: 23.09.2013].
11. Ries E. (2012), *Metoda Lean Startup*, Helion, Gliwice.

12. Romański L. (2011), *Don Doge – sukces jest strasznym nauczycielem*, <http://mamstartup.pl/wywiady/1379/don-dodge-sukces-jest-strasznym-nauczycielem> [dostęp: 20.09.2013].
13. Stec M. (2013), *Lean Startup jako metoda tworzenia produktów dopasowanych do potrzeb rynku*, praca magisterska napisana pod kierunkiem B. Ziębickiego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
14. Stec M. (2012), *Lean Startup jako tworzenie innowacji poprzez eksperymenty*, e-WEB, <http://www.eweb.krakow.pl/artykuly-naukowe-lean-startup-jako-tworzenie-innowacji-poprzez-eksperymenty-/scientific-articles/show-articles/articles,79> [dostęp: 23.09.2013].
15. *Top 5 Myths about the Lean Startup* (2010), Reuters, <http://blogs.reuters.com/small-business/2010/04/27/top-5-myths-about-the-lean-startup/> [dostęp: 12.10.2013].
16. *What is Extreme Programming?* (2001), <http://xprogramming.com/book/whatisxp/> [dostęp: 14.10.2013].

Katarzyna Żak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

POMIAR RELACJI Z KLIENTEM JAKO INTEGRALNY ELEMENT KONCEPCJI ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ KLIENTA

Streszczenie: Odpowiedzią na współczesne warunki i wzorce zachowania klientów stało się zarządzanie relacjami z nimi, a potrzeby klienta umieszcza się w centrum zainteresowania organizacji. Nowe podejście – zarządzanie wartością klienta – zakłada konieczność budowania indywidualnych, trwałych kontaktów przedsiębiorstwa z klientem, i traktuje te relacje nie jako zbiór odrębnych epizodów, lecz jako proces, na który można oddziaływać.

W artykule przedstawiono wybrane koncepcje pomiaru relacji z klientem. Ich praktyczne zastosowanie umożliwia systematyczną ocenę stanu i efektów wykorzystania zasobu klienta.

Słowa kluczowe: relacje z klientami, pomiar, wartość klienta.

THE CUSTOMER RELATIONSHIPS MEASUREMENT AS AN INTEGRAL PART OF CUSTOMER VALUE MANAGEMENT

Abstract: The response to contemporary conditions and patterns of customer behavior became managing relationships with them, and the client's needs are placed at the center of the company. The new approach – customer value management – implies the need to build individual, permanent contacts between the firm and the client, and treats these relationships not as a collection of separate episodes, but as a process which can be influenced.

This paper presents selected concepts of measuring customer relationship. Their practical application enables a systematic evaluation of the effects of resource use and the customer.

Keywords: relationships with customers, measurement, customer value.

Wprowadzenie

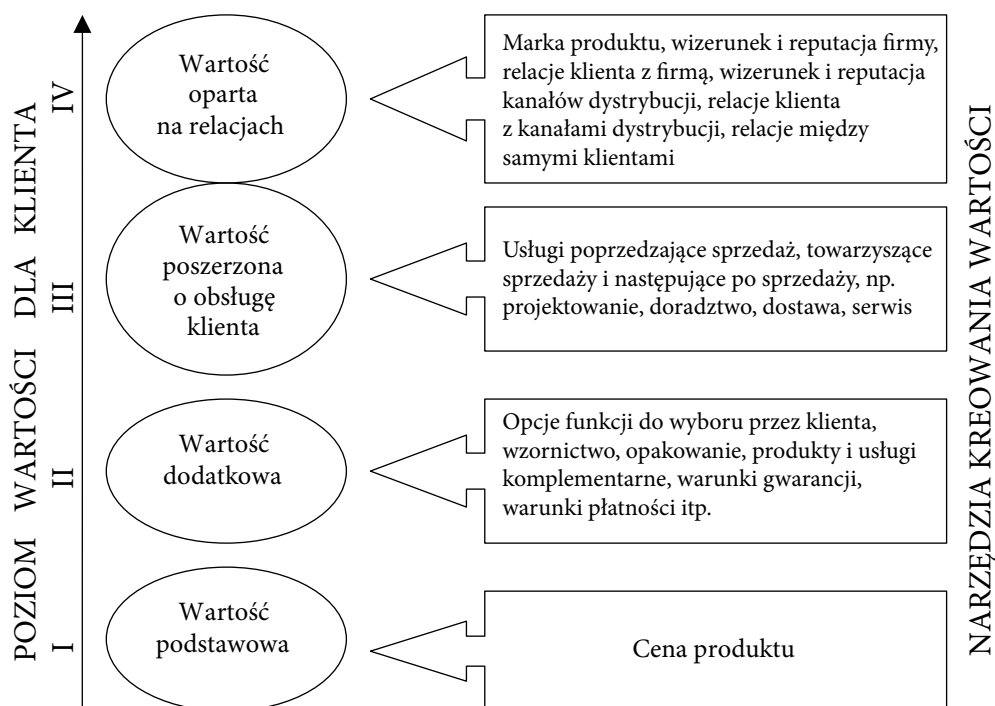
Sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od jego zdolności do pomnażania wartości. We współczesnym zmiennym, złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu jest to coraz trudniejsze. Obecnie przedsiębiorstwa chcąc osiągać satysfakcjonujące wyniki swojej działalności, muszą uwzględniać preferencje różnych grup interesariuszy, w tym klientów. Duże znaczenie we właściwym zarządzaniu kapitałem klienta odgrywają narzędzia, które pozwalają ocenić wartość tego zasobu dla przedsiębiorstwa. Narzędzia te to zarówno prosta ocena dynamiki sprzedaży czy udział danego klienta w całości wartości sprzedaży, ale także bardziej złożone, bazujące na metodach dyskontowych, np. CLV. W oparciu o uzyskane wyniki menedżerowie mogą w racjonalny sposób sterować działalnością całego przedsiębiorstwa przez pryzmat satysfakcjonujących relacji z klientami.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych narzędzi pomiaru relacji przedsiębiorstwa z jego klientami oraz wskazanie na ich użyteczność w procesie tworzenia wartości klienta i przedsiębiorstwa. Zwrócono także uwagę na możliwość pomiaru tych relacji w kontekście wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

1. Wartość jako efekt relacji przedsiębiorstwa z klientami

Wielu autorów zajmujących się problematyką tworzenia wartości zwraca uwagę na rolę klientów we współtworzeniu wartości firmy. Istota tego procesu polega na interakcjach pomiędzy nimi, budowaniu doświadczenia [11, s. 65–67]. Należy zauważyć, że perspektywa spojrzenia na klienta z punktu widzenia firmy oraz klienta na przedsiębiorstwo jest odmienna. Z punktu widzenia firmy klienci są cennym zasobem, podstawą egzystencji i głównym źródłem wartości, gdyż generują zyski i gotówkę, niezbędne do egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa, zapewniają realizację celów wszystkich grup interesu (pracowników, właścicieli, dostawców, wierzycieli, władz lokalnych i budżetu państwa) oraz tworzą warunki bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego.

Natomiast z perspektywy klienta podstawowe pytania dotyczą przede wszystkim wartości, jakie klient nabywa, kupując określone produkty i/lub usługi. Klasyczny model wartości dla klienta zbudowany jest w oparciu o cztery poziomy wartości, na których rozgrywa się współczesna konkurencja między przedsiębiorstwami i ich sieciami. Są to: wartość podstawowa, wartość dodatkowa, wartość poszerzona o obsługę klienta, wartość oparta na relacjach (rysunek 1) [1, s. 114–118; 11, s. 400–401].



Rysunek 1. Model wartości dla klienta

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na następujące atrybuty wartości dla klienta [4, s. 76–77; 6]:

- jest pojęciem wieloznacznym – klienci oczekują wielu wartości; również na koszty klienta pozyskania tych wartości składa się wiele elementów (np. koszt finansowy, czas i ryzyko),
- jest kategorią postrzeganą subiektywnie – wartości dla klientów mają różną ocenę w zależności od potrzeb, oczekiwań i preferencji oraz możliwości poszczególnych osób lub segmentów rynku,
- ma charakter dynamiczny – postrzeganie wartości zmienia się wraz z upływem czasu, warunków, dostępem do informacji itp.,
- postrzeganie wartości zależy od oferty firm konkurencyjnych – klienci przed podjęciem decyzji i w trakcie korzystania z oferty dokonują ciągłych porównań z propozycjami innych podmiotów, co wpływa zarówno na ocenę wartości, jak i doświadczenia klientów.

Zrozumienie wartości postrzeganych przez klienta i dostarczanych jemu staje się trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej we współczesnych warunkach konkurencji.

2. Znaczenie relacji z klientami dla przedsiębiorstwa

Obecnie przedsiębiorstwa, które pragną na trwałe utrzymać pozycję konkurencyjną na rynku, muszą wyróżnić swoją ofertę na tle pozostałych podmiotów i proponować wymierną wiązkę wartości, jakich dostarczają klientom ich usługi lub produkty. W praktyce oznacza to nowe spojrzenie na związek przedsiębiorstwo – klient i pojawienie się koncepcji zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientem [13, s. 30].

Punktem wyjścia we współczesnych koncepcjach tworzenia wartości staje się więc klient. Konsumenci dziś, w coraz większym stopniu, uczestniczą w procesie określania i tworzenia oczekiwanych korzyści. Klient przekształcił się z odizolowanego we współdziałającego z innymi, z nieświadomego w poinformowanego, z biernego w czynnego [14, s. 65–67].

Długookresowe relacje, które firmy starają się budować z klientami mają więc dwa zasadnicze cele [5, s. 19]:

1. Budowę lojalności klientów, która stabilizuje warunki funkcjonowania oraz poziom wartości firmy.
2. Włączenie klienta w proces identyfikowania, kreowania i dostarczania wartości.

Rola klientów w tworzeniu wyróżniającej się i unikatowej dla danego przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej powoduje odejście od koncentracji na sprzedaży towarów i usług oraz przejście do zbudowania orientacji przedsiębiorstwa opartej na długookresowych relacjach z klientami, aby dostarczyć im takie wartości, które są dla nich ważne. Przedsiębiorstwo w wyniku bliskich relacji oraz gromadzenia wiedzy o klientach może lepiej ocenić, jakie problemy mają klienci i jakie cele chcą oni realizować. Na tej podstawie firmy mogą ustalić, co powinny zaoferować klientom oraz w jaki sposób dokonać alokacji zasobów.

Współczesna gospodarka, określana w literaturze przedmiotu jako gospodarka kierowana przez konsumentów, wymusza kreowanie wartości dla klienta, gdyż obecna i przyszła wartość przedsiębiorstwa musi być szacowana na podstawie lojalności i rentowności klientów. Wzrost dochodów od klientów powoduje przyływ kapitału inwestycyjnego, a to wymaga wiarygodnych informacji, ilu klientów posiada przedsiębiorstwo, jak właściwie i dobrze są dobierani, jaką mają wartość dla przedsiębiorstwa i jakie są perspektywy wzrostu [16, s. 31 i n.; 3, s. 66; 4, s. 89–93].

3. Wybrane koncepcje pomiaru relacji z klientem

Przedsiębiorstwo budując relacje z klientami, nie może robić tego bezrefleksyjnie i spontanicznie. Aby proces tworzenia relacji przedsiębiorstwo – klient miał racjonalne przesłanki, należy rozstrzygnąć takie kwestie, jak [9, s. 45]:

1. Czy wszyscy klienci są jednakowo ważni dla przedsiębiorstwa?
2. Czy przedsiębiorstwo stać na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań wszystkich klientów w takim samym stopniu?
3. Jak wybrać tych klientów, w których warto, a nawet trzeba zainwestować?

Aby odpowiedzieć na te pytania, konieczne jest podjęcie wysiłku zbadania opłacalności (wartości) każdego nabywcy. W tym celu pomocne może okazać się wyliczenie życiowej wartości klienta (CLV). Życiowa wartość klienta to jeden ze wskaźników służących do oszacowania wartości klienta dla przedsiębiorstwa w trakcie trwania ich relacji. Zdaniem P. Doyle'a wartość klienta w okresie obsługi jest to zaktualizowana wartość przepływów gotówkowych, wygenerowanych w okresie zakupu przez danego klienta, co przedstawia następująca formuła [7, s. 97]:

$$CLV = NCF_1 + \frac{NCF_2}{1+i} + \frac{NCF_3}{(1+i)^2} + \frac{NCF_4}{(1+i)^3} + \dots + \frac{NCF_n}{(1+i)^{n-1}}$$

gdzie: NCF – przepływy pieniężne netto, i – stopa dyskontowa.

Ogólna koncepcja CLV oznacza zsumowanie całkowitych przychodów (*Cash Flow In*) wygenerowanych przez danego klienta i pomniejszenie ich o koszty jego zdobycia oraz koszty jego obsługi i utrzymania (*Cash Flow Out*) [16, s. 29]. W literaturze przedmiotu różni autorzy proponują wiele modyfikacji ogólnej koncepcji CLV, skorygowanej np. o współczynnik ryzyka związanego z danym klientem, sprzedaż rozszerzoną i krzyżową oraz próbę wyceny niefinansowych korzyści generowanych przez klientów.

Wartość życiowa klienta jest bardzo dobrym miernikiem do różnego rodzaju porównań efektywności alternatywnych strategii firmy. Pozwala jeszcze przed wydaniem pieniędzy oszacować efekt planowanych działań i określić, czy w ogóle wprowadzać nowe działania, a jeśli tak, to które. Wyznaczenie CLV pozwala także wskazać, jakie działania powinny być podejmowane w odniesieniu do klienta ze względu na to, jaką osiągają wartość. Na tej podstawie można wskazać pięć grup klientów. Kategoria tzw. złotych klientów, to klienci, którzy przynoszą najwięcej dochodów i zysków. Tych klientów należy traktować w sposób szczególny, należy dostarczać im najlepsze usługi – takie, które nie są oferowane przeciętnemu odbiorcy. Na obsługę drugiej, trzeciej i czwartej kategorii klientów przeznaczają się pieniądze na działania marketingowe, mające na celu przesunąć ich do kategorii wyższej. Na samym dole znajdują się „przegranii” – klienci o najniższym poziomie CLV. Inwestycje ponoszone zwykle w tym segmencie nigdy się nie zwracają. Mimo to należy także i tą grupą właściwie zarządzać – dowiedzieć się, dlaczego zajmują najniższą kategorię wśród klientów, i jeśli stanowią potencjał na przyszłość, trzeba ich zatrzymać. Analiza CLV pozwala sprawdzić, czy opłaca się ponieść wyższe nakłady finansowe na bardziej „wartościowych” klientów, ograniczając jednocześnie wydatki na klientów mniej obiecujących.

Szacując życiową wartość klienta, warto zamiast wyliczania wartości pojedynczego, przeciętnego klienta w pewnym momencie jego związku z firmą, oszacować wartość grupy klientów, którzy przyszli do firmy w danym roku. Taka analiza jest bliższa rzeczywistości, gdyż firma z reguły nie inwestuje w pozyskanie pojedynczego klienta, ale grupy klientów. Ze względu na różnice czasu trwania związku między firmą a jej poszczególnymi klientami trzeba poddać analizie całą grupę w pewnym okresie. Wartość portfela klientów już pozyskanych, uwzględniająca segmenty klientów o różnych cechach można wyznaczyć z algorytmu [16, s. 31]:

$$CPLV = -AC + AI + \frac{m \cdot r}{(1+i)^1} + \frac{m \cdot r^2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{m \cdot r^{n-1}}{(1+i)^{n-1}}$$

gdzie:

AC – koszt pozyskania portfela klientów, w skład którego wchodzi klienci o różnej stopie retencji,

AI – przychód z pozyskania portfela klientów,

m · r – przychód z segmentu klientów o określonej stopie retencji,

r – stopa zatrzymania klientów (retencji),

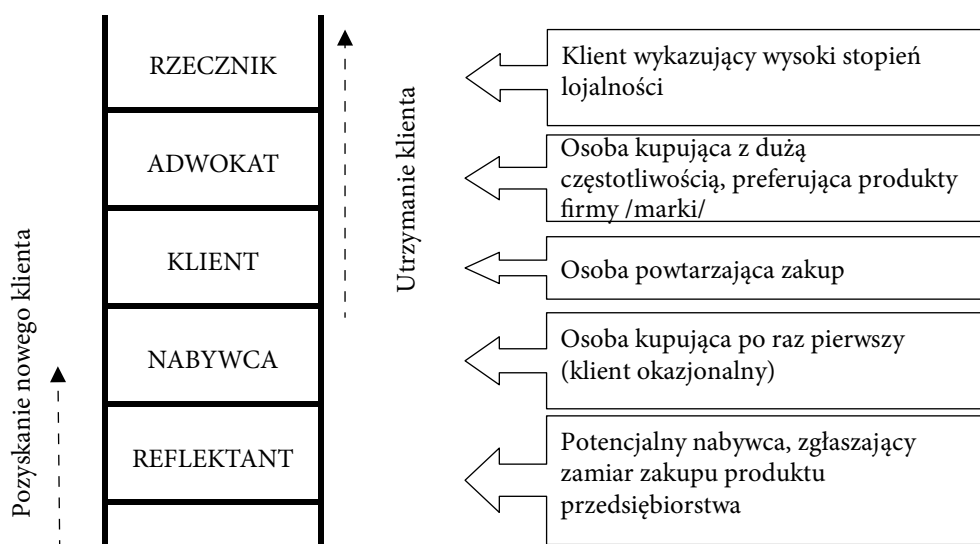
i – stopa dyskontowa,

n – liczba lat.

Do oceny relacji z klientami można także wykorzystywać wskaźniki pozafinansowe. Odnoszą się one najczęściej do oceny siły i jakości tych relacji. O sile można wnioskować na podstawie częstotliwości kontaktów i dokonywanych zakupów, a także stopnia lojalności wobec firmy. Jakość związków z klientem można ocenić, badając poziom jego zadowolenia z oferty i obsługi.

Proces budowania silnych więzi z klientem przedstawia tzw. koncepcja drabiny lojalności [2, s. 263]. Kolejne szczeble drabiny, ustalone na podstawie częstotliwości zakupów klienta w firmie, odzwierciedlają stopnie przywiązania klienta do firmy (rysunek 2).

Klasyfikacja klientów zgodnie z poszczególnymi stopniami drabiny dokonywana jest w oparciu o wskaźnik zakupu lub wskaźnik zamiaru zakupu. Obliczenie tych wskaźników wymaga prowadzenia systematycznych badań marketingowych (ankiety, wywiady) z wykorzystaniem nowoczesnych technik komunikacji [12, s. 199].



Rysunek. 2 Koncepcja drabiny lojalności klienta

Kluczowym zadaniem firmy w zakresie maksymalizacji wartości klientów jest spowodowanie, aby przechodzili do wyższych grup, a więc zacieśnianie relacji z nimi. Na wartość danej relacji z klientem ma wpływ kilka czynników, które powinny być rozpatrywane kompleksowo. Są nimi: rentowność konkretnego związku z klientem w określonym czasie, wysokość obrotów, czas trwania związku, udział w koszyku klienta, siła związku, pozytywna opinia o firmie oraz kwalifikacje, jakie firma zdobywa dzięki danej relacji.

Istotnym czynnikiem z punktu widzenia budowania trwałych relacji z klientem jest poziom ich zadowolenia z kontaktów i transakcji zawieranych z przedsiębiorstwem. Zadowolenie klienta jest miernikiem oceny jakości tych kontaktów. Przykładowe wskaźniki służące do pomiaru stopnia zadowolenia klientów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki satysfakcji klienta

Nazwa miernika	Formuła miernika
CIS Wskaźnik satysfakcji klientów	(suma punktów przyznanych przez klientów w poszczególnych kategoriach) / liczba kategorii
CIS Wskaźnik satysfakcji klientów (wskaźnik ważony)	(suma punktów przyznanych przez klientów w poszczególnych kategoriach) x (odpowiednie wagi) / liczba kategorii
Wskaźnik utrzymania klientów (wskaźnik retencji)	(liczba klientów powtarzająca zakup w danym okresie) x 100 / (liczba klientów dokonujących zakupów w poprzednim okresie)
Wskaźnik odchodzenia klientów (wskaźnik dezercji)	(liczba klientów niedokonujących zakupu w danym okresie) x 100 / (liczba klientów dokonujących zakupu w poprzednim okresie)
REM (recency, frequency, monetarny)	(recency x waga) + (frequency x waga) + (monetary x waga)

Źródło: Na podstawie: [15, s. 70 i n.].

W przypadku wskaźników CIS (*Customer Satisfaction Index*) pomiaru satysfakcji dokonuje się metodą ankietową. Klienci oceniają różne cechy produktu czy usługi na odpowiedniej skali punktowej. Wskaźniki satysfakcji wyrażone są w punktach.

Wskaźnik utrzymania klientów informuje o tym, jaki jest odsetek odbiorców, którzy w danym okresie kontynuowali zakupy w firmie. Wskaźnik odchodzenia klientów – informuje, jaki odsetek nabywców zrezygnował z produktów w badanym okresie. Mierniki te można przedstawić ilościowo bądź wartościowo (stosując do obliczeń wartość zakupów dokonanych przez klientów).

Wskaźnik REM opiera się na założeniu, że o atrakcyjności danego klienta decydują: *recency* – okres od dokonania ostatniego zakupu, *frequency* – częstotliwość dokonywanych zakupów oraz *monetary* – wartość

dokonanych zakupów. Czynnikiem tym nadawane są wagi, odnoszące się do ich znaczenia dla danej firmy. Miernik REM wyrażany jest w punktach – im więcej punktów uzyska dany klient, tym wyższą pozycję zajmuje w rankingu atrakcyjności.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej przybierają formę wirtualną i w taki sposób także komunikują się z rynkiem. W miejsce tradycyjnych reklam w mediach masowych pojawia się wirtualna komunikacja hipertekstowa, obejmująca również możliwość zawierania transakcji w sieci. Proces budowania i utrzymywania relacji przedsiębiorstwa z klientem można rozpatrywać również w kontekście wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Bazy danych oraz Internet jako medium, pozwalają na badanie zachowań klientów z punktu widzenia efektywności tego procesu (tabela 2).

Tabela 2. Mierniki efektywności komunikacji z klientem

Etap	Pożądana postawa klienta	Zachowanie klienta	Miernik zachowania
Zdobycie klienta	Jestem zainteresowany waszą firmą	Odwiedza stronę www	Liczba odwiedzin strony www Czas pozostawania na stronie www Wskaźnik kliknięć (CTR)
	Chcę kupić konkretny produkt lub usługę	Dokonuje zakupu np. przez stronę www	Wartość sprzedaży Koszt pozyskania pojedynczego klienta Wskaźnik konwersji
	Chcę otrzymywać informacje od was	Podaje adres <i>e-mail</i> i zgadza się na wysyłanie informacji	Liczba subskrybentów Wartość zakupów na pojedynczego klienta
Kształtowanie relacji i lojalności	Czytam to, co mi przysyłacie	Otwiera wiadomości <i>e-mail</i>	Wskaźnik otwarć
	Interesuje mnie informacja, którą przysyłacie	Klika na odnośniki w treści <i>e-maila</i>	Wskaźnik kliknięć (CTR)
	Wasza oferta odpowiada moim potrzebom	Dokonuje zakupu	Przychód na liczbę wysłanych wiadomości
	Wasza oferta wciąż utrzymuje moje zainteresowanie	Utrzymuje subskrypcje, odwiedza stronę www bez zachęty ze strony firmy, modyfikuje swój profil, bierze udział w badaniach rynku	Liczba osób, które się wpisały do liczby wszystkich subskrybentów Liczba odwiedzin na stronie www Wyniki badań opinii i satysfakcji klientów
	Jestem lojalny wobec waszej firmy/produktu	Kupuje więcej, także bez zachęty ze strony firmy, poleca znajomym	Wartość życiowa klienta (CLV)
<p>Wskaźnik otwarć (w proc.) – stosunek liczby wiadomości obejranych przez odbiorców do liczby wiadomości przez nich otrzymanych</p> <p>Wskaźnik kliknięć (w proc.) – stosunek liczby kliknięć na odnośniki w treści wiadomości do liczby wszystkich wysłanych wiadomości, które dotarły do skrzynki klienta</p> <p>Wskaźnik konwersji (w proc.) – stosunek liczby osób, które dokonały zakupu po kliknięciu w linka wiadomości, e-mail w stosunku do liczby tych kliknięć</p>			

Źródło: Na podstawie: [1, s. 167 i n].

Wykorzystując nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne, przedsiębiorstwo w relacjach z klientami może dostarczać przekazy o różnej formie i treści poprzez: tworzenie własnych stron www, możliwość przeglądania zasobów charakteryzujących oferty innych sprzedawców, tworzenie i aktualizowanie wielowymiarowych baz danych itp. Cechą zasadniczą tych relacji jest jej selektywność w stopniu, który jest niedostępny dla tradycyjnych mediów komunikacji masowej. ICT daje uczestnikom procesu komunikacji możliwości samodzielnego poszukiwania i wyciągania z sieci tylko tych informacji, które są im przydatne i wiążą się z zaspakajaniem indywidualnych potrzeb. Nowoczesne środowisko komunikowania stwarza przedsiębiorstwu szanse zaistnienia na rynku poprzez obecność swojej witryny w sieci, lecz to potencjalni klienci decydują czy i co, oraz o jakiej porze przeglądają. Jest to obszar samodzielnego decyzji klienta, który staje się poszukiwaczem informacji za pomocą wyszukiwarki internetowej. Narzędziami urzeczywistnienia tych relacji są w praktyce np.: poczta elektroniczna (*e-mail*), grupy dyskusyjne, prenumerata elektroniczna. Niebagatelną rolę w wykorzystaniu ICT przez przedsiębiorstwa mają względy finansowe. Koszty stworzenia własnej witryny (strony www), jej umieszczenia i utrzymania w określonym

portalu internetowym są relatywnie niskie i mieszczą się w możliwościach finansowych przedsiębiorstw o różnej wielkości, skali działania i kondycji ekonomiczno-finansowej. Niskie bariery finansowe, techniczne i organizacyjne dają przedsiębiorstwu możliwość zaistnienia na forum publicznym oraz dotarcia do klientów, nie tylko na rynku lokalnym, ale także w skali globalnej.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu narzędzia pomiaru relacji przedsiębiorstwa z klientem są jedynie wybranymi propozycjami. Mają postać zarówno finansową, jak i wskaźników niefinansowych. Uwzględniają tradycyjne sposoby komunikowania się przedsiębiorstwa z klientem, jak i sposoby z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Systematyczne stosowanie odpowiednio dobranych narzędzi pomiaru relacji z klientem umożliwia m.in.: uczenie się rynku (czasami szybciej niż czynią to konkurenci), zrozumienie zasad rządzących danym biznesem, dostosowanie celów rynkowych do celów przedsiębiorstwa, poprawienie efektywności wykorzystania zasobów, zwiększenie skuteczności zarządzania wartością dla klienta, poprawę komunikacji wewnętrznej oraz, w konsekwencji, wzrost wartości klienta i przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Brondmo H. (2000), *The Engaged Customer: The New Rule of Internet Direct Marketing*, Harper Business, New York.
2. Castenow D. (1996), *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa.
3. Dobiegała-Korona B. (2007), *Zaufanie klienta*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2.
4. Dobiegała-Korona B. (2008), *Budowa i wzrost kapitału klienta*, CEO – Magazyn Top Menedżerów, nr 5.
5. Dobiegała-Korona B. (2012), *Nowa rola marketingu w budowie wartości przedsiębiorstwa*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2.
6. Dobiegała-Korona B., Herman A. (2006), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
7. Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
8. Kotler Ph. (1994), *Marketing*, Gebethner&Ska, Warszawa.
9. Kumar V. (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. *Podstawy marketingu* (2006), red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków.
11. Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
12. *Rachunkowość i finanse podmiotów gospodarczych w erze informacji* (2009), red. W. Caputa, CeDeWu, Warszawa.
13. Rydel M., Ronkowski C. (1995), *Marketing partnerski*, Marketing i Rynek, nr 9.
14. Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
15. *Wskaźniki marketingowe* (2011), red. R. Kozielski, Wolters Kluwer, Warszawa.
16. *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię* (2010), red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa.

CZEŚĆ III

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZMIANAMI

Katarzyna Bartusik, Mariusz Sołtysik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PROJEKTOWANIE ZMIAN I ROZWOJU SYSTEMÓW ORGANIZACYJNYCH¹

Streszczenie: Istotnym problemem dotyczącym zmiany jest zakres możliwości jej planowania i spontaniczności. Zmiany mogą być planowane, wprowadzane według ściśle określonych procedur (jako przykłady przedstawić można jednoznacznie określone metodyki zmian) oraz spontaniczne, związane z wyłanianiem się nowych cech zarówno środowiska, jak i organizacji. Związane jest to przede wszystkim ze wzrostem złożoności otoczenia i organizacji. Problem ten jest chyba obecnie najważniejszym wyzwaniem w projektowaniu systemów organizacyjnych. Konieczność wprowadzenia zmian nie jest zjawiskiem nowym. Coraz częściej przedsiębiorstwa przyjmują strategię ciągłej zmiany jako formy adaptacji do stale zmieniającego się otoczenia. Należy jednak pamiętać o prawidłowym wprowadzaniu zmian według wcześniej określonej metodyki.

Celem artykułu jest prezentacja podejść do projektowania zmian i rozwoju systemów organizacyjnych. W artykule zostaną omówione zagadnienia zmian i rozwoju w funkcjonowaniu firmy (tematyka projektów rozwojowych, wymiary zmian i rozwoju), modele zmian organizacyjnych oraz przykładowe metodyki ich projektowania.

Słowa kluczowe: projektowanie, zmiana, rozwój, systemy organizacyjne.

DESIGN CHANGES AND THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL SYSTEMS

Abstract: An important issue for the change is the range of possible planning and spontaneity. Changes can be planned, implemented according to specific procedures (as examples can be presented clearly defined methodology changes) and changes associated with the spontaneous emergence of new features for both the environment and the organization. This is mostly due to the increase complexity of the environment and the organization. This problem is probably the single most important challenge in the design of organizational systems. The need for change is not a new phenomenon. More and more enterprises adopt a strategy of continuous change as a form of adaptation to an ever-changing environment. However, remember to correctly make changes according to pre-defined methodology.

The purpose of this article is to present approaches to design changes and the development of organizational systems. This paper will discuss the issues of change and development for the company (field development projects, the dimensions change and development), models of organizational change their methodology and sample design.

Keywords: design, modification, development, organizational systems.

Wprowadzenie

Istotnym problemem dotyczącym zmiany jest zakres możliwości jej planowania i spontaniczności. Zmiany mogą być: planowane, wprowadzane według ściśle określonych procedur (jako przykłady

¹ Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

przedstawić można jednoznacznie określone metodyki zmian), oraz spontaniczne, związane z wyłanianiem się nowych cech zarówno środowiska, jak i organizacji. Z punktu widzenia dostosowania organizacji do otoczenia istotne są zmiany strategiczne. Mają one na celu dopasowanie podstawowego profilu działalności przedsiębiorstwa do uwarunkowań zewnętrznych. Zmiany strategiczne rzutują na to, w jaki sposób firma prowadzi działalność (system biznesowy) oraz jak jest zbudowana (system organizacyjny) [20, s. 110].

Jest to związane przede wszystkim ze wzrostem złożoności otoczenia i organizacji. Problem ten jest chyba obecnie najważniejszym wyzwaniem w projektowaniu systemów organizacyjnych². Szczególnie istotne jest przeprowadzenie zmian według właściwej, logicznej kolejności i treści poszczególnych faz (uwzględniając metody), czyli według odpowiedniej metodyki.

Celem artykułu jest prezentacja podejść do projektowania zmian i rozwoju systemów organizacyjnych. W artykule zostaną omówione zagadnienia zmian i rozwoju w funkcjonowaniu firmy (tematyka projektów rozwojowych, wymiary zmian i rozwoju), modele zmian organizacyjnych. Ponadto w artykule zostaną zaprezentowane wybrane metodyki zmian organizacyjnych.

1. Zmiana i rozwój w działalności firmy

Zmiana i rozwój to podstawowe wyróżniki systemów celowościowych, w szczególności gospodarczych oraz systemów organizacyjnych. Zmiana wyraża różnicę między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu (obiektu). Jest ona określona w danym przedziale czasu i ze względu na przyjętą podstawę porównania. Zmiany można podzielić na ilościowe (odnoszą się do różnic w wielkości jednego lub kilku parametrów) oraz jakościowe (wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania wyróżnionego systemu). Rozwój natomiast oznacza występowanie zmian jakościowych ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą. Rozwój organizacji obejmuje zbiór technik zmian lub interwencji, począwszy od zmian strukturalnych i systemowych na poziomie całej organizacji do grupowych i indywidualnych sesji poradnictwa psychoterapeutycznego, wprowadzanych w odpowiedzi na zmiany środowiska w celu poprawienia skuteczności organizacji i samopoczucia pracowników [14, s. 268].

Charakterystyczną odmianą wyróżnionych terminów jest zmiana i rozwój firmy³. Niniejszy kontekst można rozpatrywać w następujących wymiarach: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym, techniczno-produkcyjnych⁴. Tabela 1 prezentuje poszczególne wymiary [17, s. 240].

W szerokim zakresie zmian i rozwoju organizacyjnego mieści się również czynnik personalny, informacyjny i techniczno-produkcyjny. Wąsko ujęty zakres zmian i rozwoju organizacyjnego będzie obejmować: modyfikację lub kreowanie nowych celów firmy, ustalenie przedmiotu działalności, podział pracy i specjalizację, dobór czynników wytwórczych, koordynację działań w zakresie funkcjonowania firmy, przygotowanie warunków współdziałania gospodarczego, adaptację do reguł konkurencyjnej gry rynkowej, koncentrację działań gospodarczych [6, s. 121].

² Pojęcie „system organizacyjny” oznacza układ złożony, którego charakterystyka jest następująca: jego podmiotowym odniesieniem są zespoły pracownicze, jednostki gospodarcze, instytucje; zakres przedmiotowy systemu organizacyjnego to komponenty materialne i niematerialne; stanowi konstrukcję spełniającą funkcje strukturalne, procesowe, koordynacyjne, motywacyjne i integracyjne; warstwę instrumentalną tworzą metody i techniki diagnostyczne, projektowe, decyzyjne, kontrolne, informatyczne i in. Systemy organizacyjne są szczególnym rodzajem systemów zarządzania [18].

³ Jedną z koncepcji zmiany jest koncepcja rozwoju organizacyjnego (OD – *organizational development*). Wśród podejść mających znaczący wkład w rozwój OD zalicza się: koncepcję transformacji organizacyjnej, zarządzanie międzykulturowe, inteligencję emocjonalną, interwencję wielkich grup, budowanie zespołów, doskonalenie przywództwa, programy zróżnicowania [10, s.164].

⁴ Według L. Clarke zarządzanie zmianami jest specjalistyczną metodą zarządzania obok zarządzania strategicznego, HR czy zarządzania jakością [3, s. 58].

Tabela 1. Wymiary zmiany i rozwoju firmy

Wymiar	Charakterystyka
Ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> – określony jest przede wszystkim przez efektywność gospodarowania czynnikami wytwórczymi przedsiębiorstwa oraz przez zarządzanie projektami inwestycyjnymi i przedsięwzięciami rynkowymi – sferę zmian i rozwoju ekonomicznego tworzą głównie: potencjał wytwórczy, polityka finansowa, rynek i marketing, restrukturyzacja firmy – podstawowym narzędziem badawczym w tej sferze jest analiza strategiczna i analiza ekonomiczna
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – odnosi się do struktury systemu zarządzania firmą, procesów produkcyjnych i prac administracyjnych, zachowań zespołów ludzkich i procesów adaptacyjnych, zasobów informacyjnych, materialnych czynników wytwórczych i innych – przekształcenia polegają na: modyfikacji lub kreowaniu nowych celów firmy, doskonaleniu struktury organizacyjnej, podziale pracy i specjalizacji, doborze czynników wytwórczych, koordynacji działań w zakresie funkcjonowania firmy, przygotowaniu warunków współdziałania gospodarczego, adaptacji do reguł konkurencyjnej gry rynkowej, koncentracji działań gospodarczych – zmiany organizacyjne są podporządkowane podstawowym strategiom zarządzania firmą
Personalny	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby ludzkie stanowią sferę zmian i rozwoju personalnego, a ich przekształcenia zależą od: ruchliwości pracowniczej, wydajności pracy i zdolności produkcyjnej, atmosfery pracy, kwalifikacji zawodowej pracowników oraz systemu karier zawodowych i kierowniczych, jakości pracy, kosztów pracy i kosztów zarządzania – do charakterystycznych kierunków doskonalenia organizacji zespołów ludzkich i kadr kierowniczych należą następujące podejścia: rozwój organizacyjny (<i>organizational development</i>: w skrócie OD) oraz rozwój kadr kierowniczych (<i>management development</i>)
Informacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – sfera zmian i rozwoju informacyjnego jest określona przez funkcję przygotowania informacji menedżerskiej oraz funkcję komunikacji. Informacje menedżerskie są ukierunkowane na zadania typu identyfikacyjnego, diagnostycznego i decyzyjnego w związku z zaspokojeniem potrzeb informacyjnych kierownictwa
Techniczno-produkcyjny	<ul style="list-style-type: none"> – sfera zależy głównie od: badań i rozwoju (B+R), jakości wyrobów (usług), działalności operacyjnej – powyższe funkcje tworzą sferę zmian i rozwoju techniczno-produkcyjnego. Obejmuje ona dziedzinę postępu naukowo-technicznego i rozwoju jakościowego wyrobu. Koncentrują się w niej procesy innowacyjne, które polegają na wprowadzaniu do produkcji oryginalnych rozwiązań konstrukcyjnych i techniczno-organizacyjnych – rozwój techniczno-produkcyjny odnosi się ponadto do dywersyfikowania wyrobów oraz do ich modernizacji

Źródło: Na podstawie: [17, s. 240–242].

W sferze funkcjonalnej szczególną rolę odgrywa rozwój, który może obejmować działania o charakterze restrukturyzacyjnym lub innowacyjnym. Należy przy tym podkreślić, iż proces ten może obejmować zarówno przedsięwzięcia krótkoterminowe, jak i inwestycyjne. Przedmiotem projektów krótkoterminowych jest zmiana i rozwój działalności operacyjnej, zaś przedmiotem projektów inwestycyjnych jest działalność perspektywiczna (średnio- i długoterminowa), odniesiona do kompleksowych przedsięwzięć gospodarczych, techniczno-produkcyjnych i innych. Podstawową tematykę projektów rozwojowych można usystematyzować w następujący sposób [17, s. 243–244]:

1. Rozwój przez restrukturyzację: **restrukturyzacja naprawcza** (kadrowa, organizacyjna, produkcyjna), **restrukturyzacja dynamiczna** (dywersyfikacja funkcji wyrobu, profilu i asortymentu produkcji, modernizacja działalności przedsiębiorstwa, w tym: zmiana formy organizacyjnej zewnętrznej, fuzje, doskonalenie organizacji wewnętrznej, wzmocnienie kondycji finansowej, obrót papierami wartościowymi, podniesienie jakości wyrobów, unowocześnienie technologii produkcji, rozbudowa infrastruktury systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego).
2. Rozwój przez innowacje: **innowacje techniczne** (rozwiązania konstrukcji wyrobu i układu funkcji użytkowych, nowe technologie, innowacje w systemie eksploatacyjnym), **innowacje organizacyjne** (tworzenie nowych zakładów, dużych związków organizacyjnych, wdrożenie systemu zarządzania jakością i zapewnienia jakości, zastosowanie nowoczesnych systemów informacji menedżerskiej), **innowacje ekonomiczne** w zakresie: strategii produkcyjnej i inwestycyjnej, polityki finansowej, marketingu (przedsięwzięć rynkowych, promocji, reklamy).

2. Modele zmian organizacyjnych

Modele przedstawiają skomplikowane i trudne do wyobrażenia zjawiska w prostej i komunikatywnej formie, przyczyniając się do lepszego ich zrozumienia⁵. W literaturze spotykamy liczne modele opisujące proces rozwoju różnego rodzaju organizacji bądź przedsiębiorstw. Generalnie wszystkie modele odznaczają się kilkoma wspólnymi cechami. Po pierwsze, mają charakter sekwencyjny – etapy następują jeden po drugim. Po drugie, etapy te pojawiają się w kolejności, którą trudno jest odwrócić. Gdy organizacja przejdzie do dalszego etapu, na ogół ma problem z powrotem do poprzedniego. Po trzecie, poszczególne etapy wywierają wpływ na wiele czynności i struktur w organizacji – od sposobu podejmowania decyzji do asortymentu świadczonych usług [12, s. 417].

W. Burke i G. Litwin wyszczególnili w modelu zmian organizacyjnych następujące elementy: lidera, działanie zarządu, atmosferę w komórkach organizacyjnych, motywację, wydajność działania jednostki i organizacji, misję i strategię, politykę i procedury, strukturę, kulturę organizacji oraz otoczenie zewnętrzne oddziałujące na całość organizacji [1, s. 523].

W tabeli 2 zaprezentowano przegląd podstawowych modeli wprowadzania zmian według wybranych autorów.

Tabela 2. Podstawowe modele wprowadzania zmian organizacyjnych według różnych autorów

Autor	Rodzaje modeli
A. Zarębska	1. Model cyklu życia organizacji – zmiany następują po sobie według określonej kolejności zdarzeń 2. Model teleologiczny – rozwój organizacji prowadzi do określonego jej stanu końcowego 3. Model dialektyczny – przedsiębiorstwo funkcjonuje w zróżnicowanym świecie, gdzie występują zdarzenia, siły lub przeciwstawne wartości, które konkurują ze sobą w celu zdobycia dominacji i kontroli 4. Model ewolucyjny – w tym ujęciu rozumie się kumulujące się zmiany w strukturach przedsiębiorstw
J. Gościński, A. Koźmiński	1. Modele opisujące (deskryptywne) – prezentują istniejącą strukturę organizacyjną, aktualne efekty jej funkcjonowania i ukształtowanie czynników strukturotwórczych 2. Modele prognostyczne (wzorcujące) – prezentują przyszłą, założoną strukturę i oczekiwane efekty jej funkcjonowania 3. Modele decyzyjne (normatywne) – pozwalają estymować poziom funkcji kryterium przy różnym ukształtowaniu zmiennych zależnych
H. Bieniok, J. Rokita	1. Modele statyczne – przedstawiają przestrzenne i administracyjne rozmieszczenie zadań, ludzi i środków oraz kierunek i rodzaj powiązań między nimi 2. Modele dynamiczne – przedstawiają funkcjonowanie struktury, przebieg procedur wykonywania zadań
Cz. Bąbiński, J. Skalik	1. Modele fizyczne – dzielą się na modele kształtu i struktury oraz modele wyrobów 2. Modele opisowe – przybierają postać dokumentacji organizacyjnej 3. Modele graficzne – przyjmują postać schematów organizacyjnych, wykresów blokowych, szkiców kart przebiegu, tablic, harmonogramów 4. Modele matematyczne – można je podzielić na modele statyczne (związane z prezentacją obecnej lub przyszłej struktury, warunków i efektów jej funkcjonowania), modele optymalizujące, decyzyjne (przyjmują postać równań bądź nierówności i są wykorzystywane głównie w zarządzaniu)

Źródło: Na podstawie: [21, s. 73–78; 4, s. 55–77; 19, s. 38–39].

3. Wybrane metodyki zmian organizacyjnych

W literaturze występują różne koncepcje metod przeprowadzania zmian organizacyjnych⁶. Logika różnych podejść jest bardzo podobna: rozpoczyna się od rozpoznania potrzeby zmiany, definiowania problemu, opracowania rozwiązania, wdrożenia i oceny. Mimo odmiennego nazewnictwa etapy procesu zmiany

⁵ Wśród modeli zmian i rozwoju organizacji można wymienić także model cyklu życia organizacji oraz model wzrostu organizacji L. Greinera.

⁶ Oddzielną klasę tworzą metodyki [9, s. 121–211]: wdrażania systemów zarządzania wiedzą (*business dimensional lifecycle*, *applenhansa*, *project management information*, sekwencyjnego tworzenia bazy wiedzy organizacji, Tiwana), metodyki wykorzy-

można odnieść do czterech podstawowych funkcji zarządzania: planowania programu zmian, organizowania (powoływania zespołów zadaniowych, wyznaczania liderów zmian, opracowywania harmonogramu itp.), motywowania (wywoływania i podtrzymywania zaangażowania w zmiany, ograniczania niepewności w zmianach) oraz kontroli (ocena implementacji zmian) [21, s. 95].

Wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie jest często określane mianem reorganizacji lub usprawnieniem organizacji. Usprawnienia te mogą dotyczyć całego systemu zarządzania organizacją, niektórych jego elementów, jak również różnych poziomów organizacji [13, s. 14].

Według J. Skalika klasyczna metodyka projektu procesu zmian powinna się składać z sześciu etapów: badanie wstępne, synteza systemu, analiza systemu, projektowanie i budowanie systemu, wdrożenie, kontrola działania. Natomiast standardowa budowa projektu zmian organizacyjnych może być oparta na dwóch modelach wzorcowych [16, s. 161–166]:

- prognostycznym, w którym tworzymy w wyniku teoretycznej syntezy informacji o możliwych najlepszych rozwiązaniach oraz na podstawie pozyskanej wiedzy np. z systemów ekspertowych,
- przyszłościowym, który tworzy adekwatną zmianę organizacyjną, uwzględniając rzeczywiste i przewidywane warunki działania.

Autor dodaje, że w procesie projektowania zmian organizacyjnych główną rolę odgrywa podział zmian na planowane i nieplanowane. Projektowanie zmian planowanych jest realizowane w pięciu fazach. Są to: generowanie zmian, identyfikacja problemu organizacyjnego, projektowanie zmian, wdrażanie projektu, ocena rezultatów zmian organizacyjnych [16, s. 161–166].

Natomiast według L. Fopp etapy projektowania zmiany organizacyjnej są następujące: ustalenie celów i głównych kierunków, wybór najważniejszych metod, wypracowanie architektury zmian (w tym głównie: faz, etapów, harmonogramów, organizacji, zasobów, planowanie informacji i komunikacji, wyznaczenie liderów zmian posiadających odpowiednią władzę przyjęcie programu zmian łącznie z budżetem, rozpoczęcie prac zespołów zadaniowych) [8, s. 43].

B. Burnes proponuje sześć etapów przeprowadzenia procesu zmian organizacyjnych: rozpoznanie potrzeb i typu zmian, planowanie, wdrożenie zmian, zaangażowanie, podtrzymanie tempa i kierunku zmian, stałe doskonalenie działań. Przedstawiona koncepcja pozwala zminimalizować niepewność, maksymalizować elastyczność i tzw. wrażliwość organizacji na sygnały napływające z otoczenia. Autor wymienia również dziewięć kroków poprawnego metodycznie procesu realizacyjnego. Są to: stworzenie wizji, budowa strategii postępowania, tworzenie warunków do zmian, budowa odpowiedniej kultury, opracowanie wykazu czynników niezbędności i charakteru zmian, planowanie i realizacja, zaangażowanie, utrwalanie, ciągłe ulepszanie [2, s. 244–269].

Z. Mikołajczyk prezentuje w tworzeniu projektów zmian organizacyjnych dwa kompleksowe modele podejść [11, s. 109]:

- analityczne-diagnostyczne, w których analizuje się realne aspekty i zdarzenia, np. problemy dewiacyjne,
- prognostyczne-syntetyczne, w których abstrahuje się od analizy istniejącej sytuacji, a bierze się pod uwagę wyniki uzyskane w efekcie wykorzystania specjalistycznych narzędzi.

Uzupełnieniem podejść w tworzeniu projektów zmian organizacyjnych jest klasyczny schemat postępowania w procesie projektowania zmian organizacyjnych, który obejmuje następujące czynności: ustalenie celu i przedmiotu badań, zebranie informacji o stanie istniejącym, analiza stanu dotychczasowego, projekt nowej organizacji systemu, wprowadzenie przez nadzór autorski, utrzymanie przez kontrolę [11, s. 218].

stywane w projektowaniu zmian w systemach informatycznych (ISDOS, SADT, TAG), metodyki obiektowe (Shlaer-Mellora, Rumbaugh, SOMA), metodyki zmian w kulturze organizacyjnej [7, s. 156; 5, s. 67; 21, s. 136].

Podsumowanie

Zmiana jest związana między innymi z modyfikacją: strategii i polityki, struktur organizacyjnych, metod i technik zarządzania. Zmiana dotyczy przekształcenia stanu dotychczasowego, czyli zakresu i układu cech danego podmiotu gospodarczego. Oznacza modyfikację jakiejś części organizacji lub całości, a więc głównie systemu zarządzania oraz systemu organizacyjnego, w tym szczególnie procesów informacyjno-decyzyjnych [9, s. 84].

Konieczność wprowadzenia zmian nie jest zjawiskiem nowym. Coraz częściej przedsiębiorstwa przyjmują strategię ciągłej zmiany jako formy adaptacji do stale zmieniającego się otoczenia. Należy jednak pamiętać o prawidłowym wprowadzaniu zmian według wcześniej określonej metodyki. Realizowane zmiany organizacyjne muszą być oparte na stałych procedurach i powtarzalnych czynnościach. Powinny być prowadzone systematycznie, z uwzględnieniem właściwej, logicznej kolejności i treści poszczególnych faz [15, s. 164].

Podsumowując można zadać pytanie, czy możliwe jest opracowanie uniwersalnej metodyki zmian organizacyjnych w tak zmiennym otoczeniu, uwzględniając komponenty materialne i niematerialne oraz aspekt strukturalny i procesowy. Stosowne jest także przeprowadzenie dalszych badań uwzględniających zmiany organizacyjne w gospodarce opartej na wiedzy.

Bibliografia

1. Burke W.W., Litwin G.H. (1992), *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, Journal of Management, no. 3.
2. Burnes B. (1992), *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, Pitman, London.
3. Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa.
4. Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
5. Davis S.M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge.
6. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy* (2009), red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
7. Kilmann R.H., Covin T.Y. (1988), *Corporate Transformation Revitalizing Organization for a Competitive World*, Jossey Bass Publication, San Francisco.
8. Krupa K. (2003), *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź (<http://www.kkrupa.pl/Ewolucja%20procesu%20zmian%20organizacyjnych.pdf>).
9. Krupa K. (2006), *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji. Wybrane aspekty i narzędzia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
10. Łobos K., Puciato D. (2013), *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa.
11. Mikołajczyk Z. (1998) *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. *Podstawy organizacji i zarządzania – podejścia i koncepcje badawcze* (2012), red. A. Stabryła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
13. *Projektowanie organizacji instytucji* (1998), red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
14. Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. Sikorski C. (1988), *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Łódź.
16. Skalik J. (1996), *Metody i techniki organizatorskie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
17. Stabryła A. (2007), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Stabryła A. (2011), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, projekt badawczy sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.
19. Walas-Trębacz J. (2009), *Zmiany organizacyjne przeprowadzone w zarządzaniu przedsiębiorstwie*, ZN MSWE nr 2(13), t. 2, Tarnów.
20. Wit de B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Agnieszka Bienkowska

Politechnika Wrocławska

POPRAWNOŚĆ ROZWIĄZAŃ CONTROLLINGU – INDYWIDUALIZM VERSUS UNIWERSALIZM

Streszczenie: Controlling jako metoda wspomaganie zarządzania [3, s. 289] ma wpływ na sprawność zarządzania oraz efektywność organizacji. Z kolei na efektywne funkcjonowanie controllingu oddziałuje między innymi poprawne ukształtowanie rozwiązań funkcjonalnych, organizacyjnych i instrumentalnych do niego się odnoszących. W tym kontekście celem opracowania jest wyjaśnienie istoty poprawności rozwiązań controllingu w kontekście jej wpływu na efektywność controllingu, a także podjęcie próby określenia zasadności kształtowania tych rozwiązań zgodnie z koncepcją indywidualizmu bądź uniwersalizmu.

W opracowaniu przedstawiono zatem istotę kształtowania rozwiązań controllingu ze szczególnym uwzględnieniem podejścia sytuacyjno-specyficznego oraz uniwersalistycznego. Uzasadniono konieczność uwzględniania w opisywanym względzie podejścia opartego na teorii uwarunkowań sytuacyjnych (podejście sytuacyjne). Wskazano czynniki wpływające na kształt rozwiązań controllingu. W końcu przedyskutowano zagadnienie poszukiwania rozwiązań wzorcowych w zakresie omawianej metody wspomaganie zarządzania.

Słowa kluczowe: controlling, rozwiązania controllingu, teoria uwarunkowań sytuacyjnych (podejście sytuacyjne).

THE CORRECTNESS OF CONTROLLING SOLUTIONS – INDIVIDUALISM VERSUS UNIVERSALISM

Abstract: Controlling, as a method of management support, influences on the efficiency of management and efficiency of the organization. The effective functioning of controlling influences creating the correct functional, organizational and instrumental solutions. In this context, the aim of this paper is to clarify the essence of correct solutions of controlling and to try to find a consensus between its individualism and universalism.

The paper presents the idea of creating the controlling solutions with particular emphasis on situational – specific approach as well as universalism. Justified the need to consider the contingency theory in regard to the described approach. The factors influencing the shape of controlling solutions were described. Finally, the need and the possibility of creating the standard solutions of controlling were discussed in the paper.

Keywords: controlling, controlling solutions, contingency theory.

Wprowadzenie

Współcześnie toczy się dyskusja na temat jakości i/lub efektywności controllingu, przedstawia się sposoby na jego doskonalenie, wskazuje obszary niedomagań [7; 15; 19]. Poszukuje się ponadto odpowiedzi na pytania, w jaki sposób prawidłowo ukształtować rozwiązania controllingu, jak również, które rozwiązania można uznać za poprawne czy nawet doskonałe. Zagadnienie to należy uznać za szczególnie istotne, gdyż prawidłowe ukształtowanie rozwiązań controllingu stanowi jeden z warunków wpływających na prawidłowe jego wdrożenie oraz sprawne funkcjonowanie [1, s. 54; 27, s. 14].

Wskazanie wzorcowych rozwiązań controllingu nie jest jednak rzeczą łatwą. Obok głosów zwolenników koncepcji uniwersalizacji controllingu, spotkać można głosy opowiadające się za jednostkowym (sytuacyjno-specyficznym) jego charakterem czy też teorią uwarunkowań sytuacyjnych uzależniającą kształt proponowanych rozwiązań od określonych czynników sytuacyjnych. W tym kontekście celem niniejszego opracowania jest wyjaśnienie istoty poprawności rozwiązań controllingu w kontekście jej wpływu na efektywność controllingu, a także podjęcie próby określenia zasadności kształtowania tych rozwiązań zgodnie z koncepcją indywidualizmu bądź uniwersalizmu.

1. Rozwiązania controllingu

Controlling, postrzegany jako metoda wspomagania zarządzania, wdrażany jest w polskich organizacjach od ponad ćwierćwiecza i uważa się, że w ostatnich latach nastąpił okres jego dynamicznego rozkwitu. Istnieją badania empiryczne, które pokazują, że jest on najczęściej wdrażaną metodą w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce [4, s. 211–252].

Implementacja controllingu w organizacji oznacza m.in. opracowanie specyficznych rozwiązań do niego się odnoszących. Za P. Horvathem wymienić można trzy grupy rozwiązań: funkcjonalnych, instytucjonalnych oraz instrumentalnych [11, s. 151–152]. Rozwiązania funkcjonalne controllingu należy uznać za pierwotne w stosunku do obu pozostałych grup. Odnoszą się one bowiem przede wszystkim do wskazania obszarów odniesienia controllingu, a także zdefiniowania jego funkcji i wynikających z nich zadań w każdym ze wskazanych obszarów. Rozwiązania organizacyjne dotyczą sfery organizacyjnej i obejmują głównie zagadnienia związane z wyodrębnianiem w organizacji ośrodków odpowiedzialności, a także z wkomponowywaniem w strukturę organizacyjną controllerów wraz z ustalaniem dla tych stanowisk zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Na rozwiązania instrumentalne controllingu składają się natomiast narzędzia służące do wykonania zadań controllingu, wykorzystywane w procesie jego funkcjonowania [2].

Jakość usług świadczonych przez controlling wpływa na sprawność zarządzania, a także zwiększenie jego skuteczności oraz wzmocnienie dopasowania się organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Oddziałuje ponadto na zapewnienie racjonalności zarządzania [26, s. 40]. W konsekwencji jakość świadczeń controllingu ma wpływ na szeroko rozumiany sukces organizacji, w tym m.in. zapewnienie ciągłości funkcjonowania organizacji i jej rozwój; a także poprawę efektywności i konkurencyjności jej działania [np. 21, s. 16; 16, s. 16]. Jakość usług świadczonych przez controlling zależy z kolei od poprawności ukształtowania rozwiązań controllingu. Przykładowo, K. Wierzbicki zauważa, że właściwe usytuowanie controllera w hierarchii przedsiębiorstwa ma znaczenie nie tylko dla funkcjonowania, ale i efektywności controllingu [27, s. 14]. W tym kontekście można przyjąć, że jakość rozwiązań controllingu wpływa na korzyści osiągnięte przez organizację. Zależność tę zauważył P. Karwacki, twierdząc, że „jakość pracy kontrolera wpływa pośrednio na sukces przedsiębiorstwa poprzez kierownictwo, którego praca dzięki jego usługom powinna ulegać stałej poprawie” [14, s. 44], a zatem „jakość pracy kontrolera i sukces przedsiębiorstwa jednoznacznie są ze sobą powiązane” [14, s. 45].

2. Kształtowanie rozwiązań controllingu

Controlling od początku swojego istnienia nie jest kategorią jednoznaczną. Jeszcze w 1991 r. H. Schierenbeck twierdził, że „pojęcie controllingu do tej pory nie doczekało się jednolitego określenia” [23, s. 1; 24]. Wskazana wielorakość pojęcia „controlling”, sprzyja różnorodności postrzegania szczegółowych jego rozwiązań. W ujęciu historycznym najwcześniej pojawiły się w ramach controllingu indywidualne rozwiązania opracowane dla konkretnych przedsiębiorstw (np. Atchinson, Topeka and Santa Fe Railroad

Company czy General Electric Company). Łącząc początki controllingu z jego implementacją w amerykańskich przedsiębiorstwach, uznaje się zatem głębokie jego zakorzenienie w praktyce zarządzania, a tym samym, w pewien sposób, akcentuje się jego jednostkowy (unikatowy) charakter.

Z kolei za pierwszą próbę poszukiwania uniwersalnych rozwiązań w zakresie controllingu należy uznać opracowanie w roku 1962 przez Financial Executive Institute Katalogu zadań controllera. Celem opracowania Katalogu była unifikacja czynności wykonywanych przez controllerów w przedsiębiorstwach amerykańskich.

Współcześnie w teorii występują zarówno zwolennicy, jak i adwersarze obu rodzajów podejścia: indywidualizmu (podejście sytuacyjno-specyficzne, *situation-specific approach*) oraz uniwersalizmu (podejście uniwersalistyczne, *universalic approach*) w kształtowaniu rozwiązań controllingu.

Pierwsze podejście zakłada, że czynniki oddziałujące na organizację są na tyle unikatowe, że nie można określić żadnych ogólnych zasad projektowania systemów zarządzania. Zwolennicy tego podejścia przyjmują, że nie da się sformułować wniosków na temat działania organizacji bez rozpoznania jej specyficznej sytuacji. W związku z tym właściwą metodą badawczą są studia przypadków, które pozwalają na zrozumienie zmiennych charakterystycznych dla funkcjonowania konkretnego podmiotu gospodarczego [17, s. 365–376]. Zwolennicy koncepcji indywidualizmu w odniesieniu do controllingu podkreślają więc unikatowy charakter jego rozwiązań w poszczególnych organizacjach, które wdrożyły controlling. Wskazują jednocześnie na wiele czynników wpływających na to, że rozwiązania controllingu mają niepowtarzalny kształt i indywidualny charakter. J. Weber twierdzi, że ostateczny kształt rozwiązań controllingu ma charakter sytuacyjny i każdorazowo jest zależny od deficytu racjonalności w konkretnym przypadku zarządzania [25, s. 153]. P. Skrzyniarz zauważa, że controlling jest „garniturem szytym na miarę”, a jego funkcjonowanie jest determinowane specyfiką przedsiębiorstwa i indywidualnym podejściem do jego warunków otoczenia, działania, przyjętych do osiągnięcia celów strategicznych, jego kultury organizacyjnej [24]. Podobnie J. Dynowska uzależnia zakres zadań controllerów od „indywidualnych wymagań i ustaleń w konkretnej firmie” [10, s. 149], natomiast E. Janczyk-Strzała postuluje konieczność stosowania w przedsiębiorstwie „rozwiązań controllingowych o jednostkowym charakterze, zależnych od sytuacji przedsiębiorstwa, w którym zostały wdrożone” [13, s. 24].

Na drugim biegunie rodzajów podejścia do kształtowania rozwiązań controllingu znajduje się koncepcja uniwersalizmu. Podejście uniwersalistyczne jest skrajne w stosunku do poprzedniego, ponieważ zakłada, że można zaproponować taki system, który będzie właściwy przy pewnych założeniach we wszystkich warunkach i organizacjach. Według M. Dłubaka „mówiąc o uniwersalnym modelu controllingu, bierze się więc pod uwagę pewną unifikację cech wynikającą z jego implementacji oraz funkcjonowania dla różnych jednostek organizacyjnych, niezależnie od charakteru organizacyjno-prawnego, powiązania kapitałowego, korporacyjnego czy prowadzonej działalności podstawowej [9, s. 55]. Nieco inaczej koncepcję uniwersalizmu pojmuje S. Marciniak. Autor zauważa, że „aby móc mówić o uniwersalnym systemie controllingu, powinien być on poddany procedurze uniwersalizacji [...], która polega na: przyjęciu identycznych w sensie ideowym procedur dla różnych jego rodzajów (odmian, typów); opracowaniu unifikacji w przekroju operacyjnym oraz strategicznym, opracowaniu jednolitych etapów projektowania” [16, s. 32].

Należy podkreślić, że zwolennicy koncepcji uniwersalizmu często nie bronią jej w sposób bezwzględny. Przykładowo, M. Dłubak przyznaje, że w przypadku implementacji controllingu w organizacji „rzeczą ważną jest, aby brać pod uwagę wszelkie aspekty strukturalno-techniczne oraz społeczne jednostek, w których funkcjonuje controlling” [9, s. 57]. Dyskusję tę można podsumować słowami D. Chachuły, według której „wdrożenie controllingu w przedsiębiorstwie wymaga spełnienia określonych wymogów warunkujących jego skuteczność. Niestety, w wielu przedsiębiorstwach można zaobserwować systematyczne ignorowanie tych wymogów. Ciągłe w zbyt wielu przypadkach obserwuje się dążenie do uniwersalizacji rozwiązań w zakresie controllingu, które jest stymulowane niewątpliwie przez firmy doradcze oraz firmy oferujące systemy informatyczne wspomagające zarządzanie” [5, s. 160].

W tym kontekście swego rodzaju konsensusem jest postępowanie zgodne z teorią uwarunkowań sytuacyjnych – podejście sytuacyjne (*contingency theory*), gdzie poszukuje się charakterystyk organizacyjnych wpływających na funkcjonowanie organizacji (tu: funkcjonowanie controllingu). Teoria ta stanowi swego rodzaju kompromis, oznacza bowiem podejście badawcze pośrednie między dwoma skrajnymi koncepcjami: uniwersalistyczną i indywidualistyczną. Według B. Nity, na potrzeby projektowania systemu rachunkowości zarządczej zorientowanego na zapewnienie efektywności w prowadzeniu działalności (a zatem i w sposób pośredni, i przez analogię na potrzeby controllingu), należy zidentyfikować odpowiednie czynniki sytuacyjne, które ten system determinują [17, s. 365–376].

Powyższe ujęcie jest zgodne z konstatacjami E. Nowaka i S. Nowosielskiego. E. Nowak twierdzi bowiem, że „projektując controlling dla konkretnego przedsiębiorstwa, należy uwzględnić specyfikę jego działalności oraz właściwości realizowanych procesów gospodarczych [...]. Ważne jest także uwzględnienie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa” [18, s. 10]. Natomiast S. Nowosielski zauważa, że „żywiłowe wprowadzanie controllingu nie może mieć miejsca, a potrzebne jest całościowe uwzględnienie czynników kształtujących określony model controllingu oraz procedura (metodyka), w której z uwzględnieniem warunków funkcjonowania oraz celów formułowanych przez właściciela przedsiębiorstwa określone zostaną szczegółowe cele, zadania, narzędzia i organizacja controllingu” [22, s. 308]. Czynniki wynikające z warunków funkcjonowania organizacji mogą stać się punktem wyjścia do budowania wzorców controllingu, który da jednakowe podstawy metodologiczne w jego implementacji w określonych przez te czynniki grupach organizacji.

Postępując zatem zgodnie z założeniami podejścia sytuacyjnego, należy na koniec wskazać czynniki definiowane w literaturze przedmiotu jako te, które w sposób najbardziej istotny wpływają na kształt rozwiązań controllingu. Między innymi za F. Hulsenbergiem i J. Wróblem można przyjąć, że do potencjalnych zewnętrznych czynników wpływających na kształt rozwiązań controllingu należy włączyć np. dynamikę i złożoność otoczenia organizacji, działalność dostawców i odbiorców, czy też istnienie konkurencji. Do charakterystyk organizacji należy natomiast zaliczyć takie czynniki, jak np. wielkość organizacji, przedmiot i formę prawną jej działalności, typ struktury organizacyjnej czy tak zwany „staż controllingowy” [12, s. 43].

3. Poprawne, czyli jakie? – w poszukiwaniu rozwiązań wzorcowych controllingu

Jako szczególnie istotne należy ocenić zaprojektowanie i wdrożenie w organizacji poprawnych rozwiązań controllingu. Poprawnych, czyli najbardziej zbliżonych do określonych wzorców w tym zakresie. Przy tym, pod pojęciem wzorcowych rozwiązań organizacyjnych, funkcjonalnych i instrumentalnych controllingu (wzorców controllingu) należy rozumieć rozwiązania zapewniające osiągnięcie maksymalnej możliwej efektywności organizacji z tytułu wdrożenia controllingu. Wydaje się jednak, że wskazanie wzorców w omawianym względzie nie jest rzeczą prostą. Zależać będzie między innymi od przyjętego podejścia (uniwersalizm, indywidualizm, podejście sytuacyjne) w kształtowaniu rozwiązań controllingu.

W podejściu sytuacyjno-specyficznym jako wzorcowe może być traktowane jedynie (aż) rozwiązanie typu *best practice* z branży, w której działa dana organizacja, lub innej branży, której specyfika dobrze opisuje warunki szczególne dla analizowanej organizacji. Wówczas takie rozwiązanie analityczne W. Czakon nazywa poszukiwaniem luki doskonałości [8, s. 19]. Oczywistymi narzędziami, które powinny być w tym procesie wykorzystywane są: audyt controllingu (służący analizie rozwiązań controllingu w badanej organizacji) oraz benchmarking (służący ocenie i porównaniu tych rozwiązań z wybranym wzorcem, przy czym analiza porównawcza służy wyłonieniu podobieństw lub różnic względem przyjętego wzorca). S. Nowosielski zauważa jednak, że należy przy tym pamiętać, że próby prostego kopiowania rozwiązań już istniejących w innych przedsiębiorstwach, obserwowane w praktyce są skazane na niepowodzenie” [22, s. 308].

W podejściu uniwersalistycznym możliwe jest wyróżnienie jednego wzorca: idealnego systemu controllingu. Jako rozwiązanie wzorcowe należy uznać na przykład rozwiązanie „spełniające najnowsze standardy” [7, s. 24]. M. Chalastra uważa, że „stan istniejącego w przedsiębiorstwie systemu controllingu powinien być porównywany do najlepszych istniejących w tym zakresie wzorców (wzorców wysoko rozwiniętych)” [7, s. 28]. Autor nazywa go również „pełnym i zaawansowanym controllingiem” [7, s. 28]. M. Chalastra jest jednak świadomy, że „idealny system controllingu istnieje tylko w teorii jako wyznacznik potencjalnych możliwości rozwoju poszczególnych narzędzi. W praktyce nie zdarza się sytuacja, gdy w jednej firmie wdrożone są wszystkie potencjalne narzędzia, jakimi może posługiwać się i to w najbardziej zaawansowany sposób” [6, s. 23].

K. Nowosielski proponuje nieco inne podejście do rozwiązań wzorcowych controllingu. Jest nim autorski model dojrzałości controllingu [20]. Koncepcja ta odpowiada podejściu uniwersalistycznemu, gdyż w modelu autor proponuje kolejne poziomy organizacyjnego zaawansowania controllingu, przy czym poziom najwyższy jest poziomem pożądanym (docelowym). Autor przy tym zakłada, że „od momentu pierwszego uruchomienia do pełnej przydatności koncepcji controllingu do użytku wiedzie długa droga, w trakcie której konieczne są wielokrotne modyfikacje, a nawet redukcje niektórych rozwiązań. Nie ma możliwości, aby w tym obszarze przedsiębiorstwo od razu osiągnęło najwyższy poziom rozwoju” [20].

Wreszcie zgodnie z teorią uwarunkowań sytuacyjnych rozwiązaniem wzorcowym będzie rozwiązanie adekwatne do danych warunków funkcjonowania i charakterystyk organizacji. Można przyjąć ponadto, że implementacja wzorcowych rozwiązań controllingu powinna, z jednej strony, zapewnić prawidłowe wdrożenie controllingu w organizacji, z drugiej zaś – przesądzić o efektywnym jego funkcjonowaniu. Z uwagi na opisywany relatywizm, nie powinno się mówić o „controllingu spełniającym najnowsze standardy” [7, s. 24], ani o „pełnym i zaawansowanym controllingu” [7, s. 28] jako o controllingu dobrej lub doskonałej jakości. Doskonałość controllingu wynika bowiem ze stopnia zaspokojenia potrzeb odbiorców świadczeń controllingowych, a te z kolei są związane z warunkami funkcjonowania i charakterystykami organizacji [2]. Stąd wynika, że nie ma jednego rozwiązania wzorcowego w zakresie controllingu. Jednolite wzorce można wyróżnić dla każdej z grup organizacji o podobnych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych charakterystykach. Co więcej rozwiązania wzorcowe, odpowiednie dla jednej grupy organizacji, nie muszą być poprawne dla innej grupy. Syntetyczną charakterystykę opisywanych w opracowaniu rodzajów podejścia wraz z implikacjami dla controllingu przedstawiono w tabeli.

Charakterystyka rodzajów podejścia do controllingu

	Założenia podejścia	Implikacje dla controllingu	Rozwiązania wzorcowe controllingu
Indywidualizm (podejście sytuacyjno-specyficzne)	czynniki oddziałujące na organizacje są na tyle unikatowe, że nie można określić żadnych ogólnych zasad projektowania systemów; nie da się sformułować ogólnych wniosków na temat działania bez rozpoznania specyficznej sytuacji każdej z organizacji z osobna	controlling jest „garniturem szytym na miarę”, a jego funkcjonowanie jest determinowane specyfiką przedsiębiorstwa i indywidualnym podejściem do jego warunków otoczenia, działania, celów strategicznych, jego kultury organizacyjnej [23]	poszukiwane w drodze benchmarkingu, przy czym „próby prostego kopiowania rozwiązań już istniejących w innych przedsiębiorstwach, obserwowane w praktyce są skazane na niepowodzenie” [21, s. 308]
Uniwersalizm (podejście uniwersalistyczne)	można zaproponować system zarządzania, który będzie właściwy przy pewnych założeniach we wszystkich warunkach i organizacjach	bierze się więc pod uwagę unifikację cech wynikającą z implementacji oraz funkcjonowania controllingu dla różnych organizacji, niezależnie od charakteru organizacyjno-prawnego, powiązania kapitałowego, korporacyjnego czy prowadzonej działalności podstawowej [8, s. 55].	wyznaczane przez modele doskonałości, dojrzałości controllingu [19]; „controlling spełniający najnowsze standardy” [6, s. 24], „pełny i zaawansowany controlling” [6, s. 28]

	Założenia podejścia	Implikacje dla controllingu	Rozwiązania wzorcowe controllingu
Podejście zgodne z teorią uwarunkowań sytuacyjnych (podejście sytuacyjne)	można wyróżnić pewne klasy uwarunkowań i grupy organizacji, dla których identyfikuje się ustalone zbiory czynników sytuacyjnych, co pozwala na pewne uogólnienia	należy uwzględnić specyfikę działalności organizacji oraz właściwości procesów gospodarczych; ponadto zastosowane instrumenty i narzędzia controllingowe powinny być dostosowane do specyficznych potrzeb zarządzania daną organizacją; ważne jest także uwzględnienie warunków funkcjonowania organizacji [17, s. 10].	„dobre” rozwiązanie controllingu jest dopasowane do uwarunkowań oraz relatywizowane do oczekiwań danej organizacji; jakość rozwiązań controllingu wynika ze stopnia zaspokojenia potrzeb odbiorców świadczeń controllingowych, a te z kolei są związane z warunkami funkcjonowania i charakterystykami organizacji [2]

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu pojawiają się stwierdzenia o niskiej jakości usług controllingowych, a także negatywne opinie na temat samego controllingu [np. 19, s. 320]. Nie dziwi zatem fakt, że w ślad za powyższym w polskim piśmiennictwie znaleźć można zapisy dotyczące konieczności doskonalenia rozwiązań controllingu. Istotne jest przy tym, że przygotowywanie do doskonalenia controllingu powinno oznaczać świadomość jego dysfunkcji. Tę z kolei można osiąść, dysponując rozwiązaniami wzorcowymi w zakresie omawianej metody wspomaganie zarządzania. Pozostaje jeszcze udzielenie odpowiedzi na pytania, które z omawianych rodzajów podejścia jest właściwe w odniesieniu do controllingu. Wydaje się, że jest to podejście zgodne z teorią uwarunkowań sytuacyjnych. Świadczyć o tym może analiza literatury przedmiotu, w tym w szczególności przedstawionych wyników badań empirycznych, pokazująca, że w praktyce funkcjonowania organizacji stosowane są pewne powtarzalne konfiguracje rozwiązań organizacyjnych, funkcjonalnych i instrumentalnych controllingu dla określonych typów organizacji powiązanych z określonymi uwarunkowaniami i charakterystykami. Udzielenie jednoznacznej odpowiedzi wymaga jednak przeprowadzenia pogłębionych badań empirycznych, ze szczególnym uwzględnieniem efektywności controllingu.

Bibliografia

1. Bieńkowska A. (2011), *O skuteczności controllingu i jego wpływie na sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Źródła sukcesu organizacji, nr 4/2, s. 54–61.
2. Bieńkowska A. (2013), *Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu*, w druku.
3. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (1998), *Zarządzanie kontrolingowe czy tradycyjne*, w: *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Międzynarodowa konferencja naukowa, Szklarska Poręba, 17–19 września, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 288–295.
4. Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A. (2011), *Metody zarządzania w praktyce*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 211–252.
5. Chachuła D. (2003), *Zakres zastosowań controllingu w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 987, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 160–168.
6. Chalastra M. (2004), *Jak przeprowadzić audyt systemu controllingu*, CiRZ, 5, s. 20–23.
7. Chalastra M. (2010), *Audyt systemu controllingu*, CiRZ, 10, s. 21–28.
8. Czakon W. (2007), *Diagnoza systemu controllingu w przedsiębiorstwie*, CiRZ, 2, s. 17–20.
9. Dłubak M. (2003), *Przesłanki wyznaczające kształt uniwersalnego modelu współczesnego controllingu*, w: *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 987, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 55–64.

10. Dynowska J. (2011), *Zadania controllera w przedsiębiorstwie w świetle badań ankietowych*, w: *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 181, s. 146–155.
11. Horvath P. (2002), *Controlling*, Verlag FranzVahlen GmbH, München.
12. Hulsenberg F., Wróbel J. (1995), *Controlling*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Zarządzania, Zielona Góra.
13. Janczyk-Strzała E. (2004), *Stan i tendencje rozwojowe controllingu na rynku europejskim*, w: *Rachunkowość zarządcza i controlling w warunkach integracji z Unią Europejską*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1019, Wrocław, s. 23–30.
14. Karwacki P. (2002), *Zadania i sukces kontrolera – refleksje teoretyczne i praktyczne*, w: *Kontrola i controlling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, red. B.R. Kuc, cz. II, Wydawnictwo WSZiM, Warszawa, s. 39–45.
15. Karwacki P. (2011), *Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie*, w: *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, red. A. Barabasz, J. Skalik, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 217, Wrocław, s. 110–119.
16. Marciniak S. (2008), *Controlling. Teoria, zastosowania*, Difin, Warszawa.
17. Nita B. (2010), *Kontrola zarządcza a zarządzanie dokonaniem przedsiębiorstwa*, w: *Systemy zarządzania kosztami i dokonaniem*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 122, Wrocław, s. 365–376.
18. Nowak E. (2003), *Uwarunkowania systemu controllingu przedsiębiorstwa*, w: *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 987, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 9–15.
19. Nowosielski K. (2006), *Pomiar sprawności funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie*, w: *Tendencje rozwojowe współczesnej rachunkowości zarządczej*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1136, Wrocław, s. 320–327.
20. Nowosielski K. (2013), *Controlling Maturity Model 2013*, http://www.controlling.ue.wroc.pl/5icomm_pl.html [dostęp: grudzień 2013].
21. Nowosielski S. (2001), *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
22. Nowosielski S. (2005), *Wprowadzanie controllingu do małych i średnich przedsiębiorstw jako przejaw myślenia strategicznego*, s. 302, w: *Rachunkowość zarządcza i controlling a strategię przedsiębiorstw i instytucji*, red. E. Nowak, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1080, s. 302–309.
23. Schierenbeck H. (1991), *Ertragsorientiertes Bankmanagement Controlling in Kreditinstituten*, Gabler, Wiesbaden.
24. Skrzyniarz P. (2002), *Indyholdyna – pryzmat controllera*, CiRZ, 3.
25. Weber J. (1999), *Nowe perspektywy i instrumenty controllingu*, w: *Controlling w zarządzaniu firmą*, red. H. Błoch, Profit, Katowice.
26. Weber J. (2001), *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Profit, Katowice.
27. Wierzbiński K. (1995), *Controlling w strukturze przedsiębiorstwa*, EiOP, 7, s. 14–15.

Katarzyna Boczkowska

Politechnika Łódzka

Marta Znajmiecka-Sikora

Uniwersytet Łódzki

BEHAVIOR-BASED SAFETY – SKUTECZNA METODA BUDOWANIA KULTURY BEZPIECZEŃSTWA ORGANIZACJI

Streszczenie: Przemiany zachodzące w polskich przedsiębiorstwach na przestrzeni ostatnich lat dotyczą również obszaru bezpieczeństwa pracy. Inicjatywy podejmowane w organizacjach, związane często z budową systemów bhp oraz szeroko rozumianym bezpieczeństwem technicznym, nie zawsze okazują się skuteczne. Jak podnoszą badacze problemu, oprócz warunków techniczno-organizacyjnych, poziom bezpieczeństwa zależy przede wszystkim od tzw. czynnika ludzkiego. Konieczna jest zmiana postaw i zachowań pracowników, modyfikacja kulturowych determinant w zakresie bhp. Budowanie wysokiej kultury bezpieczeństwa nie jest zadaniem łatwym. Bardzo pomocne w tym zakresie okazują się metody oparte na analizie zachowań pracowniczych oraz wzmocnieniu pozytywnym, np. *behavior-based safety* (B-BS).

Celem artykułu jest diagnoza skuteczności wdrożenia systemu B-BS w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym, w kontekście kształtowania kultury bezpieczeństwa. Przeprowadzone pomiary kultury bezpieczeństwa dowodzą słuszności podjętych działań prewencyjnych w organizacji.

Słowa kluczowe: kultura bezpieczeństwa, system obserwacji zachowań.

B-BS – EFFECTIVE METHOD OF BUILDING THE CULTURE OF SAFETY IN THE ORGANIZATION

Abstract: The changes in the polish companies concern also the area of occupational safety. The initiatives connected with building the OSH systems and broadly defined technical safety are not always effective. The researchers claim that the level of safety depends not only on the technical and organizational conditions but also on human factor. It is essential to change the attitudes and behaviour of the workers and to modify the cultural determinants in the context of OSH. Building of high safety culture is not the easy task. The methods based on the analyzing of the workers' behavior and positive reinforcement – for instance Behavior-based safety (B-BS) – are very helpful. The aim of the article is to analyze the process of the implementation of the B-BS system in the big manufacturing company. The evaluation of the effectiveness in the context of cultural changes in the organization shows that taken actions are accurate.

Keywords: safety culture, behavior-based safety.

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w polskich przedsiębiorstwach dotyczą również aspektów bezpieczeństwa i higieny pracy. Mimo wprowadzenia nowych regulacji w polskim ustawodawstwie, rozwoju zasad systemowego zarządzania bhp, działaniach opartych na analizie i ocenie ryzyka zawodowego, nie obserwujemy zasadniczej poprawy wskaźników wypadkowości [25; 26], co więcej wskaźnik wypadków śmiertelnych plasuje Polskę na 4. od końca miejscu w Europie [22], a wydatki na świadczenia z funduszu wypadkowego w Polsce

rosną, osiągając 5 mld złotych rocznie. Analiza przyczyn wypadków jako najczęstszą wskazuje tzw. błąd człowieka – *human error* [23; 25]. Czynniki ludzki (*human factor*) jest określany jako działanie odbiegające od wymaganych standardów i wymagań sytuacji [16; 21]. Nic więc dziwnego, że poszukuje się metod, które pozwolą na obniżenie w sposób znaczący liczby wypadków. Metod, które w centrum uwagi i zainteresowania stawałyby człowieka – jego zachowanie, sposób reagowania w określonych sytuacjach, tempo uczenia się itd. W działania te wpisuje się realizowany obecnie wieloletni program Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy (II etap lata 2011–2013). Przewiduje on opracowanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych ukierunkowanych między innymi na rozwój: zasobów ludzkich, nowych metod i systemów zarządzania, których wykorzystanie przyczyni się do poprawy bhp [24]. Zasadniczych zmian należy upatrywać w działaniach ukierunkowanych na rozwój kultury organizacji ze szczególnym naciskiem na promowanie kultury bezpieczeństwa, działań prewencyjnych, przy jednoczesnym podnoszeniu świadomości w zakresie bhp oraz zwiększaniu partycypacji pracowników w działania związane z poprawą bezpieczeństwa.

Celem artykułu jest diagnoza skuteczności wdrożenia systemu B-BS w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym, w kontekście zmian kulturowych organizacji skoncentrowanej na kształtowaniu postaw probezpiecznych.

Hipoteza badawcza

Wdrożenie systemu B-BS wpływa na poziom klimatu bezpieczeństwa i wspomaga budowanie kultury bezpieczeństwa.

1. Kultura bezpieczeństwa

Termin kultura bezpieczeństwa po raz pierwszy zastosowany został przez Agencję Energii Atomowej, która wydała raport o katastrofie w Czarnobylu. Teoria kultury bezpieczeństwa jest rozwijana na podstawie prawie trzydziestoletniego dorobku badawczego w zakresie profilaktyki wypadkowej [14]. Uwzględnia zarówno predyspozycje osobowe (cechy podmiotowe), jak również cechy otoczenia społeczno-kulturowego jednostki w kontekście analizy uwarunkowań podejmowania ryzyka i ulegania wypadkom. Obecnie w literaturze przedmiotu możemy spotkać się z wieloma różnymi definicjami kultury bezpieczeństwa [3; 11; 29]. Szczególne miejsce wśród nich zajmuje definicja opracowana przez Brytyjski Komitet Wykonawczy do spraw BHP (Health and Safety Executive – HSE), który traktuje kulturę bezpieczeństwa jako rezultat indywidualnych i grupowych wartości, postaw, postrzegania, kompetencji, wzorców zachowań oraz stylu i jakości zarządzania bezpieczeństwem w organizacji [7]. Obecnie uznaje się, że kultura bezpieczeństwa jest częścią ogólnej kultury organizacyjnej. Składają się na nią postawy pracowników wobec bezpieczeństwa, ogólnie przyjęte normy postępowania, wartości, jakie przypisywane są bezpieczeństwu [14; 18].

Obok pojęcia kultura bezpieczeństwa funkcjonuje również pojęcie wprowadzone przez D. Zohara w 1980 roku [29] „klimat bezpieczeństwa”, które dotyczy sposobu postrzegania przez pracowników różnych względów związanych z bezpieczeństwem w swojej firmie (np. zaangażowanie pracodawcy i kierownictwa w sprawy bezpieczeństwa). Większość badaczy uznaje, że klimat bezpieczeństwa jest łatwo obserwowalnym przejawem kultury bezpieczeństwa, jest uznawany jako składnik i odzwierciedlenie rzeczywistej kultury bezpieczeństwa oraz jej zewnętrzna manifestacja [2; 3; 4; 12; 15]. Jest to „migawka”, która opisuje „sposób, w jaki robimy pewne rzeczy tu i teraz” [1]. Jest odzwierciedleniem odczuwanej przez pracowników atmosfery związanej z bezpieczeństwem i higieną pracy, panującej w zakładzie pracy. Jest cechą każdego przedsiębiorstwa, wpływa na postawy i zachowanie pracowników w zakresie bhp, determinując bezpieczną bądź ryzykowną pracę [13; 29]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że monitorowanie klimatu sprzyja kształtowaniu i utrzymywaniu wysokiej kultury bezpieczeństwa [4].

2. B-BS – system obserwacji zachowań

Behavior-based safety (B-BS) – to metoda polegająca na obserwacji „jeden na jeden” i pozytywnym wzmocnieniu, która ma doprowadzić do zmiany indywidualnych zachowań ryzykownych w miejscu pracy i zachęcić do przejawiania zachowań bezpiecznych. Podstawowe założenie metodologii B-BS oparte jest na założeniu, że bezpieczeństwo w miejscu pracy opiera się na połączeniu trzech mierzalnych czynników: pracownika, otoczenia i zachowania pracownika. Korzeni *behavior-based safety* (B-BS) można upatrywać w Skinnerowskim (1969) warunkowaniu instrumentalnym. Model ten można określić jako model bodziec – zachowanie – wzmocnienie (*antecedent-behaviour-consequence* = ABC). Zarówno bodźce, jak i wzmocnienia wpływają na zachowanie. Bodźce sygnalizują zachowanie, podczas gdy wzmocnienia wpływają na zachowanie bardziej bezpośrednio i pomagają określić prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia danego zachowania [8]. Dlatego typowa interwencja B-BS składa się z podstawowego treningu bhp (bodziec), okresowej obserwacji (zachowanie) i pozytywnej informacji zwrotnej (wzmocnienie) dla utrwalenia bezpiecznego zachowania. Tym, co wyróżnia proces B-BS od innych inicjatyw, jest zaangażowanie wszystkich pracowników, ze szczególnym naciskiem na najliczniejszą grupę – pracowników najniższego szczebla (liniowych).

Celem każdego zespołu zarządzającego jest stworzenie procesu bezpieczeństwa, a nie programu bezpieczeństwa. Do głównych faz *behavior based safety process* zaliczyć należy proces obserwacji zachowań pracownika na stanowisku pracy połączony z udzielaniem informacji zwrotnych, raportowanie danych z obserwacji celem monitoringu, formułowanie celów na podstawie analiz danych oraz podejmowanie działań korygujących. Ustalanie celów (na poziomie indywidualnym, np. w odniesieniu do pracownika, lub też na poziomie całego zakładu – w odniesieniu do liczby lub rodzaju pojawiających się zachowań niebezpiecznych) ma wpływ na efektywność całego procesu. Skuteczność działań B-BS w redukowaniu wypadków potwierdzona została przez wielu badaczy [6; 10; 17; 20; 28]. Ponadto warto wspomnieć, że proces B-BS pozwala również zredukować liczbę zachowań ryzykownych podczas wykonywania pracy [5; 9; 19], dodatkowo skuteczny feedback pozwala na budowanie świadomości w zakresie bezpieczeństwa, tym samym postaw probezpiecznych. Proces B-BS nie jest jednak rozwiązaniem na wszystkie problemy. Ważne jest prawidłowe zdiagnozowanie deficytów w sferze bhp. Wprowadzenie B-BS wymaga przede wszystkim świadomości pracodawców w zakresie bezpieczeństwa oraz konsekwencji w działaniu. Na uwagę zasługuje fakt, że nie są to rozwiązania kosztowne – są to jedynie opracowania kilku procedur, krótkie szkolenie oraz konsekwencja w działaniu. Zarządzanie bezpieczeństwem to proces oparty na działaniach systemowych, powinien być oparty na wiedzy z zakresu psychologicznych aspektów funkcjonowania człowieka oraz wiedzy z zakresu psychologii społecznej – w tym dotyczącej kształtowania określonych postaw. Budowanie postawy zorientowanej na bezpieczeństwo w kontekście naturalnej tendencji człowieka do podejmowania zachowań ryzykownych jest zadaniem bardzo trudnym i długotrwałym.

3. Proces wdrożenia systemu B-BS w przedsiębiorstwie

Proces wdrażania systemu B-BS w przedsiębiorstwie produkcyjnym z branży oświetleniowej (konsultowany przez autorów) trwał 11 miesięcy.

Głównymi problemami zdiagnozowanymi w organizacji były:

- znaczna liczba wypadków spowodowanych niebezpiecznymi zachowaniami pracowników (około 8/rok),
 - złe nawyki pracowników zaobserwowane podczas audytów BHP,
 - występujące zdarzenia potencjalnie wypadkowe,
- co przekładało się bezpośrednio na aspekty biznesowe, tj. koszty zwolnień (szacunkowo 15 000 EUR/rok), dezorganizację pracy zakładu, powstanie ryzyka odszkodowań, i miało oczywiście negatywny wpływ na wizerunek firmy.

Cele, jakie wyznaczono, obejmowały oprócz wdrożenia procedury systemu B-BS:

- redukcję liczby wypadków o 50%,
- wzrost kultury organizacyjnej bezpieczeństwa do poziomu proaktywnego – 4.

Zastosowanie B-BS w organizacji rozpoczęto od powołania zespołu zarządzająco-planującego, który zaplanował proces, opracował zasady i procedurę prowadzenia B-BS w organizacji. Faza realizacji wymagała zaangażowania znacznej liczby przeszkolonych obserwatorów – pracowników liniowych.

Cały projekt wdrażania systemu B-BS podzielono na 14 podstawowych zadań, tj.

1. Komunikacja projektu do organizacji.
2. Pierwszy pomiar kultury bezpieczeństwa.
3. Przygotowanie karty obserwacji dla I wydziału produkcyjnego.
4. Próbné obserwacje pierwszej karty dla I wydziału produkcyjnego.
5. Rekrutacja obserwatorów.
6. Przygotowanie kolejnych kart obserwacji dla pozostałych stanowisk.
7. Przygotowanie aplikacji komputerowej wspomagającej proces.
8. Pilotażowe obserwacje wszystkich stanowisk.
9. Przygotowanie procedury B-BS.
10. Szkolenie i certyfikacja obserwatorów.
11. Realizacja obserwacji.
12. Spotkanie zespołu z obserwatorami.
13. Drugi pomiar kultury bezpieczeństwa.
14. Podsumowanie wdrożenia projektu z konsultantkami i kierownictwem.

Komunikacja o podjęciu działań zmierzających do wdrożenia B-BS w organizacji odbyła się podczas spotkania otwierającego *kick-off meeting* (z kierownikami), którzy w dalszej fazie przekazali idee i założenia projektu wszystkim członkom organizacji podczas spotkań (zadanie 1). W momencie rozpoczęcia obserwacji przygotowano broszurkę informacyjną dla każdego z pracowników.

Jako pilotażowy obszar wdrożenia wybrano jeden z głównych wydziałów firmy, gdzie na podstawie analizy dokumentacji (instrukcje, karty oceny ryzyka, dokumentację wypadkową, informacje o zdarzeniach potencjalnie wypadkowych), a następnie wywiadów przeprowadzonych z grupami pracowników na wydziale opracowano zindywidualizowane stanowiskowo karty obserwacji dla I obszaru roboczego (zadanie 3). Członkowie zespołu dokonali pierwszych pilotażowych obserwacji (zadanie 4). Po weryfikacji karty przystąpiono do opracowania kolejnych kart (zadanie 6) i obserwacji obejmujących cały zakład (zadanie 8). Istotnym aspektem wdrażanego projektu był dobór odpowiednich osób obserwatorów i przygotowanie ich do procesu obserwacji (zadania 5, 10). Ustalono liczbę obserwatorów – 59 osób przeprowadzających 3 obserwacje w miesiącu, objęto obserwacją 20% całej załogi. Kandydatów na obserwatorów wybierali przełożeni według kryteriów: cech charakteru, efektów pracy, zaangażowania, tj. uczestnictwa w programach BIC, Kaizen, chęci do uczestnictwa w nowym programie. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej dokonano oceny kompetencji kandydatów. Następnie przeprowadzono szkolenia dla obserwatorów zakończone uzyskaniem certyfikatu.

Opracowana procedura B-BS (zadanie 9) opisuje definicje, zasady wyboru obserwatorów, tworzenie kart obserwacji, zasady prowadzenia i dokumentowania obserwacji oraz monitorowanie procesu. Celem ułatwienia dokumentowania, monitorowania i raportowania przebiegu procesu B-BS opracowano aplikację wspomagającą pracę zespołów i obserwatorów (zadanie 7) umożliwiającą:

- losowy wybór obszaru i stanowiska poddanego obserwacji,
- drukowanie kart obserwacji,
- wprowadzanie danych z obserwacji,
- prowadzenie statystyk, raportowanie wyników obserwacji.

Na spotkaniu podsumującym wdrożenie przedstawiono wyniki 73 obserwacji, na podstawie których zidentyfikowano 17 zachowań ryzykownych.

4. Badanie klimatu bezpieczeństwa

W ramach zaplanowanych działań przy wdrażaniu B-BS przeprowadzono dwa pomiary kultury bezpieczeństwa, pierwszy w marcu 2012 przed wdrożeniem systemu (zadanie 2) oraz drugi pomiar w listopadzie 2012 (zadanie 13). W obu badaniach wzięło udział 29% pracowników reprezentujących różne działy i stanowiska.

4.1. Narzędzia badawcze

W badaniach wykorzystane zostały dwa narzędzia badawcze.

Pierwszym narzędziem był kwestionariusz stworzony przez członków przedsiębiorstwa oraz na jego wyłączone potrzeby (narzędzie korporacyjne). Kwestionariusz zawierał 18 pytań oznaczonych od A do R, podzielonych na 6 głównych zakresów tematycznych: przywództwo i zaangażowanie, polityka i cele strategiczne, odpowiedzialność organizacji standardy dokumentacja, ryzyko i efekty, planowanie i procedury, wdrażanie i monitorowanie. Ponadto każdy z pracowników był poproszony o autodiagnozę swojego zachowania i ocenę swojego zachowania w kontekście bezpieczeństwa.

Drugim, wykorzystanym badaniach narzędziem był kwestionariusz KB-Z opracowany przez M. Milczarek, służący do badania klimatu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Kwestionariusz składa się z trzech części.

I. 49 pytań dotyczących klimatu bezpieczeństwa w zakresie takich aspektów, jak: zaangażowanie kierownictwa i partycypacja szkolenia BHP i analiza wypadków, wartości, stosunki między pracownikami i przynależność do firmy, odpowiedzialność i świadomość, bezpieczne zachowania.

II. 10 pytań dotyczących wypadkowości pracownika z ostatnich trzech lat.

III. Metryczka uwzględniająca wiek, staż pracy, stanowisko, wykształcenie i płeć.

Pracownicy mieli do wyboru 5-stopniową skalę: zdecydowanie nie zgadzam się – 1, raczej nie zgadzam się – 2, trudno powiedzieć – 3, raczej zgadzam się – 4, zdecydowanie zgadzam się – 5 [13]. Kwestionariusz charakteryzuje się satysfakcjonującymi właściwościami psychometrycznymi (trafnością i rzetelnością). Wskaźnik rzetelności alpha Cronbacha dla całej skali wynosi 0,96. Pozycje kwestionariusza mogą być traktowane łącznie, jako jedna skala kultury bezpieczeństwa bądź jako 4 oddzielne skale empiryczne wyłonione w trakcie analizy czynnikowej. Wyniki indywidualne świadczą o tym, jak pracownik postrzega kulturę bhp swojej firmy. Ogólny wynik badania wszystkich pracowników świadczy o poziomie kultury bezpieczeństwa w danym przedsiębiorstwie, który można porównywać z wynikami uzyskiwanymi w innych zakładach.

4.2. Wyniki badań klimatu bezpieczeństwa

Ogólne, zbiorcze wyniki badań przeprowadzonych dwoma narzędziami przedstawia tabela.

Wyniki badań klimatu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie

Pomiar	Poziom klimatu bezpieczeństwa	
	narzędzie 1 – kwestionariusz korporacyjny	narzędzie 2 – kwestionariusz KB-Z
Przed wdrożeniem B-BS	3,89	M – 199,84; SD 22,39
Po wdrożeniu B-BS	4,13	M – 204,50; SD 20,75

Zastosowane narzędzie wykorzystywane do badań w całej korporacji pozwala na określenie poziomu kultury bezpieczeństwa, wskazując jej specyfikę – rysunek.

NIE FUNKCJONUJE 1	FUNKCJONUJE REAKTYWNIE 2	SPEŁNIA WYMAGANIA 3	FUNKCJONUJE PROAKTYWNIE 4	TWORZY WARTOŚĆ DODANĄ 5
-------------------------	--------------------------------	---------------------------	---------------------------------	-------------------------------

Poziomy kultury bezpieczeństwa w korporacji

Źródło: Materiały korporacyjne firmy

Przed wdrożeniem B-BS organizacja sklasyfikowana została w górnej granicy obszaru „spełnianie wymagań”, a proces wdrożenia skutkowało podniesieniem poziomu o 6% i firmę można ocenić jako „funkcjonującą proaktywnie”.

Podczas pomiaru klimatu standaryzowanym narzędziem KB-Z maksymalną liczbę punktów, jaką mogła zdobyć organizacja, to 245. Firma uzyskała w pierwszym badaniu wynik 199,84 co stanowi 85,56%. Odniesienie uzyskanego wyniku zarówno do wcześniej prowadzonych badań przez M. Mielczarek [12], jak i badań autora [27], pozwalają umieścić badaną firmę w grupie zakładów o wysokiej kulturze bezpieczeństwa. Badanie przeprowadzone po wdrożeniu systemu B-BS pokazuje wzrost poziomu klimatu bezpieczeństwa. Biorąc jednak pod uwagę, że proces funkcjonowania systemu B-BS w badanej firmie jest dopiero w początkowej fazie rozwoju, (docelowa liczba przeszkolonych obserwatorów to 100% załogi), a jest to działanie długoterminowe, bardziej spektakularne efekty powinny być widoczne w późniejszym czasie. Warto podkreślić, że dzięki podjętym działaniom zredukowano liczbę wypadków w roku z 8 do 4, założony cel projektu został osiągnięty.

Podsumowanie

Wydaje się, że ocena kultury bezpieczeństwa pozwala na dostarczenie faktycznych informacji o tym, jak firma jest postrzegana przez pracowników w kontekście działań prowadzonych na rzecz szeroko pojętego bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Pozwala na identyfikację obszarów problemowych i zaplanowania odpowiedniej interwencji oraz umożliwia kierownictwu uzyskanie użytecznych i ważnych informacji zwrotnych od pracowników niższych szczebli. Warto również podkreślić, że ocena kultury bezpieczeństwa może pomóc w procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz ocenie szkoleń w zakresie BHP, jak również umożliwia ocenę efektywności różnego rodzaju programów prewencyjnych i profilaktycznych (badanie klimatu przed i po realizacji programu). Badania potwierdziły, że wdrożenie systemu B-BS pozytywnie wpływa na kształtowanie kultury bezpieczeństwa. Warto jednak pamiętać, że kształtowanie kultury jest procesem ciągłym, dzieje się tak ponieważ rzeczywista zmiana kulturowa jest niezwykle trudna i wymaga czasu. Często jednorazowe akcje przynoszą efekty, ale sięgają one do powierzchniowej warstwy kultury. Aby zmiana była trwała, musi odbywać się na głębszych poziomach kultury bezpieczeństwa, związanych z uznawanymi w firmie wartościami i założeniami.

Bibliografia

1. Choudhry R.M., Fang D., Mohamed S. (2007), *Developing a Model of Construction Safety Culture*, Journal of Management in Engineering ASCE.
2. Choudhry R.M., Fang D.P. (2005), *The Nature of Safety Climate: a Survey of the State-Of-The-Art and Improving a Positive Safety Culture*, Proc., 1st Int. Conf. on Construction Engineering and Management for Korea Institute of Construction Engineering and Management (KICEM), Seoul, Korea.
3. Cooper M.D. (2000), *Towards a Model of Safety Culture*, Safety Science, 36.
4. Flin R., Mearns K., O'Connor P., Bryden R. (2000), *Measuring Safety Climate: Identifying the Common Features*, Safety Sci., 34(1-3).
5. Galantini A., Ceola M. (2013), *How to Integrate B-BS into the Zero Deviation Programme and Implement the Token Economy*, Materiały konferencyjne 9th AARBA International Conference, Verona, 9-10 May.
6. Hermann, J.A., Ibarra G.V., Hopkins B.L. (2010), *Safety Program That Integrated Behavior-Based Safety and Traditional Safety Methods and Its Effects on Injury Rates of Manufacturing Workers*, Journal of Organizational Behavior Management.
7. Horbury C.R., Bottomley D.M. (1997), *Research into Health and Safety in the Paper Industry*, Health & Safety Laboratory, IR/RAS/98/2.

8. Krause T.R. (1997), *The Behavior-Based Safety Process*, Van Nostrand Reinhold, New York.
9. Leva G., Valdina A. (2013), *Embraco: The Integration of a B-BS Process with World Class Manufacturing to Achieve Results*, Materiały konferencyjne 9th AARBA International Conference, Verona, 9–10 May.
10. McAfee R.B., Winn A.R. (1989), *The Use of Incentives/Feedback to Enhance Work Place Safety: a Critique of The Literature*, Journal of Safety Research, no. 20.
11. McDonald N., Ryan F. (1992), *Constraints on the Development of Safety Culture: a Preliminary Analysis*, Irish Journal of Psychology, no. 13.
12. Mielczarek M. (2001), *Opracowanie kwestionariusza do oceny klimatu bezpieczeństwa w zakładzie pracy. Raport z III etapu pracy statutowej*, CIOP, Warszawa (materiał niepublikowany).
13. Mielczarek M. (2002), *Kultura bezpieczeństwa pracy*, CIOP, Warszawa.
14. Mielczarek M. (2006), *Uwarunkowania kultury bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Psychologia zachowań ryzykownych. Koncepcje badania praktyka, Warszawa.
15. Neal A., Griffin M.A. (2004), *Safety Climate and Safety at Work*, American Psychological Association. The Psychology of Workplace Safety, Washington.
16. Reason J. (1990), *Human error*, Cambridge University Press, New York.
17. Snyder G. (2012), *Safety's in the Pipeline at El Paso Corp. Fueling Behavior-Based Safety for the Long Haul*, Professional Safety, vol. 57.
18. Studencki R. (1996), *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
19. Taylor M.A., Alvero A.M. (2012), *The Effects of Safety Discrimination Training and Frequent Safety Observations on Safety-Related Behavior*, Journal of Organizational Behavior Management, vol. 32.
20. Tuncel S., Lotlikar H., SAM Salem S., Daraiseh N. (2006), *Effectiveness of Behaviour Based Safety Interventions to Reduce Accidents and Injuries in Workplaces: Critical Appraisal and Meta-analysis*, Theoretical Issues in Ergonomics Science, vol. 7, no. 3.
21. Wiegmann D.A., Shappell S.A. (2001), *Human Error Perspectives in Aviation*, International Journal of Aviation Psychology, no. 4.
22. www.eurostat.eu [dostęp: styczeń 2014].
23. www.pip.gov.pl [dostęp: styczeń 2014].
24. www.rop.sejm.gov.pl [dostęp: luty 2014].
25. www.stat.gov.pl [dostęp: luty 2014].
26. Znajmiecka-Sikora M. (2012), *Behawioralne zarządzanie bezpieczeństwem (behavior-based safety – B-BS) jako skuteczna metoda ograniczenia liczby wypadków w organizacji*, „Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Między teorią a praktyką”, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
27. Znajmiecka-Sikora M. (2012), *Analiza klimatu bezpieczeństwa na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży oświetleniowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź.
28. Znajmiecka-Sikora M., Boczkowska K., Niziołek K., Sikora A. (2010), *Analiza i ocena stopnia dostosowania łódzkich przedsiębiorstw i kadr BHP do zmian w przepisach i potrzebach rynku. Raport z badań*, Wydawnictwo Ego, Łódź.
29. Zohar D. (1980), *Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications*, Journal of Applied Psychology, no. 65.

LUZ ORGANIZACYJNY A INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI

Streszczenie: Koncepcja luzu organizacyjnego jest przedmiotem licznych badań w zagranicznej literaturze przy jednoczesnym bardzo słabym rozpowszechnieniu w krajowych publikacjach. Niniejsze opracowanie przedstawia w sposób syntetyczny wyniki analizy głównych wniosków dotyczących relacji między luzem organizacyjnym a innowacyjnością organizacji. Dostrzeżony problem dotyczy braku jednolitego rozumienia luzu jako przedmiotu badań, co skutkuje odmiennymi konkluzjami odnośnie do jego wpływu na funkcjonowanie organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności organizacji. Przeprowadzona analiza wykazała odmienne traktowanie luzu jako zmiennej zależnej i niezależnej. Przyjmowanie różnych cech (wymiarów) luzu i przedmiotów badań sprawia, iż porównanie wyników jest w wielu przypadkach niemożliwe. Powyższa diagnoza powinna zachęcić polskich naukowców do podjęcia studiów dotyczących luzu organizacyjnego, co pozwoliłoby uzupełnić i wzbogacić istniejący stan wiedzy na ten temat.

Słowa kluczowe: luz organizacyjny, innowacyjność, zarządzanie innowacjami.

ORGANISATIONAL SLACK AND INNOVATIVENESS OF ORGANIZATION

Abstract: The concept of organizational slack is a subject of numerous studies in the foreign literature but weakly disseminated in the Polish publications. The objective of the study is to present the results of analysis dedicated to the main conclusions emerging from related studies on organisational slack and innovativeness of organization. The noticed problem concerns the differentiation in a common understanding of the organisational lack as a research subject. It leads to different conclusions of the lack's impacts on the functioning of the organization with special attention given to the innovativeness. The conducted analysis showed various interpretations of the slack as the variable dependent and independent. Depending on the chosen perspective for assessing the slack as the research subject, the comparison of results is impossible in many cases. The above mentioned diagnosis should encouraged Polish scientists to undertake studies on organizational slack, which would enrich the current state-of-the-art on this subject.

Keywords: organisational slack, innovativeness, innovation management.

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja analizy wyników badań dotyczących relacji między luzem organizacyjnym a innowacyjnością organizacji. Ze względu na ograniczone ramy redakcyjne przedstawiono w sposób syntetyczny najistotniejsze zagadnienia z punktu widzenia przyjętego tematu opracowania, tj. luz organizacyjny, innowacyjność organizacji oraz związki między nimi. Dodatkowym celem pośrednim jest skłonienie do dyskusji nad znaczeniem luzu z szerszej perspektywy zarządzania zmianami.

Przesłanką podjęcia tematu jest zidentyfikowany problem braku jednolitego rozumienia luzu jako przedmiotu badań, co skutkuje odmiennymi wnioskami odnośnie do jego wpływu na funkcjonowanie organizacji ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności organizacji.

1. Definicja, funkcje i rodzaje luzu organizacyjnego

W literaturze zagranicznej pojęcie luzu organizacyjnego nie jest jednolicie rozumiane, a jego interpretacja ewoluowała w zależności od przyjętej podstawy teoretycznej. Jako jedni z pierwszych luz organizacyjny zdefiniowali R.M. Cyert i J.G. March, według których jest to „różnica pomiędzy zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a zobowiązaniami niezbędnymi do utrzymania warunków umowy współpracy w organizacji” [5, s. 42]. Taką interpretację przyjęli także inni badacze nawiązujący do teorii behawioralnej. Na przykład J. Child rozumie luz w organizacji jako „nadmiar (nadwyżkę) lub margines, który pozwala organizacji podejmować działania zgodne z jej preferencjami” [3, s. 11]. Z kolei L. Bourgeois [2, s. 30], autor jednej z najczęściej cytowanych definicji, dodaje, iż luz organizacyjny to „nadmiar rzeczywistych lub potencjalnych zasobów, który pozwala organizacji z powodzeniem dostosować się do wewnętrznych nacisków celem adaptacji lub do zewnętrznych – celem zmiany w polityce, jak również inicjowania zmiany w strategii zgodnie z zewnętrznym otoczeniem”.

Osobny nurt w analizie wpływu luzu organizacyjnego na wyniki działalności ustanowili reprezentanci teorii agencji, którzy pomimo odmiennej podstawy metodologicznej przyjęli podobną wykładnię luzu. Na przykład G. Greenley i A. Oktemgil [11, s. 378] akceptują propozycję terminologiczną L. Bourgeoisa. Również podobnie pojęcie to wyjaśniają N. Nohria i R. Gulati, wskazując, iż luz to suma zasobów w organizacji stanowiących nadmiar nad minimum niezbędnym do utrzymania wymaganego poziomu rezultatu [18, s. 1246].

Na tle przytoczonych definicji z literatury zachodniej warto zaznaczyć, iż w krajowym piśmiennictwie znaleźć można głównie zasygnalizowanie problematyki luzu organizacyjnego [10, s. 544] lub przytoczenie definicji. Na przykład A.K. Koźmiński i W. Piotrowski krótko charakteryzują luz organizacyjny w kategorii wolnych zasobów, czyli nadwyżki wszystkich zasobów organizacyjnych firmy nad tzw. zasobami zaangażowanymi, czyli wymagalnymi i egzekwowanymi przez otoczenie firmy [16, s. 106].

Analiza wybranych definicji pozwala na sformułowanie wniosku, iż pomimo wieloaspektowego kontekstu definiowania można zauważyć, iż luz organizacyjny jest traktowany jako zasób niezbędny do utrzymania potencjału zabezpieczającego odpowiedni poziom wydajności firmy oraz może stanowić rezerwę gwarantującą swobodę w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym, a także iż jest on niezbędny do podejmowania działań innowacyjnych.

W konsekwencji pojawia się pytanie o rolę luzu w organizacji. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można zidentyfikować cztery jego funkcje [21, s. 740–741; 22, s. 1249–1250]. Pierwsza funkcja, w myśl założeń szkoły behawioralnej, jest zorientowana na akcentowanie potrzeby utrzymywania pewnej rezerwy zasobów, gdyż odgrywa ona ważną rolę w osiąganiu celów organizacji niezbędnych do jej funkcjonowania. R.M. Cyert i J.G. March wskazują, iż luz przyczynia się do stabilizacji organizacji, pełniąc funkcję regulacyjną poprzez pochłanianie nadwyżki zasobów w okresach sprzyjających i zapewnianie rezerwy w sytuacji kryzysu dla członków organizacji [5, s. 44]. Kolejną funkcją jest zapewnienie warunków dla rozwiązywania konfliktów w sytuacji konieczności dokonywania wyborów i analizowania bieżących problemów. Trzecią funkcję stanowi pełnienie roli bufora bezpieczeństwa, który odizolowuje kluczowe kompetencje organizacji od turbulencji otoczenia. Czwarta funkcja jest związana z uzasadnieniem utrzymywania określonego poziomu luzu umożliwiającego organizacji wprowadzanie zmian w strategii oraz podejmowanie działań o charakterze innowacyjnym.

Problematyka typologii luzu organizacyjnego podjęta w literaturze przedmiotu stanowi pokłosie klasyfikowania zasobów będących w dyspozycji organizacji. Pod tym względem wyróżnia się następujące rodzaje luzu [1, s. 31; 12, s. 374]:

- luz dostępny (*available*), którym są zasoby możliwe do natychmiastowego i łatwego wykorzystania (np. rezerwa gotówkowa, zapasy),
- luz odzyskiwalny (*recoverable*), stanowiący zasoby, które zostały wykorzystane przez organizację, ale mogą być odzyskane (np. zaległe należności, skomplikowane procedury, niewykorzystany potencjał kadrowy, maszynowy itp.),

- luz potencjalny (*potential*), odnosi się do przyszłych, możliwych do wygenerowania zasobów wynikających z uwarunkowań tkwiących na zewnątrz organizacji. Zasoby te mogą zostać pozyskane poprzez: skorzystanie z tanich i atrakcyjnych źródeł finansowania zewnętrznego, wykorzystanie możliwości obniżenia podatków, pozyskanie wykwalifikowanego personelu w sytuacji wysokiego bezrobocia itp. Obecny dyskurs poświęcony luzowi organizacyjnemu zorientowany jest na poszukiwanie wpływu i roli luzu w zarządzaniu w kontekście:
 - behawioralnej teorii organizacji, w której zakłada się, iż luz organizacyjny jest pozytywnym aspektem w funkcjonowaniu organizacji;
 - teorii agencji, której podstawę stanowi odwrotna teza zakładająca, iż luz organizacyjny negatywnie wpływa na funkcjonowanie i wyniki organizacji;
 - ustalenia optymalnej wielkości luzu w organizacji, niezbędnej do uzyskania wymiernych korzyści i zapobiegającej zaistnieniu negatywnych zjawisk [22].

W konceptualizacji teorii w zakresie luzu w organizacji uszczegóławia się rozważania nad pytaniem „jakie są konsekwencje utrzymywania luzu w organizacji?”, co przekłada się na trzy różne tezy badawcze [7, s. 565–566]. Zwolennicy utrzymywania luzu w organizacji argumentują, iż jest on niezbędny do zapewnienia proaktywnych działań strategicznych i stanowi bufor bezpieczeństwa w sytuacji zagrożenia [5; 2]. Konsekwencje utrzymywania luzu w organizacji są uzależnione od decyzji menedżerów odnośnie do wykorzystania nadwyżki zasobów. Z kolei krytycy utrzymywania luzu w organizacji akcentują, że bezczynne zasoby stanowią źródło niegospodarności (w tym względzie zauważyć można analogię do założeń koncepcji *lean management* bazującej na pojęciu marnotrawstwa (jap. *muda*)) i mogą stanowić przyczynę negatywnych, zorientowanych na własne interesy zachowań menedżerów [15]. Trzecią postawą jest poszukiwanie optimum luzu w organizacji i badanie zależności pomiędzy luzem a wynikami organizacji [18]. W tym ostatnim przypadku poszukuje się odpowiedniej wielkości nadwyżki zasobów, niezbędnej do rozwiązywania problemów w sytuacji nieprzewidywalnych zagrożeń, ale na tyle ograniczonej, aby zapobiegać nieodpowiedzialnym zachowaniom menedżerów.

2. Charakterystyka innowacyjności przedsiębiorstwa

Innowacyjność w odniesieniu do organizacji można traktować w ujęciu atrybutowym. Innowacyjność organizacji jest interpretowana jako jej zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. W. Janasz i K. Koziół [14, s. 57] innowacyjnością przedsiębiorstwa określają jego skłonność i zdolność do rozwijania i przyswajania nowych i udoskonalonych produktów, usług bądź stosowanych technologii. Według A. Sosnowskiej [20, s. 25] firma innowacyjna to organizacja inteligentna, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne dla potrzeb wytwarzania produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców, ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności. Również Komisja Europejska w komunikacie dotyczącym polityki innowacyjnej precyzuje, iż innowacyjność oznacza udaną produkcję, asymilację i wykorzystanie nowości w dziedzinie ekonomicznej i społecznej. Rozszerzona definicja tego pojęcia określa je jako wdrażanie nowego lub znacznie ulepszanego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych [13, s. 4].

Na podstawie analizy powyższych określeń innowacyjności zwrot „innowacyjność przedsiębiorstwa (organizacji)” rozumie się w niniejszym artykule obszernie, jako ogólną zdolność do opracowywania i adaptacji nowych rozwiązań o charakterze materialnym (np. technologicznym) i niematerialnym (np. tzw. innowacje organizacyjne). Szerokie ujęcie innowacyjności jest uzasadnione wieloaspektową analizą zależności między luzem organizacyjnym a odmiennymi aspektami innowacji. Jak słusznie zauważa F. Damanpour [6, s. 556], badania poświęcone innowacjom odrębnie ujmują zagadnienie ich dyfuzji i adaptacji oraz innowacyjności i tworzenia innowacji, pomimo występowania wspólnych obszarów.

3. Zależność między luzem organizacyjnym a innowacyjnością

Zależność między luzem organizacyjnym a innowacjami była przedmiotem rozważań już od lat 60. XX w., a pierwsze badania w tym zakresie wykonano w latach 70. W podejmowanych studiach luz był traktowany zarówno jako zmienna zależna, jak i zmienna niezależna. W niniejszym opracowaniu przytoczone zostaną wybrane wyniki badań dotyczące luzu organizacyjnego jako zmiennej niezależnej, ponieważ przyjęcie takiego założenia stanowiło podstawę ustalenia wielkości luzu pozytywnie skorelowanej z innowacjami.

W zależności od: przyjętej podstawy teoretycznej (behawioralna teoria organizacji, teoria agencji, podejście zasobowe), obszaru badań (rodzaj branży) i charakterystyki przedmiotu badań (organizacje małe – duże, nastawione na zysk i non profit itp.), otrzymywano odmienne rezultaty. F. Damanpour [6] przeanalizował ówczesne wyniki badań, wnioskując, iż zależność między luzem organizacyjnym a innowacjami istotnie ma miejsce, jednakże różna jest jej siła oraz znaczenie uzależnione od rodzajów i elementów luzu. W konsekwencji stwierdził, iż w przypadku innowacji powinno się mówić o teorii sytuacyjnej, w której warunkuje się wpływ luzu na innowacyjność [6, s. 582].

Twierdzenia o pozytywnym wpływie luzu na innowacyjność organizacji zawierają się w następujących sformułowaniach:

- luz pozwala na zmniejszenie ścisłej kontroli ze strony menedżerów, co ułatwia podejmowanie decyzji o realizacji nowych projektów,
- luz umożliwia rozwój postaw proinnowacyjnych nawet w trudniejszym okresie [9].

Odmienne założenie bazuje na spostrzeżeniach ugruntowanych w ramach teorii agencji, zgodnie z którą agenci w sytuacjach występowania luzu organizacyjnego nie zawsze zachowują się zgodnie z interesem organizacji [8, s. 70].

Bardziej współczesną syntezę przedstawił J.S. Leitner w 2009 r., dokonując przeglądu studiów nad zależnością: luz organizacyjny-innowacje. W rezultacie analizy prawie 50 przypadków badań przeprowadzonych w latach 1970–2009, autor stwierdził, iż istotnie zdecydowana większość wyników dowodzi dodatniej korelacji liniowej między luzem a innowacjami, pomimo występowania przykładów ujemnej korelacji oraz przypadków niejednoznacznych [17, s. 116]. Należy dodać, iż w analizowanych opracowaniach różne są także zmienne zależne, które na poziomie ogólnym zaliczono do innowacji.

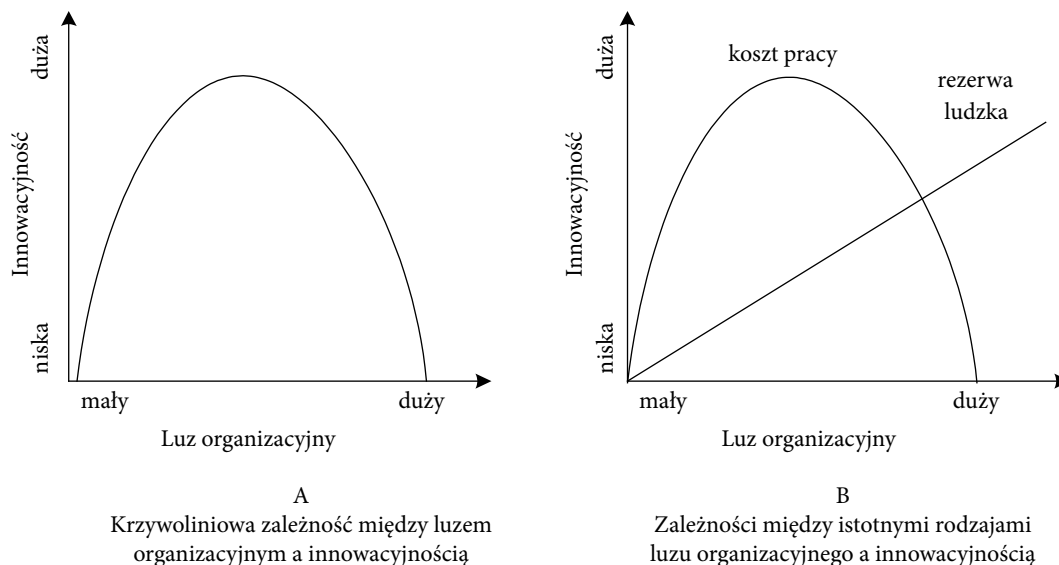
Problemy w ustaleniu jednoznacznego charakteru zależności między luzem organizacyjnym a innowacjami doprowadziły do sformułowania pytania o optymalny poziom luzu. Przykładowo w 1965 r. L. Cummings twierdził, iż zależy on od:

- dostępności do zasobów, argumentując, iż małe zasoby powinny skłaniać do dokładniejszego ich wykorzystania,
- wielkości nadwyżki zasobów, pozwalając na długoterminowe opracowywanie nowych rozwiązań [4, s. 220].

W powyższej części opracowania odwoływano się do prób ustalenia wartości współczynnika korelacji liniowej. Wyniki niektórych z nich wskazywały na istnienie korelacji krzywoliniowej, a najbardziej reprezentatywnym przykładem są badania N. Nohrii i R. Gulatiego, będące pierwszymi w tym obszarze [18; 19]. Zdaniem tych autorów, zależność luzu organizacyjnego a innowacyjność stanowi jeden z paradoksów zarządzania [18, s. 1245]. Postrzeganie luzu jako przejawu nieefektywności sprawia, że ma on charakter negatywny, ale jednocześnie jego istnienie pozwala na podjęcie działań innowacyjnych. Próbuąc pogodzić te dwie sprzeczne opinie, zaproponowano następujące wyjaśnienie, które prowadzi do wniosku o krzywoliniowej korelacji między luzem organizacyjnym a innowacyjnością: „Zbyt mało luzu hamuje innowacje, ponieważ zniechęca do podjęcia jakichkolwiek eksperymentów, których wynik jest niepewny. Jednocześnie, zbyt dużo luzu ogranicza innowacje, ponieważ wyzwala samozadowolenie i brak dyscypliny, powodujące, że bardziej prawdopodobna jest realizacja złych projektów niż dobrych” [18, s. 1246].

W rezultacie badacze sugerują, że pośredni poziom luzu jest najbardziej odpowiedni dla innowacyjności. Przedstawia to rysunek A.

Warto wspomnieć, iż badania przeprowadzone przez N. Nohrię i R. Gulatiego dotyczyły międzynarodowych firm. W odmiennym obszarze badawczym, tj. w grupie organizacji pozarządowych, relację między luzem organizacyjnym a innowacyjnością badał J.S. Leitner [17]. Otrzymane przez niego wyniki potwierdziły zależność między luzem i innowacyjnością, jednakże szczegółowa analiza wykazała, że nie każdy rodzaj luzu ma takie samo znaczenie. Okazało się, że najważniejszymi rodzajami luzu organizacyjnego dla innowacyjności są: rezerwy finansowe i rezerwy ludzkie. Pierwszy typ luzu autor odnosi do jednostkowego całkowitego kosztu pracy, a drugi do poziomu kwalifikacji i motywacji pracowników (rysunek B). Na podstawie przedstawionych wcześniej charakterystyk rodzajów luzu można stwierdzić, iż w przypadku rezerwy finansowej mamy do czynienia z luzem dostępnym, a dla rezerwy ludzkiej – z luzem odzyskiwalnym.



Zależności między luzem organizacyjnym a innowacyjnością

Źródło: Na podstawie: [18, s. 605; 17, s. 187].

Przytoczony powyżej przykład dobrze oddaje wniosek dotyczący zmiennej siły relacji między poszczególnymi rodzajami luzu a innowacjami, a także jej charakterem (liniowa-nieliniowa) i branżą [12, s. 388; 23, s. 83]. W rezultacie krytyka otrzymanych wyników wiąże się z brakiem wspólnych podstaw metodycznych, które oprócz powyższych dotyczą także poziomu analizy (jednostki organizacyjne a cała organizacja), i czynnikami wpływającymi na powstanie luzu (charakterystyki otoczenia, branży i organizacji) i kraju. S.W. Geiger i L.H. Cashen [8] stwierdzili, że na potrzeby ustalenia zależności między luzem a innowacyjnością niezbędne jest zbadanie jego elementów składowych. Dokonując pomiaru luzu w ujęciu finansowym, ich zdaniem krzywoliniową zależność zachowuje luz dostępny i odzyskiwalny, a luz potencjalny – liniową. Przyjęte przez powoływanych autorów rozumienie luzu organizacyjnego w kategoriach zasobów finansowych jest częstym zabiegiem, chociaż zakres luzu jest szerszy.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu z lat 1970–2012 ukazała zróżnicowanie interpretacyjne, jak i odmienne traktowanie luzu jako zmiennej zależnej i niezależnej. Przyjmowanie różnych cech (wymiarów) luzu i przedmiotów badań sprawia, iż porównanie wyników jest w wielu przypadkach niemożliwe. Powyższa diagnoza powinna skłonić polskich naukowców to podjęcia studiów dotyczących luzu organiza-

cyjnego, co pozwoliłoby uzupełnić i wzbogacić istniejący stan wiedzy na ten temat. Sformułowany wniosek uzupełnia spostrzeżenie, iż koncepcja luzu organizacyjnego od 50 lat jest przedmiotem licznych badań i analiz prezentowanych w zagranicznej literaturze, przy jednoczesnym bardzo słabym rozpowszechnieniu w krajowych publikacjach.

Bibliografia

1. Adkins P.S. (2005), *Organisational Slack Resources, the Definitions and Consequences for Business Flexibility and Performance: an Empirical Investigation*, Doctoral thesis, Aston University, Birmingham, http://eprints.aston.ac.uk/10793/1/Adkins%2C_Paul_S_2005.pdf [dostęp: 03.10.2013].
2. Bourgeois L. (1981), *On the Measurement of Organizational Slack*, *Academy of Management Review*, no. 6, s. 29–39.
3. Child J. (1972), *Organisational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice*, *Sociology*, no. 6, s. 1–22.
4. Cummings L. (1965), *Organizational Climates for Creativity*, *Academy of Management Journal*, Sep. 65, vol. 8, iss. 3, s. 220–227.
5. Cyert R.M., March, J.G. (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
6. Damanpour F. (1991), *Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators*, *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, s. 555–590.
7. Daniel F., Lohrke F.T., Fornaciari Ch.J., Turner R.A. (2004), *Slack Resources and Firm Performance: a Meta-analysis*, *Journal of Business Research*, vol. 57, iss. 6, s. 565–574.
8. Geiger S.W., Cashen L.H. (2002), *A Multidimensional Examination of Slack and Its Impact on Innovation*, *Journal of Managerial Issues*, vol. 14, no. 1, s. 68–84.
9. Geiger S.W., Makri M. (2006), *Exploration and Exploitation Innovation Processes: The Role of Organizational Slack in R & D Intensive Firms*, *Journal of High Technology Management Research*, vol. 17, iss. 1, s. 97–108.
10. Gorynia M. (1999), *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, *Ekonomista*, nr 4, s. 531–546.
11. Greenley G., Oktemgil M. (1998), *A Comparison of Slack Resources in High and Low Performing British Companies*, *Journal of Management Study*, no. 35, s. 377–398.
12. Herold D. M., Jayaraman N., Narayanaswamy C.R. (2006), *What Is the Relationship between Organizational Slack and Innovation?*, *Journal of Managerial Issues*, vol. 18, no. 3, s. 372–392.
13. *Innovation Policy: Updating the Union's Approach in the Context of the Lisbon Strategy* (2003), COM (112) Final, Bruksela, 11.03.2003, <http://ec.europa.eu/> [dostęp: 30.10.2013].
14. Janasz W., Kozioł K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
15. Jensen M. (1986), *Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers*, *American Economic Review*, no. 76, s. 323–329.
16. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2006), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Leitner J.S. (2009) *Organizational Slack and Its Impact on Innovation in Nonprofit Organizations. A Theoretical and Empirical Approach*, Doctoral thesis, WU Vienna University of Economics and Business, <http://epub.wu.ac.at/1894/> [dostęp: 03.10.2013].
18. Nohria N., Gulati, R. (1996), *Is Slack Good or Bad for Innovation?*, *Academy of Management Journal*, no. 39 (5), s. 1245–1264.
19. Nohria N., Gulati R. (1997), *What Is the Optimum Amount of Organizational Slack? A Study of the Relationship between Slack and Innovation in Multinational Firms*, *European Management Journal*, vol. 15, no. 6, s. 603–611.
20. Sosnowska A. (2000), *Systemy zarządzania firmą innowacyjną*, w: *Zarządzanie firmą innowacyjną*, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, Difin, Warszawa.
21. Tan J. (2003), *Curvilinear Relationship Between Organizational Slack and Firm Performance: Evidence from Chinese State Enterprises*, *European Management Journal*, vol. 21, no. 6, s. 740–749.
22. Tan J., Peng W. (2003), *Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions Two Studies from an Emerging Economy*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, iss. 13, s. 1249–1263.
23. Wefald A. J., Katz J. P., Downey R. G., Rust K. G. (2010), *Organizational Slack, Firm Performance, and the Role of Industry*, *Journal of Managerial Issues*, vol. 22, no. 1, s. 70–87.

Marcin Geryk

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie

ROLA PRZYWÓDCY W UCZELNI A ZMIANY OTOCZENIA

Streszczenie: Wyraźna zmiana orientacji strategicznej polskich uczelni, wymuszona także przez zmiany demograficzne, wymaga odpowiedniego przywództwa. Poszukiwanie nowego modelu funkcjonowania, istotnej poprawy jakości i pozycji w światowych rankingach stawia pytanie o oczekiwany model przywództwa. Zarządzanie zmianami o fundamentalnym znaczeniu – związanym z umiędzynarodowieniem uczelni czy rzeczywistym otwarciem na współpracę z sektorem przedsiębiorstw – poszerzają problem o umiejętne zarządzanie tymi zmianami. A zatem pytanie o sylwetkę przywódcy polskiej uczelni przyszłości jest w zasadzie pytaniem o jakość i pozycję całego obszaru krajowego szkolnictwa wyższego. Pomocny będzie zbiór właściwych cech i umiejętności, a także odpowiednie umocowanie zarządzającego w środowisku, które oczekuje nie tylko odpowiedzi na najważniejsze pytania, lecz przede wszystkim skuteczności – zarówno w wytyczaniu celów strategicznych, jak i w ich realizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie uczelniami, przywódca, zarządzanie zmianami.

THE ROLE OF A LEADER IN UNIVERSITY ENVIRONMENTAL CHANGES

Abstract: A clear change in the strategic orientation of Polish universities, enforced also by demographic changes require appropriate leadership. The search for a new model of operation, a significant improvement in the quality and position in the world rankings raise the question of the expected model of leadership. Managing changes of fundamental importance – associated with the internationalization of the university or the real opening for cooperation with business expanding issue of proper management of these changes. Thus, the question of silhouette future leaders of the Polish universities is basically a question of the quality and position of the entire area of the national higher education. From the right qualities and skills as well as the proper attachment of the management environment is expected not only to answer the most important questions but mainly effectiveness – both in setting strategic goals and in their implementation.

Keywords: management of universities, leader, change management.

Wprowadzenie

Zmieniające się otoczenie uczelni, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym, stawia przed zarządzającymi uczelniami nowe wyzwania. Zarządzanie uczelnią w niestabilnych warunkach, zmienności demograficznej, narastającej konkurencji zagranicznej jest wyzwaniem niezwykle ambitnym. Okazuje się bowiem, że istnieje wiele modeli zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego. Z uwagi na oparcie w wysoko kwalifikowanych kadrach umiejętności miękkiego zarządzania mogą okazać się przydatne. Czy jednak wystarczą one do stworzenia spójnej wizji strategicznej uczelni przyszłości i skutecznego skupienia wokół tej idei niemałej grupy indywidualistów, z jakich złożona jest każda uczelnia? Celem opracowania jest próba oceny stopnia wpływu otoczenia na postawy przywódcze zarządzających uczelniami.

1. Zmiany w polskim szkolnictwie wyższym

O polskim systemie szkolnictwa wyższego, szczególnie w odniesieniu do ostatniego dwudziestolecia, można powiedzieć wszystko z wyjątkiem jego stałości i stabilności. W początkowym okresie przemian systemowych doświadczył on fundamentalnej zmiany. System z elitarnego stał się z dnia na dzień egalitarny. Poprzez uruchomienie studiów niestacjonarnych w uczelniach publicznych, a także dzięki powstaniu sektora uczelni niepublicznych dostęp do szkolnictwa wyższego był w zasadzie nieograniczony.

Przed 1989 r. wykształcenie wyższe miało wysoką wartość kulturową. Sygnalizowało przynależność do elitarnego kręgu inteligencji. Liczebność tej grupy szacowano na ok. 16%, liczone jako odsetek osób pracujących poza sferą produkcji materialnej [14, s. 100].

Wraz z upowszechnieniem studiów dynamicznie wzrosła liczba studentów. Dynamice wzrostu liczby studentów nie towarzyszył wzrost – ani jakościowy, ani ilościowy – kadry akademickiej. A zatem zbliżona liczba nauczycieli akademickich odtąd musiała pracować ze znacznie liczebniejszą rzeszą studentów.

Wraz z dynamicznym rozwojem niepublicznego szkolnictwa wyższego następował dynamiczniejszy wzrost studentów na płatnych formach studiów w uczelniach publicznych. Liczba studentów w roku akademickim 2011/2012 osiągnęła liczbę ponad 4,5 razy większą niż w 1990/1991 r. Powodowało to konieczność zapewnienia odpowiednich warunków lokalowych i unowocześnienia bazy. Inwestycje prowadziły zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne. W pierwszej dekadzie XXI wieku, wraz z napływem środków europejskich, inwestycje uczelni publicznych przybrały na dynamice. Niestety, mimo wielu deklaracji rozdział środków między sektor publiczny i niepubliczny nie był proporcjonalny. Miażdżąca większość środków przeznaczonych na infrastrukturę trafiła do uczelni publicznych [9, s. 139–150].

Zmiany otoczenia silnie oddziałują na każdą organizację. Jest ona zatem zmuszona do podjęcia działań stanowiących reakcję na zmianę warunków gospodarowania. Jak pisze M. Romanowska, „istnieją dwa typy reagowania na zmiany w otoczeniu [...] Pierwszy to dążenie do punktu równowagi [...] poprzez działania adaptacyjne lub przeciwdziałanie zakłóceniom. Reakcja typu drugiego to reagowanie innowacyjnymi działaniami w różnych obszarach i nacisk na zmniejszenie luki między wyzwaniem otoczenia a organizacją” [18, s. 7–15].

Wydaje się, że środowisko uczelni podejmuje oba sposoby reagowania na zmiany. Jednakże proponowane zmiany polepszające jakość kształcenia i promujące komercjalizację badań wydają się spotykać ze wsparciem instytucji państwa.

Proponowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nowy model zarządzania szkolnictwem wyższym nazwany „Partnerstwo dla wiedzy” może pomóc w stworzeniu lepszych warunków dla wykorzystania potencjału polskich uczelni. Głównym celem działania jest wyłanianie Krajowych Naukowych Ośrodków Wiodących, osiągających najwyższe wyniki w badaniach naukowych. Ośrodki te będą otrzymywać największe wsparcie na prowadzoną działalność. Program premiuje integrację z regionalnym rynkiem pracy czy realizację badań uwzględniających specyfikę regionu [16].

Obecnie jest podejmowanych wiele działań na rzecz podniesienia jakości kształcenia. Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji czy nadzór Polskiej Komisji Akredytacyjnej to działania mające skutecznie zdopingować uczelnie do działań poprawiających efektywność kształcenia. Chodzi bowiem o to, aby absolwenci polskich uczelni posiadali umiejętności niezbędne do sprawnego poruszania się w nowoczesnym świecie.

Związany z koncepcją Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego schemat kształcenia na poziomie wyższym wymaga porównywalności. Dzięki przyjętym ramom możliwe będzie opisywanie i mierzenie, ale przede wszystkim – porównywanie efektów kształcenia. Zgodnie z założeniami mają służyć także pracownikom i pracodawcom poprzez jasny i precyzyjny opis kompetencji absolwenta. Główne cele wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji to podniesienie autonomii uczelni, łatwiej dostępna informacja dotycząca kompetencji absolwenta oraz wzrost dostępności kształcenia [7, s. 9–12].

Kierunki zmian polskiego szkolnictwa wyższego mogą wskazywać rekomendacje badań nad modelami zarządzania uczelniami w Polsce przeprowadzonymi pod kierunkiem M. du Valla. Zawierają one m.in. następujące wskazania [15, s. 269–282]:

- strategia rozwoju powinna wskazywać konkretne cele, jednak ich liczba nie powinna być zbyt duża,
- wszystkie uczelnie powinny utworzyć konwent, rozumiany jako ciało kolegialne do utrzymywania stałych kontaktów ze środowiskiem pracodawców, wykorzystywane do tworzenia i modyfikacji programów studiów,
- stosowanie okresowej oceny programów kształcenia pod kątem ich dostosowania do rynku pracy z jednoczesnym wypracowaniem zasad działania z instytucjami typu GUS, PARP, Konfederacja Pracodawców Polskich etc. w celu gromadzenia i wymiany informacji o potrzebach rynku pracy,
- powinno być wprowadzone czytelne rozróżnienie na uczelnie badawcze i uczelnie dydaktyczne i wprowadzenie systemu kontraktów dla uczelni badawczych,
- wprowadzenie odpisów podatkowych dla przedsiębiorców inwestujących w badania naukowe,
- wdrożenie zasad rzeczywistej konkurencji opartej na jakości osiągnięć naukowych przy zatrudnianiu pracowników naukowo-dydaktycznych.

Przedmiotem powyższego badania były sposoby zarządzania uczelniami w Polsce oraz w niektórych krajach europejskich. Co interesujące, badania prowadził zespół złożony ze specjalistów różnych dyscyplin, takich jak prawo, socjologia, psychologia, nauki humanistyczne, informatyka czy specjaliści w zakresie informacji naukowej. Warto zatem potraktować te wskazówki jako cenne spostrzeżenia mogące okazać się pomocne przy modyfikowaniu strategii czy struktury organizacyjnej uczelni.

Istnieje wiele pozytywnych przykładów skutecznego podejmowania działań na rzecz poprawy skuteczności zarządzania uczelniami. Zintegrowany Model Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim zawiera wdrożonych wiele spośród rekomendacji z badań M. du Valla czy z wytycznych MNiSW w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji. Fakt ten potwierdza skuteczność regulacji prawnych i wyników prac badawczych realizowanych w obszarze zarządzania szkolnictwem wyższym [27].

2. Oczekiwania społeczne a możliwości adaptacyjne uczelni

Zwiększona liczba uczestników systemu szkolnictwa wyższego zwiększyła liczbę osób zainteresowanych funkcjonowaniem instytucji szkolnictwa wyższego. Jednocześnie, wraz z upowszechnieniem mediów społecznościowych, wzrosła świadomość społecznych oczekiwań.

Wpływ wzorów uczelni zagranicznych doprowadził do zmian w przepisach prawa i w wielu zwyczajach akademickich. Zjawiskom pozytywnym towarzyszyły niestety zjawiska negatywne. Do tych pierwszych z pewnością zaliczyć można zwiększenie nacisku na procesowe zarządzanie uczelnią i pewne sformalizowanie procesu kształcenia. Sylabusy, do których przygotowania zobligowany jest każdy nauczyciel akademicki, jednoznacznie określają wymagania stawiane studentom.

Obecnie, dzięki Krajowym Ramom Kwalifikacji, zdobywane przez studentów kwalifikacje opisane są w postaci efektów kształcenia, a te – w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Niestety, skutkiem takiej formalizacji oraz rosnącej w ubiegłych latach liczby studentów zanikowi uległa relacja uczeń–mistrz. Większość egzaminów, ze względów organizacyjnych, odbywa się w formie pisemnej, przez co zanika osobista i bliska więź między nauczycielem akademickim a studentem. Ten ostatni wątek podnoszono jako istotny element wśród czynników decydujących o wysokiej jakości kształcenia. W przeprowadzonych w latach 2010–2011, pod kierunkiem T. Wawaka, badaniach wśród studentów i wykładowców z uczelni krakowskich wyraźnie preferowano bezpośrednią współpracę z wykładowcami z bogatym dorobkiem naukowym, realizowaną w małych grupach [24].

Sytuacja na rynku pracy wymusza w dodatku większą mobilność pracowników i zwiększa presję na wcześniejsze podejmowanie zatrudnienia. Ponadto blisko połowa studiujących płaci za naukę. Prowadzi

to do sytuacji, w której studenci są zmuszeni poszukiwać zatrudnienia, aby opłacić czesne za naukę. To z kolei wiedzie do sytuacji, gdy część osób studiuje na studiach niestacjonarnych, aby w robocze dni tygodnia pracować. Należy jednak przyznać, iż 51% ogólnej liczby studentów studiuje w systemie stacjonarnym [21, s. 6].

Należy podkreślić, że Polska, jako członek Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, wypełnia regulacje i przyjęte normy funkcjonowania w tejże przestrzeni. A zatem, podobnie jak w pozostałych państwach członkowskich, w uczelniach funkcjonują kolegialne organy akademickie. W Polsce organ ten, zwany senatem, pełni dodatkowo funkcję organu decyzyjnego. Osobą kierującą uczelnią jest rektor. Ten powszechny w Europie zwyczaj jest nieco odmienny od system anglosaskiego, gdzie rektor z reguły zarządza działalnością badawczą i dydaktyczną, nie zaś finansową czy na poziomie strategicznym, pozostawiając te działania przełożonemu – prezydentowi [26, s. 35].

W sytuacji zmian rynkowych uczelnie wielu krajów podejmują działania naprawcze. Warto posłużyć się przykładem Nowej Zelandii, gdzie wraz ze zmniejszającymi się środkami publicznymi na działalność podjęto szereg zmian strukturalnych, także obejmujących zwolnienia. Najtrudniejszym zadaniem okazało się przekonanie do zmian, pozyskanie wszystkich pracowników i zaangażowanie ich w proces przeobrażeń. Warto wspomnieć, że podkreślano konieczność zaakceptowania przez kadre „przywództwa intelektualnego i odpowiedzialności menedżera” [13, s. 225–235].

W większości krajów OECD edukacja na poziomie wyższym jest w przeważającej części domeną sfery publicznej. Na przykład w Szwecji rząd finansuje system poprzez zamawianie miejsc na studiach, z kolei we Francji uczelnie są wprost prowadzone przez państwo. Nawet w Stanach Zjednoczonych funkcjonowanie większości czteroletnich college'ów jest regulowane przez złożone przepisy stanowe [6, s. 59–78].

Przykładem uczelni, która w porę dostrzegła konieczność zmian i usprawnień w zarządzaniu procesem rekrutacji na studia, jest Uniwersytet w Alabamie. Kształcąca ponad 5000 studentów uczelnia podjęła się trudu reformowania procesu podejmowania decyzji poprzez przeniesienie części uprawnień do działu rekrutacji. Celem było usprawnienie procesu i skrócenie czasu jej realizacji [12, s. 125–136].

Szeroko zgłaszana jest także potrzeba zmian nauczycieli akademickich w stronę szerszych związków tej grupy z sektorem biznesu. Jak przewidują H. Thomas, P. Lorange i J. Sheth, zarządzający, odpowiednio, uczelniami w Singapurze, Szwajcarii i Stanach Zjednoczonych, przyszłości środowiska upatrywać należy w większej niż obecnie różnorodności. Uczelnie, szczególnie te biznesowe, będą musiały zatrudniać zarówno badaczy pracujących równocześnie jako dydaktycy, osoby skoncentrowane jedynie na prowadzeniu badań, jak i praktyków prowadzących zajęcia dydaktyczne czy przedstawiciele innowacyjnych sektorów przedsiębiorstw [22, s. 6–11].

Nie zawsze jednak uczelnie są organizacyjnie i mentalnie gotowe na zmiany. Przewodząca pozycja w regionie, dobre kontakty z lokalnymi, nierzadko nadal państwowymi przedsiębiorcami, podbudowują status quo. Oczywiście taka droga nie zapewnia rozwoju. Umożliwia jednak przetrwanie w krótkim okresie.

Najtrudniejsza sytuacja polskich uczelni prezentuje się w zestawieniu z uczelniami światowymi. Międzynarodowy The Times World Universities Ranking 2012–2013, opracowany we współpracy z Thomson Reuters, umieszcza najważniejsze polskie uczelnie – Uniwersytet Jagielloński i Warszawski – w czwartej setce tego globalnego zestawienia [23]. Zbliżoną pozycję zajmują obie uczelnie w zestawieniu Academic Ranking of World Universities 2013 (znanym szerzej jako „ranking szanghajski”) [1].

Powodem niskiej pozycji są niskie wskaźniki cytowań oraz mała liczba publikacji w czasopiśmie naukowych klasy A. Wydaje się, że w tym zakresie niezbędna jest strategiczna polityka prowadząca do systemowego wspierania tłumaczeń artykułów naukowych na język angielski, dla zwiększenia, przynajmniej potencjalnie, ich cytowalności. Podobne działania podejmowane są przez inne kraje, które także zamierzają konkurować na globalnym rynku wiedzy.

3. Wyzwania zarządzającego uczelnią przyszłości

Zarządzanie w kontekście kierowania uczelnią to, jak twierdzi K.A. Persichitte z University of Wyoming, „balans, przygotowywanie, osądzanie, nieustanne edukowanie kolegów i tych, którzy nas wybrali. Poziom zaangażowania w sprawy bieżące, w badania, w sprawy studenckie powoduje, że łatwo zboczyć z kursu, jakim jest zarządzanie uczelnią” [17, s. 14–17].

Uczelnie są z reguły organizacjami o sporych rozmiarach. Największe z polskich uczelni są największymi pracodawcami w swoich regionach. Na przykład Uniwersytet Jagielloński, według danych na koniec grudnia 2013 r., zatrudniał 7212 osób, w tym ponad 3800 nauczycieli akademickich. A zatem zarządzanie tak złożonym organizmem jest zadaniem trudnym i wymagającym sprawności godzenia różnych, nierzadko przeciwstawnych, interesów [20].

Kierowanie uczelnią to zarządzanie dwiema najważniejszymi grupami pracowników: nauczycielami akademickimi i pracownikami uczelnianej administracji. Relacje pracownicze regulowane są odpowiednimi przepisami. Ważne są także jednak przyjęte zwyczaje środowiskowe.

Obserwując najbardziej rozwinięty rynek szkolnictwa wyższego – amerykański – można dostrzec i tamże próby wprowadzania zmian. Otóż wskazuje się na konieczność nowego usytuowania pozycji nauczyciela akademickiego. Przez wiele dziesięcioleci dominował system stacjonarnego zatrudnienia z mocno scentralizowanym myśleniem, zorientowanym na jedną instytucję. Ostatnia dekada to okres rozproszenia na mniejsze grupy wydziałowe czy interdyscyplinarne. Jednocześnie wzrosła rola kadry w kształtowaniu pozycji strategicznej uczelni. Jest to ważne dla utrzymywania właściwych relacji lidera z nauczycielami akademickimi, tak aby pobudzać przekonanie o ich niezbędności dla kształtowania pozycji uczelni jako centrum doskonałości [3, s. 85–97].

Zbliżoną wizję prezentuje OECD, utrzymując, że efektywne przywództwo to takie, które wiąże społeczność ze sobą. Jeśli „akademickość” zostanie zarzucona, to taki przywódca upadnie. A zatem fundamenty, na jakich powstały uczelnie, są i będą nadal aktualne [6, s. 59–78].

Podjęcie wielu trudnych wyzwań to główne zadanie lidera. Przykład z Izraela pokazuje, że możliwe jest przekształcenie uczelni z „instytucji wiedzy” w „instytucję kształcącą”, o ile takie było zamierzenie strategiczne. Powodem zmian było zacieranie się granic między badaniami prowadzonymi przez sektor przedsiębiorstw a badaniami prowadzonymi przez uczelnie. W obliczu rosnącej konkurencji uczelnie musiały nauczyć się efektywniej wykorzystywać posiadane zasoby. Sprawność w zarządzaniu wiedzą prowadzi do kooperacji, inicjowania różnych form współpracy. Niejako przy okazji niezbędne okazało się jednak wsparcie kreatorów policy w zakresie szkolnictwa wyższego [19, s. 227–246].

Podjęcie strategicznych decyzji musi jednak uwzględniać kontekst, w jakim uczelnia funkcjonuje. Niemożliwa jest adaptacja strategii z innej organizacji. Zarządzanie i procesy zarządcze muszą wpisywać się w potrzeby uczelni, potrzeby jej interesariuszy. Założenia „uniwersytetu przedsiębiorczego” mogą być zastosowane, jeżeli stanowią zaadaptowaną do potrzeb danej organizacji ramę organizacyjną [5, s. 524–536].

Niektórzy badacze, jak G. Drew, kładą nacisk na tworzenie odpowiedniej atmosfery w organizacji, sprzyjającej zaufaniu. Dzięki temu możliwe będzie uzyskiwanie informacji zwrotnej, a przez to zarządzanie będzie lepiej i właściwiej monitorowane i ewaluowane. Jednocześnie tak zbudowany system może stanowić forum wymiany doświadczeń czy nowych wyzwań, stając się w ten sposób swoistą platformą doradczą lidera [8, s. 57–76].

Inni badacze wskazują z kolei, że cechy, jakie powinien posiadać zarządzający uniwersytetem, rozumiany jako przywódca uczelni, a nie jedynie jej administrator, są właściwie nieprzydatne w sektorze biznesu czy na politycznych stanowiskach rządowych. Wskazywano na „zarządzanie oparte na wartościach” jako umiejętność szczególnie przydatną w środowisku akademickim [2, s. 475–480].

Z kolei badanie przeprowadzone wśród wyższej kadry zarządzającej prywatną uczelnią wietnamską potwierdziły konieczność dostrzegania przez liderów „ludzkiego wymiaru zarządzania”, postrzeganego jako większa orientacja na potrzeby pracowników i otoczenia, jeżeli zamierzają osiągnąć prawdziwie dale-

kosiężne cele. Umiejętność zarządzania ludźmi i tworzenia strategii opartych na tych zasobach wydaje się w przypadku uczelni zadaniem szczególnie ważnym. Pożądaną umiejętnością jest właściwe motywowanie pracowników i skupianie ich wokół realizacji celu zamiast koncentracji na strukturze organizacyjnej, wspieranie rozwoju umiejętności w pozytywnej atmosferze i przy dobrej komunikacji. Osiągnięcie zamierzonych celów możliwe jest jedynie w organizacji, w której lider jest zdolny wsłuchiwać się w opinie innych [25, s. 91–100].

Badania przeprowadzone w latach 2011–2012 w Anglii wśród uczelnianych ekspertów, zarządzających i naukowców potwierdzają zbliżone potrzeby. Wysoko oceniane jest silne, oparte na wartościach, przywództwo. Prawdziwy lider powinien dążyć do integralności organizacyjnej i tworzenia wartości dodanej dla otoczenia. Motywowanie do nowych wyzwań, wspieranie zrównoważonego rozwoju to niezbędne warunki przetrwania uczelni [11, s. 391–414].

Warto wspomnieć o projekcie badawczym, zrealizowanym pod kierunkiem P. Banaszyka, wśród uczelni ekonomicznych z Polski i z innych krajów europejskich. Celem badania było poszukiwanie oczekiwanego kierunku zmian w perspektywie najbliższych 15 lat. Jednym z pożądanych kierunków zmian jest podniesienie stopnia umiędzynarodowienia uczelni poprzez zwiększenie mobilności studentów. Inną możliwością jest rozwój e-learningu. Aż 52% badanych wskazuje na potrzebę takiej formy kształcenia. Wśród innych oczekiwań jest także „personalizacja oferty rynkowej”, rozumiana jako dopasowywanie oferty do oczekiwań i potrzeb odbiorcy. Silne jest oczekiwanie wpływu na kształtowanie programów kształcenia (70%). Spadku liczby studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego oczekuje 61% badanych. Jednocześnie aż 80% spodziewa się tworzenia, w perspektywie piętnastoletniej, kierunków studiów na zamówienie przedsiębiorstw i prowadzenia większości z nich w języku angielskim. Wśród największych barier rozwojowych wskazywano: ograniczenia natury finansowej (79%), niż demograficzny (54%) i niepełną autonomię uniwersytetów (33%) [4, s. 9–19].

A zatem, jak twierdzi Banaszyk, uniwersytet, jako „wynalazek średniowieczny”, wymaga zmian. Skłania się ku pogładowi, że nie będzie on już „świątynią wiedzy”, ale raczej „wspólnotą poszukujących wiedzy i umiejętności oraz ich oferentów” [4, s. 9–19].

Zawsze jednak rozumienie innych ludzi czy ogólnie – sprawność zarządzania ludźmi – okazują się umiejętnościami absolutnie niezbędnymi, szczególnie w okresie zmian. Przydatna jest także empatia przejawiająca się dostrzeganiem sytuacji szeregowego pracownika z pozycji lidera. Wszelkie formy narzucania decyzji mogą prowadzić, w szkolnictwie wyższym, do postaw odmiennych od pożądanych [10, s. 16–28]. Zatem należy ich bezwzględnie unikać, zastępując zarządzaniem partycypacyjnym czy innymi formami miękkiego zarządzania.

Podsumowanie

Zarządzający uczelnią, zamierzający przeprowadzić ją przez turbulentne czasy, powinien posiadać wizję organizacji. Zbiór niezbędnych cech osobowościowych może okazać się pomocny. Przede wszystkim jednak zarządzający musi kierować się przyjętą strategią rozwoju uczelni, mającej oparcie w społeczeństwie dzięki stale rozwijającym relacjom z interesariuszami. Dla jej realizacji niezbędna jest elastyczność w działaniu. Czerpiąc wiedzę o potrzebach z otoczenia i sektora biznesu, musi w umiejętny sposób przekazać tę wiedzę pracownikom uczelni. A także pamiętać, że powstająca wiedza jest największym dobrem i powinna być wykorzystywana jedynie dla dobra publicznego. Tylko wtedy zarządzający osiągnie sukces w postaci pełnego zrozumienia ze strony podwładnych, a kierowana przez niego instytucja zyska dojrzałość społeczną. Ogromne zadanie stawia przyszłość przed kadrą akademicką. Jej elastyczna, odważna i zorientowana na zmiany postawa może przesądzić o powodzeniu przemian i prowadzić na drogę dalszego rozwoju.

Bibliografia

1. *Academic Ranking of World Universities 2013* (2013), <http://www.shanghairanking.com/ARWU2013.html> [dostęp: 9.03.2014].
2. Alalfy H.R., Al-Aodah I.S., Ahalaby E.A. (2013), *Leadership Skills in Higher Education*, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol. 4, no. 2, May.
3. Austin A.E., Sorcinelli M.D. (2013), *The Future of Faculty Development: Where Are We Going?*, New Directions for Teaching and Learning, no. 133, spring.
4. Banaszyk P. (2012), *Kształcenie ekonomiczne w szkolnictwie wyższym w perspektywie najbliższych dekad*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 240.
5. Buckland R. (2009), *Private and Public Sector Models for Strategies in Universities*, British Journal of Management, vol. 20.
6. *Changing Patterns of Governance in Higher Education* (2003), Education Policy Analysis, OECD, Paris.
7. Chmielecka E., Marciniak Z., Kraśniewski A. (2010), *Krajowe ramy kwalifikacji dla polskiego szkolnictwa wyższego, w: Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
8. Drew G. (2010), *Issues and Challenges in Higher Education Leadership: Engaging for Change*, The Australian Educational Researcher, vol. 37, no. 3, December.
9. Geryk M. (2011), *Uczelnie niepubliczne – dzieci gorszego Boga? Dlaczego fundusze europejskie nierówno wspierają polskie uczelnie?*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 2 (38).
10. Goolnik G. (2012), *Change Management Strategies When Undertaking eLearning Initiatives in Higher Education*, Journal of Organizational Learning and Leadership, vol. 10, no. 2, fall and winter.
11. Jameson J. (2012), *Leadership Values, Trust and Negative Capacity: Managing the Uncertainties of Future English Higher Education*, Higher Education Quarterly, vol. 66, no. 4, October.
12. Major A., Bell-Haynes J., Walton E. (2013), *Transforming Leadership in Collegiate Admissions*, Journal of Business & Economic Research, vol. 11, no. 3, March.
13. Meyer L.H. (2007), *Collegial Participation in University Governance: A Case Study of Institutional Change*, Studies in Higher Education, vol. 32, no. 2, April.
14. *Młodzi 2011* (2011), red. nauk. M. Boni, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
15. *Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Raport końcowy* (2011), Badania pod kierunkiem M. du Valla, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
16. „Partnership dla wiedzy”. *Nowy model zarządzania szkolnictwem wyższym* (2009), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
17. Persichitte K.A. (2013), *Leadership for Education Technology Contexts in Tumultuous Higher Education Seas*, TechTrends, vol. 57, no. 5, September/October.
18. Romanowska M. (2010), *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, zeszyt naukowy nr 98, Warszawa.
19. Shoham S., Perry M. (2009), *Knowledge Management as a Mechanism for Technological and Organizational Change Management in Israeli Universities*, High Educ, no. 57.
20. *Statystyki Uniwersytetu Jagiellońskiego*, <http://www.uj.edu.pl/universytet/statystyki> [dostęp: 9.03.2014].
21. *Szkolnictwo wyższe w Polsce* (2013), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
22. Thomas H., Lorange P., Sheth J. (2014), *Dynamic Capabilities & The Business School of The Future*, EFMD Global Focus, vol. 8, iss. 1.
23. *Times World Universities Ranking 2012–2013, The*, <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking> [dostęp: 9.03.2014].
24. Wawak T., *Raport z badań przeprowadzonych wśród studentów, w ramach tematu badawczego Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym*, www.tadeusz.wawak.pl [dostęp: 9.03.2014].
25. Yu Sing Ong W. (2012), *Complexities of Multiple Paradigms in Higher Education Leadership Today*, Journal of Global Management, vol. 4, no. 1, July.
26. *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka* (2009), Komisja Europejska, polska edycja Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
27. *Zintegrowany Model Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim*, http://www.ug.edu.pl/pl/administracja/_upload/akty_normatywne/1946/files/zalacznik_do_uchwaly_nr_3_u_12.pdf [dostęp: 9.03.2014].

Piotr Grudowski

Politechnika Gdańska

Małgorzata Wiśniewska

Uniwersytet Gdański

DYLEMATY REORIENTACJI PROJAKOŚCIOWEJ W REGULACJACH DOTYCZĄCYCH POLSKIEGO SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono ocenę procesu wprowadzania zmian w zakresie regulacji prawnych dotyczących jakości kształcenia oraz doskonalenia procesów projakościowej transformacji polskich instytucji szkolnictwa wyższego. Kontekst oceny dotyczy zestawienia tych regulacji z bogatym i niekwestionowanym dorobkiem zarządzania jakością. Na podstawie analizy stanu istniejącego zaproponowano rozwiązania mogące skutecznie wesprzeć uczelnie wyższe w działaniach na rzecz podniesienia jakości usług i poprawy skuteczności realizowanych procesów.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, zarządzanie jakością, samoocena, regulacje prawne.

DILEMMAS OF QUALITY REORIENTATION IN POLISH LEGAL REGULATIONS CONCERNING HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract: The article presents the study on assessment of the process of changing the legal framework for the improvement of quality of education and processes of quality oriented transformation of Polish higher education institutions. Evaluation context refers to the comparison of the regulations with undisputed achievements of quality management domain. On the basis of an analysis of the current status solutions has been proposed which may effectively support universities in their efforts to improve the quality of services and improve the effectiveness of their key processes.

Keywords: higher education, quality management, self assessment, legal regulations.

Wprowadzenie

W obliczu procesów szybkich zmian w strukturach społecznych, państwa europejskie, w tym Polska, zareagowały w różny sposób na potrzebę ponownego przemyślenia i zaprojektowania systemów zarządzania wyższymi uczelniami.

Jako instytucje autonomiczne uczelnie przejęły wiele obowiązków, które były dotychczas wykonywane przez państwo, ale nadal podlegają licznym regulacjom wydawanym przez organy rządowe. Ponadto uczelnie są rozliczane ze swej działalności w nowy sposób: muszą udowodnić, że odpowiednio reagują na potrzeby społeczeństwa i wykorzystują otrzymane środki publiczne w odpowiedzialny sposób, a także utrzymywać standardy jakości w dydaktyce i badaniach naukowych stanowiących podstawowe ich zadania.

Większa autonomia i związana z nią odpowiedzialność spowodowały wiele zmian, które oznaczają odejście od tradycyjnego zarządzania na zasadach samorządności akademickiej w zamkniętym środowisku

uczonych. Pojawiły się nowe modele zarządzania, w ramach których inaczej dzieli się obowiązki, odpowiedzialność i uprawnienia decyzyjne pomiędzy odpowiednich interesariuszy zewnętrznymi i wewnętrznymi.

Istnieje kilka podstawowych mechanizmów koordynacji lub nadzoru, które są związane z nowymi strukturami zarządzania w szkolnictwie wyższym. Są to [6]:

- **regulacja zewnętrzna** związana z uprawnieniami państwa lub regionu do określania zasad funkcjonowania uczelni,
- **ukierunkowywanie zewnętrzne** dotyczące uprawnień w zakresie sterowania i koordynacji działań uczelni, uprawnień posiadanych przez interesariuszy zewnętrznych z racji pełnienia przez nich funkcji członków rad uczelnianych (np. konwentu czy rady nadzorczej), którym władze (np. ministerstwo) przekazały określone obowiązki,
- **samorządność menedżerska** związana z rolą kadry kierowniczej wyższego szczebla (rektora, dziekanów), która wytycza cele i podejmuje decyzje w sprawie kierunków rozwoju i działalności uczelni,
- **samorządność akademicka** charakteryzująca się zarządzaniem poprzez konsensus w obrębie społeczności akademickich.

Rosnące zainteresowanie polskich wyższych uczelni problematyką jakości jest niewątpliwie zjawiskiem korzystnym i długo oczekiwanym przez krajowe środowiska naukowe zajmujące się zarządzaniem opartym na kryterium jakości. W ostatnich latach pojawiło się wiele regulacji prawnych (aktualnie obowiązujące: ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym, rozporządzenia ministra nauki i szkolnictwa wyższego, akty wewnętrzne PKA), które bezpośrednio lub pośrednio dotyczą problematyki jakości w polskim szkolnictwie wyższym. Są one ukierunkowane przede wszystkim na główny proces realizowany w szkołach wyższych – kształcenie. Zdaniem autorów tego opracowania, regulacje te niestety nie reprezentują spójnej konwencji semantycznej i wprowadzają nieład w ujęciu kluczowych zagadnień z zakresu zarządzania projakościowego uczelniami wyższymi. Zamieszanie to daje się odczuć zwłaszcza w związku z wprowadzaniem tzw. wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia w szkołach wyższych.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie czynników, które mogą utrudnić bądź wręcz uniemożliwić skuteczną transformację projakościową uczelni, oraz przedstawienie podstaw skutecznego zarządzania opartego na kryterium jakości w tych organizacjach, zwłaszcza w dużych uczelniach publicznych.

1. Jakość na krajowych uczelniach wyższych – problemy, oczekiwania

Nowe podejście do projakościowego zarządzania uczelniami i potrzeba radykalnego przebudowania dotychczas stosowanych archaicznych praktyk zarządzania w polskim szkolnictwie wyższym wynikają bezpośrednio z:

- aktualnie obowiązującej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym,
- najnowszych i planowanych rozporządzeń ministra nauki i szkolnictwa wyższego,
- wprowadzenia krajowych ram kwalifikacji, w tym polskiej ramy kwalifikacji,
- nowego modelu akredytacji stosowanego przez Polską Komisję Akredytacyjną narzucającego obowiązek wdrożenia systemu zapewnienia jakości kształcenia zgodnego z wytycznymi ENQA.

Pomimo wyraźnych, pozytywnych trendów w kształtowaniu się krajowych regulacji prawnych promujących jakość kształcenia w szkołach wyższych, specjaliści zajmujący się problematyką jakości zauważają liczne problemy, które sprawiają, że szczytna idea poprawy jakości w zarządzaniu szkolnictwem wyższym zmierza w kierunku rozwiązań nieskutecznych, często szkodliwych w kontekście spodziewanych efektów.

Analizując szczegółowe rozwiązania, można odnieść wrażenie, że jakość, której dotyczą polskie regulacje prawne, to jakaś inna jakość niż ta, której definicja już dawno została przyjęta w ramach czołowych koncepcji mających na swym koncie kilkudziesięcioletni niepodważalny dorobek, takich jak choćby Total Quality Management, na których oparta jest idea systemowego zarządzania jakością. Nie wiadomo m.in., dlaczego w regulacjach tych lansuje się podejście lansujące mocno już zdezaktu-

alizowane zapewnienie jakości, a nie fundamentalne już od wielu lat zarządzanie jakością. Trudno też wyjaśnić, dlaczego akcentuje się wyłącznie potrzebę podnoszenia poziomu jakości kształcenia, a pomija inne kluczowe procesy uczelni, takie jak badania naukowe, zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników w doskonaleniu systemów zarządzania uczelni, procesy obsługi administracji centralnej i wydziałowej. Niestety, te niekorzystne trendy są obecne również w regulacjach przyjętych przez organizacje międzynarodowe zajmujące się jakością w szkolnictwie wyższym, czego przykładem są wytyczne ENQA [13].

Działalność uczelni, szczególnie dużych, jest wysoce sformalizowana. Z jednej strony działalność, zwłaszcza dydaktyczna, jest i powinna być sformalizowana, z drugiej natomiast uzyskanie wysokiego poziomu jakości procesu dydaktycznego nie jest możliwe bez dostrzeżenia reguł wolności akademickiej. Zastrzeżenie może budzić nie tylko niestabilność naszego prawa (obecnie oczekiwana jest zmiana obowiązującej jedynie dwa lata ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, a w ślad za nią zmiany licznych aktów wykonawczych), lecz można odnieść wrażenie, że niektóre akty prawne powstają na ogół bez udziału fachowców – praktyków z merytorycznych działów administracji uczelni, będących de facto urzędami rektorów, prorektorów, dziekanów. Ważne jest także znalezienie odpowiedzi na następujące pytanie: Czy jest możliwe równoczesne podnoszenie jakości kształcenia i wskaźnika skolaryzacji w polskim społeczeństwie, pogodzenie elitaryzmu (wysoka jakość) z egalitaryzmem (coraz więcej studentów)?

Ważnym zadaniem związanym z tym pytaniem jest poprawa pozycji polskich uczelni akademickich, gdyż to na nich opiera się możliwość ewentualnego eksportowania usług edukacyjnych oraz rozwój jakościowy systemu szkolnictwa wyższego. Polska Komisja Akredytacyjna, oprócz opiniowania wniosków o tworzenie nowych szkół wyższych oraz oceny kierunków studiów, ma za zadanie instytucjonalne ocenianie jakości kształcenia. Potrzebne jest ustalenie kompletnych, formalnych i obiektywnych kryteriów oceniania (narzędzi prawnych oceny jakości). W tym obszarze istnieje także wiele luk.

Według oceny autorów krajowe uczelnie wyższe, zwłaszcza duże uczelnie publiczne, pomimo ich ogromnej roli w podnoszeniu potencjału innowacyjności, nie dostosowały swoich systemów organizacyjnych do potrzeb, jakie niosą współczesne kompleksowe systemy projakościowe [1; 4; 5; 10; 12; 14; 16]. Przyjęte w polskim prawodawstwie rozwiązania nie nawiązują do aktualnych trendów w zakresie zarządzania jakością w sektorze usług publicznych (np. do samooceny wg modelu doskonałości CAF). Trudno też ustalić, dlaczego, wprowadzając pojęcie wewnętrznego systemu zapewnienia (!) jakości kształcenia, prawodawca nie przywołał dawno już funkcjonujących i zaakceptowanych rozwiązań, np. zapisanych w normie ISO 29900 dotyczącej zarządzania jakością w usługach edukacyjnych.

Konsekwencją obecnego stanu legislacyjnego w dziedzinie jakości w szkolnictwie wyższym są między innymi: pokusa minimalizmu lub nadmiernej formalizacji, projektowanie fragmentarycznych, pozbawionych kluczowych mechanizmów systemów jakości uczelni, ograniczenie (w sensie formalizacji) do zasad dotyczących jedynie procesu kształcenia i do spełnienia wymogów PKA czy też niepotrzebne, powodujące znaczące marnotrawstwo zasobów realizowanie powielających się rozwiązań „projakościowych” (np. jednoczesne wprowadzanie systemu ECTS Label oraz krajowych ram kwalifikacji).

Autorzy zauważają, że polskie uniwersytety realizują politykę projakościową zgodnie z zasadą „a nuż się uda”, a nie zgodnie z przyjętymi już dawno standardami i dobrymi praktykami (np. ISO 9001, ISO 29900). Niepokojącym zjawiskiem jest dziwne dążenie władz wielu szkół wyższych do centralizowania systemów zarządzania do poziomu uczelni zamiast decentralizacji na poziomie wydziałów lub nawet katedr, gdzie realizowane są rzeczywiste, codzienne działania w zakresie dydaktyki i nauki.

Istotna jest także konieczność dostosowania systemów jakości w obszarze szkolnictwa wyższego do dynamicznie zmieniających się warunków środowiska społeczno-gospodarczego. Chodzi o to, by zwiększyć konkurencyjność polskich uczelni w Unii Europejskiej i przyczynić się do zintensyfikowania mobilności studentów, którzy wybierają polskie uczelnie jako miejsce studiów (I, II i III stopnia).

2. Koncepcja rozwoju projakościowego systemu zarządzania na wyższych uczelniach

Ze względu na ramowy charakter wpisanych w dokumenty PKA elementów tzw. wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia (WSZJK) opartych na wytycznych ENQA, brak ich procesowego ujęcia w kontekście całości działań uczelni oraz w zasadzie niezdefiniowane mechanizmy doskonalące, system ten wydaje się co najwyżej wstępnym etapem w procesie transformacji zarządzania uczelniami.

Kolejnym etapem powinno być wdrożenie systemu zarządzania jakością opartego na modelach opisanych w normie ISO 9001 lub w przeznaczonej dla usług edukacyjnych normie ISO 29900. Ma to jednak sens wyłącznie wówczas, gdy kierownictwo uczelni i jej poszczególnych jednostek organizacyjnych będzie przekonane, że potrzebny jest im system aktywny, adaptujący się wraz ze zmianami prawnymi, ekonomicznymi, demograficznymi oraz technologicznymi, a nie kolejna atrapa stwarzająca pozory aktywności.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością można traktować jako istotną zmianę, która nie powinna być celem samym w sobie, ale inicjować proces dalszych zmian. Konieczne w tym kontekście jest stopniowe przeorientowanie struktur organizacyjnych uczelni, z typowych pionowych struktur hierarchicznych na struktury poziome współgrające z procesami. Szczególne miejsce w projektowanym procesie transformacji projakościowej, ze względu na charakter działalności instytucji akademickich, znajdzie teoria i praktyka zarządzania wiedzą.

Rozwiązania integrujące mechanizmy zarządzania wiedzą z mechanizmami normatywnych systemów zarządzania mogą się przyczynić do podniesienia jakości zarządzania na uczelniach. Ze względu na swoją procesową orientację normatywne systemy zarządzania mogą wspierać nie tylko jednokierunkową, a często niestety tylko pozorną, transformację wiedzy ukrytej w jawną, ale także zapewnić dzięki właściwej postawie kierownictwa, opartą na aktywnie wspieranym procesie uczenia się organizacji, transformację dwukierunkową prowadzącą do wprowadzania rozwiązań doskonalących przynoszących rzeczywiste korzyści [2; 3; 7; 8; 11].

Chociaż normatywne systemy zarządzania mają wbudowane mechanizmy doskonalenia procesów realizowanych w organizacji, to powszechnie uważa się, że lepsze efekty tych działań można osiągnąć dzięki stosowaniu holistycznie ujętej samooceny opartej na odwzorowaniu potencjału i wyników organizacji [5]. Potwierdzeniem tej opinii jest lansowanie samooceny jako zasadniczej metody zarządzania dla zapewnienia trwałego sukcesu organizacji w normie ISO 9004:2009 czy wg modelu CAF.

Metoda Common Assessment Framework (CAF) – wspólna metoda oceny – skłania organizacje świadczące usługi publiczne do zbierania i wykorzystywania kluczowych informacji dotyczących ich potencjału i wyników, chociaż bardzo często informacje te nie są jeszcze w pełni dostępne w trakcie pierwszej samooceny. Metoda wskazuje obszary, gdzie należy rozpocząć pomiary. Im większy postęp organizacja osiąga w procesie ciągłego doskonalenia, tym bardziej zależy jej na zbieraniu i wykorzystaniu informacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych [15].

Aby wykazać adekwatność konstrukcji CAF jako narzędzia doskonalenia systemu zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym, warto przypomnieć, że model ten bezpośrednio odnosi się m.in. do następujących kwestii, umożliwiając wartościowanie poziomu ich realizacji w danej organizacji (w nawiasach podano wybrane analogie do specyfiki funkcjonowania wyższych uczelni):

- zgodności z procedurami demokratycznymi w zakresie odpowiedzialności za podejmowane działania (uchwały organów kolegialnych i ich wykonywanie, konsultowanie, wspieranie decyzji kierownictwa uchwałami organów kolegialnych, wybory na uczelniach),
- przestrzegania porządku prawnego wyznaczonego przez ustawy i przepisy szczegółowe (odpowiednie ustawy, rozporządzenia ministrów, uczelniane akty wewnętrzne),
- współuczestnictwa i uwzględnienia potrzeb zainteresowanych stron (bardzo istotny z punktu widzenia WSZJK udział pracodawców i absolwentów w projektowaniu programów studiów i ocenie jakości kształcenia, krajowe ramy kwalifikacji),

- doskonałości w świadczeniu usług publicznych (wykorzystanie kompleksowej i systematycznej ewaluacji jakości procesów kształcenia, badań naukowych i administrowania w systemowo ujętym wprowadzaniu w tych działaniach usprawnień; chodzi tu także o inicjatywy MNiSW uruchamiające tzw. fundusze projakościowe),
- wysokiej efektywności (wysoka jakość działań uczelni, a zwłaszcza jej jednostek organizacyjnych, musi iść w parze z zapewnieniem ich efektywności ekonomicznej, dzięki czemu mogą one rozwijać swój potencjał kadrowy oraz infrastrukturę dydaktyczną i naukowo-badawczą),
- osiągnięcia wyznaczonych celów (misje, wizje czy strategię uczelni, zgodnie z planowanymi regulacjami prawnymi, przestaną być dokumentami jedynie „na pokaz”; rozliczenie z ich realizacji będzie podstawą nie tylko podejmowania na uczelniach określonych decyzji wyborczych, ale też będzie miało wpływ na poziom oceny przez związane z uczelnią strony zewnętrzne),
- zarządzania modernizacją, innowacyjnością i zmianami (uczelnie wyższe, jako ośrodki tworzące i upowszechniające wiedzę, muszą nie tylko w odpowiedni sposób nią zarządzać, ale też tworzyć coraz lepsze warunki dla wspierania inicjatyw pracowników i kooperacji z otoczeniem społeczno-ekonomicznym; postrzegany jako konserwatywny system zarządzania instytucjami nauki i szkolnictwa wyższego musi stworzyć i aktywnie stosować metody stale adaptujące go do potrzeb społecznych, znane z sektora biznesowego).

Samoocena na podstawie modelu CAF to ważny krok na drodze ku procesom benchlearningu i wynikającym z nich zmianom – poprzez umożliwienie diagnozy organizacji, zrozumienia jej mocnych stron i obszarów wymagających udoskonalenia. Celem benchlearningu jest poznawanie tego, co inni robią dobrze, oraz szukanie inspiracji do wykorzystania we własnych działaniach.

Powszechnie wiadomo, że uczelnie wyższe prowadzą pomiar studenckiej satysfakcji z zajęć dydaktycznych. Studenci są wprawdzie najbardziej rozpoznawalną grupą klientów usług, które świadczą uczelnie, ale na pewno nie wyłącznie ich opinie powinny być źródłem informacji o jakości tych usług. Bardzo rzadko, a najczęściej wcale, nie sięga się po opinie absolwentów, pracodawców czy w końcu samych pracowników świadczących usługi edukacyjne. Warto też zadać w tym miejscu pytanie, czy nauczyciele akademicki mają możliwość zgłoszenia swoich sugestii, jak usprawnić usługi edukacyjne i podnieść jakość kształcenia. Oczywiście, pytania te nie zamykają listy wątpliwości odnośnie do metodyki monitorowania efektów procesów wyższej uczelni. Na podstawie wyników samooceny kierownictwo uczelni może określić i planować działania doskonalące odnoszące się do obszarów, które uzyskały najniższą ocenę lub są najważniejsze z punktu widzenia przyjętej strategii.

Najsukuteczniejszą metodą planowania działań doskonalących jest praca grupy liderów odpowiadających za poszczególne procesy organizacji. Liderami tymi w przypadku szkół wyższych mogą być osoby sprawujące stanowiska kierownicze w skali całej uczelni (prorektorzy i kanclerze), na wydziałach (prodziekani) oraz w działach administracji centralnej uczelni (dyrektorzy/kierownicy działów). Nie wyklucza to jednak udziału w tych przedsięwzięciach innych pracowników sprawdzonych w kierowaniu przedsięwzięciami.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM) zaleca wybór działań doskonalących na podstawie dwóch wskaźników:

- wpływu realizacji danego działania na osiągnięcie strategicznych celów organizacji,
- zdolności organizacji do wdrożenia działania w okresie 6–9 miesięcy [2].

Przy pierwszej samoocenie działań uczelni wykorzystującej model CAF zaleca się przyjęcie do realizacji stosunkowo niewielkiej liczby działań doskonalących po to, aby zapewnić dobre warunki do wykonania ich w zaplanowanym terminie i tym samym uzyskać potwierdzenie skuteczności projektu samooceny. Wbrew pozorom, ograniczenie liczby działań doskonalących nie jest łatwe, gdyż samoocenie towarzyszy na ogół duży entuzjazm i chęć liderów do tego, aby doskonaląc wszystkie obszary zdiagnozowane do poprawy. Decyzje o wyborze i zatwierdzeniu działań doskonalących przyjętych do realizacji muszą być podejmowane odpowiednio przez kierownictwo uczelni (rektorzy/kanclerze) lub jednostek organizacyjnych (dziekani/kierownicy/dyrektorzy administracyjni).

- Skuteczność projektu samooceny przeprowadzonej na uczelni trzeba odnieść do:
- terminowości i rezultatów poszczególnych działań doskonalących,
 - satysfakcji uczestników przedsięwzięcia (np. pracowników naukowo-dydaktycznych, pracowników administracji, studentów),
 - wiedzy i umiejętności doskonalenia procesów na uczelni,
 - wyników powtórnej samooceny, która rozpoczyna następny cykl doskonalenia [2].

Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych informacji, polski system regulacji prawnych dotyczących projakościowej reorientacji szkolnictwa wyższego nie jest spójny z dorobkiem zarządzania jakością. Wskazać w nim można liczne sprzeczności i niespójności. Przywoływane w tych regulacjach rozwiązania wymagają udziału nie tylko ekspertów zajmujących się kształceniem czy ramami kwalifikacji. Konieczne jest przede wszystkim zaangażowanie specjalistów mających solidne doświadczenie praktyczne i teoretyczne w obszarze zarządzania projakościowego, zwłaszcza w organizacjach sektora publicznego.

Aby zapewnić odpowiednie korzyści w wymiarze społecznym, większość uniwersytetów potrzebuje pomocy zewnętrznej w celu przeprowadzenia niezbędnych zmian organizacyjnych, rozwijania postaw przedsiębiorczości oraz umiejętności zarządzania. Można to osiągnąć, tworząc lokalne klastry ukierunkowane na tworzenie i transfer wiedzy, wspólne biura badań naukowych lub transferu wiedzy służące jako płaszczyzna kontaktowa z lokalnymi/regionalnymi podmiotami gospodarczymi. Oznacza to również, że rozwój umiejętności związanych z przedsiębiorczością, zarządzaniem i innowacją powinien się stać dla pracowników uczelni integralną częścią strategii w zakresie kształcenia akademickiego, programów badawczych i uczenia się przez całe życie.

Uniwersytety nie staną się innowacyjne i nie będą szybko reagować na zmiany, jeżeli nie będą w pełni niezależne i odpowiedzialne za rozwiązania przyjęte w ramach ich struktur.

W zamian za uwolnienie od nadmiernych regulacji uniwersytety powinny zaakceptować pełną instytucjonalną odpowiedzialność wobec ogółu społeczeństwa za osiągnięte wyniki. Wymaga to nowych wewnętrznych systemów zarządzania opartych na priorytetach strategicznych i kryterium jakości oraz na profesjonalnym zarządzaniu zasobami ludzkimi i inwestycjami przy wykorzystaniu procedur administracyjnych.

Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia oraz normatywne systemy zarządzania oparte na kryterium jakości tworzą dobrą podstawę do wprowadzenia mechanizmów właściwego zarządzania na wyższych uczelniach. Z kolei dzięki wykorzystaniu modeli doskonałości można wzmocnić następujące mechanizmy systemów zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym:

- właściwe rozumienie roli przywództwa,
- systematyczną ocenę procesów i wyników organizacji,
- planowanie i wdrażanie działań doskonalących,
- konsekwentną realizację polityki i strategii,
- porównywanie się do innych organizacji i uczenie się od nich (*benchmarking* i *benchlearning*),
- badanie satysfakcji interesariuszy uczelni,
- badanie satysfakcji pracowników.

Modele doskonałości są również nieocenione jako środowisko, w którym w organizacji realizowane jest zarządzanie wiedzą. Proces ten bowiem, dzięki systematycznie prowadzonej samoocenie, uzyskuje stabilniejsze, trwalsze podstawy, co w trudnym do sparametryzowania i skwantyfikowania środowisku, w którym świadczone są usługi instytucji akademickich, jest nie do przecenienia.

Bibliografia

1. Bargh C., Scott P., Smith D. (1996), *Governing Universities: Changing the Culture?*, SRHE and Open University Press, Buckingham.
2. Buchacz T. (2005), *Pierwsze kroki w stosowaniu Modelu EFQM*, Problemy Jakości, nr 5.
3. Burlton R. (2001), *Business Process Management: Profiting from Process*, Sams, Indianapolis.
4. Escotet M.A. (2006), *University Governance, Accountability and Financing*, w: *Higher education in the World. The Financing of Universities*, Macmillan, Palgrave, s. 125–132.
5. Eurydice (2007), *Key Data on Higher Education in Europe – 2007 Edition*, Eurostat, Bruksela.
6. Fried J. (2006), *Higher Education Governance in Europe, Autonomy, Ownership and Accountability – A Review of the Literature*, w: *Higher Education Governance Between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces*, European Commission.
7. Grudowski P. (2007), *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Seria Monografie, Gdańsk.
8. Grudowski P. (2009), *Wybrane aspekty wykorzystania projakościowych systemów zarządzania w szkolnictwie wyższym*, Przegląd Organizacji, nr 10.
9. Lin Ch., Wu Ch. (2005), *Managing Knowledge Contributed by ISO 9001:2000*, International Journal of Quality and Reliability Management, no. 9.
10. *Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”* (2011), Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
11. Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
12. Shattock, M. (2003), *Managing Successful Universities*, SRHE and Open University Press, Maidenhead.
13. *Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego* (2005), Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, MEN, Warszawa.
14. Wawak T. (2012), *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
15. *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę* (2008), Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
16. Zechlin L. (2008), *Strategic Planning in Higher Education*, w: *International Encyclopedia of Education*, 3rd ed., Elsevier, Amsterdam.

Marzena Hajduk-Stelmachowicz

Politechnika Rzeszowska

PERSPEKTYWA CZASOWA IMPLEMENTACJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO

Streszczenie: Artykuł jest kolejnym z cyklu publikacji autorki, prezentujących wybrane aspekty szerszych badań własnych na temat formalnych ekoinnowacji organizacyjnych. Stanowi próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie: ile czasu przeciętnie zajmuje wdrożenie ekoinnowacji organizacyjnej w postaci implementacji i certyfikacji Systemu Zarządzania Środowiskowego bazującego na wymaganiach międzynarodowego standardu PN-EN ISO 14001:2005 oraz jakie czynniki wpływają na czas wdrożenia tego systemu.

Słowa kluczowe: System Zarządzania Środowiskowego, ISO 14001, wdrożenie ekoinnowacji organizacyjnych.

TIME PERSPECTIVE OF IMPLEMENTATION THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: It is another author's elaboration about different issues associated with the Environmental Management Systems which are treated as a kind of an organizational ecoinnovativeness. It is an attempt to answer the question: how long does it take an organization to implement and certify the Environmental Management System according to ISO 14001 requirements and what factors affect an implementation time.

Keywords: Environmental Management System, ISO 14001, implementation of organizational ecoinnovativeness.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej publikacji na temat zarządzania proekologicznego oraz jego znaczenia w kontekście budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej nie tylko przedsiębiorstw, ale także państw. Zagadnienie to jest stosunkowo nowe i w niewystarczającym stopniu zbadane, szczególnie w kontekście implementacji certyfikowanych ekoinnowacji organizacyjnych w praktyce gospodarczej. Ze względu na przyjętą do realizacji politykę wspierania rozwiązań ekoinnowacyjnych w ramach priorytetów Unii Europejskiej, konieczne jest wypełnienie następującej luki informacyjnej – ile czasu zajmuje rzeczywiste wdrożenie i certyfikowanie formalnego Systemu Zarządzania Środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2005 w różnych typach przedsiębiorstw oraz jakie czynniki wpływają na czas implementacji [10]. Jednostki konsultingowe w sposób bardzo lapidarny przedstawiają informacje o czasie niezbędnym do zaimplementowania w organizacji wymagań tej normy międzynarodowej. Wyniki badań własnych pokazują, że najczęściej pada raczej szacunkowy (bardzo optymistyczny pod względem wymiaru) czas uzyskania certyfikatu – liczony od momentu, gdy system zacznie faktycznie funkcjonować w organizacji i można uzyskać obiektywne dowody wdrożenia. Brak jest wystarczających informacji na temat tego, ile czasu zajmuje etap od podjęcia decyzji o wdrożeniu i certyfikowaniu formalnego Systemu Zarządzania Środowiskowego do ustalenia, że został on prawidłowo zaimplementowany i funkcjonuje, co może stać się podstawą do ubiegania się o niezależne potwierdzenie tego faktu w postaci certyfikacji.

Jakościowe badania własne przeprowadzone zostały w wyniku bezpośredniego kontaktu autorki badań z pełnomocnikami do spraw Systemu Zarządzania Środowiskowego. Były one prowadzone we wszystkich przedsiębiorstwach posiadających ważny certyfikowany system zbudowany w nawiązaniu do wymagań normy ISO 14001. Pogłębione wywiady zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego. Zakres podmiotowy badania stanowiło 57 przedsiębiorstw (cała populacja), w których autorka przeprowadziła m.in. wywiady pogłębione. Mimo starań – w 12 przedsiębiorstwach nie uzyskano formalnej zgody na przeprowadzenie badań. Dodatkowo, zarządy dwóch przedsiębiorstw kategorycznie odmówiły udziału (reprezentujących ich pełnomocników do spraw Systemu Zarządzania Środowiskowego) w badaniu, uzasadniając decyzję niepożądanym wyjawieniem tajemnicy przedsiębiorstwa.

Wyniki prezentowane w niniejszym opracowaniu dotyczą 43 przedsiębiorstw różnej wielkości. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) reprezentowało w niniejszym badaniu 17 firm (tj. 39,53%).

Zakres działania zbadanych przedsiębiorstw objął heterogeniczne sekcje PKD 2007. Najwięcej – 60,47% badanych (tj. 26 podmiotów) reprezentowało „przetwórstwo przemysłowe”. Drugie miejsce pod względem liczby posiadanych certyfikatów ISO 14001 w województwie podkarpackim – 13,95% badanych (tj. 6 podmiotów) przypadło sekcji „budownictwo”. Trzecie miejsce (11,63%) przypadło sekcji „wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych”. Warto podkreślić, że 74,4% spośród badanych sprzedaje swoje produkty/usługi zarówno w kraju, jak i za granicą.

1. Czas potrzebny, aby wdrożyć System Zarządzania Środowiskowego w świetle badań własnych

Istotą implementacji nowego systemu zarządzania jest stworzenie solidnych podstaw do długookresowego rozwoju organizacji, w której system jest wdrażany. System Zarządzania Środowiskowego pozwala na zidentyfikowanie aspektów środowiskowych i oszacowanie negatywnego wpływu działalności organizacji na środowisko naturalne, w celu osiągnięcia nie tylko korzyści ekologicznych, ale także ekonomicznych oraz społecznych. Wymagania standardu, który ma być stosowany w organizacji systemowo muszą być uświadomione i rozumiane przez kierownictwo oraz załogę. Powinny one znaleźć odzwierciedlenie w podejmowanych decyzjach – nie tylko krótkookresowych, ale także strategicznych. Pojawiająca się zmiana stanowi wyzwanie, szczególnie w kontekście reorganizacji niezbędnych do jej wdrożenia zasobów. Pierwszym etapem staje się określenie stanu wyjściowego organizacji z perspektywy ustalenia: które z wymagań implementowanej normy (bądź norm) organizacja już spełnia i w jakim stopniu, a w których obszarach konieczna będzie zmiana. Istotne jest wyraźne ustalenie zakresu, w którym implementowane będą wymagania normy, gdyż norma pozwala organizacji na pełną swobodę decyzyjną w tym obszarze.

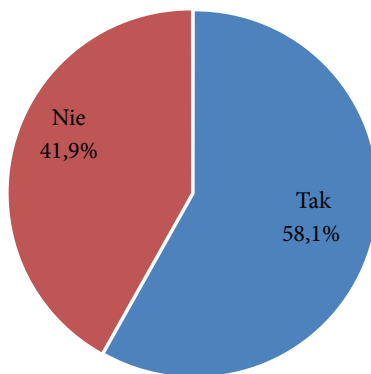
Implementacja Systemu Zarządzania Środowiskowego obejmuje określone zadania i przypisany do nich harmonogram. Czas przeznaczony na wdrożenie systemu jest ważnym czynnikiem wpływającym na szeroko rozumianą efektywność Systemu Zarządzania Środowiskowego. Zależy on między innymi od:

- wsparcia i zaangażowania w implementację ze strony najwyższego kierownictwa oraz ze strony konsultantów zewnętrznych,
- wcześniejszych doświadczeń z wdrażaniem i certyfikowaniem sformalizowanych systemów zarządzania,
- zakresu rejestracji,
- zmian zachodzących równocześnie w organizacji, np. fuzji czy tego, że firma wdraża równocześnie więcej, niż jeden system zarządzania,
- rozmiaru firmy (np.: liczby lokacji objętych systemem, liczby zatrudnionych),
- miejsca w łańcuchu dostaw: liczby kontrahentów/kooperantów i wsparcia z ich strony,
- profilu działalności,

- typu i liczby produktów/usług będących w asortymencie organizacji wdrażającej System Zarządzania Środowiskowego,
- dostępności do aktualnych informacji/danych na temat związków przyczynowo-skutkowych w obszarze efektywności ekologiczno-ekonomicznej, np. w kontekście określenia ponoszonej triady kosztów,
- liczby oraz złożoności procesów głównych i zidentyfikowanych aspektów środowiskowych,
- dotychczasowego stopnia spełnienia przez organizację (wdrażającą wymagania normy ISO 14001) obowiązujących uregulowań prawnych w zakresie zarządzania, np. emisjami, odpadami oraz innymi kwestiami powiązаныmi ze znaczącymi aspektami środowiskowymi danej organizacji.
- świadomości proekologicznej personelu, wykształcenia pracowników oraz ich zaangażowania w zmiany,
- czynników kulturowych i gospodarczych np. w kontekście egzekwowania od przedsiębiorstw ponoszenia kosztów zewnętrznych (np. w postaci podatków ekologicznych),
- stopnia/uciążliwości nadzoru stosowanego przez instytucje egzekwujące ochronę środowiska na poziomie administracyjnym (nad podmiotem implementującym System Zarządzania Środowiskowego),
- motywacji, jaką kieruje się organizacja, podejmując decyzję o wdrożeniu/certyfikowaniu formalnego Systemu Zarządzania Środowiskowego.

Należy mieć świadomość, że jeżeli intencją firmy jest posiadanie jedynie „zaświadczenia/papieru” – czas implementacji jest krótszy, niż w przypadku intencji związanej ze zwiększeniem efektywności ekologicznej, ekonomicznej oraz społecznej organizacji. Wynika to z faktu, że w pierwszym przypadku rzekome wdrożenie systemu sprowadza się głównie do przygotowania wymaganej dokumentacji i bardzo często prowadzi jedynie do wzrostu biurokracji oraz kosztów. W drugim przypadku ma miejsce skomplikowany proces nieustannego poszukiwania rozwiązań systemowych w obszarze pomiaru, analizy, sterowania operacyjnego znaczącymi aspektami środowiskowymi oraz doskonalenia. Pozwoli to na osiągnięcie korzyści (nie tylko tych krótkoterminowych, ale zwłaszcza tych długookresowych), m.in. zwiększających przewagę konkurencyjną oraz zmniejszających/eliminujących szeroko rozumiane koszty. Proces ten wymaga ciągłego doskonalenia i podnoszenia kompetencji, a to z kolei wymaga czasu.

W kontekście analizy wyników badań własnych należy zauważyć, że jednocześnie więcej niż jednego systemu zarządzania zadeklarowało 58,1% badanych (tj. 25 firm) z województwa podkarpackiego (rysunek 1).



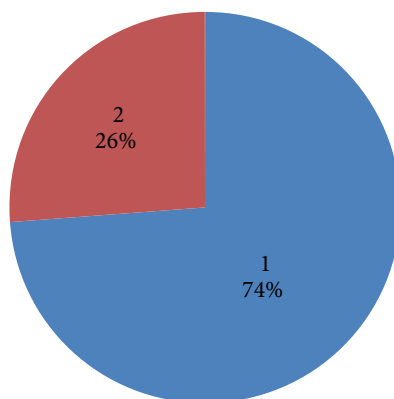
Rysunek 1. Informacja o tym, czy w badanych przedsiębiorstwach wdrażano jednocześnie więcej niż jeden system zarządzania

Świadczy to o tym, że System Zarządzania Środowiskowego w ponad połowie przypadków wdrażany jest wraz z innym systemem zarządzania, co wydłuża czas implementacji ze względu na konieczność zapewnienia kompatybilności nowych systemów.

Śpośród badanych przedsiębiorstw 26% (tj. 11 firm) nie korzystało z usług firm doradczych. W tej grupie dominowały przedsiębiorstwa duże¹, które miały już wcześniejsze doświadczenia związane z wdra-

¹ Tylko dwie firmy (spośród tak postępujących) zaliczane były do grupy przedsiębiorstw średniej wielkości.

żaniem systemów branżowych (rysunek 2). Nie stanowiły dla nich większych problemów zarówno analizy stanu istniejącego, jak i przygotowanie mapy procesów. Podmioty te samodzielnie dokonywały ustaleń powiązań pomiędzy procesami oraz wykorzystując własny personel, opracowywały procedury odnoszące się do poszczególnych procesów. Niezależnie (w oparciu o wcześniejsze doświadczenia) tworzyły politykę środowiskową, cele oraz księgę systemu. Metodologia przeciwdziałania lub ograniczenia negatywnego wpływu organizacji na środowisko naturalne (wypracowana na podstawie identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych) znalazła w ich przypadku odzwierciedlenie w samodzielnie przygotowanym Programie Zarządzania Środowiskowego.



[1] przedsiębiorstwo korzystało z usług firm doradczych; [2] przedsiębiorstwo nie korzystało z usług firm doradczych
Uwaga: Informacji udzieliło 42 pełnomocników, jeden nie dysponował wiedzą na ten temat

Rysunek 2. Udział przedsiębiorstw korzystających z usług firm doradczych podczas wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego

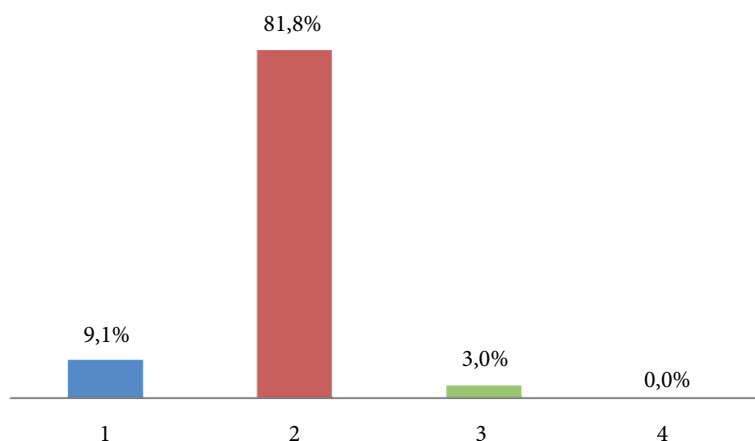
Spośród pozostałych firm większość, bo 74% (tj. 31 przedsiębiorstw), korzystała podczas implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego z usług firm doradczych. Zewnętrzne firmy doradcze były wybierane głównie w oparciu o rekomendacje partnerów biznesowych. To oni najczęściej obligowali badane podmioty do wdrożenia i certyfikowania Systemu Zarządzania Środowiskowego w oparciu o wymagania normy ISO 14001 – warunkując tym współpracę [5, s. 295–301]. Referencje uzyskiwane były najczęściej podczas kontaktów nieformalnych. Korzystano także z informacji zawartych w Internecie (na forach dyskusyjnych) oraz w prasie specjalistycznej. W kilku przypadkach korzystano także ze wsparcia oferowanego przez ośrodki akademickie [7, s. 141–148].

Problemami, które pomagały rozwiązywać firmy konsultingowe były: diagnoza stanu wyjściowego organizacji przed wdrożeniem Systemu Zarządzania Środowiskowego, w tym identyfikacja i ocena aspektów środowiskowych oraz konieczna do przygotowania (w ramach spełnienia wymagań normy ISO 14001) tzw. dokumentacja systemowa. Badani deklarowali, że nie mieli wystarczającego *know-how*, aby samodzielnie stworzyć optymalną, formalną podbudowę do prawidłowego funkcjonowania Systemu Zarządzania Środowiskowego. Kluczowym komponentem współpracy z doradcami była seria szkoleń zewnętrznych (przewidzianych zarówno dla kadry zarządzającej, pełnomocników oraz personelu), mających na celu podniesienie kompetencji załogi, a tym samym zmniejszenie ich negatywnego nastawienia wobec planowanych do wdrożenia zmian systemowych. W obszarach działań proekologicznych istnieje bowiem duża rozbieżność między deklaracjami postaw a postawami reprezentowanymi przez pracowników.

Doradcy zewnętrzni okazywali się pomocni także na etapie prowadzenia pierwszych audytów cząstkowych stopniowo implementowanych elementów systemu. Oceniali oni również stopień wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego w określonym zakresie. Pomagali w diagnozowaniu oraz ocenie skuteczności podejmowanych działań korekcyjnych i korygujących. Doradzali odnośnie: możliwości podejmowania działań zapobiegawczych, w ramach transferu najlepszych dostępnych praktyk, w danym sek-

torze gospodarki. Udzielali wskazówek w kontekście weryfikowania poziomu gotowości przedsiębiorstwa do przeprowadzenia niezależnego audytu certyfikującego. Wspierali właścicieli procesów, pełnomocnika i najwyższe kierownictwo podczas przygotowywania oraz dokumentowania przeglądu systemu zarządzania. Pomagali przy wyborze jednostki certyfikującej. (Należy mieć świadomość, że w części przypadków była ona wcześniej „zasugerowana” przez partnera w łańcuchu dostaw motywującego do certyfikacji.) Uczestniczyli także (jako konsultanci wpierający firmę) w podejmowanych działaniach doskonalących system po audycie certyfikującym.

Aktualnie 81,8% firm nie kontynuuje podjętej współpracy/ewentualnie sporadycznie korzysta z porad zewnętrznych jednostek doradczych, dlatego że na etapie funkcjonowania systemu (po certyfikacji): „nie ma już takiej potrzeby” (rysunek 3).



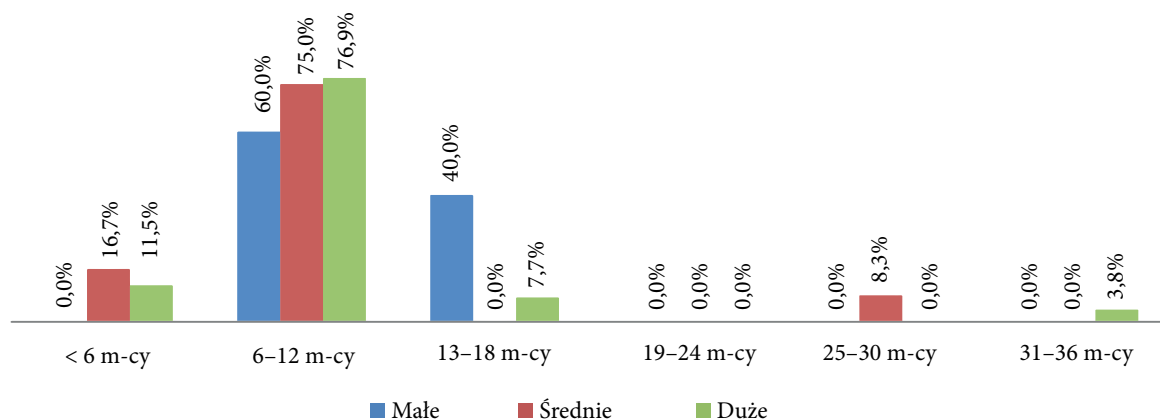
[1] etap wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego – współpraca nadal jest kontynuowana; [2] etap wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego – współpraca nie jest kontynuowana; [3] etap funkcjonowania Systemu Zarządzania Środowiskowego – współpraca nadal jest kontynuowana; [4] etap funkcjonowania Systemu Zarządzania Środowiskowego – współpraca nie jest kontynuowana
Uwaga: Odpowiedzi udzieliło 31 przedsiębiorstw

Rysunek 3. Etap prac nad Systemem Zarządzania Środowiskowego podczas którego przedsiębiorstwo nawiązało współpracę z jednostką doradczą/firmą konsultingową

Część firm jako przyczynę zaniechania współpracy podała jej wysokie koszty. Jedynie przedstawiciele 4 firm zadeklarowali, że nadal kontynuują współpracę w celu utrzymania i doskonalenia Systemu Zarządzania Środowiskowego. Koszty współpracy z firmami doradczymi w ich przypadku (w ciągu minionego roku kalendarzowego) wyniosły: dla firmy nr 1 – 12 000 zł; dla firmy nr 2 – 20 000 zł; dla firmy nr 3 – 6000 zł; dla firmy nr 4 – 18 000 zł.

Pełnomocnicy wskazywali także na fakt, że w dobie intensywnego rozwoju społeczeństwa informacyjnego interesującą „ofertę informacyjną na temat sposobów rozwiązywania bieżących problemów w obszarze funkcjonowania i doskonalenia Systemu Zarządzania Środowiskowego” zastępującą konieczność korzystania z jednostek konsultingowych, można znaleźć na stronie www.soscertyfikacja.pl oraz na stronie www.eko-net.pl.

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego (w 74,4%) – mimo równoczesnego wdrażania innych systemów zarządzania – System Zarządzania Środowiskowego został zaimplementowany w okresie od 6 do 12 miesięcy. Na okres wdrożenia krótszy niż 6 miesięcy wskazało 11,6% badanych. W przypadku 9,3% respondentów czas wdrożenia wyniósł od 13 do 18 miesięcy. Żadna z firm nie zadeklarowała, że wdrożyła System Zarządzania Środowiskowego w okresie od 19 do 24 miesięcy. W przypadku 2,3% firm analizowany czas wyniósł, od 25 do 30 miesięcy lub od 31 do 36 miesięcy. Wydłużenie okresu wdrożenia systemu było w pojedynczych przypadkach spowodowane reorganizacją firmy na skutek zmiany właściciela. Wizualizacja przedstawiająca zależność między okresem implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego a wielkością przedsiębiorstwa została przedstawiona na rysunku 4.



Rysunek 4. Czas wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego w badanych małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego

Informacje uzyskane podczas wywiadów pogłębionych wyraźnie wskazują, że badane małe przedsiębiorstwa, wbrew oczekiwaniom, nie potrzebowały najkrótszego czasu, aby wdrożyć System Zarządzania Środowiskowego. Okazało się, że pracownicy omawianej grupy przedsiębiorstw nie posiadali niezbędnej wiedzy oraz ważnego doświadczenia w tłumaczeniu wymagań norm (nie tylko normy ISO 14001) na specyfikę działania małych organizacji. Mimo że w przypadku dużych i średnich firm implementacja związana była z wieloma komplikacjami dotyczącymi zakresu prac (wynikającymi np. z większej liczby pracowników, dużej liczby złożonych procesów, różnych lokalizacji zakładów itp.), to czas wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego zamykał się w okresie do jednego roku. W tych przypadkach m.in. wcześniejsze doświadczenia z wdrożonymi już innymi systemami zarządzania, praca zespołowa i efekt synergii wpływały na stosunkowo szybkie stworzenie niezbędnej dokumentacji, co jednak nie zawsze oznaczało faktyczną implementację systemu [4, s. 129–140]. Należy podkreślić, że System Zarządzania Środowiskowego powinien funkcjonować minimum 3 miesiące przed rozpoczęciem procedury jego oceny (przyjmującej formę audytu), którą przeprowadza niezależna jednostka certyfikująca. Jest to uzasadnione w kontekście uzyskania zapisów stanowiących obiektywny dowód funkcjonowania systemu bazującego na wymaganiach normy ISO 14001.

W praktyce jednak (jak potwierdzili badani) nie zawsze termin ten jest dotrzymywany. Należy mieć także świadomość, że są organizacje, które wdrażają System Zarządzania Środowiskowego, jednak nie poddają go zewnętrznej certyfikacji. Skala tego zjawiska nie jest znana. Podobnie jak wiedza na temat faktycznej liczby certyfikowanych Systemów Zarządzania Środowiskowego jest ograniczona. Nie ma bowiem obligatoryjnego, centralnego rejestru gromadzącego wszystkie dane w tym zakresie. W Polsce szacunkowe dane gromadzi serwis dla specjalistów ochrony środowiska www.eko-net na podstawie informacji otrzymanych od jednostek certyfikujących. Badania własne autorki przeprowadzone w województwie podkarpackim wyraźnie pokazały, że są to często dane nieaktualne i można je traktować jedynie jako „informacje orientacyjne”. Szacunkowe dane w skali międzynarodowej gromadzone są na zasadzie dobrowolnie przekazywanych informacji przez *International Organization for Standardization* w ramach *The ISO Survey of Management System Standard Certifications*.

2. Czas potrzebny, aby wdrożyć System Zarządzania Środowiskowego w świetle studiów literaturowych

Interesujących wniosków dostarcza konfrontacja rezultatów badań własnych autorki z badaniami przeprowadzonymi w innych krajach.

Wyniki badań przeprowadzonych w Hiszpanii pokazują, że większość firm, tj. 85,4% potrzebuje od 12 do 24 miesięcy, aby wdrożenie systemu opartego na normie ISO 14001 zakończyć certyfikacją [2, s. 193–199].

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku firm amerykańskich. W roku 2002 zbadano pod tym kątem 177 amerykańskich firm. Reprezentowały one m.in. następujące obszary działalności: motoryzację 39%, komputery i komponenty elektroniczne 15,8%, przetwórstwo metalu 9,04%, wyroby chemiczne 8,47%, maszyny i wyposażenie 6,78%, wyroby elektryczne 3,95%, produkcję tekstylną 2,26%. Analizując wielkość badanych firm pod względem liczby pracowników, można było zauważyć, że 32,77% badanych zatrudniało powyżej 500 pracowników, 27,68% firm miało od 251 do 500 pracowników, a 22,03% ankietowanych zatrudniało od 101 do 250 osób, zaś 10,17% badanych zadeklarowało od 51 do 100 zatrudnionych, a tylko 7,34% firm wskazało, że ma od 1 do 50 pracowników. Na uzyskanie certyfikatu ISO 14001 75,6% badanych amerykańskich firm potrzebuje od 8 do 19 miesięcy (w tym od 8 do 11 miesięcy potrzebuje 28,2% ankietowanych, 36,7% potrzebuje od roku do półtora, zaś 10,7% uzyskuje certyfikaty w okresie od 16 do 19 miesięcy). Minimalny czas niezbędny do uzyskania certyfikatu wskazywany przez 2,26% badanych to 3 miesiące lub mniej. W przypadku 5,65% badanych czas uzyskania certyfikatu ISO 14001 wynosi więcej niż 20 miesięcy i jest to czas maksymalny [1, s. 749–752].

Także A. Petroni wskazuje, że czas wdrażania ISO 14001 waha się w przedziale od „3 miesięcy do więcej niż rok” [9, s. 353].

Badania irlandzkich małych i średnich firm produkcyjnych pokazały, że czas uzyskania certyfikatu SZŚ był krótszy w przypadku organizacji, które na etapie wdrożenia systemu korzystały z usług konsultantów zewnętrznych. Studiując wyniki odnoszące się do tamtejszych małych i średnich firm produkcyjnych, stwierdzono, że przedsiębiorstwa certyfikujące SZŚ szybko uzyskują wyniki w zakresie generowania rozwiązań krótkookresowych. W firmach, w których uzyskanie certyfikatu trwało mniej niż 12 miesięcy, nie stwierdzono żadnych zmian związanych z produktem czy jego opakowaniem [3, s. 698]. Stąd wniosek, że gwałtowne wdrażanie Systemu Zarządzania Środowiskowego w rzeczywistości generuje mało prawdziwych zmian. Fakt ten potwierdzają badania prowadzone przez M. Ilomäki i M. Melanen [8, s. 209–217]. W przypadku firm, które uzyskały certyfikat po okresie przekraczającym 12 miesięcy, stwierdzili oni częstsze dokonywanie gruntownych zmian, związanych generalnie z doskonaleniem procesów i strategii, w postaci np.: wprowadzania „zamkniętych obiegów produkcyjnych” czy projektowania opakowań zwrotnych. Autorzy przytoczonych badań zaobserwowali, że powolne wprowadzanie formalnego Systemu Zarządzania Środowiskowego zachęca organizacje do myślenia o całym cyklu życia produktu oraz skłania do generowania nowych rozwiązań w zakresie wydajności materiałowej. Nowe myślenie w ramach opisywanej w literaturze przedmiotu koncepcji „od kołyski do grobu” powinno przekładać się na większą ekowydajność, ekoefektywność oraz ekoskuteczność. Takie podejście sprzyja uzyskiwaniu pożądaných korzyści, zwłaszcza w długim okresie.

Podsumowanie

Reasumując, w kontekście zarządzania strategicznego ważne jest, aby wdrażanemu Systemowi Zarządzania Środowiskowego zapewnić wystarczająco dużo niezbędnych zasobów – szczególnie czasu. Ich brak rodzi poważne trudności zarówno podczas implementacji, jak i dalszego funkcjonowania Systemu Zarządzania Środowiskowego [6, s. 124–140]. Większość badanych firm z województwa podkarpackiego wskazało, że czas implementacji omawianego systemu w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach wyniósł od 6 do 12 miesięcy.

Zbyt szybkie, pobieżne „wdrożenie” wymagań normy, ograniczające się jedynie do stworzenia dokumentacji, może nie przynieść oczekiwanych – ważnych z perspektywy realizacji długookresowych strategii, celów, wyników. Stąd może być traktowane głównie jako źródło biurokracji i kosztów. Prawidłowa imple-

mentacja każdego typu ekoinnovazione organizacyjnej powinna stanowić formę inwestycji ekonomiczno-ekologiczno-społecznej, która przyniesie określoną stopę zwrotu, najczęściej dopiero w dłuższej perspektywie czasowej. W kontekście dalszych badań należy poszukiwać odpowiedzi na pytania: w jaki sposób czas związany z funkcjonowaniem Systemu Zarządzania Środowiskowego przekłada się na uzyskiwanie przez przedsiębiorstwa zarówno korzyści, jak i kosztów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych oraz, jak zmieniają się przytoczone rezultaty w krótkiej oraz długiej perspektywie czasowej. Czy rezultaty będące efektem funkcjonowania certyfikowanego Systemu Zarządzania Środowiskowego, skorelowane są z deklarowanymi przez przedstawicieli przedsiębiorstw motywami wdrożenia omawianego typu ekoinnovazione organizacyjnej.

Bibliografia

1. Babakri K.A., Bennett R.A., Franchetti M. (2003), *Critical factors for implementing ISO 14001 standard in United States industrial companies*, Journal of Cleaner Production, vol. 11, no. 7, s. 749–752.
2. Brió J., Junquera B. (2001), *Level of Implementation of the ISO 14001 Standard in Spain Industrial companies*, Eco-Management and Auditing, vol. 8, no. 4.
3. Burke S., Gaughran W.F. (2007), *Developing a Framework for Sustainability Management in Engineering SMEs, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, vol. 23, no. 6, s. 698.
4. Hajduk-Stelmachowicz M. (2012), *Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnovazione*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w: *Orientacja Na Wyniki – Modele, Metody i Dobre Praktyki*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wrocław.
5. Hajduk-Stelmachowicz M. (2012), *Incentives to Introduce Environmental Management System in the Context of Building an Eco-innovative Potential – a Case of Podkarpackie Voivodeship*, World Academy of Science Engineering and Technology, iss. 70, Dubai.
6. Hajduk-Stelmachowicz M. (2012), *Trudności związane z implementacją systemu zarządzania środowiskowego w świetle badań własnych i studiów literaturowych*, w: *Wzrost zrównoważony a procesy restrukturyzacji*, red. P. Bartkowiak, T. Bernat, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 243, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
7. Hajduk-Stelmachowicz M. (2012), *Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w: *Orientacja Na Wyniki – Modele, Metody i Dobre Praktyki*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wrocław.
8. Ilomäki M., Melanen M. (2001), *Waste Minimization in Small and Medium Sized Enterprises – do Environmental Management Systems Help?*, Journal of Cleaner Production, vol. 9, no. 3, s. 209–217.
9. Petroni A. (2001), *Developing a Methodology for Analysis of Benefits and Shortcomings of ISO 14001 Registration: Lessons from Experience of a Large Machinery Manufacturer*, Journal of Cleaner Production, vol. 9, no. 4.
10. *PN-EN ISO 14001:2005 System Zarządzania Środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, (2005), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

Jarosław Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORGANIZACYJNE RUTYNY I ZDOLNOŚCI – SPOJRZENIE LITERATUROWE

Streszczenie: Podjęte w opracowaniu rozważania dotyczą zmiany rutyn. Procesu, w którym doświadczenie zmienia zachowanie danej grupy ludzi. Wyjaśnianie problemu zmiany rutyn organizacyjnych pozostaje od wielu lat jednym z najistotniejszych problemów badawczych. Organizacyjne rutyny i zdolności są kluczowym konstruktem w zarządzaniu strategicznym. Celem opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwo może zwiększyć tempo rozwoju własnych zdolności organizacyjnych poprzez zapożyczenie rutyn. Jeżeli rutyny zmieniają się wskutek ich zapożyczenia z innej organizacji, to pod wpływem ich zastosowania organizacja uczy się. Gdy organizacja zmienia rutyny, czerpiąc z doświadczeń innych, wówczas w istocie przechodzi zastępczy – wobec własnego – proces uczenia się lub wyrównujący luki we własnym uczeniu się. Dzięki temu zapożyczone rutyny mogą być źródłem przyspieszającym rozwój zdolności organizacji.

Słowa kluczowe: rutyny organizacyjne, zdolności organizacyjne, organizacyjne uczenie się.

ORGANIZATIONAL ROUTINES AND CAPABILITIES – LITERATURE VIEW

Abstract: The paper refers to changing routines. It is a process in which building up experience changes repetitive behaviour of a group of people. Explaining the problem of changing organizational routines remain for many years one of the most important research issues. Hence, organizational routines and capabilities are key concepts in strategic management. The aim of the paper is to answer the question whether the development of one's organizational capabilities can be achieved by borrowing routines. If routines change as a result of borrowing them from the other organizations, the organization learns under the influence of their use. In the case where the organization changes routines by drawing from the experience of the others, in fact, it is undergoing a vicarious learning process or the process filling the gap in their own learning. Literature studies allowed us to show the way to develop organizational capabilities alternatively to the incremental method, i.e. by borrowing routines.

Keywords: organizational routines, organizational capability, organizational learning.

Wprowadzenie

Ważnym elementem refleksji ewolucyjnej jest zrozumienie zarówno sił wpływających na dynamikę zmian (uczenie się), jak i uwarunkowań tych zmian. W tak zdefiniowanym kontekście rozpoznaje się czynniki organizacyjne, które mają wpływ na zdolność organizacji do czerpania korzyści ze zmian [5, s. 10]. Podstawowym założeniem ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa jest to, że rzecz rozwijająca się nie jest niezmienna, lecz podlega przemianom. Przemiany te są nieustanne i stopniowe. Ponadto zawsze mają swój wytyczony kierunek [18, s. 81]. Tłumacząc zachowanie w kategoriach mechanizmów adaptacyjnych [17, s. 136–137], wskazuje się, że u podłoża rozwoju organizacji leży ewolucja rutyn operacyjnych. Organizacja stanowi więc pochodną spójności zbioru rutynowych zachowań oraz otoczenia. W świetle tej teorii rutyna dopasowuje się do otoczenia [13, s. 413–453].

Powszechnie uważa się, że w efekcie organizacyjnego uczenia się następuje zmiana rutyn, a ich modyfikowanie oznacza, że w organizacji zachodzi proces uczenia się [14, s. 48]. Jednak nie zawsze tak musi być. Rutyny mogą się zmienić wskutek zapożyczenia z innej organizacji. Pod wpływem ich zastosowania organizacja uczy się. Gdy organizacja zmienia rutyny, czerpiąc z doświadczeń innych, to w istocie przechodzi zastępczy – wobec własnego – proces uczenia się lub wyrównujący luki we własnym uczeniu się. Zapóżylenie rutyny jest wyrazem odpowiedzi przedsiębiorstwa na wypełnienie zidentyfikowanej luki zdolności. Zapóżylenie rutyny staje się zewnętrznym sposobem podnoszenia zdolności. Uruchamiają one proces zastępczego uczenia się, który może się przyczynić do podniesienia poziomu zdolności organizacyjnych. Zapóżylenie rutyn jest procesem przemyślanym zorientowanym na poprawę przyszłych wyników organizacji.

Celem opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwo może zwiększyć tempo rozwoju zdolności organizacyjnych poprzez zapóżylenie rutyn. Podjęty problem zapóżylenia rutyn jest ważny, gdyż stwarza możliwość zastępczego uczenia się. A w świetle teorii ewolucji organizacyjne uczenie się umożliwia adaptację do warunków otoczenia. Adaptacja z kolei jest jednym z kluczowych warunków utrzymania równowagi z otoczeniem. Przebiega ona inkrementalnie w miarę pojawiania się różnych zasobów i nabierania przez nie wartości [16, s. 100]. Zastępcze uczenie się poprzez bezpośredni pozytywny wpływ na rozwój zdolności organizacyjnych może ułatwić organizacji adaptację do otoczenia.

Oprócz wykształcenia rutyn operacyjnych potrzebna jest także umiejętność zmiany rutyn, czyli zdolność porzucania jednych na rzecz innych. Zdolności dynamiczne to swoiste metarutyny, które prowadzą poprzez organizacyjne uczenie się do wprowadzania zmian w dotychczasowych rutynach [5, s. 8].

Jednak nie każda zmiana rutyn może być uznawana za zdolność organizacyjną [23, s. 991–995]. Potrzebne jest spełnienie warunku przynajmniej częściowej intencjonalności zmiany, jej związku z uczeniem się, a także powtarzalności. Intencjonalność oznacza, że zmiana zachodzi w czasie, przyjmuje kierunek oraz zmierza do nowej postaci zamierzonej przez menedżerów. Dostrzec więc można elementy celowości, jak i planowania. Związek z uczeniem się wskazuje z kolei na wtórność intencji zmiany względem krytycznej obserwacji rzeczywistości [5, s. 9].

1. Zdolności dynamiczne jako jeden z typów zdolności organizacyjnych

Zdolności organizacyjne, których nie można utożsamiać z umiejętnościami pojedynczych osób, odnoszą się do możliwości wykorzystania zasobów – czyli tego, co przedsiębiorstwo posiada – w celu osiągnięcia pożądanego efektów. Jeżeli organizacja posiada określone „zdolności”, oznacza to, że jest ona zdolna do niezawodnego, a przynajmniej zadowalającego wykonania określonych zadań. Zdolności są oparte na tworzeniu i wymianie wiedzy. Powstają więc one w rezultacie konfiguracji oraz integracji wiedzy w organizacji. Wykształcenie jakiegokolwiek zdolności wymaga inkrementalnego procesu uczenia się, powtarzalności i codziennego doskonalenia w przedsiębiorstwie. Istnieje wiele kryteriów podziału zdolności organizacyjnych. Przyjmując za kryterium klasyfikacji ich rolę w rozwoju przedsiębiorstwa, można wyróżnić zdolności dynamiczne i zdolności zwykłe. I o ile zdolności zwykłe umożliwiają przedsiębiorstwu działanie w krótkim okresie [24, s. 29], o tyle zdolności dynamiczne mogą zostać wykorzystane do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania bazy zasobowej przedsiębiorstwa [1, s. 283]. Determinują więc możliwość integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów skierowanych zarówno na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego, jak i na kształtowanie tych zmian [21, s. 1395–1401]. Zdolności te stanowią zatem proces integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i uwalniania zasobów po to, by reagować na zmiany rynku bądź je wywoływać. Zdolności dynamiczne wywołują wiele pozytywnych następstw, do których można zaliczyć:

- korzystny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa; pozwalają bowiem na identyfikowanie szans i odpowiadanie na nie poprzez rozwijanie nowych procesów, a także trafionych produktów, które mają potencjał w kierunku zwiększania przychodów,

- poprawę skuteczności i efektywności, z jaką przedsiębiorstwo reaguje na zmiany otoczenia, co z kolei może dodatnio wpływać na wyniki przedsiębiorstwa, przyczyniając się do zwiększenia dochodów przez obniżkę kosztów działalności operacyjnej,
- poszerzenie zestawu wariantów działania o te, które uprzednio były dla przedsiębiorstwa niedostępne, przez co pośrednio przyczyniają się do zwiększenia wyników, a co za tym idzie – wzrostu przychodów lub zysków [7, s. 254–279].

Dynamika tych zdolności bierze się w głównej mierze z procesów uczenia się [16, s. 109]. Dlatego zdolności te wskazuje się niekiedy jako narzędzia, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystać do manipulowania istniejącymi zasobami i ich przegrupowywania w celu tworzenia nowych ich konfiguracji. Użycie tych zdolności ma doprowadzić do dopasowania przedsiębiorstwa do otoczenia.

Można wskazać trzy poziomy zdolności dynamicznych powiązanych z dostrzeganiem dynamizmu otoczenia:

- poziom inkrementalny – pozwala na ustawiczne dokonywanie stopniowych dostosowań i usprawnień w bazie zasobowej przedsiębiorstwa, co przynosi korzyści szczególnie wtedy, gdy otoczenie jest względnie stabilne,
- poziom odnawiający – służy przede wszystkim do podtrzymania strumienia efektów w zmieniającym się otoczeniu przez odświeżanie i adaptację bazy zasobowej, dzięki czemu następuje odnowienie zasobowych źródeł przewagi konkurencyjnej,
- poziom regeneracyjny – najbardziej użyteczny w burzliwym otoczeniu, umożliwia przeobrażenia konfiguracji zdolności niższego rzędu zarówno poprzez zmianę ich formy, jak i poprzez przekształcenie aktualnego zestawu tych zdolności [3, s. 39].

Oprócz zmiany bazy zasobowej organizacji, zdolności dynamiczne zmieniają także powtarzalne zachowania uczestników organizacji – rutynowe sposoby zachowania pracowników [6, s. 156]. Zmiany w rutynach są związane z dotychczasową ścieżką rozwoju i umożliwiają organizacji powrót do zespolenia z otoczeniem.

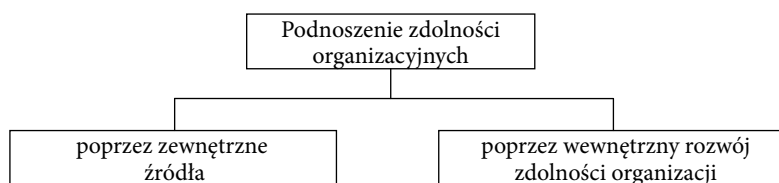
Jednak w praktyce zdolności, jakie posiada przedsiębiorstwo, mogą się okazać niewystarczająco dopasowane do prowadzonej przez nie działalności. Często się bowiem zdarza, że rozwój przedsiębiorstwa przebiega szybciej niż wzrost zasobów wiedzy i zdolności [15, s. 98].

2. Luka zdolności organizacyjnych i sposoby ich uzupełniania

Dystans pomiędzy potrzebnymi a istniejącymi zdolnościami przedsiębiorstwa tworzy lukę zdolności. Ma to miejsce wtedy, gdy rozwój zdolności następuje wolniej, niż to wynika z potrzeb przedsiębiorstwa. Deficyt zdolności oznacza, że przedsiębiorstwo nie będzie mogło pozyskać i rozmieścić zbioru zasobów odpowiednio do warunków konkurowania. Luka zdolności obejmuje dwa wymiary: spójność i siłę wpływu na rozwój organizacji. Luka jest mała, gdy bieżące zdolności są podobne do tych, jakich wymagają warunki techniczne i organizacyjne (duża spójność zdolności) oraz znacząco wyższe w stosunku do ich poziomu u konkurentów (wysokie zdolności). Najpoważniejszy problem pojawia się wówczas, gdy bieżące zdolności są znacząco odmienne od potrzebnych (duża niespójność zdolności) oraz znacząco niższe w stosunku do ich poziomu u konkurentów (niskie zdolności) [4, s. 294–312].

Przedsiębiorstwo świadome różnic między zdolnościami istniejącymi a niezbędnymi do konkurowania powinno podjąć działania na rzecz ich podniesienia. Można wyróżnić dwa sposoby podnoszenia zdolności, które przedstawiono na rysunku 1.

Wewnętrzny rozwój zdolności organizacyjnych odnosi się do tworzenia zdolności w ramach istniejących granic przedsiębiorstwa przez zwykłą rekonfigurację istniejących lub tworzenie nowych zdolności (np. szkolenia wewnętrzne, wewnętrzny rozwój produktów, badania i rozwój, zatrudnianie nowych pracowników). W efekcie postępujący proces uczenia się wpływa na rozwój zdolności dynamicznych.



Rysunek 1. Drogi rozwijania zdolności organizacyjnych

Źródło: Na podstawie: [4, s. 294–312]

Wewnątrzorganizacyjny mechanizm uczenia się organizacji sprzyja więc rozwijaniu zdolności. Jeżeli jednak, luka zdolności jest na tyle duża, że nie może zostać uzupełniona w wyniku własnego procesu uczenia się, należy szukać źródeł umożliwiających rozwinięcie dotychczasowych zdolności na zewnątrz przedsiębiorstwa, na przykład zapożyczając rutyny od innych organizacji. Ale rutyny są „lepkie”, co czyni je trudnymi do przenoszenia nawet w obrębie jednej organizacji [13, s. 413–453]. Modyfikowanie rutyn oznacza bowiem, że w organizacji zachodzi proces uczenia się [14, s. 48].

3. Zapożyczanie rutyn jako baza rozwoju zdolności organizacyjnych

Rutyny organizacyjne to powtarzalne zachowania członków organizacji. Biorąc pod uwagę takie rozumienie rutyny, można stwierdzić, że określa ona interakcje pomiędzy członkami organizacji, ich wzajemne relacje, kolejność działania oraz sposób wzajemnych zachowań [6, s. 144]. Oparta jest przede wszystkim na powtarzalności zachowań, które odnoszone są do rekurencyjnego wzoru interakcji pomiędzy uczestnikami organizacji, a nie ich efektu [19, s. 81]. Dzięki rutynom organizacja może wykorzystywać zasoby, aby osiągnąć oczekiwane wyniki. Mogą one obejmować całość organizacji bądź jej określoną część. Rutyny, jako że zmieniają się powoli, stabilizują działania organizacji [10, s. 618–636]. Tradycyjnie rutyny postrzegane są jako „pamięć organizacji” [10, s. 618–636], w której nagromadzone zostały zasady i praktyki pozwalające zmniejszyć dystans poznawczy pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacji, przez co mogą one lepiej radzić sobie z niepewnością i złożonością zjawisk [25, s. 339–351]. Rozwijają się, uwzględniając uzasadnienie zawarte w procedurach realizacji rutyn. Tak więc, gdyby nie okoliczności zewnętrzne, rutyny rozwijałyby się w nieskończoność i według tej samej logiki wnioskowania o poprawności zachowań wypełniających rutyny. Okoliczności środowiskowe lub przypadkowe zmiany, zakłócając tę możliwość, zmuszają do odkrycia nowego wzoru ich rozwoju. Traktowanie więc rutyny jako zjawiska dynamicznego pozwala łączyć w niej sukces przeszłości z koniecznością zmian dla przyszłości. Zdolności to kombinacje rutyn [13, s. 413–453].

W związku z powyższym można stwierdzić, że podobieństwo zdolności do rutyn jest tak znaczne, że łatwiej wskazać istniejące między nimi różnice niż podobieństwa. Przede wszystkim zdolność to rutyna wyższego rzędu (lub zbiór rutyn), która łącznie z wejściami informacyjnymi stwarza menedżerom określone opcje decyzyjne, by wytworzyć rezultaty określonego typu [23, s. 991–995]. Zachodzi zatem różnica skali, o ile bowiem rutyna może dotyczyć dowolnego zakresu przedmiotowego i organizacyjnego działania, o tyle zdolność przejawia się dużym zakresem i znaczeniem dla działania organizacji. W tym ujęciu zdolność to istotna dla organizacji rutyna. Ponadto rutyny mogą być nieuświadomione przez menedżerów, zdolność zaś jest przynajmniej w minimalnym stopniu świadoma, ponieważ jej wykorzystanie jest zabiegiem celowym, zmierzającym do osiągnięcia określonego celu. Wreszcie wejścia informacyjne stanowią istotny element zdolności. Jeśli rutyna jest mechanicznym, wręcz bezrefleksyjnym rezultatem zbiorowego uczenia się w obliczu typowych bodźców w określonych warunkach, to zdolność obejmuje swoim zakresem zarówno rezultat, proces uczenia się, jak i dobór umiejętności działania do konkretnego kontekstu. Zdolność odzwierciedla bowiem potencjał, poprzedza świadomie planowane działanie, podczas gdy rutyna jest obserwowalnym przejawem powtarzających się reakcji na podobne bodźce [6, s. 146–147].

Paradoksalnie więc rutyny są wynikiem procesów zbiorowego uczenia się, gromadzenia doświadczenia, narastania wiedzy, ale jednocześnie petryfikuje określone sposoby postrzegania rzeczywistości, blokując alternatywne interpretacje czy sposoby działania, a w rezultacie sam proces uczenia się. Wykształcenie się rutyny to proces wzajemnego uczenia się, ale gdy już rutyna się wykształci, dalsze uczenie może zostać utrudnione. Wówczas zachodzi potrzeba uzupełnienia wiedzy w wyniku zastępczego uczenia się, jaki odbywa się pod wpływem zapożyczenia rutyn z innych organizacji.

4. Zmiana rutyn poprzez ich zapożyczenie – zarys problemu

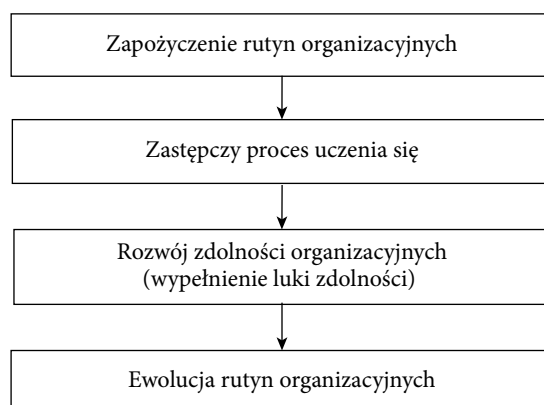
Organizacja może się uczyć bezpośrednio lub pośrednio [12, s. 451–476]. Zmiana rutyn następuje w wyniku uczenia się uczestników danej grupy, którzy, wykonując pewne rzeczy, zastanawiają się, co robią, i w wyniku refleksji wykonują je (czyli te same rzeczy) inaczej [9, s. 611–629]. Przy tym wspólna refleksja sprzyja sukcesom organizacji [8, s. 685–716].

Jednak zmiana rutyn może następować nie tylko w wyniku uczenia się organizacji, lecz także w wyniku zapożyczenia (zastępowania własnych rutyn cudzymi) od innych podmiotów. W ten sposób organizacja może przyspieszyć proces uczenia się i poprawić swoje efekty [2, s. 1123–1137]. Koncepcja zastępczego uczenia się wymaga kompletnego skopiowania i przekazania rutyn z jednej organizacji do drugiej, pod warunkiem jednak, że organizacja przejmująca rutyny działa na takich samych zasadach i wzorcach postępowania jak ta, która je przekazuje. Aby możliwe stało się kopiowanie rutyny od innych organizacji, musi nastąpić moment zrozumienia, że własna rutyna nie przynosi oczekiwanych efektów. Rutyna skopiowana staje się nową rutyną [18, s. 79–80].

Organizacje powinny zmierzać do kopiowania cudzych rutyn, które się sprawdziły. Jednak na skutek poszukiwania doskonałości sprawdzonych rutyn, pojawiają się zakłócenia w ich realizacji. Te zaś powodują, paradoksalnie, niekonsekwencje i zmiany w rutynach, które powinny zmierzać do stabilizacji w jednorodnym i w miarę stabilnym otoczeniu [18, s. 79–80].

Choć powszechnie zwykło się uważać, że taki, nieoparty na bezpośrednich doświadczeniach, sposób uczenia się prowadzi do nieefektywności i obniżenia jakości działań, to jednak wyniki badań oparte na krzywej uczenia się tego nie potwierdzają. Okazuje się bowiem, że zapożyczone rutyny mają pozytywny wpływ na wyniki [20, s. 27–43], a nawet mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

I choć w badaniach nie podjęto bezpośrednio kwestii wpływu zapożyczonych rutyn na uczenie się, to jednak można sądzić, że skoro pod wpływem tego zapożyczenia nastąpiła poprawa wyników, to musiało również wystąpić organizacyjne uczenie się. Kopiowanie rutyn zastępuje *de facto* organizacyjne uczenie się. Zagadnienie to ilustruje schemat przedstawiony na rysunku 2.



Rysunek 2. Zapożyczenie rutyn a wypełnienie luki zdolności

Jednym ze sposobów przenoszenia rutyn pomiędzy organizacjami jest rotacja członków tych organizacji [11, s. 646–660]. Adaptacja rutyn wzrasta, gdy przemieszczający się członkowie identyfikują się z nową grupą, a nowe rutyny uważane są za wyraźnie lepsze od dotychczasowych. Nie rozpoznano natomiast – z perspektywy konkretnej organizacji – w jaki sposób zachodzi proces zastępczego uczenia się.

Podsumowanie

W naukach o zarządzaniu rozważania koncentrują się na determinantach przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich są zdolności organizacyjne. Ich rozwój opiera się na wewnętrznych rutynach. Skłania to do zwrócenia baczniejszej uwagi na rutyny rozumiane jako zachowania powtarzające się i pozwalające uczestnikom organizacji wykonać pewne zadania organizacyjne.

Rutyny kierunkują organizację, gdyż mogą prowadzić przedsiębiorstwo zarówno do przewagi konkurencyjnej, jak i do jej utraty. Rutyny jako powtarzające się działania organizacyjne konstytuują zdolności umożliwiające możliwość replikacji działań. Ponieważ rutyny wspierają zdolności, można je uznać za nośnik zarówno stabilności, jak i zmiany, bo z jednej strony sprzyjają inercji, z drugiej ulegają zmianie poprzez organizacyjne uczenie się. Budowanie rutyn następuje na drodze zarówno nabywania doświadczenia w procesie uczenia się w działaniu, jak i aktywnego ich pozyskiwania od innych organizacji. Należy jednak mieć na względzie, że rutyny ze względu na swoje umocowanie w organizacji są trudne do przenoszenia. Jednak zapożyczenie rutyny od innej organizacji może przyspieszyć proces uczenia się, a tym samym przyczynić się do rozwoju zdolności organizacyjnych, uzupełniając w ten sposób ich lukę. Można w związku z tym postawić pytanie, jak przebiega rozwój zdolności organizacyjnych pod wpływem zapożyczania rutyn? Odpowiedzi na to pytanie warto szukać poprzez studia przypadków.

Bibliografia

1. Agarwal R., Helfat C.E. (2009), *Strategic Renewal of Organizations*, Organization Science, vol. 20, no. 2.
2. Argote L., Miron-Spektor E. (2011), *Organizational Learning: From Experience to Knowledge*, Organization Science, vol. 22.
3. Bratnicki M. (2010), *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Capron L., Mitchell W. (2009), *Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal*, Organization Science, vol. 20, no. 2.
5. Czakon W. (2012), *Dynamiczne podejście do zarządzania*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica, nr 234.
6. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
7. Drnevich P.L., Kriauciunas A.P. (2011), *Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance*, Strategic Management Journal, vol. 32, no. 11.
8. Edmondson A.C., Böhmer R.M., Pisano G.P. (2001), *Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals*, Administrative Science Quarterly, vol. 46.
9. Feldman M.S. (2000), *Organizational routines as a source of continuous change*, Organization Science, vol. 11.
10. Howard-Grenville J.A. (2005), *The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context*, Organization Science, vol. 16, no. 6.
11. Kane A.A. (2010), *Unlocking Knowledge Transfer Potential: Knowledge Demonstrability and Superordinate Social Identity*, Organization Science, vol. 21.
12. Madsen P.M., Desai V. (2010), *Failing to Learn? The Effect of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry*, Academy of Management Journal, vol. 53.
13. Parmigiani A., Howard-Grenville J. (2011), *Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives*, The Academy of Management Annals, vol. 5, no. 1.

14. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* (2007), red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
15. Romanowska M. (2005), *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
16. Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Przeżyje najlepiej dostosowany*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 2.
18. Strużyna J. (2010), *Znaczenie rutyny dla innowacji*, w: *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
19. Strużyna J. (2012), *Pomiędzy idio- i nomotetycznym myśleniem. Wstęp do generycznego obrazu organizacji*, w: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wydawnictwa Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
20. Szulanski G. (1996), *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 17.
21. Teece D. (2012), *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 8.
22. Winter S. (2000), *The Satisficing Principle in Capability Learning*, *Strategic Management Journal*, vol. 21.
23. Winter S. (2003), *Understanding Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10.
24. Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
25. Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, *Organization Science*, vol. 13.
26. Romanowska M. (2005), *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

ROZWÓJ SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie: W wielu krajach Europy i na świecie, na przełomie ostatnich trzydziestu lat, zarządzanie w sektorze publicznym uległo radykalnej zmianie. Doświadczenia administracji poszczególnych państw opisywane w literaturze pokazują, że organizacje działające w tym obszarze mają istotny wpływ na rozwój gospodarek, przejmując coraz więcej obowiązków z zakresu rozwiązywania wielu złożonych problemów natury społeczno-ekonomicznej. Żeby zadania jednostek publicznych były skutecznie wykonywane i odpowiadały społecznym oczekiwaniom, konieczne staje się wdrażanie do ich struktur narzędzi zarządzania, a zwłaszcza standardów jakości.

Przesłanki związane z zastosowaniem w praktyce rozwiązań z zakresu zarządzania jakością związane były z koncepcjami tzw. nowego zarządzania publicznego (*new public management* – NPM). Elementem wyróżniającym NPM od wcześniejszego podejścia do zarządzania administracją publiczną było wprowadzenie orientacji na jakość. Efektami wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania jakością są ustanawianie standardów organizacyjnych, bardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz wzrost satysfakcji obywateli z pracy instytucji publicznych.

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie analizy i syntezy podejść do poprawy jakości w administracjach różnych krajów na świecie, a także w Polsce. Autorka zaprezentowała w nim dobre praktyki z zakresu wdrażania narzędzi zarządzania jakością oraz przedstawiła krajowe doświadczenia instytucji z sektora publicznego w podnoszeniu jakości swoich działań.

Słowa kluczowe: jakość w administracji, *new public management*, systemy zarządzania jakością w administracji.

DEVELOPMENT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract: In many countries of Europe and the world, in the past several years, management in the public sector has been radically changed. The experience of the administration of each country reported in the literature show that organizations in this area have a significant impact on the economies, taking over more and more responsibilities in the field of solving many complex problems of socio-economic nature. To the task of public entities are effectively executed and correspond social expectations, it becomes necessary for their implementation structures of management tools, particularly quality standards. Conditions associated with the use of practical solutions in the field of quality management concepts were related to the new public management (NPM). A distinctive element of the NPM from earlier approaches to public management was the introduction of orientation on quality. The result of the implementation of solutions in the field of quality management is the establishment of organizational standards, more efficient use of resources, and increase citizen satisfaction with the work of public institutions. The aim of this study is to analyze and synthesis of approaches to improve the quality of the administrations of different countries in the world, as well as in Poland.

The author presented the best practices on the implementation of quality management tools to work of public institutions, presented the national experience of the public sector to improve the quality.

Keywords: quality in administration, new public management, quality management systems in administration.

Wprowadzenie

Zarządzanie w sektorze publicznym na całym świecie ulega permanentnym zmianom. W Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej dokonano znaczących reform usług dostarczanych przez administrację publiczną, szczególnie przez samorząd lokalny. Obecnie na całym świecie następuje zwrot w kierunku podnoszenia jakości dostarczanych usług publicznych [12, s. 48–54].

Na świecie od lat 80. ubiegłego wieku zauważalne były dwa najważniejsze nurty modernizowania systemów zarządzania w administracji publicznej. W krajach, w których udział państwa w gospodarce był stosunkowo duży, tj. w Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii, Szwecji i Australii, ważną rolę odgrywała koncepcja nowego zarządzania sektorem publicznym (*new public management* – NPM), z kolei w Stanach Zjednoczonych dominowała koncepcja „modernizującego się rządu” (*reinventing government*), oparta na praktyce innowacyjnego zarządzania i redukcji hierarchii. W wielu krajach na świecie władze centralne i lokalne reformują swoje systemy według tych dwóch koncepcji [3, s. 958–966].

Podstawy teoretyczne do poprawy funkcjonowania europejskich urzędów, a następnie zastosowania w praktyce modeli i rozwiązań w zakresie nowoczesnych metod zarządzania w administracji publicznej, są związane z koncepcją NPM. Sektor publiczny w większości krajów europejskich próbuje wykorzystywać jej założenia, aby stać się bardziej skutecznym, efektywnym i zorientowanym na obywatela [17]. Rozwiązania teoretyczne i modele NPM przechodziły przez kolejne etapy – związane m.in. ze zmianami ideologii politycznej i różną percepcją roli sektora publicznego w ciągu kolejnych dwóch dekad [20, s. 137–150]. Były one jedną z podstaw teoretycznych opracowania systemu zarządzania jakością dla administracji publicznej w Wielkiej Brytanii i w innych krajach europejskich, a także w znacznym stopniu wpłynęły na kierunki zmian w administracji i zarządzaniu usługami publicznymi w tych krajach [5, s. 32].

Dobre praktyki w zakresie poprawy jakości sektora publicznego w Europie

Doświadczenia europejskie w reformowaniu sektora publicznego pokazują wiele dobrych praktyk, traktujących jakość usług publicznych jako priorytet w ich świadczeniu. W większości krajów Unii Europejskiej działania w zakresie zarządzania jakością były związane wyraźnie z całościowymi programami modernizacji administracji. Inicjatywy tego rodzaju były na ogół formułowane na szczeblu centralnym, poprzez np. programy poprawy produktywności i jakości w ministerstwach (Finlandia), wieloletnie plany modernizacji dla każdego z ministerstw (Francja) czy opracowanie polityki jakości (Hiszpania). Z drugiej strony występowały wyraźne dążenia do poprawy świadczenia usług na szczeblu lokalnym – głównie w krajach skandynawskich, w Niemczech i Wielkiej Brytanii. Dążenia te występowały silniej w krajach o zdecentralizowanej strukturze administracji i silnych tradycjach samorządności na szczeblu lokalnym [15]. Obecnie zauważalne jest, że dla poprawy jakości usług publicznych w większości administracji krajów europejskich, także tych spoza UE, wykorzystuje się różne instrumenty zarządzania jakością (por. tabela).

Zestawienie w tabeli wskazuje, że CAF (*Common Assessment Framework*) stanowi najpopularniejszy instrument zarządzania jakością w państwach członkowskich UE. Model CAF pomaga organizacjom administracji publicznej krajów Unii w zrozumieniu i wykorzystaniu technik zarządzania jakością oraz zdiagnozowaniu stanu systemu zarządzania. Może się okazać trafnym narzędziem do wykorzystania przez kierownictwo urzędu w trakcie przeglądu zarządzania i pozwolić organizacji uzyskać silną podstawę dla rozpoczęcia procesu stałego doskonalenia systemu zarządzania jakością. Dodatkowym atutem omawianej samooceny jest łatwość zastosowania, angażowanie niewielkich zasobów oraz krótki okres przeprowadzania. W niektórych krajach europejskich stosowanie modelu CAF przez instytucje poziomu centralnego jest obligatoryjne, np. w Czechach, Rumunii i na Słowacji [21, s. 18].

Instrumenty zarządzania jakością (*quality management*) wykorzystywane w administracjach wybranych krajów europejskich

Państwo	Instrument <i>quality management</i>
Albania	Common Assessment Framework (CAF), ISO serii 9000
Austria	Speyer Award, European Public Sector Award, Austrian Administration Award, CAF
Belgia	Business Process Reengineering (BPR), CAF, European Foundation for Quality Management (EFQM), ISO serii 9000
Bułgaria	EFQM, ISO serii 9000, CAF
Chorwacja	CAF, ISO serii 9000
Cypr	CAF, EFQM, Balanced Scorecard (BSC)
Czechy	CAF, BPR, BSC
Dania	CAF, KVIK (krajowa odmiana EFQM), EFQM
Finlandia	CAF, EFQM, Finnish Quality Award
Grecja	CAF, ISO serii 9000
Holandia	INK (krajowa odmiana EFQM), BSC
Macedonia	CAF, ISO serii 9000
Mołdawia	CAF, ISO serii 9000
Polska	CAF, EFQM, Program Rozwoju Instytucjonalnego (PRI), ISO serii 9000
Rumunia	CAF, ISO serii 9000
Słowacja	CAF, EFQM
Wielka Brytania	Charter Mark, Best Value, Investors In People, EFQM, ISO serii 9000

Źródło: Na podstawie: [10, s. 72–75].

W dalszej kolejności administracje europejskie wykorzystują w procesie doskonalenia jakości instytucji standardy ISO serii 9000. Urzędy z certyfikatem ISO 9001 wykazują orientację na klienta, przejrzystość procedur i uruchomienie procesu ciągłego doskonalenia procesów, zasobów oraz kompetencji personelu. Ponadto certyfikat ISO 9001 jest najbardziej znanym na świecie standardem zarządzania, a wdrożenie jego wymagań do praktyki instytucji publicznych umożliwia porównywanie procesów zarządczych między organizacjami.

Dość popularnym rozwiązaniem w zakresie zarządzania jakością w administracjach europejskich jest model EFQM, a także opracowane na jego podstawie krajowe odmiany. Model ten jest narzędziem do pomiaru zaawansowania w doskonaleniu organizacji. Metodologia EFQM umożliwia uzyskanie zobiektywizowanej i powtarzalnej oceny punktowej oraz wskazanie własnego poziomu zarządzania na tle najlepszych organizacji europejskich. Samoocena według modelu umożliwia także ubieganie się o Europejską Nagrodę Jakości, która przewiduje trójpoziomowy program nagród i wyróżnień. Organizacje, które ubiegają się o nagrodę, mogą wybrać dowolny poziom, który w danym momencie najbardziej odpowiada zaawansowaniu w doskonaleniu organizacji.

Z kolei w belgijskim i czeskim sektorze publicznym do przeprojektowania procesów administracyjnych powszechnie stosuje się koncepcję BPR (*Business Process Reengineering*). Koncepcja ta zmierza do radykalnego przededefiniowania istniejących procesów i ich optymalizacji. W Czechach sektor publiczny korzysta dodatkowo z takich narzędzi zarządzania, jak: zrównoważona karta wyników czy zarządzania projektami [18, s. 18]. W Danii wśród jednostek z tego sektora obserwuje się coraz większą liczbę użytkowników modelu doskonałości. Na poziomie administracji lokalnej korzysta się z modelu CAF i krajowej odmiany modelu doskonalenia (KVIK). W Finlandii zaleca się stosowanie w administracji modelu EFQM i CAF na przemian: dokładna samoocena według EFQM dokonywana co dwa lata, a w międzyczasie samoocena według CAF [18, s. 18]. W Hiszpanii, w ramach Ministerstwa Administracji Publicznej funkcjonuje Dyrekcja Generalna ds. Inspekcji i Jakości Usług, której prace koncentrują się na metodach działalności administracji. Od kilku lat hiszpańska administracja wykorzystuje główne instrumenty zarządzania jakością do modernizacji swoich struktur, np. model EFQM, badania satysfakcji obywateli, karty usług [9]. W Portugalii Ministerstwu Reformy Państwa i Administracji Publicznej podlega m.in.

Rada do Spraw Jakości Usług Publicznych. We Francji funkcjonuje Międzyministerialna Delegacja ds. Reformy Państwa, odpowiedzialna m.in. za wypracowanie środków dla poprawy efektywności usług publicznych [2, s. 68].

Zdecydowana większość państw europejskich rozumie podnoszenie jakości jako poszerzanie zakresu świadczonych usług i poprawianie dostępu obywateli do usług świadczonych przez administrację. Stąd tak wiele państw jako zasadniczy dokument strategiczny, odnoszący się do zarządzania jakością w administracji, wskazuje dokument dotyczący wprowadzenia e-administracji. Są to np.: Niemcy, Węgry, Włochy, Łotwa czy Luksemburg.

Należy jednak uznać, że system zarządzania stosowany w administracji publicznej Wielkiej Brytanii jest najbardziej kompleksowy, a zarazem najbardziej spójny spośród wszystkich krajów europejskich – obejmuje m.in. rozbudowany system wdrażania i oceny standardów świadczenia usług oraz liczne nagrody dla jednostek administracji publicznej. Rozwiązania w zakresie zarządzania jakością stosowane obecnie w tym kraju były wypracowywane stopniowo od lat 80., m.in. przez kolejne tzw. projekty konsorcjalno-konsultingowe finansowane przez rząd brytyjski. Zakładały one kolejno: opracowanie standardów jakości usług, mierzenie wyników usprawnień jakościowych oraz przywództwo i rozwój personelu. Założenia i plany poprawy jakości usług w brytyjskim sektorze zawarto w wielu dokumentach programowych, np. *Development of Quality of Service Standards* [4]; *Leading for Quality – Leadership and Management Development in Customer – Focused Organizations* [8]; *Measuring Quality Improvements* [11]. W tym kraju od wielu lat jest zauważalna świadomość, że samorząd lokalny powinien być bardziej ukierunkowany na klienta. Wyrazem tego może być to, że zdecydowana większość urzędów administracji lokalnej posiada certyfikat potwierdzający zgodność wdrożonego systemu zarządzania z wymaganiami standardu ISO 9001 [18, s. 29]. Decentralizacja i inne inicjatywy – np. obsługa przy jednym okienku, telefoniczne centra informacyjne (*call centers*), kioski z dostępem do Internetu – wskazują na zdolność samorządu lokalnego do dokonywania zmian i poprawiania swoich relacji z otoczeniem (szczególnie przy pierwszym kontakcie obywatela z władzami lokalnymi) [6, s. 130–137]. Już od 1991 r. funkcjonuje tzw. Karta Obywatelska, dokument zapowiadający większą troskę o jakość usług publicznych dla obywateli oraz zapewnienie, aby usługi publiczne odpowiadały potrzebom i wymaganiom ich użytkowników. W 1992 r. powołano rządową nagrodę *Charter Mark* dla najlepszych instytucji publicznych, w celu uznawania i zachęcania do osiągnięcia doskonałości w zakresie świadczenia usług publicznych. Od 1993 r. istnieje w Wielkiej Brytanii system ponad 200 wskaźników, opracowanych przez Audit Commision – rządową agencję audytorsko-kontrolną, mający zastosowanie do całości usług świadczonych przez organy samorządowe. Komisja opracowała m.in. dokument pod nazwą *Putting Quality on the Map: Measuring and Appraising Quality in the Public Services* [14], w którym wskazano na cztery elementy kształtujące jakość w usługach publicznych: jakość komunikacji, którą tworzy m.in. słuchanie potrzeb obywateli i komunikowanie się z nimi, jakość specyfikacji, czyli przejrzyste standardy świadczenia usług, jakość w sposobie dostarczenia usług oraz jakość personelu, na którą ma wpływ odpowiednie zmotywowanie, przeszkolenie i wsparcie systemu zarządzania [14].

Należy zatem stwierdzić, że działania podejmowane w Wielkiej Brytanii w zakresie wdrażania koncepcji zarządzania jakością mają charakter kompleksowy. Wykorzystuje się wiele instrumentów zarządzania jakością, np. projekty benchmarkingowe, system nagród *Charter Mark*, standard *Investors in People*, ISO 9001, model CAF czy TQM, dzięki zastosowaniu których już w 1995 r. 97% wszystkich gmin brytyjskich „prowadziło inicjatywy jakościowe takiego czy innego rodzaju” [16, s. 12–13]. Większość działań ukierunkowanych na podwyższenie jakości usług świadczonych przez administrację brytyjską zawsze była wspierana przez rząd. Szczególnie istotnym programem rządowym, promującym poprawę jakości usług, jest system nagród *Charter Mark* jako element zachęcający do doskonałości w zakresie świadczenia usług publicznych [24]. W ramach systemu *Charter Mark* funkcjonuje baza danych. Uczestnicy programu mają możliwość zapoznania się z najlepszymi rozwiązaniami praktycznymi i korzystać z tych przykładów, doskonalić swoje systemy zarządzania.

Ewolucja w kierunku jakości w krajowym sektorze publicznym

W Polsce zadania w obszarze modernizacji struktur administracji i sposobów jej funkcjonowania były realizowane w ramach kolejnych reform decentralizujących sektor publiczny. Efektem reformy administracji publicznej z 1998 r. było m.in. przekazanie około 63% jednostek sektora państwowego (z liczby około 12 000) do sektora komunalnego, podporządkowanego nowo powstałym jednostkom samorządu terytorialnego [22]. Zmianie uległa funkcja administracji rządowej, która w nowym kształcie miała skupiać swoją uwagę na takich działaniach priorytetowych, jak kształtowanie polityki czy tworzenie strategii rozwoju. Z kolei sektor komunalny miał za zadanie zobowiązać się do świadczenia usług publicznych, zgodnych z ustalonym standardem. Po reformie administracji z 1998 r. rozpoczął się proces adaptacji nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania zadaniami publicznymi.

W połowie czerwca 2000 r. Urząd Służby Cywilnej rozpoczął program „Przyjazna administracja”, którego cele szef urzędu zdefiniował następująco: „kompetentni, uprzejmi, udzielający wyczerpujących informacji urzędnicy i przyjazne urzędy administracji publicznej” [5, s. 49]. W procesie realizacji programu zostały wykorzystane narzędzia oraz techniki z zakresu zarządzania jakością. Jeszcze wcześniejsze inicjatywy na rzecz kształtowania pozytywnego wizerunku instytucji publicznych z wykorzystaniem systemów zarządzania jakością można było zauważyć w programie koordynowanym przez Ministerstwo Gospodarki. Miał on na celu promocję systemów jakości w przedsiębiorstwach, na bazie którego powstały programy regionalne koordynowane przez urzędy wojewódzkie, np. w 1997 r. został powołany Małopolski program promocji jakości obejmujący dziewięć byłych województw Polski południowo-wschodniej.

Na gruncie pierwszych krajowych doświadczeń i poszukiwań optymalnych rozwiązań w zakresie funkcjonowania administracji wypracowano tzw. koncepcję Programu rozwoju instytucjonalnego (PRI). Jego projekt powstał w Małopolskiej Szkole Administracji Publicznej w Krakowie, przy udziale kanadyjskich ekspertów z Canadian Urban Institute w Toronto [25, s. 19]. Podstawowym celem PRI było zdefiniowanie zasad rozwoju instytucjonalnego jednostek administracji publicznej, obejmujących analizę poziomu rozwoju instytucjonalnego, projektowanie zmian (usprawnień) instytucjonalnych oraz ich wdrażanie [23, s. 2–3]. Zgodnie z założeniami, określonymi przez MSWiA, metodą rozwoju instytucjonalnego zostało objętych dziewięć obszarów zarządzania. W jednym z nich – usługi publiczne – uwaga została zwrócona na wdrożenie przez urzędy działań zmierzających do poprawy jakości usług publicznych [1, s. 5].

Zasadnicza koncepcja PRI opiera się na uruchomieniu w urzędzie procesu ciągłego doskonalenia, przebiegającego w cyklu od oceny stanu organizacji urzędu, poprzez planowanie zmian, po ich realizację i monitoring planu.

W wyniku działania PRI realizowanego przez MSWiA w latach 2001–2004 wypracowano instrumenty i narzędzia służące do diagnozowania, planowania i wdrażania rozwiązań instytucjonalnych w jednostkach administracji rządowej, samorządowej i regionalnej. W 2011 r. 182 gminy i 19 powiatów z woj. małopolskiego wzięło udział w pilotażowym wdrożeniu zaktualizowanej metody PRI, mając za cel budowę potencjału instytucjonalnego [13].

W Polsce duże możliwości wdrażania koncepcji opartych na jakości do sektora publicznego stworzył Europejski Fundusz Społeczny, z którego są finansowane działania prowadzone w ramach priorytetu V Dobre rządzenie, PO Kapitał ludzki – Działanie 5.2. „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej”. Projekty realizowane w jego ramach mają głównie na celu wzmocnienie zdolności polskiej administracji do wypełniania swoich funkcji w nowoczesny i partnerski sposób. Od 2008 r. założenia teoretyczne zarządzania jakością są weryfikowane praktycznym wdrażaniem narzędzi zarządczych w ramach projektów, finansowanych z poddziałania 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej. Realizowane zadania dotyczyły modernizacji procesów zarządzania i wdrażania usprawnień w jednostkach administracji samorządowej. Znaczna część projektów dotyczyła wdrożenia konkretnych narzędzi zarządczych w instytucjach samorządowych, m.in. systemów zarządzania jakością według standardu ISO 9001, modelu CAF czy też systemów monitorowania poziomu satysfakcji klienta. Począwszy

od 2008 r. w ramach działania 5.2. wsparciem modernizacyjnym objęto ponad 50% wszystkich jednostek administracji samorządowej (ponad 1400 urzędów). Zrealizowano ponad 400 różnorodnych projektów, których wartość przekroczyła 700 mln zł [7, s. 4].

W 2012 r. przeprowadzono badanie ewaluacyjne projektów konkursowych dotyczących modernizacji zarządzania w administracji samorządowej. Jednym z głównych ich celów była poprawa jakości usług świadczonych przez krajowe samorzady. System ISO 9001 w ramach wspomnianego poddziałania wdrożyło 37% urzędów ($N = 229$). Było to najpopularniejsze usprawnienie wprowadzone dzięki uczestnictwu w projekcie. Pomimo że poddane ewaluacji podmioty w większości pozytywnie oceniły wpływ systemu ISO na ich funkcjonowanie, certyfikat po upływie terminu ważności planuje odnowić jedynie 67% jednostek, a zdecydowanie o tym przekonanych jest jedynie 26% badanych, co nie do końca potwierdza zaufanie do certyfikatu i jego skuteczność w zakresie poprawy jakości realizowanych działań. Pozytywna ocena funkcjonowania ISO 9001 w badanych urzędach dotyczyła głównie takich wymiarów, jak: poprawa wizerunku (77% wskazań), poprawa ogólnego funkcjonowania urzędu (72%) i poprawa komunikacji wewnętrznej (66%). Z kolei model CAF w ramach projektów realizowanych ze wsparciem unijnym wdrożyło w kraju trzykrotnie mniej badanych samorządów niż np. ISO 9001. Te jednostki, które wdrożyły CAF, miały wcześniej wdrożony system ISO (ponad 40% jednostek samorządu terytorialnego) [7, s. 67–70].

Obecnie szacuje się, że w Polsce około 19,4% jednostek samorządu terytorialnego wdrożyło wymagania standardu ISO 9001, a kolejne 25,5% ma to w planach. Dla porównania, użytkowników CAF zarejestrowano około 5,6%, a jego wdrożenie planuje około 7,2% instytucji samorządowych. W przypadku tego drugiego instrumentu, Polska należy do liderów użytkowników modelu wśród administracji z krajów europejskich. W 2011 r. 279 krajowych jednostek z sektora publicznego było zarejestrowanych jako użytkownicy CAF [19, s. 19].

Urzędy wdrażające wskazane instrumenty zarządzania jakością oczekują, że dzięki nim zwiększy się sprawność oraz skuteczność instytucji w realizowaniu zadań publicznych. Nie bez znaczenia jest też zmiana wizerunku organizacji oraz nadanie kierunku zmianom, jakie będą przeprowadzane w urzędzie priorytetowo.

Niewątpliwie nie ma już wyjścia z drogi projakościowej, na jaką weszły instytucje sektora publicznego w Polsce. Zagroženiem jest natomiast trwałość działań innowacyjnych w zakresie zarządzania oraz ich kontynuowanie bez względu na klimat polityczny i możliwości finansowania.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat rozwoju i upowszechniania się systemów jakości w sektorze publicznym, należy stwierdzić, że zarządzanie jakością stało się jedną z wiodących koncepcji usprawniania systemu zarządzania jednostką publiczną w administracjach europejskich. Jak pokazują przykłady wielu krajów, różne koncepcje i instrumenty zarządzania jakością są komplementarnie wykorzystywane w celu poprawy jakości usług publicznych. Najbardziej rozbudowany i kompleksowy system poprawy jakości zauważa się w Wielkiej Brytanii, gdzie opracowano wiele rządowych programów, nagród i standardów poprawy jakości dla sektora publicznego. Także kraje Europy Środkowo-Wschodniej intensyfikują działania zmierzające do wdrożenia w sektorze publicznym standardów zarządzania uznanych na arenie międzynarodowej.

W Polsce zarządzanie jakością na dobre wkomponowało się w ogólny system zarządzania urzędem administracji samorządowej. Już od 13 lat instytucje tego szczebla wdrażają sformalizowane systemy zarządzania jakością. Polskie urzędy wkroczyły na drogę ciągłego doskonalenia, w dużym stopniu dzięki projektom unijnym, które są skierowane na wsparcie zarządzania w polskich samorządach. Najbardziej popularnym instrumentem wdrożonym dzięki wsparciu zewnętrznemu jest standard ISO 9001. Najczęściej stosowały go duże jednostki samorządowe. Jednakże jego skuteczność co do faktycznego wpływu na poprawę jakości usług nie do końca wydaje się być potwierdzona. Jak wskazują raporty z badań oceniających

wdrożenie systemów jakości, często otrzymanie certyfikatu wieńczy starania urzędu o systematyczność w działaniach usprawniających. Z kolei zainteresowanie innymi koncepcjami i instrumentami zarządzania jakością w Polsce, tj. TQM, EFQM, PRI, jest wciąż niewielkie, pomimo licznych projektów unijnych umożliwiających wsparcie finansowe i konsultingowe przy ich wdrażaniu.

Bibliografia

1. *Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów* (2003), red. M. Zawicki, S. Mazur, Kraków.
2. Bugdol M. (2001), *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
3. Dawson S., Dargie Ch. (2001), *New Public Management. An Assessment and Evaluation with Special Reference to UK Health*, Public Management, no. 7&8.
4. *Development of Quality of Service Standards* (1992), Cabinet Office, Office of Public Service and Science.
5. *Efektywne metody zarządzania w administracji publicznej. Raport Programu Reformy Administracji Publicznej* (2000), red. J. Zaleski, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
6. Gaster L., Squires A. (2003), *Providing Quality in the Public Sector. A Practical Approach to Improving Public Services*, Open University Press, Philadelphia.
7. *Jak doskonałą się samorzady. Ewaluacja pn. „Ocena projektów konkursowych zrealizowanych w ramach poddziałania 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej PO KL 2007–2013”*, badanie dla Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, Propublicum, grudzień 2012.
8. *Leading for Quality – Leadership and Management Development in Customer – Focused Organizations* (1994), Cabinet Office, Office of Public Service and Science.
9. Martin-Castilla J.I. (2007), *Main challenges facing Spanish public Administration and principal quality management instruments of modernization*, w: 12th World Congress for Total Quality Management, Edynburg.
10. Matei L., Lazar C.G., (2011), *Quality Management and the Reform of Public Sector in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis*, Theoretical and Applied Economics, no. 4 (557).
11. *Measuring Quality Improvements* (1996), Cabinet Office, Office of Public Service and Science.
12. Opolski K., Modzelewski P. (2004), *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej – wnioski z doświadczeń międzynarodowych*, Samorząd Terytorialny, nr 10.
13. PRI (2013), *Projekt Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach*, <http://www.pri.msap.pl/> [dostęp: 1.12.2013].
14. *Putting Quality on the Map: Measuring and Appraising Quality in the Public Services* (1993), Audit Commission, London.
15. *Quality Initiatives Report* (1997), The Local Government Management Board, London.
16. Rogala P. (2002), *Podstawowe narzędzia zarządzania jakością w jednostce samorządu terytorialnego*, Problemy Jakości, nr 4.
17. Scharitzer D., Korunka Ch. (2000), *New Public Management: Evaluating the Success of Total Quality Management and Change Management Interventions in Public Services from the Employees and Customers Perspectives*, Total Quality Management, no. 7.
18. Staes P., Thijs N. (2005), *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework after Five Years*, Eipascope, no. 3.
19. Staes P., Thijs N., Stoffels A., Geldof S. (2005), *Pięć lat CAF 2006: od dorastania do dojrzałości – i co dalej? Badanie zastosowania, wspierania i przyszłości Wspólnej Metody Oceny*, EIPA, Maastricht.
20. Stark A. (2002), *What is the New Public Management*, Journal of Public Administration Research and Theory, no. 12.
21. Thijs N., Staes P. (2006), *Quality Management as an Instrument for Bottom-up European Regulation, Paper for the Conference A Performing Public Sector: The Second Transatlantic Dialogue*, Belgium, 1–3 June.
22. Turowski B., Wysocki S. (2000), *Jak poprawić jakość działania administracji publicznej?*, Służba Cywilna, nr 2.
23. Wańkowicz W. (2004), *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, MSWiA, Warszawa.
24. Wysocki S. (2000), *Zarządzane jakością w administracji publicznej – warunki wprowadzania i rola rządu*, w: *Jakość w samorządzie terytorialnym: szanse, doświadczenia i perspektywy*, Materiały konferencji zorganizowanej przez Project Umbrella, Warszawa.
25. *Wzorowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*, (2005), red. W. Miś, IBnGR, Warszawa.

Anna Maria Lis
Politechnika Gdańska

KREOWAĆ CZY KOPIOWAĆ? STRATEGIE INNOWACYJNE FIRM LOKATORSKICH TRÓJMIEJSKICH INSTYTUCJI POMOSTOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród lokatorów trójmiejskich instytucji pomostowych w zakresie stosowanych przez nich strategii innowacji. Celem badania było wyłonienie dominujących postaw innowacyjnych w analizowanej grupie przedsiębiorstw, z uwzględnieniem sposobów wprowadzania innowacji na rynek (wybór między strategią ofensywną, defensywną i imitacyjną) oraz powiązań w procesie innowacyjnym (wybór między otwartym a zamkniętym modelem innowacji). Badania zostały przeprowadzone w 2013 r. i objęły 112 firm lokatorskich funkcjonujących w gdańskim i gdyńskim parku technologicznym (PPNT i GPN-T) oraz inkubatorze „Starter”. Wyniki badań wskazują, iż analizowane przedsiębiorstwa starają się „atakować rynek” i współpracować z innymi podmiotami w obszarze innowacji, chociaż deklarowane postawy nie zawsze pokrywają się ze stanem faktycznym.

Słowa kluczowe: strategie innowacyjne, strategia ofensywna, strategia defensywna, strategia imitacyjna, model innowacji.

CREATE OR COPY? INNOVATION STRATEGIES OF TENANTS OF TRI-CITY BRIDGING INSTITUTIONS IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: This paper presents the results of empirical research conducted among tenants of Tri-City bridging institutions in terms of their innovation strategies. The aim of the study was to select the dominant attitudes towards innovation in the analyzed group of companies. The author focused on ways to bring innovations to market (the choice between an offensive, defensive and imitative strategy), as well as on the linkages within the innovation process (the choice between open and closed innovation model). The study was carried out in 2013 and included 112 tenant companies operating in Gdańsk Science and Technology Park (GSTP), Pomeranian Science and Technology Park (PSTP) and Gdańsk Business Incubator „Starter”. The results of research indicate that the analyzed companies try to “attack the market” and to cooperate with other entities in the field of innovation, although the declared attitudes do not always coincide with the reality.

Keywords: innovation strategies, offensive strategy, defensive strategy, imitative strategy, model of innovation.

Wprowadzenie

Podstawą każdego procesu planowania jest strategia, która wyznacza kierunki działań w każdym aspekcie funkcjonowania organizacji, także – a może nawet przede wszystkim – w zakresie działalności innowacyjnej. Strategia innowacji, podobnie jak inne strategie funkcjonalne¹ powinna stanowić niezbędne uzupełnienie ogólnej strategii organizacji (określanej również strategią konkurencji) – to w niej powinny zawierać się najważniejsze przesłania dotyczące rozwoju innowacji. Realizacja strategii innowacyjnej ma się przyczynić do uzyskania pożądanej przewagi konkurencyjnej, dlatego obie te strategie: konkurencyjna i innowacyjna, powinny być zintegrowane i wspólnie koordynowane.

¹ Między innymi strategia marketingowa, produkcyjna, zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących strategii innowacyjnych stosowanych przez lokatorów trójmiejskich instytucji pomostowych. Autorka podjęła się próby wyłonienia dominujących postaw innowacyjnych w analizowanej grupie przedsiębiorstw, z uwzględnieniem sposobów wprowadzania innowacji na rynek (wybór między strategią ofensywną, defensywną i imitacyjną) oraz powiązań w procesie innowacyjnym (wybór między otwartym a zamkniętym modelem innowacji). Należy zaznaczyć, iż wszystkie podmioty w próbie badawczej należą do sektora MŚP, dlatego w swoich rozważaniach autorka odwołuje się przede wszystkim do realiów funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw.

1. Rodzaje strategii innowacyjnych w przedsiębiorstwach

Z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, iż niewiele małych i średnich przedsiębiorstw tworzy osobne strategie innowacyjne. Plany odnoszące się do rozwoju innowacji ograniczają się zazwyczaj do sformułowania celów związanych z wdrożeniem nowych produktów (wyrobów i usług) w ramach strategii konkurencyjnej. Uwaga przedsiębiorców koncentruje się zazwyczaj na polityce produktowej, zaś w sektorach zaawansowanych technologii dodatkowo uwzględnia się aspekty technologiczne związane z pozyskiwaniem i zarządzaniem technologią.

Tymczasem – zdaniem autorki – wydzielenie obszaru związanego z innowacjami z ogólnej strategii firmy zwiększa świadomość konieczności ciągłego rozwoju i pozwala staranniejsze się przygotować do realizacji procesów innowacyjnych. W strategii innowacji, oprócz celów innowacyjnych, powinny się znaleźć wytyczne dotyczące przyjęcia określonych postaw innowacyjnych przez firmę, z uwzględnieniem sposobów wejścia na rynek oraz otwartości na współpracę. Sformułowanie strategii innowacyjnej powinno być poprzedzone wnikliwą analizą organizacji (analiza dostępnych zasobów i ich alokacji, potencjału finansowego, zaplecza badawczo-rozwojowego, poziomu rozwoju technicznego, kultury organizacji) oraz jej bliższego i dalszego otoczenia, zwłaszcza potrzeb odbiorców i działań podejmowanych przez konkurencję.

Firmy konkurencyjne odgrywają w procesie innowacyjnym kluczową rolę, bowiem ich obecność wymusza na organizacji nieustanne podejmowanie wysiłków na rzecz poprawy konkurencyjności, zwłaszcza poprzez innowacje. Sukcesy odnoszone przez konkurencję mogą zachęcać inne przedsiębiorstwa do kopiowania pomysłów, ale również pobudzać do twórczego działania i inspirować do rozwijania własnych, kreatywnych rozwiązań (efekt demonstracji).

Opierając się na literaturze przedmiotu można wyróżnić szereg strategii innowacyjnych, które są stosowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa [11; 5; 4; 10]. Autorka w swoim artykule skupia się na trzech podstawowych strategiach innowacji: strategii ofensywnej, defensywnej i imitacyjnej².

Strategię ofensywną najlepiej opisuje określenie P.F. Druckera: „być najpierwszym i najsilniejszym”, co w praktyce oznacza podejmowanie ciągłych wysiłków zmierzających do utrzymania głównej pozycji i zdominowania nowego rynku lub przemysłu [4, s. 224–269]. Celem przedsiębiorstw stosujących strategię ofensywną jest wprowadzenie nowych produktów na rynek przed konkurencją i osiągnięcie pozycji lidera³. Warunkiem powodzenia w realizacji strategii ofensywnej jest rozwinięty dział badawczo-rozwojowy, wysokie kompetencje i doświadczenie pracowników, dostęp do zewnętrznych źródeł wiedzy, efektywny system marketingu oraz skuteczna ochrona innowacji. Z tego względu strategia ofensywna jest z reguły stosowana przez duże przedsiębiorstwa, które dysponują odpowiednimi zasobami, niezbędnymi do jej urzeczywistnienia (zasobami ludzkimi, materialnymi, finansowymi).

² Przegląd strategii innowacyjnych można znaleźć w następujących publikacjach: [3, s. 71–76; 6, s. 30–38; 8, s. 303–309; 9, s. 298–310].

³ Strategia ofensywna rzadko odnosi się do całego portfolio produktowego. Utrzymanie pozycji lidera w odniesieniu do wielu produktów jest zbyt kosztowne dla organizacji.

Druga z opisywanych strategii – strategia defensywna – oznacza świadomą rezygnację z pozycji lidera i wprowadzenie na rynek substytutów nowych produktów z pewnym opóźnieniem w stosunku do pionierów, ale za to lepiej zaspokajających potrzeby klientów. Drucker nazywa to „twórczym naśladownictwem”, które polega na lepszym zrozumieniu istoty innowacji w stosunku do tych przedsiębiorców, którzy jako pierwsi ją opracowali i wprowadzili w życie [4, s. 224–269]. Strategia defensywna nie jest tak ryzykowna jak strategia ofensywna, pozwala bowiem wystrzec się błędów popełnionych przez pionierów i obniżyć koszty innowacji, wiąże się jednak z innymi niebezpieczeństwami (mniejsze zyski, mniejszy udział w rynku). Zastosowanie strategii defensywnej wymaga od przedsiębiorców wysokich zdolności adaptacyjnych (szybkie reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe) oraz wypracowania trafnej strategii marketingowej.

Zgodnie z podziałem zastosowanym przez Urban i Hauser [12] strategię ofensywną i defensywną należy zaklasyfikować do strategii proaktywnych, które opierają się na założeniu, że firma powinna pierwsza wprowadzić nowy produkt na rynek albo zaproponować produkt lepszy od tych, które są już obecne na rynku. W przeciwieństwie do nich strategia imitacyjna (określana również strategią zakupu licencji) polega wyłącznie na naśladowaniu innych firm, dlatego określa się ją mianem strategii biernej [12]. Wdrażanie innowacji odbywa się tu poprzez nabywanie gotowego know-how (np. w formie zakupu licencji), korzystanie z upowszechnienia wiedzy naukowej i technicznej oraz prostej imitacji produktów konkurencji (o ile zostały one zaakceptowane przez rynek). Warunkiem powodzenia przy stosowaniu strategii imitacyjnej jest efektywny system informacji oraz niższe koszty produkcji (imitator nie ponosi kosztów B+R, jedynie koszty związane z nabyciem know-how).

Coraz więcej przedsiębiorców otwiera się na współpracę z konkurentami – ten typ powiązań jest określany w literaturze mianem kooperacji [1; 2]. Widoczne jest to zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, które ze względu na ograniczone zasoby nie są w stanie sprostać wzmożonej konkurencji na rynku globalnym i chętnie jednoczą swoje siły w walce z silniejszymi graczami. Zastosowanie przez firmy interaktywnego modelu „związanego łańcucha” [7], opartego na powiązaniach z całą rzeszą różnorodnych podmiotów (operujących na tych samych lub różnych etapach łańcucha wartości), ułatwia dostęp do zewnętrznych źródeł wiedzy i umożliwia interaktywne uczenie się, co przekłada się na wyższą innowacyjność.

2. Przedstawienie wyników badań

Badania opisane w niniejszym artykule zostały przeprowadzone w połowie 2013 roku i objęły w sumie 112 firm funkcjonujących w trzech instytucjach pomostowych działających w Trójmieście: Pomorskim Parku Naukowo-Technologicznym w Gdyni (PPNT), Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym (GPN-T) oraz Gdańskim Inkubatorze Przedsiębiorczości „Starter”. Podstawową metodą zbierania danych w niniejszym badaniu były wywiady osobiste według ustrukturyzowanego planu, przeprowadzone w zdecydowanej większości z najwyższą kadrą zarządczą firm (właścicielami, dyrektorami lub prezesami) oraz kierownikami poszczególnych działów.

2.1. Opis badanej próby

Większość badanych przedsiębiorstw reprezentuje innowacyjne sektory gospodarki (w sumie 70 firm, a więc ponad 60% ogółu badanych podmiotów), co wynika z profilu działalności analizowanych instytucji pomostowych. Instytucje te, podobnie jak większość parków i inkubatorów technologicznych, są ukierunkowane na wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć realizowanych w sektorach wysokich technologii, co znajduje swoje odzwierciedlenie w stosowanych przez nie kryteriach selekcji lokatorów. W próbie badawczej najliczniejszą grupę stanowili przedsiębiorcy z branży ICT (w sumie 51 firm – prawie połowa badanych). Badania objęły także inne sektory zaawansowanych technologii, takie jak energetyka (9 firm), biotechnologia (5 firm), automatyka i robotyka (3 firmy) oraz ochrona środowiska (2 firmy). Ponad

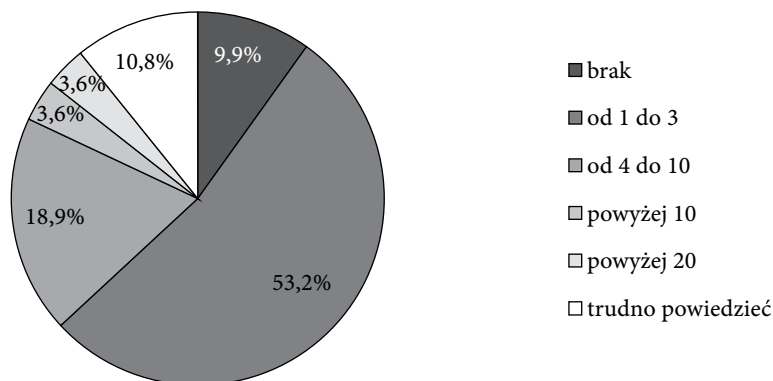
10% badanych przedsiębiorstw (12 firm) świadczy usługi szkoleniowe i doradcze, reszta zaś funkcjonuje w sektorach średniej i niskiej technologii.

Analizowane przedsiębiorstwa funkcjonują stosunkowo niedługo – zdecydowana większość (ok. 86%) nie przekroczyła dziesięciu lat. Niemal połowa firm (45%) działa na rynku nie dłużej niż 3 lata, a 17% rozpoczęło swą działalność w poprzednim roku (2012 r.). Ten relatywnie „młody wiek” badanych podmiotów nie dziwi w obliczu faktu, iż same instytucje, w których rozwijają się przedsiębiorstwa, funkcjonują na rynku zaledwie od kilku (jak w przypadku GPN-T i „Starter”) do kilkunastu lat (PPNT). Najdłużej funkcjonujący w Trójmieście park technologiczny – Pomorski Park Naukowo-Technologiczny w Gdyni – powstał w 2001 r. jako inicjatywa Stowarzyszenia Pomorskie Centrum Technologii i Miasta Gdyni, a pięć lat później (w 2006 r.) działalność swą rozpoczęły dwie gdańskie instytucje: Gdański Park Naukowo-Technologiczny, zainicjowany jako Inkubator Technologiczny, oraz Gdański Inkubator Przedsiębiorczości „Starter”.

Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, wszystkie przedsiębiorstwa objęte badaniem należą do sektora MŚP. Zdecydowana większość z nich (prawie 90%) to małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 49 osób, co więcej – ponad połowa badanych (ok. 60%) należy do kategorii mikroprzedsiębiorstw, w przypadku których zatrudnienie nie przekracza 9 osób. Tylko w 11 firmach zatrudnia się ponad 50 osób (najwyższy pułap stanowi 100 pracowników), co klasyfikuje je do grupy przedsiębiorstw „średniej wielkości”.

2.2. Działalność innowacyjna firm lokatorskich

Z przeprowadzonych badań wynika, iż analizowane przedsiębiorstwa podejmują działalność innowacyjną i wdrażają innowacje produktowe – średnio około trzech innowacji w okresie trzech ostatnich lat (2010–2012). Tylko 11 firm nie wprowadziło w tym czasie żadnej zmiany w swoim portfolio produktowym, podczas gdy na przeciwnym biegunie znalazły się firmy, które mają na koncie ponad 10, a nawet ponad 20 innowacji (po 4 firmy w każdej z tych dwóch kategorii). Na poniższym wykresie zaznaczono procentowy udział w każdym z wyróżnionych przedziałów liczbowych.



Rysunek 1. Liczba innowacji produktowych wdrożonych w firmach lokatorskich w ostatnich trzech latach

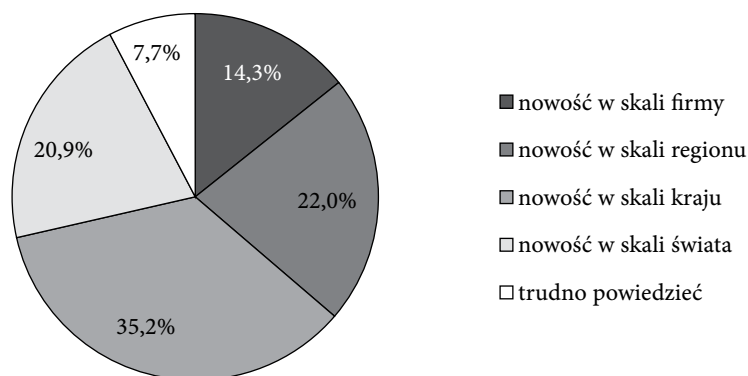
Należy jednak zauważyć, iż w próbie badawczej znalazły się również takie przedsiębiorstwa, które działają na rynku krócej niż 3 lata (ok. 28% ogółu badanych), dlatego w ich przypadku wyniki dotyczące liczby wprowadzonych innowacji mogą być mocno zaniżone. Potwierdza to analiza korelacji, w której wzięto pod uwagę dwie zmienne: „liczbę lat funkcjonowania na rynku” i „liczbę wdrożonych innowacji produktowych”⁴. Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują⁵, że im „starsze” przedsiębiorstwo, tym lepsze osiągnęło efekty w zakresie wprowadzonych innowacji. Podobna zależność występuje w przypadku wielkości przedsiębiorstw (mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników). Okazuje się,

⁴ W odniesieniu do trzech lat poprzedzających badanie.

⁵ Istotność dwustronna na poziomie 0,01, współczynnik korelacji Spearmana równy 0,262.

że im większe przedsiębiorstwo, tym więcej wprowadziło innowacji w postaci nowych lub ulepszonych produktów⁶.

Innowacje wdrożone przez analizowane firmy to w wielu przypadkach modyfikacje istniejących produktów (ok. 45% wszystkich innowacji). Całkowicie nowe produkty, nieobecne dotąd w portfolio produktowym przedsiębiorstw, stanowią kolejne 40% wprowadzonych innowacji. Na uwagę zasługuje także dość wysoki poziom nowości wprowadzanych innowacji: ponad 1/3 stanowią nowości w skali kraju, a blisko 1/5 to innowacje w skali światowej (o niewiele niższym udziale niż innowacje w skali regionu). Na rysunku 2 wskazano procentowy udział każdej z wyróżnionych kategorii innowacji.



Rysunek 2. Poziom nowości wprowadzonych innowacji produktowych przez firmy lokatorskie

Dla odmiany innowacyjność analizowanych przedsiębiorstw mierzona liczbą zgłoszeń patentowych oraz udzielonych patentów jest bardzo niska. W okresie trzyletnim poprzedzającym badanie zaledwie 12 firm (na 112 w próbie) aplikowało o uzyskanie patentu, a prawie 88% firm nie wykazało w tym obszarze żadnego zaangażowania. Brak starań w kierunku uzyskania prawnej ochrony wprowadzanych wynalazków przekłada się na bardzo niską liczbę uzyskanych patentów: zdecydowana większość badanych firm (ok. 92%) nie zarejestrowała w analizowanym okresie trzech lat ani jednego patentu. Jedynie 6 przedsiębiorstw uzyskało ochronę patentową na wdrożone innowacje (jedna z tych firm zarejestrowała w tym czasie aż 6 patentów).

2.3. Strategie innowacyjne firm lokatorskich

W zakresie strategii innowacyjnej i wdrażania innowacji decydujący głos w większości badanych przedsiębiorstw (ponad 91%) mają właściciele i zarząd. Jedynie w 4 firmach osobami decyzyjnymi w tym obszarze są pracownicy działów badawczo-rozwojowych. Z badań wynika, iż tylko niecała połowa analizowanych przedsiębiorstw (ok. 43%) ma wydzieloną komórkę B+R odpowiedzialną za innowacje (może to wynikać z wielkości przedsiębiorstw, należy przypomnieć, iż prawie połowa badanych podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa). Działy badawczo-rozwojowe są przeważnie niewielkie i składają się średnio z trzech pracowników. W próbie badawczej znalazły się również i takie przedsiębiorstwa, których zespoły B+R liczą dziesięciu (w przypadku 6 firm), a nawet piętnastu pracowników (w 1 firmie).

Przeprowadzone badania wykazały, iż w wielu przedsiębiorstwach nie tworzy się strategii funkcjonalnej w obszarze innowacji. Tylko niecała połowa respondentów (ok. 45%) przyznała, iż w organizacji, którą reprezentują, formułuje się strategię innowacyjną, a w ponad 1/4 przedsiębiorstw (ok. 26%) taka strategia w ogóle nie istnieje. Uzyskane wyniki sugerowałyby zatem, iż ponad połowa firm nie realizuje procesu innowacyjnego zgodnie z wytyczoną wcześniej strategią. Pewnym wyjaśnieniem tej sytuacji jest fakt, iż pozostała grupa ankietowanych (prawie 30%) nie umiała jednoznacznie stwierdzić czy w firmie tworzona jest strategia innowacyjna (dziwi to tym bardziej, iż wywiady w ramach niniejszego badania

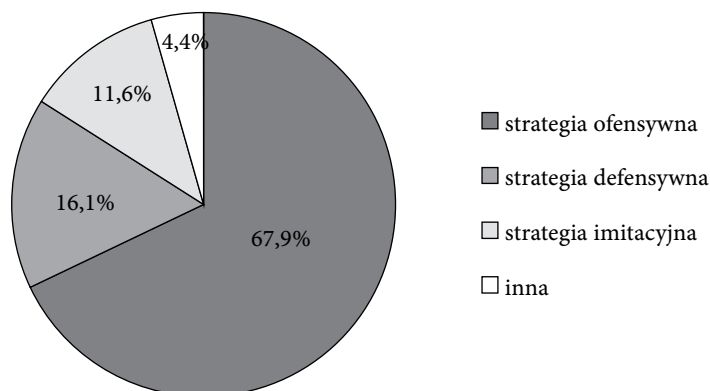
⁶ Istotność dwustronna na poziomie 0,01, współczynnik korelacji Spearmana równy 0,333.

przeprowadzane były w większości z najwyższą kadrą zarządczą lub wyższą kadrą kierowniczą). Brak rozeznania w tym zakresie może świadczyć o braku wiedzy na temat formułowania strategii innowacyjnej i najważniejszych założeń dotyczących innowacji w ramach strategii konkurencji.

Wyniki badań wskazują, iż analizowane firmy starają się przede wszystkim „atakować rynek”. Na pytanie o rodzaj stosowanej strategii większość respondentów (prawie 68%) wskazała na strategię ofensywną. Przedsiębiorstwa stosujące tę strategię starają się jako pierwsze wprowadzać na rynek nowe produkty, co pozwala im osiągnąć pozycję lidera w danej dziedzinie. Taka postawa wiąże się jednak z dużą aktywnością, a przede wszystkim wysokimi nakładami w obszarze B+R.

Strategia defensywna jest dużo mniej popularna w badanej grupie przedsiębiorstw – z przeprowadzonych badań wynika, iż stosuje ją zaledwie 16% firm. Głównym założeniem w strategii defensywnej jest wejście na rynek z pewnym (zamierzonym) opóźnieniem, dzięki czemu możliwe jest zapoznanie się z „debiutami rynkowymi” wprowadzonymi przez konkurencję (zwłaszcza z reakcją klientów na pojawiające się innowacje), a na tej podstawie przygotowanie własnych, udoskonalonych wersji ich substytutów.

Naśladownictwo i korzystanie z gotowych rozwiązań (licencji, patentów, know-how) charakteryzuje natomiast strategię imitacyjną. Taką postawę przyjmuje niemal 12% badanych przedsiębiorstw. Na rysunku 3 odzworowano wybory dokonane przez przedsiębiorców w zakresie stosowanej przez nich strategii w obszarze innowacji.



Rysunek 3. Rodzaj stosowanej strategii innowacyjnej przez firmy lokalne

Zaprezentowane wyżej wyniki dotyczące rodzaju strategii stosowanej przez firmy kłócą się jednak z odpowiedziami na kolejne pytanie, w którym respondenci zostali poproszeni o wybór tego wariantu odpowiedzi, który lepiej odzwierciedla postawę firmy w zakresie strategii innowacji. Na pytanie: „która firma wygrywa: ta, która jako pierwsza wprowadzi na rynek nowy produkt, czy ta, która wprowadzi nie będzie pierwsza, ale wprowadzi lepszy produkt?” większość ankietowanych wybrała drugą możliwość, odnoszącą się raczej do strategii defensywnej (62% wskazań), a jedynie 32% opowiedziało się za możliwością pierwszą, charakterystyczną dla strategii ofensywnej (6 firm nie udzieliło w ogóle odpowiedzi na to pytanie). Trudno jest zatem jednoznacznie stwierdzić, którą ze strategii przedsiębiorstwa faktycznie wcielają w życie, tym bardziej że analiza korelacji nie wykazała żadnego związku między odpowiedziami na pytanie o rodzaj stosowanej strategii a filozofią firmy w tym zakresie. Z pewnością, mimo wcześniejszych deklaracji, przedsiębiorcy przyjmują bardziej zachowawczą postawę w obszarze innowacji.

Kolejne dwa pytania dotyczyły zależności między wydatkami na działalność badawczo-rozwojową a sukcesem organizacji w zakresie innowacji. Na pytanie: „czy wyższe nakłady na działalność badawczo-rozwojową przekładają się na lepsze pomysły i innowacje?” większość respondentów (prawie 80%) odpowiedziało twierdząco. Ich zdaniem sukces innowacji zależy w dużej mierze od wielkości sygnowanych na nie środków. Drugie pytanie: „czy wyższe nakłady na działalność badawczo-rozwojową oznaczają pozycję

lidera?” okazało się bardziej problematyczne i podzieliło respondentów na dwie grupy: tych, którzy łączą pozycję lidera z wielkością nakładów na prace B+R (większa grupa – ok. 59% ankietowanych) oraz tych, którzy nie dostrzegają takiej zależności (ok. 40%).

2.4. Współpraca w zakresie działalności innowacyjnej

Odpowiedzi udzielone przez przedsiębiorstwa w pytaniu o istniejące powiązania w procesie innowacyjnym wskazują, iż przedsiębiorstwa chętnie współpracują z innymi podmiotami w zakresie innowacji. Jedynie 6 firm (na 112 badanych) nie podejmuje takiej współpracy, realizując samodzielnie wszystkie fazy procesu innowacyjnego, a 4 firmy miały trudności z jednoznaczną odpowiedzią na to pytanie. Uzyskane wyniki wskazują zatem, iż badane przedsiębiorstwa preferują otwartą strategię innowacji, zgodnie z którą o sukcesie innowacji decydują nie tylko wewnętrzne, ale i zewnętrzne źródła informacji. Współpraca w procesie innowacyjnym może polegać na specjalizacji i podziale prac między partnerami na różnych etapach łańcucha wartości (powiązania pionowe) bądź też na współdziałaniu w tych samych fazach realizacji projektów innowacyjnych (powiązania poziome). Tego typu powiązania pozwalają przedsiębiorstwom na obniżenie kosztów innowacji, skrócenie cyklu innowacyjnego oraz zmniejszenie ryzyka innowacji.

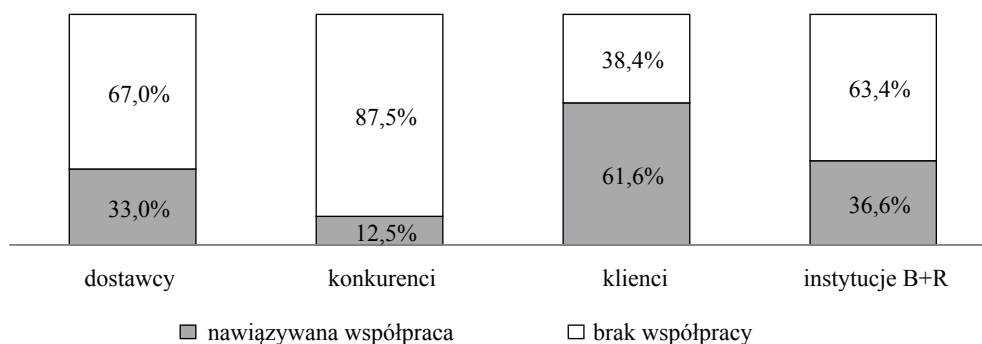
Z badań wynika, iż najczęstsze powiązania występują w odniesieniu do klientów (rysunek 4) – ponad połowa badanych firm (ok. 62%) współpracuje z odbiorcami produktów. Tego typu interakcje (charakterystyczne dla modelu popytowego i interakcyjnego) są niezwykle istotne w procesie innowacyjnym, bowiem pozwalają lepiej dostosować wprowadzane innowacje do zgłaszanych potrzeb i wymagań ze strony klientów.

Na drugim miejscu plasują się instytucje B+R (uczelnie wyższe, instytuty naukowe), z którymi podejmuje współpracę prawie 37% analizowanych przedsiębiorstw. Wyniki te świadczą o gotowości do współpracy i chęci wykorzystania potencjału instytucji B+R przez firmy. Należy jednak zauważyć, iż przedsiębiorstwa zlokalizowane w parkach i inkubatorach technologicznych, zakładane często przez absolwentów i pracowników naukowych, nie mogą być reprezentatywną próbą dla ogółu przedsiębiorstw w Polsce. Pracownicy tych firm, a zwłaszcza właściciele i kadra zarządcza, stanowią w wielu przypadkach byłą lub obecną kadre naukową, toteż ich powiązania ze światem nauki są silniejsze niż w innych grupach przedsiębiorców.

Prawie równie silne powiązania występują w przypadku dostawców, z którymi współpracuje 1/3 przedsiębiorstw. Rola dostawców jest mocno uwypuklona w zintegrowanym modelu innowacji, zgodnie z którym dostawcy stanowią pierwszy etap procesu innowacyjnego.

Na uwagę zasługuje fakt, iż analizowane przedsiębiorstwa niezmiernie rzadko mają powiązania oparte na kooperacji (powiązania kooperacyjne i konfrontacyjne jednocześnie). Jedynie niecałe 13% przedsiębiorstw realizuje projekty innowacyjnej we współpracy z firmami konkurencyjnymi.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż przedsiębiorcy preferują z reguły umowy długoterminowe i formalne (odpowiednio ok. 65% i 72% wskazań). Świadczy to z jednej strony o trwałych więziach, jakie tworzą ze swoimi biznesowymi partnerami, ale również o dużej potrzebie formalizacji takiej współpracy.



Rysunek 4. Współpraca firm lokatorskich w zakresie innowacji z poszczególnymi kategoriami podmiotów

Dane na temat istniejących powiązań w procesie innowacyjnym pozyskane w toku badań pokrywają się z postawą prezentowaną przez respondentów w kwestii otwartego i zamkniętego modelu innowacji. W pytaniu: „kto ma większe szanse na odniesieniu sukcesu w zakresie innowacji: firmy działające w pojedynkę czy firmy współpracujące z zewnętrznymi partnerami?” zdecydowana większość przedsiębiorstw (dokładnie 100 firm, a więc prawie 90%) opowiedziało się za współpracą (respondenci zostali poproszeni o określenie odpowiedzi zgodnych z filozofią ich organizacji). Jedynie 11 firm uważa, iż więcej korzyści przynosi organizacji bazowanie na własnych zasobach i unikanie kooperacji, zwłaszcza w obszarze innowacji, zaś jedna firma wstrzymała się od głosu.

Podobny rozkład odpowiedzi uzyskano w kolejnym pytaniu odnoszącym się do współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych. Prawie 91% respondentów jest przekonana „o słuszności nawiązywania współpracy z zewnętrznymi partnerami na etapie prac B+R i czerpania profitów z zewnętrznych źródeł wiedzy”, zaś 7% badanych ma na ten temat zdanie przeciwne, uważając, że „firmy powinny polegać jedynie na wewnętrznych źródłach wiedzy, unikając współpracy w zakresie B+R z innymi podmiotami (2 firmy nie udzieliły odpowiedzi na powyższe pytanie).

W zakresie dzielenia się własnością intelektualną zdania są już mocno podzielone. Delikatną przewagę uzyskał otwarty model innowacji, który zakłada, iż własność intelektualna może być przedmiotem obrotu handlowego na rynku – „można ją udostępniać innym podmiotom i nabywać od innych” – takiego zdania jest ponad połowa (55%) respondentów. Pozostali badani przedsiębiorcy (43%) preferują zamknięty model innowacji, stojąc na stanowisku, iż należy pilnie strzec własności intelektualnej – „nie sprzedawać, ale i nie korzystać z cudzego know-how” (2 firmy nie zaznaczyły żadnej odpowiedzi).

Przedstawione powyżej wyniki badań zostały uzupełnione o analizę korelacji w odniesieniu do pytań dotyczących współpracy, która wskazuje na ścisły związek między wielkością przedsiębiorstwa a otwartym modelem innowacji. Analiza tabel krzyżowych wykazała, iż współpracę w obszarze innowacji podejmowały głównie większe przedsiębiorstwa, a małe firmy częściej deklarowały brak tego typu powiązań⁷. Ponadto im więcej pracowników zatrudnia przedsiębiorstwo, tym bardziej wydaje się ono otwarte na współpracę również na etapie prac badawczo-rozwojowych⁸.

Z drugiej strony nie stwierdzono żadnej korelacji między tymi firmami, które charakteryzuje brak jakichkolwiek powiązań w obszarze innowacji z ich preferencjami odnośnie do zamkniętego modelu innowacji (zarówno w kontekście współpracy w zakresie działalności innowacyjnej, prac badawczo-rozwojowych, jak i ochrony własności intelektualnej).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania przyniosły wiele interesujących wniosków na temat realizacji strategii w obszarze innowacji przez małe firmy funkcjonujące w sektorach zaawansowanych technologii (bo do takiej kategorii zalicza się większość analizowanych podmiotów). Pierwszym ważnym spostrzeżeniem wynikającym z badań jest dość wysoka innowacyjność badanych przedsiębiorstw (zwłaszcza w relacji do ich „młodego wieku”), co – można przypuszczać – jest związane z systemem selekcji lokatorów stosowanym przez parki i inkubatory, w którym premiuje się innowacyjne pomysły. Na uwagę zasługuje również fakt, iż większość badanych firm nie posiada wydzielonej komórki odpowiedzialnej za wprowadzanie innowacji ani nie tworzy strategii innowacyjnej, zawierając cele innowacyjne w strategii konkurencji.

Analizowane przedsiębiorstwa w większości starają się „atakować rynek”, stosując strategię ofensywną, chociaż deklarowane przez nich postawy bardziej odpowiadają założeniom przyświecającym strategii defensywnej. Chętnie też nawiązują współpracując w procesie innowacyjnym, zwłaszcza z odbiorcami i in-

⁷ W teście Chi-kwadrat Pearsona istotność asymptotyczna na poziomie 0,037, współczynnik V Kramera równy 0,638.

⁸ W teście Chi-kwadrat Pearsona istotność asymptotyczna na poziomie 0,018, współczynnik V Kramera równy 0,665.

stytucjami B+R. Niezmiernie rzadko natomiast tworzą powiązania kooperacyjne. Przedsiębiorcy zgodnie opowiedzieli się za otwartym modelem innowacji, przyznając, iż większe szanse na odniesienie sukcesu mają firmy współpracujące z zewnętrznymi partnerami niż te działające w pojedynkę.

Bibliografia

1. Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
2. Czakon W. (2009), *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji, nr 12.
3. Czupiał J. (red.) (1994), *Ekonomika innowacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
5. Freeman Ch. (1982), *The Economic of Industrial Innovation*, F. Piner, London.
6. Jasiński A.H. (1998), *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
7. Kline S. J., Rosenberg N. (1986), *An Overview of Innovation*, w: *The Positive Sum Game*, eds. R. Landau, N. Rosenberg, National Academy Press, Washington D.C.
8. Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
9. Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź.
10. Trott P. (2008), *Innovation Management and New Product Development*, 4th ed., Financial Times/Prentice Hall.
11. Twiss B.C. (1980), *Managing Technological Innovation*, Longman, London.
12. Urban G.L., Hauser J.R. (1993), *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed., Prentice Hall, cyt. za: Krawiec F. (2000), *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa.

Jolanta Łopatowska

Politechnika Gdańska

REALIZACJA ZMIANY PROCESU PLANOWANIA I STEROWANIA PRODUKCJĄ – ASPEKTY METODYCZNE

Streszczenie: Konieczność zapewnienia sprawnej i skutecznej realizacji podstawowego procesu w organizacjach, jakim jest proces produkcji wyrobów i usług, wymaga odpowiedniej adaptacji procesu planowania i sterowania produkcją do dynamicznych zmian otoczenia. Dla zagwarantowania efektywnego przebiegu procesu zmiany niezbędne jest nadanie mu właściwych ram i jego systemowe ujęcie. W artykule scharakteryzowano zakres działań i obszary zmian procesu planowania i sterowania produkcją. Zaprezentowano również usystematyzowane podejście do zmiany w obszarze procesu planowania i sterowania produkcją, co pozwoli właściwie ukierunkować i przeprowadzić proces zmian.

Słowa kluczowe: planowanie i sterowanie produkcją, produkcja, zarządzanie zmianą.

CHANGING OF PRODUCTION PLANNING AND CONTROL PROCESS – METHODOLOGICAL ASPECTS

Abstract: The need to ensure an efficient and effective realization of production process requires adaptation of production planning and control process to dynamic changes in the environment. To ensure the effectiveness of change process it is necessary to give him an appropriate framework and system approach. The aim of this article is to provide methodological assumptions of the change process in relation to the production planning and control process. The system concept of the change process is the result of knowledge integration in the field of change management and production planning and control.

Keywords: production, production planning and control process, change management.

Wprowadzenie

W czasach globalizacji, rozwoju technologii, silnej konkurencyjności i powstawania nowych koncepcji zarządzania organizacje funkcjonują w sieciach o dynamicznej strukturze. Zmienna budowa sieci, chwilowość powiązań, geograficzne oddalenie powodują, że istotnego znaczenia nabiera aspekt spójności i koordynacji działań. W tym zakresie w obszarze realizacji podstawowego procesu, jakim jest produkcja wyrobów i usług, istotną rolę odgrywa proces planowania i sterowania produkcją. Jego zadaniem jest ponadto zsynchronizowanie procesu produkcji i połączonych z nim procesów w organizacji i sieci powiązań z potrzebami rynku oraz zapewnienie, by wszystkie działania realizowane były efektywnie i produktywnie. Potwierdzenie zadań przypisanych procesowi planowania i sterowania produkcją ma swoje odbicie w zadaniach stawianych planom produkcji, jakie stanowią plany sprzedaży i operacji S&OP (*Sales and Operation Plans*). Plany te powinny dawać przewagę konkurencyjną poprzez nastawienie na ciągłą integrację zorientowanych na klienta planów marketingowych z zarządzaniem łańcuchem dostaw [9]. Ich nadrzędnym celem, podobnie jak całego procesu planowania i sterowania produkcją, jest integracja

i budowa konsensusu pomiędzy funkcjami i aktorami w organizacji i sieci organizacji, czego wynikiem jest wygenerowanie wspólnego zbioru planów [7, s. 659].

Umożliwienie procesowi planowania i sterowania wypełniania jego zadań w warunkach dynamicznych zmian rynku i otoczenia oznacza konieczność jego ewoluowania i przekształceń. Celem artykułu jest opracowanie założeń metodycznych procesu zmiany w odniesieniu do procesu planowania i sterowania produkcją. Wynikają one z integracji wiedzy z zakresu zarządzania zmianą oraz planowania i sterowania produkcją. Postępowanie zgodnie z przyjętą metodyką pozwoli proces zmian usystematyzować i efektywnie go realizować, z uwzględnieniem pełnego zakresu działań procesu planowania i sterowania produkcją oraz aspektów o różnym charakterze (technicznym, organizacyjnym, finansowym, społecznym), a w organizacji i sieci organizacji lepiej zsynchronizować działania i dostosować się do wymagań i oczekiwań rynku. Pozwoli również na pozyskiwanie wiedzy na temat występujących relacji pomiędzy czynnikami zmiany procesu planowania i sterowania produkcją a sposobem wykonania etapów zmiany, a tym samym umożliwi szybsze i skuteczniejsze dokonywanie niezbędnych przekształceń procesu planowania i sterowania produkcją. Przedstawione założenia metodyczne procesu zmiany w odniesieniu do planowania i sterowania produkcją mogą stanowić podstawę opracowania szczegółowych rozwiązań w zakresie zarządzania zmianą tego procesu dla systemów produkcyjnych o różnym stopniu zaawansowania technicznego i organizacyjnego.

1. Zakres działań i zmiana procesu planowania i sterowania produkcją

Zadania procesu planowania i sterowania produkcją dotyczą czterech podstawowych obszarów [3, s. 12]:

- identyfikacji i zarządzania popytem,
- budowy planów produkcji,
- planowania zasobów i zarządzania zdolnością produkcyjną,
- sterowania produkcją.

Obszary te wraz z zakresem działań zostały przedstawione w tabeli 1.

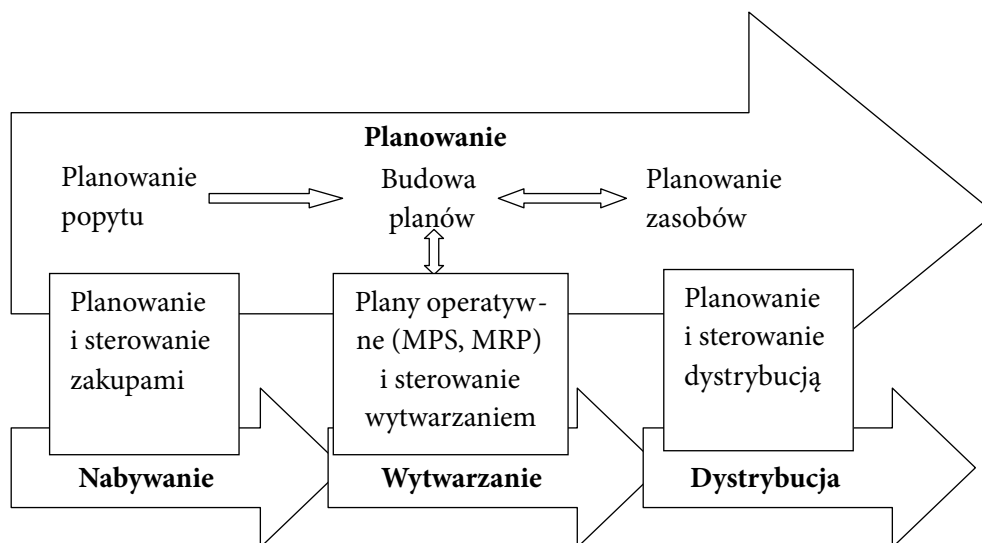
Tabela 1. Zakres działań procesu planowania i sterowania produkcją

Rodzaj działań	Zakres działań
Planowanie popytu	prognozowanie popytu, przyjmowanie zleceń klientów
Plany produkcji	Określenie strategii operacyjnej, budowa planów sprzedaży i operacji S&OP (<i>Sales and Operations Plans</i>), budowa głównego harmonogramu produkcji MPS (<i>Master Production Scheduling</i>), planowanie potrzeb materiałowych MRP (<i>Material Requirements Planning</i>)
Planowanie zasobów i zarządzanie zdolnością produkcyjną	planowanie zasobów, zgrubne bilansowanie zdolności produkcyjnych RCCP (<i>Rough Cut Capacity Planning</i>), planowanie zdolności produkcyjnych CRP (<i>Capacity Requirements Planning</i>)
Sterowanie produkcją	sterowanie zakupami, sterowanie dystrybucją, sterowanie wytwarzaniem, sterowanie wejściem/wyjściem

Źródło: Na podstawie: [3, s. 12; 17, s. 382–384].

Działania te są realizowane na wszystkich poziomach zarządzania. Działania dotyczące poziomu strategicznego (opracowanie strategii operacyjnej czy planowanie zasobów) odnoszą się do poziomu całej organizacji, a z punktu widzenia sieci przedsiębiorstw do ogniw podstawowych stanowiących trzon sieci. Dla celów koordynacji działań istotne znaczenie ma współdziałanie poszczególnych organizacji w procesie budowy planów taktycznych i operacyjnych produkcji oraz sterowania produkcją, zgodnie z przyjętą strategią operacyjną sieci. Uzgodnienia na poziomie sieci przenoszone są z kolei na poszczególne organizacje i wymagają działań dostosowawczych i koordynacji w zakresie procesu planowania i sterowania produkcją. Miejsce składowych procesu planowania i sterowania produkcją wśród procesów wyróżnionych w referencyjnym modelu procesów łańcucha dostaw SCOR (*Supply Chain Operation*

Reference) przedstawia rysunek 1. Potwierdza on stwierdzenie M. Brzezińskiego, że „proces planowania i sterowania produkcją jest „wmontowany [...] w globalny proces planowania: strategicznego, taktycznego i operacyjnego” [2, s. 347].



Rysunek 1. Miejsce procesu planowania i sterowania produkcją wśród procesów łańcucha dostaw

Źródło: Na podstawie: [1, s. 12; 4, s. 168–170; 15]

Zmiany procesu planowania i sterowania produkcją mogą obejmować następujące obszary:

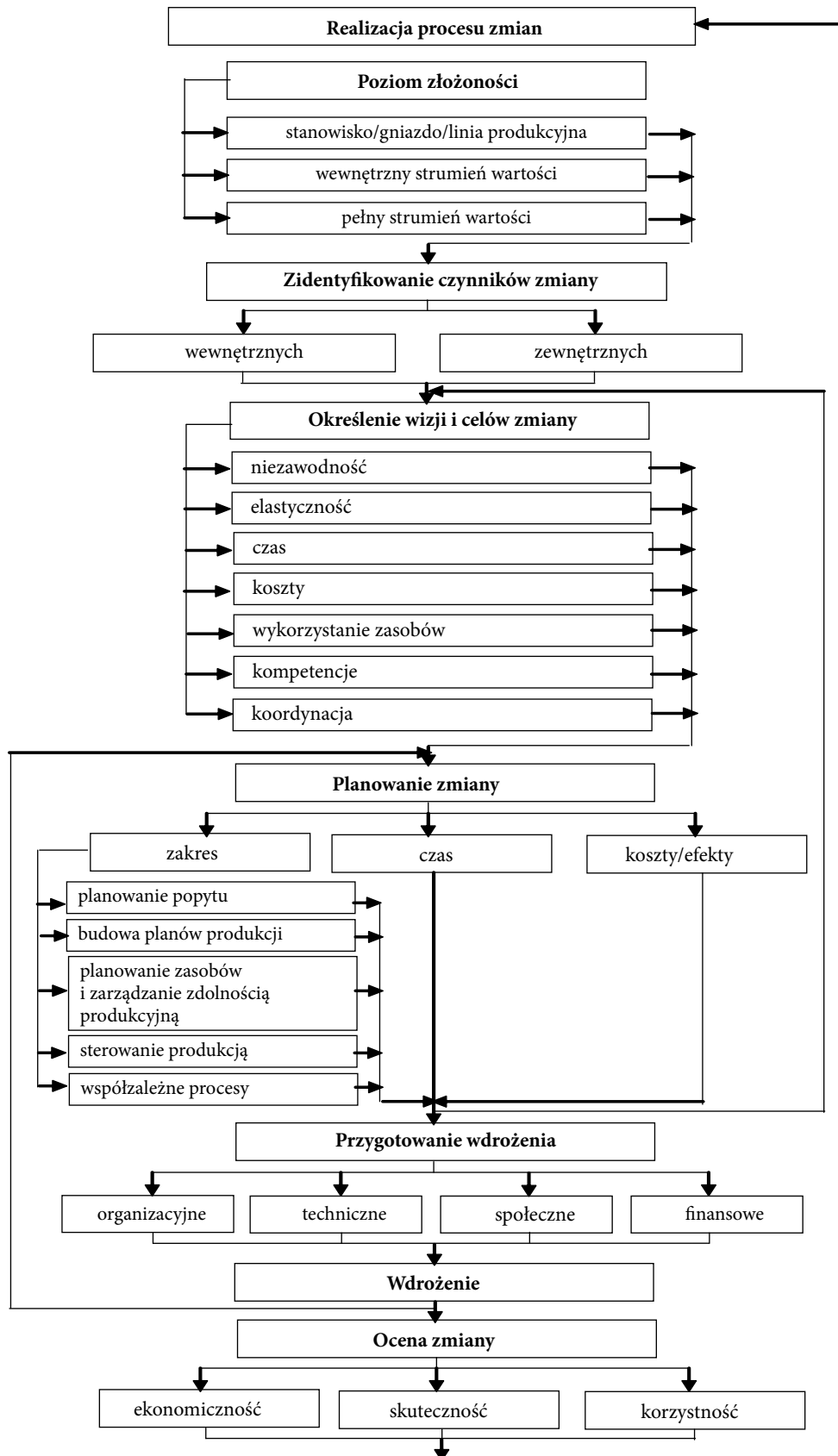
- zakres realizowanych zadań (np. włączenie do realizowanych zadań budowy planów operacji i sprzedaży),
- sposób wykonania określonego rodzaju działań (np. zastosowanie nowej metody sterowania produkcją, nowego sposobu harmonogramowania produkcji czy rozwiązań technologicznych lub komunikacyjnych usprawniających wykonywane zadania),
- strukturę (np. włączenie do realizacji zadań związanych z planowaniem produkcji osób z innych działów organizacji, przykładowo z działu zaopatrzenia),
- zarządzanie (np. zastosowanie rozwiązań nastawionych na ciągle podnoszenie kompetencji uczestników procesu planowania i sterowania produkcją).

Wszelkie przekształcenia procesu planowania i sterowania produkcją mogą wynikać m.in. z niezadowolających efektów tego procesu oraz procesu produkcji, trudności w jego realizacji, kłopotów z integracją procesów w organizacji i sieci, zmian wymagań rynkowych, sposobu wytwarzania, zmiany struktury sieci organizacji, organizacji procesu produkcji czy zmian otoczenia dalszego.

2. Przebieg procesu zmiany w obszarze procesu planowania i sterowania produkcją

Realizacja zmiany procesu planowania i sterowania produkcją przebiega zgodnie z zasadami i taktyką realizacji zmian organizacyjnych, które są szeroko prezentowane w literaturze poświęconej zarządzaniu zmianą. Schemat procesu zmian w odniesieniu do procesu planowania i sterowania produkcją przedstawia rysunek 2.

Zmianę procesu planowania i sterowania produkcją można rozpatrywać na różnych poziomach złożoności organizacji i sieci organizacji. Można tutaj odnieść się do planowania i sterowania procesem produkcji realizowanym na stanowisku oraz w grupie stanowisk tworzących gniazdo lub linię produkcyjną. Procesem zmian można objąć też wewnętrzny strumień wartości obejmujący operacje produkcyjne rodziny wyrobów wewnątrz przedsiębiorstwa wraz z powiązaniem z bezpośrednimi dostawcami i klientami, ale również pełny strumień wartości, na który składają się operacje produkcyjne w całym łańcuchu dostaw, od pozyskania



Rysunek 2. Systemowa koncepcja realizacji zmiany procesu planowania i sterowania produkcją

Źródło: Na podstawie: [5, s. 470–477; 8, s. 48–52; 13, s. 57; 14, s. 242–247; 16, s. 626–628]

surowców po dostawę do klienta końcowego [6, s. 24–25; 18, s. 546]. Proces zmian może mieć charakter wstępujący, gdy zmiany na poziomie stanowisk pociągają za sobą zmiany procesu planowania i sterowania w strumieniu wartości wewnętrznym i pełnym, oraz zstępujący, gdy zmiany w strumieniu wartości implikują zmiany tego procesu dla grup stanowisk i poszczególnych stanowisk. W procesie realizacji zmiany można wyróżnić trzy podstawowe fazy: fazę preparacji zmiany, jej realizacji i kontroli [5, s. 472]. W warunkach dynamicznych zmian fazy te mogą być wielokrotnie powtarzane, aby dostosować proces zmian do aktualnej sytuacji. Proces zmian rozpoczyna faza preparacji. Dla przeprowadzenia procesu zmian niezbędne jest poddanie analizie stanu organizacji, sieci organizacji i jej otoczenia w celu określenia potrzeby zmiany i zidentyfikowania czynników zmiany. Czynniki te mogą mieć charakter wewnętrzny, wynikający m.in. z trudności w realizacji i niezadowalającej efektywności procesu planowania i sterowania produkcją. Mogą też mieć charakter zewnętrzny w odniesieniu do rozpatrywanego procesu. Wówczas powiązane są z pozostałymi procesami oraz otoczeniem organizacji i sieci organizacji. Różnorodność i wielość czynników zmiany może wymagać dokonania oceny ich istotności. Kolejny etap fazy preparacji zmiany obejmuje nadanie kierunku zmianom poprzez opracowanie wizji oraz celów zmiany przez zespół, w którego skład mogą wchodzić pracownicy produkcji, planowania i sterowania produkcją, sprzedaży, pracownicy działu logistyki czy przedstawiciele działu finansowego organizacji. Ze względu na występujące powiązania procesów w organizacjach i sieciach cele zmian procesu planowania i sterowania produkcją muszą być kompatybilne z celami stawianymi łańcuchom dostaw. Można zaliczyć do nich [8, s. 53; 12, s. 44–45]:

- poprawę lub utrzymanie niezawodności, która jest rozumiana jako umiejętność planowania i nadzorowania procesu produkcji tak, by spełnione zostały potrzeby klientów oraz oczekiwania interesariuszy,
- skrócenie lub utrzymanie czasu reakcji procesu na zmiany w innych obszarach funkcjonowania organizacji, sieci organizacji i otoczeniu,
- poprawę lub utrzymanie elastyczności, która oznacza umiejętność szybkiej zmiany parametrów procesu planowania i sterowania produkcją,
- zmniejszenie lub utrzymanie kosztów procesu planowania i sterowania produkcją oraz kosztów strumienia wartości,
- poprawę lub utrzymanie wykorzystania zasobów zarówno procesu planowania i sterowania produkcją, jak i procesów składających się na proces produkcji,
- uzupełnienie lub utrzymanie kompetencji w obszarze procesu planowania i sterowania produkcją.

Ponadto należy dodać jeszcze cel istotny z punktu widzenia zapewnienia współdziałania organizacji, jakim jest poprawa lub utrzymanie koordynacji procesu produkcji w strumieniu wartości.

Istotnym etapem fazy preparacji zmiany jest opracowanie planu zmian. Obejmuje on opracowanie planów dla poszczególnych obszarów procesu planowania i sterowania produkcją i określenie wymagań co do czasu i kosztów realizacji zmiany oraz możliwych do uzyskania efektów. Przykłady możliwych zmian dla każdego z obszarów procesu planowania i sterowania produkcją przedstawia tabela 2. Ze względu na powiązania procesów w organizacjach należy również opracować plan zmian w obszarze współzależnych procesów, jakimi są: nabywanie, wytwarzanie oraz dystrybucja (rysunek 1), które wynikają z planowanych zmian procesu planowania i sterowania produkcją (np. plany zmian organizacji linii produkcyjnych, struktury sieci, kompetencji pracowników).

Plany zmian powstałe na tym etapie poddawane są ocenie i po uzyskaniu akceptacji wybrany plan może być wdrażany. W przypadku trudności w zatwierdzeniu planu zmian może wystąpić również potrzeba skorygowania wizji i celów zmiany.

Kolejną fazę procesu zmian, jaką jest faza realizacji zmiany, rozpoczyna przygotowanie do wdrożenia. Obejmuje ono przygotowanie planu wdrożenia i metody wdrożenia (przygotowanie organizacyjne), niezbędnych zasobów technicznych i sposobu ich pozyskania (przygotowanie techniczne), zmiany w zakresie zatrudnienia, wykonywanych zadań, kompetencji pracowników, ich rozwoju (społeczne) oraz przygotowanie niezbędnych zasobów finansowych (przygotowanie finansowe) [5, s. 474]. Opracowane plany muszą być elastyczne, tak by na etapie wdrażania możliwe było ich dostosowanie do aktualnie panującej sytuacji.

Tabela 2. Przykładowe zmiany w poszczególnych obszarach procesu planowania i sterowania produkcją

Rodzaj działań	Przykładowe zmiany
Planowanie popytu	zastosowanie nowych metod prognozowania popytu, zmiany w przepływie informacji na temat zamówień klientów, zmiany w sposobie zamawiania produktów (np. mniejsze partie, większa częstotliwość składania zamówień)
Plany produkcji	zmiana sposobu budowy planów, zastosowanie nowych metod budowy planów, zmiana częstotliwości korekty planów, zastosowanie rozwiązań wspomagających budowę planów (np. technologii informatycznych)
Planowanie zasobów i zarządzanie zdolnością produkcyjną	zmiana strategii zarządzania wydajnością, zastosowanie nowych sposobów krótkoterminowej regulacji wydajności, zastosowanie nowych rozwiązań w zakresie bilansowania zdolności produkcyjnych, elastyczności wyposażenia i zdolności produkcyjnych (zmienna struktura sieciowa)
Sterowanie produkcją	zastosowanie nowej koncepcji sterowania przepływem produkcji (<i>push, pull</i>), zmiana metody harmonogramowania zadań, szeregowania zadań, zmiana częstotliwości raportowania i korygowania planów produkcji, zmiana częstotliwości wysyłki produktów, strategii zarządzania zapasami

Ponadto zmiany mogą być planowane i realizowane małymi krokami, dlatego etapy planowania zmiany, przygotowania wdrożenia i wdrożenie mogą być wielokrotnie powtarzane. Realizację zmiany kończy faza kontroli zmiany. Ocena efektywności zrealizowanej zmiany procesu planowania i sterowania produkcją może przebiegać w trójwymiarowej przestrzeni [8, s. 45–47]. Składają się na nią ocena skuteczności wyrażanej przez stopień osiągnięcia celów zmiany, korzystności związanej z pozytywną zmianą postaw społecznych [11, s. 60], otwartością i zaangażowaniem w proces zmian oraz ekonomiczności mierzonej stosunkiem użytecznego wyniku do poniesionych nakładów [10, s. 19]. Efekty zmian dotyczą zarówno procesu planowania i sterowania produkcją, jak i procesów bezpośrednio z nim powiązanych. Zgodnie z cyklem PDCA proces zmian nigdy się nie kończy, zatem wyniki oceny zmiany i możliwości, jakie daje aktualna sytuacja, stanowią impuls do dalszych przekształceń procesu planowania i sterowania produkcją. Pozwala to zachować zwinność organizacji.

Podsumowanie

Proces planowania i sterowania produkcją jest składową procesy planowania na wszystkich poziomach działalności organizacji. Od sposobu wykonania zadań tego procesu zależy postać i czas produkcji wyrobów i usług, tempo uzyskiwania wpływów finansowych z ich sprzedaży czy zapotrzebowanie na zasoby. Wraz ze wszechobecnymi zmianami sytuacji rynkowej, wymagań i warunków panujących w otoczeniu niezbędne jest dokonanie zmian w sposobie jego realizacji. Wykorzystanie wiedzy z zakresu zarządzania zmianą pozwala na usystematyzowanie i standaryzację procesu zmian w obszarze planowania i sterowania produkcją. Zastosowanie przedstawionej metodyki porządkuje proces zmian i może skutkować poprawą efektywności realizacji zmiany tego procesu. Ponadto pozwala zaobserwować występujące związki zarówno pomiędzy czynnikami zmiany a uzyskanymi efektami, jak i pomiędzy czynnikami zmiany a zakresem zmian i sposobem ich wdrażania. Przyczynia się zatem do pozyskania wiedzy, która w konsekwencji skutkować może przyśpieszeniem reakcji na pojawiające się okoliczności, krótszym czasem realizacji zmiany czy dalszą poprawą efektywności zmiany procesu planowania i sterowania produkcją.

Bibliografia

1. Adamczak M., Domański R., Cyplik P. (2013), *Use of Sales and Operations Planning in Small and Medium-sized Enterprises*, LogForum, no. 9 (1).
2. Brzeziński M. red. (2002), *Organizacja i sterowanie produkcją*, Placet, Warszawa.

3. Chapman S. (2005), *Fundamentals of Production Planning and Control*, Prentice Hall.
4. Ciesielski M. (red.) (2009), *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
5. Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń.
6. Czerna J. (2009), *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.
7. Feng Y., D'Amours S., Beauregard R., za: Kjellsdotter L., Jonsson I., Jonsson P. (2010), *The Potential Benefits of Advanced Planning and Scheduling Systems in Sales and Operations Planning*, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 110, no. 5.
8. Grzybowska K., Łopatowska J. (2011), *The Effectiveness of Operations Implementing Changes*, w: red. L. Zawadzka, *Decision Support Methods for Operations Management*, Wydawnictwo PG, Gdańsk.
9. <http://www.apics.org/dictionary/dictionary-information?ID=3771.0> [dostęp: 10.11.2013].
10. Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa.
11. Kotarbiński T., za: Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
12. Łopatowska J. (2011), *Methodology of Assessing the Effectiveness of Changes in the Planning and Control Process*, w: ed. M. Fertsch, *Production Systems – Selected Issues – Theory and Practice*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań.
13. Łopatowska J., Kwaśniewski R. (2006), *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, w: red. L. Zawadzka, *Współczesne problemy i wybrane zagadnienia modelowania systemów gospodarczych*, Wydawnictwo PG, Gdańsk.
14. Penc J. (2005), *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
15. *Supply-Chain Operations Reference-model, SCOR Overview version 11* (2011), Supply-Chain Council.
16. Vora M.K. (2013), *Business Excellence through Sustainable Change Management*, *The TQM Journal*, vol. 25, no. 6.
17. Waters D. (2012), *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Womack J., Jones D. (2008), *Lean Thinking – szczuple myślenie*, ProdPress.com.

Anna Molter

Podkarpackie Stowarzyszenie Organizacji i Zarządzania

KULTURA ORGANIZACYJNA A PROCES ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Streszczenie: Artykuł stanowi próbę określenia znaczenia kultury organizacyjnej w procesie zarządzania zmianą. Konceptualizacja kultury organizacyjnej z perspektywy podejścia zintegrowanego odnosi się do podstawowej kategorii definiującej, jaką jest znaczenie. Kultura organizacyjna, jako swoisty system znaczeń – zasób informacji, stanowi podstawę interpretacji praktyki organizacyjnej. Pełni ona funkcję swoistego filtra, który nadaje sens kierunkom zmian i sposobom ich wprowadzania, stanowiąc podstawę ich akceptacji. Kategoria znaczenia, wiąże podejmowaną problematykę wokół takich zagadnień, jak dynamika tworzenia się kultury, czynniki zmian jej treści i związku z przebiegiem procesu zmian w organizacji w kontekście adekwatności do celów. Zarządzania procesem zmian wymaga dopasowania kultury organizacyjnej do organizacji formalnej w celu przeciwdziałania zjawisku oporu wobec zmian.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zarządzanie zmianą, proces zmian.

ORGANIZATIONAL CULTURE VS. THE PROCESS OF CHANGE MANAGEMENT

Abstract: The article is an attempt to determine the significance of organizational culture in the process of change management. The conceptualization of organizational culture from the perspective of an integrated approach refers to the basic defining category, which is the meaning. Organizational culture as a kind of system of meanings – a resource of information, is the basis for the interpretation of organizational practice. It functions as a kind of filter that gives meaning to the directions of change and ways of their implementation, providing a basis for their acceptance. The category of meaning concerns such issues as the dynamics of the formation of cultural factors, changes its content and relations with the course of the process of change in the organization in the context of adequacy for the purpose. Managing of change requires adjusting of organizational culture into a formal organization in order to counteract the phenomenon of resistance to change.

Keywords: organizational culture, change management, process of changes.

Wprowadzenie

Niepewność i zmienność sytuacji społeczno-gospodarczych powoduje, że współczesne organizacje funkcjonują w warunkach złożoności i nieprzewidywalności, muszą radzić sobie z brakiem ciągłości, destabilizującym charakterem zmian i „ruchomością celów” [13, s. 10–16, 23]. Zarządzanie w warunkach różnorodności powoduje, że coraz trudniejszym zadaniem jest utrzymanie optymalnego poziomu elastyczności – równowagi pomiędzy stabilnością a koniecznością dokonywania zmian przy jednoczesnym zachowaniu integracji [16, s. 7]. „Imperatyw zmian” w funkcjonowaniu współczesnych organizacji wymaga refleksji nad naturą i procesem zmian oraz czynnikami, które współkształtują zdolność organizacji do nie tyle absorpcji zmian co ich inicjowania, jako warunku przetrwania i rozwoju. Celem prowadzonych rozważań jest zatem próba konceptualizacji kultury organizacyjnej z perspektywy podejścia zintegrowanego, która pozwoliłaby rozpoznać dynamikę procesów społecznych w kontekście zmian organizacyjnych.

Podjęmowana problematyka zarządzania zmianą, wiąże refleksję wokół takich zagadnień, jak dynamika tworzenia się kultury organizacyjnej, czynniki zmian jej treści i związki z przebiegiem procesu zmian w organizacji w kontekście adekwatności do celów. Kształtowanie kultury wspierającej zmiany stanowi jeden z ważniejszych czynników w usprawnianiu procesów zarządzania zmianą, opartych na budowaniu społecznych podstaw akceptacji dla wdrażanych kierunków zmian i sposobów ich dokonywania oraz instytucjonalizacji nowych praktyk [11, s. 112].

1. Kultura organizacyjna w perspektywie zintegrowanej

Podjęmując próbę konceptualizacji kultury organizacyjnej z perspektywy zintegrowanej, dokonać należy krótkiego przeglądu wybranych zagadnień. W badaniach nad kulturą organizacyjną, zakreślić można trzy główne nurty analityczno-badawcze. Ze względu na pochodzenie podstawowego czynnika różnicującego wpływ na kulturę, wskazać można na kulturę narodową w wymiarze dyrektywno-regulatywnym; kapitał – jako efekt działań zarządczych, i metaforę czy konstytucję uzgodnionych w procesie interakcji interpretacji jednostek [7, s. 113]. Wskazać można także na dwa filary koncepcji kultury organizacyjnej dotyczące: założeń socjologicznych, jak m.in. integracja, adaptacja, regulacja i kontrola poprzez normy społeczne, oraz założeń antropologicznych, uzależnionych od przyjmowanej definicji kultury (organizacja jest formą kultury) [3, s. 3]. Wskazać można także na kierunek zmian dokonujących się w treści badań i założeń wiązanych z kulturą poprzez koncepcje zaprogramowania umysłu (G. Hofstede), proces konsultacji (E. Schein) po metody poszukujące pozytywnych aspektów działalności, koncepcje rozwoju organizacyjnego [6, s. 183]. W odniesieniu do większości stanowisk polskich badaczy, wskazać można na zgodność, co do podkreślanego wpływu kultury organizacyjnej na różne obszary życia organizacyjnego, w tym m.in. na: wyniki pracy jednostek, zaangażowanie, strategię, wykonywanie zadań, skalę występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, socjalizację i charakter interakcji [12, s. 122].

Pomimo że kultura organizacyjna na stałe wpisała się w dyskurs nauk o zarządzaniu, nadal budzi wiele kontrowersji i ma swoich przeciwników, którzy argumentują „przeciw kulturze”, uznając ją za „intelektualną niszę”, „ślepią uliczkę teorii organizacji” czy „metaforę bez teorii” [10, s. 12]. Formulowane postulaty, m.in. podają w wątpliwość zasadność (J. Burszta), czy użyteczność stosowania koncepcji kultury organizacyjnej w badaniach organizacji, ze względu na problem definicyjny [8, s. 1]. Argumenty „przeciw” odnoszą się głównie do stosowania „przestarzałych” definicji, które nie przystają do zmiennej, pełnej paradoksów i zróżnicowania rzeczywistości, w jakiej funkcjonują organizacje. Na znaczeniu zyskuje zatem próba konceptualizacji kultury organizacyjnej, która pozwoliłaby kolonizować współczesne problemy zarządzania zmianą. Zrozumienie wewnętrznej dynamiki zmian w organizacji wymaga zatem zakreślenia koncepcji podkreślającej dynamikę, relacyjność (C. Sikorski) i kontekstowość kultury organizacyjnej. W podejściu dynamicznym uwzględnić należy, znaczenie procesów interpretacyjnych i identyfikacyjnych, organizacyjne „narracje”, a więc formalne i nieformalne „opowieści” (czasowe struktury znaczenia – K. Rosner), w których kontekście „dzieje się” rzeczywista praktyka organizacyjna, proces rozumienia i nadawania sensu, proces uzgodnień znaczeń wiązanych z przedmiotem pracy, relacjami międzyludzkimi czy procesami organizacyjnymi. Dynamiczne egzemplifikacje kultury organizacyjnej powinny podkreślać zmienność i podatność na planowanie. Innymi słowy, na znaczeniu zyskuje problematyka zarządzania zmianą z uwzględnieniem dopasowania kultury do organizacji formalnej (w tym struktury i strategii), a każda pozytywna zmiana wymaga zaangażowania i współuczestnictwa pracowników. [6, s. 193]. Tym samym na znaczeniu zyskuje potencjał płynący z możliwości integrowania perspektyw badań nad kulturą: integracji, dyferencji i defragmentacji, których zestawienie pozwala na wieloaspektową analizę i zrozumienie wewnętrznego życia organizacji wg takich kryteriów, jak wspólnota codziennych praktyk, różnorodność, niejednoznaczność i zmienność [10, s. 4–12].

Zgodnie z podejściem zintegrowanym w procesie identyfikacji kultury organizacyjnej uwzględnić należy grupy zmiennych o charakterze (K. Konecki): zewnątrzorganizacyjnym, związanym z otoczeniem; wewnątrzorganizacyjnym – swoistą dla organizacji deontologią – zmienną zależną, stanowiącą podstawę relacji wartość/cel – norma – praktyka, oraz z subiektywnej perspektywy osoby pracownika przekładającą się na percepcję i rozumienie sytuacji organizacyjnej przez jednostkę. Zakłada się, że układy te wzajemnie się determinują, powodując przeobrażenia w sferze znaczeń odnoszących się do zjawisk (procesów), rzeczy (przedmiotu pracy) i ludzi (współdziałanie jednostek na rzecz wspólnych celów/zadań). Układ ten wyznacza kształt kultury opartej na osiąganiu celów organizacji, a więc odzwierciedla kierunki działań i sposoby ich osiągnięcia [19, s. 253]. Podsumowując, determinanty wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne przekładają się na właściwą danej organizacji „formę kulturowej regulacji” i jej dynamikę. Ze względu na poziom uogólnienia analizy, wyróżnić można: bliższe i dalsze otoczenie organizacji, organizację w wymiarze normatywnym, która wyznacza warunki ramowe, tj. określa ramy identyfikacyjne i postulatywne, takie jak np. reguły i standardy „dobrej praktyki” oraz grupy pracownicze i jednostki.

2. „Znaczenie” – jako podstawowa kategoria definiująca kulturę

Kierując się kryterium użyteczności teoretycznej w podejmowanych rozważaniach nad naturą zmian, przyjęto określenie kultury organizacyjnej jako swoistego dla danej organizacji systemu znaczeń. W tym sensie kultura, stanowiąc zasób informacji/wiedzy (J. Stachowicz) wyznacza kontekst działania podmiotów [25, s. 29] – obszar społecznej interakcji. Za perspektywę poznawczą przyjęto aprioryzm kulturowy w rozumieniu koncepcji kultury A.L. Zachariasza, który oznacza, że człowiek działa w kręgu przyswojonych znaczeń – działa w kulturze, to poprzez znaczenia kultury podmiot zostaje określony w myśleniu i działaniu. Oznacza to, że aktywność człowieka jest zapośredniczona w znaczeniach swoistych dla danego kontekstu. Podstawową kategorią definiującą kulturę jest „znaczenie”, które w dużym uproszczeniu pełni funkcję informatywną, emotywną i perswazyjną. Z uwagi na problematyczny w dyskursie nauk zakres pojęciowy tej kategorii przyjęto założenie, że znaczenia (sensy i reguły myślenia), w najbardziej podstawowym sensie, wyrażają pewną treść, informację o przedmiocie. Człowiek nabywa kompetencji kulturowych do rozpoznawania sensu znaczeń. Znaczenia nie są aksjologicznie neutralne – konkretyzują wartości, określają treść działań – obszar powinności i obowiązywania [25, s. 27–43, 187]. Odnosząc się do powyższych założeń, kultura organizacyjna wyznacza kontekst, w którym dochodzi do uzgodnienia podstawowych znaczeń przypisywanych organizacyjnej praktyce, postawom i poglądom co do rzeczywistości oraz akceptowanych sposobów działania i rozwiązywania problemów [5, s. 117]. Kultura organizacyjna, jako organizacyjnie kształtowany system znaczeń – zasób informacji dotyczący podstawowych założeń, wartości i norm, przekłada się na to, jak organizacja funkcjonuje jako zespół ludzi – na praktykę [21, s. 334]. W tym też sensie kultura organizacyjna, rozumiana być może jako obszar miękkiego zarządzania w zakresie kształtowania zachowań organizacyjnych na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym [24, s. 29].

3. Organizacja w sytuacji zmian

Warunkiem funkcjonowania organizacji jest zdolność dokonywania zmian, w sensie przystosowania się – adaptacji do zmieniających się warunków, ale także w sensie inicjowania zmian. „Witalność organizacji” mierzona jest zdolnością organizacji do dokonywania zmian przełamujących rutynę – poziomem elastyczności [16, s. 7–10]. Zmiana wiąże się z dążeniem do doskonalenia, a więc stanowi podstawowy komponent rozwoju. Zmianę B. Nogalski definiuje jako „przejście organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Wyraża się ona w dokonywaniu trwałej modyfikacji

w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i techniką w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków” [23, s. 46]. Zmiany w organizacji dokonują się pod wpływem czynników zewnętrznych- i wewnętrznychorganizacyjnych, odbywają się według ustalonych sposobów postępowania, procedur, ukierunkowane są na określone cele/zadania [16, s. 17]. Zmiany są zatem przedmiotem decyzji (wyboru), przy czym podkreślić należy, że „proces zmian nigdy nie jest funkcją liniową” [23, s. 54, 103], zmianie towarzyszą pętle sprzężeń zwrotnych (J. Rokita), powodując przeobrażenia na wszystkich poziomach organizacji. Oznacza to, że „zmiana jest zjawiskiem dynamicznym, w dużej mierze nieprzewidywalnym i odznaczającym się dużym współczynnikiem ryzyka” [23, s. 115]. Zdolność do zmian oznacza zatem zdolność do utrzymania się w stanie dynamicznej równowagi pomiędzy sztywnością a dezorganizacją układów relacji w organizacji. Podkreślić należy, że zarządzanie zmianami we współczesnych organizacjach wymaga budowania proaktywnej architektury wzajemnych relacji międzyludzkich, opartych na zaufaniu i współpracy, jako podstawy potencjału społecznego organizacji – zdolności do uczenia się, kreatywności i dzielenia się wiedzą [16, s. 26, 56–57]. Model triady J. Skalika, wskazuje, że kreowanie i wdrażanie zmian po ich instytucjonalizację jest procesem równoległego zorientowania w procesie dokonywania zmian na cele/zadania – dokąd?, na ludzi – kto? i sposób/metodykę – co? [2, s. 20–22]. Dokonywanie zmian jest zatem zintegrowanym zarządzaniem tym procesem na poziomie jednostki, grupy i całej organizacji (J. Lichtarski). Traktowanie zmiany jako procesu, w aspekcie czynnościowym w przeciwieństwie do ujęcia rzeczowego – jako efektu, staje się procesem kierowniczym (L. Clarke). W tym sensie, zmiana jest procesem, którym można zarządzać [16, s. 44]. Działania zorientowane na zarządzanie zmianą (przywództwo) dotyczą wytyczania kierunku, harmonizowania wkładów pracy i integracji pracowniczej oraz upodmiotowienia – stworzenia możliwości dla kreatywności i zaangażowania pracowników w procesie zmian (S. R. Covey). Sprawne zarządzanie procesem zmian oznacza zdolność generowania koncepcji, jej implementację i utrwalenie [9, s. 23–24]. Zarządzanie zmianą wymaga zatem znajomości i stosowania twardego podejścia i narzędzi zarządzania procesem zmiany oraz powinno uwzględniać kulturę organizacyjną [16, s. 8, 53].

4. Dynamika kultury a proces zarządzania zmianą

Kultura, rozpatrywana jako relacyjny i dynamiczny „system znaczeń” związanych z organizacją i zachodzącymi w niej procesami, pozwala z jednej strony ukazać dynamikę tworzenia się kultury organizacyjnej, z drugiej – jej związek z procesem zmian organizacyjnych [15, s. 214]. Innymi słowy, „Zrozumienie dynamiki kultury organizacyjnej wydaje się kluczem do zrozumienia całego procesu zmiany” [17, s. 274]. Dorobek badań nad kulturą organizacyjną, zdaniem J. Martin i D. Meyerson, zaowocował trzema perspektywami postrzegania zmiany kultury: integracji, defragmentacji i dyferencji (niejednoznaczności). Zestawienie tych perspektyw pozwala na zrozumienie wewnętrznej dynamiki życia organizacji, wg takich kryteriów, jak wspólnota codziennych praktyk – integracja wokół tego, co wspólne, różnorodność – wynikająca z przynależności człowieka do grup społecznych (m.in. zawodowych) czy niejednoznaczność i zmienność powodowana tymczasowymi relacjami i mechanizmami adaptacyjnymi jednostek. Dynamikę kultury współtworzą takie czynniki, jak zmiany inicjowane „z góry” poprzez działania zarządcze, przeobrażenia będące efektem współdziałania grup pracowniczych w ramach organizacji czy wynikające z jednostkowych interpretacji. W tym sensie zmiana treści kultury może przebiegać w sposób rewolucyjny w skali całej organizacji, być wynikiem sprzężenia wzajemnych relacji pomiędzy subkulturami i wewnątrz nich oraz być efektem różnorodności interpretacji, sprzeczności znaczeń i zmiennego charakteru relacji pomiędzy ludźmi. [14, s. 624–636]. Zakładany charakter zmian kultury i jej związki z dynamiką procesów organizacyjnych jest konsekwencją wyborów definicyjnych i ostatecznie ukierunkowuje rozumienie wzajemnych relacji, wg których kultura jest odkrywana lub konstruowana (D. Jemielniak).

Przyjmuje się założenie, że kultura organizacyjna pełni funkcję regulacji i kontroli zachowań poprzez zinternalizowane wartości i normy [1, s. 14], w tym sensie pełni ona funkcję społecznie konstruowanego

przymusu obarczonego różnego rodzaju sankcjami, jak wykluczenie czy brak aprobaty itd. [4, s. 220]. Zarządzanie zmianą poprzez kulturową regulację oznacza kształtowanie zachowań, uwzględnia: stabilizację, integrację, kształtowanie zdolności do zmian poprzez adaptację i kreację zmian (innowacji), a tym samym umiejętność doskonalenia poprzez uczenie się, a więc wzrost i rozwój [9, s. 12–13]. Oznacza to, że kultura organizacyjna zintegrowana z systemem zarządzania (S. Stańczyk) pełni funkcję swoistego filtra, „który nadaje sens obserwowanym wydarzeniom, obiektom, działaniom, komunikatom” [18, s. 42]. W sytuacji zachodzących zmian – przekształceń organizacyjnych – „zarządzanie zmianą oznacza zarządzanie ludźmi w sytuacji zmiany”, wymaga tym samym uwzględnienia czynników jakościowych – kultury organizacyjnej w aspekcie funkcji w obszarze zarządzania [4, s. 218], standaryzacji zachowań w wymiarze aksjologicznym, normatywnym i rytualnym, integracji w warunkach różnorodności, zdolności adaptacji do zmian i kreacji – zdolności inicjowania zmian (B. Kaczmarek). Zdolność do zmian wymaga zatem zapewnienia pewnego poziomu otwartości „systemu kulturowego” na zmiany.

5. Kształtowanie kultury wspierającej zmiany

Dynamika organizacyjna powodowana więzami współzależnych zmian wymaga budowania kultury wspierającej zmiany, która redefiniuje dotychczasowe schematy myślenia i kształtuje „stabilizujące zmiany systemy wartości i wzorce zachowań” [13, s. 31]. Wskazanie na stabilizującą funkcję kultury oznacza jej wpływ na proces instytucjonalizacji repertuaru nowych reguł i wzorców działania. Stabilizacja oznacza zaistnienie elementów rutynowych (rutyna jest formą adaptacji), „form, zasad, procedur, konwencji strategii i technologii, wokół których zbudowana jest organizacja, oraz poprzez które działa” [22, s. 81]. Ostatecznie każda „Pozytywna zmiana wymaga istotnej stabilizacji” (K. Perechuda) [23, s. 55]. Oznacza to, że kultura organizacyjna pełni funkcję stabilizującą zmiany (społeczny bufor zmian) poprzez kształtowanie wspólnych punktów odniesienia, zapewniając utrzymanie integracji w obliczu zmian [1, s. 205]. Zmiany sposobów myślenia powodujące zmianę praktyk i zachowań, najskuteczniej przekształca się, wykorzystując grupę jako narzędzie zmieniania poprzez zachodzące w jej ramach procesy: integracyjne, komunikacyjne, twórcze, decyzyjne i identyfikacyjne [13, s. 51, 108, 178]. Oznacza to, że „zmiany w organizacji należy rozpatrywać jako typ zmiany społecznej” – w tym sensie zmiana powodująca przekształcenie postaw i zachowań uczestników organizacji, dokonuje się w określonym kontekście społecznym. Przekształcenia te zachodzą pod wpływem zmian, jakie dokonują się w sposobach interpretacji przez ludzi sytuacji działania i wiążanego z nim sensu [23, s. 47].

Podkreślić należy, że zmiana jest elementem naruszającym dotychczasowy porządek w organizacji, narusza także dotychczas ukształtowane relacje [23, s. 191]. Istotna zatem dla problematyki zarządzania procesem zmian jest reakcja człowieka na zmianę, wiąże się ona z poszukiwaniem rozwiązań, za pomocą których można ograniczyć opór wobec zmiany i osiągnięcie stanu zaangażowania oraz wsparcie dla zmian. „Zmiany sposobów działania wymagają najczęściej uprzednich zmian sposobów myślenia” [20, s. 270]. Proces decyzyjny „implikuje zawsze określone zmiany, które zaburzają strukturę dotychczasowej sytuacji pracy, modyfikują ją bądź zupełnie zmieniają” [17, s. 248]. Projektowanie rozwiązań organizacyjnych, oprócz formalnych regulatorów/nacisków zachowań, powinno uwzględniać dynamikę procesów społecznych jako efektu wzajemnych relacji interpersonalnych w układzie wertykalnym i horyzontalnym. Podsumowując, proces kierowania zmianą z uwzględnieniem kulturowej regulacji odnosi się do działań mających na celu przeciwdziałanie inercji i oporowi wobec zmian, poprzez konstytucje nowych wzorców zachowań powodujących wytrącenie z rutyny (J. Strużyńska) – naruszenie *status quo*, redefinicję dotychczasowych punktów odniesienia i mierników oceny działania w celu osiągnięcia stabilizacji. Podkreśla się, że podstawą implementacji zmian jest m.in.: jakość komunikacji (informacji), umiejętność współdziałania, partycypacja pracownicza, która buduje poczucie wpływu i kontroli nad zmianą oraz projektowanie płaskich struktur zapewniających odpowiedni zakres swobody działania [9, s. 82].

Podsumowanie

Zmiana i uczenie się nowego sposobu działania zachodzi w sieci społecznych interakcji, które tworzą warunki, w jakich zachodzi zmiana [23, s. 47]. Kultura jako przestrzeń oddziaływań sprzężeń zwrotnych w procesie interakcji (komunikacji) sama ulega zmianom [4, s. 243–244]. Za J. Rokitą, wyróżnić można dwa procesy w kontekście zmiany jej treści: rozumienia sensu i nadawania sensu. „Rozumienie sensu to tworzenie struktury poznawczej, umożliwiającej zrozumienie natury zmiany (strategicznej). Nadawanie sensu to proces wpływania na rozumienie sensu przez inne osoby, co ukierunkowuje ich ku preferowanej nowej, pożądanej rzeczywistości organizacyjnej (będącej rezultatem zmiany strategicznej)” [20, s. 272]. W tym sensie podkreślić należy rolę „dominującej narracji” w kształtowaniu się kultury organizacyjnej jako procesu interpretacji zachodzących zmian. Podkreślić należy, że kultura organizacyjna pełni rolę stabilizującą zmiany [1, s. 205]: stanowi wsparcie dla inicjowania chęci uczenia się kompetencji niezbędnych dla zmian (adaptacja), instytucjonalizacji nowych rozwiązań i wzorców, poznawczych punktów odniesienia (stabilizacja), jak również wpływa na poziom integracji z organizacją i jej uczestnikami w nowych warunkach. Świadomie podejmowane przez kierownictwo interwencje społeczne (E. Masłyk-Musiał) mające na celu kształtowanie kultury wspierającej „proces uczenia się nowego”, pozwala na inicjowanie zmiany w sposobach postrzegania i rozumienia przez pracowników organizacyjnej praktyki, a tym samym zmianę systemów działania [9, s. 55, 58, 87]. Przy czym zauważyć należy, że każda zmiana nie jest wynikiem jedynie interwencji „górze – dół”, ma ona źródło w „praktyce codzienności” i w tym sensie jest inicjowana od „dołu”. Ostatecznie „jakość” i powodzenie zmian uzależnione są od ich zrozumienia i społecznej akceptacji. Podsumowując, w procesie zarządzania zmianą niezwykle istotna wydaje się analiza kultury organizacyjnej w kontekście jej zgodności z celami organizacji formalnej. W tej perspektywie atrakcyjna teoretycznie i badawczo może być eksploracja zjawiska anomii w kontekście organizacji (bezradność, wycofanie, apatia, konflikt, rozpad więzi i pozytywnych relacji międzyludzkich). Zakreśla przyszłą próbę analizowania zjawiska oporu wobec zmian będącego wynikiem braku umocowania i uzasadnienia celów organizacji w kulturze organizacyjnej w perspektywie badawczej programu etnometodologii.

Bibliografia

1. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Barabasz A., Bełz G. (2012), *Ewolucja myślenia o systemach zarządzania*, w: *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
3. Cameron K. (2004), *A Process for Changing Organizational Culture*, ed. Michael Driver, *The Handbook of Organizational Development*.
4. Czerska M. (2012), *Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji*, w: *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Czubasiewicz H. (2012), *Komunikacja społeczna – wpływ na zachowania w organizacji*, w: *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Fortado B., Fadil P. (2012), *The Four Faces of Organizational Culture*, *Competitiveness Review: an International Business Journal*, vol. 22, no. 4.
7. Konecki K. (2002), *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, w: *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki, P. Tobera, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
8. Krzyworzeka P. (2011), *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, *Management and Business Administration*, no. 1.
9. Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
10. Martin J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, New York.

11. Masel M. (2011), *Spoleczna akceptacja koncepcji i metod zarządzania – studium przypadku*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
12. Masłyk-Musiał E. (2001), *Społeczeństwo i organizacje: socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
13. Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Meyerson D., Martin J. (1987), *Cultural Change: an Integration of Three Different Views*, *Journal of Management Studies*, no. 24.
15. Nowak W. (2013), *Kultura organizacyjna a przebieg procesu zmiany organizacyjnej – przegląd badań*, *Zarządzanie i Finanse*, t. 1, nr 2, Gdańsk.
16. Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Penc J. (2007), *Decyzje i zmiany w organizacji*, Difin, Warszawa.
18. Purgał-Popiela J. (2009), *Relacje między kulturą organizacyjną a kapitałem intelektualnym*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków – Warszawa.
19. Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
20. Rokita J. (2003), *Myslenie strategiczne*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
21. Sitko-Lutek A., Chmielewska-Muciek D. (2011), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
22. Strużyna J. (2010), *Znaczenie rutyny dla innowacji*, w: *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego*, red. T. Kraśnicka, H. Bieniok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
23. Ścibiorek Z. (2005), *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
24. Wróbel P. (2012), *Oczekiwania organizacji wobec jej pracowników*, w: *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
25. Zachariasz A. L. (2001), *Kultura, jej status i poznanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów.

Estera Piwoni-Krzeszowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Tomasz Małkus

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

METODYKA ORGANIZOWANIA WSPÓŁPRACY Z DOSTAWCĄ USŁUG LOGISTYCZNYCH

Streszczenie: Zakłócenia we współpracy z usługodawcą związane są zazwyczaj ze złym wyborem dokonywanym przez usługodawcę, z niewłaściwym przygotowaniem współpracy, a także z błędami popełnionymi w trakcie współpracy. Organizacja takiej współpracy wymaga więc zachowania odpowiedniej staranności. Zakresy i rodzaje działań przygotowawczych uzależnione są wprawdzie od przedmiotów zleczanych usług, ale w przypadku usług logistycznych należy wziąć także pod uwagę wpływ tej działalności na uzyskanie i zdolność do utrzymania przewagi konkurencyjnej przez zleceniodawcę. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propozycji metodyki, która ułatwia wybór usługodawcy odpowiadającego oczekiwaniom zleceniodawcy, a następnie prawidłowe przygotowanie współpracy wraz z zapewnieniem mechanizmów koordynacji codziennego współdziałania.

Słowa kluczowe: metodyka, usługi logistyczne, *outsourcing*, umowa z usługodawcą, współpraca.

METHODOLOGY FOR ORGANIZATION OF COOPERATION WITH PROVIDER OF LOGISTICS SERVICE

Abstract: Disturbances in cooperation with service provider are usually associated with choice of inappropriate provider, wrong preparation of cooperation, as well as with errors made during the collaboration. The organization of cooperation must therefore maintain the appropriate care. Although ranges and types of preparatory actions depend on the scope of outsourced service, but in the area of logistics, the impact of this activity on the ability to obtain and maintain a competitive advantage by the client should be also taken into account. The objective of the paper is to propose a methodology, that facilitates the selection of provider, corresponding to the expectations of the client, then the proper preparation of cooperation with mechanisms for coordination of daily interaction.

Keywords: methodology, logistics service, outsourcing, contract with service provider, cooperation.

Wprowadzenie

Współpraca z usługodawcami umożliwia zwiększenie elastyczności w zmiennych warunkach działania, ale może także skutkować zakłóceniami działalności zleceniodawcy. Zakłócenia te związane są zazwyczaj z wyborem niewłaściwego usługodawcy, z nieodpowiednim przygotowaniem współpracy, a także z błędami popełnionymi w trakcie współpracy. Organizacja takiej współpracy wymaga więc zachowania odpowiedniej staranności. Zakresy i rodzaje działań przygotowawczych uzależnione są wprawdzie od przedmiotów zleczanych usług, ale w przypadku usług logistycznych należy wziąć także pod uwagę wpływ tej działalności na uzyskanie i zdolność do utrzymania przewagi konkurencyjnej przez zleceniodawcę.

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji metodyki, która ułatwi wybór usługodawcy odpowiadającego oczekiwaniom zleceniodawcy, a następnie prawidłowe przygotowanie współpracy wraz z zapewnieniem mechanizmów koordynacji codziennego współdziałania. W prezentacji metodyki wykorzystano jako inspirację podejście zaproponowane przez W. Jakóbca [9] na potrzeby diagnozy organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego. W ramach metodyki uwzględniono charakterystykę współpracy z dostawcą usług logistycznych, prezentację procesu nawiązywania współpracy, charakterystykę proponowanych metod i technik, które powinny zostać uwzględnione w diagnozie oraz zalecenia wdrożeniowe opracowanej metodyki.

1. Charakterystyka współpracy z dostawcą usług logistycznych

W rozważaniach dotyczących celów podjęcia współpracy z dostawcą usług logistycznych warto rozróżnić formy tej współpracy, które wynikają z założeń dotyczących celów oraz związanej z nimi skali integracji działalności zleceniodawcy z usługodawcą. Przykładem typologii uwzględniającej wymienione kryteria podziału jest propozycja D. Browna i S. Wilsona [4]. W ujęciu tym autorzy zastosowali określenie poziomów *outsourcingu* (*outsourcing levels*). Dokonali oni rozróżnienia *outsourcingu* taktycznego, strategicznego oraz formy współpracy uznanej za najbardziej rozwiniętą formę *outsourcingu* transformacyjnego.

Pierwszy spośród wyróżnionych typów współpracy, określony jako *outsourcing* taktyczny, potraktowano jako narzędzie rozwiązywania bieżących problemów w działalności zleceniodawcy. Jako zasadnicze cele zastosowania takiego rozwiązania uwzględniono przede wszystkim: osiągnięcie oszczędności kosztów bezpośrednio po podjęciu współpracy z usługodawcą, wyeliminowanie potrzeby inwestowania w zasoby wykorzystywane w działalności powierzanej usługodawcy, dodatkowe środki pieniężne uzyskiwane w wyniku sprzedaży zasobów rzeczowych wykorzystywanych dotychczas do realizacji zlecanych usług, a także zmniejszenie stanu zatrudnienia. Taka forma współpracy z usługodawcą w logistyce może dotyczyć nieskomplikowanych zadań, związanych z załadunkiem i rozładunkiem, przewozem z użyciem standardowego sprzętu, a także magazynowania towarów, które nie wymagają zapewnienia szczególnych warunków podczas manipulacji i składowania. Udostępnianie własnego *know-how* przez usługodawcę związane jest zazwyczaj z uzyskiwaniem dodatkowego wynagrodzenia lub innych korzyści przewidzianych w umowie.

Wśród podstawowych celów współpracy w *outsourcingu* strategicznym zaakcentowano natomiast przede wszystkim możliwość skupienia większej ilości dostępnych zasobów zleceniodawcy na działalności podstawowej, rozszerzenie zakresu zlecanych zadań w porównaniu z *outsourcingiem* taktycznym, rezygnację zleceniodawcy z zaangażowania w nadzór usługodawców, ograniczenie liczby jednostek usługowych współpracujących w jednej dziedzinie ze zleceniodawcą. Związane jest to z zapewnieniem relacji partnerskich z usługodawcami, co zaakcentowali także w swojej pracy Ch.L. Gay i J. Essinger [5, s. 31]. W logistyce przedmiotem współpracy może być organizowanie zaopatrzenia zleceniodawcy w surowce, materiały czy półprodukty, realizacja zamówień od klientów zleceniodawcy (w zakresie kompletacji towarów i dostaw do nabywców), spedycja towarów wraz z realizacją ich przepływów w kanałach dystrybucji.

Trzeci spośród typów współpracy przedstawionych przez D. Browna i S. Wilsona, zaprezentowany również w pracy J.C. Linder [13] określony został jako *outsourcing* transformacyjny. W ramach takiej współpracy usługodawca dokonuje radykalnego przeprojektowania sposobów realizacji zleconych zadań, współuczestnicząc także we wprowadzaniu stopniowych, trwałych i znaczących usprawnień w działalności zleceniodawcy, w której uczestniczy jako usługodawca. Warto dodać, że w tym przypadku określenie zakresów kompetencji stron może być znacznie bardziej utrudnione, niż w poprzednio prezentowanych formach współpracy, ponieważ pracownicy obydwu jednostek mogą współdziałać we wspólnych zespołach zadaniowych, które powoływane mogą być m.in. do nadzorowania realizacji procesów wyodrębnionych nie tylko u zleceniodawcy, ale także pomiędzy daną jednostką a jej partnerami np. w łańcuchach dostaw. Z uwagi na wkład, jaki w realizację procesów związanych z przepływem towarów wnosi jednostka logistycz-

na, odgrywa ona także istotną rolę w rozwijaniu kwalifikacji logistycznych partnerów. Wśród przykładów takiej współpracy można wyróżnić organizowanie przez usługodawcę przepływów w procesie wytwórczym usługodawcy, a także przejęcie zadań w zakresie montażu finalnego produktów i dostarczania ich nabywcom.

W odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się potrzeby zleceniodawców rozwijane są oferty usługodawców. Na rynku usług logistycznych można bowiem wyróżnić zarówno jednostki świadczące wąskie zakresy usług transportowych, czy magazynowych, jak również inne, oferujące kompleksową obsługę logistyczną zleceniodawcy (samodzielnie lub wspólnie z podwykonawcami). Wśród wspomnianych jednostek usługowych występują również takie, które rozwinęły swoje oferty w kierunku obsługi całych łańcuchów dostaw.

Wiążące się ze współpracą z usługodawcą zagadnienie ryzyka współpracy, może być rozpatrywane z punktu widzenia teorii kosztów transakcji, prezentowanej szeroko przez wspomnianego O. Williamsona [19], T.L. Browna i M. Potoski [3] oraz przez J.K. Mastersa, G. Milesa D. Desousę i J.P. Orra [14], teorii agencji oraz teorii kontraktu niekompletnego, uwzględnionego m.in. w pracach O. Harta [7] oraz B. Bahli i S. Rivarda [1]. Warto dodać, że umowy (kontrakty) uznaje się za niepełne z powodu wystąpienia trudności w uzyskaniu kompleksowych informacji, dotyczących warunków przyszłej współpracy. Korzystając z założeń teorii agencji, należy również zauważyć, że w relacji agent – pryncypał jednostka będąca agentem zazwyczaj działa na rzecz własnego rozwoju (i realizacji własnych celów), reprezentując postawy oportunistyczne. Kwestie te akcentowali w swoich pracach O. Williamson [19], T.L. Brown i M. Potoski [3], O. Hart [7] oraz B. Bahli i S. Rivard [1].

2. Charakterystyka procesu nawiązywania współpracy z dostawcą usług logistycznych

Uwzględniając podejścia przedstawione w pracach J.K. Halvey'a i J. Murphy Melby [6], Ch.L. Gaya, J. Essingera [5], D. Browna i S. Wilsona [4] oraz M.J. Powera, K.C. Desousy i C. Bonfazi [18], w procesie przygotowania do współpracy z usługodawcą szczególnie znaczenie przypisuje się rozpoznaniu aktualnego stanu podaży usług logistycznych, wyborowi usługodawcy, badaniu umiejętności i wiarygodności usługodawcy oraz negocjacji warunków współpracy, a w ich następstwie – przygotowaniu i zawarciu umowy.

Jako główny cel rozpoznania aktualnego stanu podaży usług logistycznych potraktować można określenie potencjalnych usługodawców, którzy są w stanie spełnić określone wstępnie oczekiwania zleceniodawcy. Na podstawie informacji uzyskanych o usługodawcach tworzy się wstępną listę jednostek, z wyszczególnieniem oferowanych przez nich rodzajów usług. Lista ta umożliwia ewentualne korekty zakresu zadań przewidzianych wcześniej do zlecenia, w nawiązaniu do stanu rozwoju rynku dostępnych usług. Uściśla się także wymagania, które powinny zostać przedstawione usługodawcom jako kolejne kryteria ich selekcji. Warto dodać, że pomocne może być opracowanie na tym etapie rankingu usługodawców, który ułatwia późniejsze przygotowanie listy kooperantów rezerwowych po dokonaniu wyboru głównych usługodawców.

Kolejny z wyróżnionych etapów dotyczy wyboru dostawcy usług. Wtedy to powinny zostać opracowane kryteria wyboru, które odzwierciedlać będą przyczyny zlecenia usług oraz spodziewane korzyści i potencjalne zagrożenia związane z podjęciem współpracy. Należy w tym przypadku dokonać szczegółowej analizy wybranych uprzednio ofert. Użyteczne i zasadne jest opracowanie zestawu pytań do usługodawców, umożliwiających zarówno poznanie szczegółów ofert, jak również uzyskanie opinii o podstawowych warunkach współpracy, stawianych przez zleceniodawcę. W przypadku pominięcia odpowiedzi na jakiegokolwiek pytanie usługodawca powinien przynajmniej skrótowo wyjaśnić przyczyny takiej reakcji, przedstawiając równocześnie propozycję korekt. Istotne znaczenie ma również poznanie dotychczasowego doświadczenia i innowacyjności usługodawcy w realizacji rozpatrywanych zadań.

Uwzględnienie wśród pytań do usługodawcy (usługodawców) wymagań dotyczących oczekiwanego poziomu jakości usług określonych przez zleceniodawcę, stanowi punkt wyjścia do określania części po-

stanowień przyszłej umowy, jaką jest gwarancja jakości świadczonych usług (z ang: SLA – *Service Level Agreement*). Jeśli usługodawca odrzuca warunki zleceniodawcy, powinien podać przyczynę.

Z punktu widzenia zleceniodawcy informacje o kompetencjach usługodawcy są bardzo istotne, ale ważną rolę odgrywają również inne pytania, np. dotyczące charakterystyki wypracowanych sposobów realizacji rozpatrywanych rodzajów usług (technologie, samodzielna realizacja lub z podwykonawcami), rozwiązań w zakresie komunikacji ze zleceniodawcą oraz kształtowania relacji między partnerami [16, s. 87–88]. W przypadku usług ustandaryzowanych można ograniczyć się do zapytania o cenę.

Kolejnym z istotnych etapów, związanym z gromadzeniem informacji o usługodawcy, jest badanie jego zdolności do zachowania należytej staranności w ramach współpracy. Badanie to może być poprzedzone podpisaniem listu intencyjnego lub umowy przedwstępnej. Przedmiotem zainteresowania zleceniodawcy mogą być tutaj przede wszystkim zakres usług realizowanych samodzielnie przez badanego usługodawcę oraz przedmioty ewentualnych umów (lub porozumienia), jeżeli badany usługodawca korzysta z pomocy podwykonawców. Równie istotną kwestią w prezentowanym postępowaniu badawczym jest określenie doświadczenia, którego potwierdzeniem mogą być aktualne rekomendacje od innych zleceniodawców.

W prezentowanym badaniu umiejętności i wiarygodności usługodawcy odrębną kwestię stanowić może historia współpracy z dotychczasowymi zleceniodawcami. W tym zakresie warto wziąć pod uwagę okresy dotychczasowej współpracy ze zleceniodawcami (uwzględniając rodzaj i zakres zleconych usług), a także przyczyny rozwiązania umów z dotychczasowymi zleceniodawcami, ze szczególnym uwzględnieniem przypadków rozwiązania umów przed terminem zakończenia współpracy, przewidzianym w umowie. Znacznym ułatwieniem gromadzenia potrzebnych informacji może być wykorzystywanie przez rozważanego usługodawcę narzędzi internetowych (giełd transportowo-magazynowych, platform do zlecania i monitorowania takich usług). Narzędzia te umożliwiają często dostęp do historii realizacji dotychczasowych zleceń.

Warto dodać, że wcześniejsze przeprowadzenie badań należytej staranności w procesie rozpoznania rynku jest utrudnione. Wynika to z konieczności zapewnienia zleceniodawcy dostępu do informacji, które mogą stanowić tajemnicę usługodawcy. Informacje takie są zazwyczaj udostępniane dopiero po wykazaniu woli współpracy, którą może odzwierciedlać treść listu intencyjnego podpisanego przez usługodawcę z potencjalnym zleceniodawcą. Udostępnienie tych informacji w warunkach współpracy opartej o przepisy polskiego prawa może także nastąpić dopiero po zawarciu przez strony umowy przedwstępnej, z uwagi na ograniczone znaczenie przypisywane treści listu intencyjnego. Umowa przedwstępna jest prawnie wiążąca dla obydwu stron. Wprawdzie jej podpisanie utrudnia usługodawcy ewentualne wycofanie się z zamiaru współpracy, ale z pewnością sprzyja udostępnianiu informacji o dotychczasowej działalności usługodawcy. Poniesienie ewentualnych konsekwencji związanych z wycofaniem się z umowy przedwstępnej może okazać się jednak korzystne w warunkach ograniczonej wiarygodności usługodawcy i związanego z tym zagrożenia dla bezpieczeństwa działalności zleceniodawcy.

Proces negocjacyjny może być przeprowadzony po wstępnej akceptacji oczekiwań zleceniodawcy przez usługodawcę oraz akceptacji usługodawcy przez zleceniodawcę. W tym etapie pozyskiwania usługodawcy szczególne znaczenie ma wybór negocjatorów ze strony obydwu jednostek i zapewnienie odpowiedniego nastawienia przedstawicieli zleceniodawcy, odzwierciedlającego oczekiwania dotyczące warunków i efektów współpracy oraz związanego z tym przewidywanego okresu trwania umowy. Kwestie te zaakcentowane zostały m.in. w pracach Ch.L. Gaya, J. Essingera [5] oraz M.J. Powera, K.C. Desousy i C. Bonfazi [18].

Charakteryzując postawy stron przystępujących do negocjacji, wykorzystać można podejście przedstawione w pracy A. Koziny [12], który dokonał generalnego rozróżnienia postawy kooperacyjnej i konfrontacyjnej, wskazując charakterystyczne dla każdej z nich techniki negocjacyjne w czasie etapów: rozpoczęcia (otwierania), prowadzenia oraz zamykania negocjacji. Z punktu widzenia założeń współpracy z wyspecjalizowaną jednostką logistyczną, związanych ze znaczeniem przypisywanym działalności logistycznej w osiąganiu przewagi konkurencyjnej można przyjąć, że szczególnie przydatna jest w tym przypadku postawa kooperacyjna. Wyniki negocjacji mogą być zestawione w protokole porozumienia, stanowiącym podstawę opracowania przyszłej umowy [5, s. 107].

W treści umowy szczególne znaczenie odgrywa natomiast gwarancja jakości świadczonych usług SLA (z ang. – *Service Level Agreement*). Wykorzystując podejście przedstawione w pracy P. Bendora-Samuela [2], należy podkreślić, że kierownictwo powinno postrzegać uregulowań zawartych w tej części umowy w znacznie szerszym kontekście, niż tylko pomiar osiągnięć zleconego zakresu usług. Autor zwrócił szczególną uwagę na: kwestie okresowego szacowania kosztów samodzielnej realizacji zadań, które wykonuje usługodawca, stabilności dostępu do usług, czasu odpowiedzi na zgłoszone potrzeby ze strony zleceniodawcy (związany z szybkością dostarczenia nowej usługi), także na wpływ zleconych działań na różne jednostki organizacyjne zleceniodawcy i związaną z tym możliwość występowania sprzecznych poleceń kierownictwa poszczególnych jednostek wobec pracowników usługodawcy, na ponoszenie przez zleceniodawcę niektórych kosztów usługodawcy oraz zdolność usługodawcy do realizacji jego zobowiązań, dotyczących utrzymania jakości realizowanych usług na poziomie oczekiwanym przez zleceniodawcę [2, s. 36]. Ta część umowy musi być powiązana z planami awaryjnymi oraz z regulacjami dotyczącymi możliwości renegotjowania niektórych postanowień. Możliwość renegotjowania zwiększa elastyczność umowy w zmiennych warunkach działania. Jeśli zlecane są pojedyncze rodzaje ustandaryzowanych usług, jak np. przewóz towarów, ekwiwalentem umowy może być wystawiony list przewozowy.

3. Propozycje metod i technik organizowania współpracy z usługodawcą

W tabeli 1 przedstawiono propozycje metod i technik, których zastosowanie we wskazanych etapach poszukiwania usługodawcy i nawiązywania współpracy, powinny sprzyjać ograniczeniu ryzyka błędów związanych z rozpoznaniem rynku usług oraz zwiększyć prawdopodobieństwo wyboru wiarygodnego i rzetelnego usługodawcy.

Tabela 1. Propozycje metod i technik nawiązywania współpracy z dostawcą usług logistycznych

Etap procesu	Przydatne metody i techniki
Rozpoznanie aktualnego stanu podaży usług logistycznych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapytanie o informację (z ang. RFI – <i>Request For Information</i>) – kierowane do usługodawców w celu uzyskania informacji o stanie rozwoju ofert usług. 2. Lista kontrolna – dla potrzeb przygotowania zapytania o informację (RFI). 3. Porównanie oczekiwań zleceniodawcy z możliwościami rynku. 4. Porównanie możliwości usługodawców, dotyczących świadczenia usług, wstępne rankingi usługodawców według przyjętych kryteriów. 5. Gromadzenie informacji poprzez uczestnictwa w targach, raporty branżowe.
Wybór usługodawcy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapytanie o ofertę (z ang. RFP – <i>Request For Proposal</i>), skierowane wybranych (określonych) do usługodawców. 2. Lista kontrolna – wspomagająca przygotowanie zapytania o ofertę. 3. Zapytanie o cenę (z ang. RFQ – <i>Request For Quotation</i>) – dotyczy pozyskiwania usługodawcy dla potrzeb realizacji pojedynczych rodzajów zadań, gdzie specyfika aktywów używanych w transakcji jest niska, zakres powiązań infrastruktury i wyposażenia pomiędzy stronami jest niski. 4. List intencyjny. 5. Umowa przedwstępna.
Badanie rzetelności i wiarygodności usługodawcy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badanie należytej staranności (z ang. – <i>due diligence</i>), prowadzące w rezultacie do obustronnej akceptacji partnerów lub do ich odrzucenia. 2. Arkusz ocen usługodawcy/usługodawców. 3. Badanie dokumentacji działalności usługodawcy/usługodawców, a także aktualności rekomendacji wydanych takiej jednostce przez zleceniodawców (rekomendacją jest także potwierdzony status przedsiębiorcy uprzywilejowanego AEO (<i>Authorized Economic Operator</i>) w UE). 4. Wywiady z pracownikami usługodawcy (odpowiedzialnymi za współpracę z dotychczasowymi zleceniodawcami). 5. Sprawdzanie historii działań usługodawcy wśród użytkowników internetowych giełd transportowo-magazynowych czy platform, na których zleca się i monitoruje realizację usług logistycznych. 6. Gromadzenie informacji o historii działalności usługodawcy z Polskiej Izby Spedycji i Logistyki, ze źródeł internetowych (np. www.etransport.pl, www.spedycje.pl), przez wywiad gospodarczy. 7. Lista kontrolna – wspomagająca opracowanie arkusza ocen w ramach badań należytej staranności oraz analizę dokumentacji i przeprowadzenie wywiadów.

Etap procesu	Przydatne metody i techniki
Proces negocjacyjny oraz zawarcie umowy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Techniki negocjacyjne – na etapie otwierania negocjacji: ustalenie kolejności dyskutowanych kwestii – np.: najważniejsze i sporne na początek, prezentacja propozycji, technika „mierz wysoko”, „próbny balon” – dla uzyskania informacji o wyjściowych wymaganiach drugiej strony, odrzucanie pierwszej oferty, w etapie negocjacji właściwych: techniki integratywne (redukcja, kompensacja kosztów, dopasowanie, łączenie interesów), technika sytuacji hipotetycznej (co by było, gdyby), opóźnianie, w etapie zamykania negocjacji: działania prewencyjne (wprowadzanie celu nadrzędnego dla stron, absorpcja protestu, perswazja dla wykazania korzyści). 2. Lista kontrolna – w celu ujęcia wszystkich istotnych kwestii w negocjacjach. 3. Protokół porozumienia kończący poszczególne etapy lub całość procesu negocjacji (podpisany przez strony, jest podstawą przygotowania umowy). 4. Wykorzystanie umów nazwanych, takich jak np. umowa składu czy umowa przewozu w Kodeksie cywilnym jako wzorców ogólnych. 5. Zastosowanie <i>benchmarkingu</i> funkcjonalnego do kształtowania zakresu zagadnień w umowie (wspólnie z innym klientem usługodawcy z tej samej branży, oferując w zamian inne informacje).

Źródło: Na podstawie: [6; 5; 12; 4; 11; 18; 16; 10].

Przedstawione w tabeli metody i techniki są propozycjami autorów niniejszego artykułu. W literaturze fachowej, w której uwzględniono problematykę wdrażania *outsourcingu* (której przykłady wykorzystane zostały do opracowania zestawienia w tabeli) występuje szeroki zakres zróżnicowanych podejść, wykorzystywanych zwłaszcza w badaniu rzetelności usługodawcy, w negocjacjach warunków współpracy oraz w kształtowaniu warunków umów. Występują wśród nich zarówno propozycje, które można wykorzystywać uniwersalnie, niezależnie od dziedziny działalności, w której zlecane są zadania, jak również inne podejścia, charakterystyczne dla pojedynczych rodzajów działalności.

Zarówno sposób potraktowania przedstawionych etapów nawiązywania współpracy, jak również rodzaje zadań realizowanych w ich zakresie uzależnione są także od prezentowanego zakresu współpracy z usługodawcą i związanego z tym wpływu tej jednostki na działalność podstawową zleceniodawcy.

Z punktu widzenia rozpoznania zdolności usługodawców do świadczenia usług na poziomie jakości oczekiwanych przez zleceniodawców, warto zwrócić uwagę na rozwój internetowych źródeł informacji i dostępny obecnie szeroki zakres informacji nie tylko o stanie rozwoju rynku, ale także o poszczególnych przedsiębiorstwach działających na tym rynku. Istotne znaczenie odgrywają także dostępne giełdy internetowe, a także oferowane na rynku platformy współpracy zleceniodawców z firmami logistycznymi, w których tworzy się statystyki stanu wykonania przez usługodawców różnych zleceń.

4. Zalecenia wdrożeniowe prezentowanej metodyki

W dotychczasowych rozważaniach dotyczących organizowania współpracy z wyspecjalizowaną jednostką logistyczną, w szczególności w ramach etapu kształtowania warunków umowy, nie zostały uwzględnione kwestie ukształtowania zasad przekazania usługodawcy zleconych zadań oraz ustalenia czasu potrzebnego na pełne dostosowanie działalności stron do warunków współpracy. Zasady przekazania zadań są szczególnie istotne zwłaszcza, jeżeli wcześniej zleceniodawca realizował te zadania samodzielnie. Przedmiotem współpracy mogą być także nowe usługi, których zleceniodawca dotychczas nie potrzebował. Problem ustalenia okresu obustronnego dostosowywania się dotyczy zwłaszcza transakcji o wysokiej specyfice aktywów, co skutkuje potrzebą obustronnej synchronizacji infrastruktury i wyposażenia. Konsekwencją ujęcia tej kwestii w umowie jest uwzględnienie wśród oczekiwań zleceniodawcy w ramach gwarancji jakości świadczonych usług (SLA) dopuszczalnych rozbieżności pomiędzy docelowym stanem wielkości charakteryzujących osiągnięcia usługodawcy i wyniki wspólnej realizacji procesów a efektami uzyskiwanymi we wspomnianym okresie dostosowawczym. W przypadku zakresu oceny usługodawcy przykładami mogą być terminowość przewozów, poziom uszkodzeń w transporcie, błędy kompletacji towarów w magazynach. W ocenie wspólnych procesów uwzględnić można np. poziom gotowości do-

stawczej czy cykl dostawy. Należy jednak pamiętać o konieczności zapewnienia jak najkrótszego czasu potrzebnych dostosowań.

W przypadku potraktowania współpracy z usługodawcą jako elementu strategii zleceniodawcy zasadne wydaje się być powołanie w jego strukturze organizacyjnej stanowiska pełnomocnika kierownictwa przedsiębiorstwa do spraw koordynowania współpracy. Po stronie usługodawcy także powinna zostać wskazana osoba odpowiedzialna za współpracę z rozpatrywanym zleceniodawcą. Stanowiska tych osób jako koordynatorów współpracy należy uwzględnić w umowie.

Dostosowanie zakresu działań przewidzianych w przedstawionej metodyce w konkretnym przypadku współpracy powinno natomiast być uzależnione od:

- potrzeb dotyczących aktualizacji informacji o rynku usług (z uwagi na rozwój ofert oraz zmiany struktury konkurencji na wspomnianym rynku),
- wartości transakcji z usługodawcą – w warunkach zlecenia pojedynczych rodzajów nieskomplikowanych zadań pomocniczych, niskiej specyfiki aktywów i dużej liczby dostępnych usługodawców można dokonywać prostego wyboru na podstawie ceny usługi i rekomendacji,
- znaczenia współpracy z usługodawcą w strategii zleceniodawcy,
- wielkości skali wpływu usługodawcy na działalność podstawową zleceniodawcy – im jest ona wyższa, tym bardziej potrzebna jest staranność doboru usługodawcy, ale należy równocześnie wziąć pod uwagę aktualny wpływ logistyki na wyniki rynkowe zleceniodawcy.

Przedstawione zalecenia potraktowano jako zasadnicze z punktu widzenia tematyki niniejszego opracowania.

Podsumowanie

Propozycja metodyki organizowania współpracy z dostawcą usług logistycznych związana jest z aktualnym znaczeniem logistyki w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Inspiracją do opracowania tej metodyki stały się zarówno rozważania dotyczące współpracy przedsiębiorstw, prezentowane w literaturze przedmiotu i w źródłach internetowych, jak również poznane przez autorów przykłady zawierania umów i kształtowania relacji z jednostkami logistycznymi. Nakład pracy związany z wyborem usługodawcy uzależniony jest zazwyczaj od aspiracji zleceniodawcy, dotyczących efektów współpracy, a także od zakresu zleconych usług. Przedstawiona propozycja metodyki wydaje się szczególnie przydatna w warunkach długookresowej, złożonej współpracy, opartej o obustronne korzyści. Łączy się ona zazwyczaj z wysoką specyfiką aktywów wykorzystywanych w transakcji oraz ze znaczącą integracją działalności partnerów. Współpraca w takich warunkach uzależniona jest od dokonania starannego wyboru rzetelnego usługodawcy.

Metody i techniki ujęte w prezentowanym procesie podejmowania współpracy z usługodawcą potraktowane zostały jako przykłady użytecznych narzędzi. Ich uwzględnienie w metodyce związane jest przede wszystkim z potrzebą wyeksponowania istoty i sposobów rozwiązywania problemów w poszczególnych etapach organizowania współpracy z dostawcami usług logistycznych.

Bibliografia

1. Bahli B., Rivard S. (2003), *The Information Technology Information Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-based Perspective*, Journal of Information Technology, vol. 18.
2. Bendor-Samuel P. (1997), *Make Sure Your Outsourcer Deliveres on Promises*, Business Communications Review, vol. 27, iss. 8.
3. Brown T.L., Potoski M. (2003), *Managing Contrach Performance: A Transaction Costs Approach*, Journal of Policy Analysis and Management, vol. 22, iss. 2.

4. Brown D., Wilson S. (2005), *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley&Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
5. Gay Ch.L., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Halvey J.K., Murphy Melby B. (2000), *Business Process Outsourcing. Process, Strategies and Contract*, John Wiley&Sons Inc., New York, Chichester, Brisbane, Weinheim, Toronto, Singapore.
7. Hart O. (1995), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Clarendon Press, Oxford.
8. *Internetowy portal informacyjny firm spedycyjnych* (2013), www.spedycje.pl.
9. Jakóbiec W. (1987), *Metodyka diagnozy organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
10. Kasprzak W. (2008), *Uprzywilejowany przedsiębiorca, czyli AEO w łańcuchach dostaw*, *Logistyka*, nr 2.
11. *Kodeks cywilny*, Dz. U. z dnia 23 kwietnia 1964 r., nr 16, poz. 93 z późn. zm.
12. Kozina A. (2004), *Techniki negocjacji fuzji i przejęć przedsiębiorstw*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Tarnów.
13. Linder, J.C. (2004), *Outsourcing as a Strategy for Driving Transformation*, *Strategy&Leadership*, vol. 32, iss. 6.
14. Masters J.K., Miles G., Desouza D., Orr J.P. (2004), *Risk Propensity, Trust and Transaction Costs in Relational Contracting*, *Journal of Business Strategies*, vol. 21 iss. 1.
15. *Ogólne Polskie Warunki Spedycji 2010* (2013), Polska Izba Spedycji i Logistyki, www.pisil.pl.
16. *Outsourcing w praktyce* (2011), red. D. Ciesielska, M.J. Radło, Poltext, Warszawa.
17. *Portal informacyjny branży transportowej* (2013), www.etransport.pl.
18. Power M.J., Desousa K.C., Bonfazi C. (2010), *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa.
19. Williamson O. (1998), *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Anna Sabat

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ANALIZA METODY ŻYWEGO LABORATORIUM JAKO INSTRUMENTU WDRAŻANIA INNOWACJI

Streszczenie: Opis możliwości wdrażania innowacji dzięki zastosowaniu metody żywych laboratoriów, które stanowią nowatorskie przedsięwzięcie na świecie, stanowi próbę usystematyzowania dotychczas wypracowanych elementów i weryfikację założeń niezbędnych do dalszego rozwoju tej rozwojowej dziedziny.

W artykule autorka przedstawia metodę żywych laboratoriów. Stanowi on wstęp do realizacji dalszych badań. Przeprowadzona pogłębiona analiza źródeł literaturowych i dokumentów źródłowych jest punktem wyjścia do realizacji szczegółowych prac badawczych nad możliwością rozwoju idei żywych laboratoriów. Oparto się zarówno na powyższej analizie, jak i na wstępnym badaniu małych i średnich przedsiębiorstw działających w Kieleckim Parku Technologicznym, gdzie w Polsce realizowany jest projekt pilotażowy CentraLab (budowy żywego laboratorium) z zastosowaniem wywiadu niestandardowanego, niestrukturalizowanego [4, s. 83].

Słowa kluczowe: żywe laboratoria, innowacyjność, przedsiębiorstwa.

THE ANALYSIS OF THE LIVING LAB METHOD AS AN INSTRUMENT TO IMPLEMENTATION OF INNOVATION

Abstract: Description of the possibility of innovation through the use of live laboratory methods that are innovative project in the world, is an attempt to systematize the previously developed components and verification of the assumptions necessary for the further development of the prospective field.

In this article the author presents a method of living labs. It is an introduction to the implementation of further research. Conducted in-depth analysis of literature sources and source documents is the starting point for the implementation of the detailed work on the possibility of the development of the idea of living labs. Was based both on the above analysis and the preliminary study of small and medium-sized enterprises operating in Kielce Technology Park, where in Poland is implemented pilot project CentraLab (building living laboratory).

Keywords: living laboratories, innovation, enterprise.

Wprowadzenie

Artykuł został napisany na podstawie badań wstępnych opartych na *desk research* (pogłębionej analizie źródeł literaturowych i dokumentów źródłowych) oraz wywiadach swobodnych z przedsiębiorstwami sieci MSP i instytucjami otoczenia biznesu, które uczestniczą w badaniu metodą żywych laboratoriów. Warto nadmienić, iż analiza danych zastanych będzie kontynuowana na wszystkich etapach realizacji badania. Inspiracją do zajęcia się tematem było opracowanie ekspertyzy dla Kieleckiego Parku Technologicznego zawierającej analizę przebiegu projektu żywych laboratoriów oraz założenia i rekomendacje dla kontynuacji i rozszerzenia przedsięwzięcia.

Autorka postawiła hipotezę, że zastosowanie sposobu zarządzania wiedzą poprzez metodę żywych laboratoriów wpływa na wzrost konkurencyjności produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo,

stwarza korzystne warunki dla rozwoju innowacyjności i przyspiesza transfer technologii. Cele pracy badawczej zawierają się w trzech obszarach: poznawczym – dokonania analizy, jak funkcjonują systemy zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach, naukowo-badawczym – w celu stworzenia nowego modelu zarządzania wiedzą opartego na metodzie żywych laboratoriów oraz aplikacyjnym: analizie możliwości wdrożenia modelu do przedsiębiorstw.

Niniejszy artykuł jest próbą przedstawienia metody żywego laboratorium jako instrumentu wdrażania innowacji, który stanowi element procesu badawczego obejmującego okres VII 2013–XII 2014 r.

1. Koncepcja żywych laboratoriów w literaturze

Żywe laboratoria (*Living Labs*) stanowią realną możliwość wdrażania innowacji, czyli tworzenia otwartych innowacji dzięki współpracy różnych podmiotów (np. producentów) z użytkownikami, którzy inspirują ten proces i mogą stanowić jego siłę napędową. Żywe laboratorium stwarza środowisko, w którym innowacje powstają przy użyciu procesów testowania i eksperymentowania jako efekt wspólnej pracy obu stron [10].

Komisja Europejska określa żywe laboratoria jako: „Publiczno-Prywatno-Obywatelskie Partnerstwa (Public-Private-People Partnerships (PPPP)) na rzecz napędzanych przez użytkowników otwartych innowacji” [7]. Europejska Sieć Żywych Laboratoriów (The European Network of Living Labs – ENoLL) to wspólnota mająca na celu systemowe wzmocnienie procesów innowacyjnych oraz wspierane rozwoju i rozprzestrzenianie idei otwartych innowacji z dużym udziałem użytkowników w całej Europie i poza nią.

Żywe laboratoria obecne są w źródłach literaturowych na świecie od 2009 r., jednakże ich żywiołowe (spontaniczne) powstawanie rozpoczęło się w 2004 r. Pomimo funkcjonowania prawie dekadę w całej Europie wciąż brakuje badań empirycznych w zakresie praktycznego wdrożenia metody [26].

Przegląd literatury wskazuje na istnienie niewielu publikacji dotyczących prezentacji i publikujących badania na temat żywych laboratoriów [9].

Kompleksowy przegląd literatury na temat *Living Labs* jeszcze nie istnieje. Badania i dyskusje prowadzone na podstawie doświadczeń z więcej niż jednym żywym laboratorium podejmuje Ballon [1], Niitamo [15], Eriksson [6]. Ballon np. przedstawia przegląd 18 przypadków, gdzie poddano eksperymentom platformy technologiczne z Finlandii, Wielkiej Brytanii i Holandii. Spośród recenzowanych publikacji można wyłonić 3, które zapewniają dość szczegółowe opisy żywych laboratoriów w aspekcie kreowania innowacji i procesów rozwojowych [13].

2. Innowacyjność

Pojęcie innowacji pochodzi z języka łacińskiego (*innovare* – „tworzenie czegoś nowego”). Innowacja jest procesem polegającym na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania. Efektywność wprowadzanych nowatorskich rozwiązań można uznać za kluczowy element przy określaniu innowacyjnych przedsięwzięć w biznesie. Pojęcie innowacyjności wprowadził do nauk ekonomicznych J.A. Schumpeter. Innowacja jest procesem polegającym na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzeniu ich do praktycznego zastosowania. Według D. Beggina innowacje to „zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji” [2, s. 41]. Traktując tę definicję jako punkt wyjścia, zasadne staje się poszerzenie modelu zarządzania wiedzą o metodę żywych laboratoriów jako instrumentu wdrażania innowacji [21].

Aby organizacja odniosła sukces, musi przede wszystkim być inteligentna (o rozbudowanych zasobach intelektualnych, a nie materialnych), elastyczna (oznacza to, że powinna być gotowa do szybkich inwestycji i dezinvestycji) i inwestować w swoich pracowników i badania nad rozwojem firmy. Powinna

mieć niskie koszty stałe, a w swym działaniu musi wykazywać się kooperatywnością (co oznacza, że ma szukać rozwiązań zakładających współdziałanie, a nie konkurencję).

W nowej gospodarce dużą rolę odgrywa innowacyjność. Przedsiębiorstwo powinno posiadać zasoby intelektualne trudne do skopiowania oraz dające możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Wartość rynkowa zależna jest od jego kapitału intelektualnego, który powinien być umiejętnie wykorzystany. Pracownicy natomiast powinni rozwijać się wraz z organizacją (tworząc tzw. inteligentną organizację), a przy tym podnosić swoje kwalifikacje i zdobywać nowe. Równie ważnymi aspektami, które powinien uwzględnić kapitał ludzki, są kreatywność oraz innowacyjność przedsiębiorstwa. Kapitał strukturalny powinien skupiać się na zdolności organizacyjnej (w tym na fizycznych systemach stosowanych do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego). Na ten kapitał składają się trzy jego rodzaje:

- organizacyjny – do niego zaliczają się inwestycje przedsiębiorstwa (przede wszystkim systemy zarządzania) oraz filozofia przyspieszająca przepływ wiedzy (zarówno w organizacji, jak i poza nią);
- innowacyjny – zwraca uwagę na umiejętności odnowy i skutki innowacji w formie własności intelektualnej, chronionych praw handlowych oraz innych aktywów niematerialnych potrzebnych do stworzenia i szybkiego wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług;
- procesów – odnosi się do procesów pracy, techniki (np. ISO 9000) i programów pracowniczych zwiększających i wzmacniających efektywność wytwarzania lub dostawy usług; zawierający się w nim kapitał kliencki opisuje stosunki przedsiębiorstwa z klientami – są to stosunki inne niż z pracownikami i partnerami biznesowymi i są one niezwykle ważne oraz potrzebne dla określania wartości przedsiębiorstwa [5, s. 34–35].

Innowacyjność jest dla polskich przedsiębiorstw i gospodarki konieczna do uzyskania w przyszłości korzystnej pozycji w gospodarce światowej [17, s. 34]. Innowacyjność jest pożądaną cechą społeczeństwa i każdego obszaru, w tym zwłaszcza gospodarki administracji [19, s. 18]. Działalność innowacyjną przedsiębiorstw należy traktować jako zasadniczy czynnik postępu ekonomicznego i cywilizacyjnego, który sprzyja rozwojowi, utrzymaniu dobrej pozycji na rynku i wzrostowi efektywności działania. W teorii zarządzania działalnością gospodarczą przez pojęcie innowacji rozumie się: wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub też doskonalenie już istniejących, wprowadzenie nowego lub doskonalenie dotychczasowego procesu produkcyjnego, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowych surowców i półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji produkcji [20].

Wdrożenie metody żywego laboratorium do analizy działalności przedsiębiorstwa może przyczynić się do wynajdowania nowych możliwości. Innowacyjne społeczeństwo i współpraca zależą od jakości zasobów pracy, a tempo postępu technologicznego, głównego źródła wzrostu gospodarczego we współczesnych gospodarkach, jest uzależnione od jakości kapitału ludzkiego jako umiejętności wytwarzania wiedzy naukowo-technicznej, zdolności wprowadzania nowoczesnych rozwiązań. O rozwoju innowacyjności decyduje dostępność i intensywność wykorzystywania kapitału ludzkiego i zdolność do systematycznego wzmacniania jego jakości, co przyczynia się do zwiększenia wydajności całej sieci MSP.

Postępujący gwałtowny rozwój technologii, sztucznej inteligencji, a także wzrost szybkości i wielkości zmian powoduje konieczność adaptacji przedsięwzięć (strategie optymalizacji i przewidywania przyszłości stają się mniej efektywne od adaptacji, o czym mogą świadczyć np. wypowiedzi uznanych osobowości, które nieprawidłowo formułowały kierunki potencjalnego rozwoju¹).

Naprzeciw siebie stają więc dwie koncepcje – zwiększanie zmian w środowisku z jednej strony, a z drugiej potrzeba relatywnie stabilnej architektury przedsiębiorstwa jako niezbędnej podstawy do zarządzania strategicznego. Skuteczność i sukces menedżerskiej pracy zależą nie tylko od dobrego wykonania poszczególnych działań, lecz także efektywnej integracji tych elementów w jedną całość, włączając współpracę w sieci. Sieć CentraLab daje przedsiębiorcom gotowe narzędzia ułatwiające błyskawiczną zmianę i elastyczną adaptację do otoczenia.

¹ „I think there is a world's market for maybe five computers” – T. Watson, prezydent IBM, 1943; „There is no mason anyone would want a computer at home” – Ken Olson, założyciel DEC, 1977; „640K ought to be enough for anybody” – Bill Gates, 1981.

3. Żywe laboratorium jako instrument wdrażania innowacji

W projekcie Europy Środkowej o nazwie „Central European Living Lab Innowacji Terytorialnej (Central Lab)” (2011–2014) uczestniczy Kielecki Park Technologiczny. Projekt ma na celu przekształcenie Europy Środkowej w laboratorium szeroko idącej innowacyjności, w tym wymiarów społecznych i organizacyjnych oraz technologicznych. Zadaniem Kieleckiego Parku Technologicznego jest stworzenia sieci mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, związanych z wzornictwem przemysłowym i użytkowym oraz branżą ICT z wykorzystaniem nowych technologii i zastosowaniem w niej metody żywych laboratoriów. Kielecki Park Technologiczny promuje metodę *Living Labs*, skupiając swoje badania na ludziach – ich wymaganiach i oczekiwaniach. Osoby oceniające testowane produkty sugerują, co należy w nich zmienić i poprawić. Idea ta odnosi się do budowania relacji prosumenckich [11], gdzie klienci stają się współproducentami nabywanych dóbr.

Nowoczesna metoda prowadzenia prac nad rozwijaniem produktów opiera się na innych założeniach niż dotychczas. *Living Labs* oznacza miejsca (mogą to być całe miejscowości, kampusy, parki technologiczne, centra innowacji i transferu technologii itp.), gdzie tworzone są innowacje. To, co wyróżnia metodykę *Living Labs*, to fakt, że człowiek (konsument) jest źródłem innowacji, a nie tylko jej odbiorcą.

Na zastosowanie metodologii żywych laboratoriów pozwala zjawisko zacierania się granic pomiędzy wytwarzaniem a konsumpcją. Dotychczasowe badania wykazały również, że istotnym czynnikiem, który wpływa na zarządzanie przedsiębiorstwem, jest świadomość całej firmy przejawiająca się stopniem integracji i otwartością na nawiązywanie relacji z zewnętrznymi podmiotami, a budowanie sieci jest warunkiem kluczowym i gwarantującym osiągnięcie pożądanego efektu dla rozwoju idei żywych laboratoriów. W dużym stopniu zachowania organizacyjne, takie jak skłonność do dzielenia się wiedzą, włączenie procesów zarządzania do codziennej pracy i traktowanie tego jako priorytetu, sprawna komunikacja, zaufanie i otwartość stanowią fundamentalne strategie do wdrażania przez świętokrzyskich przedsiębiorców. Rozwiązania innowacyjne w organizacji w dużym stopniu są przekazywane za pomocą obserwacji, podczas obcowania z osobą bardziej doświadczoną, poprzez doświadczenie, analizę i wyciąganie wniosków (rozwiązania możliwe dzięki żywym laboratoriom). Przedsiębiorstwo, które jest skoncentrowane na pokonywaniu barier i wzroście efektywności podczas wdrażania strategii rozwojowych, może liczyć na dalsze sukcesy. Kreowanie konkurencyjności w sieci jest procesem złożonym, jednakże o wiele bardziej efektywnym niż rozwój pojedynczych organizacji [3]. Współpraca generująca synergię dzięki żywym laboratoriom może zostać doprecyzowana i skonstruowana na miarę potrzeb poszczególnych członków sieci.

Kształtowanie modelu współpracy przedsiębiorstw sieci, warunków do generowania synergii, zdefiniowania szans i barier rozwoju będzie stanowić wypadkową różnych oddziaływań. Modele rozwoju nie mogą być planowane, a jedynie odkrywane, dlatego idea żywych laboratoriów perfekcyjnie wpasowuje się w realizację procesu badawczego, w którym kluczowe jest uczestnictwo partnerów i decydentów, które prowadzi do realizacji i rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych, opartych na idei efektywności i użyteczności dla użytkownika końcowego.

Celem nadrzędnym stosowania żywych laboratoriów jest budowa kompleksowych systemów dostarczania dóbr. W gospodarce rynkowej celem staje się nie tylko zaoferowanie jednorazowej usługi czy jednostkowego produktu (pomiędzy którymi granica również się zaciera), ale zaoferowanie zintegrowanego systemu i pakietów użytkowych, a wydaje się, że jedyną możliwą formą ich stworzenia i sprawdzenia są właśnie żywe laboratoria.

Wspomniane zjawisko zacierania się granic wiąże się nie tylko ze zdefiniowaniem granicy pomiędzy klientem a usługodawcą, ale również bezpośrednio z coraz częściej przełamywanym rozdzieleniem popytu i podaży. Nowoczesne systemy dostarczania dóbr wykorzystują złożone łańcuchy produkcyjno-usługowe, a jednocześnie aktywnie włączają konsumenta w ich interaktywne kreowanie. Często to właśnie sieć interakcji między wytwórcą i konsumentem dóbr tworzy wartość dodaną w gospodarce opartej na wiedzy [22].

Realizacja projektu CentraLab umożliwi budowę właśnie takiej sieci oraz rozwój więzi z konsumentami, co bezpośrednio prowadzi do wzrostu konkurencyjności firm sieci.

Realizacja projektu dla sieci MSP zapewnia formowanie kompleksowych systemów dostarczania dóbr, przede wszystkim usług społecznych i dóbr społecznie pożądaných. Rewizja spojrzenia na kwestię efektywności wykorzystania zasobów poprzez stworzenie żywego laboratorium wpływa na samowiedzę społeczną oraz sprzyja innowacjom społecznym zarówno w modelu biznesowym B2B, jak i wśród grupy prosumentów.

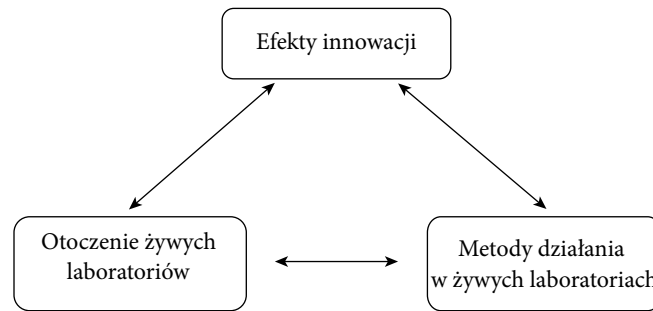
Przyjęcie jako kluczowego kryterium świadczenia usług – użyteczności i efektywności zapewnionej dzięki żywym laboratoriom – służy trwałemu rozwiązywaniu określonych problemów społecznych.

Analiza SWOT sektora MSP (wykonana przez autorkę artykułu na potrzeby ekspertyzy zamówionej w ramach projektu CentraLab) wykazała, że czynnikami, które należy podkreślać i wzmacniać, są możliwości sektora usług, powszechny dostęp do Internetu kreujący rozwój branży ICT, rozwój obszarów chronionych (turystyka), centralne położenie geograficzne i wysoka zdolność do adaptacji oraz chłonność innowacji. Zagrożeniem dla rozwoju przedsiębiorstw może być brak odpowiednich zabezpieczeń w branży IT powodujący nadużycia, brak kapitału, niesprzyjające warunki prowadzenia działalności gospodarczej (bariery biurokratyczne)².

Rezultaty realizacji programu pilotażowego umożliwiły rozwój sieci przedsiębiorstw biorących w nim udział. Zaangażowanie się w nurt nowego podejścia prosumenckiego, uwydatnionego przez zastosowanie metodologii żywych laboratoriów, daje szerokie możliwości zastosowawcze w sieci MSP. Upowszechnianie wypracowanych rozwiązań poprzez powielanie systemów i procedur (standardów) wpisuje się w jedną z najbardziej efektywnych form poprawy jakości w organizacjach województwa świętokrzyskiego, która – poparta badaniami – stała się priorytetem przy realizacji projektów samorządowych. Żywe laboratoria wpisują się doskonale w ustandaryzowanie, tworzenie systemów, strategii i procedur w sektorze MSP województwa świętokrzyskiego, który jest badany od wielu lat, a został zapoczątkowany na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach przez grupę badawczą Instytutu Zarządzania w ramach grantu KBN w latach 2002–2003 o numerze: 2H02D pod nazwą „Instytucjonalizacja otoczenia biznesu a wzrost konkurencyjności podmiotów gospodarczych regionu świętokrzyskiego”. Zbadano 112 przedsiębiorstw i instytucji otoczenia, łącznie w badaniu przeanalizowano odpowiedzi 675 respondentów kadry zarządzającej i właścicielskiej). Wyniki potwierdzały brak standaryzacji w 65% przedsiębiorstw, późniejsze badania własne pracowników instytutu, m.in. w ramach badania „Wpływ otoczenia biznesu na wzrost konkurencyjności regionów w Unii Europejskiej” o numerze: 459/W/07 w latach 2005–2008, w których jedno z pytań do przedsiębiorców związane było z zagadnieniami dotyczącymi spisanej dokumentacji firmy (strategii, planów, procesów), z czego jednoznacznie wynikało, że w badanej grupie 650 przedsiębiorstw niespełna połowa posiada takie dokumenty. Badania realizowane w 2008 r. przez Świętokrzyską Agencję Rozwoju Regionu w ramach projektu: „Centrum Rozwoju Klastrow Świętokrzyskich” na grupie 1050 instytucji i przedsiębiorstw wykazały, że w odpowiedzi na pytanie, ile przedsiębiorstw posiada spisane standardy i strategię rozwoju, prawie 70% przedsiębiorstw nie posiada dokumentacji. Badania przeprowadzone w ramach projektu „Regionalnej Strategii Innowacji” etap I w latach 2008–2009 w dokumencie: „Wyniki badań przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego” jednoznacznie stwierdzają braki standardów i dokumentacji dotyczących długofalowej strategii rozwoju dla 53% spośród przebadanych 300 przedsiębiorstw.

Opracowanie standardów dla przedsięwzięć związanych z budową żywych laboratoriów dla sieci małych i średnich przedsiębiorstw pociąga za sobą konieczność ustandaryzowania również działalności samych firm, które posiadając procedury i standardy (niekoniecznie jeszcze ISO), będą w stanie łatwiej wdrożyć innowacyjne metody tworzenia nowych produktów czy badawczo-rozwojowe w ramach żywych laboratoriów.

² Opracowanie na podstawie analiz gospodarczych, badań własnych oraz [23].



Powiązania w żywych laboratoriach

Źródło: Na podstawie: [24]

Na rysunku została pokazana triangulacja zachodząca pomiędzy środowiskiem żywych laboratoriów, metodami tworzenia żywych laboratoriów a wynikiem innowacji. Rysunek został oparty na badaniach przeprowadzonych w Belgii nad trzema żywymi laboratoriami [25]. Jest przedstawieniem powiązań między budulcem żywych laboratoriów (którym jest środowisko i sposoby badania) a ich wpływem na efekty (innowacje). Trójkąt składa się z trzech filarów i głównych cech, otoczenie żywych laboratoriów obejmuje: infrastrukturę techniczną, zasady działania ekosystemu, poziom otwartości, zaufanie, charakterystykę społeczności (m.in. kapitału intelektualnego). Metody działania w żywych laboratoriach obejmują sposoby ewaluacji rozwijanych produktów, kontekst badawczy, sposoby współtworzenia i określania roli użytkownika [24, s. 8].

Podsumowanie

Living Lab jest otwartym na użytkownika innowacyjnym ekosystemem badania i próbowania procesów innowacyjnych pomiędzy nauką–biznesem–użytkownikami a samorządami. Integralną częścią idei jest budowanie sieci współpracy. Na podstawie analizy efektywności projektu pilotażowego stwierdzono, że żywe laboratorium może być przeznaczone do zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron, w szczególności społeczności użytkowników, na wczesnym etapie badań i innowacji do odkrywania pojawiających się scenariuszy, zwyczajów i zachowań. Żywe laboratorium wnosi ze sobą rozwój technologiczny i zwiększa siłę rynkową dzięki różnorodności poglądów, analizy ograniczeń we wczesnej fazie powstawania innowacji oraz jest doskonałym przykładem na stworzenie systemu zarządzania i dzielenia się wiedzą. Istnieje potrzeba przeprowadzenia badań nad żywymi laboratoriami, opracowania standardów i rozszerzania idei w Polsce o inne branże (np. stworzenie autonomicznego domu pasywnego, który zamieszkuje potencjalni klienci, a ich opinie i rekomendacje służą do udoskonalenia produktu).

Bibliografia

1. Ballon P., Pierson J., Delaere S. (2005), *Test and Experimentation Platforms for Broadbandinnovation: Examining European Practice*, The 16th European Regional Conference by the International Telecommunications Society, Porto, Portugal, September 4–6.
2. Begg D. (1997), *Mikroekonomia*, Toruń.
3. Castells M. (2007), *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Czakon W. red. (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.

6. Eriksson M., Niitamo, V.P., Kulkki S., Hribernik K.A. (2006), *Living Labs as a Multi-Contextual R&D Methodology*, The 12th International Conference on Concurrent Enterprising: Innovative Products and Services through Collaborative Networks, ICE 2006, Milan, Italy, June 26–28.
7. *European Commission Information Society and Media, Unit F4 New Infrastructure Paradigms and Experimental Facilities* (2009), *Living Labs for User-driven Open Innovation. An Overview of the Living Labs methodology, Activities and Achievements*, January.
8. EU's Growth Strategy: Europe 2020.
9. Følstad A. (2008), *Living Labs for Innovation and Development of Information and Communication Technology: A Literature Review*, Electronic Journal of Virtual Organisations (EJOV) 10, Special Issue on Living Labs, Oslo, Norway.
10. Informacja opracowana w ramach projektu systemowego PARP: „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji” (2012), współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa.
11. Kelly K. (2001), *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa.
12. Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Kusiak, A. (2007), *Innovation: The Living Laboratory Perspective*, Computer-Aided Design and Applications, 4 (6), s. 863–876.
14. Mirijamdotter A., Ståhlbröst A., Sällström A., Niitamo V-P, Kulkki S. (2006), *The European Network of Living Labs for CWE – User-centric Co-creation and Innovation*, E-Challenges, Barcelona, Spain, October 25–27.
15. Niitamo V.P., Kulkki S., Eriksson M., Hribernik K.A. (2006), *State-of-the-art and Good Practice in the Field of Living Labs*, The 12th International Conference on Concurrent Enterprising: Innovative Products and Services through Collaborative Networks, ICE 2006, Milan, Italy, June 26–28.
16. Okoń-Horodyńska E. (2010), *Role of the Foresight Projects in the Research on Competences for the Future*, Transformations in Business & Economics, JEL, JCR, May 25.
17. Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.
18. Pierson J., Lievens B. (2005), *Configuring Living Labs for a ‘Thick’ Understanding of Innovation*, in Conference proceedings of EPIC 2005 (Ethnographic Praxis in Industry Conference), Redmond, WA, November 14–15.
19. Pomykałski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Łódź.
20. Rytelewska G. (2005), *Bankowość detaliczna. Potrzeby, szanse i zagrożenia*, PWE, Warszawa.
21. Sabat A. (2013), *Model efektywnego wykorzystania wiedzy dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 10 (765).
22. Schmid G. (2003), *Beyond Conventional Service Economics*, Berlin, Discussion Paper FS I-2003.
23. Strategia Rozwoju Kraju 2020.
24. Veekam C. (2013), *Characteristics and Their Outcomes in Living Labs: A Flemish-Finnish Case Study*, Brussels 2013.
25. Veekam C. (2012), *The Impact of the Organizational Setup of Living Labs on the Innovation Process: A Case Study Between Different Living Lab Approaches in Flanders*, Brussels, Belgium.
26. Veekman C., Schuurman D., Leminen S., Westerlund M. (2013), *Linking Living Lab Characteristics and Their Outcomes: Towards a Conceptual Framework*, Technology Innovation Management Review, December.

Maja Sajdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ATRYBUTY ZWINNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA – PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie: Brak właściwego podejścia biznesowego sprawia, że przedsiębiorstwa na rynku funkcjonują w niepewnych warunkach, zwłaszcza kiedy mowa o zmianach rynkowych, fluktuacjach popytu lub pojawiających się nowych formach konkurencji. W wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych przewaga konkurencyjna, a nawet ich przetrwanie, może zależeć od zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na często zmieniające się, nieprzewidywalne zmiany, związane zwłaszcza ze sprostaniem specyficznym wymaganiom klientów. Wynika to z nastania czasów, w których zmiana stała się najistotniejszą cechą charakteryzującą otoczenie gospodarcze przedsiębiorstwa. Tempo zmian jest znacznie szybsze niż kiedykolwiek wcześniej, co stanowi nie tylko duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, ale również zmusza je do wyboru orientacji strategicznej umożliwiającej sprostanie zmieniającym się wymaganiom klientów i dostosowanie działań do wykorzystywania szans rynkowych. Celem artykułu jest identyfikacja atrybutów zwinnego przedsiębiorstwa oraz prezentacja wyników badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w Polsce na przełomie grudnia i stycznia 2012/2013 roku przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Słowa kluczowe: zwinność przedsiębiorstwa, atrybuty zwinności.

ATTRIBUTES OF AN AGILE COMPANY – THE PRESENTATION OF RESEARCH RESULTS

Abstract: The lack of proper business attitude results in the lack of confidence of companies on the market especially when market changes, demand fluctuations and new forms of competition are concerned. In many production companies, competitive advantage and even their survival may depend on the companies ability to the reaction to unpredictable changes including meeting customers' specific needs. It stems from the fact that in the business era which has begun, a change has become the most important feature defining the companies' business environment. The pace of changes is faster than anytime before, which not only accounts for a significant challenge for a company but also makes companies choose their strategic orientations enabling them to meet the changing requirements of customers and to adjust their activities to the market's opportunities. The aim of this article is the identification of the attributes of an agile company and the presentation of the empirical research which was conducted in Poland at the turn of December 2012 and January 2013 by the Department of Strategic Management at Poznan University of Economics.

Keywords: agility of the company, attributes of an agile company.

Wprowadzenie

Istotnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest prowadzenie działalności w trudnym i nieprzyjaznym otoczeniu. Jak zauważa M. Porter [2, s. 1], przez prawie dwie ostatnie dekady menedżerowie uczyli się nowych reguł gry. Dostrzeżono, że przedsiębiorstwa muszą być wystarczająco elastyczne, by szybko reagować na zmiany, jakim ulegają rynki, i łatwo przyjmować nowe zasady walki konkurencyjnej. Pozycjonowanie, które było niegdyś sednem każdej strategii, straciło na znaczeniu. Uważa się je za

zbyt statyczne w relacji do dzisiejszych dynamicznych rynków i zmieniających się technologii. Panujący obecnie dogmat mówi o tym, że konkurenci potrafią szybko zdublować każdą innowację, a przewaga konkurencyjna – w najlepszym znaczeniu – ma charakter tymczasowy.

Wynika to z nastania ery biznesowej, gdzie zmiana stała się najistotniejszą cechą charakteryzującą otoczenie gospodarcze przedsiębiorstwa. Tempo zmian jest znacznie szybsze niż kiedykolwiek wcześniej, co stanowi nie tylko duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, ale również zmusza je do podejmowania wyboru orientacji strategicznej umożliwiającej sprostanie zmieniającym się wymaganiom klientów i dostosowanie działań do wykorzystywania szans rynkowych.

Celem artykułu jest identyfikacja atrybutów zwinnego przedsiębiorstwa oraz prezentacja wyników badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w Polsce na przełomie grudnia i stycznia 2012/2013 roku. przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

1. Atrybuty zwinnego przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele definicji zwinności. Podsumowując ten dorobek, można wyróżnić cztery odmienne motywy zwinności najczęściej wymieniane przez autorów definicji. Wyróżnia się: zaspokojenie potrzeb klienta, przewagę konkurencyjną, przetrwanie w trudnych warunkach oraz chęć osiągnięcia wyższej efektywności. Większość definicji ma charakter rozłączny – oznacza to, że skupiają się one na jednym podstawowym motywie osiągnięcia zwinności (tabela 1).

Tabela 1. Istota i motywy zwinnego przedsiębiorstwa

Definicja	Autor , rok	Motywy zwinności			
		zaspokojenie potrzeb klienta	przewaga konkurencyjna	przetrwanie w trudnych warunkach	efektywność
Zdolność przedsiębiorstwa do przygotowania oferty umożliwiającej sprostanie zmieniającym się wymaganiom indywidualnych klientów	Agile Forum AT Iacocca Institute, Lehigh University, USA, 1991	×			
Zdolność przedsiębiorstwa do odpowiedzi na zmiany we właściwy sposób i w jak najszybszym czasie oraz wykorzystanie nadchodzących zmian w otoczeniu gospodarczym jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej	Kidd (1995)		×		
Zdolność do przyspieszenia działań w sytuacji krytycznej, rozpoczynających się od identyfikacji potrzeb rynkowych, a kończących się dostarczeniem gotowego produktu do klienta	Kumar, Motwani (1995)			×	
Kompleksowa odpowiedź/reakcja na wyzwania biznesowe związane z uzyskiwaniem rentowności na dynamicznie zmieniających się, po-fragmentowanych globalnych rynkach wysokiej jakości, wydajności i spersonalizowanych dóbr i usług	Goldman (1995)				×
Zdolność produkowania i skutecznego oferowania szerokiego zakresu niskokosztowych, wysokiej jakości produktów w krótkim czasie oraz w pełnej gamie rozmiarów, dzięki czemu przedsiębiorstwo tworzy wartość dla klienta poprzez kustomizację	Vokurka, Fliedner (1998)	×			×
Zdolność przedsiębiorstwa do szybkiej i efektywnej odpowiedzi na nadchodzącą zmianę	McGaughey (1999)			×	

Definicja	Autor , rok	Motywy zwinności			
		zaspokojenie potrzeb klienta	przewaga konkurencyjna	przetrawianie w trudnych warunkach	efektywność
Umiejętność przetrwania przedsiębiorstwa dzięki szybkiej i efektywnej reakcji na zmiany rynkowe napędzane przez zaprojektowane przez klientów produkty i usługi	Gunasekaran (1999)			×	
Zdolność organizacji do funkcjonowania i przetrwania w permanentnie zmieniającym się, nieprzewidywalnym otoczeniu biznesowym	Rigby (2000)			×	
Zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi zmianami w celu przetrwania nieprzewidywanych zagrożeń występujących w otoczeniu biznesowym oraz wykorzystywanie zmian jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej	Zhang, Sharifi (2000)			×	
Zdolność organizacji do zdobycia przewagi konkurencyjnej dzięki inteligentnemu, szybkiemu i proaktywnemu wykorzystaniu szans w otoczeniu i odpowiedniej reakcji na zagrożenia	Meredith, Francis (2000)		×		
Zdolność kreowania i reagowania na zmiany w celu generowania zysków w turbulentnym otoczeniu biznesowym	Highsmith (2004)				×
Zbiór powiązanych zmian w zakresie marketingu, produkcji, wzornictwa i organizacji	Storey (2005)				×
Zdolność do przeprowadzenia wydajnej zmiany poziomu operacyjnego jako odpowiedzi na niepewność i zmieniające się wymagania	Narasimhan (2006)			×	
Koncepcja skierowana na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Zdolność do „zarządzania niepewnością” poprzez dostępne możliwości w ramach obecnej konfiguracji oraz ustalonych z góry ograniczeń	Bernardes, Hanna (2009)		×		
Umiejętność uzyskania satysfakcji klientów i pracowników dzięki nabytym umiejętnościom przedsiębiorstwo może w odpowiedni sposób zareagować na zmiany następujące w otoczeniu gospodarczym	Dahmaradeh, Banhashemi 2010	×		×	
Umiejętność wykorzystania pojawiających się okazji dzięki takim cechom przedsiębiorstwa, jak: bystrość, elastyczność, inteligencja i spryt	Trzcieleński 2011		×		

Źródło: Na podstawie: [3].

Dokonując syntezy treści tabeli nr 1, można zauważyć, że najczęściej wskazywanymi atrybutami zwinności są [4] :

- zdolność do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia oraz umiejętność kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających,
- umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów i zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć oraz bieżące sterowanie ich realizacją,
- umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa uwzględniając jego ograniczenia,
- umiejętność oceny adekwatności zasobów oraz zdolność ich pozyskania z otoczenia.

Wskazane powyżej atrybuty zwinności były przedmiotem badań empirycznych prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Podstawowym celem przeprowadzonych badań była identyfikacja, w jakim stopniu poszczególne atrybuty dotyczą polskich przedsiębiorstw.

2. Analiza wyników badań

Zakres przeprowadzonych badań empirycznych można określić w odniesieniu do następujących aspektów:

- zakres podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą,
- zakres przedmiotowy – uwarunkowania kształtujące wybory strategiczne w przedsiębiorstwach,
- zakres przestrzenny – Polska,
- zakres czasowy – przełom lat 2012/2013.

Wielkość próby badawczej obejmowała 123 przedsiębiorstwa. Metodą wykorzystaną do zbierania danych empirycznych była metoda ankiety pocztowej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Podstawową metodą doboru jednostek populacji do badania był dobór losowy warstwowy – populacja przedsiębiorstw została podzielona na rozłączne zbiory (warstwy) według kryterium prowadzonej działalności gospodarczej (sektor działalności). Ze względu na niski poziom zwrotności ankiety pocztowej zdecydowano o wysłaniu ankiety do 2000 przedsiębiorstw, adresując ją do przedstawicieli najwyższego szczebla kierownictwa, podejmujących decyzje o charakterze strategicznym.

Respondentów poproszono o ocenę zjawisk i procesów zachodzących w poszczególnych obszarach otoczenia przedsiębiorstwa pod kątem ich zmienności (jak intensywne są zmiany), przewidywalności (na ile łatwo prognozować zachodzące zmiany) oraz siły wpływu na działalność ich przedsiębiorstw.

Zjawiska i procesy ekonomiczne respondenci uznali za czynniki charakteryzujące się największym poziomem zmienności ($\bar{X} = 3,53$). To właśnie w tym obszarze makrootoczenia przedsiębiorstwa wskazują na największe zmiany wiążące się z pojawianiem się zarówno szans, jak i zagrożeń dla ich działalności. W dalszej kolejności przeanalizowano takie czynniki, jak: przedsiębiorstwa konkurencyjne, warunki konkurencji w sektorze, regulacje prawne i działalność instytucji państwowych/międzynarodowych oraz sferę technologiczno-techniczną. Wszystkie wymienione czynniki uzyskały taką samą średnią $\bar{X} = 3,26$. Wiedza przedsiębiorstw dotycząca zmienności wskazanych obszarów makro- i mikrootoczenia wskazuje na konieczność regularnego monitorowania tych zjawisk i procesów w celu poszukiwania w nich szans dla przedsiębiorstw, a także – dzięki systemom wczesnego ostrzegania – wychwytywania zagrożeń w celu ich neutralizacji (tabela 2).

Tabela 2. Średni poziom zmienności obszarów otoczenia przedsiębiorstwa wpływającej na działalność przedsiębiorstwa (jak intensywne są zmiany)

Wyszczególnienie	N	Średnia
Zjawiska i procesy ekonomiczne	122	3,53
Przedsiębiorstwa konkurencyjne, warunki konkurencji w sektorze	121	3,26
Regulacje prawne i działalność instytucji państwowych/międzynarodowych	122	3,26
Sfera technologiczno-techniczna	122	3,26
Sektor odbiorców przedsiębiorstwa, w tym zachowania klientów indywidualnych	122	3,13
Dostawcy przedsiębiorstwa, warunki działalności w branżach powiązanych	121	2,83
Środowisko naturalne (zasoby naturalne, procesy związane z ochroną środowiska)	121	2,54
Sfera społeczno-kulturowa, w tym zjawiska demograficzne	122	2,30

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Pomimo dużej zmienności zjawisk i procesów ekonomicznych, respondenci uznali, że jest to również obszar najbardziej przewidywalny ($\bar{X} = 3,53$). Za równie przewidywalne uznali regulacje prawne i działalność instytucji państwowych i międzynarodowych oraz sektor odbiorców przedsiębiorstwa w tym zachowania klientów indywidualnych. Szczególnie ciekawa w związku z analizowanym tematem zwinności wydaje się deklaracja respondentów dotycząca znajomości swoich odbiorców, gdyż świadczy ona o tym, że

firmy prowadzą zaawansowane analizy rynku, chcąc przygotować ofertę, która w jak najwyższym stopniu spełni wymagania swoich klientów (tabela 3).

Tabela 3. Średni poziom przewidywalności obszarów otoczenia przedsiębiorstwa wpływającej na działalność przedsiębiorstwa (na ile łatwo prognozować zachodzące zmiany)

Wyszczególnienie	N	Średnia
Zjawiska i procesy ekonomiczne	121	3,53
Regulacje prawne i działalność instytucji państwowych / międzynarodowych	120	3,48
Sektor odbiorców przedsiębiorstwa, w tym zachowania klientów indywidualnych	121	3,33
Przedsiębiorstwa konkurencyjne, warunki konkurowania w sektorze	121	3,08
Sfera technologiczno-techniczna	120	2,92
Dostawcy przedsiębiorstwa, warunki działalności w branżach powiązanych	120	2,81
Środowisko naturalne (zasoby naturalne, procesy związane z ochroną środowiska)	120	2,73
Sfera społeczno-kulturowa, w tym zjawiska demograficzne	121	2,49

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W dalszej kolejności ocenie poddano średni poziom wpływu obszarów otoczenia na działalność przedsiębiorstwa. Zjawiska i procesy ekonomiczne ($\bar{X} = 3,74$) oraz sektor odbiorców przedsiębiorstwa ($\bar{X} = 3,72$) zostały uznane przez respondentów za obszary mające największy wpływ na działalność przedsiębiorstw. Wysoko oceniono również wpływ przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz warunki konkurowania w sektorze ($\bar{X} = 3,55$). Wyniki te świadczą o kierunku działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw, dla których uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest jednym z podstawowych kierunków rozwoju, natomiast budowanie wartości we współpracy z klientem wpływa na sposób jego realizacji (tabela 4).

Tabela 4. Średni poziom wpływu obszarów otoczenia przedsiębiorstwa na działalność przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	N	Średnia
Zjawiska i procesy ekonomiczne	121	3,74
Sektor odbiorców przedsiębiorstwa, w tym zachowania klientów indywidualnych	121	3,72
Przedsiębiorstwa konkurencyjne, warunki konkurowania w sektorze	121	3,55
Regulacje prawne i działalność instytucji państwowych / międzynarodowych	120	3,51
Sfera technologiczno-techniczna	120	3,45
Dostawcy przedsiębiorstwa, warunki działalności w branżach powiązanych	120	3,31
Środowisko naturalne (zasoby naturalne, procesy związane z ochroną środowiska)	120	2,62
Sfera społeczno-kulturowa, w tym zjawiska demograficzne	121	2,40

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Niestabilność koniunktury i rynków sprawia, że firmy działają pod dużą presją niepewności. Menedżerowie starają się więc zachować elastyczność zarówno w odniesieniu do strategii, jak i działalności operacyjnej. Ich celem staje się opanowanie umiejętności błyskawicznego wykorzystania pojawiających się szans. Analizując atrybut zwinnego przedsiębiorstwa dotyczący zdolności do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia jak również posiadania umiejętności kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających, można stwierdzić, że wyniki badań są bardzo interesujące. Wskazują, że aż 40% badanych podmiotów koncentruje swoje działania na poszukiwaniu okazji a ponad połowa badanych przyznaje, że często wykorzystuje okazje pojawiające się w otoczeniu. Bardzo pozytywnie można także ocenić kompetencje respondentów w zakresie identyfikacji zasobów potrzebnych do wykorzystania nadarzających się okazji. Aż 68% ankietowanych przyznaje, że posiada taką umiejętność, a 62% twierdzi, że w celu wykorzystania okazji potrafi rozwijać zasoby własne.

A. Gunasekaran określa zwinność jako umiejętność przetrwania i radzenia sobie w konkurencyjnym otoczeniu, pełnym nieprzewidywalnych zmian, wymagających szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany rynkowe. Chcąc sprostać wymaganiom klientów na zmieniającym się rynku, przedsiębiorstwo musi podjąć

szybkie działania umożliwiające utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Wprowadza innowacje w procesie produkcyjnym, technologie informacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych [1].

Analizując umiejętność przedsiębiorstw rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć, można zauważyć, że około 43% respondentów ma takie umiejętności. Wśród tej grupy przedsiębiorstw, w ramach adaptowania się do zmian w otoczeniu, występuje możliwość szybkiego i ekonomicznego przejścia do produkcji nowych wyrobów, jak również często wprowadzane są innowacje produktowe lub procesowe. Połowa badanych deklaruje częste wykorzystanie innowacji organizacyjnych w celu efektywniejszego dostosowania planów strategicznych do działań operacyjnych. Dla połowy badanych podmiotów dostosowanie się do zmiany wielkości produkcji nie stanowi problemu, jak również wdrożenie zmiany w zakresie marketingu. Ponad 60% badanych podmiotów przyznaje, że potrafi szybko wprowadzać elastyczne rozwiązania w ramach zmian w zakresie organizacji i zarządzania, co świadczy o dobrym przygotowaniu merytorycznym kadry zarządzającej (tabela 5).

Analizując umiejętność oceny adekwatności zasobów oraz zdolność ich pozyskania z otoczenia, badania wskazują, że aż 60% respondentów potrafi inicjować i modyfikować niezbędne przedsięwzięcia potrzebne do wykorzystania okazji rynkowych. Wynik ten świadczy o wysokiej przedsiębiorczości badanych podmiotów oraz rozumieniu potrzeby partnerstwa strategicznego (tabela 5).

Tabela 5. Zachowania przedsiębiorstwa w stosunku do okazji i możliwości ich wykorzystania (w %)

Wyszczególnienie	Nie	Ani tak, ani nie	Tak
	% z N w wierszu		
Koncentruje się na poszukiwaniu okazji	28,1	32,2	39,7
Często wykorzystuje okazje pojawiające się w otoczeniu	16,5	31,4	52,1
Potrafi zidentyfikować, jakich zasobów potrzebuje do wykorzystania okazji nadarzających się w otoczeniu	11,6	20,7	67,8
W celu wykorzystania okazji przedsiębiorstwo potrafi rozwijać zasoby własne	12,5	25,0	62,5
Występuje możliwość szybkiego i ekonomicznego przejścia do produkcji nowych wyrobów	32,2	24,6	43,2
Często są wprowadzane innowacje produktowe	34,5	21,8	43,7
Często są wprowadzane innowacje procesowe	25,8	31,7	42,5
Często są wprowadzane innowacje organizacyjne	19,8	30,6	49,6
Występuje możliwość efektywnej zmiany wielkości produkcji	26,3	22,9	50,8
Potrafi szybko wprowadzić zmiany w zakresie marketingu	26,4	25,6	47,9
Potrafi szybko wprowadzić zmiany w zakresie wzornictwa produktów	40,3	29,4	30,3
Potrafi szybko wprowadzić zmiany w zakresie organizacji i zarządzania	14,0	24,0	62,0
Potrafi inicjować i modyfikować niezbędne przedsięwzięcia potrzebne do wykorzystania okazji	9,9	30,6	59,5

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Współczesne organizacje funkcjonują w szybko zmieniającym się świecie, co pogłębia złożoność i niepewność funkcjonowania na wszystkich szczeblach organizacji. Tempo zmian zachodzących jednocześnie w wielu obszarach i konieczność dostosowywania się do nich jest dużym wyzwaniem dla ludzi w przedsiębiorstwie. Zanim zdążą się oni w pełni dostosować do jednej zmiany, stają przed kolejną, która niesie za sobą nową niepewność i zwiększa złożoność otoczenia. Zatem wyzwaniem dla przywódców jest działanie w gwałtownie zmieniających się warunkach, co wymaga oceny dotychczasowych paradygmatów przywództwa zarówno w teorii, jak i praktyce [3]. Zwinne przedsiębiorstwo, ze względu na swoje specyficzne atrybuty, wymaga nowej formy przywództwa, która dzięki połączeniu wcześniejszych propozycji przywództwa oraz perspektywy strategicznej zapewni mu skuteczne i efektywne realizowanie celów.

Analizując atrybut zwinnego przedsiębiorstwa dotyczący umiejętności połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, przejawiającym się w szerzeniu idei, ale jednocześnie umiejętności osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa uwzględniając jego ograniczenia, zauważamy, że wyniki badań są bardzo obiecujące. Aż 75% badanych podmiotów przyznało, że w ich przedsiębiorstwach przywództwo jest oparte na charyzmie zarządzających (przywództwo charyzmatyczne). Obecność przywództwa wizjonerskiego zadeklarowało aż 80% ankietowanych. Oznacza to, że są to przedsiębiorstwa, w których przywódca odwołuje się do emocji, inspiruje członków grupy do większych osiągnięć. Charyzma przywódcy, wspólna wizja oraz indywidualne podejście do grupy stanowią źródło ich oddania i zaangażowania. Wśród badanych podmiotów 65% to przedsiębiorstwa, których członkowie grupy tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. Prezentując przywództwo transformacyjne, istotne są dla nich relacje pomiędzy członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki (tabela 6).

Tabela 6. Rodzaje przywództwa w badanych przedsiębiorstwach (w %)

Wyszczególnienie	Nie	Ani tak, ani nie	Tak
	% z N w wierszu		
Przywódca posiada charyzmę, która niesie ludziom nadzieję na zmiany na lepsze	6,7	17,6	75,6
Przywódca działa nie ze względu na motywację zewnętrzną, ale dlatego, że ma wewnętrzną pasję	6,0	13,7	80,3
Członkowie grupy tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą; bardzo istotne są relacje pomiędzy członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki	10,1	25,2	64,7

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Paradygmat zwinnego przedsiębiorstwa zakłada także szerokie wykorzystanie praktyk dotyczących zasobów ludzkich. Badania empiryczne wykazały, że najczęściej wykorzystywaną formą aktywności jest praca w zespole (64%) oraz rozwój wysoko wykwalifikowanych pracowników (50%). Obie te formy zapewniają poszerzenie zakresu kompetencji pracowników oraz motywację dla ścieżki dalszego rozwoju. Zwinne przedsiębiorstwa są mniej zależne od systemów, a bardziej od inteligencji i oportunistów swoich pracowników, zatem wielofunkcyjne i elastyczne zespoły stanowią podstawę ich działalności. Zdolności, umiejętności, zaangażowanie i empowerment pracowników to kluczowe i krytyczne cechy zwinnego przedsiębiorstwa (tabela 7).

Tabela 7. Wykorzystywanie praktyk dotyczących zasobów ludzkich w badanych przedsiębiorstwach (w %)

Wyszczególnienie	Nie	Ani tak, ani nie	Tak
	% z N w wierszu		
Praca w zespole	3,3	33,1	63,6
Empowerment – upodmiotowienie szereblu wykonawczego	21,7	45,8	32,5
Kultura sprzyjająca uczeniu się	14,2	45,8	40,0
Zarządzanie wiedzą	14,2	59,2	26,7
Rozwój wysoko wykwalifikowanych pracowników	11,6	38,8	49,6
Rozwój wysoko zmotywowanych pracowników	12,5	45,0	42,5

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań należy traktować jako przyczynek do dalszej eksploracji zagadnienia zwinności, jednak już wstępna ich interpretacja wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa wykazują atrybuty przedsiębiorstw zwinnych. Przejawia się to w umiejętności polskich przedsiębiorstw do szybkiego postrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia. Badania wykazały także umiejętność polskich przedsiębiorstw rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć w celu wykorzystania pojawiających się okazji. W tym sensie kluczowa jest umiejętność oceny adekwatności zasobów oraz ewentualna zdolność ich pozyskania z otoczenia dzięki efektywnej współpracy z partnerami strategicznymi. Badane podmioty wykazały także umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach i ograniczeniach przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Gunasekaran A. (1998), *Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework*, International Journal of Production Research, vol. 36, no. 5.
2. Porter M. (2012), *10 Idei HBR, O strategii*, ICAN Institute.
3. Sajdak M. (2013), *Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa*, Nauki o Zarządzaniu, nr 1(14), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Sajdak M. *Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Konferencja Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zmiana Warunkiem Sukcesu, 24–26 Wojanów, w druku.
5. Sajdak M. (2013), *Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie*, Organizacja i Zarządzanie, nr 49, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina

Politechnika Lubelska

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A BIUROKRATYZM W ZARZĄDZANIU UCZELNIĄ

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena funkcjonowania polskich uczelni w okresie transformacji w warunkach wymogów wynikających z wytycznych Unii Europejskiej, strategii lizbońskiej, procesu bolońskiego itp., a także ocena dostosowania się do europejskich ram kwalifikacyjnych. Przedstawiono patologie występujące w dydaktyce, działalności naukowej oraz organizacji i zarządzaniu. Główną patologią jest nadmiar biurokracji. W wyniku przeprowadzonej analizy zaproponowano koncepcję zarządzania uczelnią odpowiadającą wymogom gospodarki rynkowej. Stosowane dotychczas administrowanie powinno zastąpić zarządzanie sprawne i nowoczesne umożliwiające rozwój przedsiębiorczości akademickiej.

Słowa kluczowe: zarządzanie, przedsiębiorczość, biurokratyzm, akademickość.

INSTEAD OF BECOMING ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES CONSOLIDATE BUREAUCRACY

Abstract: The purpose of this article is to review the functioning of Polish university in transition to the requirements of the European Union, the Lisbon Strategy, the Bologna Process, etc. It is important to adapt to the European Qualification Framework. Pathologies occurring in teaching, scientific researches, organization and management have been presented. The main pathology is the excess of bureaucracy. According to the analysis the concept of university management corresponding to the requirements of a market economy has been suggested. The previously applied administration should be replaced by the efficient and modern management which would enable the development of academic entrepreneurship.

Keywords: management, entrepreneurship, bureaucratism, academicism.

Wprowadzenie

Obecna sytuacja wyższych uczelni w Polsce została ukształtowana pod wpływem wielu czynników i jest złożona wielopłaszczyznowo. Kształtowały ją między innymi wieloletnia tradycja akademicka oraz wpływy kulturowe wyniesione z systemu centralnie sterowanej gospodarki. Przede wszystkim jednak mamy do czynienia z niełatwymi wyzwaniami współczesności, które wymuszają konieczność podniesienia jakości kształcenia i wkomponowania się w europejski obszar edukacyjny społeczeństwa wiedzy. Nowe trendy rozwoju zostały wyraźnie określone aktami opracowanymi przez odpowiednie instytucje Unii Europejskiej, proces boloński, strategię lizbońską, Parlament Europejski itp.

Strategia lizbońska zakłada przekształcenie gospodarki Unii Europejskiej w najbardziej nowoczesną, opartą na wiedzy, kreującą trwały wzrost. Strategia ta narzuca między innymi reformę szkolnictwa wyższego, ukierunkowaną na nowoczesne przygotowanie absolwenta, zdolnego rozwiązywać aktualne i przyszłe problemy gospodarcze, cywilizacyjne, kulturowe itp.

Brak aktywności w realizacji strategii lizbońskiej oznaczałby dla Polski, a tym samym dla naszych uczelni, przesunięcie do drugiej kategorii państw. Dla szkolnictwa wyższego szczególne znaczenie mają wymogi

wynikające z procesu bolońskiego, którego celem jest utworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Polska, jako uczestnik tego procesu, jest zobowiązana do realizacji całego zestawu przedsięwzięć reformujących szkolnictwo wyższe. Podjęte lub podejmowane działania, wynikające z opracowania krajowych ram kwalifikacji (KRK) dla szkolnictwa wyższego, obejmują między innymi:

- utworzenie i rozwinięcie trójstopniowego systemu studiów,
- wprowadzenie systemu punktów ECTS,
- opracowanie efektów kształcenia w obszarze poszczególnych kierunków studiów,
- promowanie i zapewnienie mobilności studiowania,
- umiędzynarodowienie studiów itd.

Wymienione działania zmierzają do podnoszenia jakości kształcenia. Niestety, zmiany wprowadzane z dużym natężeniem, niekiedy z determinacją, nie w pełni sprzyjają rozwojowi. Niektóre z nich, choć w swej intencji mają podnieść poziom uczelni, przynoszą skutki odwrotne. Przyjęte regulacje prawne intencjonalnie mają służyć podnoszeniu poziomu nauczania, działalności naukowej i innowacyjności uczelni, w praktyce bardzo często wygląda to inaczej.

1. Działalność dydaktyczna

Dydaktyka jest w naszej praktyce akademickiej zajęciem drugoplanowym, bo przecież w ocenie rozwoju nauczyciela akademickiego liczą się głównie osiągnięcia naukowe i publikacje. Wszyscy, i to nie od dzisiaj, mamy tego świadomość. Jak jednak prezentują się stosowne przedsięwzięcia, które powinny doprowadzić do podniesienia poziomu kształcenia i dostosowania go do wymogów europejskich ram kwalifikacyjnych? W wyniku ogromnych prac badawczych specjalistów w zakresie pedagogiki i nauk pokrewnych został stworzony i narzucony do realizacji w praktyce system nowoczesnego kształcenia w ramach KRK. Ma on pewną wewnętrzną logikę i w warstwie teoretycznej wydaje się sensowny. Jednak wprowadzenie go jako obligatoryjnego do praktyki oznacza wykonanie ogromu pracy organizacyjno-biurokratycznej. Oto przykłady:

- dokumentowanie osiągnięcia efektów kształcenia przez każdego studenta i przechowywanie tych dokumentów przez cały cykl kształcenia (od 2 do 3,5 roku),
- częste doskonalenie formy i treści sylabusów, ciągle zmiany, nie zawsze uzasadnione są merytorycznie,
- prowadzenie nadmiernie rozbudowanej dokumentacji dotyczącej: ankietowania studentów, losów absolwentów, ocen pracowników, hospitacji; opracowywanie wyników, wyciąganie wniosków,
- przygotowywanie dokumentacji wewnętrznej uczelni, wydziału w związku z nowymi ustawami MNiSW,
- przygotowywanie i poprawianie dokumentacji (bardziej formalnie niż merytorycznie) w związku z kontrolami instytucjonalnymi i przedmiotowymi, przeprowadzanymi przez PAK oraz inne organizacje, np. NIK.

Obecnie nauczyciel akademicki, jeśli będzie chciał solidnie wywiązać się z nałożonych nań obowiązków, musi więcej uwagi i czasu poświęcić na w miarę sensowne i atrakcyjne opisanie w dokumentach tego, co realizuje, przenosząc na drugi plan merytoryczną pracę. W ocenach różnego rodzaju kontroli dobrze przygotowana obszerna dokumentacja staje się najważniejszym kryterium. Ale przecież koncentrowanie się na tworzeniu takiej „papierologii” odbiera czas i energię na podstawowe działania. Do tego dochodzi praca w różnego rodzaju komisjach, zespołach problemowych, która też musi być dokumentowana, by zgodnie z duchem czasu oddać hołd „Bożkowi Biurokracji”. Ten system jest obciążony ułomnościami nie tylko dlatego, że angażuje ogrom czasu i energii nauczycieli akademickich, co jest błędem organizacyjnym, ale przede wszystkim dlatego, że ogranicza ich kreatywność.

Bezwzględnie musimy podnosić jakość kształcenia, nawiązując do najwyższych standardów światowych. Z podejmowanych ideowo słusznych działań należy jednak zdjąć nadmiar wymogów biurokratycznych, które obniżają ich wartość, a w efekcie nie wpływają na poprawę kształcenia. Realizując proces dostosowywania do wymogów europejskich, musimy się poważnie zastanowić, jak powstrzymać nadmierny trend biurokratyczny, który się rozwinął na wszystkich szczeblach zarządzania – od ministra po dziekanów.

2. Zarządzanie działalnością naukową

Działalność naukowo-badawcza naszych uczelni była erodowana biurokracją wcześniej niż działalność dydaktyczna. Forsowana, niekiedy bezmyślnie, parametryzacja gubi istotę nauki. Można tu zauważyć analogię z podejściem ilościowym w teorii i praktyce zarządzania. Pamiętamy, jaką karierę robiły badania operacyjne. Wydawało się, że żadne inne podejście nie ma sensu, a już na pewno nie można zarządzać tym, czego się nie da pomierzyć. Dzisiaj nie przekreślamy znaczenia modelowania matematycznego w procesie podejmowania decyzji, ale wiemy, jak dużą rolę mają procesy miękkie, intuicja, inteligencja emocjonalna, które są niemierzalne.

Mamy nadzieję, że ten fetyszizm algorytmizacji, precyzyjnego opisu do któregoś tam miejsca po przecinku, ustąpi miejsca logice i racjonalnym ocenom nauki, adekwatnym do jej istoty. Niezależnie od tego, z roku na rok zwiększa się i zmienia zakres i liczba tworzonych dokumentów. Odbywa się to na tle niejednoznaczności wymagań formalnych, preferowanych przez różne ośrodki decyzyjne. Oto kilka przykładów:

- Zmienność regulacji prawnych i znaczne opóźnienia w opracowaniu i upowszechnieniu przepisów wykonawczych na różnych poziomach decyzyjnych. Najlepszym przykładem jest tutaj prawo w zakresie szkolnictwa wyższego, którego regulacje jeszcze nie wszystkie weszły w życie, a już oficjalnie na stronach MNiSW anonsowana jest jego nowelizacja. Dodatkowo niezupełnie wiadomo, w jakich obszarach i w jakim stopniu. Wyzwała to mechanizm dezorganizacji. Z jednej strony pojawiają się tendencje do lekceważenia obowiązujących regulacji (na zasadzie, że wkrótce pewnie się zmienią), z drugiej zaś strony wyzwała się dążenie do wyprzedzenia pewnych antycypowanych regulacji przez jednostki organizacyjne (skoro przewidujemy zmiany w zakresie np. podejścia do kategoryzacji jednostek, to staramy się spełnić te nowe kryteria, by mieć lepszą pozycję startową).
- Niejednoznaczność wymagań formalnych. Inne wymogi do wykazu publikacji pracowników stanowi Centralna Komisja do Spraw Stopni i Tytułów, inne Ministerstwo, a jeszcze inne np. PKA. Co więcej, Ministerstwo zapowiada ujednoczenie bazy w okresie do dwóch lat. Oznacza to, że dzisiejsze zestawienia przygotowywane np. do celów statutowych lub indywidualnej oceny pracownika (w tym te tworzone w bibliotekach uczelnianych) staną się niekompletne. Będą musiały być przebudowane. Jest to nie tylko utrudnienie organizacyjne. Powoduje także brak stabilności mierników rozwoju naukowego,
- Zasada oceny dorobku jednostki i pracownika naukowego opartej na kryteriach, ustalanych na końcu roku kalendarzowego. Obecna praktyka uniemożliwia przyjęcie strategii publikowania i wprowadza niepotrzebne ryzyko związane z nieosiągnięciem lub pogorszeniem wyników naukowych przez pracownika. Często się zdarza, że w momencie wydania w danym roku określona publikacja ma wyższą punktację, niż gdy jest zakwalifikowana na końcu roku. Wydaje się sensowne określanie punktacji z końcem roku, która będzie obowiązywała przez cały następny rok. A w ogóle ta ciągła zmiana punktacji nie ma sensu. Skala problemu nie dotyczy tylko pojedynczych osób, ale całej jednostki naukowej, a w konsekwencji uczelni. Bywają to wymierne straty punktowe, przekładające się na finansowanie jednostki oraz na sferę psychiczną każdego pracownika.

Przytoczone powyżej przykładowe zastrzeżenia co do jakości nowych poczynań legislacyjnych w działalności naukowej są potwierdzeniem negatywów przyjętej filozofii parametryzowania i doprecyzowywania ocen w nauce „z nadgorliwością i sztaampą” [9, s. 31–33]. Wydaje się, że wprowadzone przez J. Wojciechowskiego rzadkie określenie biuralizacja, dosyć trafnie określa działania „batalionu okołonaukowych biuralistów”. Biuralizacja opiniowania nauki, sklonowana z automatycznym indeksowaniem ewaluacyjnym, została nazwana parametryzacją. Te bardzo wyraziste określenia podpowiadają, by się zastanowić, czy w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego nie trwonimy naszych zasobów, które i tak nie są nadmierne.

3. Dysfunkcje w zarządzaniu uczelniami

Spełnienie współczesnych, często przesadnych, wymogów w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego pochłania dużo czasu i zaangażowania. Nie wszystkie zmiany są i będą przyjmowane z zadowoleniem w środowisku akademickim, a opór wobec zmian może opóźnić lub wręcz uniemożliwić ich przeprowadzenie. Opór społeczny znacznie łatwiej pokonuje się wówczas, gdy cały proces jest realizowany racjonalnie i jest logicznie uzasadniony.

Funkcjonowanie Unii Europejskiej w niektórych obszarach jest mocno zbiurokratyzowane. Powstają jednak i takie sytuacje, że poziom biurokracji powiększany jest przez nadgorliwość organów centralnych w naszym kraju. Podobna sytuacja ma także miejsce na szczeblu kierownictw uczelni, czasem i wydziałów. Powoduje to, że w instytutach i katedrach, jako podstawowych jednostkach organizacyjnych, znaczny potencjał jest zaangażowany nie w działalność podstawową, lecz w wypełnianie i tworzenie piramidy biurokratycznej. Na przykład, ustawa o szkolnictwie wyższym nie wymaga przeprowadzenia konkursu, kiedy kończy się okres oceny asystentów. Mimo to statuty niektórych uczelni nakazują dla przedłużenia zatrudnienia asystenta po okresie trzech lat ogłoszenie konkursu. Asystent został wcześniej oceniony bardzo pozytywnie, ma zaawansowany przewód doktorski. Ocenę zatwierdziły odpowiednie komisje, rada wydziału z zapisem „pozostawić na zajmowanym stanowisku”. Ale na uczelni nadgorliwy organ uważa, że lepiej jeszcze do tego przeprowadzić konkurs. A jest to ogromna strata czasu, szczególnie gdy zgłosi się wielu kandydatów. Taki zapis w statucie to brak wyobraźni zarządczej, prowadzący do marnotrawienia zasobów.

Wprowadzanie nowych regulacji odbywa się chaotycznie, bez dobrze zaplanowanych i zorganizowanych okresów dostosowawczych. Nie pozwala to wydziałom i uczelniom opracować systemu badań naukowych połączonych z dydaktyką, przekładającego się na ocenę jednostki.

Sposób przeprowadzenia reformy szkolnictwa wyższego jest obarczony wieloma ułomnościami. Ale przecież w obszarze zarządzania zmianami organizacyjnymi opracowane zostały różne metody i techniki przygotowania i wdrożenia zmian tak, by były skuteczne, szczególnie w warstwie społecznej, kulturowej i zachowań ludzkich. Gdyby sięgnięto do zasobu wiedzy z zakresu zarządzania zmianą, przebieg procesu transformacyjnego mógłby mieć charakter bardziej profesjonalny. Szkoda, że zarówno na szczeblu centralnym, jak i w uczelniach mało się wykorzystuje posiadaną wiedzę płynącą z teorii i praktyki zarządzania. Bariery we wprowadzaniu zmian, szczególnie fundamentalnych, jest bardzo wiele. Są to bariery: informacyjne, ekonomiczne, prawne, społeczne, psychologiczne i kulturowe. Nie można ich nie dostrzegać i bagatelizować. Należy się do nich odnieść odpowiednio przemyślanymi i dobrze zorganizowanymi działaniami.

4. Zarządzanie przedsiębiorcze wyższą uczelnią

Pojęcie przedsiębiorczości coraz częściej i wyraziściej jest związane z akademickością. Występuje jeszcze wiele uprzedzeń i fobii, że nauka i biznes to dychotomia, której nie da się pogodzić. Skoro jednak najważniejszą cechą przedsiębiorczości jest innowacyjność [2, s. 264; 4, s. 38], to właśnie od wyższych uczelni jako „producentów wiedzy” oczekujemy kreowania innowacyjności, a tym samym stawania się przedsiębiorczymi. Nasze uczelnie są słabo przygotowane do tego, by być produktywnie i efektywnie – przedsiębiorcze. Mogą się stać partnerami dla władz samorządowych i biznesu dopiero wówczas, gdy ta sytuacja ulegnie zmianie [8, s. 54–56].

Początek europejskiej tradycji akademickiej datuje się od 1088 r. od Bolonii. Oczywiście, współczesny uniwersytet bardzo się różni od swego bolońskiego protoplasty. Był przecież w międzyczasie Von Humboldt (uniwersytet, w Berlinie, 1809 r.), który zrewolucjonizował scholastyczny średniowieczny uniwersytet, nadając najwyższą rangę nauce. Teraz jednak oczekuje się, że obok dydaktyki i nauki mamy rozwinąć trzecią funkcję – komercjalizację wyników. W tym zakresie przodują uczelnie Stanów Zjednoczonych.

Niekoniecznie kopiując dosłownie obce wzory, polskie uczelnie stoją przed wyzwaniem zreformowania swojej działalności. Spokojne, zaciszne, oderwane od świata zewnętrznego uprawianie nauki może spowodować, że tak działające uczelnie staną się skansenem wiedzy. Przed polskimi uczelniami i całym systemem szkolnictwa wyższego stoi poważne wyzwanie restrukturyzacyjne [5, s. 7–9; 6, s. 57–59].

Zarządzanie przedsiębiorcze nie jest jednoznaczne i ogólnie zdefiniowane, stanowi jednak pewną ideową kontrpropozycję wobec administrowania, z którym mamy do czynienia na naszych uczelniach [3, s. 23–26]. Przy takim podejściu proces przedsiębiorczy upowszechnia się na całej uczelni. Nowych możliwości szuka się wszędzie – zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz każdej jednostki organizacyjnej. Zarządzanie przedsiębiorcze oznacza też wzrost roli przewidywania, wyobraźni strategicznej, mniejsze znaczenie ma planowanie systematyczne. Większy wysiłek skierowany jest na dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych pomysłów. Przewodzenie jest skierowane na motywowanie zachowań inicjatywnych, innowatorskich, przedsiębiorczych.

Niestety, uczelnie nasze tkwią w tradycyjnych strukturach i w takiej też kulturze organizacyjnej. Problem ten bardzo pogłębia zaprezentowana w pierwszej części artykułu biurokratyzacja całego życia akademickiego. Poszczególne jednostki uczelni, takie jak wydziały, instytuty czy katedry, dążą do autonomii i bardzo pilnują swojej niezależności. Tworzy to obraz raczej federacji luźno powiązanych jednostek. Każda z nich stara się realizować swoją własną politykę, nie zawsze zbieżną ze strategią uczelni. Organy kolegialne, takie jak rady wydziałów czy senat, nie stanowią sprawnych kierownictw, nie potrafią doprowadzić do uzyskania efektu synergii.

Wszystkie decyzje, również gospodarcze, inwestycyjne i ekonomiczno-finansowe, trafiają do rektora. Rektorzy to bardzo często wybitni uczeni o autorytecie międzynarodowym w swoich dyscyplinach naukowych, ale nie w zarządzaniu. Prowadzi to do dziwnej sytuacji – uczelnie bywają zarządzane metodą prób i błędów, metodą, z którą nasza cywilizacja pożegnała się ponad sto lat temu. Jest to, oczywiście, tylko mały wątek wszystkich problemów zarządzania nowoczesną uczelnią w Polsce [7, s. 347–349].

Orientacja na zarządzanie przedsiębiorcze w naszych uczelniach nie jest powszechna, a często jest wręcz hamowana. Budujące jest występowanie coraz częściej działań, na razie cząstkowych, których celem jest komercjalizacja działalności naukowo-badawczej. Przyszłość nie jest pewnie tak pesymistyczna, gdyż coraz szersze kręgi, nie tylko w środowisku akademickim, zatacza dyskusja na temat urynkowania uczelni wyższych. Przy uczelniach coraz częściej powstają parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, w których uczestniczą przedstawiciele władz lokalnych. Jednak tylko niektóre z nich mogą się wykazać rzeczywistą efektywnością. Nie są one zarządzane przedsiębiorczo, lecz raczej administrowane. By mogły się stać efektywne, zarządzać nimi powinni przedsiębiorcy, a nie uczeni lub urzędnicy.

Prawdziwe urynkowanie uczelni nastąpi pod warunkiem zbudowania holistycznego modelu zarządzania przedsiębiorczego. Wymaga to wielokierunkowych działań. Wiąże się z tym wypracowanie jednej jasnej wizji, nawet jeśli występują różne, odmienne, a nawet kontrowersyjne poglądy. Oznaczać to będzie konieczność zmian ustawodawczych, zdecydowania się, być może, na wprowadzenie profesjonalnego zarządzania uczelnią. Konieczne też będzie podjęcie działań praktycznych reorganizujących funkcjonowanie uczelni, wydziałów i innych jednostek organizacyjnych. Ważnym problemem będzie ukształtowanie w nowoczesny sposób współpracy nauczycieli akademickich ze studentami tak, by wyzwolić ich kreatywność. Szczególną formułą w tym zakresie mogą być firmy typu *start-up*, *spin-off*, *spin-out*. Konieczne jest stworzenie kultury przedsiębiorczości w całym środowisku akademickim – od studenta do rektora. Potwierdzają to wyniki badań PARP na temat przedsiębiorczości akademickiej [1, s. 129–148]. Nowoczesna, przedsiębiorczo zarządzana uczelnia powinna swą działalność mocno i na stałe powiązać ze środowiskiem gospodarczym (biznesowym) miasta lub regionu, w którym funkcjonuje.

Podsumowanie

Biurokratyzowanie życia akademickiego jest złe nie tylko dlatego, że zmusza do zbędnych niepożytecznych działań, marnotrawiących pewną część zasobów. Gorszą stroną tego zjawiska jest tworzenie kultury antyprzedsiębiorczej i przyzwyczajenie się do niej. Zarówno w dydaktyce, jak i w nauce odbiera się ochotę, szanse i możliwości działań kreatywnych. Można to porównać do koncentracji na opakowaniu, a nie na rzeczywistej wartości towaru. Jest to zjawisko tym groźniejsze, że zamiast rozwijać przedsiębiorczość akademicką, wprowadza się administrowanie (za J. Wojciechowskim – biuralizowanie), które ma wektor przeciwny do wymogów naszych czasów.

W ocenach poziomu biurokratyzowania się życia w uczelniach dominuje pogląd, że czynią to nieodpowiedzialni lub nieznający realiów urzędnicy. Z obserwacji współautora referatu, wieloletniego rektora, wynika, że biurokracja potęguje się również, gdy funkcje urzędnicze obejmują uczeni. Zapewne jako z definicji ludzie twórczy, kierując swoje umiejętności w administrowanie, stają się mocniejszymi biurokratami od tradycyjnych urzędników. Zjawisko to da się zaobserwować nie tylko w urzędach centralnych, ale i na uczelniach.

W zakończeniu nasza refleksja osobista: współczesna cywilizacja jest przesiąknięta formalizacją, przepisami, normami, procedurami itp. Dotyczy to nie tylko szkolnictwa wyższego, ale także w ogóle życia publicznego, służby zdrowia, biznesu. Wydaje nam się, że pomaga w tym bardzo łatwa możliwość tworzenia i przesyłania informacji dzięki nowoczesnym technologiom informatycznym. Jeśli w przeszłości powstawały akty prawne, które trzeba było napisać, przepisać, powielić i w tysiącu kopertach wysłać, to rodziło się zastanowienie, czy tej „radosnej twórczości” warto poświęcić tak wiele czasu i środków. Dziś, jak pokazuje historia, technika wyprzedza kulturę. Łatwo jest tworzyć, redagować i bez końca poprawiać dokumenty elektroniczne, drukować i powielać w dowolnej ilości, wysyłać za pośrednictwem Internetu. Osłabia to twórcze działanie na rzecz automatyzmu.

Autorzy artykułu, jako kierownicy katedr na dwóch różnych uczelniach, są bezpośrednimi obserwatorami i uczestnikami procesu biurokratyzowania uczelni. Mają świadomość, że niektóre zagadnienia zaprezentowane zostały w sposób zbyt krytyczny, a nawet przejawiony. Usprawiedliwiają to koniecznością zwrócenia uwagi na bardzo ważny problem dla rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce.

Bibliografia

1. Banerski G., Gryzik A., Matusiak K.B. (2009), *Przedsiębiorczość akademicka, Raport z badania*, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
2. Drucker P. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
3. Mieszajkina E. (2009), *The Role of Modern Management Concepts in the Creation of Enterprising Organizations*, w: *Creating the Entrepreneurship in Contemporary Organizations*, red. W. Sitko, A. Rakowska, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
4. Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju ekonomicznego*, PWN, Warszawa.
5. Sitko W. (2009), *Przedsiębiorczość akademicka – Technopolis Lublin*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, red. W. Sitko, Wydawnictwo System-Graf Drukarnia, Lublin.
6. *Creating the Entrepreneurship in Contemporary Organizations* (2009), red. W. Sitko, A. Rakowska, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
7. Sitko W. (2011), *Współpraca środowiska akademickiego i biznesowego w kreacji strategii rozwoju miasta Lublina*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyty Naukowe nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
8. Sitko W., Mieszajkina E. (2012), *Kreowanie strategii miasta Lublin w oparciu o potencjał akademicki*, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, nr VII.
9. Wojciechowski J. (2013), *Wektory*, *Forum Akademickie*, nr 7–8.

Jan Skalik

Uniwersytet Zielonogórski

RYZIKO W ZARZĄDZANIU ZMIANAMI W ORGANIZACJI

Streszczenie: Zarządzaniu zmianami w organizacjach towarzyszy niepewność i związane z nią ryzyko. Obawy przed ryzykiem mogą opóźnić lub uniemożliwić wprowadzanie koniecznych przeobrażeń, a tym samym pozbawiać je korzyści płynących z przyszłych szans. W treści publikacji przedstawiono istotę, przyczyny i formy ryzyka towarzyszącego zmianom w organizacjach. Wskazano w niej również na możliwości panowania nad ryzykiem, tkwiące w koncepcji zarządzania *ambidextrous organization* oraz w szerszym wykorzystaniu prognoz wczesnego ostrzeżenia czy analiz strategicznych.

Słowa kluczowe: zmiana organizacyjna, niepewność, ryzyko.

CHANGE MANAGEMENT RISK IN ORGANIZATIONS

Abstract: Change management in organizations is accompanied with uncertainty and associated risk. The fear associated with this risk may delay or even prevent the introduction of the necessary transformations, and thus deprive them of the benefits coming from future opportunities. The content of the publication presents the essence, causes and forms of risk associated with changes in organizations. The next issue indicated in the article is the possibility of control of the risk inherent in the concept of management in an ambidextrous organization. The broader use of early warning forecasts and strategic analysis are also discussed.

Keywords: organizational change, uncertainty, risk.

Wprowadzenie

Trwanie oraz wzrost i rozwój współczesnych organizacji są nierozłącznie związane z koniecznością wprowadzania w nich zmian. Są one wyrazem dynamiki organizacji. Treść tych zmian wyraża istotę wewnętrznego ruchu organizacyjnego, który pozostaje pod stałą presją przemian zewnętrznych zachodzących w otoczeniu. Zarządzanie zmianami w organizacjach jest tą formą aktywności intelektualnej, która jest szczególnie narażona na występowanie ryzyka i niepewności. Wystąpienie tych zjawisk z dużym natężeniem może nie tylko utrudnić osiągnięcie oczekiwanych efektów wprowadzanych zmian, ale również pogłębić występujące w organizacji trudności i dysfunkcje. W literaturze przedmiotu, jak i w praktyce zarządzania, problem ryzyka w kierowaniu zmianami jest traktowany dość marginalnie. Stąd też głównym przesłaniem tej publikacji jest określenie istoty, rodzajów, przyczyn oraz sposobów ograniczenia ryzyka w zarządzaniu zmianami w organizacjach. Znaczenie panowania nad ryzykiem w tym obszarze zarządzania będzie rosło. Nasilająca się turbulencja otoczenia organizacji oraz ograniczone możliwości skutecznego prognozowania zachodzących w nim zjawisk powodują, że kierujący zmianami mają coraz mniej czasu na ich wprowadzenie oraz są coraz częściej narażeni na wystąpienie negatywnych odchyień od oczekiwanych rezultatów wdrażanych projektów organizacyjnych. Utrudnia to również ocenę rozmiarów i skutków niepewności oraz ryzyka. Zarządzanie zmianami we współczesnych organizacjach wymaga nie tylko ograniczania nadmiernego ryzyka, ale również wyboru takiej strategii zachowań, która pozwoli na równoczesne wprowadzanie zmian

doraźnych mieszczących się w nurcie bieżących przemian oraz głębokich przeobrażeń umożliwiających wykorzystanie przyszłych szans. Rodzi to nowe wyzwania w zarządzaniu ryzykiem w zmieniających się organizacjach oraz inspiracje do poszukiwania bardziej skutecznych narzędzi panowania nad nim.

1. Niepewność i ryzyko w procesie zmian

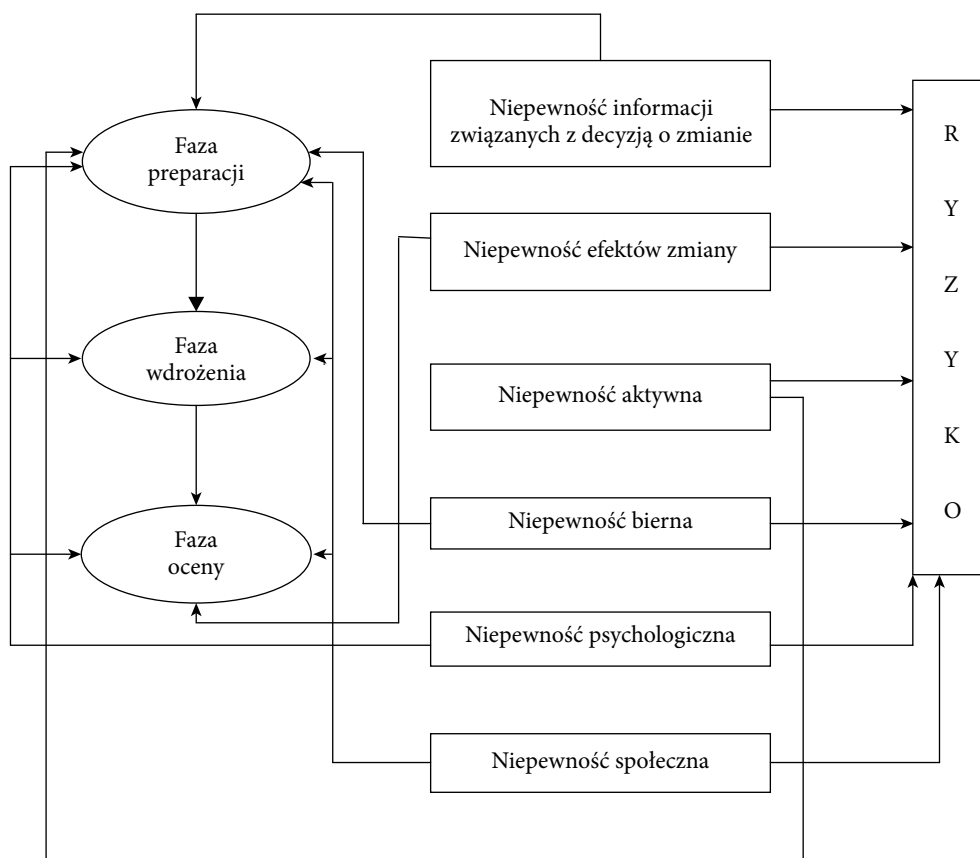
Niepewność jest immanentną cechą rzeczywistości, a jej występowanie należy kojarzyć ze zmiennością obiektów i zjawisk, które mają wpływ na zachowania ludzi i systemów organizacyjnych. Występuje ona wówczas, gdy nie możemy bądź nie chcemy powiązać prawdopodobieństwa z możliwym zdarzeniem. Jak wynika z tego stwierdzenia, sama zmiana jest wyrazem niepewności, jednak jej postrzeganie z perspektywy licznych działań praktycznych o charakterze celowym, realizowanych w organizacji, skłania do poszukiwania możliwości ograniczenia niepewności towarzyszącej zmianom w organizacji oraz rozmiarów wynikającego z tego tytułu ryzyka. Niepewność w sensie ogólnym jest definiowana jako efekt ograniczonej zdolności poznawczej człowieka, a jej istota polega na niepełności i niedoskonałości ludzkiej wiedzy. Odkrycia fizyki atomowej doprowadziły do stwierdzeń, że wszechświat jest przypadkowy, a wszelkie zjawiska zachodzą w nim z pewnym prawdopodobieństwem [11, s. 11]. W obszarze nauk o zarządzaniu problematyka niepewności jest kojarzona głównie z teorią podejmowania decyzji, według której element niepewności towarzyszy każdej sytuacji decyzyjnej wymagającej przewidywania przyszłych zdarzeń. W związku z tym zarządzający mają do czynienia z dwoma typami niepewności: niepewnością informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, oraz niepewnością efektów podjętej decyzji [7, s. 162–164]. W zarządzaniu zmianami występują oba wymienione typy niepewności. Niepewność informacji i niepewność efektów podjętych decyzji związanych ze zmianą ze zwiększonym nasileniem występują głównie w przypadku zmian o charakterze antycypacyjnym, w mniejszym zakresie ich występowanie towarzyszy zmianom adaptacyjnym. W przypadku zmian antycypacyjnych mamy często do czynienia z niepewnością bierną, która jest wyrazem braku możliwości kształtowania przebiegu zjawisk w otoczeniu zmieniającej się organizacji. Negatywne skutki jej występowania mogą być potęgowane przez niepewność aktywną, która jest ściśle związana z niedoskonałością intelektualną człowieka mogącą się ujawniać podczas analizy sytuacji problemowych i projektowania oraz wdrażania zmian. Subtelna materia ludzkich reakcji i oddziaływań związanych z wewnętrznym ruchem organizacyjnym wiąże się również z kolejnymi typami niepewności, do których zalicza się niepewność psychologiczną i niepewność społeczną. Niepewność w organizacji, rozumiana w sensie psychologicznym [4, s. 103], może wynikać:

- z niemożliwości pełnego zagwarantowania środków niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów,
- z niechęci do działań i zachowań konformistycznych preferowanych przez określone grupy,
- z niemożliwości przewidzenia skutków dokonanych wyborów i podjętych działań.

Dogłębna analiza niepewności w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi wymaga postrzegania tego zjawiska w kontekście procesowym, a więc z uwzględnieniem kolejnych faz procesu zmiany [5, s. 59]. Niepewność psychologiczna może występować we wszystkich jego fazach. Niemożność zapewnienia wymaganej obsady osobowej dla skutecznego wdrożenia projektu zmiany, trudności w zapewnieniu zachowań konformistycznych uczestników zmienionej organizacji oraz brak trafnego przewidzenia rezultatów zmian są potwierdzeniem jej wystąpienia. Niepewność psychologiczna w zarządzaniu zmianami wiąże się z wystąpieniem niekorzystnych stanów emocjonalnych, takich jak niepokój, poczucie zagrożenia, lęk. Zmianom w organizacji towarzyszy również niepewność społeczna związana z brakiem możliwości wywierania wpływu na ich treść oraz zabezpieczenia indywidualnych czy też grupowych interesów w nowym układzie organizacyjnym. Niepewność psychologiczna i niepewność społeczna są podłożem dla inkubacji sił oporu wobec zmian, które mogą się objawiać w formie biernego oporu lub gwałtownego sprzeciwu, np. strajków. Istota niepewności w zarządzaniu zmianami ma zatem złożoną treść i polega na braku pełnej przewidywalności istoty i przebiegu zjawisk determinujących treść zmiany oraz towarzyszących jej wdrożeniu i funkcjonowaniu organizacji po zmianie. Nasilenie wspomnianej niepewności jest w dużym

stopniu zależne od rodzaju zmiany oraz możliwości percepcji zjawisk uzasadniających jej wprowadzenie. Zarządzający procesami zmian powinni dążyć do redukcji niepewności towarzyszącej wewnętrznym ruchom organizacyjnym w sposób selektywny, uwzględniający genezę i treść zjawisk niepewnych występujących nie tylko w otoczeniu organizacji, ale również w jej wnętrzu.

Z niepewnością w każdym działaniu o charakterze celowym wiąże się możliwość wystąpienia ryzyka wyrażającego ekonomiczną stronę aktywności ludzkiej, której powodzenie można przewidzieć tylko z pewnym prawdopodobieństwem. Do takich działań zaliczają się procesy organizacyjnych zmian. Nie ma bowiem pełnej gwarancji osiągnięcia zamierzonych celów ich wdrożenia, gdyż wszystkie planowane fazy zmiany pozostają pod przemożnym wpływem różnych form niepewności (rysunek 1) i związanymi z nimi zdarzeniami zakłócającymi, których wystąpienie może spowodować określone straty i szkody. Zarządzaniu zmianami może towarzyszyć ryzyko: operacyjne, strategiczne i wizerunkowe. Ryzyko operacyjne to ryzyko strat, które mogą powstać w wyniku nieprawidłowego przebiegu kolejnych etapów procesu zarządzania zmianą, negatywnych zachowań ludzi w nich uczestniczących, błędnego działania systemów i wpływu wydarzeń zewnętrznych. Ryzyko strategiczne wystąpi wówczas, gdy wprowadzona zmiana obniży sprawność organizacji, zmniejszy jej reaktywność zewnętrzną i pogorszy usytuowanie strategiczne w otoczeniu. Ta forma ryzyka jest zwykle powiązana z ryzykiem wizerunkowym, które wyraża pogorszenie postrzegania organizacji w wyniku przeprowadzonej zmiany przez jej zewnętrznych interesariuszy. Poziom obciążenia ryzykiem procesu zarządzania zmianami jest zależny od wielu czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, a ich struktura może być utożsamiana ze zbiorem przyczyn występowania ryzyka w zarządzaniu wszelkiego rodzaju projektami [10, s. 216–222]. Ich znajomość jest niezbędna dla panowania nad ryzykiem towarzyszącym wewnętrznemu ruchowi organizacji. Czynniki o charakterze wewnętrznym mogą być w tym wypadku utożsamiane z przyczynami ryzyka o charakterze: organizacyjno-zarządczym, personalnym, kulturowym, finansowym oraz wynikającym ze specyfiki projektu.



Rysunek 1. Formy niepewności w zarządzaniu zmianami

Dominujące znaczenie w zbiorze wewnętrznych czynników ryzyka w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi mają czynniki organizacyjno-zarządcze oraz personalne. O sukcesie wprowadzanych zmian decyduje bowiem trafna identyfikacja problemów, które uzasadniają ich wprowadzenie, stworzenie projektu zmiany umożliwiającego ich rozwiązanie, zapewnienie warunków pomyślnego wdrożenia nowego rozwiązania oraz podjęcie we właściwym momencie decyzji o zmianie. Ryzyko związane z określeniem jej właściwej treści i wprowadzeniem ma również swoje uwarunkowania o charakterze personalnym. Zbyt niskie kwalifikacje i małe doświadczenie zespołu projektującego zmiany organizacyjne, niski stopień integracji wewnętrznej, nieumiejętność pracy w zespole, brak znajomości nowoczesnych technik i narzędzi projektowania, to najczęstsze przyczyny zagrożeń w osiąganiu sukcesu. Ich oddziaływanie jest potęgowane uwarunkowaniami o charakterze psychospołecznym, do których zalicza się niechęć do zmian czy też występowanie obaw co do spełnienia oczekiwań kompetencyjnych w procesie realizacji projektu organizacyjnego. Psychospołeczne uwarunkowania ryzyka w projektach organizacyjnych ulegają wzmocnieniu przez siły oporu wobec zmian, które aktywizują się wśród osób podlegających ich oddziaływaniu.

W zbiorze wewnętrznych czynników ryzyka w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi znajdują się również właściwości projektu zmiany. Jego wielkość, złożoność oraz unikatowość mają duży wpływ na powodzenie przedsięwzięć organizacyjnych. Wprowadzanie zmian o dużym zakresie i złożoności wymaga większego wysiłku integracyjnego i wiąże się z rosnącymi trudnościami w zakresie osiągnięcia pełnej spójności nowego systemu organizacyjnego. Wzrost ryzyka wiąże się również z unikatowym i innowacyjnym charakterem wprowadzanych zmian, których wdrażanie nie tylko eliminuje możliwość stosowania standardowych procedur i wykorzystania dotychczasowych doświadczeń, ale utrudnia wcześniejszą identyfikację potencjalnych zagrożeń. Stąd też mniejszym ryzykiem obciążone są zmiany adaptacyjne inspirowane wynikami benchmarkingu wewnętrznego lub strategicznego.

Na poziom ryzyka w zarządzaniu zmianami mają również wpływ zewnętrzne czynniki: ekonomiczne, konkurencyjne, prawne, polityczne, społeczne i techniczne. Jednak ich oddziaływanie na poziom zagrożenia projektów organizacyjnych jest mniejsze w porównaniu przedstawionymi wcześniej uwarunkowaniami wewnętrznymi. Występuje ono głównie w obszarze czynników społecznych, których wpływ zauważa się podczas wprowadzania zmian skierowanych na ludzi, a zrodzonych na gruncie zjawisk globalnych związanych z przepływem kapitału, ludzi oraz odmiennych kultur. Brak akceptacji nowych wartości i wzorców zachowań może być wówczas źródłem konfliktów i zagrożeń dla zmian wprowadzanych zwykle przez inwestorów zagranicznych.

Zarządzaniu zmianami towarzyszą zróżnicowane formy ryzyka, a ich znajomość ułatwia panowanie nad jego nasileniem i ograniczenie negatywnych skutków wystąpienia niekorzystnych zdarzeń. Wszystkie należy kojarzyć z ryzykiem operacyjnym. W literaturze przedmiotu zajmującej się tym zjawiskiem [12, s. 64–68] wyróżnia się duże zróżnicowanie form ryzyka operacyjnego, jednak nie wszystkie towarzyszą wewnętrznym ruchom w organizacji. Treść, przyczyny, mechanizmy powstawania i skutki ryzyka, które towarzyszy zmianom w organizacji, przedstawiono w tabeli. Jak wynika z jej treści, większość ujawnionych form ryzyka rodzi się na gruncie niedomagań personalnych i informacyjnych.

Naturalnym odruchem zarządzających zmianami w organizacji jest ograniczenie występowania ryzyka w tym procesie, które generalnie jest postrzegane jako czynnik osłabiający siłę zmiany i zmniejszający wymiar korzyści, które są z nimi związane. Zmniejszenie obaw przed ryzykiem i jego niezbędna akceptacja może nastąpić dzięki upowszechnieniu zmian dobrowolnych, poznaniu ich treści oraz towarzyszącego im ryzyka, jak i możliwości jego kontrolowania. Zmiany dobrowolne są postrzegane jako mniej ryzykowne, a towarzyszący im poziom akceptowalnego ryzyka jest wyższy. Ryzyko związane ze zmianami pozostającymi pod kontrolą zarządzających jest oceniane jako mniejsze niż ryzyko postrzegane jako niekontrolowane. Ważny jest zatem poziom wiedzy o potencjalnym ryzyku towarzyszącym zmianie. Ryzyko mało rozpoznane jest postrzegane jako większe. Nie da się uniknąć ryzyka w zarządzaniu zmianami, można jednak nad nim panować. Służy temu proces zarządzania ryzykiem, w którym należy respektować specyfikę jego postrzegania w kontekście zmian zachodzących w organizacji.

Charakterystyka rodzajów ryzyka operacyjnego w zarządzaniu zmianami

Rodzaj ryzyka operacyjnego	Przyczyny	Mechanizm realizowania	Skutki
Ryzyko wewnętrznego zakłócenia funkcjonalnego środowiska pracy	brak określenia w projekcie zmiany pełnego zestawu wewnętrznych relacji	zerwanie relacji wewnętrznych (między komórkami i stanowiskami) warunkujących przebieg procesów w organizacji	ograniczenie możliwości pełnej normalnej realizacji funkcji organizacji
Ryzyko braku kompetencji	niewłaściwy dobór pracowników do zadań lub nienadążanie pracowników za nowymi wyzwaniami narzuconymi przez zmianę	nieprofesjonalna ocena przesłanek działania lub podejmowania decyzji	błędne działania lub decyzje o skutkach prawnych, materialnych, finansowych, reputacyjnych
Ryzyko braku rezerw osobowych	niewłaściwe planowanie zadań i zasobów	stopniowe lub nagłe wyczerpanie potrzebnej obsady osobowej	niemożność pełnego wykonania zadań
Ryzyko fluktuacji kadr	pogorszenie warunków pracy, niewłaściwa ocena sytuacji na rynku pracy, niemożność sprostania nowym wyzwaniom	poszukiwanie przez pracownika nowego miejsca pracy	niemożność zapewnienia odpowiedniej jakości, rozmiaru lub wydajności pracy
Ryzyko relatywizmu interpretacji decyzji wykonawczych	brak jednoznacznej komunikacji lub niedostatek informacji	działania rozpoczynane z pozycji obiektywnie właściwych, ale prowadzone w nieodpowiednim kierunku lub w nieodpowiedni sposób	działania nieadekwatne do obiektywnych okoliczności
Ryzyko złej woli pracownika	niewłaściwy pod względem etycznym dobór pracowników do odpowiedzialnych zadań, brak akceptacji zmian przez uczestników organizacji	wykorzystanie uprawnień stanowiska pracy lub niedostatecznej ochrony/kontroli do działań sprzecznych z interesem organizacji	straty materialne lub reputacyjne organizacji
Ryzyko rutyny	długotrwałe wykonywanie tych samych zadań lub czynności, brak zdolności do pozbywania się starej wiedzy i umiejętności	stopniowe wykształcenie działania odruchowego	działanie odruchowe w sytuacji, która wymaga postępowania szczególnego, zmniejszenie wartości dodanej z tytułu wprowadzanej zmiany
Ryzyko braku funkcjonalności	granice funkcjonalności organizacji	niemożność wykonania nowego zadania, pozornie podobnego do poprzednich	niemożność wywiązania się z zadania
Ryzyko ubocznych skutków	niedostateczna znajomość kontekstu zadania	działania wynikające z projektu zmiany powodują dodatkowe i niekoniecznie od razu jawne efekty o niekorzystnym charakterze	straty materialne i reputacyjne
Ryzyko braku pełnej treści informacji	brak kompetencji lub brak dostępu do właściwych źródeł informacji	brak informacji w trakcie tworzenia projektu zmiany i w fazie jego wdrażania	obniżenie skuteczności projektowanej zmiany
Ryzyko niedostępności informacji	brak dostępu do właściwych źródeł informacji	brak informacji w czasie tworzenia projektu zmiany	obniżenie skuteczności projektowanej zmiany

Źródło: Na podstawie: [12, s. 64].

2. Sposoby ograniczenia ryzyka w zarządzaniu zmianami

Zarządzaniu zmianami zawsze towarzyszy ryzyko, którego poziom powinien mieć wymiar szczytkowy lub dopuszczalny z punktu widzenia przyjętej strategii funkcjonowania organizacji. W organizacjach ekspansywnych podejmowane są zwykle decyzje o zmianach radykalnych, które są obarczone dużym ryzykiem. Organizacje zorientowane na utrzymanie dotychczasowej pozycji strategicznej i traktujące

bezpieczeństwo jako szczególną wartość preferując zmiany, których wprowadzenie nie narusza dopuszczalnego poziomu ryzyka. W skrajnych przypadkach organizacje mogą praktykować zachowania impasywne, polegające na wprowadzaniu zmian, które umożliwiają osiągnięcie oczekiwanego i pewnego rezultatu. Wybór określonych zachowań wobec ryzyka towarzyszącego zmianom powinien być jednak rezultatem formalnego procesu, o systematycznym i całościowym charakterze, ściśle powiązaniem z poszczególnymi fazami procesu zmian. Takie podejście do zarządzania ryzykiem towarzyszącym temu procesowi pozwala na eliminowanie instynktownych działań i szybką reakcję. Systematyczny proces identyfikowania, analizy i reagowania na ryzyko związane z wewnętrzną dynamiką organizacji może być realizowany zgodnie ze wskazaniami metodologii PMI [2], zgodnie z którą proces zarządzania ryzykiem w projektach obejmuje:

- planowanie zarządzania ryzykiem,
- identyfikację ryzyka,
- ocenę jakościową ryzyka,
- ocenę ilościową ryzyka,
- planowanie metod reagowania na ryzyko,
- monitorowanie i kontrolę ryzyka.

Przyjęcie zasady spirali doskonalenia [3, s. 123–125] pozwala na wyodrębnienie w strukturze procesu zarządzania ryzykiem trzech etapów:

I etap – Ocena ryzyka

- identyfikacja ryzyka,
- analiza ryzyka,
- oszacowanie skali ryzyka,
- ustalenie hierarchii ryzyka.

II etap – Aktywne podejście do ryzyka

- eliminowanie (unikanie) ryzyka,
- ograniczanie ryzyka,
- segmentowanie ryzyka,
- podział ryzyka,
- transfer ryzyka,
- finansowanie ryzyka,
- tolerowanie ryzyka.

III etap – Monitorowanie ryzyka

- podejście społeczne skierowane na zagrożenia dla człowieka,
- podejście gospodarcze nakierowane na sprawność funkcjonowania organizacji,
- systematyczna kontrola,
- sterowanie ryzykiem.

W zarządzaniu ryzykiem kluczową rolę odgrywa trafna jego identyfikacja. Stąd też organizacja wprowadzająca zmiany na pierwszym etapie powinna się skoncentrować na określeniu potencjalnych zdarzeń, które mogą doprowadzić do niepowodzenia projektu organizacyjnego. Konieczne jest również określenie przyczyn i rodzaju potencjalnego ryzyka związanego z planowaną zmianą. Proces identyfikacji ryzyka powinien być realizowany już na etapie fazy preparacji i ściśle skojarzony z działaniami analityczno-diagnostycznymi, dotyczącymi wewnętrznego potencjału organizacji oraz aktualnych i prognozowanych zjawisk i procesów zachodzących w jej otoczeniu. Wyniki tego procesu powinny być uwzględnione w treści projektu zmiany. Ocenę ryzyka należy kontynuować również w dalszych fazach planowanej zmiany, tj. w fazach wdrożenia i oceny, uwzględniając jakościowe i ilościowe aspekty tego zjawiska. Oceną jakościową polega na szacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia ujawnionych wcześniej rodzajów ryzyka oraz określeniu skutków z tym związanych. W ocenie ilościowej ryzyka towarzyszącego zmianie prawdopodobieństwo jego wystąpienia wyraża się liczbowo, co pozwala na określenie stopnia osiągnięcia celów będących następstwem jej wdrożenia. Na I etapie procesu zarządzania ryzykiem może być wykorzystanych

wiele metod i technik, takich jak: lista pytań kontrolnych, diagramy oddziaływań, mapowanie procesów, rejestry incydentów i zdarzeń, oceny eksperckie, metody scenariuszowe [12, s. 75]. Dobór metod powinien mieć charakter sytuacyjny. Stąd też w ramach tego etapu mogą znaleźć zastosowanie również inne metody i techniki, takie jak: arkusz punktowej oceny ryzyka, arkusz szans i ryzyka, analiza wrażliwości czy też analiza profilowa [8, s. 326]. Wyniki oceny ryzyka są podstawą do prowadzenia działań stanowiących treść kolejnego etapu zarządzania nim, zwanego aktywnym podejściem. Polega on na działaniach potwierdzających akceptowanie lub unikanie ryzyka. Akceptowanie ryzyka pociąga za sobą stosowanie metod polegających na jego łagodzeniu, dzieleniu lub absorbowaniu. W zarządzaniu zmianami wszystkie wymienione formy są stosowane. Najbardziej rozwinęła się jednak forma dzielenia ryzyka. Jego transfer zauważa się, zwłaszcza w przypadku stosowania outsourcingu. Unikanie ryzyka w zarządzaniu zmianami prowadzi do eliminowania zmian o dużym zakresie i do utraty korzyści, które wiążą się z wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań. Wymienione działania, wypełniające swoją treścią etap aktywnego podejścia do ryzyka, powinny w sensie formalnym przyjmować postać planu działania (*contingency-plan*), którego wskazania byłyby realizowane w przypadku jego wystąpienia. Monitoring i kontrola finalizują cały proces zarządzania ryzykiem. Powinny obejmować wszystkie fazy planowanej zmiany. W tej fazie panowania nad ryzykiem konieczne jest pozyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy projekt zmiany jest wdrażany zgodnie z przyjętymi założeniami?
- Czy wystąpiły zdarzenia wyzwalające poszczególne rodzaje ryzyka?
- Czy pojawiły się nowe rodzaje ryzyka?
- Czy opracowane wcześniej metody reagowania na ryzyko okazują się skuteczne i zgodne z zamierzeniami?
- Czy zachodzi konieczność wprowadzenia korekty projektu zmiany i sposobu jego wdrożenia?

Odpowiedzi na tak sformułowane pytania mogą być podstawą aktualizowania planu reagowania na ryzyko. Etap monitorowania ryzyka wymaga rejestracji zjawisk będących jego czynnikami. W jego realizacji mogą być przydatne metody zarówno jakościowe, jak i ilościowe. W zbiorze metod reprezentujących tzw. podejście społeczne mogą się znaleźć metody jakościowe, takie jak: opisowa ocena ryzyka, katalog czynników ryzyka, analiza profilowa, systemy wczesnego ostrzegania czy też metoda szacowania ryzyka FMEA [1, s. 52]. W mniejszym stopniu mogą tu być wykorzystane metody ilościowe o charakterze operacyjnym, związane z zastosowaniem metod symulacyjnych czy też technik sieciowych.

Podsumowanie

Problem panowania nad ryzykiem w zarządzaniu zmianami będzie narastał, co wynika z rosnącej presji na konieczność wprowadzania w organizacjach gospodarczych głębokich przeobrażeń i przełomowych innowacji. Zmiany o dużym zakresie są na ogół nośnikami większego ryzyka. Stwarzają jednak szansę na uzyskanie większego wymiaru korzyści w dłuższej perspektywie. Znaczenie zmian doraźnych maleje. Dostosowania krótkoterminowe nie gwarantują osiągnięcia względnie trwałego i korzystnego usytuowania strategicznego. Stąd też znaczenie zmian typu I [6, s. 107] będzie malało na korzyść zmian typu II, które w sposób istotny zmieniają jakość systemu organizacyjnego. Towarzyszy im jednak większe ryzyko. W związku z tym zarządzanie wewnętrznym ruchem organizacyjnym będzie wymagało większej koncentracji w panowaniu nad rosnącym ryzykiem strategicznym. Naprzeciw tym wyzwaniom wychodzą nowe nurty w zarządzaniu umożliwiające kojarzenie bieżącego rozwiązywania problemów organizacji z kształtowaniem jej długofalowego rozwoju. Należy do nich koncepcja *ambidextrous organization*, która wskazuje na potrzebę równoczesnego, sprawnego i efektywnego kształtowania bieżącej działalności oraz wdrażania głębokich, perspektywicznych zmian w przedsiębiorstwie [9, s. 137]. Wdrażanie tej nowoczesnej idei organizacji gospodarczej wymaga równoczesnego kojarzenia zmian doraźnych, tkwiących w nurcie bieżących przemian, z głębokimi przeobrażeniami umożliwiającymi wykorzystanie przyszłych

szans i okazji. Zmiany mieszczące się w obszarze tych przeobrażeń mają charakter eksploracyjny i są obciążone dużym ryzykiem. Nie można go w pełni wyeliminować, a jedynie ograniczyć przez ukształtowanie postaw i zachowań sprzyjających rozwijaniu *organizational ambidexterity* oraz kreowanie rozwiązań strukturalnych umożliwiających wspólną koordynację zarządzania zmianami bieżącymi i działalnością eksploracyjną prowadzącą do głębokich przeobrażeń o charakterze innowacyjnym. Rosnącemu ryzyku w zarządzaniu zmianami można stawić czoła przez szersze wykorzystanie w fazie preparacji zmian prognoz ostrzegawczych, analiz strategicznych oraz bardziej intensywnego monitorowania ryzyka we wszystkich fazach planowanych zmian.

Bibliografia

1. Bizon-Górecka J. (1998), *Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Bydgoszcz.
2. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK Guide 2000 Edition, MT&DC, Warszawa.
3. Loader D. (2006), *Operations Risk: Managing a Key Component of Operational Risk*, Elsevier, Oxford.
4. Masłyk E. (1985), *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
5. Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.
6. Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Penc J. (1997), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
8. Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Suszyński C. (2012), *Zarządzanie zmianami – wyzwania ambidextrous organization (zarys problematyki)*, w: *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, red. A. Barabasz, G. Belz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
10. Wawrzynek Ł. (2009), *Ryzyko w zarządzaniu projektami*, w: *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
11. Zawiła-Niedźwiecki J. (2008), *Ciągłość działania organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
12. Zawiła-Niedźwiecki J. (2013), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnieniu ciągłości działania organizacji*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków.

Henryk Sobolewski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

RESTRUKTURYZACJA WŁASNOŚCIOWA PRZEDSIĘBIORSTW A WZROST GOSPODARCZY

Streszczenie: Unowocześnienie gospodarki poprzez konsekwentną restrukturyzację własnościową przedsiębiorstw jest warunkiem siły i kierunku przyspieszonego rozwoju gospodarczego. Zmiany tempa wzrostu produktu krajowego brutto zyskały sobie priorytet zainteresowań wśród badających te zjawiska naukowców. Właśnie ten problem, a mianowicie wzajemna relacja pomiędzy tempem i kierunkiem przekształceń własnościowych a tempem wzrostu produktu krajowego brutto, stanowi ważny obszar badawczy który między innymi wynikał z celów transformacji gospodarczej i stanowił, nie bez znaczenia, ważny czynnik rozwoju gospodarczego.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż istnieje związek między liczbą sprywatyzowanych przedsiębiorstw a tempem wzrostu produktu krajowego brutto. Z całą pewnością można więc stwierdzić, że na zmiany tempa wzrostu produktu krajowego brutto zdecydowanie działały inne uwarunkowania.

Słowa kluczowe: transformacja gospodarcza, prywatyzacja, tempo wzrostu produktu krajowego brutto.

OWNERSHIP RESTRUCTURING OF COMPANIES AND ECONOMIC GROWTH

Abstract: Modernising the economy through a consistent ownership restructuring of companies determines the strength and direction of a rapid economic growth. Changes in the rate of GDP growth have become a primary focus of attention among researchers investigating these phenomena. The relationship between the rate and the direction of ownership transformation on the one hand and the rate of GDP growth on the other is an important research area which, among other things, resulted from the goals of economic transformation and constituted a significant factor behind economic development.

The research that has been conducted suggests that there is a weak relationship between the number of privatised companies and the rate of GDP growth. It can be stated with absolute certainty, therefore, that changes in the rate of GDP growth were strongly influenced by other determinants.

Keywords: economic transformation, privatisation, rate of GDP growth.

Wprowadzenie

Analiza procesów uruchomionych przez transformację obrazuje strukturę całej gospodarki jako systemu ekonomicznego, a przede wszystkim ilustruje wzajemne relacje między jego elementami składowymi. W systemie tym, choć cechuje go określony skład, to poprzez stały rozwój tworzące go elementy różnią się cechami strukturalnymi i jakościowymi. Wzajemna konkurencyjność elementów składowych gospodarki powoduje występowanie pewnych różnic (dystansu) w pozycji i zachowaniach poszczególnych jej elementów, na przykład regionów, gałęzi, sektorów czy przedsiębiorstw. Transformacja gospodarcza dała więc istotny impuls do rozległych i różnorodnych zmian w strukturze gospodarki narodowej. Stała się zarazem wyodrębnioną dziedziną wiedzy ekonomicznej, wyraźnie odróżniającą się od klasycznego

podziału na makroekonomię i mikroekonomię (w nauce światowej najczęściej wszystkie te dziedziny są traktowane w tego typu badaniach łącznie).

Myślą przewodnią tego opracowania jest stwierdzenie, że w wyniku transformacji ustrojowej uległa zmianie struktura własności kapitału przedsiębiorstw, przywrócono gospodarkę opartą na prawach rynku oraz zmieniły się powiązania kooperacyjne i innowacyjne. Na tym tle nie bez znaczenia było również tempo wzrostu produktu krajowego brutto w okresie przekształceń własnościowych

W związku z powyższym celem tego artykułu jest ukazanie i ocena stopnia natężenia przemian własnościowych w polskiej gospodarce w okresie dwóch dekad oraz, na tle tych przemian, zmiany tempa wzrostu produktu krajowego brutto.

1. Analiza tempa przemian własnościowych w polskiej gospodarce

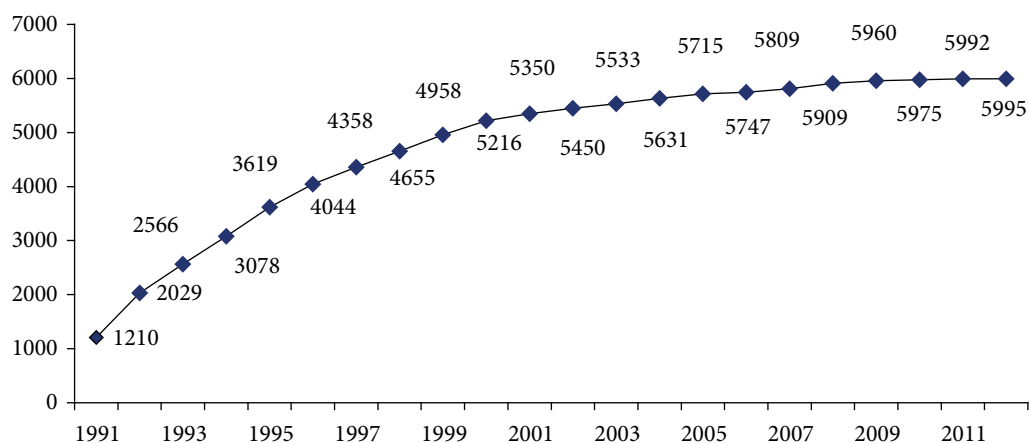
Transformacja gospodarki, która miała miejsce na przełomie XX i XXI wieku, jest złożonym, wieloaspektowym procesem powodującym zmiany w systemie gospodarczym kraju. Zmiany te wymuszają również zmiany zachowań przedsiębiorstw, które muszą funkcjonować według nowych reguł, głównie reguł innowacyjnych [6] w celu trwania i działania w przyszłości.

Badanie procesu przemian własnościowych jako czynnika wspomagającego zmiany zachowań przedsiębiorstw w budowie rozwiniętej gospodarki rynkowej, a tym samym zmiany systemu gospodarczego, rodzi dużo trudnych problemów metodologicznych, ponieważ sam przebieg tego procesu zależy od wielu czynników. „Należą do nich m.in. szeroko rozumiane dziedzictwo przeszłości, na przykład struktura gospodarki, poziom rozwoju poszczególnych jej dziedzin, postawy społeczne; proces transformacji (prywatyzacja jest tu bardzo ważnym, ale jednym z wielu wykorzystywanych instrumentów); sytuacja gospodarcza partnerów i ich polityka handlowa oraz zjawiska polityczne” [11, s. 143]. Powszechnie uważano, że uwolnienie się dużej liczby przedsiębiorstw państwowych od rygorów gospodarki scentralizowanej oraz liberalizacja gospodarcza przyczynią się do oddolnego nacisku na szybsze zmiany zachowań przedsiębiorstw szczególnie w stosunku do zmian struktury własności.

Dużą niewiadomą był również sposób zachowania się samych przedsiębiorstw w pierwszych latach zmian ustrojowych. Podstawowe pytanie, jakie zadawano w owym czasie, dotyczyło tego, czy przedsiębiorstwa, które miały – mimo że ograniczoną, ale jednak – dużą samodzielność, chociażby w decyzjach prywatyzacyjnych, będą skłonne poddać się temu procesowi. Po raz pierwszy zarządy przedsiębiorstw państwowych spotkały się z nową rzeczywistością – z tym, że mogą być zlikwidowane, a zatem zniknęła pewność trwania niezależnie od wyników ich działalności. Nastąpiła więc wyraźna zmiana w sposobie podejmowania decyzji. Przedsiębiorstwo nie mogło już bezpośrednio się utożsamiać z właścicielem państwowym, lecz stało się organizacją, która była koalicją indywidualnych podmiotów lub grup gospodarczych. A więc wraz z transformacją ustrojową pojawił się problem: jeśli właściciel państwowy w tej sprawie „umywa ręce”, powstaje próżnia, którą należy wypełnić. Dyrekcje przedsiębiorstw państwowych zdawały sobie sprawę z treści cech transformacji gospodarczej, z których wynika konieczność stworzenia odpowiedniego układu instytucjonalnego zapewniającego właściwe stosunki własnościowe. Klimat, jaki transformacja ustrojowa wprowadziła co do praw własności, spowodował diametralnie odmienne reguły gry funkcjonowania przedsiębiorstw. Mecenat państwowy został stopniowo wyparty przez własność prywatną. Nastąpiły istotne przewartościowania rzeczywistych celów przedsiębiorstw, zmianom uległy zakresy aspiracji uczestników tych organizacji, a także kierunek i poziom konfliktu wewnątrz firm. Zmiana paradygmatów w działalności przedsiębiorstwa była odbiciem z jednej strony poziomu udziału sfery prywatnej w gospodarce narodowej, a z drugiej tempa globalizacji.

Poszukiwania recepty na przetrwanie i rozwój zmusza współczesne przedsiębiorstwa do określenia swoistych warunków brzegowych co do charakteru i sposobu funkcjonowania w świecie powszechnej globalizacji i konkurencji. Globalizacja oznacza stałe poszerzenie przestrzeni rynkowej dla przedsię-

biorstwa, co w pewnym sensie otwiera szanse przed dużą grupą przedsiębiorstw, które nie tak dawno uzyskały samodzielność kapitałową w Polsce. Przedsiębiorstwa te w pierwszych okresach samodzielnego funkcjonowania, w wyniku globalizacji, spotkały się z brutalną rzeczywistością zajętych rynków zbytu i „okopanych” konkurentów. Świat się łączył, a w Polsce, w wyniku prywatyzacji i w wyniku inicjatyw oddolnych, powstawały przedsiębiorstwa o niewielkim kapitale i mało innowacyjne. Przebieg tego procesu ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Tempo przekształceń własnościowych według liczby przedsiębiorstw w latach 1990–2012

Źródło: Na podstawie informacji Ministerstwa Skarbu Państwa

Z danych liczbowych zawartych na rysunku 1 wynika, że do końca 2012 r. procesami przekształceń własnościowych objęto 5995 przedsiębiorstw państwowych, to jest 70,9% pierwotnego potencjału prywatyzacyjnego. Pozostałoby więc jeszcze do sprywatyzowania 2458 przedsiębiorstw. Jest to jednak dość duża liczba przedsiębiorstw państwowych, bo prawie 1/3 (29,1%) ogółu przedsiębiorstw¹. Ta liczba przedsiębiorstw państwowych jest ostatecznie znacznie mniejsza, gdyż w tym okresie działały takie zjawiska, jak fuzje i przejęcia oraz likwidacje i upadłości [3, s. 25]. Według stanu na dzień 31. 12. 2012 r. w Polsce funkcjonowało tylko 21 przedsiębiorstw państwowych zatrudniających około 4400 pracowników. Można przyjąć, że proces prostej zamiany przedsiębiorstw państwowych na przedsiębiorstwa prywatne, niezależnie od rodzaju kapitału, skończył się. O zjawiskach występujących w gospodarce można już śmiało mówić: „w wyniku transformacji” lub „poprzez proces transformacji”. Dowodem na to, że okres transformacji gospodarczej w Polsce ma się ku końcowi, jest prywatyzacja Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Zwieńczeniem ponad dwudziestoletniej prywatyzacji był dzień 9 listopada 2010 r., w którym to nastąpił giełdowy debiut Giełdy Papierów Wartościowych. Pierwsze notowanie GPW na parkiecie w Warszawie było przełomowym momentem w historii polskiej gospodarki. Polska ma historyczną szansę stać się głównym środkowoeuropejskim centrum gospodarczym i finansowym.

Z danych na rysunku 1 wyraźnie widać, że choć pierwsze trzy lata przemian własnościowych charakteryzowały się największą bezwzględną liczbą prywatyzowanych przedsiębiorstw, to jednak z roku na rok tempo to silnie słabło i odpowiednio wynosiło: w drugim roku – 67,7%, a już w trzecim roku – 26,5%. Następne trzy lata badanego okresu to względna stabilizacja przemian własnościowych, by znowu przybrać kierunek zwolnienia tempa w latach następnych i w podobnym tempie przebiegać aż do końca badanego okresu. Silne zwolnienie tempa prywatyzacji potwierdzają obliczenia tempa średniorocznego,

¹ Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że badania te są obciążone poważnym błędem. W badanym okresie działała ustawa o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym, która spowodowała konieczność podziału dużych przedsiębiorstw państwowych, a tym samym zmniejszyła ich liczbę. Przyjmuje się, że około 300 dużych, nierentownych przedsiębiorstw państwowych, o strukturze wielozakładowej, podzielono na około 1000 mniejszych, łatwiejszych do zarządzania i prywatyzacji [*Raport o przekształceniach* 1999, s. 20]. Drugim istotnym czynnikiem kształtującym liczbę przedsiębiorstw działających na rynku są fuzje i przejęcia. Te formy łączenia się przedsiębiorstw powodują, że z dwóch lub z więcej przedsiębiorstw powstaje jedno [5, s. 18].

które w pierwszej dekadzie w wynosiło 20,3%, a w drugiej już tylko 1,9%, natomiast w całym badanym okresie średnioroczne tempo prywatyzacji wynosiło około 10,9%.

Badania te wykazały, że lata 1996–1997 stały się przełomem, jeśli chodzi o przewagę własności prywatnej nad własnością społeczną, i lata te przyjęto za ważny okres przewagi gospodarki rynkowej nad gospodarką centralnie zarządzaną (czytaj – politycznie – socjalistyczną) [9, s. 171]. Można w tym miejscu zacytować D. Filara [4, s. 18], który wyraża trafny pogląd: „Zakończenie procesu transformacji będzie tożsame z ukształtowaniem się systemu gospodarczego, w którym polityka ekonomiczna [...] zamieni się w czynnik egzogeniczny, który tylko regulować będzie własną dynamikę tego systemu”.

Ciekawy podokres trwającej transformacji rozpoczyna się 1 maja 2004 r., w którym to, w piętnastym roku intensywnych przemian ustrojowych i gospodarczych, w tym własnościowych, Polska stała się pełnoprawnym członkiem struktur Unii Europejskiej. Można przyjąć, że transformacja w Polsce została przez Unię Europejską zaakceptowana co do kierunków i zakresu przebudowy gospodarki. M. Bałtowski i M. Miszewski [1, s. 328] zadają pytania: „Czy to wydarzenie można traktować jako cezurę oddzielającą okres transformacji gospodarczej od okresu „normalnego” funkcjonowania rozwiniętej gospodarki rynkowej? Czy polską transformację gospodarczą należy uznać za zakończoną?”. Autorzy odpowiadają na zadane pytania wyraźnie przecząco. Udowadniają szeroko swój pogląd, cytując wielu autorów przedstawiających uwarunkowania, które muszą być spełnione, aby uznać ten proces za zakończony. Jednocześnie wskazują na wiele warunków jeszcze niespełnionych (dlatego transformacja jeszcze trwa, przeważnie drugi jej etap, to jest wyprzedaż akcji i udziałów Skarbu Państwa). Oczywiście, z takimi odpowiedziami autorów na zadane pytania należy, bez żadnych warunków, się zgodzić. Jeśliby jednak zastosować delikatną poprawkę w pierwszym pytaniu i wykreślić słowo „rozwiniętej”, to można by z dużym uproszczeniem jako granicę przyjąć lata 1996–1997, w których przewagę uzyskała własność prywatna i polska gospodarka wkroczyła w erę funkcjonowania gospodarki opartej na rynku. Natomiast do „rozwiniętej gospodarki rynkowej” – niezależnie od przyjętej definicji – obecnie jeszcze nam daleko.

Badania te dobitnie dowodzą, że w pierwszych latach transformacji gospodarczej przedsiębiorstwa dążyły do głębokich i wszechstronnych przekształceń. Przyjęto założenie, jak pisze S. Sudoł, że „W okresie transformacji musi się [...] zmienić prawie wszystko, co jest ważne. Muszą się zmienić wyznawane dotąd wartości, cele, zasady działania na zewnątrz i wewnątrz. Gruntownie musi się zmienić mentalność kierowników i całej załogi. Przedsiębiorstwo musi być zdolne odrzucić dotychczasowe wartości, cele i zasady jako nieprzydatne, a nawet szkodliwe w nowych warunkach gospodarowania, choć były one przez długie lata uważane za kanony, do których przedsiębiorstwo może być bardzo przywiązane” [10, s. 22].

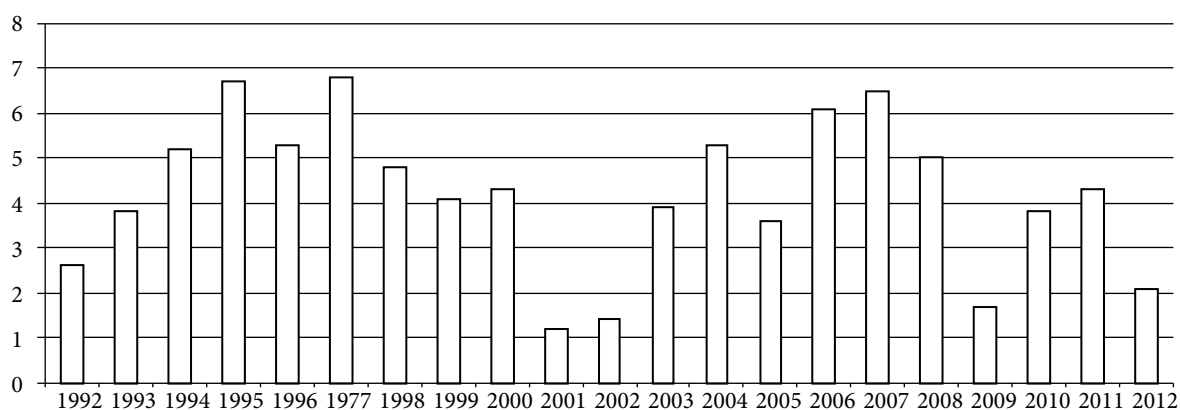
2. Przekształcenia własnościowe a tempo zmian produktu krajowego brutto

Ostatnie dwie dekady stały się dla gospodarki Polski walką o przywrócenie należnej roli sektora prywatnego w jej rozwoju. Przedstawione powyżej badania wyraźnie wskazały, że lata 1995–1997 stały się przełomowe w tej walce o rolę prywatnej własności. Niewątpliwie pozytywnym prorozwojowym impulsem była również integracja z Unią Europejską, która stała się niejako gwarantem pozytywnych zmian w gospodarce Polski.

Najważniejszą, najbardziej syntetyczną miarą pokazującą, jaką rolę odegrały przekształcenia własnościowe, jest miernik kształtowania się poziomu i tempa zmian produktu krajowego brutto wyrażonego w cenach stałych i jego zmiany w czasie. Informuje on wprost, czy społeczeństwo i kraj stawały się zaможniejsze, czy biedniały w danym okresie. Kształtowanie się tempa wzrostu produktu krajowego brutto w latach 1992–2012 obrazuje rysunek 2.

Z danych rysunku 2 można wywnioskować, że gospodarka Polski w badanych dwóch dekadach rozwijała się podobnie, a tempo wzrostu PKB przyjmowało kształt dwóch paraboli. W pierwszej dekadzie w latach 1992–2000 obserwujemy wzrost, a następnie spadek; prawie tak samo działo się w drugiej dekadzie – wzrost, a następnie spadek. Zarówno w pierwszej, jak i w drugiej dekadzie w dwóch latach tempo

wzrostu było zdecydowanie wyższe niż w pozostałych, z tym że w pierwszej dekadzie w tych latach tempo wzrostu było średnio o 0,5% wyższe niż w drugiej. Porównując dwie dekady, należy przypomnieć, że w 1990 r. i w 1991 r. tempo wzrostu PKB było ujemne i wynosiło odpowiednio minus 11,6 i minus 7,0%. Miara ta wskazuje, że kraj i społeczeństwo po dwudziestu latach transformacji stały się niemal o dwie trzecie bogatsze niż w ostatnim roku PRL. W ten wynik jest wliczony spadek PKB w pierwszych dwóch latach transformacji, który był skutkiem kryzysu towarzyszącego nieuchronnie przestawianiu gospodarki. Nie uniknął go żaden kraj postkomunistyczny. W Polsce kryzys przebiegł najłagodniej i trwał najkrócej. Jeżeli za punkt wyjścia weźmiemy poziom PKB w 1991 r., a więc po uchwaleniu ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, to wzrost PKB wynosił przeszło 80%.



Rysunek 2. Tempo wzrostu PKB w latach 1992–2012 (rok poprzedni = 100)

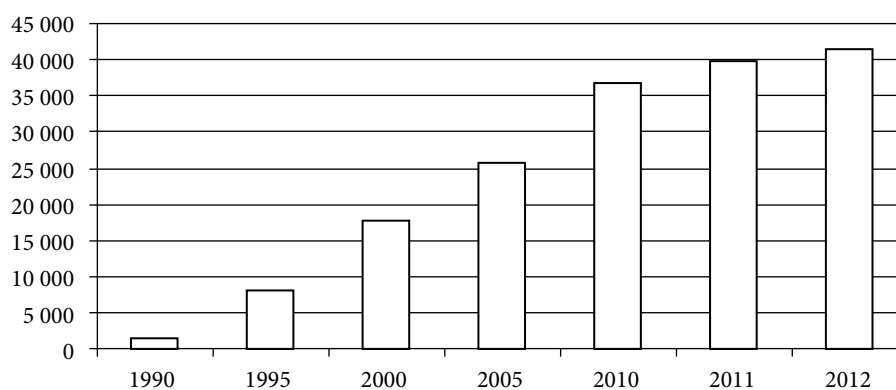
Źródło: Małe Roczniki Statystyczne za lata 1995–2012, GUS

Ciekawe spostrzeżenia pojawiają się, jeśli ten dwudziestoletni okres podzieli się na cztery pięcioletnia i na ostatnie trzy lata: 1990–1994, 1995–1999, 2000–2004, 2005–2009 i 2010–2012. Otóż wyraźnie widać zmienność kierunku wzrostu PKB w poszczególnych podokresach. Pierwszy podokres to dość wyraźny wzrost tempa PKB z ujemnego tempa $-11,6\%$ do dodatniego $5,2\%$ w 1994 r. Różnica aż 16,8 punktu procentowego była wynikiem zastosowania i urzeczywistnienia pakietu ustaw tzw. planu stabilizacyjnego L. Balcerowicza. W tamtym okresie, szczególnie w latach 1990–1991, zdecydowała polityka stabilizacyjna, która była restrykcyjna, a zwłaszcza jej aspekty monetarne i fiskalne. Wysokie tempo prywatyzacji w tym okresie okazało się zbawienne dla gospodarki polskiej. Już w 1992 r. tempo wzrostu PKB osiągnęło dodatni wynik $2,6\%$ wobec $-7,0\%$ w 1991 r. Z wcześniejszych badań wynika, że rok 1992 był okresem największego wzrostu tempa prywatyzacji, co przełożyło się na silny wzrost tempa PKB w następnych latach. Należy dodać, że w tym czasie warunki startu były bardzo korzystne. Było to związane z wcześniejszymi rynkowymi reformami i wyjątkowo sprzyjającym dla ustrojowego przełomu klimatem społecznym. Duża część ekonomistów wskazuje właśnie na wysokie tempo przemian własnościowych jako czynnik „szerokiego wyzwolenia prywatnej przedsiębiorczości, który wspomagał przyspieszony wzrost gospodarczy” [8, s. 295].

Drugi wyraźnie wyodrębniający się okres to lata 1995–1999, podczas których realizowano program reform strukturalnych, z tym że zwolniono tempo przekształceń własnościowych. W tym podokresie początkowe trzy lata cechują się wyjątkowo wysokim tempem wzrostu PKB, największym w całym dwudziestoleciu transformacji gospodarczej. G.W. Kołodko o tym okresie pisze tak: „Strategia dla Polski kontynuowała wszystkie słuszne wątki transformacji zapoczątkowane wcześniej, ale zarazem odeszła od ewidentnych błędów poprzedniego okresu. Nie mylono środków z celami, odchodząc od doktrynerstwa i w to miejsce stosując pragmatyczne, oparte na racjonalności ekonomicznej podejście [...]. Zlikwidowane zostało dyskryminujące sektor państwowy opodatkowanie płac i wdrożona została powszechna komercjalizacja tego sektora. Zracjonalizowany został proces prywatyzacji, którą podporządkowano podwójnemu

kryterium: poprawy racjonalności mikroekonomicznej i maksymalizacji przychodów państwa” [7]. Można przyjąć, że Polska gospodarka odnotowała spektakularny sukces w latach 1994–1998 i wtedy to została uznana za niekwestionowanego lidera postsocjalistycznych przemian. W tych latach tempo wzrostu PKB wyniosło razem 28,8% i już nigdy w badanym okresie (przez pięć kolejnych lat) nie zanotowano tak wysokiego wzrostu PKB. Jednak dwa ostatnie lata tego podokresu to stopniowe zwolnienie tempa wzrostu, które obejmuje jeszcze dwa lata następnego podokresu. Zatem pragmatyczna polityka, która zaowocowała wyraźnym skokiem PKB, została przerwana i korzystne tendencje zostały szybko odwrócone. Pomimo postępu na niektórych odcinkach budowy instytucji rynkowych oraz poszerzającego się szybko sektora prywatnego (do 2000 r. sprywatyzowano łącznie ponad 61% przedsiębiorstw) wygasa dynamika gospodarcza. Skutki są jeszcze gorsze na początku drugiej dekady transformacji gospodarczej, ponieważ tempo wzrostu PKB w latach 2001–2002 wynosiło odpowiednio 1,2 i 1,4%, a więc było niższe niż w okresie światowego kryzysu gospodarczego w 2009 r. Jednak trzeci podokres – lata 2000–2004, który ma wyraźny dołek w latach 2001–2002, następnie wychodzi z poważnego kryzysu i nabiera rozpędu, kończy się ponad 5-procentowym wzrostem PKB.

Jak wiemy, produkt krajowy brutto obrazuje końcowy rezultat działalności wszystkich podmiotów gospodarki narodowej. Wszelkie wynagrodzenia za pracę mają największy udział w tworzeniu produktu krajowego brutto. Dlatego też często wykorzystuje się pojęcie PKB *per capita* jako podstawową miarę oceniającą poziom rozwoju gospodarczego. Mówi ono, jaka wartość PKB przypada na jednego mieszkańca i dzięki temu wskaźnikowi łatwiej porównywać tempo rozwoju gospodarczego krajów małych z dużymi. Wartość produktu krajowego brutto w Polsce przypadającego na jednego mieszkańca obrazuje rysunek 3.



Rysunek 3. Wartość PKB na jednego mieszkańca w Polsce w latach 1990–2012 (w zł)

Źródło: Roczniki statystyczne 1995–2013, GUS

Dane rysunku 3 wskazują, że z każdym rokiem wzrasta wartość produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca. Jeśli jednak porównamy się z krajami w Unii Europejskiej, to zauważymy, że – jak poinformował Eurostat – produkt krajowy brutto na mieszkańca, przy uwzględnieniu siły nabywczej ludności, stanowił w 2012 r. w Polsce 59,5% średniej unijnej. Niższy poziom odnotowali np. Rumuni i Bułgarzy. Najwyższym poziomem PKB *per capita* charakteryzował się Luksemburg.

Choć bezpośrednio nie badano wpływu skutków politycznych na problemy prywatyzacji, to nie sposób nie przypomnieć, że te spadki tempa wzrostu PKB były związane z określonymi rządami. Problem ten szeroko omawia B. Błaszczyk [2, s. 77], pisząc: „Aspektów politycznych nadzoru państwowego nie da się nigdy do końca usunąć. Nawet przy bardzo wymyślnych strukturach zarządzania i motywowania menedżmentu, zawsze dojdziemy w końcu do szczybla, na którym nadzór jest sprawowany przez urzędnika państwowego, a następnie przez polityków. Wiadomo z bogatej literatury, że nawet najlepszy urzędnik państwowy kieruje się innymi motywami niż menedżer, przejawia się to między innymi w niechęci do podejmowania ryzyka czy w uwzględnianiu w podejmowanych decyzjach innych kryteriów obok/zamiast ekonomicznych. Jeszcze inne motywy rządzą na szczyblu politycznym. Zaczynają tu działać mechani-

zmy niemające wiele wspólnego z racjonalnością ekonomiczną, a dominują motywy oportunistyczne, takie jak utrzymanie władzy czy wygranie w przyszłych wyborach. Gdy takie motywy stają się wiodące w decyzjach dotyczących przedsiębiorstw, tracą na tym przedsiębiorstwa i cała gospodarka”. W podobny sposób możemy analizować dwa ostatnie podokresy. Polska, mimo spadku tempa PKB do 1,7%, obroniła się dodatnim tempem wzrostu PKB. Można nawet pospekulować, że gdyby nie pojawił się światowy kryzys, to tempo wzrostu PKB w Polsce przy stopie około 6–7% podwoiłoby się po następnej dekadzie. Można z całą stanowczością powiedzieć, że Polska gospodarka rynkowa obroniła się przed dużą zapaścią gospodarczą w porównaniu z pozostałymi krajami Unii Europejskiej.

Podsumowanie

Szybki wzrost gospodarczy, jaki obserwowaliśmy w Polsce od 1992 r., miał bezpośredni związek z transformacją gospodarczą, to jest powstaniem nowego sektora prywatnego, który w tym okresie bardzo dynamicznie się rozwijał. W latach 1995–1997 tempo wzrostu PKB było najwyższe, jednak nie udało się go utrzymać ani osiągnąć w żadnym roku dwóch dekad transformacji gospodarczej. Tak wysokie tempo wzrostu było możliwe, gdyż na początku transformacji powstały rezerwy tzw. ekstensywnego wzrostu – przede wszystkim duże bezrobocie i niewykorzystane wcześniej zdolności produkcyjne, które w późniejszym okresie już nie odgrywały tak istotnej roli w procesie wzrostu PKB. Należy zaznaczyć, że tak pozytywny wpływ przekształceń własnościowych na wzrost gospodarczy wiązał się jednak z licznymi błędami i kosztami (w tym szczególnie społecznymi). Przykładem może być wysoka stopa bezrobocia rejestrowanego, która pod koniec 1993 r. wynosiła 16,4% wobec poziomu 0,3% w 1989 r. (9, s. 206).

Bibliografia

1. Bałtowski M. Miszewski M. (2006), *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Błaszczyk B. (1993), *Pierwsze lata prywatyzacji w Polsce (1989–1991). Dylematy koncepcji i realizacji*, Poltext, Warszawa.
3. Błaszczyk B., Nawrot W. (2007), *Postępy w prywatyzacji w Polsce w latach 1991–2006 a sektor niesprywatyzowany*, w: *Zmiany w polskich przedsiębiorstwach. Własność, Restrukturyzacja, Efektywność*, Raporty CASE, nr 70, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
4. Filar D. (1993), *Ekonomiczno-społeczna transformacja postsocjalistyczna – prawidłowości czy same wyjątki?*, w: *Ekonomia wobec zagadnień transformacji*, red. Z. Hockuba, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
5. Frąckowiak W. (1998), *Istota i motywy fuzji i przejęć przedsiębiorstw*, w: *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa.
6. Janasz W. (1999), *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
7. Kołodko G.W. (2007), *Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość*, *Ekonomista*, nr 6.
8. Mączyńska E. (2004), *Omówienie dyskusji na sesji 21 września 2001 „Dekada transformacji polskiej gospodarki – jej wzrostowe osiągnięcia, zagrożenia i perspektywy”*, w: *Tempo wzrostu gospodarki światowej. Implikacje dla Polski*, red. J. Mujżel, B. Fiedor, E. Mączyńska, Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 44, Warszawa.
9. Sobolewski H. (2011), *Determinanty i procedury przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych. Dwie dekady prywatyzacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
10. Sudoł S. (1996), *Zmiana paradygmatów w działalności przedsiębiorstwa w procesie transformacji ustrojowej (próba uogólnienia)*, w: *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie i TNOiK, Warszawa–Kraków.
11. Wojtyna A. (1999), *Makroekonomiczne aspekty prywatyzacji*, w: *Przekształcenia własnościowe w Polsce (1990–1997)*, red. A. Noga, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.

Dariusz Sobotkiewicz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

REALOKACJA FUNKCJI ORGANICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY MOTORYZACYJNEJ JAKO REZULTAT WDRAŻANIA WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Celem opracowania jest identyfikacja zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych wywołana stosowaniem koncepcji zarządzania w wielocłonowych podmiotach gospodarczych. Problem ten jest szczególnie ważny i aktualny, gdyż stale poszukuje się skutecznych i efektywnych rozwiązań organizacyjnych w sferze właściwej lokalizacji funkcji organicznych. Problem staje się jeszcze bardziej złożony, gdy mamy do czynienia ze strukturą wielopodmiotową. Współczesne organizacje wdrażają różnorodne koncepcje zarządzania w celu poprawy efektywności funkcjonowania, zwiększenia konkurencyjności. W wyniku ich stosowania dochodzi do przeobrażeń funkcji, w tym w szczególności ich rozmieszczenia. Rozpoznanie kierunków zmian jest ważnym zadaniem, zwłaszcza w przypadku dalszej realokacji funkcji. Rozważane w artykule zagadnienia i sformułowane wnioski oparte są na wynikach badań empirycznych prowadzonych w formie wywiadu bezpośredniego z menedżerami jednostek nadrzędnych i zależnych w dwóch zagranicznych organizacjach wielopodmiotowych. Uzyskane wyniki badań wskazują, że zmiany lokalizacyjne funkcji zależą od rodzaju koncepcji, jej filozofii (założeń), wielkości podmiotu gospodarczego i mają charakter wielokierunkowy.

Słowa kluczowe: wielocłonowy podmiot gospodarczy, funkcje organiczne, jednostka nadrzędna, jednostka zależna, koncepcje zarządzania.

CHANGES IN ORGANIC FUNCTION DISTRIBUTION TRIGGERED BY INTRODUCING MANAGEMENT CONCEPT - RESULTS

Abstract: The aim of this elaboration is identification of changes in organic functions distribution triggered by use of management concept in multiple economic entities. This problem is particularly important and current as the search for effective and efficient organizational solutions are still being searched for with respect to localization of organic functions. The problem becomes even more complex when we are dealing with multi entity organizational structure. Modern organizations introduce various management concepts in order to improve the organization's efficiency. But the result of introducing them are the changes in the area of functions, including their distribution. Issues discussed in the article and the conclusions are based on the result of empirical studies carried out in the form of direct interview with the managers from parent company and the subsidiaries in two foreign multiple economic entities. The results show that the changes in functions distribution depend on the kind of concept, philosophy (assumptions), the size of the economic entity and are multidirectional.

Keywords: multiple economic entity, organic functions, parent company, subsidiary, management concepts.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu, ale też w praktyce, istnieje wiele koncepcji i metod, a także prostych narzędzi, których celem jest rozwiązywanie różnorodnych problemów zarządzania całą organizacją, jej wyodrębnionymi obszarami funkcjonalnymi lub też poszczególnymi przedsięwzięciami (procesami) [7, s. 13]. Charakte-

rystyczną cechą koncepcji zarządzania jest ich przekrojowy charakter przenikający przez tradycyjne sfery funkcjonalne organizacji¹, zmiana sposobu myślenia i rozwiązywania problemów przez kadre menedżerską i wykonawczą. Celem ich stosowania jest poprawa efektywności zarządzania, poprawa funkcjonalności procesów, podwyższanie dotychczasowego poziomu sprawności organizacyjnej. W przedsiębiorstwach w wyniku wdrażania koncepcji zarządzania pojawiają się nowe funkcje organiczne², dochodzi do ich przeobrażeń, w tym w szczególności do zmian w ich lokalizacji. Są one następstwem procesów scalania, wydzielenia, koncentracji i dekoncentracji funkcji. Powszechność i intensywność występowania tych procesów uzależniona jest zarówno od filozofii koncepcji, jak i wielkości podmiotu gospodarczego. W wielozłonowych podmiotach gospodarczych³, które stanowią obiekt badań w opracowaniu, problem ten jest bardziej złożony niż w przypadku „typowego” przedsiębiorstwa. Wynika to z kilku przyczyn. Pierwszą niewątpliwie jest to, że z samej natury są to podmioty duże o strukturze wielopodmiotowej, a ośrodek zarządzający ingeruje w sfery funkcjonalne jednostek zależnych. Po drugie, stopień intensywności współdziałania wewnętrznych podmiotów i zachodzące między nimi więzi wpływają w rezultacie na zakres ich funkcji. W końcu procesy centralizacji i decentralizacji funkcji w takim organizmie zachodzą częściej niż w „klasycznym” przedsiębiorstwie. Wdrażane koncepcje zarządzania zmieniają dotychczasowy układ rozmieszczenia funkcji. Wywołują pożądane lub trudne do przewidzenia skutki zarówno na szczeblu jednostki nadrzędnej, jak i jednostek zależnych.

Celem opracowania jest identyfikacja zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych wywołana stosowaniem koncepcji zarządzania. Problem podjęty w niniejszym opracowaniu został przedstawiony w formie następujących pytań badawczych: Jakie koncepcje zarządzania są wdrażane w wielozłonowych podmiotach gospodarczych? Jakie wywołują one kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji? Prowadzenie badań w tym zakresie, zwłaszcza opartych na źródłach pierwotnych, pozwala rozpoznać obecne tendencje w kierunkach przemieszczania funkcji wywołane stosowaniem współczesnych koncepcji zarządzania w praktyce funkcjonowania organizacji wielopodmiotowych. Niewątpliwie koncepcje zarządzania są jednym z istotnych czynników wpływających na zmiany lokalizacyjne funkcji. Szczególnie ważne zarówno dla teorii, jak i praktyki jest rozpoznanie kierunków tych zmian. Problemowi badawczemu i pytaniom badawczym podporządkowany został układ opracowania. Treść opracowania stanowią wyniki badań uzyskane z dwóch organizacji wielopodmiotowych.

1. Współczesne koncepcje zarządzania – istota, rodzaje

Pojęcie „koncepcje zarządzania” jest powszechnie używane w teorii zarządzania i praktyce gospodarczej, ale w sposób niejednoznaczny. Najczęściej określa się je w kategoriach recepty, pomysłu na skuteczne zarządzanie. Jednak, zdaniem K. Zimmiewicza, nie ma „uniwersalnej recepty na sukces w zarządzaniu” [10, s. 8]. Uważa on bowiem, że dane rozwiązanie, które przyniosło sukces w jednej organizacji, nie musi sprawdzić się w innej. Za Ch. Zielowskim można przyjąć, że koncepcje zarządzania oznaczają model tworzącej się rzeczywistości. Model ten zawiera istotne komponenty, relacje i skutki, opisane na określonym poziomie abstrakcji, co daje możliwość konkretnej jego realizacji [9, s. 112]. Koncepcje zarządzania są także definiowane w kontekście instrumentu zarządzania. Wówczas stanowią systemowy

¹ Zdaniem M. Bleichera, koncepcje zarządzania obejmują wiele funkcji przedsiębiorstwa [1, s. 72].

² Funkcje organiczne to pewne grupy powtarzalnych czynności zdeterminowane charakterem działań niezbędnych do osiągnięcia celów organizacji. Mogą one mieć miejsce w spółce dominującej, jak i spółce zależnej [2, s. 82]. Funkcje zarządzania mieszczą się w większości, obok funkcji wykonawczych, w ramach funkcji organicznych (rzeczowych), są ich integralną częścią [5, s. 186].

³ Za J. Kozińskim przyjęto, że wielozłonowy podmiot gospodarczy składa się z jednostki nadrzędnej i podporządkowanych podmiotów gospodarczych o zróżnicowanym statusie prawnym oraz ekonomicznym i tworzy jeden organizm gospodarczy mający własne cele i zasady funkcjonowania oraz narzucający je i egzekwujący ośrodek zarządzający [4, s. 7]. Odpowiednikiem tak zdefiniowanych wielozłonowych podmiotów gospodarczych jest holding, koncern i przedsiębiorstwo wielozakładowe.

instrument zarządzania stosowany na wszystkich jego poziomach (szczeblach), a dotyczący określonego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa [5, s. 18]. J. Lichtarski i H. Jagoda zwracają uwagę na strukturę koncepcji, wyróżniając trzy zasadnicze jej poziomy: poziom koncepcji, poziom metody ogólnej i poziom techniki [2, s. 3]. Warto w tym miejscu podkreślić, że metody i techniki zarządzania służą realizacji koncepcji. Wśród współczesnych koncepcji zarządzania trwale wpisujących się w praktykę funkcjonowania organizmów gospodarczych wyróżnia się: *lean management*, *business process reengineering*, *total quality management*, uczącą się organizację, wirtualną organizację [11; 5; 6; 8]. Przedmiotem rozważań w opracowaniu są koncepcje i ich narzędzia zidentyfikowane w trakcie prowadzonych badań własnych, a w szczególności: *business process reengineering*, *lean management*, ucząca się organizacja. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że w przypadku wieloczłonowych podmiotów gospodarczych, które stanowią główny obiekt badań, poruszana tutaj problematyka jest rzadko przedmiotem dociekań naukowych. Zwłaszcza w podejściu kompleksowym, uwzględniającym w procesie badawczym zarówno wszystkie wewnętrzne jednostki organizmu gospodarczego, jak i zbiór najpowszechniej występujących koncepcji zarządzania.

2. Założenia badawcze

Celem postępowania badawczego była identyfikacja zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych wywołana stosowaniem koncepcji zarządzania w wieloczłonowych podmiotach gospodarczych. Wokół tak ustalonego celu sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie koncepcje zarządzania są wdrażane w wieloczłonowych podmiotach gospodarczych?
- Jakie wywołują one kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji?

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania przeprowadzono badania metodą wywiadu bezpośredniego w dwóch zagranicznych wieloczłonowych organizacjach z branży motoryzacyjnej. Respondentami badania byli zarówno menedżerowie jednostek nadrzędnych, jak i zależnych. Wykorzystano także technikę analizy treści celem badania struktur organizacyjnych. Badania prowadzono w latach 2011–2013. Tak zaprojektowany proces badawczy pozwolił na dokładniejsze monitorowanie zmian, jakie zachodziły w obrębie funkcji pod wpływem wdrażania koncepcji zarządzania⁴.

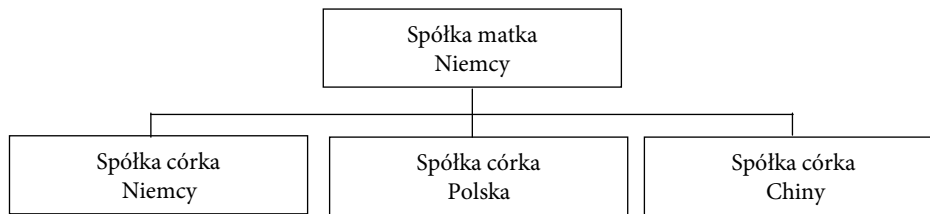
3. Kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w wieloczłonowych podmiotach gospodarczych

W tej części opracowania przedstawiono wyniki badań. Zaprezentowano je kolejno na przykładzie dwóch badanych wieloczłonowych organizacji.

3.1. Badana organizacja I – studium przypadku

Pierwszym podmiotem badawczym jest niemiecki koncern z branży motoryzacyjnej specjalizujący się w produkcji różnych komponentów z tworzyw sztucznych na potrzeby zewnętrznych klientów. Głównymi odbiorcami grupy są europejscy producenci samochodów. Grupa składa się z czterech spółek zlokalizowanych w Niemczech, Chinach i Polsce. Strukturę organizacyjną badanej grupy zilustrowano na rysunku 1. Najmłodszą spółką jest zakład w Chinach. Wdrażane w nim różne rozwiązania w sferach funkcjonalnych oparte na sprawdzonych, a zarazem skutecznych i efektywnych, rozwiązaniach wypracowanych w pozostałych jednostkach grupy.

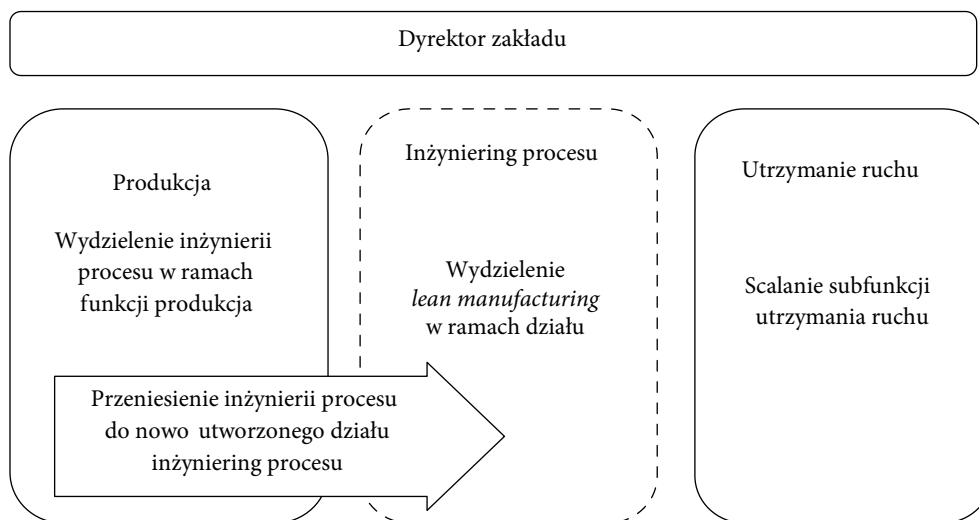
⁴ Prezentowane w opracowaniu wyniki badań stanowią jedynie pewien fragment większej całości projektu badawczego, którego celem jest rozpoznanie zachodzących zmian w obszarze funkcji organicznych w dużych złożonych organizmach gospodarczych.



Rysunek 1. Struktura organizacyjna badanej grupy

Źródło: Na podstawie materiałów źródłowych badanej grupy

W okresie badanym (2011–2013) w analizowanej grupie duży nacisk położono na doskonalenie procesów. Podejście procesowe (orientacja procesowa) mająca swoje korzenie w koncepcji *business process reengineering* rozpoczęto wdrażać najpierw w polskiej spółce, ograniczając je jednak do funkcji: produkcja. Powołano stanowisko organizacyjne: inżynier procesu, które związane jest z zadaniami z zakresu doskonalenia procesu produkcyjnego w kierunku wydajności, optymalizacji kosztów, dbałości o jakość produktów, a także z promowaniem koncepcji i narzędzi *lean management*. Kolejnym krokiem było stworzenie na podstawie stanowiska inżyniera procesu działu inżyniering procesu bezpośrednio podlegającego dyrektorowi zakładu. Głównym powodem wydzielenia tego obszaru, z jednej strony, była zmiana podejścia do zarządzania zakładem opartego na zarządzaniu procesowym, z drugiej natomiast – wsparcie merytoryczne procesów w zakładzie. Wiedza i doświadczenia wyniesione ze stosowania tej koncepcji w sferze produkcji ułatwiły wdrożenie jej w ramach pozostałych obszarów funkcjonalnych. W nowej jednostce wyodrębniono komórkę *lean manufacturing* celem podwyższania efektywności zarządzania produkcją. Graficzne ujęcie zmian w obszarze funkcji: produkcja i utrzymanie ruchu w krajowej spółce zależnej zilustrowano na rysunku 2.



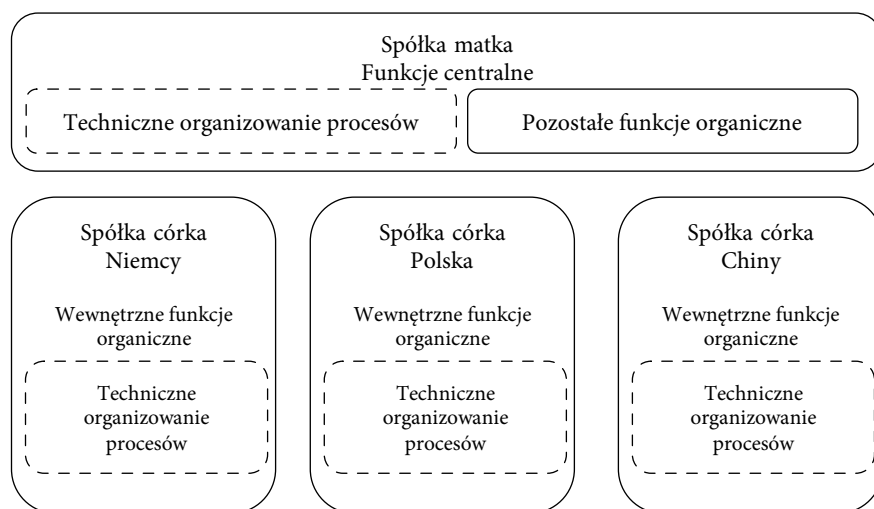
Rysunek 2. Zmiany w obszarze funkcji organicznych wywołane wdrażaniem orientacji procesowej

Źródło: Na podstawie wyników badań

Wdrażanie etapowe podejścia procesowego w zarządzaniu doprowadziło do następujących zmian w zakresie funkcji:

- wydzielenia stanowiska specjalistycznego ds. inżynierii procesu w ramach funkcji: produkcja,
- wyodrębnienia ze sfery produkcyjnej inżynierii procesu i stworzenie samodzielnego działu,
- wydzielenia w dziale inżynieringu procesu komórki *lean manufacturing*,
- scalenia subfunkcji w ramach funkcji utrzymania ruchu (przed wdrożeniem koncepcji subfunkcje były ulokowane w trzech komórkach, obecnie są w dwóch).

Po wydzieleniu w strukturze organizacyjnej krajowej spółki obszaru inżyniering procesu rozpoczęto wdrażanie podejścia procesowego w zarządzaniu w pozostałych spółkach zależnych grupy. To doprowadziło do wyodrębnienia na szczeblu spółki matki nowej funkcji: techniczne organizowanie procesów. Służy ona wsparciem technicznym i merytorycznym zakładom w zakresie przebiegających na ich poziomie procesów. Na jej treść składają się zadania z zakresu identyfikacji procesów, ich modelowania i wprowadzania. W przypadku wprowadzania procesów wsparcie obejmuje przygotowanie właściciela procesu oraz zespołów procesowych do nadzorowania i kierowania procesami, a w dalszej kolejności ich doskonalenie. Szczególną ważną kwestią wymagającą podkreślenia, a realizowaną w ramach funkcji, jest zwiększanie świadomości personelu technicznego nt. procesów. Z przeprowadzonych badań wynika, że planuje się przeniesienie części funkcji także na szczebel spółek. Obecnie jednak to dyrektorzy poszczególnych zakładów raportują centrali o problemach pojawiających się w ramach wdrażanej koncepcji. Planowane rozmieszczenie nowej funkcji w związku z wdrażaniem orientacji procesowej w badanej grupie zilustrowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Planowane rozmieszczenie funkcji: techniczne organizowanie procesów w związku z wdrażaniem orientacji procesowej w badanej grupie

Źródło: Na podstawie wyników badań

Zastosowanie w praktyce prezentowanego rozwiązania lokalizacji technicznego organizowania procesów jest uzależnione przede wszystkim od szybkości przeprojektowania procesów na poziomie spółek córek. Funkcja będzie charakteryzowała się niską koncentracją.

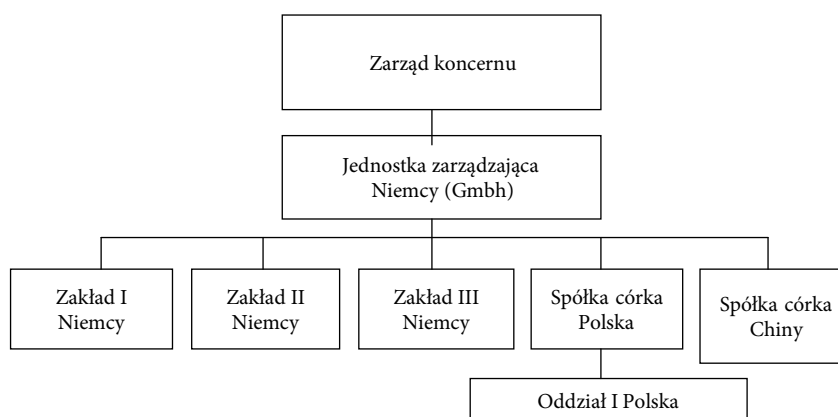
3.2. Badana organizacja II – studium przypadku

Drugim podmiotem badawczym jest niemiecka grupa z branży motoryzacyjnej, w której wewnętrzne jednostki współdziałają ze sobą celem wyprodukowania gotowego wyrobu na potrzeby jej właściciela, niemieckiego koncernu motoryzacyjnego. Grupa składa się z jednostki zarządzającej i sześciu podmiotów zależnych. Strukturę organizacyjną badanej grupy przedstawiono na rysunku 4.

Jednostka zarządzająca w zakresie wielu funkcji wspomaga zakłady niemieckie. Stąd też stopień ingerencji w sprawy podległych jednostek jest największy w przypadku właśnie rodzimych zakładów. Zarówno polska, jak i chińska spółka wyposażona jest w pełny zakres funkcji, w tym w funkcje o charakterze rynkowym, na których treść składają się zadania z zakresu marketingu i sprzedaży. Na poziomie jednostki zarządzającej wydzielono obszar *Vorseriencenter*⁵ (rysunek 5). Do jego zadań przypisano m.in. wdrażanie

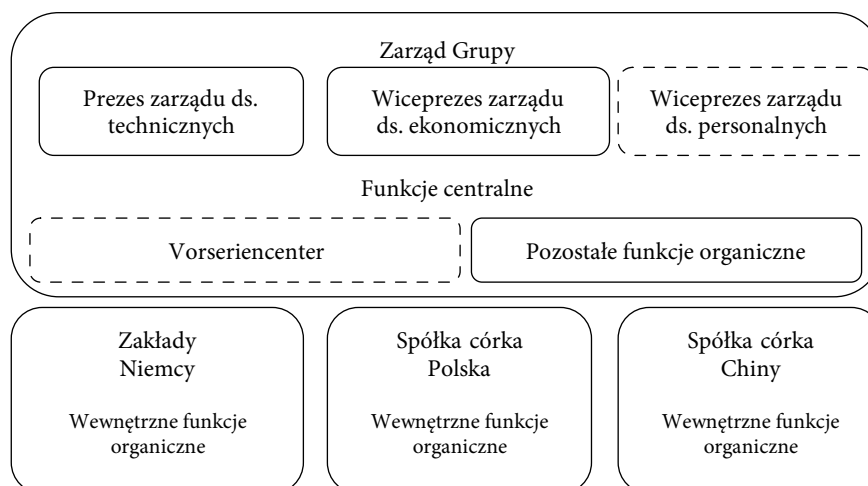
⁵ Na treść funkcji *Vorseriencenter* składają się następujące zadania: produkcja prototypów, wzorców, modeli wyrobów; ocena stanu rozwoju wyrobów na użycie w serii produkcyjnej, wdrażanie *lean production*; gromadzenie wiedzy technicznej.

nie w niemieckich zakładach *lean production*, monitorowanie osiągniętych wyników oraz gromadzenie wiedzy o błędach pojawiających się w procesach produkcyjnych we wszystkich podległych jednostkach. W całej grupie uczenie się na błędach (*lesson learned*) jest coraz bardziej rozpowszechniane. Wydzielenie tej funkcji przyniosło także istotną korzyść dla całej grupy. Mimo że charakteryzuje się ona wysoką centralizacją i koncentracją. Niewątpliwie jest nią gromadzenie wiedzy na szczeblu centrali o pojawiających się problemach w przedserii i serii produkcyjnej w zakładach, a następnie transfer jej do innych jednostek, aby zapobiegać popełnianiu przez nie podobnych błędów. Ponadto centrala w ramach tej funkcji służy zakładom wsparciem technicznym i merytorycznym. W grupie w ramach funkcji: produkcja rozpoznano wdrażanie wielu programów pilotażowych obejmujących m.in. strukturę organizacyjną. W związku z tym duży nacisk położono na dzielenie się wiedzą, wymianę doświadczeń, dobrych i złych praktyk. Dodatkowo wzrasta ranga funkcji personalnej. Świadczy o tym rozszerzenie zarządu o trzeciego wiceprezesa ds. personalnych. Wdrażane są programy zarządzania talentami. Podjęte działania upoważniają zatem do stwierdzenia, że analizowana grupa wyróżnia się cechami organizacji uczącej się.



Rysunek 4. Struktura organizacyjna badanej grupy

Źródło: Na podstawie materiałów źródłowych badanej grupy

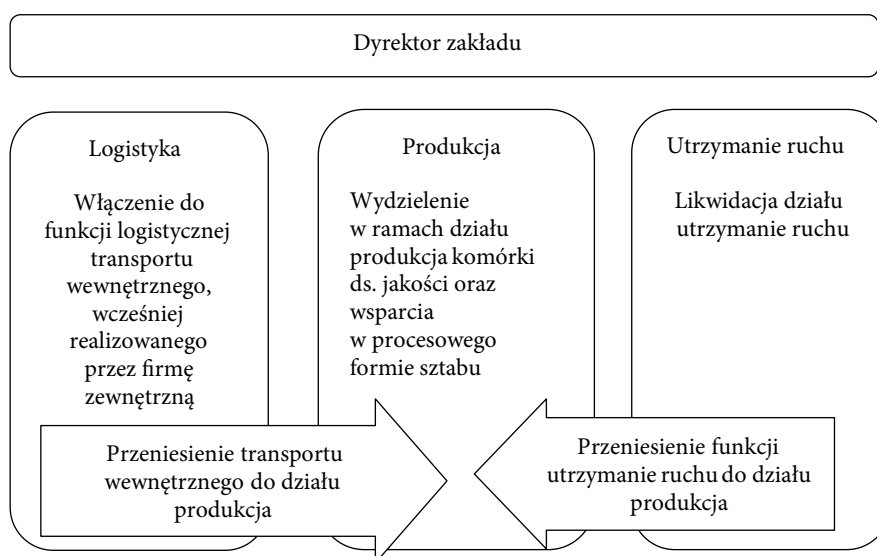


Rysunek 5. Lokalizacja funkcji Vorseriencenter w strukturze badanej grupie

Źródło: Na podstawie wyników badań

W polskiej spółce odnotowano w ramach funkcji logistyka insourcing transportu wewnętrznego, co było spowodowane przede wszystkim wzrostem kosztów zewnętrznego spedytora oraz złym stanem technicznym środków transportu. Jednak największe przeobrażenia w ramach funkcji odnotowano w ob-

szarze produkcyjnym. Dążenie, z jednej strony, do podniesienia skuteczności i efektywności procesów produkcyjnych i okołoprodukcyjnych, z drugiej natomiast – silna potrzeba stworzenia warunków do pracy zespołowej doprowadziło w rezultacie do wdrożenia podejścia procesowego w zarządzaniu. Mimo że procesy były wcześniej wydzielone, jednak ich postrzeganie przez personel było zawężone do własnych obszarów funkcjonalnych. To doprowadziło do jeszcze większych, wręcz rewolucyjnych zmian w zakresie obszaru produkcyjnego i okołoprodukcyjnego. Przeniesiono do działu produkcja funkcję utrzymanie ruchu i subfunkcję transport wewnętrzny. Skutkiem zmian była likwidacja pionu utrzymania ruchu oraz „odchudzenie” struktury działu logistyki. Ponadto wydzielono komórkę sztabową: wsparcie procesowe, odpowiadającą za koordynowanie, rozwiązywanie i analizę problemów w procesach. Także wyodrębniono komórkę jakości, ale nie zmieniono jej podległości służbowej. Nadal jest ona przypisana do macierzystego działu. Obecnie struktura organizacyjna produkcji podlega procesowi modelowania. Jej kształt i zakres funkcji nie do końca jest jeszcze określony. Pojawiło się także nowe stanowisko: lider produkcji. Będzie on odpowiedzialny za procesy personalne, w szczególności za ocenę podległych pracowników, planowanie ich rozwoju, za jakość wyprodukowanych wyrobów i stan techniczny przyrządów kontrolno-pomiarowych. Opisywane zmiany w zakresie funkcji organicznych w krajowej spółce ujęto na rysunku 6.



Rysunek 6. Przeobrażenia w ramach funkcji organicznych w związku z wdrażaniem podejścia procesowego w zarządzaniu

Źródło: Na podstawie wyników badań

W spółce zlokalizowanej w Chinach odnotowano w ramach funkcji: utrzymanie ruchu wdrażanie narzędzi *lean management*, m.in. *total productive maintenance* celem zwiększenia dostępności wykorzystywanych maszyn. W ramach obszaru rozwój personalny wdrażany jest benchmarking. Podobnie jak w polskiej spółce duży nacisk jest położony na programy zarządzanie talentami, ale także na zarządzanie młodym pokoleniem. W wyniku stosowania koncepcji najpowszechniej występuje tendencja do wydzielania nowych subfunkcji, często z tym się wiąże tworzenie nowych stanowisk pracy i rozbudowa istniejących komórek organizacyjnych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne upoważniają do stwierdzenia, że pod wpływem stosowania koncepcji zarządzania dochodzi do zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w wielozłonowych podmiotach

gospodarczych. Charakter tych zmian jest wielokierunkowy, uzależniony od filozofii, założeń koncepcji i wielkości podmiotu gospodarczego. W przypadku wdrażania podejścia procesowego w badanych koncernach wyodrębniono nowe funkcje, głównie wspierające procesy na poziomie jednostek zależnych. Ich stopień koncentracji jest jednak zróżnicowany. W pierwszym – niski, w drugim – wysoki. Także występują różnice w procesie wdrażania tej koncepcji na poziomie krajowych zakładów. Dłużej trwał on w spółce należącej do koncernu charakteryzującego się mniejszą liczbą wewnętrznych jednostek. Przeobrażenia w zakresie funkcji następowały tu w wolniejszym tempie. W drugim koncernie w krajowej spółce zmiany wdrożono w krótkim czasie. Charakteryzowały się one dużą dynamicznością, a przemieszczaniu funkcji towarzyszyły duże zmiany strukturalno-organizacyjne w pozostałych komórkach organizacyjnych spółki. Zachodziły procesy przemieszczania, wydzielania i scalania funkcji. Trudno jest precyzyjnie określić całościowo korzyści ze zmian, jakie zaszły w obszarze funkcji (w tym w zakresie zmian ich lokalizacji), gdyż omawiane przypadki koncernów są dopiero na początku „drogi” do typowo zorientowanej na procesy organizacji. Na pewno gromadzenie wiedzy na szczeblu central o pojawiających się problemach w procesach w zakładach jest szczególnie pożądane z punktu widzenia zapobiegania w przyszłości możliwym błędom. Dodatkowo pozyskiwana wiedza może być wykorzystana do projektowaniu bardziej efektywnych i skutecznych procesów, w tym międzyfunkcyjnych. W badanych grupach odnotowano także stosowanie *lean production*, *lean manufacturing*, *total productive maintenance*, programów w obszarze zarządzania talentami, zasad uczącej się organizacji. Ich wdrażanie prowadzi do wydzielania w ramach konkretnych funkcji specjalistycznych stanowisk i podwyższania rangi danych funkcji, np. personalnej, na tle pozostałych. O ile w opracowaniu poświęcono na nie mniej uwagi, to jednak zasadne staje się spostrzeżenie, że duże złożone organizmy gospodarcze sięgają po klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania.

Bibliografia

1. Bleicher M. (1999), *Konzept integriertes Management: Vision – Missionen – Programme*, 5., rev. und erw. Auflage, Frankfurt a. M. – New York.
2. Falencikowski T. (2008), *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Dom Organizatora, Toruń.
3. Jagoda H., Lichtarski J. (2003), *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, Przegląd Organizacji, nr 1.
4. Koziański J. (1996), *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Lichtarski J. (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Lichtarski J., Węgrzyn A. (2000), *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, Przegląd Organizacji, nr 12.
7. Nowosielski S. (2010), *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne*, w: red. *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii*, M. Przybyła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
8. *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej* (2002), red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
9. Zielowski Ch. (2006), *Managementkonzepte aus Sicht Organisationskultur*, Deutscher Universitäts-Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden.
10. Zimniewicz K. (2003), *O instrumentach zarządzania słów kilka*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimniewicz, *Zeszyty Naukowe*, nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
11. Zimniewicz K. (2000), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Stanisława Sokołowska, Paweł Szwiec

Uniwersytet Opolski

ZMIANY W PRZESTRZENNEJ STRUKTURZE ZASILANIA NAUK O ZARZĄDZANIU W LATACH 1991–1993 ORAZ 2010–2012

Streszczenie: W artykule podjęto próbę określenia, na ile dyskurs w naukach o zarządzaniu był i jest zdominowany przez autorów związanych z ośrodkami zlokalizowanymi w Stanach Zjednoczonych. W tym celu przeprowadzono badania, m.in. zgromadzono informacje o afiliacjach autorów publikujących na łamach czasopisma *Academy of Management Journal* w latach 1991–1993 oraz 2010–2012. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w ostatnich latach siła oddziaływania ośrodków z USA zmniejszyła się. Równocześnie znaczny wpływ uzyskali autorzy z pojedynczych instytucji zlokalizowanych poza USA, przede wszystkim w Chinach i Francji. Natomiast nie uległa zmianie, marginalna zresztą, pozycja ośrodków z Europy Środkowej i Wschodniej.

Słowa kluczowe: nauki o zarządzaniu, kolonializm, dominacja, zasilenia.

CHANGES IN THE SPATIAL STRUCTURE OF MANAGEMENT SCIENCE REINFORCEMENTS

Abstract: In the article the problem of domination in management science of institutions from USA was taken. Information about affiliations from issues of *Academy of Management Journal* for years 1991–1993 and 2010–2012 was gathered. It appears that between 1991 and 2012 domination of USA institutions in management science decreased only a little.

Keywords: management science, colonialism, domination, reinforcements.

Wprowadzenie

W dyskursie pojawia się co pewien czas teza, że nauki o zarządzaniu „zdominowane” są przez przedstawicieli ośrodków badawczych z Ameryki Północnej. Więcej nauki te stanowią mają obszar, na którym panuje neokolonializm epistemologiczny. Oznacza to, że zarówno debaty toczone w ich ramach, jak również sposób myślenia ich uczestników koncentrują się wokół idei opracowanych w państwach Ameryki Północnej [1, s. 465]. Zasygnalizowana kwestia stanowiła inspirację do podjęcia próby udzielenia odpowiedzi na pytanie o zmianę zakresu oddziaływania ośrodków badawczych zlokalizowanych w różnych państwach na główny nurt rozważań prowadzonych w ramach nauk o zarządzaniu. Nie przypadkowo użyty tu został termin „próba”. Przemawia za tym podejście wykorzystane do rozwiązania postawionego problemu. Otóż nie sposób poddać analizie wszystkich informacji wygenerowanych w ramach nauk o zarządzaniu. Postanowiono zatem ograniczyć jej zakres do informacji zawartych w czasopiśmie naukowym. Przyjęto, że główny nurt rozważań jest obecny na łamach czasopism filadelfijskich, a najsilniejszy oddźwięk mają tezy głoszone w czasopiśmie filadelfijskim o najwyższym współczynniku cytowań. Są to czasopisma, w których ukazują się najczęściej cytowane artykuły. Przyjęto zatem, że ośrodki, z którymi związani są autorzy publikujący prace w tych czasopiśmie, będą w sposób zasadniczy kształtować dyskurs w naukach o zarządzaniu. Należy pamiętać, że czasopisma znajdujące się na tzw. liście filadelfijskiej, a więc te leżące

w kręgu zainteresowania autorów tego artykułu, mają różne współczynniki cytowań. Pozwala to dokonać ich uporządkowania. Co więcej, wśród nich tylko niektóre mają charakter ogólny, tzn. na ich łamach tyle samo miejsca poświęca się zagadnieniom mikro i makro w zarządzaniu. Oznacza to, że zachowana jest równowaga między liczbą artykułów poświęconych analizom prowadzonym na poziomie jednostki w organizacji i całej organizacji. Do tych czasopism należą m.in.: Academy of Management Review oraz Academy of Management Journal. W Journal Citation Reports z poprzednich lat wymienione czasopisma osiągały najwyższe współczynniki cytowań. Przykładowo, w 2011 roku dla Academy of Management Review jego wartość wyniosła 6169, natomiast dla Academy of Management Journal 5608, przez co zostało ono sklasyfikowane na drugim miejscu spośród 168 uwzględnionych czasopism z zakresu zarządzania. Niemniej tylko w tym drugim czasopiśmie publikowane są artykuły empiryczne, a właśnie periodyki o takim profilu mają być przedmiotem analizy prowadzonej na potrzeby tej pracy. Uwzględniając wskazane wyżej kryteria, tj.:

- bardzo wysoki poziom wskaźnika cytowań,
- bardzo wysokie miejsce w rankingach ważności czasopism,
- ogólny i empiryczny charakter czasopisma,

na potrzeby analizy prowadzonej w tej pracy przyjęto periodyk Academy of Management Journal. Należy podkreślić, że czasopismo to od kilkudziesięciu lat jest jednym z najbardziej wpływowych periodyków z zakresu zarządzania, a publikowanie w nim stanowi istotny czynnik zwiększający prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu zawodowego w szkolnictwie wyższym.

Analizy zaprezentowane w tej pracy oparto na informacjach pozyskanych z wszystkich artykułów (poza redakcyjnymi) opublikowanych na łamach Academy of Management Journal w latach: 1991–1993 oraz 2010–2012. Biorąc pod uwagę przyjęty w pracy problem badawczy, zgromadzono dane dotyczące nazw instytucji, w których zatrudnieni byli autorzy tych artykułów. Do tego celu wykorzystano afiliacje umieszczone przy nazwiskach autorów.

1. Rozmieszczenie ośrodków, z których autorzy publikowali w latach 1991–1993 w czasopiśmie Academy of Management Journal

Autorzy 277 artykułów opublikowanych w latach 1991–1993 w czasopiśmie Academy of Management Journal wskazali w swoich afiliacjach na 113 różnych instytucji. Jeden artykuł opublikowali autorzy związani z 50 różnymi ośrodkami. Wśród tych instytucji znalazły się m.in.: University of Virginia, University of South Florida, University of Northern Colorado czy University of Miami. Natomiast dwa artykuły opublikowali autorzy związani z 26 ośrodkami, w tym m.in. z: Cornell University, Trinity University, University of Iowa czy też University of Tennessee.

Mniejsza część ośrodków, dokładnie 37, była wskazywana w afiliacjach częściej niż 2 razy (tabela 1). Stanowiły one około 32% wszystkich instytucji.

Tabela 1. Instytucje, z których autorzy najczęściej publikowali w czasopiśmie Academy of Management Journal w latach 1991–1993

Instytucja podana w afiliacji	Liczba artykułów	Liczba różnych autorów z danego ośrodka
University of California	11	10
Pennsylvania State University	11	10
Columbia University	11	5
University of Michigan	9	11
Indiana University	8	8
Texas A&M University	7	9
University of Minnesota	7	6

Instytucja podana w afiliacji	Liczba artykułów	Liczba różnych autorów z danego ośrodka
University of Wisconsin	7	7
Washington State University	6	4
University of Pennsylvania	6	4
University of North Texas	5	5
New York University	5	3
Northwestern University	5	7
University of North Carolina	5	5
University of Texas	5	6
University of Washington	4	6
Florida Atlantic University	4	5
Louisiana State University	4	4
Stanford University	4	4
University of Alberta	4	4
University of Southern California	4	4
University of Oregon	3	3
University of Arkansas	3	3
University of Arizona	3	3
Marquette University	3	5
Clemson University	3	4
Case Western Reserve University	3	2
Carnegie Mellon University	3	2
Dartmouth College	3	4
Purdue University	3	3
Rutgers University	3	3
Santa Clara University	3	3
Seattle University	3	2
University of Colorado	3	3
University of Georgia	3	3
University of Illinois	3	4
University of Missouri	3	3

Źródło: Na podstawie zgromadzonych danych.

Uwzględniając dane zawarte w powyższej tabeli, można przyjąć, że do przodujących na świecie ośrodków, w których prowadzono badania w zakresie nauk o zarządzaniu w latach 1991–1993 należały: University of California, Pennsylvania State University oraz Columbia University, University of Michigan, Indiana University, Texas A&M University, University of Minnesota, University of Wisconsin, Washington State University, University of Pennsylvania. Wszystkie te ośrodki zlokalizowane były na obszarze USA. Co więcej, żadna z instytucji wskazywanych w afiliacji częściej niż 2 razy nie miała swojej siedziby poza terenem Stanów Zjednoczonych (tabela 2).

Tabela 2. Ośrodki z siedzibą poza obszarem USA, z którymi związani byli autorzy publikujący w czasopiśmie *Academy of Management Journal* w latach 1991–1993

Instytucja podana w afiliacji	Liczba artykułów	Państwo siedziby ośrodka
Curtin University of Technology	1	Australia
European Institute of Business Administration (INSEAD)	1	Francja
Ecole des Hautes Etudes Commerciales	1	Francja
Groupe ESC Lyon	1	Francja
Free University of Brussels	1	Belgia
Government of Ontario	1	Kanada
McGill University	1	Kanada
Queen's University	2	Kanada

Instytucja podana w afiliacji	Liczba artykułów	Państwo siedziby ośrodka
University of Calgary	2	Kanada
University of Windsor	2	Kanada
Hebrew University of Jerusalem	1	Izrael
Tel Aviv University	2	Izrael
University of Haifa	1	Izrael
Independent Consultant Bangkok	2	Tajlandia
London Business School	1	Wielka Brytania
Lund University	1	Szwecja
Vignana Jyothi Institute of Management	1	Indie

Źródło: Na podstawie zgromadzonych danych.

Jak wynika z powyżej tabeli, autorzy związani z instytucjami funkcjonującymi poza terenem USA opublikowali w latach 1991–1993 na łamach czasopisma *Academy of Management Journal* jedynie 22 artykuły. Stanowi to zaledwie niecałe 8% liczby artykułów, które ukazały się w tym czasopiśmie w uwzględnionym okresie. Najczęściej, tj. dwukrotnie, wskazywano w afiliacji 5 ośrodków: Queen's University, University of Calgary, University of Windsor, Tel Aviv University, Independent Consultant Bangkok. Pozostałe były wskazywane tylko raz. Ośrodki te miały swoje siedziby w 9 państwach. Przy czym najbardziej aktywni okazali się autorzy związani z instytucjami z Kanady. Opublikowali oni 8 artykułów. Nieco rzadziej, bo czterokrotnie, wskazywano w afiliacji ośrodki z Izraela. Ponadto na łamach wspomnianego czasopisma opublikowali również autorzy z: Australii, Francji, Belgii, Tajlandii, Wielkiej Brytanii, Szwecji i Indii (tabela 3).

Tabela 3. Państwa, w których zlokalizowane były ośrodki wskazywane w afiliacjach przez autorów artykułów opublikowanych w czasopiśmie *Academy of Management Journal* w latach 1991–1993

Państwo siedziby ośrodka	Liczba artykułów	Udział artykułów (w %)
Stany Zjednoczone	255	92,0
Kanada	8	3,0
Izrael	4	1,5
Francja	3	1,0
Tajlandia	2	0,7
Australia	1	0,4
Belgia	1	0,4
Wielka Brytania	1	0,4
Szwecja	1	0,4
Indie	1	0,4

Źródło: Na podstawie zgromadzonych danych.

Biorąc pod uwagę dane przytoczone w tabeli 4, widać, że w zakresie liczby publikacji, które ukazały się na łamach czasopisma *Academy of Management Journal* w latach 1991–1993, prawie całkowicie dominowali autorzy z ośrodków zlokalizowanych w Ameryce Północnej. Opublikowali oni 95% artykułów.

Tabela 4. Kontynenty, na których zlokalizowane były ośrodki wskazywane w afiliacjach przez autorów artykułów opublikowanych w czasopiśmie *Academy of Management Journal* w latach 1991–1993

Kontynent siedziby ośrodka	Liczba artykułów	Udział artykułów (w %)
Ameryka Północna	263	95,0
Europa	7	2,5
Azja	6	2,2
Australia i Oceania	1	0,4
Ameryka Południowa	0	0
Afryka	0	0

Źródło: Na podstawie zgromadzonych danych.

Udział autorów z Europy, podobnie jak i z Azji, stanowił tylko około 2%. Natomiast artykułów z afiliacją z ośrodków z Australii było mniej niż 0,5%. Jak widać na łamach *Academy of Management Journal* nie pojawił się w rozpatrywanym okresie żaden artykuł autora związanego z ośrodkiem zlokalizowanym na obszarze Afryki oraz Ameryki Południowej. Warto zwrócić uwagę, że brak też było artykułów osób zatrudnionych w instytucjach z Europy Środkowej i Wschodniej.

2. Rozmieszczenie ośrodków, z których autorzy publikowali w latach 2010–2012 w czasopiśmie *Academy of Management Journal*

Autorzy 427 artykułów opublikowanych w latach 2010–2012 w czasopiśmie *Academy of Management Journal* wskazali w afiliacjach na 177 różnych instytucji. Po jednym artykule opublikowali autorzy związani z 101 ośrodkami. Wśród tych instytucji znalazły się m.in.: Villanova University, University of Kansas, University of Miami czy University of Auckland. Natomiast po dwa lub trzy artykuły opublikowali autorzy z 45 ośrodków, w tym m.in. z: University of Connecticut, Purdue University, Cornell University czy też Carnegie Mellon University.

Mniejsza część ośrodków, dokładnie 31, wskazywana była w afiliacjach częściej niż 3 razy (tabela 5). Stanowiły one około 27% wszystkich instytucji.

Tabela 5. Instytucje, z których autorzy najczęściej publikowali w czasopiśmie *Academy of Management Journal* w latach 2010–2012

Instytucja podana w afiliacji	Liczba artykułów	Liczba różnych autorów z danego ośrodka
University of Texas	12	11
University of Maryland	11	13
Michigan State University	11	12
Harvard University	11	11
Pennsylvania State University	10	7
University of California	10	10
University of Minnesota	10	11
University of South Carolina	10	8
Hong Kong University of Science & Technology	8	6
University of Pennsylvania	8	6
INSEAD	8	6
University of Michigan	8	6
University of North Carolina	8	9
Georgia State University	7	6
University of Georgia	7	6
University of Wisconsin	7	7
Erasmus University	6	6
Boston College	6	6
Indiana University	6	6
University of Washington	5	5
Stanford University	5	3
Texas A&M University	5	6
University of Virginia	4	5
University of Toronto	4	5
Georgia Institute of Technology	4	4
Bocconi University	4	4
City University of Hong Kong	4	4
Florida Atlantic University	4	4
London Business School	4	4
University of Colorado	4	3
University of Illinois	4	5

Źródło: Na podstawie zgromadzonych danych.

Uwzględniając dane zawarte w powyższej tabeli, można przyjąć, że do przodujących na świecie ośrodków prowadzących badania w zakresie nauk o zarządzaniu w latach 2010–2012 należały: University of California, Pennsylvania State University, University of Minnesota, University of Texas, University of Maryland, Michigan State University, Harvard University, University of South Carolina. Wszystkie te instytucje zlokalizowane były na obszarze USA. Niemniej wśród ośrodków wskazywanych w afiliacjach częściej niż 2 razy znalazły się również instytucje, których siedziby znajdowały się poza terenem Stanów Zjednoczonych (tabela 6).

Tabela 6. Ośrodki z siedzibą poza obszarem USA, z którymi związani byli autorzy publikujący w czasopiśmie *Academy of Management Journal* w latach 2010–2012

Instytucja podana w afiliacji	Liczba artykułów	Państwo siedziby ośrodka
Seoul National University	1	Korea Południowa
Korea University	2	Korea Południowa
Keio University	1	Japonia
Instituto de Empresa Business School	1	Hiszpania
IESE Business School	3	Hiszpania
Bocconi University	4	Włochy
Copenhagen Business School	2	Dania
Shanghai Jiao Tong University	1	Chiny
Peking University	2	Chiny
City University of Hong Kong	4	Chiny
China Europe International Business School	1	Chiny
Hong Kong Polytechnic University	2	Chiny
Hong Kong University of Science & Technology	8	Chiny
University of Macau	2	Chiny
National Taiwan University	1	Tajwan
Taiwan Customs Bureau	1	Tajwan
Hanken School of Economics	1	Finlandia
University of Lugano	1	Szwajcaria
Swiss Federal Institute of Technology Zurich	1	Szwajcaria
University of St. Gallen	1	Szwajcaria
Vienna University of Economics and Business	1	Austria
Vlerick Leuven Gent Management School	3	Belgia
Utrecht University	1	Kanada
University of British Columbia	3	Kanada
University of Alberta	1	Kanada
Simon Fraser University	1	Kanada
Ryerson University	1	Kanada
Queen's University	2	Kanada
McMaster University	1	Kanada
McGill University	1	Kanada
Brock University	1	Kanada
University of Toronto	4	Kanada
University College Dublin	1	Irlandia
University of Luxembourg	1	Luksemburg
Technische Universität München	1	Niemcy
Technion–Israel Institute of Technology	1	Izrael
Bar-Ilan University	1	Izrael
National University of Singapore	1	Singapur
Nanyang Technological University	1	Singapur
Singapore Management University	3	Singapur
INSEAD	8	Francja
HEC Paris	3	Francja

Instytucja podana w afiliacji	Liczba artykułów	Państwo siedziby ośrodka
École Polytechnique Federale de Lausanne	1	Francja
Conservatoire National des Arts et Métiers Paris and Bussines School, Lausanne	1	Francja
Audencia Nantes School of Management	1	Francja
University of Amsterdam	2	Holandia
Eindhoven University of Technology	1	Holandia
Erasmus University	6	Holandia
University of Groningen	2	Holandia
University of New South Wales	2	Australia
Flinders University of South Australia	1	Australia
Melbourne Business School	2	Australia
Monash University	1	Australia
University of Melbourne	1	Australia
University of Notre Dame	3	Australia
University of Technology Sydney	1	Australia
University of Oxford	3	Wielka Brytania
University of Cambridge	1	Wielka Brytania
Sheffield University	1	Wielka Brytania
Newcastle University	1	Wielka Brytania
London Business School	4	Wielka Brytania
Lancaster University	1	Wielka Brytania
Imperial College London	1	Wielka Brytania
City University London	1	Wielka Brytania
Brunel University	1	Wielka Brytania
Aston University	1	Wielka Brytania

Źródło: Na podstawie zgromadzonych danych.

Jak wynika z tabeli 6, autorzy związani z instytucjami funkcjonującymi poza terenem USA opublikowali w latach 2010–2012 w czasopiśmie *Academy of Management Journal* 120 artykułów. Stanowiło to 28% liczby artykułów, które umieszczone zostały na łamach wspomnianego periodyku. Najczęściej, tj. ośmiokrotnie, wskazywano w afiliacji 2 ośrodki: Hong Kong University of Science & Technology oraz INSEAD. Pozostałe były wskazywane mniej niż ośmiokrotnie. Ośrodki te zlokalizowane były w 22 państwach. Przy czym najbardziej aktywni okazali się autorzy związani z instytucjami z Chin. Opublikowali oni 20 artykułów. Nieco rzadziej, bo szesnastokrotnie, w afiliacji wskazywano ośrodki z Kanady. Ponadto na łamach wspomnianego czasopisma dość często publikowali autorzy z: Wielkiej Brytanii, Francji, Holandii oraz Australii (tabela 7).

Tabela 7. Państwa, w których zlokalizowane były ośrodki wskazywane w afiliacjach przez autorów artykułów opublikowanych w czasopiśmie *Academy of Management Journal* w latach 2010–2012

Państwo siedziby ośrodka	Liczba artykułów	Udział artykułów (w %)
Stany Zjednoczone	307	72,0
Chiny	20	5,0
Kanada	16	4,0
Wielka Brytania	15	3,5
Francja	14	3,2
Holandia	11	2,6
Australia	11	2,6
Singapur	5	1,2
Hiszpania	4	0,9
Włochy	4	0,9
Korea Południowa	3	0,7
Szwajcaria	3	0,7

Państwo siedziby ośrodka	Liczba artykułów	Udział artykułów (w %)
Belgia	3	0,7
Tajwan	2	0,5
Holandia	2	0,5
Izrael	2	0,5
Dania	2	0,5
Finlandia	1	0,2
Japonia	1	0,2
Irlandia	1	0,2
Austria	1	0,2
Luksemburg	1	0,2
Niemcy	1	0,2

Źródło: Na podstawie zgromadzonych danych.

Z danych przytoczonych w tabeli 8 wynika, że w zakresie liczby publikacji, które ukazały się w latach 2010–2012 na łamach czasopisma *Academy of Management Journal*, dominowali autorzy z ośrodków zlokalizowanych w Ameryce Północnej.

Tabela 8. Kontynenty, na których zlokalizowane były ośrodki wskazywane w afiliacjach przez autorów artykułów opublikowanych w czasopiśmie *Academy of Management Journal* w latach 2010–2012

Kontynent siedziby ośrodka	Liczba artykułów	Udział artykułów (w %)
Ameryka Północna	323	75,5
Europa	63	14,5
Azja	32	7,5
Australia i Oceania	11	2,5
Ameryka Południowa	0	0
Afryka	0	0

Źródło: Na podstawie zgromadzonych danych.

Opublikowali oni 75,5% ogółu artykułów. Udział publikacji autorów z Europy stanowił 14,5%, z Azji zaś 7,5%. Natomiast artykułów z afiliacjami ośrodków z Australii było około 2,5%. W rozpatrywanym okresie na łamach *Academy of Management Journal* nie pojawił się żaden artykuł autora związanego z ośrodkiem zlokalizowanym na obszarze Afryki oraz Ameryki Południowej.

3. Siła wpływu różnych ośrodków na rozwój nauk o zarządzaniu w latach 1991–1993 oraz 2010–2012 – podsumowanie

Na podstawie wyżej zaprezentowanych informacji można wyciągnąć jeden istotny wniosek. Zarówno w latach 1991–1993, jak i 2010–2012 najsilniejsze ośrodki, w których prowadzono badania z zakresu nauk o zarządzaniu zlokalizowane były w USA. Pod tym względem czas, jaki upłynął między 1991 a 2012 rokiem, nie doprowadził do radykalnych zmian. Wiele z ośrodków szczególnie wpływowych w latach 1991–1993 zachowało siłę oddziaływania również w okresie 2010–2012. Należą do nich: University of California, Pennsylvania State University, University of Michigan, Indiana University, University of Minnesota, University of Pennsylvania, University of Texas. Co prawda w latach 2010–2012 silnie zaznaczyły swoją obecność na łamach czasopisma *Academy of Management Journal* także inne amerykańskie instytucje. Chodzi tu w szczególności o trzy ośrodki: University of Maryland, Michigan State University oraz Harvard University. Niemniej wśród bardzo wpływowych ośrodków pojawiły się również instytucje spoza USA. Dwie z nich, tj. Hong Kong University of Science and Technology oraz INSEAD, wskazywane były w afiliacjach prawie tak często, jak najlepsze ośrodki amerykańskie. Ponadto na łamach czasopisma *Academy*

of Management Journal w okresie 2010–2012 dość aktywni byli także autorzy związani z innymi instytucjami zlokalizowanymi poza Stanami Zjednoczonymi, szczególnie z: Erasmus University, City University of Hong Kong, University of Toronto, Bocconi University, London Business School. Co prawda ośrodki te stanowiły wyjątek w państwach, w których były zlokalizowane. Inne instytucje z tych krajów, nawet jeżeli były obecne na łamach czasopisma Academy of Management Journal, nie osiągnęły już takiego wpływu. Świadczy to o tym, że w takich państwach, jak: Francja, Chiny, Holandia, Włochy czy Wielka Brytania pojawiły się przodujące ośrodki, z których autorzy wytyczają kierunek rozwoju idei w zakresie nauk o zarządzaniu. Obok tych instytucji w latach 2010–2012 w czasopiśmie Academy of Management Journal swoją obecność zaznaczyli również badacze z wielu innych ośrodków zlokalizowanych poza USA. Znalazło to odzwierciedlenie w strukturze udziału instytucji z różnych państw i kontynentów w ogólnej liczbie artykułów. Otóż w porównaniu do okresu 1991–1993 w latach 2010–2012 znacznie zwiększył się odsetek artykułów opublikowanych na łamach czasopisma Academy of Management Journal z afiliacją ośrodków z Europy – z 2,5% do 14,5% oraz z Azji – z 2,2% do 7,5%. W tym drugim przypadku szczególnie udział miały ośrodki z Chin, z którymi związanych było autorów aż 20 artykułów. Dzięki temu to właśnie Chiny okazały się „drugą siłą” po USA, jeżeli chodzi o obecność w czasopiśmie Academy of Management Journal w latach 2010–2012. W tym okresie swój udział zwiększyli również autorzy z Wielkiej Brytanii zajmując miejsce tuż za Kanadą. Pomiędzy 1991 a 2012 rokiem nic się nie zmieniło, jeżeli chodzi o wpływ ośrodków z Afryki, Ameryki Południowej i Europy Wschodniej. Zarówno w latach 1991–1993, jak i 2010–2012 prawie żaden autor związany z tymi instytucjami nie opublikował artykułu na łamach czasopisma Academy of Management Journal. Czym można tłumaczyć aż tak dużą marginalizację tych ośrodków? Nasuwa się kilka prawdopodobnych przyczyn: małe nakłady na prowadzenie badań naukowych, nieatrakcyjne wynagrodzenia naukowców, specyficzny system zarządzania personelem w szkolnictwie wyższym, trudności z nawiązaniem współpracy badawczej z organizacjami, bariera językowa czy utrudniony dostęp do obcojęzycznych publikacji naukowych. Mimo utrwalenia marginalizacji instytucji z Afryki, Ameryki Południowej i Europy Wschodniej, na podstawie przytoczonych danych, można przyjąć, że w latach 1991–2012 dominacja instytucji z USA zmniejszyła się w zakresie generowania wiedzy w naukach o zarządzaniu. W tym miejscu należy podkreślić, że przeprowadzone badania mają charakter eksploracyjny i raczej pozwalają na ostrożne wyciąganie wniosków, a nie dokonywanie jakichkolwiek definitywnych rozstrzygnięć. Takie podejście jest w pełni uzasadnione, biorąc pod uwagę zakres przeprowadzonych analiz. Definitywne rozwiązanie postawionego w pracy problemu wymaga bowiem uwzględnienia również innych czasopism o charakterze ogólnym z zakresu nauk o zarządzaniu. Czy zatem analizy te pozbawione są jakiegokolwiek wartości, a w najlepszym przypadku informują jedynie o polityce redaktorów jednego czasopisma naukowego? Wydaje się, że uwzględniając rangę analizowanego czasopisma oraz presję na publikowanie w nim, można przyjąć, że przeprowadzone badanie pozwalają na uchwycenie, a nie precyzyjne opisanie, ważnego zjawiska, jakim jest zmniejszanie się skali dominacji ośrodków z USA w naukach o zarządzaniu.

Bibliografia

1. Ibarra-Colado E. (2006), *Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins*, *Organization*, no. 13 (4).

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

IMPLEMENTACJA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ A MODELowe UJĘCIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Streszczenie: Jedną ze zmian organizacyjnych wprowadzanych w przedsiębiorstwach jest implementacja systemów zarządzania jakością, jednakże błędy menedżerów, zwłaszcza w obszarze społecznym organizacji, mogą prowadzić do niepowodzenia całego procesu. Aby zapewnić skuteczność wdrożenia SZJ, sporo uwagi i czasu należy poświęcić społecznym uwarunkowaniom tej zmiany. Celem artykułu jest skonfrontowanie błędów popełnianych przez menedżerów, w tym obszarze, w procesie implementacji SZJ z zarządzaniem zmianą w ujęciu modelowym oraz wskazanie działań, jakie powinni podjąć menedżerowie, aby uniknąć tych błędów.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, systemy zarządzania jakością, zaangażowanie kierownictwa.

THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS – MODEL APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT

Abstract: Introduction of quality management systems is one of often implemented organizational changes, however management mistakes, especially in social area of the organization may lead to failure of the entire process. To ensure efficient QMS implementation, a lot of attention should be paid to the social aspects of the change. The paper lists most common management mistakes in context of existing change models, and proposes management actions to avoid those mistakes.

Keywords: change management, quality management systems, management commitment.

Wprowadzenie

Zdaniem J. Lichtarskiego [13, s. 59–60] literatura z zakresu nauk o zarządzaniu, niezależnie od obszaru tematycznego w ramach tej dyscypliny, przesyciona jest przeświadczeniem o konieczności ustawicznych zmian w zasobach oraz systemach funkcjonowania przedsiębiorstw, w reakcji na dynamikę ich otoczenia. Wyniki przeprowadzonych przez autora badań [11, s. 5; 12, s. 10] dowodzą, że potrzeba dokonywania ustawicznych zmian w przedsiębiorstwach jest też powszechnym składnikiem przekonań kadry menedżerskiej funkcjonującej w praktyce gospodarczej. Jednocześnie jednak jesteśmy świadkami występowania licznych barier, ograniczeń i zahamowań w podejmowaniu i przeprowadzaniu zmian, w osiągnięciu ich zamierzonych rezultatów. Powodów i mechanizmów występowania wszelkich nieprawidłowości w opisywanym tu zakresie jest wiele. Główna, przedstawiana w literaturze, grupa takich powodów to tzw. bariery psychologiczne po stronie uczestników zmian.

Przed współczesnymi przedsiębiorstwami stoją wyzwania związane z koniecznością identyfikowania przesłanek zmian oraz sprawnego dostosowywania się do zmieniającej się sytuacji. Dużą rolę do odegrania w tym obszarze ma kierownictwo firm, którego aktywność w całym cyklu przeprowadzania zmian organizacyjnych wiąże się z podejmowaniem decyzji, jakie zmiany są konieczne do osiągnięcia postawionych celów, oraz z zarządzaniem całym procesem zmian.

Potrzeba dbałości o jakość w przedsiębiorstwie sprawia, że coraz więcej firm podejmuje decyzję o wprowadzeniu zmiany organizacyjnej, jaką jest implementacja systemów zarządzania jakością (SZJ). Mając na względzie skuteczne wdrożenie systemu jakości, należy poświęcić jego implementacji sporo uwagi i czasu, a skuteczność jego wdrożenia w dużej mierze zależy od ludzi, zarówno tych, którzy tworzą zmianę, jak i tych, którzy ją realizują.

Dużą rolę do odegrania w tym procesie ma kierownictwo firmy, jednak niejednokrotnie przywiązuje ono niewystarczającą wagę do społecznych, „miękkich” aspektów implementacji SZJ i popełnia w tym obszarze sporo błędów – najpowszechniejszym jest niedocenywanie oddziaływania zmiany organizacyjnej na ludzi oraz jej psychospołecznych uwarunkowań. Jak zatem menedżerowie powinni eliminować wspomniane błędy? Czym powinni się kierować w poprawie lub doskonaleniu swoich działań w tym zakresie?

Celem artykułu jest skonfrontowanie błędów popełnianych przez menedżerów, w społecznym obszarze organizacji, w procesie implementacji SZJ z zarządzaniem zmianą organizacyjną w ujęciu modelowym oraz próba określenia działań, jakie powinni podjąć menedżerowie, aby uniknąć tych błędów. Posłużono się przy tym studiami literaturowymi, obejmującymi zarówno wywody teoretyczne, jak i prezentacje wyników badań empirycznych.

1. Rola kierownika w procesie zmian – ujęcie modelowe

Proces zmian jest trudnym przedsięwzięciem. Jego skuteczna realizacja wymaga zaangażowania całego potencjału organizacyjnego, zarówno w wymiarze rzeczowym, finansowym, jak i społecznym. Bardzo istotną rolę w tym przedsięwzięciu odgrywa kierownik, który powinien być postrzegany jako lider zmian [16, s. 104]. Stopień jego zaangażowania zależy może od zakresu i specyfiki przedsięwzięcia, jego wiedzy, umiejętności i doświadczenia, czasu, jaki może poświęcić całemu procesowi wprowadzania zmiany itd.

Z badań przeprowadzonych przez J. Lichtarskiego [11, s. 5; 12, s. 10] na grupie przedsiębiorców i menedżerów oraz przedstawicieli środowiska naukowego wynika, że główne siły powstrzymujące menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu tkwią po stronie samych menedżerów, a ściślej – w niedoborach ich wiedzy i umiejętności oraz w ich przeciążeniu pracą.

Gdy zapadnie decyzja o wprowadzeniu zmiany w organizacji, przed kierownictwem staje wielkie wyzwanie: przekonanie pracowników do zmiany, stworzenie projektu zmiany oraz odpowiednich warunków do jej realizacji, wdrożenie zmiany oraz jej utrwalenie.

Role i zadania kierownictwa firmy w procesie wprowadzania zmian w ujęciu modelowym można prześledzić, analizując podstawowe modele opisujące proces zarządzania zmianą. Powszechnie znanym modelem jest trójfazowy model przebiegu zmiany, tzw. model K. Lewina [6, s. 105; 15, s. 465], obejmujący:

- fazę rozmrożenia, która wiąże się z likwidacją poparcia dla obecnego stanu, przedstawieniem idei nowych rozwiązań oraz definiowaniem konieczności oderwania się od przeszłości,
- fazę przeprowadzania zmiany, która obejmuje opracowanie nowego rozwiązania oraz stworzenie warunków do jego wdrożenia,
- fazę zamrożenia czyli utrwalenia wprowadzonych zmian za pomocą mechanizmów wspierających i wzmacniających nowe rozwiązania.

Model Kottera, również opisujący proces zarządzania zmianą, koncentruje się z kolei głównie na wskazaniu uwarunkowań niezbędnych dla skutecznego wprowadzania zmiany [14, s. 326]. Obejmuje on osiem etapów, podczas których menedżerowie powinni podejmować odpowiednie działania: uświadomienie pilności wprowadzenia zmiany, tworzenie zespołu kierującego zmianą, ustalenie odpowiedniej wizji, zapewnienie rzetelnej komunikacji, uprawnienie innych do działania, odnotowywanie drobnych sukcesów, konsekwentne zmierzanie do wyznaczonego celu, utrwalenie zmiany.

Proces zmian można także analizować, wykorzystując ideę modelu cyklu działania zorganizowanego [3, s. 15], który obejmuje czynności diagnostyczne prowadzące do zidentyfikowania potrzeby i upewnienia

się co do konieczności zmiany, ocenę możliwości jej przeprowadzenia, następnie przygotowanie i realizację projektu zmiany wraz z etapem kontroli i oceny wyników zmiany.

2. Błędy popełniane przez menedżerów podczas implementacji SZJ oraz sposoby ich eliminacji

W literaturze przedmiotu nie brak przykładów na to, że naczelne kierownictwo firm oraz menedżerowie nie angażują się w wystarczającym stopniu w proces implementacji SZJ oraz nie najlepiej radzą sobie z zarządzaniem tą zmianą organizacyjną.

Wyniki badań zaprezentowane przez J. Ścierskiego [za 17, s. 393] pokazują, że na skuteczność funkcjonowania systemu jakości w znacznym stopniu wpływają: przygotowanie i świadomość pracowników; jakość szkoleń dotyczących wdrażanego systemu; poziom przywództwa i kwalifikacji kadry kierowniczej oraz jej przekonanie do SZJ; stosunek kadry do wprowadzenia zmian; umiejętność komunikowania się i uczenia oraz zmiana sposobu postrzegania organizacji.

Poniżej zaprezentowane zostaną główne, wskazywane w literaturze przedmiotu [2, s. 57–61; 4, s. 62; 9, s. 11; 10, s. 32; 18, s. 59], zaniedbania menedżerów, w obszarze społecznym organizacji, podczas implementacji SZJ oraz sposoby ich eliminacji wynikające z modelowych rozwiązań zarządzania zmianą organizacyjną.

2.1. Brak zaangażowania ze strony naczelnego kierownictwa oraz konsekwencji w działaniach na rzecz jakości

Dla skutecznego wdrożenia SZJ bardzo ważna jest postawa naczelnego kierownictwa oraz jego konsekwentne zaangażowanie w działania projakościowe zarówno na etapie rozmrożenia, wprowadzenia, jak i później – podczas utrwalenia zmiany. Podkreślane jest to na wszystkich etapach modelu Kottera oraz w modelu cyklu działania zorganizowanego. Pracownicy będą myśleć i działać projakościowo jedynie wtedy, gdy przekonają się o zaangażowaniu w te działania również naczelnego kierownictwa firmy. O dawaniu przykładu z góry, aktywnej postawie, promowaniu i propagowaniu jakości, konsekwencji w działaniach pisali już dawno również prekursorzy jakości. Ważne jest, aby były to działania autentyczne, wynikające z przekonania do SZJ oraz ze znajomości systemu, jak również idei zarządzania jakością. Naczelne kierownictwo firmy może dać wyraz swego zaangażowania w kwestie jakości poprzez odpowiednie postawy, etyczne postępowanie, bycie autorytetem dla podwładnych, wykorzystywanie zdolności przywódczych, odwagę i konsekwencję w działaniach, uczestnictwo w szkoleniach, delegowanie pracowników na szkolenia itd. Te same kwestie znalazły odzwierciedlenie również w standardzie ISO 9001.

2.2. Słaba aktywność kadry kierowniczej w zakresie przełamania oporu pracowników wobec zmian wprowadzanych w obszarze jakości

W literaturze przedmiotu udowodniono, że w przedsiębiorstwie nastawienie personelu do wdrażania SZJ jest zależne od zajmowanego szczebla w strukturze organizacyjnej. Najbardziej pozytywnie nastawione jest naczelne kierownictwo, które podejmuje decyzję o wdrożeniu systemu. Znacznie gorsze nastawienie wykazują kierownicy niższego szczebla, którzy oczekują wzrostu obowiązków związanych z procesem wdrażania SZJ. Natomiast pozostali pracownicy prezentują wręcz nastawienie negatywne, które generuje wiele obaw o ich przyszłą sytuację [za: 17, s. 393].

Identyfikacja przyczyn oporu pracowników oraz jego przełamwanie to ważne zadanie dla menedżerów na etapie rozmrożenia, wprowadzenia i utrwalenia zmiany. Im lepiej kierownicy poradzą sobie z tym wyzwaniem na etapie rozmrożenia, tym łatwiej będzie wprowadzić system jakości.

Dużym wyzwaniem dla menedżerów okazuje się identyfikacja reakcji emocjonalnych pracowników na zmianę oraz właściwe reagowanie na te emocje. Przydatny może okazać się tutaj model reakcji emocjonalnej

na zmianę autorstwa E. Kübler-Ross. Wyróżniono w nim pięć postaw względem zmiany: zaprzeczenie, złość, przygnębienie, negocjacje, akceptację oraz sposoby oddziaływania na osoby reagujące na zmiany w dany sposób [1, s. 38].

Na przykład na osoby reagujące na zmianę przygnębieniem (przejawiającym się utratą wiary w proces zmian, brakiem woli i chęci zaangażowania się) należałoby wpłynąć podkreśleniem pozytywnych działań tych osób oraz częstym informowaniem ich o wynikach prac nad zmianą. Z kolei na osoby reagujące na zmianę akceptacją (przejawiającą się chęcią do współpracy i osiągania celów oraz poparciem dla zmiany) należałoby wpływać docenianiem i wynagradzaniem ich pracy i zaangażowania oraz obsadzaniem ich w roli mentora, lidera. Zaprezentowane w modelu możliwe reakcje emocjonalne na zmianę wymagają od menedżerów posiadania „miękkich” kompetencji: uważności, wrażliwości, empatii, umiejętności komunikowania się itd.

Odnosząc się do wyników badań przeprowadzonych przez J. Lichtarskiego [11, s. 5; 12, s. 10], zauważamy, że główne siły powstrzymujące menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu tkwiły w niedoborach ich wiedzy i umiejętności oraz w ich przeciążeniu pracą. Ważne jest zatem nauczenie menedżerów zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie.

2.3. Rozbieżne oczekiwania menedżerów i pracowników

Jedną z przyczyn oporu pracowników wobec zmiany jest dezinformacja lub niedostateczna komunikacja, dlatego należy poinformować pracowników o wprowadzonej zmianie już na etapie rozmrożenia. Ważne jest wspólne uzgodnienie celu zmiany, zakresu prac, harmonogramu itd. Model Kottera podkreśla potrzebę uświadomienia pilności wprowadzenia zmian oraz zapewnienia rzetelnej komunikacji od początku procesu zarządzania zmianą. Działania te pozwolą uniknąć niejasności, niedomówień oraz niewłaściwej interpretacji zdarzeń. Jest to również punkt wyjścia dla wszystkich kolejnych kroków w cyklu działania zorganizowanego. Spotkania, rozmowy, wspólne celebrowanie sukcesów (zaleca to w swoim modelu Kotter) sprzyjają aprobacie wprowadzanych zmian, zachęcają do zgłaszania problemów, pomysłów, przyznawania się do popełnionych błędów (ważnych inicjatyw w zakresie doskonalenia jakości).

2.4. Brak troski o szkolenie pracowników

Często boimy się tego, co nieznane, dlatego tak ważne jest nauczenie pracowników podstawowych zagadnień SZJ, zasad, narzędzi oraz przedstawienie korzyści z wprowadzenia zmiany (w tym korzyści indywidualnych). Dobrze przeprowadzone szkolenie wstępne, zrealizowane już na etapie rozmrożenia, poza zaznajomieniem z istotą zmiany powinno uświadomić kierownikom oraz pracownikom, że wdrażanie systemu jakości nie stwarza dla nich zagrożeń w postaci np. redukcji zatrudnienia, ujawnienia niekompetencji, ale wręcz przeciwnie – ułatwi im pracę i da lepszą perspektywę rozwoju osobistego. Działania te pozwolą przezwyciężyć ewentualne opory wobec zmiany.

W 2010 r. przeprowadzono badania ankietowe na grupie 130 przedsiębiorstw, które wdrożyły system zarządzania jakością według norm ISO 9001. Z badań tych wynika, że najpoważniejszym problemem w procesie wdrażania SZJ okazał się właśnie brak znajomości istoty SZJ przez pracowników [7, s. 48].

Poza szkoleniami wstępnymi, które zazwyczaj mają charakter propagandowy, popularyzujący ideę jakości, ważne są również szkolenia specjalistyczne, pogłębiające wiedzę ogólną, przeprowadzane zazwyczaj na etapie wprowadzania zmiany oraz później na etapie jej utrwalania.

2.5. Niechęć kierownictwa (w tym najwyższego) do delegowania uprawnień i odpowiedzialności na niższe poziomy zarządzania

Istotnym elementem przełamania oporu wobec zmiany jest włączenie pracowników w jej współtworzenie oraz danie pracownikowi odpowiedniego marginesu swobody decyzyjnej i wykonawczej. Zdaniem S.R. Robbinsa [15, s. 472] ludzie, którzy uczestniczyli w podjęciu decyzji, z reguły są bardziej zaangażowani

w jej realizację niż ci, którzy nie brali w tym udziału. To współtworzenie zmiany sprzyja jej akceptacji, utożsamianiu się z nią. Realizacja zasad zarządzania jakością, w tym zaangażowania, ciągłego doskonalenia itd., wymaga samodzielności pracowników oraz posiadania wspomnianego wcześniej marginesu swobody. Zalecenie uprawnienia innych do działania znajdziemy w modelu Kottera i należy je stosować w praktyce.

2.6. Brak podłoża kulturowego sprzyjającego realizacji zasad zarządzania jakością

Jednym z ważnych zadań menedżerów jest tworzenie podłoża kulturowego sprzyjającego wprowadzeniu systemu jakości. Kultura projakościowa opiera się na takich wartościach, jak partnerstwo, zaufanie, współpraca, otwartość, samodzielność, kreatywność, inicjatywa, zaangażowanie itp. Niejednokrotnie, aby skutecznie wdrożyć SZJ, potrzebna jest zmiana istniejącej kultury organizacyjnej, odejście od starych wartości i postaw. Jest to bardzo ważne zarówno na etapie rozmrożenia, jak i podczas wprowadzenia i utrwalenia zmiany. Zmiany kulturowej nie dokonamy z dnia na dzień – tworzenie kultury projakościowej wymaga czasu, wysiłku, umiejętności łączenia różnorodności. W przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość menedżerowie powinni kształtować następujące wartości i postawy: aktywności, zaangażowania, kreatywności, innowacyjności, odpowiedzialności, identyfikowania i rozwiązywania problemów, staranności, troski o jakość, ciągłego doskonalenia, chęci uczenia się itd.

2.7. Brak zachowań przywódczych w zarządzaniu jakością

Zapewnienie silnego przywództwa ważne jest na wszystkich etapach wprowadzania zmiany organizacyjnej, tj. rozmrożenia, wprowadzenia zmiany oraz jej zamrożenia, także na poziomie najwyższego kierownictwa firmy.

Z badań nad rolą i znaczeniem przywództwa w zarządzaniu jakością wynika, że przywództwo jest zaliczane do kluczowych czynników osiągnięcia sukcesu w doskonaleniu jakości, silne przywództwo wpływa na zaangażowanie, zarządzanie ludźmi i zarządzanie procesami, należy dążyć do tego, aby menedżerowie jakości stali się przywódcami, TQM stwarza warunki do rozwoju przywództwa, cechami przywództwa mającego znaczący wpływ na powodzenie we wdrażaniu TQM są: umiejętność stosowania coachingu, prowadzenie przeglądów osiągniętych wyników, umiejętności komunikacyjne oraz uznawanie podejmowanych wysiłków przez pozostałych pracowników, zachowania przywódcze muszą uwzględniać zarówno wymagania systemów zarządzania jakością, jak i potrzeby klientów oraz pracowników [5, s. 49–50].

Kierownik przywódca powinien tworzyć warunki pracy sprzyjające rozwojowi kreatywności pracowników, czyli takie, w których pracownicy nie obawiają się ujawniać posiadanych umiejętności, nie mają oporów przed zaproponowaniem rozwiązania oraz mogą spierać się z przełożonymi. Powinien również wspierać pracowników w procesie wprowadzania zmiany poprzez okazywanie troski, empatię, aktywne słuchanie itd.

2.8. Brak zależności między systemami motywowania i oceniania a jakością

Prawie wszystkie fundamentalne zmiany w organizacji pociągają za sobą zmiany w systemie nagród. Faktem jest, że dobrze skonstruowany system nagród służy modelowaniu zachowań oraz zachęca do zmiany. Mniej oczywiste dla liderów planujących zmianę jest to, które zachowania i wyniki nagradzać – musi to być uwarunkowane sytuacyjnie.

Na etapie rozmrożenia najodpowiedniejsze jest uzależnienie płacy od jakościowych efektów pracy (jeżeli już są widoczne) oraz od działań i postaw projakościowych pracowników. System motywacyjny powinien uwzględniać: stosowanie pochwał, nagród, powierzanie nowych zadań (ambitnych, wymagających pomysłowości, większego zaangażowania), obdarzanie zaufaniem, oferowanie pracownikom symboli statusu itp. Na etapie wdrażania zmiany bardzo użyteczne są bonusy za osiągnięcie ustalonych celów działania i pomyslnie wdrożenie. Na etapie utrwalenia zmiany, kiedy są już widoczne skutki zmiany, można wprowadzić regułę płacenia za wyniki jakościowe. Motywację do pracy zespołowej, tak ważną w zarządzaniu

jakością, można pobudzać poprzez: stawianie wyzwań grupowych, wspieranie samodzielnych zespołów, wyrażanie uznania dla zespołów itd.

Same nagrody nie doprowadzą do pożądanej zmiany, jeżeli ludzie odpowiedzialni za zmianę nie mają odpowiedniej wiedzy oraz samodzielności potrzebnej do wykonania powierzonych im zadań. Dlatego też nagrody muszą być częścią większego pakietu bodźców na rzecz przemian [za: 8, s. 36–37].

Jeśli chodzi o system ocen pracowniczych, wśród efektywnościowych kryteriów oceny powinny znaleźć się jakościowe efekty pracy, a wśród kryteriów behawioralnych – działania i postawy pro jakościowe, np. zaangażowanie, przestrzeganie ustalonych procedur i standardów, współpraca i gotowość niesienia pomocy, dbałość o klientów, wykazywanie inicjatywy itp. Duże znaczenie w systemie ocen pracowniczych ma rozmowa oceniająca z przełożonym, która daje możliwość wyjaśnienia przebiegu działań, ustalenia przyczyn zaistniałych problemów, docenienia osiągnięć. Ważne jest również przyznanie pracownikowi prawa do błędów oraz do uczenia się na błędach.

Podsumowanie

Powodzenie implementacji systemów zarządzania jakością w dużej mierze zależy od ludzi – zarówno tych, którzy podejmują decyzję o wprowadzeniu zmiany, tworzą ją, wprowadzają, jak i realizują. Warto zwrócić szczególną uwagę na kwestie społeczne podczas przygotowania i wdrażania tej zmiany organizacyjnej. Rolą menedżera jako lidera zmiany jest stworzenie warunków umożliwiających przygotowanie i wprowadzenie SZJ, spowodowanie, aby ludzie dobrze znosili proces zmian w organizacji, oraz umiejętne zarządzanie tą zmianą organizacyjną. Praktyka pokazuje, że w tej materii jest jeszcze sporo do zrobienia.

Zdaniem J. Lichtarskiego [13, s. 65–66] w osobie menedżera, w jego zmiennych kompetencyjnych i psychologicznych zawiera się bardzo istotna grupa uwarunkowań powodzenia zmiany organizacyjnej. Zmienne, które decydują o potencjale kompetencyjnym menedżera w zakresie pełnienia ról organizatora systemu zarządzania, to przede wszystkim wiedza, umiejętności i doświadczenie, jakimi menedżer dysponuje w tym zakresie. Druga grupa uwarunkowań to zmienne psychologiczne. Chodzi tu o kompozycję cech osobowościowych i behawioralnych, tj. aktywność, twórczy niepokój, ciekawość poznawczą, odwagę, odporność na przeciwności, konsekwencję w działaniu, autorytet osobisty itd.

Budowanie korzystnych konfiguracji zarówno kompetencyjnych, jak i psychologicznych cech menedżerów nie należy do zadań łatwych, tak w wymiarze organizacyjnym, jak osobowym (samego menedżera). Aby osiągnąć zamierzone rezultaty w tym zakresie, konieczne są skoordynowane działania w wielu obszarach funkcji personalnej (dobór na stanowiska kierownicze, programy doskonalenia zawodowego i rozwoju karier, motywowanie, polityka awansowania itd.), a także wysiłków samych zainteresowanych [13, s. 66].

Na zakończenie rozważań warto przywołać jedną z czternastu zasad autorstwa W.E. Deminga, głoszącą, że menedżerowie powinni wyeliminować strach z miejsca pracy. Kultura organizacji zdominowanej przez strach nie jest bowiem zdolna do poważnych zmian. Eliminacja strachu i tworzenie podłoża sprzyjającego wprowadzeniu zmiany organizacyjnej, jaką jest implementacja SZJ, może się odbywać poprzez: zachęcanie do innowacyjnego myślenia, okazywanie szacunku pracownikom, delegowanie uprawnień, dawanie prawa do podejmowania decyzji i popełniania błędów, rozszerzanie zaufania, zachęcanie do podejmowania ryzyka.

Bibliografia

1. Błaszczuk A. (2006), *Delta zmian*, Personel, nr 3.
2. Borys T., Rogala P. (2011), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
3. Broniewska G. (2007), *Cykl zorganizowanego działania, czyli o tradycyjnej i współczesnej logice wprowadzania zmian i doskonalenia organizacji*, Przegląd Organizacji, nr 5.
4. Bugdol M. (2011), *System zarządzania jakością a system społeczny organizacji*, Przegląd Organizacji, nr 3.
5. Bugdol M., Jedynak P. (2012), *Współczesne systemy zarządzania*, Helion, Gliwice.
6. Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
7. Fajczak-Kowalska A., Miłosz P. (2011), *Problemy z wdrażaniem systemu zarządzania jakością*, Problemy Jakości, nr 3.
8. Harvard Business Essential (2003), *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
9. Hermaniuk T., Sikora T. (2010), *Wdrażania systemów zarządzania jakością – korzyści i trudności*, Problemy Jakości, nr 5.
10. Kowalczyk J. (2008), *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu.PL, Warszawa.
11. Lichtarski J. (2006), *Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej*, Przegląd Organizacji, nr 9.
12. Lichtarski J. (2006), *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji, nr 10.
13. Lichtarski J. (2012), *Menedżer w obliczu zmiany organizacyjnej*, w: *Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji*, red. J. Lichtarski, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 13, z. 17.
14. Osbert-Pociecha G. (2009), *Dualna rola człowieka jako źródła kreatywności i oporu w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, PN UE we Wrocławiu, nr 43.
15. Robbins S.R. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
16. Ściborek Z. (2005), *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
17. Toczyńska J. (2009), *Projakościowe zmiany w przedsiębiorstwie w aspekcie ludzkim*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, PN UE we Wrocławiu, nr 43.
18. Żemigala M. (2008): *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa.

Jolanta Walas-Trębacz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZMIANY W STRUKTURZE WEWNĘTRZNEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH¹

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przyczyn zainteresowania się współcześnie problematyką zarządzania łańcuchem wartości oraz prezentacja wybranych fragmentów wyników badań empirycznych zrealizowanych wśród przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących na terenie Polski. W badaniach wykorzystano kwestionariusz wywiadu, na podstawie którego przeprowadzono rozmowy z właścicielami lub kierownictwem najwyższego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwach.

W artykule szczególny nacisk położono na ukazanie zakresu i kierunków zmian zachodzących w strukturze wewnętrznego łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw oraz czynników, które przede wszystkim wywołują te zmiany.

Słowa kluczowe: łańcuch wartości, struktura łańcucha wartości, procesy podstawowe, procesy pomocniczo-zarządcze, czynniki powodujące zmiany w łańcuchu wartości.

CHANGES IN THE INTERNAL STRUCTURE OF THE VALUE CHAIN OF THE ENTERPRISES – THE RESULTS OF THE EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: The purpose of this article is to describe the causes of the contemporary interest in value chain management and presentation of chosen part of the empirical research realized among production companies operating on the Polish territory. The study used a interview questionnaire based on which the discussions were conducted with the owners or the leadership of top management in enterprises.

In this paper, particular emphasis was placed on presenting the scope and direction of changes in the internal structure of the value chain of the surveyed companies and the factors that primarily induce these changes.

Keywords: value chain, structure of value chain, primary processes, supporter-management processes, drivers change in the value chain.

Wprowadzenie

Łańcuch wartości (*value chain*) jest ciągiem różnego rodzaju funkcji (działań) generujących wartość produktu, która jest określona przez relacje rynkowe między firmą a nabywcą. Jest to ciąg powiązanych ze sobą (szeregowo lub równolegle) faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy [2, s. 165]. Koncepcja łańcucha wartości, nazywanego również łańcuchem ekonomicznym [1, s. 120], jest ściśle związana z wartością dodaną, powstającą w kolejnych ogniwach procesów gospodarczych.

¹ Prezentowane badania stanowią część projektu o znacznie szerszym zakresie, zatytułowanego „Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa” (2011/03/B/HS4/03585), finansowanego przez KBN, realizowanego przez pracowników UEK w Krakowie pod kierunkiem prof. dra hab. A. Stabryły.

Zarządzanie łańcuchem wartości ma charakter strategiczny i koncentruje się na podstawowych jego funkcjach, które przesądają o sukcesach i porażkach firmy. Jest ono wyrazem preferowanego współcześnie systemowego podejścia procesowego, które wymaga zaangażowania wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi, poprzez ukazanie fragmentów wyników badań empirycznych, na następujące pytania:

- Jaki jest obecny poziom realizacji funkcji (procesów) w przedsiębiorstwach w porównaniu z konkurentami w osiągnięciu sukcesu na rynku?
- Jakie kierunki i zakres zmian są obecnie podejmowane w strukturze wewnętrznego łańcucha wartości przedsiębiorstwa, aby rywalizować o najlepsze miejsce na rynku?
- Jaką funkcję pełni klient w doskonaleniu struktury łańcucha wartości przedsiębiorstwa?
- Jakie czynniki najczęściej powodują zmiany w konfiguracji łańcucha wartości przedsiębiorstwa, które muszą być przez nie uwzględniane?
- Dlaczego przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać analizę struktury swojego łańcucha wartości jako narzędzia zarządzania?

1. Zakres badań oraz charakterystyka badanych podmiotów

Ogólnym celem omawianych badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski było zidentyfikowanie stanu struktury łańcucha wartości tychże przedsiębiorstw². Szczegółowe zadania badawcze dotyczyły: oceny procesów podstawowych i pomocniczo-zarządczych, ukazania charakteru zmian w strukturze łańcucha wartości; identyfikacji roli klienta w doskonaleniu łańcucha wartości oraz wskazania głównych czynników wpływających na kształtowanie współczesnych łańcuchów wartości przedsiębiorstw. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę próby badawczej według różnych kryteriów ich podziału.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według różnych kryteriów

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział (%)
Doświadczenie w sektorze	53	100
z tego:		
poniżej 10 lat	9	17
11–20 lat	20	38
21–30 lat	9	17
powyżej 30 lat	15	28
Forma organizacyjno-prawna	53	100
z tego		
spółka akcyjna	23	43
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	22	41
spółka cywilna	2	4
działalność jednoosobowa	4	8
spółka komandytowa	2	4
Lokalizacja (województwo)	53	100
z tego:		
małopolskie	28	53
śląskie	7	13
mazowieckie	11	21
wielkopolskie	2	4
pomorskie	1	2
podkarpackie	4	7

² Badania były przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu skierowanego do właścicieli i kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania wśród 53 przedsiębiorstw produkcyjnych. Były one realizowane w okresie maj–wrzesień 2013 r.

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział (%)
Sektor działalności	53	100
z tego:		
spożywczy	11	21
teleinformatyczny	9	17
chemiczny	7	13
tekstylny	4	7,5
farmaceutyczny	4	7,5
metalowy	5	10
maszynowy i urządzeń	5	10
budowlany	6	11
motoryzacyjny	2	3
Liczba zatrudnionych	53	100
z tego:		
10–49	14	26
50–249	10	19
250–500	5	10
501–1000	10	19
powyżej 1000	14	26
Przychody roczne	53	100
z tego:		
poniżej 1 mln PLN	4	7,5
1–50 mln PLN	19	36
50–200 mln PLN	12	23
200–500 mln PLN	4	7,5
500–1 mld PLN	7	13
powyżej 1 mld PLN	7	13
Typ produkcji	59	100
z tego:		
jednostkowy	14	24
seryjny	15	25
masowy	30	51
Rynki zbytu	90	100
z tego:		
regionalny	2	3
krajowy	51	56,5
międzynarodowy	30	33
globalny	7	7,5
Udział kapitału zagranicznego	53	100
z tego:		
0%	36	68
1–50%	3	6
51–75%	6	11
76–100%	8	15
Ogólna kondycja finansowa	53	100
z tego:		
zła	–	–
przeciętna	8	15
dobra	33	62
bardzo dobra	12	23
Atrakcyjność sektora	53	100
z tego:		
niska	–	–
przeciętna	29	55
wysoka	23	43
bardzo wysoka	1	2

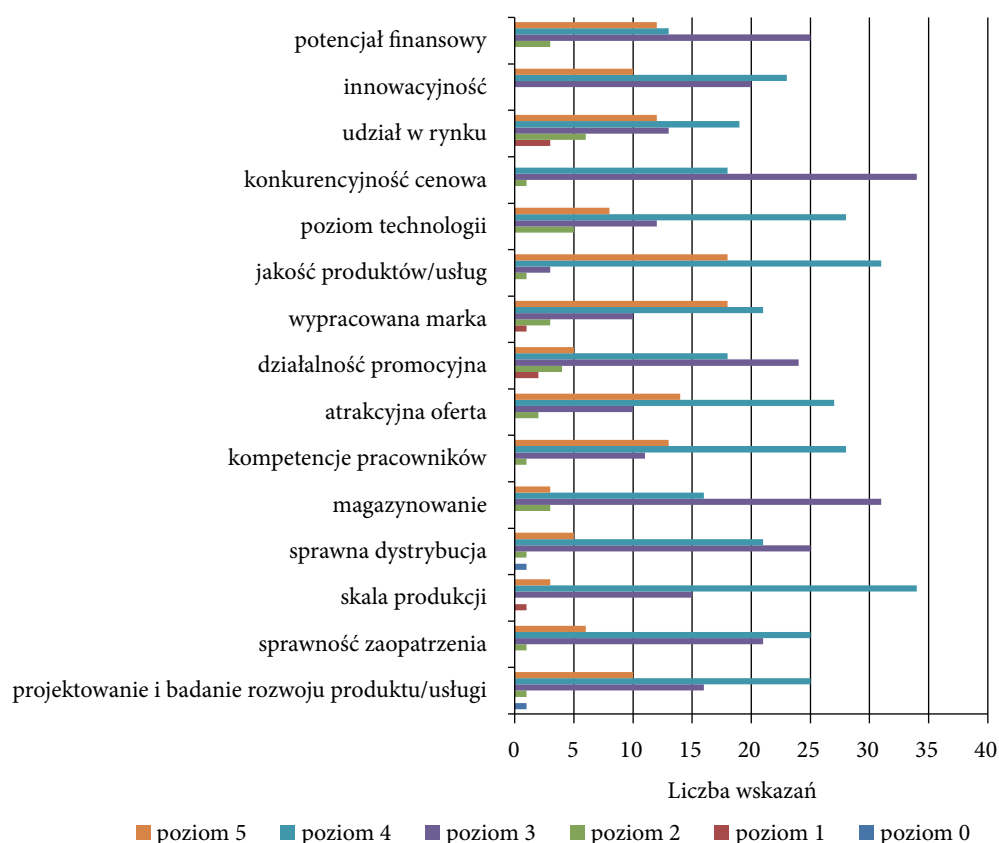
Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych.

2. Ocena poziomu realizacji procesów występujących w strukturze łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo, wprowadzając różne zmiany w swojej strukturze łańcucha wartości, musi doskonalić te jego parametry procesów w organizacji, w których poczyniona zmiana spowoduje widoczny wzrost poziomu efektywności i zaowocuje uzyskaniem przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Rysunek 1 prezentuje rodzaje czynników sukcesu, które badane przedsiębiorstwa uważają za źródło budowania swojej przewagi konkurencyjnej na rynku. Czynnikiem sukcesu, o które przede wszystkim dbają badane przedsiębiorstwa, aby osiągnąć wysoką pozycję konkurencyjną na rynku, funkcjonując w określonym sektorze, są w kolejności ich znaczenia:

- jakość produktu/usługi (18 wskazań na poziomie 5 i 31 na poziomie 4),
- wypracowana marka (18 wskazań na 5 i 21 na 4),
- atrakcyjna oferta – dostosowana do potrzeb klientów (14 wskazań na 5 i 27 na 4),
- kompetencje pracowników (13 wskazań na 5 i 28 na 4),
- projektowanie i badanie rozwoju produkty/usługi (10 wskazań na 5 i 25 na 4).



Rysunek 1. Kluczowe czynniki sukcesu w badanych firmach

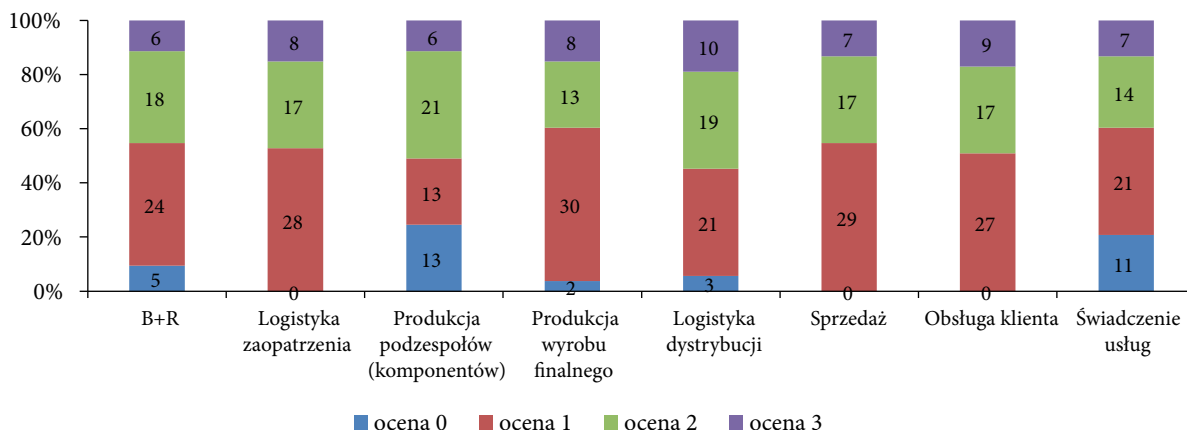
Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych

Kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw dokonała oceny stopnia realizacji procesów podstawowych i procesów pomocniczo-zarządczych znajdujących się w strukturze łańcucha wartości przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurentami, posługując się skalą 0–3; przy czym 0 oznacza brak funkcji, 1 – niewystarczający poziom realizacji procesu niższy niż u konkurentów, 2 – standardowy poziom realizacji funkcji podobny do konkurentów oraz 3 – wyróżniający poziom realizacji procesu wyższy niż u konkurentów (rysunek 2).

Z rysunku 2 wynika, że w badanych firmach spośród procesów podstawowych kadra kierownicza na najwyższym poziomie realizacji oceniła:

- proces dystrybucji – 10 wskazań na poziomie 3 (lepiej niż u konkurentów),
- proces obsługi klienta – 9 wskazań na 3,
- proces zaopatrzenia i proces produkcji wyrobu finalnego – po 8 wskazań na 3.

Najslabszą ocenę w strukturze łańcucha wartości w badanych firmach w porównaniu z konkurentami uzyskiwały następujące procesy podstawowe: produkcja wyrobu finalnego (30 wskazań na 53) oraz sprzedaż (29 wskazań).

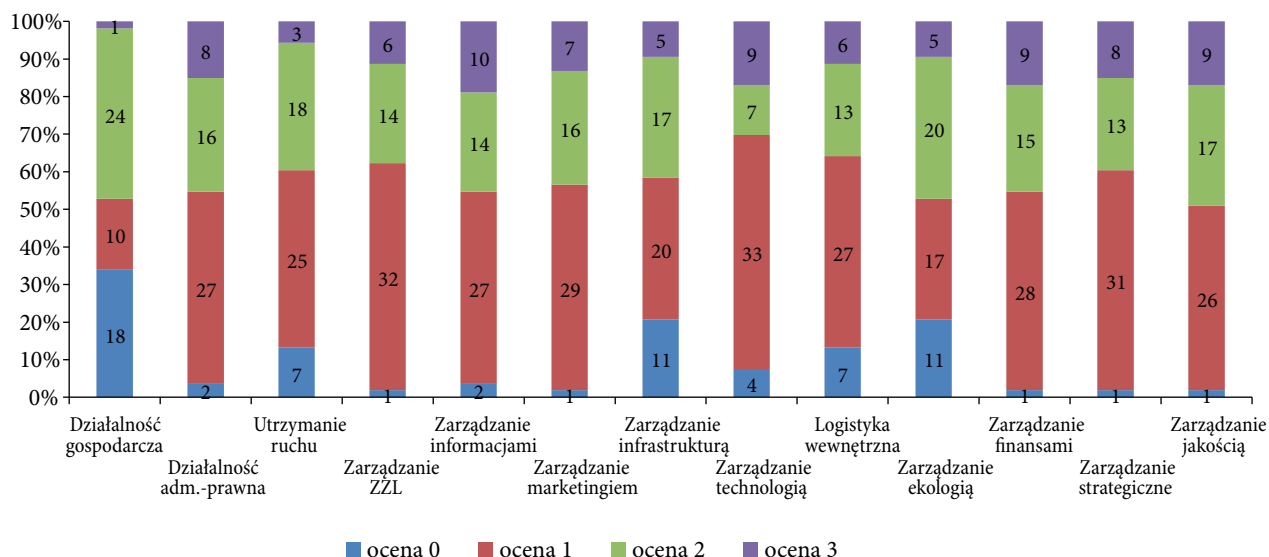


Rysunek 2. Ocena poziomu realizacji procesów podstawowych w badanych firmach

Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych

W 13 badanych przedsiębiorstwach nie był realizowany proces produkcji podzespołów, a w 11 – nie odbywało się świadczenie usług wspierających produkt.

Kadra kierownicza w badanych przedsiębiorstwach dokonała także oceny stopnia realizacji procesów pomocniczo-zarządczych znajdujących się w strukturze łańcucha wartości przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurentami (rysunek 3).



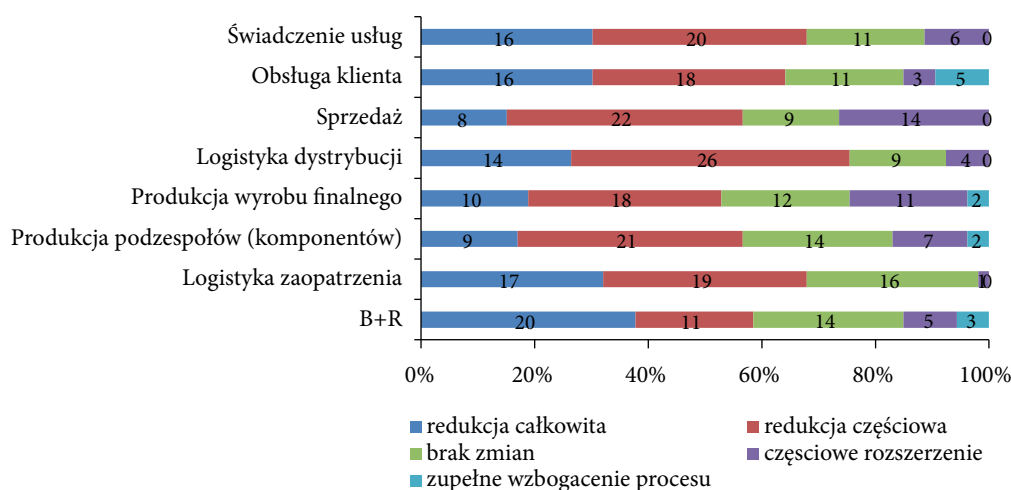
Rysunek 3. Ocena poziomu realizacji procesów pomocniczo-zarządczych w firmach

Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych

Z rysunku 3 można wywnioskować, że w ramach procesów pomocniczo-zarządczych w porównaniu z konkurentami na wyróżniającym poziomie zostały ocenione: zarządzanie informacjami (10 wskazań) oraz zarządzanie jakością i finansami (po 9). Najslabiej w porównaniu z konkurentami zostały ocenione procesy: zarządzania technologią (33), ZZL (32) i zarządzania strategicznego (31).

3. Kierunki zmian w doskonaleniu struktury wewnętrznego łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw

Kadra kierownicza w badanych firmach określiła również kierunek przeprowadzanych zmian w ostatnich pięciu latach swojej działalności w procesach podstawowych i pomocniczo-zarządczych (rysunki 4 i 5).



Rysunek 4. Ocena kierunków zmian w procesach podstawowych w badanych firmach

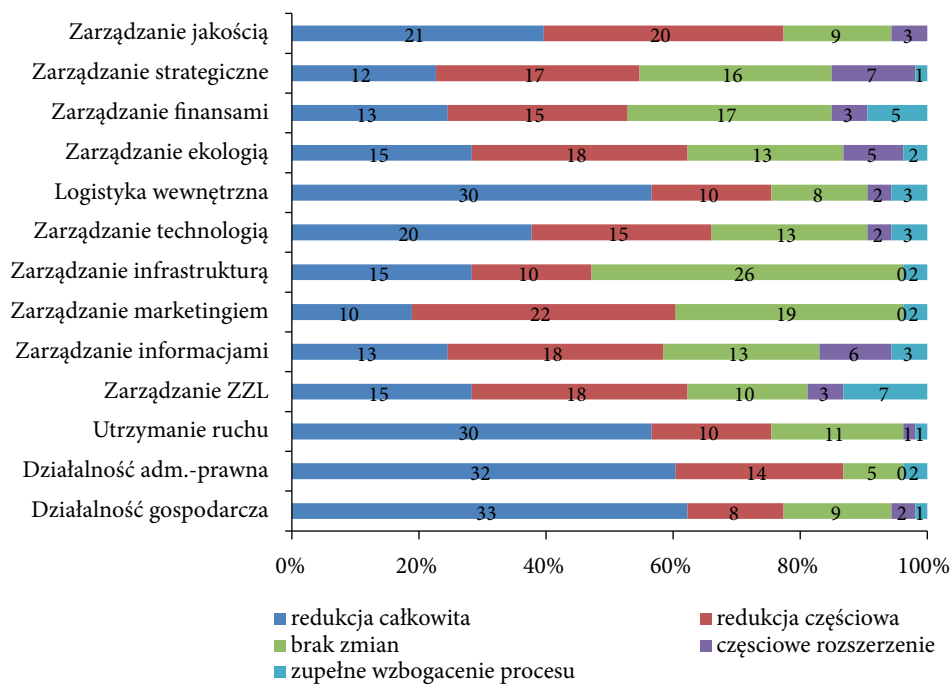
Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych

Największe zmiany w procesach podstawowych w firmach zostały poczynione w:

- 1) zakresie redukcji całkowitej tych procesów na rzecz innych partnerów w procesach: B+R (20 wskazań), logistyce zaopatrzenia (17 wskazań), obsłudze klienta oraz świadczeniu usług (16 wskazań);
- 2) redukcji częściowej tych procesów w: sprzedaży (22 wskazania), produkcji komponentów (podzespołów), świadczeniu usług (20 wskazań);
- 3) rozszerzeniu (dywersyfikacji) tych procesów w: sprzedaży (11 wskazań) i produkcji wyrobu finalnego (11 wskazań);
- 4) pełnym wzbogaceniu procesów w: obsłudze klientów (5 wskazań), B+R (3 wskazania), produkcji komponentów i produkcji wyrobu finalnego (po 2).

Rozważając zmiany w procesach pomocniczo-zarządczych wśród badanych firm (rysunek 5) można wywnioskować, że największy ich udział zauważa się w:

- 1) zakresie redukcji całkowitej tych procesów w: działalności gospodarczej (33 wskazania), działalności administracyjno-prawnej (32 wskazania), utrzymaniu ruchu i logistyce wewnętrznej (po 30 wskazań);
- 2) redukcji częściowej tych procesów w: zarządzaniu marketingiem (22 wskazania), zarządzaniu jakością (20 wskazań), zarządzaniu ekologią oraz zarządzaniu informacjami i zarządzaniu zasobami ludzkimi (po 18 wskazań);
- 3) rozszerzaniu (dywersyfikacji) tych procesów w zarządzaniu strategicznym (7 wskazań) i zarządzaniu informacjami (6 wskazań);
- 4) pełnym wzbogaceniu procesów w zarządzaniu strategicznym (7 wskazań) i zarządzaniu finansami (6 wskazań).

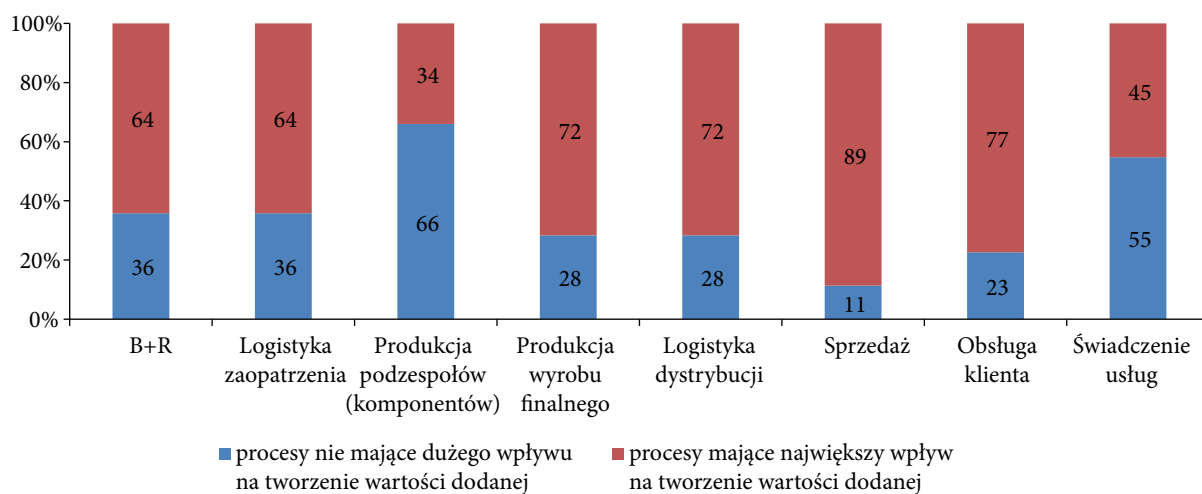


Rysunek 5. Ocena kierunków zmian w procesach pomocniczo-zarządczych w firmach

Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych

Reasumując ten zakres badań, można zauważyć, że w analizowanych firmach występuje większy udział zmian w redukcji procesów podstawowych niż w ich wzbogacaniu czy rozszerzaniu, co może oznaczać, że przedsiębiorstwa te w znacznym stopniu wybierają drogę outsourcingu (powierzając mniej rentowne procesy stronom trzecim) bądź nawiązują alianse strategiczne z innymi producentami, co pozwala obniżyć koszty ich działalności, podnosić poziom jakości realizowanych działań czy doskonalić te procesy, które stanowią kluczowe kompetencje badanych firm. Podobny kierunek zmian można zauważyć w procesach pomocniczo-zarządczych, tylko że udział całościowej lub częściowej redukcji tych procesów jest dużo wyższy.

W badaniu kadra kierownicza przedsiębiorstw wskazała także, jakiego rodzaju procesy podstawowe mają ich zdaniem największy wpływ na tworzenie wartości dodanej (zysku) dla firmy (rysunek 6).

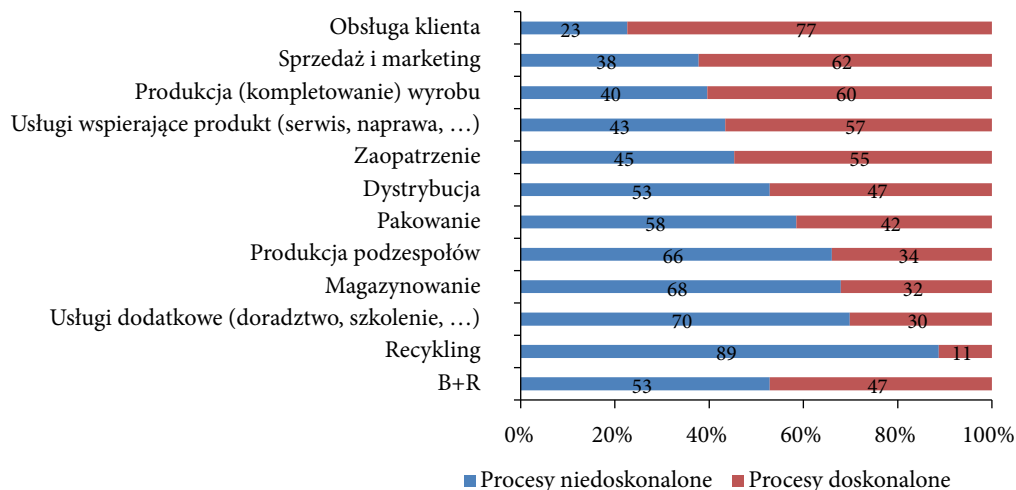


Rysunek 6. Procesy mające największy wpływ na tworzenie wartości dodanej dla firmy

Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych

Zdaniem kadry kierowniczej w badanych przedsiębiorstwach największy udział w tworzeniu wartości dodanej dla firmy mają procesy: sprzedaży (89%), obsługi klienta (77%), produkcji wyrobu finalnego oraz logistyki dystrybucji (po 72%).

Kierownictwo badanych przedsiębiorstw było także zapytane o rodzaje procesów podstawowych, które w największym stopniu w ostatnich latach zostały udoskonalone pod wpływem opinii klientów (rysunek 7).



Rysunek 7. Procesy w największym stopniu doskonalone pod wpływem opinii klientów

Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych

Wyniki badań uzyskanych z różnych firm wskazują, że największy zakres udoskonalień pod wpływem opinii klientów został wprowadzony w procesach: obsługi klienta (77%), sprzedaży i marketingu (62%) oraz produkcji (kompletowaniu) wyrobów finalnych (60%). Opinie klientów uwzględniane były także w istotny sposób w doskonaleniu procesów: świadczenia usług wspierających wyrobów (57%), zaopatrzenia (55%) czy B+R oraz dystrybucji (47%).

4. Czynniki wpływające na zakres wprowadzanych zmian w strukturze wewnętrznego łańcucha wartości badanych firm

W wywiadzie kierownictwo badanych przedsiębiorstw wydało także swoją opinię, w zakresie czynników, które w największym stopniu powodują zmiany w kształtowaniu współczesnego łańcucha wartości (tabela 2).

Tabela 2. Czynniki oddziałujące na zakres zmian w strukturze łańcucha wartości badanych firm

Czynniki	Liczba wskazań	Udział (%)
Postępujący proces globalizacji	16	30
Chęć zwiększenia stopnia elastyczności (orientacja na klienta)	32	60
Poszukiwanie sposobów zmniejszenia kosztów jednostkowych	30	57
Zindywidualizowana produkcja masowa	7	13
Outsourcing funkcji	13	25
Redukcja zapasów i kompresja czasu	21	40
Nowoczesne technologie IT	26	49
Przejście ze strategii <i>push</i> na strategię <i>pull</i>	13	25
Zmiany w strukturze sprzedaży detalicznej	12	23
Dostawy bezpośrednio do klienta dzięki Internetowi	10	19
Tworzenie aliansów strategicznych	12	23

Czynniki	Liczba wskazań	Udział (%)
Presja związana z ochroną środowiska	13	25
Chęć ograniczenia ryzyka niepowodzeń w jednym sektorze	16	30
Chęć opanowania nowych umiejętności, technologii	30	57
Wejście na nowe rynki zbytu	12	23
Dostęp do nowych źródeł dostaw lub ich zmiana	33	62
Chęć podniesienia efektywności (zysku)	26	49
Wejście w struktury większej firmy	4	8
Wykorzystanie nadarzających się okazji w zmianie modelu biznesu	5	9
Wprowadzenie na rynek nowego produktu lub modyfikacja istniejących	25	47
Wprowadzenie nowego procesu lub udoskonalenie istniejących	19	36
Zmiany w popycie na nowe rodzaje produktów	12	23

Źródło: Na podstawie wyników badań empirycznych.

Z tabeli wynika, że największy wpływ na zmiany w strukturze łańcucha wartości badanych firm wywarły następujące czynniki:

- dostęp do nowych źródeł dostaw lub ich zmiana (62% badanych firm),
- chęć zwiększenia stopnia elastyczności (orientacja na klienta) (60%),
- poszukiwanie sposobów zmniejszenia kosztów jednostkowych oraz chęć opanowania nowych umiejętności, technologii (57%),
- chęć podniesienia efektywności (zysku) firmy oraz nowoczesne technologie IT (49%),
- wprowadzenie na rynek nowego produktu lub modyfikacja istniejących (47%).

Podsumowanie

Prezentacja wyników z przeprowadzonych badań empirycznych pozwala zrozumieć, dlaczego jest konieczna analiza i ocena struktury łańcucha wartości firmy, a mianowicie:

- jest to sposób na poszukiwanie źródeł sprawności i niesprawności przedsiębiorstwa, a przede wszystkim obszarów działań, w których przedsiębiorstwo dysponuje szczególnymi kompetencjami mogącymi się stać źródłem przewagi konkurencyjnej,
- ustalenie kierunków efektywnie wprowadzanych zmian wymaga wskazania procesów niespełniających oczekiwań i preferencji klientów oraz zidentyfikowania trendów zewnętrznych wymuszających dostosowanie łańcucha wartości do zmian na rynkach,
- poszukiwanie możliwości tworzenia wartości dodanej wspólnie z partnerami zewnętrznymi np. w formie outsourcingu, czy nawiązywania aliansów strategicznych umożliwia przedsiębiorstwu szybsze osiągnięcie większych korzyści w krótszym czasie.

Bibliografia

1. Drucker P., (1976), *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa.
2. Stabryła A., (2007), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

CZEŚĆ IV

**KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI
LUDZKIMI I PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI**

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PARADYGMAT PSYCHOANALITYCZNY W TEORII I PRAKTYCE ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Artykuł ma charakter teoretyczny. Przedstawia podstawowe pojęcia z obszaru psychoanalizy oraz ich zastosowanie w teorii i praktyce zarządzania. Omówione zostało zagadnienie nieświadomości, emocje w procesach grupowych oraz istota mechanizmów obronnych, czyli nieświadomych sposobów obrony przed emocjonalnie trudnymi stanami, które wynikają z wewnętrznych konfliktów członków organizacji. Celem artykułu jest wskazanie obszarów zastosowania podejścia psychoanalitycznego do opisu zjawisk zachodzących w organizacji, związanych bezpośrednio z pełnieniem funkcji kierowniczych.

Słowa kluczowe: organizacja, psychoanaliza, procesy nieświadome, mechanizmy obronne.

PSYCHOANALYTICAL PARADIGM IN THEORY AND PRACTICE OF THE MANAGEMENT

Abstract: An article introduces psychoanalytic concepts which can be of help in making sense of seemingly irrational processes in individuals, groups and organizations. Looking at an organization through the spectrum of psychoanalytic concepts is a potentially creative activity which may help in understanding and dealing with such issues like motivation, control, assessment of organizational members. An author believes that recognizing unconscious, hidden motives will let the managers to avoid automatic reactions and will improve the effectiveness of their influences.

Keywords: organization, psychoanalysis, unconscious, defense mechanisms.

Wprowadzenie

Obserwując podejście do zachowań organizacyjnych zarówno w teorii, jak i w praktyce, można odnieść wrażenie, iż są one często traktowane w sposób nieco mechanistyczny. Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania poszukują prostych, jasnych oraz zrozumiałych, czyli uniwersalnych pojęć, które trafnie opiszą zjawiska psychospołeczne w organizacji. Potrzebują także skutecznych narzędzi pomiaru obserwowanych zachowań w płaszczyźnie inter- i intrapsychicznej.

Zagadnieniom związanym z funkcjonowaniem organizacji i zarządzaniem, które są wyjaśniane w teoriach psychoanalitycznych, poświęcony jest niniejszy artykuł. Ma on charakter teoretyczny. Jego celem jest uzasadnienie tezy zakładającej, iż teorie psychoanalityczne dostarczają wyjaśnień zjawisk intra- i interpsychicznych, jakim podlegają członkowie każdej organizacji, oraz proponują aparat pojęciowy pozwalający sięgać w głąb motywów działania poszczególnych członków organizacji, zwłaszcza osób odpowiedzialnych za ostateczny efekt funkcjonowania organizacji.

1. Psychoanalityczna perspektywa jako składnik paradygmatu klinicznego

Psychologia kliniczna jest dziedziną psychologii stosowanej, której zadania teoretyczne i praktyczne dotyczą zaburzeń w funkcjonowaniu człowieka, przyczyn występowania, a także diagnozy i form interwencji [17]. Natomiast zgodnie z definicją T. Kuhna [13] paradygmat to zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki. Główne nurty w ramach paradygmatu klinicznego to psychoanaliza, podejście poznawczo-behawioralne, egzystencjalno-humanistyczne i interakcyjno-systemowe. Każdy z nich proponuje własny aparat pojęciowy oraz specyficzne rozumienie zdrowia, zaburzenia lub choroby. Według M.F. Kets de Vriesa i współautorów [12] paradygmat psychoanalityczny opiera na następujących założeniach:

- to, co widzisz, niekoniecznie jest tym, co widzisz;
- człowiek nie jest istotą racjonalną – irracjonalne zachowania są powszechne, także w organizacji, a może nawet tam częściej; podlegają one jednak silnej racjonalizacji;
- człowiek działa pod wpływem podstawowych potrzeb; tworzą one wewnętrzny świat, na który składają się trzy zasadnicze komponenty: funkcje poznawcze, emocje oraz element behawioralny, czyli zachowanie;
- chcąc wpływać na zachowanie, musimy brać pod uwagę zarówno sferę poznawczą, jak i emocje;
- wszyscy podwładni i przełożeni mają „ciemną stronę duszy”; wielu przywódców poniosło klęskę z powodu nieuwzględniania własnej osobowości, zwłaszcza lęków, zahamowań, iluzji na temat siebie, innych ludzi bądź świata zewnętrznego;
- każdy człowiek jest w pewnym stopniu bezradny wobec lęków i stosowanych przez siebie mechanizmów obronnych;
- jesteśmy „produktami” własnej przeszłości – zostaliśmy ukształtowani przez otoczenie, w którym wychowywaliśmy się i żyjemy, jednak nieco zmodyfikowani przez wyposażenie genetyczne;
- z powodu niezwykle silnego naznaczenia tym, co dzieje się we wczesnych stadiach życia człowieka, mamy tendencję do powtarzania pewnych wzorców zachowań. Niezależnie od tego, czy nam się to podoba, czy nie, jest to być może najbardziej dosłowny wyraz związku między przeszłością a teraźniejszością.

Zastosowanie paradygmatu psychoanalitycznego oznacza koncentrację na relacjach interpersonalnych, w które wchodzi członkowie organizacji świadomie bądź nieświadomie. Paradygmat ten pomaga badać komplementarne role, jakie podejmują względem siebie członkowie zespołów zarządzających; pomaga identyfikować samoniszczące i samokarzące oczekiwania, przekonania oraz negatywną samoocenę, nieadekwatną autopercepcję, a także wzorce zachowań, które nawet jeśli w przeszłości były użyteczne, w obecnej sytuacji są nieadekwatne i dysfunkcjonalne, a więc „nieekonomiczne”.

Paradygmat psychoanalityczny uwrażliwia na tendencje, zwłaszcza o charakterze dysfunkcyjnym, które występują w zachowaniach osób znaczących dla organizacji, by następnie identyfikować je w zachowaniach pozostałych członków organizacji oraz zapobiegać rozprzestrzenianiu się ich negatywnych konsekwencji w całej organizacji.

M. Kets de Vries i D. Miller [11] dowodzą, że paradygmat psychoanalityczny pozwala na bogatsze, bardziej złożone i głębsze charakteryzowanie zachowań organizacyjnych aniżeli podejścia proponowane przez przedstawicieli innych nurtów badania zachowań organizacyjnych. Przykładowo, nurt *human relations* skupia się na wpływie określonych potrzeb na zachowanie członków organizacji. Wyjaśnianie zachowań członków organizacji poprzez określenie ich cech i właściwości charakteryzuje z kolei podejście behawioralno-poznawcze. Uwaga badaczy reprezentujących ten nurt skupia się na indywidualnych dyspozycjach przywódcy lub osób znaczących w organizacji. Cechy osobowości i poznawcze atrybuty są szczególnie chętnie mierzone w celu określenia wpływu na takie zachowania, jak skłonność do ryzyka, sposób podejmowania decyzji czy styl zarządzania.

Odwołanie się do psychoanalizy umożliwia, poprzez sięganie w głąb ludzkiej psychiki, pełniejsze wyjaśnienie motywów ludzkich działań, zwraca uwagę na charakter relacji między członkami organizacji,

wskazuje na mechanizmy wywołujące określone zachowania członków organizacji. To one właśnie, a nie tylko indywidualne cechy jednostki, pozwalają zrozumieć złożone i zawile motywy ludzkich wyborów, lęków i nadziei [1].

Oczywiście istnieje niebezpieczeństwo, że paradygmat psychoanalityczny, podobnie jak każdy inny, ma swoje ograniczenia, które mogą powodować zniekształcenia w procesie badania organizacji. Podejściu psychoanalitycznemu najczęściej zarzuca się nadmierny subiektywizm oraz skłonność do koncentrowania się na nieprawidłowościach, zaburzeniach i patologicznych aspektach funkcjonowania organizacji. Skądinąd jednak wiadomo, że konsultanci, eksperci, trenerzy i doradcy trafiają do organizacji właśnie wtedy, gdy jej funkcjonowanie przynajmniej w jednym aspekcie szwankuje; są bowiem szczególnie potrzebni, gdy pojawia się problem, którego członkowie organizacji nie potrafią samodzielnie i skutecznie rozwiązać.

2. Wybrane kategorie psychoanalityczne w odniesieniu do zarządzania

W życiu dorosłego człowieka miejsce pracy służy zaspokajaniu wielu potrzeb, wykonuje się w nim zadania wymagające nawiązywania relacji z innymi ludźmi – przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami, klientami itp. Sytuacje te uruchamiają mniej lub bardziej nieświadome potrzeby i budzą różnorodne emocje – lęk, złość, gniew, rozgoryczenie, rodzą pasje i chęć do działania, ciekawość i zadowolenie, wzbudzają poczucie krzywdy lub wyższości, zawiść lub gotowość do poświęceń itp. Środowisko społeczne organizacji dostarcza wielu powodów do satysfakcji, ale bywa też źródłem rozczarowań, poczucia krzywdy, dyskomfortu z wszelkimi konsekwencjami, w postaci frustracji i agresji, regresji, fiksacji, a także miejscem ujawniania innych niedojrzałych lub patologicznych reakcji dostosowawczych. Podejście psychoanalityczne pozwala je nie tylko rozpoznawać, ale także dostarcza wyjaśnień, które wykraczają poza poziom jednostkowy. Na szczególne podkreślenie zasługuje wprowadzenie do rozumienia funkcjonowania organizacji roli konfliktów i emocji, głównie poprzez wskazanie na obecność lęku, badanie mechanizmów obronnych oraz procesów zachodzących na poziomie nieświadomości. Ze względu na efekty działania ludzi w zespołach szczególną rolę odgrywa relacja diadyczna przełożony-podwładny, charakteryzowana poprzez zjawisko przeniesienia (*transference*).

2.1. Nieświadomość

Poczynając od Z. Freuda, kolejni badacze, nie tylko bezpośrednio nawiązujący do dorobku psychoanalizy, uznali procesy nieświadome za decydujące w kształtowaniu motywacji i procesów przystosowawczych jednostki. Zgodnie z teorią psychoanalityczną życie psychiczne człowieka można ujmować w kategoriach zależności od stopnia uświadamiania sobie wydarzeń i zjawisk. Świadomość odnosi się do zjawisk, z których przez cały czas zdajemy sobie sprawę, przedświadomość – do tych, które mogą się stać przedmiotem świadomego myślenia dopiero wtedy, gdy się na nich skupimy, a nieświadomość – do zjawisk i treści, z których nie zdajemy sobie sprawy i które nie mogą się stać przedmiotem świadomego myślenia, dopóki nie nastąpią pewne szczególne okoliczności, takie jak czynności pomyłkowe, sny czy objawy neurotyczne [2].

W większości tekstów Freuda nieświadomość utożsamiana jest z tym, co zostało wyparte, a więc człowiek nie ma do tego świadomego dostępu, nie może dowolnie przywołać pewnych treści, odnieść się do nich w sposób kontrolowany i zamierzony. Freud [4] zalicza do nieświadomości także fantazje pierwotne, czyli treści, które nie są nabywane przez jednostkę w trakcie rozwoju, gdyż są czymś w rodzaju ogólnoludzkiego dziedzictwa, z którym przychodzimy na świat. Łączy to poglądy Freuda z koncepcją archetypów C.G. Junga [9; 3].

Według Freuda [5; 2] świadome procesy są zwykle racjonalne i zgodne z logiką, a procesy nieświadome są nielogiczne. Ich właściwością jest ściśle powiązanie z procesem motywacji do podejmowania lub unikania określonych działań. Procesy nieświadome są dynamiczne, ponieważ wyraża się w nich gra sił, przybierająca postać konfliktów między różnymi składnikami nieświadomości oraz pomiędzy dążącymi

do ujawnienia treściami nieświadomymi a mechanizmami obronnymi. Przykładowe zjawiska, które mogą być przejawem lub formą ujawniania się nieświadomości, to spostrzeganie podprogowe, pamięć ukryta, zjawisko rozszczepienia, z którym mamy do czynienia, gdy ważne aspekty funkcjonowania jednostki nie są zintegrowane z resztą osobowości. Inne zjawiska uważane za świadczące o istnieniu nieświadomości, a obecne w życiu organizacji to procesy automatyczne czy też zjawisko polegające na tym, że „mówimy więcej, niż wiemy”. Oznacza to nadawanie znaczenia bodźcom pozornie niezwiązanym ze sobą, wykonywane na dużą skalę głównie w działaniach reklamowych i marketingowych.

Zgodnie ze stanowiskiem wyrażonym przez L.A. Pervina [15, s. 211] niebędącego przedstawicielem psychoanalizy, nieświadomość składa się z treści i procesów niedostępnych świadomości, ale mających potencjalny wpływ na funkcjonowanie ludzkiej psychiki. Nieświadome są więc myśli i uczucia, z których nie zdajemy sobie sprawy w danym momencie, a które mimo to wpływają na inne nasze myśli, uczucia i zachowania. Nieświadome są także procesy, poprzez które ów wpływ się urzeczywistnia.

Potrzeba poznania ludzkiej motywacji, określanie skutecznych narzędzi motywujących członków organizacji do efektywnego działania oznacza konieczność uwzględniania nieświadomych motywów ludzkich działań, czyli takich, które wykraczają poza granice świadomego i racjonalnego uzasadniania ludzkich zachowań. Skuteczne motywowanie, w tym kształtowanie systemów motywacyjnych, to jedno z najbardziej złożonych wyzwań, jakie stoją przed kadrą menedżerską, zwłaszcza gdy zostały ukształtowane na podstawie poznawczo-behawioralnego paradygmatu, a stosowane w praktyce okazują się niewystarczające.

2.2. Emocje w procesach grupowych

Zgodnie z psychoanalitycznym paradygmatem człowiek staje się tym, kim jest, dzięki przynależności do grup społecznych. Wszelkie doświadczenia gratyfikujące, ale też raniące lub frustrujące, pojawiają się wskutek relacji z innymi ludźmi współtworzącymi kolejne grupy przynależności, od rodziców począwszy, poprzez klasę szkolną, grupę rówieńczą, na grupie współpracowników kończąc.

Tradycję badania nieświadomych procesów i komunikacji w grupach i organizacjach zainicjowali członkowie Instytutu Tavistock, zainspirowani koncepcją M. Klein, a rozwiniętą przez W. Biona i innych przedstawicieli analizy grupowej. Przedstawiciele Tavistock Institute zakładają, że uwzględnienie doświadczeń emocjonalnych organizacji rzuca światło na wyzwania i dylematy, z jakimi zmagają się organizacja, oraz ujawnia siły, które określają jej naturę. Zastosowanie kleinowskiej koncepcji identyfikacji projekcyjnej daje wykładnię dla zrozumienia nieświadomej komunikacji, jaka odbywa się w grupach i organizacjach.

W ramach podejścia psychoanalitycznego zwrócono uwagę na proces intensyfikacji emocji w grupie, nazwany „emocjonalnym zarażeniem” (*emotional contagion*), czyli zjawisko rozprzestrzeniania się emocji przeżywanych przez jednostkę na całą grupę lub organizację [7]. Dzięki wyodrębnieniu tego procesu zyskujemy możliwość badania emocji zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie procesów grupowych, wykorzystując także wiedzę o mechanizmach obronnych, takich jak wyparcie, przeniesienie, projekcja czy introjeksja [6]. Zrozumienie zjawiska przenoszenia się emocji z jednostki na grupę staje się szczególnie znaczące wówczas, gdy spojrzenie poprzez pryzmat reakcji jednostkowych staje się niewystarczające do skutecznego oddziaływania na grupę i jej członków.

Koncepcje psychoanalityczne zachęcają do badania emocji na poziomie indywidualnym oraz na poziomie grup. Zwracają uwagę na złożoność emocjonalnych relacji między jednostką a organizacją, ukazując w tym kontekście zarówno stosunki między wyposażonym w atrybuty władzy przywódcą a organizacją, jak i relacje między poszczególnymi jednostkami oraz pomiędzy jednostką a społecznością organizacyjną.

Dla celów organizacyjno-zarządczych rozumienie dynamiki grupy poprzez pryzmat ról grupowych ma istotne znaczenie, choć jest niewystarczające. Znacznie więcej o grupie, zwłaszcza w sytuacjach problemowych, mówią relacje przeniesieniowe, w których obszar liderzy i menedżerowie wszystkich szczebli wkraczają często, aczkolwiek nieświadomie.

2.3. Mechanizmy obronne w organizacji

Odwołanie się do pojęcia lęku i mechanizmów obronnych w organizacji zostało zapoczątkowane w latach 50. W tym okresie E. Jaques wykazał, że systemy społeczne mogą wspierać jednostkę w jej psychologicznych obronach przed lękiem. Jego główna myśl wyrażała się w przekonaniu, że jednostki nieświadomie wykorzystują systemy społeczne, by wspomagać swoje obrony przed lękiem [8]. Pomimo że lęk odczuwa jednostka i ona stosuje mechanizmy obronne, to możliwości obrony przed lękiem wpisane są także w systemy społeczne, pozwalając jednostce unikać doświadczania skutków owego lęku i wewnętrznych konfliktów. I. Lyth-Menzies [14] dowodzi, że każda jednostka współdziała na rzecz wzmocnienia takich aspektów systemu społecznego, które podtrzymują jej osobiste, sztywne i pierwotne (prymitywne) mechanizmy obronne. Te nieświadome mechanizmy znajdują odbicie we wspólnych, społecznie akceptowanych postawach obronnych, które najwyraźniej widać w stosunku do wykonywanej pracy. Według I. Lyth-Menzies indywidualne mechanizmy obronne przenoszą się do życia organizacji i kształtują wzorce zachowań w jej ramach, a równocześnie są one kształtowane przez organizację.

Najczęściej identyfikowane mechanizmy obronne to projekcja, rozszczepienie, identyfikacja projekcyjna, regresja, zaprzeczanie, wyparcie i racjonalizacja. Ponieważ mechanizmy obrony przed lękiem są ważne w kształtowaniu indywidualnych zachowań, będą one również bezpośrednio oddziaływały na wszelkie zadania, procesy i funkcje w organizacji, pochłaniając część energii niezbędnej do realnego i efektywnego działania. Mechanizmy obronne prowadzą do unikania realnych źródeł lęku, utrudniając lub wręcz uniemożliwiając rzeczywiste radzenie sobie z problemami. Sztywne rytuały i zwyczaje, trzymanie się utartych sposobów działania, niezrozumiałe dla zewnętrznego obserwatora praktyki to zazwyczaj przejawy obrony służącej redukcji lęku. Stają się one sformalizowanym ceremoniałem lub praktyką, których najistotniejszym celem jest zwiększenie poczucia bezpieczeństwa oraz wzrost poczucia przynależności do grupy (organizacji, społeczności). Redukcji lęku w organizacji służą także systemy kontroli; podobnie jak procedury mają wzmocnić poczucie wpływu, zwiększając możliwość przewidywania zdarzeń, wpływają na kształt systemów motywacyjnych, by wywoływać zachowania pożądane z perspektywy celów organizacji.

Podsumowanie

Każda koncepcja psychologiczna zawiera uporządkowane hierarchicznie założenia dotyczące zdrowia i zaburzeń na poziomie opisowym i wyjaśniającym. Koncepcje te stanowią bazę dla interpretacji zachowań członków organizacji, a także pozwalają przewidywać ich zachowania w określonych warunkach funkcjonowania organizacji. Psychoanalityczny paradygmat można uznać za podejście, dzięki któremu członkowie organizacji łatwiej mogą zrozumieć własne zachowanie; ułatwia to dokonywanie zmian, jeśli uzna się je za pożądane lub konieczne, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i w całej organizacji. Zastosowanie paradygmatu psychoanalitycznego nie dostarcza jednoznacznych odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące organizacji, ale kategorie wypracowane przez psychoanalityków pozwalają na uporządkowanie wiedzy o społecznych i psychologicznych mechanizmach funkcjonowania organizacji. Przede wszystkim jednak dostarczają wglądu w zagadnienia doskonale znane menedżerom z ich praktyki, których inne koncepcje albo nie uwzględniają, albo robią to w mniejszym zakresie. Dotyczy to przede wszystkim takich kwestii, jak rola emocji w organizacji, formy i zakres mechanizmów obronnych, relacja przełożony-podwładny w kontekście zjawiska przeniesienia, a także dysfunkcyjne wzorce funkcjonowania organizacji lub jej części.

Włączenie wiedzy o emocjach, mechanizmach obronnych oraz procesach zachodzących na poziomie nieświadomości może zasadniczo zmienić podejście do zarządzania. Paradygmat psychoanalityczny ma szczególne znaczenie w wyjaśnianiu takich zagadnień, jak podejmowanie decyzji, innowacyjność i kreatywność, postawy wobec zmian czy strategie rozwiązywania konfliktów. Przekłada się to na pełnienie poszczególnych funkcji kierowniczych, zwłaszcza motywowania i kontrolowania, konsekwencje stosowa-

nia poszczególnych stylów kierowania oraz w szerokim zakresie rozumienia procesów komunikowania się w organizacji. Obszary funkcjonowania organizacji, w których paradygmat psychoanalityczny ma największe zastosowanie, to:

- budowanie i funkcjonowanie zespołów oraz grup w organizacji,
- role grupowe oraz relacja przełożony-podwładny,
- postawy i opór wobec zmian,
- mechanizmy obronne na poziomie jednostkowym oraz społeczny system obrony na poziomie grupowym.

Oczywiście można byłoby badać zachowania organizacyjne i inne zagadnienia związane z zarządzaniem bez wiedzy i narzędzi, jakich dostarczają teorie psychoanalityczne. Wydaje się jednak, że byłibyśmy wówczas pozbawieni szans na zrozumienie tych zjawisk zachodzących w grupach i organizacjach, które wymykają się bezpośredniemu poznaniu. Tymczasem to właśnie one często decydują o sukcesie organizacji, a także satysfakcji przedstawicieli kadry zarządzającej.

Bibliografia

1. Barabasz A. (2012), *Utajone życie organizacji – wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Contemporary Management Quarterly, The Journal of Scientific Community and Business Leaders, no. 4, s. 21–19.
2. Cohen J. (2008), *Jak czytać Freuda*, Oficyna Ingenium, Łódź.
3. Dudek Z.W. (2002), *Podstawy psychologii Junga. Od psychologii głębi do psychologii integralnej*, ENETEIA Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa.
4. Freud Z. (2009), *Psychologia nieświadomości*, Wydawnictwo KR, Warszawa.
5. Freud Z. (2005), *Psychologia zbiorowości i analiza ego, w: Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa.
6. Gabriel Y. (2004), *Organization in the Depth*, Sage Publications, London.
7. Hatfield E. Cacciopo J.T., Rapson R.L., (1994), *Emotional Contagion*, Cambridge University Press, New York.
8. Jaques E. (1952), *The Changing Culture of the Factory*, Tavistock, London.
9. Jung C.G. (1976), *Archetypy i symbole. Pisma wybrane*, Czytelnik, Warszawa.
10. Jung C.G. (1997), *Podstawy psychologii analitycznej: wykłady tawistockie*, Wydawnictwo Wrota, Warszawa.
11. Kets de Vries M.F.R., Miller D. (1984), *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
12. Kets de Vries M.F., Guillen L., Korotow K., Florent-Treacy E. (2010), *The Coaching Kaleidoscope*, Palgrave Macmillan, London.
13. Kuhn T.S. (2001), *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
14. Menzies Lyth I. (1960), *A Case Study in Functioning of Social Systems as a Defence against Anxiety*, Human Relations, vol. 13.
15. Pervin L.A. (2002), *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
16. *Psychologia kliniczna* (2005), red. H. Sęk, t.1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Małgorzata Baran

Collegium Civitas w Warszawie

Monika Kłós

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

POKOLENIE Y – PRAWDY I MITY W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA POKOLENIAMI

Streszczenie: Pokolenie milenium (Y) funkcjonuje na rynku pracy od kilku lat. Wiele osób zwraca uwagę na trudności związane z zarządzaniem pracownikami młodego pokolenia, przez co pokolenie to doczekało się wielu stereotypów na swój temat. Aby odpowiedzieć na pytanie – czy pokolenie Y różni się od innych pokoleń w sposób istotny, przestudiowano dostępną literaturę, a następnie zdefiniowane charakterystyki poddano badaniu na grupie 850 osób w wieku od 20 do 59 lat. Celem artykułu jest weryfikacja stereotypów dotyczących odrębności pokolenia Y jako zasobu rynku pracy na tle innych pokoleń (pokolenia X oraz pokolenia *baby-boomers*). Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że przypuszczalne i zakładane „odrębności” pokolenia Y są dość niewielkie, zaś w szczególności te, które dotyczą postaw i wartości. Respondenci wskazali, że podstawowe zasady polityki HR (motywacja do pracy, równowaga życia prywatnego i zawodowego) są dostrzegane również przez przedstawicieli pokolenia Y.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie pokoleniami.

MILLENNIUM GENERATION - THE MYTHS AND TRUTHS WITHIN THE CONTEXT OF THE GENERATIONS' MANAGEMENT

Abstract: Millennium Generation has accompanied us on the labour market for several years. Many people draw attention to the difficulties associated with the management of employees of the younger generation. That is why this generation has a lot of stereotypes nowadays. To answer the question-is Millennium Generation differ from the other generations essentially, the analysis of the available literature has been done and the research among the group of 850 people aged 20-59 years. Results show that the possible and probable “distinctiveness” of Millennium Generation are quite small, in particular those concerning their attitudes and values. Interviewees have indicated that the basic principles of HR policy (motivation to work, balance private life and professional) are also perceived by Millennium Generation.

Keywords: Millenium Generation (Y), diversity management, age management.

Wprowadzenie

Rozważając zarządzanie zasobami ludzkimi jako próbę zgodności zarządzania aspiracjami indywidualnymi współpracowników, można postawić hipotezę o konieczności dostosowywania indywidualnych cech w charakterystykach zarządzania pokoleniami do nowych narzędzi polityki personalnej. W świetle zmian zachodzących na rynku pracy, pracodawcy zmuszeni są do zarządzania organizacją ze szczególnym uwzględnieniem zróżnicowania pokoleniowego pracowników. Obecnie funkcjonuje wiele przedsiębiorstw zatrudniających trzy, a niekiedy nawet cztery generacje pracowników, dlatego też warto poświęcić czas

na analizę cech i umiejętności pracowników z poszczególnych pokoleń, które często są pochodną czasów, w których dorastali pracownicy – zmian społecznych, historycznych, a przede wszystkim technologicznych.

1. Trzy generacje – charakterystyka pracowników różnych pokoleń jako zasobu rynku pracy

Pod pojęciem generacji (pokolenia) należy rozumieć grupę osób urodzonych w tym samym przedziale czasu (1949–1963 lub 1964–1979 albo 1980–1994 lub po roku 1994), które – zwłaszcza ze względu na podobny wiek – doświadczyły podobnych wydarzeń, wychowywały się w podobnych warunkach i czasach [4, s. 749–751; 8, s. 72; 6, s. 91–103].

W świetle przytoczonej definicji na rynku pracy wyróżnić można następujące generacje pracowników [4, s. 749–751; 8, s.72; 6, s. 91–103]:

- pokolenie *baby-boomers* (pokolenie wyżu demograficznego) – osoby urodzone w latach 1949–1963,
- pokolenie X – osoby urodzone pomiędzy rokiem 1964 a 1979,
- pokolenie Y (nazywane inaczej WWW Generation, Net Generation, Thumb Generation) – osoby urodzone w okresie pomiędzy rokiem 1980 a 1994.

Pracownicy pokolenia *baby-boomers* najczęściej charakteryzowani są dewizą życiową: „pracuję, aby przetrwać”. Najważniejsze wartości dla osób z tego pokolenia to: niezależność, optymizm i zaangażowanie. Ich kariera zawodowa przebiega zazwyczaj w ramach pracy dla jednego lub maksymalnie kilku pracodawców na podobnych stanowiskach. Pracownicy generacji *baby-boomers* oczekują od pracodawcy stylu kooperatywnego, nastawieni są na współpracę, poszukiwanie konsensusu i aktywną komunikację. Przyzwyczajeni są do pracy w silnie zhierarchizowanych strukturach, jednocześnie chętnie pracują zespołowo [9, s. 44].

Z kolei przedstawiciele pokolenia X opisywani są mottem: „żyję, aby pracować”.

Dla osób z pokolenia X ważne są następujące wartości: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość [9, s. 44]. Eksperci rynku pracy podkreślają, że jest to dojrzałe pokolenie osób aktywnych zawodowo. Preferują stabilizację, pracę spokojną i pewną, niewymagającą nowych wyzwań. Są to pracownicy lojalni wobec jednego pracodawcy i godni zaufania. Dla nich sukces zawodowy oznacza ciężką pracę prowadzącą do celu. Dlatego też potrafią poświęcić się pracy, rzetelnie wykonując swoje obowiązki i podporządkowując pracy swoje życie prywatne [7, s. 11–12].

Pokolenie Y, jak również ich następcy (często okreśłani pokoleniem C – *connected*, czyli podłączeni do sieci), wyrażają zasadę „pracuję, aby żyć”. Ich główne wartości są następujące: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie [9, s. 45]. Nad sukces zawodowy przedkładają życie prywatne – sukcesy życia osobistego. Przedstawiciele pokolenia Y mają silne poczucie własnej wartości, dlatego też nie chcą poświęcać się dla pracy – to praca powinna być dopasowana do ich potrzeb. Oczekują wobec tego od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy [5].

Warto zwrócić uwagę, że opisywane trzy pokolenia pracowników w znaczącym stopniu kształtowane są przez technologie. Oznacza to, że umiejętności i cechy danej generacji są pochodną rozwoju techniki dokonującego się w ich czasach. Z tej perspektywy szczególną dla pracodawców grupę osób stanowią przedstawiciele pokolenia Y [1, s. 197].

2. Specyficzne cechy pokolenia Y – perspektywa pracownika i pracodawcy

Pokolenie osób urodzonych po roku 1980 jest bardzo dobrze wykształcone, to osoby o wielostronnych zainteresowaniach. Przedstawiciele generacji Y, osoby które wychowały się na portalach społeczności-

wych typu Facebook, na smartfonach itp., mają wiele umiejętności przydatnych dla pracodawców, jak np. znajomość nowych technologii, technik komputerowych, nowoczesnego sprzętu IT. Potrafią oni w krótkim czasie odnaleźć informacje, o których istnieniu początkowo nawet nie wiedzieli. Chętnie pracują w zespołach, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują. Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie (wiele osób w wieku ok. 24 lat uważa, że słuchanie iPod'a w czasie pracy zwiększa ich produktywność) [3, s. 13].

Z raportu pt. *Młodzi specjaliści w pracy* opracowanego przez Ericsson ConsumerLab (2013) wynika, że przedstawiciele pokolenia Y wkraczający obecnie na rynek pracy to biegli wielozadaniowcy, łatwo przystosowujący się do zmian, przy tym osoby niezwykle niecierpliwe. Pokolenie Milenium ma naturalny talent do współpracy, lubi pracę zespołową. Dobrze odnajdują się w środowisku multikulturowym. Dorastając w czasach dynamicznych zmian, są bardziej innowacyjni oraz lepiej antycypują przyszłość niż pokolenia wcześniejsze. Pokolenie Y oczekuje od pracodawcy najnowszych technologii, bliskich kontaktów z przełożonymi i płaskiej struktury organizacyjnej [2, s. 3–10].

Można także przedstawić listę słabych stron pokolenia Y. Przedstawicielom tej generacji brak umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji, bowiem to rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Dlatego też oczekują tego od pracodawcy, który powinien wyznaczać im cele i pomagać w rozwoju zawodowym. Z drugiej strony, cenią sobie niezależność, nie lubią ograniczeń i barier. Oczekują elastycznego czasu pracy i otwartości na dyskusje. Tym samym często przyjmują postawę roszczeniową wobec przełożonych, bo po kilku latach studiów należy się liczyć z ich zdaniem, powinni mieć ciekawą pracę z odpowiednim wynagrodzeniem [5].

Osoby z pokolenia Y mają często nierealistyczne oczekiwania, uważając, że mogą zmienić cały świat. Problem w tym, że nie są świadomi, co znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Brakuje im cierpliwości, dorastali bowiem w środowisku, w którym każde działanie było natychmiast nagradzane [3, s. 13–14].

Zaprezentowane rozważania podsumowuje i rozwija tabela 1, w której zaprezentowane zostały mocne i słabe strony pracowników pokolenia Y z punktu widzenia pracodawców.

Tabela 1. Charakterystyka podmiotów z pokolenia Y

Mocne strony	Słabe strony
Znajomość nowych technologii	Niechęć do podporządkowania się regułom
Zadaniowe podejście do pracy	Postawa roszczeniowa wobec pracodawcy
Niezależność i ambicja	Potrzeba stałej informacji zwrotnej i stymulacji
Stawianie na osobisty rozwój	Trudności w kontaktach bezpośrednich (preferowana komunikacja elektroniczna)
Nastawienie na zmiany i innowacyjność	Skłonność do ryzyka
Wysoka samoocena	Problemy z przyjmowaniem krytyki
Precyzyjne określanie swoich oczekiwań	Mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy
Duże zaangażowanie w pracę, ale jedynie tę, która interesuje i daje satysfakcję	Własny komfort i wygoda zamiast poświęcania się dla pracodawcy
Duże znaczenie reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy	Brak konsekwencji, uporu, samodyscypliny
Dbanie o równowagę praca – życie prywatne	Niewielkie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji
Biegłość teleinformatyczna	Nierealistyczne oczekiwania
Łatwość w szukaniu i odnajdywaniu informacji	Brak cierpliwości
Łatwość nawiązywania relacji globalnych	Niska etyka pracy
Przygotowanie do odnajdywania się w środowisku multikulturowym	Słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie w zespołach różnicowanych wiekowo
Orientacja na pracę zespołową	Trudności z rozwiązywaniem codziennych konfliktów
Funkcjonowanie w różnych społecznościach	
Łatwa i częsta wzajemna komunikacja w gronie rówieśników	
Umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie	

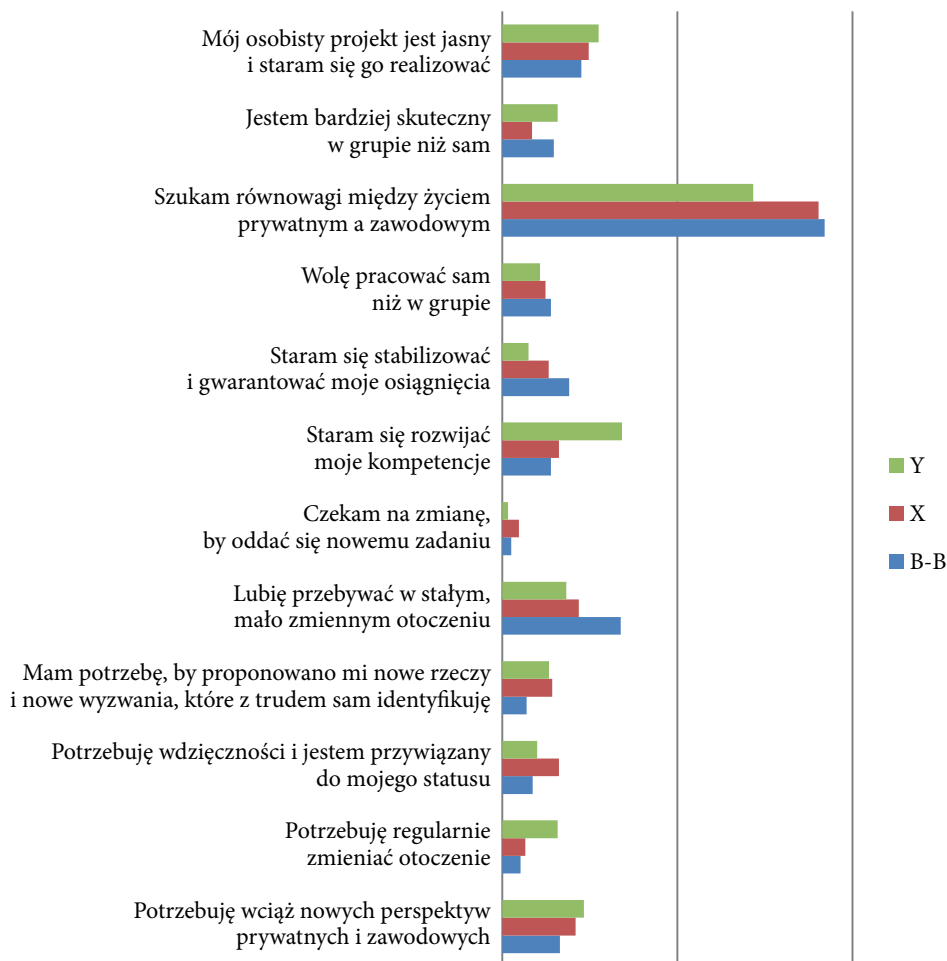
3. Typ pokolenia Y – wybrane wyniki badania

Na podstawie przestudiowanych źródeł literaturowych można stwierdzić, że pokolenie Y prezentuje specyficzne podejścia do pracy, odmienne w stosunku do innych pokoleń. Bazując na tym założeniu, autorki postawiły następującą hipotezę: członkowie pokolenia Y jako potencjalny zasób rynku pracy różnią się od innych pokoleń (pokolenia X, pokolenia *baby-boomers*) podejściem do pracy, w szczególności w zakresie postaw i wartości (tj. autonomia/niezależność, kreatywność, wyzwania, styl życia i pracy).

Badanie przeprowadzone zostało w Polsce w I kwartale 2013 r. Próbę stanowiła grupa 850 osób, która podzielona została na pokolenia (wg kryterium daty urodzenia): *baby-boomers* (1949–1963), pokolenie X (1964–1979), pokolenie Y (1980–1994). Respondenci udzielali odpowiedzi, wskazując preferowane postawy i wartości w przedziale od 1 do 3. Do oceny niektórych pytań zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. W niniejszym artykule przedstawiono częściowe wyniki badania – weryfikujące postawioną hipotezę oraz sformułowane przez badanych autodefinicje.

Na pytanie: „Które z poniższych twierdzeń najbardziej do Was pasują?” przedstawiciele trzech pokoleń wyrazili bardzo podobne poglądy. Na pierwszym miejscu wyraźnie umieścili poszukiwanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym (odpowiednio 36,1% dla pokolenia X, 36,8% dla pokolenia *baby-boomers*, 28,7% dla pokolenia Y).

Warto podkreślić, że wartość ta stała się najważniejsza dla wszystkich tych pokoleń, podczas gdy w literaturze dotyczącej zarządzania różnorodnością ten atrybut przypisuje się głównie pokoleniu Y.



Rysunek 1. Główne formy autodefinicji w podziale na pokolenia

Dla przedstawicieli trzech badanych generacji wspólny stał się również inny wybór preferencyjny: realizacja jasnego osobistego projektu (11% dla pokolenia Y; 9,9% dla pokolenia X i 9,0% dla *baby-boomers*).

W tabeli 2 autorki przedstawiły charakterystyki postaw i wartości pokolenia Y w formie kategorii i podkategorii, sformułowanych na potrzeby badania (m.in. na podstawie literatury). Na tej podstawie autorki porównały wskazane postawy tego pokolenia z postawami pozostałych pokoleń. Wyniki tego porównania, znajdujące się w ostatniej kolumnie tabeli, pozwoliły na weryfikację postawionej hipotezy.

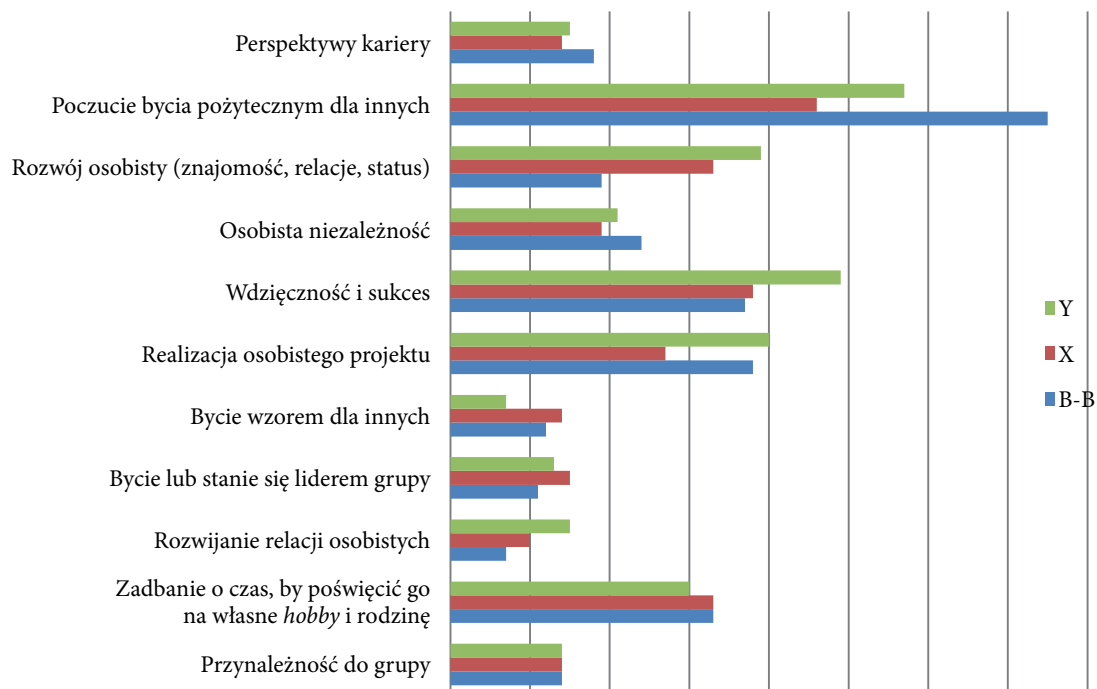
Tabela 2. Identyfikacja odmienności pokolenia Y na rynku pracy – wyniki analizy porównawczej

Postawy i wartości prezentowane przez pokolenie Y (kategorie badawcze)	Charakterystyka poszczególnych kategorii	Podkategorie – uszczegółowienie kategorii	Wyniki porównania – różnice między pokoleniem Y a innymi pokoleniami
Poszukiwanie sensu pracy	Sens moralny i obywatelski, potrzeba sensownej pracy	Poczucie bycia użytecznym dla innych	nie
Potrzeba spełnienia	Zainteresowanie pracą i propowanymi wyzwaniem, oczekiwania wobec dalszej edukacji, pozytywna postawa względem pracy	Realizacja jasnego osobistego projektu	nie
		Rozwój kompetencji	tak
		Możliwość rozwijania się	nie
		Znaczenie programów ciągłego kształcenia	nie
Poszukiwanie informacji zwrotnej (<i>feedback</i>)	Potrzeba szybkiej gratyfikacji finansowej lub awansu, osiągnięte cele, poszukiwanie <i>feedbacku</i> w zobowiązaniach zawodowych	Potrzeba wdzięczności	nie
		Niepokój o wystarczającą płacę netto	nie
Integracja życia prywatnego i zawodowego	Brak zróżnicowania czasu pracy i czasu wolnego, duża waga przywiązywana do czasu wolnego, rozrywek, przyjaciół, rodziny; poszukiwanie przyjemności i możliwości rozwoju w pracy; umiejętność bycia osobą wielozadaniową	Równowaga między życiem prywatnym i zawodowym	nie
		Możliwość gospodarowania swoim czasem pracy	nie
		Strach przed niezależnieniem pracy, która się podoba	tak
Oportunizm	„Gonitwa z terminarzem w rękę”, oportunizm, zachowania „wolnych strzelców”, indywidualizm, poczucie własnej wartości, potrzeba ugruntowania własnej pozycji	Zachowanie indywidualistyczne jako źródło demotywności	nie
		Budowanie samemu własnej przyszłości i poleganie jedynie na sobie	nie
		Brak poszanowania zasad etyki i wartości	tak
Myślenie grupowe	Zainteresowanie pracą grupową oraz współpracą	Silniejsi razem	nie
		Solidarność i myślenie grupowe	nie
Niska lojalność względem instytucji	Małe poczucie przynależności do firmy, nieufność wobec władzy i instytucji	Potrzeba regularnej zmiany otoczenia	tak
		Gwarancja zatrudnienia	nie
Trudności z planowaniem dla siebie dalszej przyszłości	Brak pewności co do przyszłości, trudności z planowaniem dla siebie przyszłości, kłopoty z zaangażowaniem się i dokonywaniem wyborów, „najważniejsza jest chwila obecna, nie przyszłość”	Oczekiwanie, że firma wykaże się innowacyjnością i perspektywą na przyszłość	nie

Postawiona hipoteza została zweryfikowana negatywnie, gdyż postawy i wartości pokolenia Y nie różnią się istotnie w tym zakresie od innych generacji. Wartości typu autonomia/niezależność, kreatywność/przedsiębiorczość, wyzwania czy styl życia są dalekie od bycia właściwymi jedynie dla pokolenia Y. W rzeczywistości poszukiwanie sensu pracy (bycie użytecznym dla innych), potrzeba spełnienia (reali-

zacja jasnego osobistego projektu, możliwość rozwijania się, ważność programów ciągłego kształcenia czy integracja życia prywatnego i zawodowego (równowaga między życiem prywatnym i zawodowym, możliwość gospodarowania swoim czasem pracy) są podzielone między trzy pokolenia.

Badana grupa jest motywowana przez relatywnie podobne czynniki. Odpowiedzi badanych na pytanie: „Które z poniższych elementów motywują Was najbardziej?”, prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Główne źródła motywacji w podziale na pokolenia

Różnice między odpowiedziami badanych nie są znaczące. Poczucie bycia użytecznym dla innych jest główną motywacją dla trzech pokoleń – wyraźnie obecne w pokoleniu *baby-boomers* (26%), jego intensywność maleje w przypadku pokolenia X (17%) i nieznacznie wzrasta w odniesieniu do pokolenia Y (19%). Potrzeba uznania i wdzięczności jest również obecna w każdym z trzech pokoleń, kolejno: 13% (*baby-boomers*), 14% (pokolenie X) i 16% (pokolenie Y). Wyniki te potwierdzają fundamenty tradycyjnych teorii motywacji (np. teoria Herzberga).

Czynniki motywujące, które występują na tym samym poziomie intensywności (około 13%), ale przedstawiają rozproszenie między pokoleniami to: realizacja własnego projektu (bliższa pokoleniom Y i *baby-boomers*), rozwój osobisty (więcej wśród członków pokoleń X i Y).

Podsumowanie

Największa odrębność pokolenia Y, którą odnotowano w badaniu postaw i wartości poszczególnych generacji, dotyczy potrzeby regularnej zmiany otoczenia (co niekoniecznie zawsze musi oznaczać zmianę firmy), potrzeby rozwijania swoich kompetencji, wartości, do których powinna dążyć firma (szanowanie kreatywności, szanowanie zasad deontologii) oraz troski o pracę (obawa przed niemożnością znalezienia pracy, która się spodoba). Skłoniło to autorki niniejszego opracowania do zrelatywizowania dotychczasowych opinii i stereotypów na temat specyfiki generacji Y. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że nie należy zbyt prędko ulegać alarmom, które podkreślają charakterystyczne cechy pokolenia Y i nakazują pracodawcom przygotować się do trudnego zarządzania tą siłą roboczą. Oczywiście autorki nie stwierdziły,

że te trzy pokolenia mają identyczny stosunek do pracy. Różnice między nimi rzeczywiście istnieją, ale są one spowodowane korelacją licznych czynników, a także „krzyżowaniem się dróg zawodowych” – co w sumie powinno uzasadniać różnicowanie polityki HR. Różnice te będą podstawą do prowadzenia przez autorki dalszych, pogłębionych badań.

Bibliografia

1. Deal J., Altman D. G., Rogelberg S.G. (2010), *Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything)*, Journal of Business and Psychology.
2. Ericsson Consumerlab (2013), *An Ericsson Consumer Insight Summery Report: Young Professionals At Work*, Ericsson Consumerlab.
3. Flazlagic J.A. (2008), *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor, nr 3 (25).
4. Hardey M. (2011), *Generation C content, creation, connections and choice*. International Journal of Market Research, vol. 53, no. 6.
5. Meister J.C., Willyers K. (2010), *Mentoring Millenials*, Harvard Business Review, May, <http://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> [20.12.2013].
6. Reisenwitz T.H., Iyer R. (2009), *Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers*, Marketing Management Journal, vol. 19, iss. 2.
7. Rusak P. (2013), X, Y, Z: *Pokoleniowa bitwa biurowa*, w: *Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy 2013/2014*.
8. Shih Yung Ch. (2012), *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles*, International Journal of Human Resource Studies, vol. 2, no. 2.
9. Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, red. P. Woszczyk, M. Czernecka, Wydawnictwo HRP Group, Łódź.

PRACOWNICY JAKO NABYWCY WARTOŚCI PERSONALNYCH

Streszczenie: W artykule przedstawiono problematykę spełniania przez pracowników roli nabywców wartości personalnych kierowanych do nich przez pracodawców. Wszelkie nieprawidłowości w tym zakresie wynikające z braku marketingowego podejścia pracodawców ujemnie wpływają na postawy i zachowania pracowników z powodu rozbieżności między ofertą personalną a ich oczekiwaniami. Negatywne konsekwencje takiej sytuacji ponoszą nie tylko oni, ale także pracodawcy, co przesądza o niezwykle istotnym znaczeniu stosowania marketingowego podejścia w działalności personalnej. Głównym celem artykułu było zatem określenie i przeanalizowanie zmian poziomu zadowolenia i satysfakcji pracowników jako nabywców wartości personalnych od 2005 r. Wyniki badań empirycznych wskazują, że zmiany te były szczególnie niekorzystne w zakresie odczuwanej satysfakcji odzwierciedlającej cechy wykonywanej przez respondentów pracy. Jednak obniżeniu uległ także poziom ich zadowolenia, co wskazuje na pogarszającą się atmosferę organizacyjną.

Słowa kluczowe: pracownik, nabywca, produkty personalne, marketing personalny.

EMPLOYEES AS THE CUSTOMERS OF PERSONAL VALUES

Abstract: In the article the problem of playing the role of customers by employees was presented. The disfunctions in this scope are related to the lack of marketing attitude among employers and influence on employees' behaviours in the negative way because of the gap between personal products and employees' expectations. The consequences of this situation are bad not only for employees but for employers too. That's why the changes of level of employees' contentment and satisfaction should be defined and analysed. It was the main goal of this article. The results of the field empirical researches indicated that the level of both mentioned factors had been decreasing, especially in the case of employees' satisfaction connected with the features of work.

Keywords: employee, customer, personal product, personal marketing.

Wprowadzenie

Każdy współczesny pracownik spełnia wiele ról rynkowych, wśród których kluczowe miejsce zajmuje rola kreatora produktów kierowanych do odbiorców zewnętrznych oraz rola nabywcy [1, s. 531–539; 5, s. 163–180] produktów personalnych oferowanych przez pracodawcę. Ich zdolność do zaspokajania potrzeb pracownika nie wynika jednak z cech, jakie nadał im pracodawca, ale ze stopnia ich zgodności z oczekiwaniami danej osoby, której odzwierciedleniem jest subiektywna ocena wartości, jaką te produkty dla niej mają. Oznacza to zatem, że perspektywa pracownika jako nabywcy stanowi punkt odniesienia dla pracodawcy, a jej nieuwzględnianie utrudnia lub wręcz uniemożliwia stworzenie produktów personalnych zgodnych z oczekiwaniami odbiorcy. Rozbieżność między cechami produktów personalnych i oczekiwaniami pracownika ujemnie wpływa na jego postawy i zachowania organizacyjne, co z kolei negatywnie oddziałuje na spełnianie roli kreatora produktów kierowanych na rynek zewnętrzny.

Należy podkreślić, że produkty personalne są szeroką kategorią obejmującą zarówno wartości materialne, jak i niematerialne, przy czym niejednokrotnie wbrew stereotypowym opiniom drugie z nich mają większe znaczenie dla pracownika niż produkty o charakterze materialnym [10, s. 51–55]. Do wartości niematerialnych szczególnie cenionych przez współczesnych pracowników należy atmosfera panująca w zespole, która wynika z relacji wertykalnych i horyzontalnych, oraz specyfika wykonywanej przez daną osobę pracy. Odzwierciedleniem atmosfery organizacyjnej jest poziom zadowolenia odczuwanego przez pracownika [8, s. 177–192], natomiast barometrem sposobu postrzegania zadań zawodowych realizowanych przez daną osobę jest poziom odczuwanej przez nią satysfakcji [6]. Oczywiście oczekiwania każdego pracownika w obu tych obszarach mogą się od siebie różnić, co w istotny sposób utrudnia właściwe dopasowanie oferowanych produktów personalnych do indywidualnych preferencji poszczególnych członków organizacji. Tym bardziej zatem niezbędne jest ich systematyczne identyfikowanie i analizowanie. Działania te powinny stanowić pierwszy etap aktywności personalnej każdego współczesnego pracodawcy zgodnie z założeniami holistycznej orientacji marketingowej [3; 7].

Niestety, nadal w praktyce w przedsiębiorstwach niejednokrotnie nie postępuje się zgodnie z nimi nie tylko w stosunku do pracowników jako nabywców oferty personalnej, ale nawet w stosunku do nabywców zewnętrznych, co świadczy o swoistej rynkowej miopii oferentów [9]. Konsekwencje takiej postawy nie dotyczą oczywiście jedynie nabywców, ale również samych oferentów [4, s. 105–112], co najlepiej powinno ich przekonać do jej zmiany. Podstawowym celem niniejszego artykułu było zatem zidentyfikowanie i poddanie analizie zmian, jakie zaszły w poziomie zadowolenia i satysfakcji pracowników jako nabywców wartości personalnych od 2005 r. Natomiast do celów szczegółowych można zaliczyć:

- określenie zachowań pracodawców w zakresie identyfikowania poziomu zadowolenia i satysfakcji oraz związanych z nimi oczekiwań i potrzeb pracowników,
- zidentyfikowanie odczuwanych przez pracowników skutków wspomnianych działań pracodawców,
- określenie i przeanalizowanie zachowań pracowników wynikających ze stopnia spełniania ich oczekiwań i potrzeb przez pracodawców.

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów, w 2013 r. przeprowadzono pierwotne badania empiryczne, których wyniki zostały poddane analizie porównawczej z wynikami badań empirycznych zrealizowanych przez autorkę w latach 2005 i 2009. W każdej edycji procesu badawczego zastosowano metodę badania ankietowego, którym objęto pracowników wykonawczych zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych na terenie Polski¹.

1. Zmiany w poziomie zadowolenia odczuwanego przez respondentów jako odzwierciedlenie postrzeganej atmosfery organizacyjnej

Atmosfera organizacyjna jest wypadkową relacji wertykalnych i horyzontalnych łączących członków danej organizacji, wpływając na poziom odczuwanego zadowolenia. Jak wynika z tabeli 1, co prawda w 2013 r. wzrosła wartość wskaźnika bezwzględnego zadowolenia po jej nieznacznym spadku w 2009 r., ale wynosiła ona jednak tylko 16,4%. Należy jednocześnie zauważyć, że wśród badanych w 2013 r. nie było nikogo skrajnie niezadowolonego, mimo iż wcześniej kilkuprocentowy odsetek respondentów oceniał w ten sposób poziom swojego zadowolenia z przynależności do określonego zespołu pracowniczego. W porównaniu z 2009 r. zmniejszyła się też wartość wskaźnika względnego i całkowitego niezadowolenia, co może budzić pewien optymizm.

¹ W 2005 r. badaniu poddano 463 osoby, natomiast w kolejnych latach po 500 pracowników. Podczas wszystkich edycji kontakt z respondentami miał charakter osobisty, co umożliwiło przeprowadzenie pogłębionych badań.

Tabela 1. Wartości wybranych wskaźników odzwierciedlających atmosferę organizacyjną (w %)

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika	Wartość wskaźnika (w %)		
		2005	2009	2013
Wskaźnik bezwzględniego niezadowolenia	liczba pracowników bardzo niezadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego/liczba wszystkich badanych pracowników	3,8	3,1	0,0
Wskaźnik względnego niezadowolenia	(liczba pracowników średnio niezadowolonych + liczba pracowników niezadowolonych)/liczba wszystkich badanych pracowników	12,8	16,9	15,6
Całkowity wskaźnik niezadowolenia	(liczba pracowników bardzo niezadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego + liczba pracowników średnio niezadowolonych + liczba pracowników niezadowolonych)/liczba wszystkich badanych pracowników	16,6	20,0	15,6
Wskaźnik bezwzględniego zadowolenia	liczba pracowników bardzo zadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego/liczba wszystkich badanych pracowników	12,7	10,1	16,4
Wskaźnik względnego zadowolenia	(liczba pracowników raczej zadowolonych + liczba pracowników średnio zadowolonych)/liczba wszystkich badanych pracowników	65,4	67,2	58,3
Całkowity wskaźnik zadowolenia	(liczba pracowników bardzo zadowolonych z przynależności do zespołu pracowniczego + liczba pracowników średnio zadowolonych + liczba pracowników raczej zadowolonych)/liczba wszystkich badanych pracowników	78,1	77,3	74,7
Wskaźnik obojętności	liczba pracowników oceniających stosunki międzyludzkie jako obojętne/liczba wszystkich badanych pracowników	33,3	30,1	31,0
Wskaźnik rywalizacji	(liczba pracowników oceniających stosunki międzyludzkie jako cichą rywalizację + liczba pracowników oceniających stosunki międzyludzkie jako otwartą rywalizację)/liczba wszystkich badanych pracowników	34,1	15,0	16,5

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Nie można jednak zapominać, że w 2013 r. zarówno wartość wskaźnika względnego zadowolenia, jak i całkowitego wskaźnika zadowolenia była najniższa, co wynikało z powiększającego się odsetka ankietowanych, którzy nie potrafili jednoznacznie ocenić poziomu odczuwanego przez siebie zadowolenia. Ponadto w 2013 r. w porównaniu z 2009 r. wzrosła nieco wartość wskaźnika rywalizacji, mimo jej zdecydowanego spadku po 2005 r., co wskazuje na pogarszanie się relacji wewnątrzorganizacyjnych, zwłaszcza horyzontalnych, a tym samym świadczy o pogarszaniu się atmosfery organizacyjnej. Biorąc jednocześnie pod uwagę nieznaczny wzrost wartości wskaźnika obojętności, można przypuszczać, że zidentyfikowana korzystna tendencja związana ze spadkiem wartości wskaźników odzwierciedlających niezadowolenie respondentów ulegnie zmianie, czyli dojdzie do ich ponownego wzrostu. Można zatem stwierdzić, że oczekiwania i potrzeby ankietowanych dotyczące atmosfery organizacyjnej nie były spełniane, co wynika m.in. z zaniedbań pracodawców w zakresie kształtowania wartości personalnych, jakimi są empatia i organizacyjna integracja.

2. Zmiany w poziomie satysfakcji odczuwanej przez respondentów jako odzwierciedlenie postrzeganych cech wykonywanej przez nich pracy

Znacznie bardziej pesymistycznie przedstawiają się wyniki badań odzwierciedlające stopień spełniania oczekiwań i potrzeb respondentów jako pracowników związanych z cechami wykonywanej przez nich pracy. Wyraźnemu pogorszeniu uległy bowiem wartości wskaźników satysfakcji (tabela 2). Co prawda w 2013 r. w porównaniu z 2005 r. nastąpił wzrost wartości wskaźnika bezwzględnej satysfakcji, ale jednocześnie o ponad 20% spadła wartość wskaźnika względnej satysfakcji oraz prawie o 20% wartość całkowitego wskaźnika satysfakcji. Mimo że nadal przekraczały one 50%, w 2013 r. praktycznie tylko co druga osoba była w miarę usatysfakcjonowana, podczas gdy w 2005 r. odczucia takie deklarowało blisko 72% osób. Ponadto zdecydowanie wzrosły wartości wszystkich wskaźników odzwierciedlających brak satysfakcji respondentów, w tym ponadtrzykrotnemu zwiększeniu uległa wartość wskaźnika bezwzględniego

braku satysfakcji, wskazując, że praca w przypadku coraz większej części badanych przestała przynosić im oczekiwane wartości niematerialne.

Warto także zauważyć, że w 2005 r. wartość wskaźnika bezwzględnej satysfakcji była ponaddziesięciokrotnie większa niż wartość wskaźnika bezwzględnego braku satysfakcji, natomiast w 2013 r. tylko trzykrotnie. Łącznie więcej niż co piąty ankietowany nie odczuwał satysfakcji z wykonywanej pracy, co z pewnością ujemnie wpływa na ich zaangażowanie zawodowe, aktywność w inicjowaniu rozwiązań określonych problemów itp. Potwierdzeniem tych wniosków jest zauważalny wzrost wartości wskaźników rutyny i hamowania rozwoju osobistego, który następował w całym badanym okresie, przy czym w przypadku drugiego z nich jego wartość cały czas niezmiennie przekraczała 50%, co oznacza, że ponad połowa badanych wykonywała pracę niepozwalającą im rozwijać swojego potencjału intelektualnego. W 2013 r. do granicy tej zbliżyła się także wartość wskaźnika rutyny, wskazując na odczuwaną przez prawie połowę respondentów monotonię wykonywanych zadań, tłumiącą ich kreatywność, która z pewnością nie sprzyjała odczuwaniu satysfakcji zawodowej i osobistej. Ankietowani mieli również coraz większe problemy z pogodzeniem życia zawodowego z życiem rodzinnym, co mogło potęgować ich frustrację, obniżając dodatkowo poziom odczuwanej satysfakcji.

Tabela 2. Wartości wybranych wskaźników odzwierciedlających cechy wykonywanej przez respondentów pracy (w %)

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika	Wartość wskaźnika (w %)		
		2005	2009	2013
Wskaźnik bezwzględnej satysfakcji	liczba pracowników całkowicie usatysfakcjonowanych/liczba wszystkich badanych pracowników	8,3	bd.	9,7
Wskaźnik względnej satysfakcji	liczba pracowników w miarę usatysfakcjonowanych/liczba wszystkich badanych pracowników	71,9	bd.	51,4
Całkowity wskaźnik satysfakcji	(liczba pracowników całkowicie usatysfakcjonowanych + liczba pracowników w miarę usatysfakcjonowanych)/liczba wszystkich badanych pracowników	80,2	bd.	61,3
Wskaźnik bezwzględnego braku satysfakcji	liczba pracowników wcale nieusatysfakcjonowanych/liczba wszystkich badanych pracowników	0,8	bd.	3,0
Wskaźnik względnego braku satysfakcji	liczba pracowników raczej nieusatysfakcjonowanych/liczba wszystkich badanych pracowników	11,4	bd.	18,5
Całkowity wskaźnik braku satysfakcji	(liczba pracowników wcale nieusatysfakcjonowanych + liczba pracowników raczej nieusatysfakcjonowanych)/liczba wszystkich badanych pracowników	12,2	bd.	21,5
Wskaźnik rutyny	liczba pracowników oceniających wykonywaną pracę jako rutynową/liczba wszystkich badanych pracowników	36,1	37,2	46,7
Wskaźnik pracy hamującej rozwój	liczba pracowników oceniających wykonywaną pracę jako hamującą osobisty rozwój/liczba wszystkich badanych pracowników	54,2	64,1	65,4
Wskaźnik godzenia obowiązków zawodowych z życiem osobistym	(liczba pracowników, którzy nigdy nie mają problemów z pogodzeniem obowiązków zawodowych z życiem osobistym + liczba pracowników, którzy rzadko mają problem z pogodzeniem obowiązków zawodowych z życiem osobistym)/liczba wszystkich badanych pracowników	96,4	95,0	75,9

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Zauważalne pogorszenie atmosfery organizacyjnej oraz jeszcze wyraźniejsze pogorszenie odczuć związanych ze specyfiką wykonywanej przez ankietowanych pracy jest oczywiście zjawiskiem, które należy ocenić ujemnie. Trudno jednak się dziwić, że do niego doszło, jeśli uwzględni się fakt, że według coraz większej części ankietowanych pracodawcy nie prowadzą badań dotyczących odczuwanego przez nich zadowolenia i satysfakcji (tabela 3). W 2013 r. na brak aktywności pracodawców w tym zakresie wskazywało prawie 60% osób, czyli niewiele mniejszy odsetek niż w okresie wcześniejszym w odniesieniu do realizowania takich badań.

Tabela 3. Prowadzenie przez pracodawców badań zadowolenia i satysfakcji pracowników według respondentów (w %)

Prowadzenie badań	Wskazania (w %)		
	2005	2009	2013
Nie	35,5	35,0	58,2
Tak	64,5	65,0	41,8

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Pracodawcy nie tylko nadal nie podejmują w wielu przypadkach działań służących identyfikowaniu poziomu zadowolenia i satysfakcji pracowników, ale tym bardziej nie starają się poznawać ich oczekiwań i potrzeb, co uniemożliwia zaoferowanie im takich wartości personalnych, jakie są przez nich najbardziej oczekiwane, a tym samym jakie skutecznie kształtowałyby ich postawy i zachowania organizacyjne. Co więcej, prawie wszyscy ankietowani, którzy byli poddawani badaniom weryfikującym poziom odczuwanego przez nich zadowolenia i satysfakcji w całym badanym okresie, wskazywali, że badania tego typu niczemu nie służą, gdyż nie pociągają za sobą żadnych zmian w działalności personalnej pracodawcy, jedynie dodatkowo obniżając poziom wspomnianych odczuć. Pewna część respondentów podkreślała wręcz występowanie negatywnych następstw takich badań, chociażby w postaci dystansowania się przelożonych od podwładnych czy nawet dyskryminowania osób, które zgodnie z prawdą nisko oceniły poziom odczuwanego zadowolenia i satysfakcji zawodowej.

3. Zachowania respondentów jako skutki zmian poziomu ich doświadczeń związanych z atmosferą organizacyjną i specyfiką wykonywanej pracy

Omówione doświadczenia ankietowanych z pewnością nie sprzyjają utrwalaniu więzi emocjonalnych między nimi a pracodawcą, wręcz je osłabiając, o ile wcześniej takie więzi w ogóle występowały, czego odzwierciedleniem jest m.in. poziom lojalności wobec pracodawcy. Jak wynika z tabeli 4, od 2005 r. spadła wartość każdego wskaźnika lojalności, a jednocześnie wzrosły wartości wszystkich wskaźników gotowości do odejścia z obecnego miejsca pracy. W 2013 r. bez żadnego wahania zmieniłby pracodawcę co dziesiąty respondent, a ponad połowa podjęłaby taką decyzję, gdyby inny pracodawca zaoferował personalne wartości materialne lub niematerialne lepiej spełniające ich oczekiwania. Łącznie aż 64,2% badanych było skłonnych odejść od aktualnego pracodawcy.

Co prawda pewną poprawę sytuacji można dostrzec, analizując wartości wskaźników rekomendacji, ale prawdopodobnie jest ona związana z rosnącym w ostatnich latach bezrobociem, co powoduje, że dla znacznej części polskiego społeczeństwa wartością samą w sobie stało się podjęcie jakiegokolwiek pracy, niezależnie od poziomu zgodności wartości personalnych oferowanych przez pracodawcę z oczekiwaniami pracowników. Mimo panującej na rynku pracy sytuacji jednak w 2013 r. łącznie aż 26,3% ankietowanych odradzałoby innym osobom podjęcie pracy u swojego pracodawcy. Natomiast co piąty respondent bardzo polecał uczestnikom zewnętrznego rynku pracy swojego pracodawcę, czyli dwukrotnie większy odsetek osób niż w 2005 r., co łagodzi nieco negatywny wydzźwięk dotychczasowych rozważań.

Nie można jednak zapominać, że w tym samym czasie tylko 16,5% ankietowanych wykazywało wobec pracodawcy bezwzględna lojalność, czyli prawie dokładnie taki sam odsetek osób, jaki podkreślał pełne zadowolenie z przynależności do zespołu pracowniczego (wartość wskaźnika bezwzględnego zadowolenia wynosiła 16,4% – tabela 1) oraz prawie dwukrotnie wyższy niż odsetek osób w pełni usatysfakcjonowanych wykonywaną pracą (wartość wskaźnika bezwzględnej satysfakcji wynosiła 9,7% – tabela 2). Można zatem stwierdzić, że dla respondentów czynnikiem relatywnie silniej wpływającym na odczucie lojalności była atmosfera organizacyjna, wynikająca z relacji wertykalnych i horyzontalnych łączących członków danej organizacji.

Tabela 4. Wartości wskaźników odzwierciedlających rekomendowanie pracodawcy przez respondentów oraz ich lojalność wobec niego (w %)

Nazwa wskaźnika	Formuła wskaźnika	Wskaźania (w %)	
		2005	2013
Wskaźnik bezwzględnej rekomendacji	liczba pracowników bardzo polecających pracę w danej firmie/liczba wszystkich badanych pracowników	10,2	21,3
Wskaźnik względnej rekomendacji	liczba pracowników umiarkowanie polecających pracę w danej firmie/liczba wszystkich badanych pracowników	55,9	52,4
Całkowity wskaźnik rekomendacji	(liczba pracowników bardzo polecających pracę w danej firmie + liczba pracowników umiarkowanie polecających pracę w danej firmie)/liczba wszystkich badanych pracowników	66,1	73,7
Wskaźnik bezwzględnej antyrekomendacji	liczba pracowników zdecydowanie odradzających pracę w danej firmie/liczba wszystkich badanych pracowników	5,2	6,8
Wskaźnik względnej antyrekomendacji	liczba pracowników odradzających pracę w danej firmie/liczba wszystkich badanych pracowników	28,7	19,5
Całkowity wskaźnik antyrekomendacji	(liczba pracowników zdecydowanie odradzających pracę w danej firmie + liczba pracowników odradzających pracę w danej firmie)/liczba wszystkich badanych pracowników	33,9	26,3
Wskaźnik bezwzględnej lojalności	liczba pracowników, którzy nie zmieniliby miejsca pracy bez względu na warunki oferowane im w nowej firmie/liczba wszystkich badanych pracowników	18,0	16,5
Wskaźnik względnej lojalności	liczba pracowników, którzy zmieniliby miejsce pracy jedynie wtedy, gdyby w nowej firmie zaproponowano im lepsze warunki finansowe oraz pozafinansowe/liczba wszystkich badanych pracowników	22,6	19,3
Całkowity wskaźnik lojalności	(liczba pracowników, którzy nie zmieniliby miejsca pracy bez względu na warunki oferowane im w nowej firmie + liczba pracowników, którzy zmieniliby miejsce pracy jedynie wtedy, gdyby w nowej firmie zaproponowano im lepsze warunki finansowe oraz pozafinansowe)/liczba wszystkich badanych pracowników	40,6	35,8
Wskaźnik bezwzględnej gotowości do odejścia z firmy	liczba pracowników gotowych bez wahania zmienić pracodawcę/liczba wszystkich badanych pracowników	7,5	10,7
Wskaźnik względnej gotowości do odejścia z firmy	liczba pracowników gotowych zmienić pracodawcę, gdyby zaproponowano im lepsze warunki finansowe lub pozafinansowe/liczba wszystkich badanych pracowników	51,9	53,5
Całkowity wskaźnik gotowości do odejścia z firmy	(liczba pracowników gotowych bez wahania zmienić pracodawcę + liczba pracowników gotowych zmienić pracodawcę, gdyby zaproponowano im lepsze warunki finansowe lub pozafinansowe)/liczba wszystkich badanych pracowników	59,4	64,2

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania wskazują, że wraz z upływem czasu nastąpił wzrost rozbieżności między oczekiwaniami pracowników jako nabywców oferty personalnej kierowanej do nich przez pracodawców oraz jej cechami. Świadczy o tym przede wszystkim spadek odczuwanej przez nich lojalności wobec pracodawcy, jak również zwiększająca się gotowość do odejścia z danej firmy. Co prawda relatywnie lepiej były spełnione oczekiwania związane z atmosferą organizacyjną, której odzwierciedleniem był poziom zadowolenia, w porównaniu z oczekiwaniami dotyczącymi cech wykonywanej pracy, które z kolei znajdowały odbicie w wyraźnie obniżającym się poziomie odczuwanej przez respondentów satysfakcji. Jednak nie zmienia to faktu, że występowała wyraźna marketingowa luka personalna, której rozmiary, niestety, wręcz się powiększały. Nie jest to jednak dziwne, skoro pracodawcy nie starali się poznać odczuć pracowników, nie mówiąc nawet o dążeniu do identyfikowania ich potrzeb i oczekiwań.

Nie stosowali zatem podejścia marketingowego, którego fundamentalnym założeniem jest poznawanie preferencji nabywców, zanim przygotowuje się skierowaną do nich ofertę, a nawet zgodnie z nowszymi

koncepcjami marketingowymi jej wspólne przygotowywanie wraz z odbiorcami. Oczywiście powinno to dotyczyć także oferty personalnej. Analizując wyniki przeprowadzonych badań, można jednak przyjąć, że pracodawcy nadal nie dostrzegają w pracownikach nabywców, co uniemożliwia stosowanie wobec nich takiego podejścia, a tym samym uniemożliwia osiągnięcie korzystnych efektów w postaci ich autentycznego zaangażowania. Wynika ono bowiem ze sposobu postrzegania przez pracowników środowiska organizacyjnego [2, s. 8130–8139], którego wizerunek, jak wykazały badania, był ujemny, czego konsekwencją jest szybko spadająca lojalność względem pracodawców.

Bibliografia

1. Ahmad M.B., Wasay E., Malik S.U. (2012), *Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, vol. 4, no. 6.
2. Ardakani A.E., Jowkar B., Mooghali A. (2012), *The Effect of Organizational Environment on Performance and Job Satisfaction*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol. 2, no. 8.
3. Baruk A. (2013), *Offerers' Relations with Customers. Marketing Holistic Approach and Marketing Practice*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
4. Baruk A. (2007), *The Means of Reducing the Divergence Between the Subimages of a Firm as an Employer*, Economics & Competition Policy, no. 7.
5. Chen S.H. (2011), *Integrating Service Quality Evaluation Model to Improve Employees Satisfaction for High-Tech Industry*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, vol. 1.
6. George J.M., Jones G.R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
7. Kotler P., Keller K.L. (2007), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
8. Roberson Q. (2006), *Justice in Teams: The Activation and Role of Sensemaking in the Emergence of Justice Climates*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 100.
9. Smith N.C., Drumwright M.E., Gentile M.C. (2010), *The New Marketing Myopia*, Journal of Public Policy & Marketing, vol. 29, no. 1, spring.
10. Zaharia R.M. (2011), *Employees' Expectations from CSR: the Case of Master Students*, 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR, vol. 19, IACSIT Press, Singapore.

Dominika Bąk-Grabowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZATRUDNIENIE NIEREJESTROWANE – PRZESŁANKI I KONSEKWENCJE JEGO STOSOWANIA W OBSZARZE ZZL

Streszczenie: Zatrudnienie nierejestrowane stosowane jest w ponad jednej trzeciej polskich przedsiębiorstw. Rozwiązanie to można uznać za jedną z niestandardowych form zatrudnienia, wykorzystywaną w praktyce gospodarczej. W literaturze przedmiotu dotyczącej zatrudnienia nieformalnego problem przedstawiany jest najczęściej z perspektywy ekonomii rynku pracy. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na analizie zjawiska z perspektywy praktyki zarządczej. Na podstawie badań pilotażowych dokonano analizy i oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach zatrudnienia nierejestrowanego w badanej grupie. Wyniki badań pozwalają na wskazanie specyfiki tego procesu oraz dokonania jego podstawowej charakterystyki, co stanowi przesłankę do prowadzenia dalszych badań w analizowanym obszarze.

Słowa kluczowe: sektor nieformalny, zatrudnienie nierejestrowane, niestandardowe formy zatrudnienia, zarządzanie zasobami ludzkimi.

THE UNREGISTERED EMPLOYMENT – REASONS AND CONSEQUENCES OF USAGE IN THE HRM'S AREA

Abstract: An unregistered employment is used in more than one third of Polish enterprises. This solution can be considered as one of nonstandard forms of employment in a business practice. In the literature of unregistered employment, the problem is more often showed in perspective of the labour market economics. This paper has focused on an analysis of the phenomenon in management practice's perspective. The analysis and the assessment of human resources management process in the unregistered employment conditions have been made. The empirical studies allow to identify the specifics of this process and its basic characteristics.

Keywords: informal sector, unregistered employment, nonstandard forms of employment, human resources management.

Wprowadzenie

Szara strefa występuje we wszystkich gospodarkach, chociaż różna jest skala zjawiska, na co wpływa m.in. stopień rozwoju gospodarczego państwa. W Polsce, według niektórych szacunków, sektor nieformalny stanowi blisko jedną trzecią PKB. Zatrudnienie nierejestrowane to zatrudnienie przez pracodawcę osoby bez potwierdzenia na piśmie rodzaju zawartej umowy i jej warunków oraz niezgłoszenie osoby zatrudnionej do ubezpieczenia społecznego [14]. Według badań Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce zatrudnionych nielegalnie jest blisko 5% pracujących. Według badań Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” aż 33,2% przedsiębiorstw wykorzystuje pracę nierejestrowaną, a przedsiębiorcy deklarują, że mogą z tego rozwiązania korzystać coraz częściej [4].

Stosowanie zatrudnienia nierejestrowanego przez leganie działające przedsiębiorstwa wskazuje na możliwość rozpatrywania go jako jednej z form zatrudnienia niestandardowego. Możliwa zatem staje się

ocena percepcji tej formy zatrudnienia w porównaniu z innymi rozwiązaniami. Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi można natomiast pytać, czy stosowanie zatrudnienia nierejestrowanego wiąże się ze specyfiką tego obszaru. W ramach próby odpowiedzi na tak postawione pytanie przeprowadzono pilotażowe badania empiryczne diagnozujące proces zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w ramach zatrudnienia nierejestrowanego oraz w ramach innych niestandardowych form pracy. W badanej próbie uwidoczniły się specyficzne cechy procesu ZZL w odniesieniu do zatrudnionych nieformalnie, co stanowi przesłankę dla prowadzenia dalszych badań umożliwiających sformułowanie i generalizację wniosków.

1. Przyczyny stosowania zatrudnienia nierejestrowanego

Początkowo w pracach nad sektorem nieformalnym koncentrowano się na definiowaniu i wypracowywaniu metod pomiaru zjawiska. Początek XXI w. to okres, w którym pojawiło się szereg zaawansowanych metodycznie prac nad przyczynami powstania szarej strefy. Mateman i Renooy zdefiniowali trzy rodzaje czynników wpływających na istnienie i rozwój „sektora” pracy nierejestrowanej: rynkowe, instytucjonalne i osobiste [10, s. 73–75]. Przekrojową analizę globalnych przesłanek wskazujących na rozmiar szarej strefy znaleźć można m.in. w pracach Schneidera i Enste [13] oraz Schneidera i Buehna [12, s. 3–29]. Williams i Windebank wykorzystali w swoim projekcie badawczym badanie jakościowe oparte na technice wywiadu i zidentyfikowali różnice motywacji osób podejmujących zatrudnienie nierejestrowane w zależności od sytuacji ekonomicznej tych osób [15, s. 37–52]. Przegląd wykazanych ujęć wskazuje, że wyniki badań i wnioski wyciągane przez autorów nie zawsze są spójne. Sprzeczności pojawiają przy porównywaniu wyników badań prowadzonych w różnych krajach (np. prace nad determinantami zatrudnienia nierejestrowanego Williams i Windebank prowadzone w Wielkiej Brytanii [15, s. 37–52] w porównaniu z pracami Graversen i Smith prowadzonymi w Danii [6, s. 2–24]). Może to wskazywać na duże znaczenie kontekstu badań, uwarunkowań występujących w danym miejscu i czasie.

Najczęściej wyróżniane są dwie przyczyny podejmowania zatrudnienia nierejestrowanego. Pierwsza to wysoki klin podatkowy, który może czynić oficjalne zatrudnienie nieopłacalnym (indywidualna minimalna wymagana płaca jest wyższa niż przychody z zatrudnienia netto). Wówczas realną przyczyną zatrudnienia nierejestrowanego jest chęć uniknięcia opodatkowania. Druga najczęściej wymieniana przyczyna to sztywność rynku pracy, która może powodować, że dla niektórych pracowników oficjalne zatrudnienie jest nieosiągalne. Powoduje to poszukiwanie szans zarobkowych poza oficjalnym rynkiem pracy. Analiza przeprowadzona na gruncie polskiego rynku pracy przez Cichockiego i Tyrowicz dostarcza silniejszych argumentów na rzecz większego znaczenia drugiej z wymienionych przyczyn. Autorzy stwierdzili, że dla pewnej grupy pracowników – dość dużej i różnorodnej pod względem wykształcenia i uprawianego zawodu – zatrudnienie rejestrowane jest nieosiągalne i praca w szarej strefie jest dla nich jedyną szansą na zarobek [2, s. 81–98]. Autorzy wykorzystali do analiz dane przedstawiane w szerokim kompendium wiedzy na temat przyczyn pracy nierejestrowanej w Polsce, powstałego w ramach projektu koordynowanego przez Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej [11]. W pracach polskich badaczy kwestia przyczyn podejmowania pracy nierejestrowanej nie została dotychczas jednoznacznie rozstrzygnięta. Na priorytetowe znaczenie intensyfikacji dochodów, a drugorzędne niemożności znalezienia legalnej pracy wskazują wyniki wcześniejszych prac badawczych [7, s. 345–358].

Podkreślić należy, że pomimo realizacji wielu projektów badawczych, niektóre kwestie w obszarze zatrudnienia nierejestrowanego wydają się nadal niedostatecznie wyjaśnione. Świadczą o tym niespójności wskazane w wynikach badań. Zauważyć należy ponadto, że prowadzone badania dotyczą przede wszystkim perspektywy rynku pracy. Zdecydowanie zbyt mało uwagi poświęca się problematyce zatrudnienia nierejestrowanego z perspektywy nauki o zarządzaniu. Zatrudnienie nierejestrowane może być traktowane jako jedna z form zatrudnienia niestandardowego i tym samym być rozpatrywane w kontekście realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Zatrudnienie nierejestrowane jako jedna z form zatrudnienia – kategoryzacja i percepcja zjawiska

W realizowanych projektach badawczych zatrudnienie nierejestrowane skategoryzowano jako jedną z form zatrudnienia niestandardowego. Formy zatrudnienia rozumiane są jako – wynikające głównie z podstaw prawnych – formy powiązań pracowników z przedsiębiorstwami, na rzecz których świadczą pracę¹. Do form niestandardowych zaliczono rozwiązania inne niż tradycyjny stosunek pracy na podstawie umowy o pracę. Wyróżniono tu zatrudnienie na podstawie umów prawa cywilnego (w tym umowy zlecenia i umowy o dzieło), zatrudnienie nierejestrowane (bez umowy), samozatrudnienie, zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej oraz za pośrednictwem firm *outsourcingowych* [1, s. 23–26].

W 2011 r. przeprowadzono badania wśród pracujących studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zastosowano celowo-losowy dobór próby badawczej, przebadano 120 osób. Badania miały charakter ilościowy. Opracowano ankietę badawczą, która zawierała pytania o fakty i opinie. Do tych pierwszych należały pytania o formę zatrudnienia, w jakiej pracowali respondenci. Do drugiej grupy pytań zakwalifikowano m.in. prośbę o określenie atrakcyjności poszczególnych form w sześciostopniowej skali [4, s. 101–126]. Badanie miało na celu określenie percepcji niestandardowych form zatrudnienia wśród pracujących studentów.

Udział studentów mających doświadczenie w pracy na podstawie różnych form zatrudnienia (respondenci mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi) wraz z uśrednioną oceną atrakcyjności poszczególnych form przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Udział studentów pracujących w danej formie zatrudnienia i ocena jej atrakcyjności

Forma zatrudnienia	Udział studentów z doświadczeniem w pracy w danej formie (w proc.)	Średnia z ocen atrakcyjności danej formy w skali 1–6 (gdzie 6 = najbardziej atrakcyjna) (w proc.)
Umowa o pracę na czas nieokreślony	7,3	5,65
Umowa o pracę na czas określony	26,8	4,30
Umowa-zlecenie	52,4	3,54
Umowa o dzieło	25,6	3,20
Bez umowy (zatrudnienie nierejestrowane)	63,4	3,14
Samozatrudnienie	3,7	4,58
Za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej	36,6	2,98
Za pośrednictwem firmy <i>outsourcingowej</i>	13,4	3,22

W badaniu 91% studentów zadeklarowało, że ma doświadczenie zawodowe. W tej grupie największa liczba studentów miała doświadczenie w ramach zatrudnienia nierejestrowanego (63,4%). Praca „na czarno” stanowiła w badanej grupie najczęściej wykorzystywaną możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych. Dla 45% przypadków zatrudnienia nierejestrowanego praca „na czarno” stanowiła jedyną możliwość zaproponowaną przez pracodawcę.

Zatrudnienie nierejestrowane uznane zostało za jedną z najmniej atrakcyjnych form zatrudnienia (średnia z ocen 3,14 w sześciostopniowej skali, gdzie 6 = najwyższa atrakcyjność). Niżej ocenione zostało zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Ten wynik powinien być brany pod uwagę przy rekomendacjach dla ograniczania zatrudnienia nierejestrowanego. Praca tymczasowa za pośrednictwem agencji bywa bowiem przedstawiana jako atrakcyjna alternatywa dla pracy w „sektorze nieformalnym”. Ważne wydaje się ponadto zwrócenie uwagi na najlepiej oceniane formy zatrudnienia – umowę o pracę na czas nieokreślony i samozatrudnienie. Osoby oczekujące elastycznych warunków pracy i oceniające

¹ Pracownik rozumiany jest tu jako osoba wykonująca pracę na rzecz danego przedsiębiorstwa niezależnie od formy zatrudnienia, a zatem również w przypadku, gdy mamy do czynienia z rozwiązaniem innym niż stosunek pracy na podstawie umowy o pracę.

siebie jako przedsiębiorcę preferują samozatrudnienie, pozostałe osoby wybierają umowę o pracę, szczególnie na czas nieokreślony. Inne formy zatrudnienia, w tym zatrudnienie nierejestrowane, oceniane są relatywnie nisko.

3. Identyfikacja procesu ZZL w ramach zatrudnienia nierejestrowanego

W 2012 r. zrealizowano pilotażowy projekt badawczy, mający na celu identyfikację i ocenę procesu zarządzania zasobami ludzkimi w ramach niestandardowych form zatrudnienia. Na podstawie analizy literatury przedmiotu z zakresu problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności elastyczności zatrudnienia, a także metodologii badań społecznych, stworzono kwestionariusz ankiety skierowany do osób pracujących w ramach niestandardowych form zatrudnienia. W ramach zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniono realizację podstawowych procesów personalnych (takich jak dobór, doskonalenie zawodowe, przemieszczanie, ocenianie i wynagradzanie), ale także tworzenie warunków pracy (zarówno materialnych, jak i niematerialnych związanych z organizacją czasu pracy czy partycypacją pracowniczą) i kształtowanie kultury organizacyjnej. Przedstawiony układ zagadnień najbardziej zbliżony jest do obszaru gospodarowania potencjałem pracy wyróżnionego przez Małgorzatę Gabletę [5, s. 8–16].

W badaniu wzięło udział ponad 100 respondentów, pracujących aktualnie w ramach jednej z niestandardowych form zatrudnienia. Współpraca w ramach niestandardowych form zatrudnienia musiała dotyczyć relacji pracownika z przedsiębiorstwem, a zatem nie brano pod uwagę wykonywania zleceń na rzecz osób fizycznych. Uzyskano 93 poprawnie wypełnione ankiety. Wykonywanie pracy w ramach zatrudnienia nierejestrowanego wskazało 16 respondentów. Wobec niewielkiej liczebności próby, wypowiedzi respondentów poddano analizie jakościowej.

Zatrudnieni nieformalnie pracowali głównie w mikro i małych przedsiębiorstwach, najczęściej w gastronomii, oraz w budownictwie i przy produkcji. Połowa z zatrudnionych „na czarno” pracowała na rzecz danego przedsiębiorstwa do pół roku, pozostali dłużej, ale maksymalnie 3 lata.

Wśród przesłanek podjęcia pracy nierejestrowanej wskazywano: brak motywacji do podjęcia pracy na etacie (w ramach zatrudnienia standardowego), możliwość uzyskania wyższych dochodów, brak alternatywy ze strony danego pracodawcy (możliwość podjęcia pracy w danym przedsiębiorstwie jedynie „na czarno”), możliwość znalezienia czasu na inne obowiązki, brak innej możliwości zatrudnienia na rynku pracy, a także poczucie swobody, jakiego nie daje praca na etacie. Motywacja finansowa do podejmowania zatrudnienia niestandardowego zyskała wyższe znaczenie jedynie w grupie samozatrudnionych.

W tabeli 2 zestawiono najczęściej udzielane odpowiedzi na temat realizacji poszczególnych procesów personalnych przez zatrudnionych nieformalnie. Wypowiedzi wymieniane w ramach danego subprocessu uszeregowano według częstości występowania. W dalszym opisie odnoszono się również do wyników uzyskiwanych wśród innych grup zatrudnionych w formach niestandardowych.

Tabela 2. Realizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi wobec osób zatrudnionych nieformalnie

Subproces personalny	Najczęściej udzielane odpowiedzi na temat realizacji procesu przez zatrudnionych nieformalnie
Rekrutacja	1. Polecenie przez znajomego, wykorzystanie kapitału relacyjnego, powiązania rodzinne. 2. Ogłoszenie rekrutacyjne.
Selekcja	1. Nie zastosowano żadnych technik selekcyjnych. 2. Zastosowano rozmowę kwalifikacyjną i/lub sprawdzano referencje.
Wdrożenie do pracy	1. Instruktażu udzielal przełożony lub współpracownik. 2. Poczucie właściwego wdrożenia do pracy. 3. Konieczność samodzielnego rozeznania. 4. Szkolenie bhp.
Doskonalenie zawodowe	1. Brak szkoleń. 2. Uczestniczenie w szkoleniach na równi z pracownikami etatowymi. 3. Nabywanie doświadczenia od współpracowników.

Subproces personalny	Najczęściej udzielane odpowiedzi na temat realizacji procesu przez zatrudnionych nieformalnie
Ocenianie	1. Ocena nieformalna przez bezpośredniego przełożonego. 2. Wykorzystywane są takie same metody oceny pracowniczej jak w przypadku pracowników etatowych. 3. Praca oceniana jest na podstawie efektów, w tym dotrzymania terminu, braku usterek itp.
Wynagrodzenie	1. Zarabia się więcej niż na umowę o pracę 2. Zarabia się mniej niż pracownicy zatrudniani na umowę o pracę wykonujący te same zadania.
Awansowanie	1. Brak możliwości awansu. 2. Takie same możliwości awansu, jakie mają pracownicy etatowi.
Przemieszczanie i rotacja pracownicza	1. Wykonywanie tej samej pracy na tym samym stanowisku. 2. Praca w systemach rotacyjnych; decyzje w tym względzie podejmuje przełożony.
Zwolnienia	1. Pracodawca ma dużą swobodę decyzyjną w zakresie zaprzestania współpracy. 2. Pomimo braku umowy o pracę występuje poczucie stałości współpracy i braku zagrożenia.
Organizacja czasu pracy	1. Taka sama organizacja czasu pracy jak w przypadku pracowników etatowych. 2. Możliwość samodzielnego decydowania o organizacji czasu pracy.
Partycypacja pracownicza	1. Wyłączenie z możliwości partycypowania. 2. Udział we wszystkich formach partycypacji występujących w przedsiębiorstwie.
Działalność socjalna	1. Wyłączenie z działalności socjalnej. 2. Korzystanie ze świadczeń socjalnych na równi z pracownikami etatowymi.
Materialne warunki pracy	1. Warunki pracy są takie same jak w przypadku pracowników etatowych. 2. Kształtowanie materialnych warunków pracy we własnym zakresie.
Atmosfera w miejscu pracy	1. Traktowanie na równi z pracownikami etatowymi. 2. Większe poczucie niepewności, niepełna integracja z zespołem.

Wśród stwierdzeń wymienianych w pierwszej kolejności znajdują się głównie te, które uznać można za typowe ze względu na cechy zatrudnienia nierejestrowanego – brak formalnej selekcji, brak formalnych ocen pracowniczych, brak możliwości awansu, wyłączenie z działalności socjalnej czy możliwości partycypowania. Uwagę zwraca natomiast fakt, że część respondentów wskazuje, że poszczególne subprocesy personalne realizowane są względem nich w taki sam sposób, jak wobec pracowników etatowych – takie same metody oceny pracowniczej, dostęp do szkoleń, możliwość awansu, taka sama organizacja czasu pracy, możliwość partycypowania czy dostęp do świadczeń socjalnych.

W zakresie doboru pracowników wykorzystywane są metody i techniki charakteryzujące się prostotą i niskim stopniem formalizacji. Warto zważyć, że niektórzy pracodawcy upubliczniają oferty rekrutacyjne. W procesie wdrożenia do pracy respondenci z reguły nie wskazywali przeszkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Wśród respondentów pracujących „na czarno” większość nie uczestniczy w żadnych szkoleniach. Zatrudnieni nieformalnie stanowili jedyną grupę, w której żadna osoba nie zadeklarowała, że dba o podnoszenie kwalifikacji we własnym zakresie i na własny rachunek (dla porównania taką deklarację złożyła większość samozatrudnionych).

W grupie zatrudnionych „na czarno” najczęściej stwierdzano, że zarabia się więcej niż na umowę o pracę. Wśród samozatrudnionych i pracujących na umowę o dzieło deklarowała tak połowa respondentów, a w grupie pracujących na umowę-zlecenie i za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej zdecydowana mniejszość. Z drugiej strony, część pracujących na czarno stwierdziła, że zarabia mniej niż pracownicy zatrudniani na umowę o pracę, a wykonujący te same zadania.

Większość pracujących w ramach zatrudnienia nierejestrowanego nie ma możliwości awansu, jednocześnie dla większości z nich nie stanowi to problemu. Podobnie przedstawia się kwestia stabilizacji zatrudnienia – respondenci mają świadomość braku ochrony stosunku pracy, najczęściej deklarując przy tym, że nie jest to dla nich problemem. Brak stabilizacji zatrudnienia w kategoriach problemu relatywnie często postrzegały natomiast osoby pracujące za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, firm *outsourcingowych* i pracujący na umowę-zlecenie. Za zaskakujące należy uznać, że część respondentów pracujących „na czarno” stwierdziła, że ma poczucie stałości współpracy i nie czują się zagrożeni utratą pracy. To w grupie zatrudnionych nieformalnie liczba osób wskazujących tę opcję była najwyższa.

Zatrudnieni nieformalnie najczęściej pracują w ramach takiej samej organizacji czasu pracy jak zatrudnieni formalnie. Największą niezależność w zakresie kształtowania własnego czasu pracy deklarowali zatrudnieni na podstawie umowy o dzieło i samozatrudnieni. Zatrudnieni na czarno byli grupą najczęściej wskazującą na wyłączenie z działalności socjalnej. W ramach tego zagadnienia analizowano takie możliwości, jak świadczenia z ZFŚS, bony na święta, imprezy integracyjne, bilety do kina, korzystanie z zakładowego ośrodka wczasowego, pomieszczeń socjalnych, w których można zjeść posiłek itp.

Interesująco rozłożyły się odpowiedzi respondentów pracujących nielegalnie dotyczące obszaru partycypacji pracowniczej. Część pytanych stwierdziła, że nie partycypują, jednakże relatywnie często deklarowano udział we wszystkich formach partycypacji pracowniczej, jakie są stosowane w przedsiębiorstwie. Jedyne część zatrudnionych nieformalnie stwierdziła, że sami odpowiadają za kształtowanie swoich warunków pracy. Zdecydowanie częściej takie odpowiedzi padały w przypadku osób pracujących na umowę o dzieło czy samozatrudnionych. Kolejnym analizowanym obszarem była atmosfera w miejscu pracy, poczucie integracji pracowników. Pracownicy nierejestrowani najczęściej spośród wszystkich pracujących w ramach niestandardowych form zatrudnienia wskazywali, że są traktowani na równi z pracownikami etatowymi. Na drugim miejscu w ramach tego kryterium uplasowały się osoby pracujące na umowę-zlecenie.

Respondenci mieli ponadto możliwość swobodnego wypowiedzenia się na temat wad i zalet formy zatrudnienia, na podstawie której pracują. Z analizy tych wypowiedzi wynika, że pracujący „na czarno” zdają sobie sprawę z zagrożeń wynikających z braku rejestracji zatrudnienia w obszarze ubezpieczeń społecznych. Respondenci wymieniali wady związane zarówno z krótką perspektywą czasową – brak płatnego urlopu, brak świadczeń w przypadku okresowej niezdolności do pracy, jak i dłuższą – brak udokumentowanego okresu pracy, brak prawa do świadczeń emerytalnych itp. Żaden z respondentów nie wskazał natomiast na zagrożenia wiążące się z możliwością wykrycia braku rejestracji zatrudnienia przez organy kontrolne i wynikające z tego konsekwencje. Wśród zalet najczęściej wymieniano te związane z brakiem obciążenia przychodu podatkami i kosztami ubezpieczeń społecznych.

Podsumowanie

Wobec pracujących nieformalnie wykorzystywane są metody i techniki ZZL charakteryzujące się prostotą, niskim stopniem formalizacji, a także mało zróżnicowane. Jest to symptom wskazujący na niskie standardy zarządzania zasobami ludzkimi. Brak formalizacji wydaje się być oczywisty w przypadku braku rejestracji zatrudnienia i za zaskakujące w tym kontekście można uznać wypowiedzi respondentów, wskazujące na stosowanie wobec części z nich takich samych rozwiązań jak wobec pracowników etatowych.

Istotne znaczenie wydaje się mieć wynagradzanie zatrudnionych nieformalnie. Brak obciążeń nierejestrowanego przychodu wymieniany jest jako motyw podjęcia i zaleta pracy nierejestrowanej, a większość respondentów deklaruje uzyskiwanie wyższego wynagrodzenia niż pracownicy etatowi, wykonujący tę samą pracę. Stosowanie specyficznego podejścia do realizacji procesów personalnych wiąże się z oczekiwaniami pracujących nielegalnie. Niejednokrotnie są one inne niż pracowników etatowych, o czym świadczyć może fakt, że dla większości z nich brak ochrony stosunku pracy nie jest problemem. Jednocześnie, przedstawione wyniki badania percepcji form zatrudnienia wskazują, że zatrudnienie nierejestrowane oceniane jest zdecydowanie niżej niż zatrudnienie na podstawie umowy o pracę oraz samozatrudnienia, a porównywalnie do pracy w takich formach niestandardowych, jak zatrudnienie na podstawie umów prawa cywilnego czy za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej.

Walorem przedstawionych wyników badań z obu zrealizowanych projektów wydaje się być możliwość porównywania wyników w poszczególnych grupach zatrudnionych, a tym samym wskazywanie różnic w realizacji procesu ZZL w zależności od stosowanej formy zatrudnienia. Oba prezentowane projekty badawcze zrealizowane zostały z wykorzystaniem współpracy z pracującymi studentami. O wadach i zaletach takiego podejścia pisał m.in. J.M. Lichtarski [9, s. 25–40]. Ograniczeniem jest brak reprezentatywności

próby, co uniemożliwia generalizację statystyczną. Przedstawione w niniejszym opracowaniu wnioski dotyczą respondentów objętych badaniem.

Dostrzega się dwa podstawowe kierunki rozwoju badań w analizowanym obszarze – zastosowanie podejścia nomotetycznego z zachowaniem rygorów reprezentatywności próby lub podjęcie badań jakościowych, opartych na metodzie studium przypadków. Drugie podejście umożliwiłoby głębszą analizę problemów, uchwycenie kontekstu, identyfikację uwarunkowań realizacji procesów personalnych. Preferowaną techniką gromadzenia informacji mógłby być w tym wypadku wywiad naukowy, a generalizacja wniosków opierałaby się na podejściu analitycznym [8, s. 202–204].

Bibliografia

1. Bąk-Grabowska D., Jagoda A. (2012), *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, Przegląd Organizacji, nr 11.
2. Cichoński S., Tyrowicz J. (2010), Źródła zatrudnienia nierejestrowanego w Polsce, *Bank i Kredyt*, vol. 41 (1).
3. *Co trzecia firma zatrudnia na czarno*, <http://www.regiopraca.pl/portal/porady/umowa-o-prace/co-trzecia-firma-zatrudnia-na-czarno> [dostęp: 27.08.2013].
4. Dyduch W. (2011), *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
5. Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Graversen E.K., Smith N. (2002), *Tax Evasion and Work in the Underground Sector*, CLS Working Papers 01–2, University of Aarhus, Aarhus School of Business, Centre for Labour Market and Social Research, Aarhus.
7. Kryńska E. (2004), *Szara strefa rynku pracy. Utrapienie gospodarcze czy ratunek społeczny?*, w: red. S. Borkowska, *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPISS, Warszawa.
8. Kvale S. (2011), *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Lichtarski J.M. (2007), *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6.
10. Mateman S., Renooy P.H. (2001), *Undeclared Labour in Europe: Towards an Integrated Approach of Combating Undeclared Labour*, Regioplan, Amsterdam.
11. *Przyczyny pracy nierejestrowanej w Polsce (2008)*, red. M. Bednarski, E. Kryńska, K. Pater, M. Walewski, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
12. Schneider F., Buehn A. (2009), *Shadow Economies and Corruption All Over the World: Revised Estimates for 120 Countries*, *Economics: The Open Access, Open Assessment E-Journal*, vol. 27.
13. Schneider F., Enste D. (2002), *The Shadow Economy: Theoretical Approaches, Empirical Studies, and Political Implications*, Cambridge University Press, Cambridge.
14. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2008 r. nr 69, poz. 415 ze zm.) art. 2 ust. 1 pkt. 13.
15. Williams C.C., Windebank J. (2005), *Refiguring the nature of undeclared work: some evidence from England*, *European Societies*, vol. 7 (1).

Katarzyna Bratnicka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Konrad Laska

Capita S.A.

TWÓRCZE PRZYWÓDZTWO: KONCEPTUALIZACJA I OPERACJONALIZACJA KONSTRUKTU

Streszczenie: Sukces współczesnej organizacji ma swe źródła w znacznej mierze w twórczości. Na podstawie pogłębionej analizy literatury, skupiającej swą uwagę na twórczym przywództwie, proponujemy nowe podejście do twórczego przywództwa. Opracowana została też nowa skala pomiaru tego konstruktów teoretycznego.

Słowa kluczowe: krajobraz twórczości organizacyjnej, twórcze przywództwo, opracowanie skali pomiaru twórczego przywództwa.

CREATIVE LEADERSHIP: TOWARDS CONCEPTUALIZING AND OPERATIONALIZING THE CONSTRUCT

Abstract: Creativity is a single important attribute to business success. Based on our review of creativity literature and leadership literature, we developed a new understanding of creative leadership. Consequently, we built the new scale of this theoretical construct. Finally, conclusions and limitations of this paper are discussed.

Keywords: landscape of organizational creativity, creative leadership, the development of creative leadership measurement scale.

Wprowadzenie

Są znaczące dowody na to, że twórczość jest jednym z krytycznych nośników efektywności nowoczesnego przedsiębiorstwa [12, s. 14–22]. Biorąc pod uwagę dynamizm, wrogość i złożoność współczesnego otoczenia organizacji, wiedza o determinantach twórczości jest krytyczna dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Ponadto w literaturze przedmiotu powszechne jest przekonanie, że typ przywództwa ma liczące się znaczenie z punktu widzenia kształtowania twórczych zachowań organizacyjnych [2, s. 129–141]. Z perspektywy kadry zarządzającej obciążonej formułowaniem i wdrażaniem twórczych strategii, widać wyraźnie potrzebę wprowadzenia twórczego przywództwa jako standardowego narzędzia w instrumentarium budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Na tym tle pojawia się pytanie dotyczące treści przywództwa promującego twórczość w organizacjach. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na to pytanie.

Szukając odpowiedzi, skoncentrowano się na syntezie dorobku naukowego dotyczącego zarówno przywództwa, jak i twórczości w organizacjach, by zintegrować dotychczasowe wysiłki w tym zakresie pod kątem konceptualizacji pojęcia twórczego przywództwa na drodze zdefiniowania jego treści oraz jego zoperacjonalizowania. Uzyskane wyniki dają trojaki wkład do dorobku na temat twórczości w organizacjach. Po pierwsze, uwaga została skoncentrowana na całej organizacji jako poziomie analizy. Analiza

na poziomie organizacji jest zupełnie niedoceniana w literaturze przedmiotu. Po drugie, wykorzystując zasobowe ujęcie zarządzania strategicznego, uchwycono bogactwo oraz wielowymiarowość twórczości organizacyjnej jako dynamicznej zdolności organizacji. Tym samym sprostano niedawno sformułowanym podpowiedziom, aby traktować twórczość jako proces mający wiele wymiarów. Po trzecie, w opracowaniu wzięto pod uwagę zagadnienia znajdujące się na styku twórczości organizacyjnej i przywództwa strategicznego; obszaru badawczego względnie mało eksploatowanego, ale oferującego bogate możliwości dociekań naukowych. W konsekwencji wypracowano koncepcję krajobrazu twórczości organizacyjnej jako struktury nośnej do rozpatrywania twórczego przywództwa. Idąc dalej tym śladem, podjęto jedną z pierwszych na świecie prób – według naszej wiedzy – stworzenia nowej skali pomiaru przywództwa twórczego.

1. Twórczość i przywództwo w organizacjach

Badania twórczości w organizacjach stanowią duże wyzwanie, ponieważ dotyczą złożonego i wielowymiarowego zjawiska. W literaturze przedmiotu występują różne definicje tego konstruktów, przy czym zdecydowana większość z nich odnosi się do twórczości indywidualnej bądź też zespołowej [15]. Natomiast niezwykle rzadkie jest odnoszenie twórczości do poziomu całej organizacji. W nowszych definicjach twórczości organizacyjnej podkreśla się dwoistą naturę twórczości, na którą składają się nowość i użyteczność [13].

Nasze spojrzenie na twórczość organizacyjną odwołuje się zarówno do dotychczasowych badań dotyczących twórczości w organizacjach, jak i do zasobowego ujęcia zarządzania strategicznego. W konsekwencji proponujemy następującą definicję: twórczość organizacyjna jest generowaniem idei, które są nowe i potencjalnie użyteczne do integrowania, budowania, rekonfigurowania strategicznego potencjału organizacji. [4; 5]. Tego typu dynamiczna zdolność organizacji składa się z wewnątrzorganizacyjnych procesów, których typologię przedstawiamy poniżej.

W budowaniu wspomnianej typologii skoncentrowaliśmy się na ukrytych konstruktach oraz na łączeniu różnych nurtów badawczych [17, s. 236–46]. Takie podejście (*metaphorical bricolage*) wymaga selekcji i połączenia pojęć, dowodów empirycznych oraz metafor po to, aby sformułować nową perspektywę na twórczość jako zjawisko organizacyjne. Wykorzystaliśmy dwie metafory: koncepcję twórczej strategii oraz koncepcję krajobrazu przedsiębiorczości.

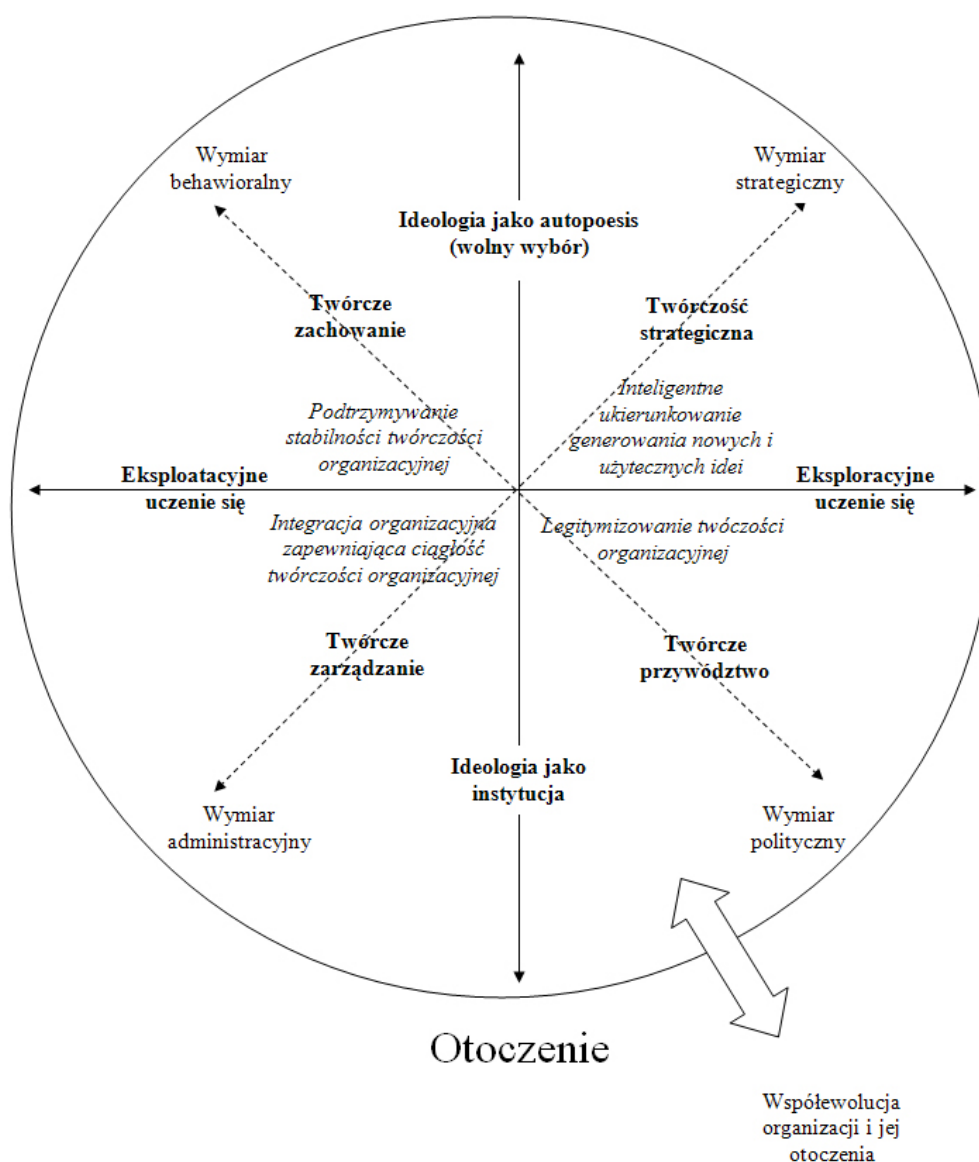
Ramy konceptualne krajobrazu przedsiębiorczości oparte są na dialektycznym ujęciu, gdzie zespalanie szans i działań jest ukierunkowane ideologicznie oraz przez procesy uczenia się [6]. Połączenie tych dwóch wymiarów tworzy macierz 2×2 , gdzie w każdym z czterech pól pojawiają się kolejne procesy, a mianowicie: przedsiębiorczość strategiczna, przywództwo przedsiębiorcze, zarządzanie przedsiębiorcze oraz zachowanie przedsiębiorcze. W podejściu zaproponowanym przez Biltona i Cumminga [1, s. 41–45] twórcza strategia jest zespolonym cyklem czterech elementów: strategicznej innowacji, przedsiębiorczości strategicznej, przywództwa strategicznego oraz organizacji strategicznej.

Wykorzystując założenie tych dwóch koncepcji, proponujemy krajobraz twórczości organizacyjnej, gdzie ideologia i uczenie się tworzą dwa wymiary (rysunek 1). Na całość takiego krajobrazu składa się: (1) przedsiębiorczość strategiczna, która daje długofalowe ukierunkowanie organizacji na generowanie nowych, użytecznych idei pod kątem widzenia jej rozwoju; (2) twórcze zarządzanie, które odnosi się do zapewniania spójności uporządkowania i kontroli poprzez konfigurację różnych czynników sprzyjających generowaniu, kształtowaniu, interpretowaniu i dopracowywaniu twórczych idei; (3) twórcze zachowanie, które jest ważnym nośnikiem utrzymywania i rozwoju twórczości organizacyjnej; (4) twórcze przywództwo kształtujące społeczny kontekst twórczości organizacyjnej za pomocą artykułowania wizji rozwojowej, legitymizowania wykreowanych rozwiązań, mobilizowania uczestników organizacji do urzeczywistniania wizji oraz promowania zmiany wtedy, kiedy jest to konieczne. To właśnie ta ostatnia komponenta kraj-

obrazu twórczości organizacyjnej jest przedmiotem naszej szczególnej uwagi i postaramy się ją opisać bardziej szczegółowo w następnym fragmencie opracowania, a w szczególności skoncentrujemy się na zbudowaniu nowej skali pomiaru twórczego przywództwa.

2. Tworzenie nowej skali

W celu uproszczenia opisu postępowania badawczego poniżej podajemy tylko najważniejsze informacje, nie wchodząc w detale procedury. W punkcie wyjścia założyliśmy, że twórcze przywództwo jest odmianą przywództwa strategicznego rozumianego jako „[...] proces formułowania wizji przyszłości, komunikowania jej podwładnym, stymulowania i motywowania podwładnych oraz angażowania się w wymiany ze współpracownikami wspomagające strategię” [11, s. 666]. Dyduch [10] dodaje, że proces ten jest nieodłącznie związany z twórczą zdolnością napędzającą przedsiębiorczość strategiczną oraz innowacyjność. Z tego punktu widzenia, specyfika przywództwa twórczego polega na wspomaganiu twórczości organizacyjnej w jej obydwu wymiarach: twórczej nowości i twórczej użyteczności.



Krajobraz twórczości organizacyjnej

Pojęcie przywództwa twórczego jest nieco niedoceniane w literaturze dotyczącej przywództwa w organizacjach. Szczególnie brakuje sposobu pomiaru tego konstruktów teoretycznego. W celu zlikwidowania luki badawczej mamy zamiar wypracować nową, rzetelną i wiarygodną skalę twórczego przywództwa. W celu stworzenia skali twórczego przywództwa posłużymy się zaleceniami sformułowanymi przez DeVelisa [8], który postuluje w tym względzie trzy etapy. Krok pierwszy obejmuje identyfikację głównych działań przywódcy związanych z generowaniem nowych idei oraz generowaniem użytecznych idei tak, aby pomóc w zdefiniowaniu podstawowego konstruktów oraz umożliwić wypracowanie szerokiej gamy zagadnień mogących być potencjalnymi wskaźnikami. Innymi słowy, ten krok koncentruje uwagę na definicji podstawowego konstruktów oraz na zidentyfikowaniu kwestii potencjalnie związanych z twórczym przywództwem. W kroku drugim kwestie potencjalnie związane z twórczym przywództwem są oceniane z punktu widzenia trafności treści i zagadnienia niejednoznaczne zostają usunięte. W kroku trzecim pula zagadnień podlega dalszemu dopracowaniu i końcowa skala zostaje ustalona. W niniejszym opracowaniu zajmujemy się tylko krokiem pierwszym i drugim tworzenia nowej skali.

Dokonany w etapie pierwszym przegląd badań dotyczących twórczości w organizacjach [3] pozwolił na zidentyfikowanie 190 publikacji, z tego prawie jedna czwarta (46 pozycji) dotyczyła wpływu przywództwa na twórczość. Przegląd pozwala zauważyć, że wszystkie 46 badań leżących w kręgu naszych zainteresowań znajdowało się na indywidualnym bądź zespołowym poziomie analizy. Uderzający jest zupełny brak prac odnoszących się do poziomu całej organizacji. Ponadto w omawianych badaniach brano pod uwagę 13 rozmaitych stylów przywództwa, przy czym najczęściej wykorzystywano przywództwo transformacyjne oraz LMX (*leader-member exchange*). Różnorodność ta rośnie w związku z uwzględnieniem przywództwa innowacyjnego, przywództwa globalnego, przywództwa autentycznego, przywództwa charyzmatycznego, super-przywództwa, przywództwa życzliwego, przywództwa pośredniego, przywództwa wspomagającego, *stewardship* itp. W końcu należy zwrócić uwagę na brak jednoznacznej konceptualizacji przywództwa twórczego, które pojawia się w różnych formach, jedynie w 14 tekstach. Staranna analiza tych tekstów pozwoliła zidentyfikować listę obejmującą 48 zagadnień.

Każda anglojęzyczna kwestia odnosząca się do twórczego przywództwa została przetłumaczona przez trzech badaczy. Wykorzystano procedury podwójnego tłumaczenia sugerowane przez Brislina [7, s. 389–444]. Dzięki temu powstała polska wersja kwestionariusza. Dostosowując się do wcześniej sformułowanych zaleceń [9], pierwotny kwestionariusz został poddany ocenie przez 6 członków kadry zarządzającej zatrudnionych w różnych przedsiębiorstwach. Szczególną uwagę zwrócono na zrozumienie poszczególnych kwestii oraz ewentualne powtarzanie się zawartości. Przeprowadzone wywiady pozwoliły na zwiększenie dokładności i czytelności kwestionariusza. Ostatecznym efektem tego kroku jest pula 27 zagadnień. W budowaniu kwestionariusza ankiety skoncentrowano się na ocenie trafności narzędzia badawczego, która stanowi drugi krok w opracowywaniu nowej skali. W dalszej części opracowania zaprezentowano procedurę, uczestników i wyniki tego procesu.

Biorąc pod uwagę wiele elementów nowości w proponowanych miarach, należało dokładnie ocenić wiarygodność narzędzia badawczego, co jest treścią kroku drugiego. Przynajmniej została sprawdzona trafność treści. W drugiej połowie 2013 r. 18 sędziów oceniło poszczególne składniki narzędzia, wykorzystując podejście opisane przez Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner i Lankau [16, s. 385–417]. Oceniający wskazali zakres, w jakim każdy punkt (stwierdzenie) reprezentuje czynniki (główne obszary) podlegające mierzeniu. Jeżeli mieli oni poczucie, że dane stwierdzenie odnosi się tylko do jednego z czynników, to byli poproszeni o zaznaczenie symbolem „X” właściwej kolumny. Jeżeli uczestnicy odczuwali, że dane stwierdzenie odnosi się do więcej niż jednego czynnika, to byli poproszeni o zaznaczenie symbolem „1” kolumny znajdującej się najbliżej opisu, a symbolem „2” kolumny będącej następną z punktu widzenia bliskości opisu, i tak dalej. Użyto dwóch kategorii (1) generowanie nowych idei, czyli wytwarzanie przez pracowników przedsiębiorstwa idei, pomysłów, rozwiązań, które są nowatorskie, zaskakujące, niepowtarzalne, oraz (2) generowanie użytecznych idei, które odnosi się do wytwarzania idei, które są potencjalnie przydatne do sprostania wyzwaniom strategicznym; mają duże potencjalne znaczenie dla urzeczywistnienia

misji przedsiębiorstwa; mają zastosowanie w odniesieniu do podwyższenia poziomu efektywności przedsiębiorstwa; są cenne i właściwe, ponieważ dostarczają surowca do dalszego dopracowania i ewentualnego wdrożenia w celu rozwiązania znaczących problemów albo zaspokojenia ważnych potrzeb.

Uzyskane odpowiedzi policzono i określono procent wskazań przypisanych danej kategorii. Korzystając z rekomendacji sformułowanych wcześniej [18, s. 89–126], zagadnienie pozostało częścią skali twórczego przywództwa wówczas, gdy osiemdziesiąt procent wskazań zostało umiejscowionych przez uczestników w danej kategorii. Warto w tym miejscu zauważyć, że uczestnicy procesu kategoryzacji nie muszą posiadać specjalnych kwalifikacji poza poznawczą zdolnością do kategoryzowania ciągów stwierdzeń. Stąd też uczeni pracujący w dwóch polskich uczelniach wyższych, stanowili grupę odpowiednią do wykonania tego zadania. Z początkowych 27 zagadnień 14 spełniło kryterium utrzymania w zbiorze wskaźników empirycznych. W pozostałych 13 przypadkach rozpatrywane kwestie nie wydają się powiązane z czynnikami, które miały mierzyć i dlatego też zagadnienia te zostały pominięte. Ostatecznie reszta zagadnień w liczbie 14 została uznana przez osoby oceniające jako miary prawidłowe *a priori* charakteryzujące zaprojektowane czynniki.

Przeprowadzony sprawdzian znaczenia i koncepcyjnej odrębności powinien uczynić działania przywódcze lepszymi predyktorami twórczego przywództwa. Inaczej mówiąc, w ostatecznym efekcie powstało narzędzie badawcze obejmujące 14 zagadnień reprezentujących sobą efektywną skalę twórczego przywództwa (tabela 1). Skala pomiaru twórczego przywództwa posiada dwa wymiary: (1) twórczą nowość, na którą składa się 8 zagadnień, oraz (2) twórczą użyteczność, która obejmuje 6 kwestii.

Zagadnienia składające się na skalę pomiaru twórczego przywództwa

Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem wspomaga	
twórczą nowość	twórczą użyteczność
W myśleniu i działaniu wykorzystuje nadarżające się szanse oraz stawia czoła wyzwaniom strategicznym	Wynajduje nowe rozwiązania długofalowych problemów, służące podniesieniu poziomu efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa
Kwestionuje dotychczasowe wzorce zachowań organizacyjnych poprzez proponowanie nowych kierunków funkcjonowania i rozwoju organizacji	Umiejętnie tworzy poczucie kryzysu przedsiębiorstwa po to, aby tymczasowo zdestabilizować przedsiębiorstwo w celu zwiększenia gotowości pracowników do zmian urzeczywistniających wizję rozwojową
Angażuje się w działania wybiegające poza ustalone normy. Kwestionując dotychczasowe rozwiązania daje sygnał do rozwoju	Stara się przekonać pracowników do przydatności nowych idei dla przyszłego powodzenia przedsiębiorstwa
Dostarcza nowych idei, oraz nowych perspektyw ukierunkowujących strategicznie przedsiębiorstwo	Formułuje jasno określoną wizję rozwojową i powoduje że jest ona wspólnie podzielana przez pracowników przedsiębiorstwa
Stawia intelektualne wyzwania dla pracowników przedsiębiorstwa, zachęcając ich do podejmowania ryzyka i jednocześnie kontroluje ich twórcze poczynania	Utrzymuje jasne i wyraźne wartości, które pozostawia niezmiennymi, oferując tym samym stabilny punkt odniesienia dla podejmowania decyzji przez pracowników przedsiębiorstwa
Oczekuje i wymaga od pracowników przedsiębiorstwa nowatorskiego myślenia i zdobywania nowych doświadczeń	Zainteresowana jest poznaniem opinii swoich pracowników oraz posiadanej przez nich wiedzy specjalistycznej
Zapewnia pracownikom przedsiębiorstwa wystarczająco dużo czasu i przestrzeni dla możliwości twórczego działania	
Porażki traktuje jako szanse uczenia się i rozwoju	

Podsumowanie

Tę nową udoskonaloną skalę należy ocenić według jej siły przewidywania i mocy generalizacji w różnych organizacjach i branżach. Oczywiście wymaga to przeprowadzenia odpowiednich badań empirycznych, co jest zadaniem do wykonania przez nas w najbliższym okresie. Konkretyzując, następny krok w prowadzonych przez nas badaniach będzie polegał na dalszym dopracowywaniu puli zagadnień ujętych w kwestionariuszu, a w rezultacie stworzeniu ostatecznej skali.

Być może istnieją inne modele twórczego przywództwa dopasowane do nagromadzonego dotychczas dorobku naukowego. Niewielka liczba badań twórczego przywództwa powoduje, że trudno jest dziś porównywać zaproponowany przez nas sposób pomiaru z innymi wiarygodnymi koncepcjami. Patrząc na ową skalę, zaproponowane narzędzie wydaje się być komplementarne względem innych narzędzi pomiaru przywództwa w organizacjach, a w szczególności przywództwa transformacyjnego, a także przywództwa przedsiębiorczego i powołanie [14].

Bibliografia

1. Bilton C., Cummings S. (2010), *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, Wiley, Chichester.
2. Bratnicka K. (2011), *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, Organizacja i Kierowanie, nr 4.
3. Bratnicka K. (2013), *Krytyczny przegląd najważniejszych badań dotyczących twórczości w organizacjach*. Opracowanie wykonane w ramach projektu „Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (2011/01/B/HS4/01075), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
4. Bratnicka K. (2013), *Understanding the Organizational Creativity Through the Lens of a Dynamic Capability-based Framework*, Referat przedstawiony na corocznym spotkaniu British Academy of Management, Liverpool.
5. Bratnicka K. (2013), *To Really Learn about Organizational Creativity, Let's Study Firm Dynamic Capabilities*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Advances in Business-Related Scientific Research, Rome.
6. Bratnicki M. (2006), *Dialectics of Corporate Entrepreneurship*, WAE, Katowice.
7. Brislin R.W. (1980), *Translation and Content Analysis of Oral and Written Material*, w: *Handbook of Cross-cultural Psychology* 1, eds. H.C. Triandis, J.W. Berry.
8. DeVellis R.F. (2003), *Scale Development: Theory and Applications*, 2nd ed, Thousand Oaks, London, Sage Publications, New Delhi.
9. Dillman D.A. (2006), *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method* 2nd ed., John Wiley and Sons, New York.
10. Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
11. Elenkov D.S., Judge W., Wright P. (2005), *Strategic Leadership and Executive Influence: an International Multi-Cluster Comparative Study*, Strategic Management Journal 26.
12. Fisher C.M. i Amabile T.M. (2009), *Creativity, Improvisation, and Organizations*, w: Routledge Companion to Creativity, eds. Rickards T. Runco M.A., Mager S., Routledge, London–New York.
13. Juillerat T.L. (2011), *Novel Hence Useless? Re-examining Assumptions about Creativity and Innovation*, referat przedstawiony na corocznym spotkaniu Academy of Management, San Antonio.
14. Kozłowski R., Bratnicka K. (2013), *Entrepreneurial Leadership Contradictions – Development of Theory and Scale*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Research in Entrepreneurship and Small Business, Vilno.
15. Mumford M.D., Hester K.S., i Robledo I.C. (2012), *Creativity in Organizations: Importance and Approaches*, *Handbook of Organizational Creativity*, ed. M.D. Mumford, London/Waltham, Academic Press/Elsevier, San Diego.
16. Schriesheim C.A., Powers K.J., Scandura T.A., Gardiner C.C. i Lankau M.J. (1993), *Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Pencil-and-Paper Survey-type Instruments*, Journal of Management, 19.
17. Suddabay R., Hardy C., Huy Q.N. (2011), *Where are the new theories of organization?*, Academy of Management Review, 36.
18. Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S. Peterson S.,J. (2008), *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure*, Journal of Management, 34.

Monika Chodorek, Barbara Józefowicz

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ROLA ZAUFANIA W BUDOWANIU MARKI PRACODAWCY Z WYBORU

Streszczenie: Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają potrzebę budowania relacji zaufania nie tylko z klientami, ale także z pracownikami, a nawet potencjalnymi kandydatami do pracy. Budowanie marki pracodawcy z wyboru jest ważnym aspektem w walce konkurencyjnej, umożliwia przyciąganie najlepszych pracowników, poprawia renomę przedsiębiorstwa i zwiększa satysfakcję pracowników. Dbłość o spójny wizerunek pomaga w dopasowaniu indywidualnych wartości i celów z tymi pożądanymi przez organizację z punktu widzenia jej rozwoju.

Celem artykułu jest prezentacja związku przejawów zaufania z satysfakcją pracowników oraz renomą przedsiębiorstwa w kontekście budowania wizerunku pracodawcy z wyboru. Zidentyfikowane najważniejsze czynniki, warunkujące jednocześnie zaufanie oraz pozwalające na podejmowanie działań przyciągających najlepszych pracowników, stanowią cenną wskazówkę dla przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zaufanie, *employer branding*, satysfakcja pracowników.

THE ROLE OF TRUST IN EMPLOYER BRANDING ACTIVITIES

Abstract: Companies increasingly recognize the need to build a relationship of trust, not only with customers but also with employees and even potential candidates for the job. Employer branding is an important aspect in competing, attracting the best employees, improving the reputation of the company and increasing employee satisfaction. Caring of consistent image helps in adjusting individual values and goals with those desired by the organization in terms of its development.

The aim of the paper is to verify the relationship between trust and company activities attracting the best employees. The findings of the study confirm that trust highly correlated with employee satisfaction and company reputation is very important in creating the image of a desired employer. The most important factors for both confidence and attracting the best employees, identified in the paper, provide valuable guidance for companies.

Keywords: trust, employer branding, employee satisfaction.

Wprowadzenie

Zaufanie odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa zarówno w perspektywie zewnętrznej, jak i wewnątrzorganizacyjnej. Wszelkie relacje z interesariuszami opierają się na zaufaniu, rozumianym jako wiara w dobre intencje oraz zdolności do wywiązania się z zobowiązań [5, s. 17]. Pracownicy czy kontrahenci, wiążąc się z daną firmą, wyrażają optymizm co do przyszłości oraz pozytywne nastawienie. Zakładają najczęściej, że z takiej współpracy wynikną wzajemne korzyści, dlatego warto zaufać, wypełnić swoje obowiązki i poczekać na odwzajemnienie. W obu perspektywach relacji: wewnętrznej i zewnętrznej kluczowym komponentem sukcesu jest zaufanie. Jednocześnie zaufanie z wnętrza organizacji przenika na zewnątrz i odwrotnie. Dlatego, aby uchodzić w oczach pracowników i kandydatów do pracy za pożądanego pracodawcę, niezbędne jest budowanie zaufania.

Bycie godnym zaufania jest niewątpliwie pożądanym atrybutem każdego przedsiębiorstwa, gdyż przekłada się na korzyści ekonomiczne i rozwój przedsiębiorstwa przede wszystkim poprzez pozytywne oddziaływanie na zachowania [3, s. 452]. Zaufanie w organizacji jest niezbędnym czynnikiem skłaniającym pracowników do zaangażowania się w pracę, wiąże pracowników z firmą i wspiera motywację wewnętrzną [9, s. 54].

To, czy organizacja jest godna zaufania, jest jednym z podstawowych kryteriów oceny wizerunku organizacji obok takich cech, jak szczerowość, przyjazność, otwartość, empatia, pomoc czy odpowiedzialność społeczna [2, s. 136]. Ten wizerunek oceniają nie tylko klienci, ale również pracownicy, zarówno ci obecni, jak i potencjalni. Z uwagi na to, że rola pracowników we współczesnym prowadzeniu biznesu jest bardzo znacząca, coraz więcej firm zaczyna liczyć się z opiniami swoich pracowników i doceniać wagę własnego wizerunku. Głównym celem artykułu jest weryfikacja związku zaufania z działaniami przyciągającymi najlepszych pracowników.

1. Employer branding – w kierunku marki pracodawcy z wyboru

Współcześnie coraz więcej przedsiębiorstw w sposób świadomy podejmuje działania, które budują markę pracodawcy z wyboru, pożądanego pracodawcy (*employer branding*). Działania te stają się z dnia na dzień coraz bardziej popularne i są traktowane jako integralna część atrakcyjności organizacji [11, s. 57]. *Employer branding* jest definiowany jako ukierunkowana, długookresowa strategia danej firmy kierowania świadomością i percepcją obecnych i potencjalnych pracowników oraz powiązanych z nią interesariuszy [1, s. 501]. Termin ten jest używany do opisanie, w jaki sposób organizacja kieruje swoją ofertę do istniejących i potencjalnych pracowników na rynku, jak się z nimi komunikuje i co robi, aby utrzymać ich lojalność. Jest to sposób promocji wewnętrznej i zewnętrznej, która dając jasny obraz, sprawia, że organizacja staje się pożądanym pracodawcą [8, s. 164]. Ich efektem ma być zbudowanie wizerunku organizacji jako optymalnego, pożądanego miejsca pracy dla obecnych i potencjalnych pracowników [10, s. 50].

Przedsiębiorstwa powinny dążyć do budowania takiej pozycji, ponieważ przynosi ona wiele korzyści, takich jak obniżenie kosztów rekrutacji, zmniejszenie ryzyka przyjęcia osoby niekompetentnej, zwiększenie zaangażowania, zmniejszenie rotacji czy zwiększenie chęci współpracy innych przedsiębiorstw [7, s. 60].

Pozwala to organizacji wyróżnić się na rynku wśród innych i konkurować o najlepszych pracowników. Dzięki takim działaniom organizacja przyciąga takich pracowników, którzy idealnie do niej pasują, wpisując się w wartości organizacyjne [4, s. 403]. Rolą *employer branding*u jest zagwarantowanie organizacji, że pracownicy angażują się w jej kulturę i strategię [1, s. 501]. Aby zbudować markę pracodawcy z wyboru, organizacja potrzebuje działań skierowanych do wewnątrz organizacji, jak również na zewnątrz. Działania wewnętrzne mają na celu pomoc w rozwoju pracowników [11, s. 58]. Organizacje powinny tworzyć takie warunki pracy, aby dawały one poczucie przynależności, chęci współtworzenia oraz realizacji misji i wartości danej organizacji. Takie warunki powodują, że pracownicy chętnie i rzetelnie wykonują powierzone im zadania. Wiąże się z tym zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia, możliwość awansu i rozwoju [10, s. 51]. Osoby szukające pracy najczęściej biorą pod uwagę warunki materialne, szanse, jakie daje im zatrudnienie u konkretnego pracodawcy, oraz zaufanie do marki [11, s. 58]. *Employer branding* zawiera w sobie wszelkie działania, które mają na celu zbudowanie relacji między pracodawcą a pracownikiem, zwiększających prawdopodobieństwo zbudowania wzajemnego zaufania, a kluczem do efektywnego budowania wizerunku jest właściwe adresowanie podejmowanych działań [6, s. 34].

2. Metodyka badań

Problematyka zaufania i jego relacji w odniesieniu do innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wpływu zaufania na rozwój przedsiębiorstwa była jednym z głównych obszarów projektu badawczego zrealizowanego przez zespół pracowników Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu

Mikołaja Kopernika w Toruniu w latach 2011-2013, którego autorki są członkiniami. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC-2011/01/B/HS4/00835. W toku realizowanych badań w odniesieniu do obszaru zaufania scharakteryzowano zbiór najważniejszych jego przejawów w przedsiębiorstwie (tabela 1 i 2) oraz stworzono listę wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań zaufania, które poddano badaniom ankietowym i wywiadam pogłębionym w polskich przedsiębiorstwach oraz badaniom eksperckim. W sesji ekspertów uczestniczyli uznani przedstawiciele świata nauki, jak również menedżerowie przodujących polskich przedsiębiorstw. Natomiast przygotowany przez zespół badawczy kwestionariusz ankietowy został wysłany do menedżerów reprezentujących 1000 czołowych firm, z których odpowiedziały 73 przedsiębiorstwa.

3. Wybrane przejawy zaufania w budowaniu marki pracodawcy z wyboru – wyniki badań własnych

Dla realizacji założonego celu została przeanalizowana zależność między przejawami zaufania a przejawem świadczącym o podejmowaniu działań przez przedsiębiorstwa, w celu przyciągania najlepszych pracowników. Owe działania to nic innego jak *employer branding*, a zakres tych działań jest bardzo szeroki (o czym wspomniano we wprowadzeniu). Zależności prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Siła zależności przejawów zaufania ze zmienną „przedsiębiorstwo stara się przyciągać najlepszych pracowników”

Przejawy zaufania	Przedsiębiorstwo stara się przyciągać najlepszych pracowników – współczynnik korelacji Pearsona
Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują	0,57*
Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem	0,56*
W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości	0,55*
Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych)	0,49*
Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą	0,48*
Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerłość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje	0,47*
Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje	0,45*
Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników	0,45*

* p < 0,01

Zaprezentowane dane pokazują, że na budowanie wizerunku przedsiębiorstwa, który powoduje, że w owym przedsiębiorstwie chcą pracować najlepsi pracownicy, w największym stopniu wpływa wszechobecna uczciwość. Uczciwe postępowanie szczególnie w trudnych sytuacjach (rywalizacji, kryzysu) tworzy i zgłębia pozytywne więzi między pracownikami, powodując, że pracownicy obdarzają się zaufaniem. Tworzone pozytywne relacje pomiędzy pracownikami wzmacniają chęci współpracy oraz niesienia wzajemnej pomocy. Poczucie, że pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem, wzmacnia bezpieczeństwo miejsca pracy, buduje miłą atmosferę, łączy ludzi w dążeniu do wspólnego celu. Miła, życzliwa atmosfera miejsca pracy ma ogromne znaczenie dla atrakcyjności organizacyjnej. Pozwala ona na wzajemną otwartość i szczerłość, pozbawia oporu przed mówieniem o rzeczach trudnych czy popełnionych błędach. Każdy woli pracować w klimacie zgody, współpracy i wzajemnej życzliwości. To pozytywny klimat jest podstawą wyzwalania prorozwojowych zachowań pracowników i intensyfikacji ich zaangażowania, które są szcze-

gólnie ważne w sytuacjach trudnych (kryzysowych). Kiedy w takich chwilach, pomimo niepewności, pracownicy wykazują optymalne zaangażowanie, pracując dla dobra organizacji, świadczy to o wysokim zaufaniu, jakim pracownicy obdarzają kierownictwo firmy, przyjmując bez oporów wprowadzane przez kierownictwo decyzje. O wysokim zaufaniu kierownictwa do pracowników może również świadczyć proces delegowania prze nie uprawnień.

Wszystkie wymienione przejawy zaufania są ważne dla atrakcyjności organizacyjnej. To one powodują, że pracownicy chętniej i z większym zaangażowaniem pracują dla organizacji i nie chcą jej opuszczać. Poza tym kanałami tzw. poczty pantoflowej kreowany jest pozytywny wizerunek w otoczeniu, ważny dla potencjalnych pracowników.

Kolejnym ważnym aspektem potwierdzającym wagę zaufania w budowaniu pozycji pożądanego pracodawcy jest związek zaufania z satysfakcją pracowników i renomą przedsiębiorstwa. Służy to przede wszystkim do oceny efektywności procesu *employer branding*. Ocena satysfakcji pracowniczej, jak również atrakcyjności marki przedsiębiorstwa pozwala zweryfikować, jak dany pracodawca jest postrzegany na rynku [10, s. 51]. Wyniki badań, ukazujące związek zaufania z satysfakcją pracowników i renomą przedsiębiorstw, prezentuje tabela 2.

Uzyskane wyniki ukazują większy związek przejawów zaufania z satysfakcją pracowników niż z renomą przedsiębiorstwa (w każdym przypadku). Niemniej jednak wskaźnik korelacji pomiędzy satysfakcją pracowników a renomą przedsiębiorstwa jest wysoki i wynosi 0,78, co świadczy o dużym przełożeniu satysfakcji pracowników na renomę przedsiębiorstwa. Trzy pierwsze przejawy zaufania w największym stopniu wpływają na satysfakcję pracowników i renomę przedsiębiorstwa. A więc zaangażowanie pracowników nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach, przyjmowanie decyzji kierowniczych bez oporu oraz uczciwe postępowanie pracowników wobec siebie w każdej sytuacji to przejawy zaufania najistotniejsze dla satysfakcji, jak również renomy przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Związek zaufania z satysfakcją pracowników i renomą przedsiębiorstwa

Przejawy zaufania	Współczynnik korelacji z satysfakcją pracowników	Współczynnik korelacji z renomą przedsiębiorstwa
Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych)	0,65**	0,59**
Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników	0,55**	0,53**
Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują	0,52**	0,49**
Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem	0,50**	0,36**
Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą	0,48**	0,45**
Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje	0,43**	0,40**
W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości	0,42**	0,36**
Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerłość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje	0,31**	0,16

* p < 0,05; ** p < 0,01

Dla satysfakcji pracowników duże znaczenie ma poczucie, że pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem, ponieważ pokazuje to więzi między pracownikami, chęć pomocy, empatię, tworząc miłe środowisko pracy. W mniejszym stopniu przejaw ten wpływa na renomę przedsiębiorstwa. Natomiast bardziej istotne dla renomy przedsiębiorstwa jest dzielenie się wiedzą przez pracowników, co podnosi ogólną wiedzę organizacyjną. Związek pozostałych przejawów zaufania z satysfakcją pracowników i renomą przedsiębiorstwa jest już mniejszy, jednakże również istotny.

Na tej podstawie można wnioskować, iż związek pomiędzy zaufaniem a budowaniem pozycji pracodawcy z wyboru jest znaczny. Natomiast ciągle za małe, ale rosnące zainteresowanie *employer brandingiem* nasuwa pytanie o to, czego firmy potrzebują, aby podejmować działania zwiększające ich atrakcyjność.

4. Uwarunkowania zaufania i działań budujących pozycję pożądanego pracodawcy

W ramach prowadzonych badań zidentyfikowane zostały czynniki stymulujące zaufanie, jak również kształtujące środowisko, pozwalające przedsiębiorstwu na podejmowanie działań przyciągających najlepszych pracowników. Najważniejsze z nich prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Determinanty zaufania oraz przyciągania najlepszych pracowników

Determinanty		Współczynnik korelacji z przyciąganiem najlepszych pracowników	Współczynnik korelacji z zaufaniem
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Procedury związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi są przejrzyste i konsekwentnie stosowane	0,72**	0,65**
	Przedsiębiorstwo stawia wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie (elitarność zatrudnienia)	0,59**	0,55**
	Przedsiębiorstwo posiada narzędzia rekrutacji i selekcji pracowników o kluczowym potencjale dla rozwoju firmy	0,70**	0,59**
	Stanowiska pracy obsadzane są osobami o kwalifikacjach, osobowości i zdolnościach odpowiednich do zadań	0,69**	0,57**
	Dobór pracowników obejmuje dopasowanie pod względem wartości (spójność wartości organizacji z wartościami osobistymi pracowników)	0,61**	0,63**
	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji merytorycznych kandydatów	0,51**	0,55**
	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji społecznych kandydatów (prezencja, zdolność nawiązywania kontaktów, zdolność wypowiedzania się, zdolność do pracy w grupie)	0,56**	0,63**
	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą efektywności osobistej kandydatów (umiejętność pracy w stresie, koncentracja)	0,54**	0,67**
	W przedsiębiorstwie istnieją systemy i procedury pozwalające na sprawiedliwą ocenę pracowników	0,58**	0,55**
	Przedsiębiorstwo posiada rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych, system szkoleń, zapewniający rozwijanie kompetencji pracowników	0,62**	0,63**
Komunikacja	W przedsiębiorstwie sprawnie działają systemy i procedury efektywnej komunikacji wewnętrznej pionowej i poziomej	0,66**	0,67**
	Zarządzający i pracownicy posiadają umiejętności skutecznego komunikowania się	0,65**	0,74**
	Stosowany w przedsiębiorstwie język jest zrozumiały dla wszystkich pracowników	0,54**	0,70**
	W przedsiębiorstwie komunikowane są problemy wymagające rozwiązania	0,61**	0,75**
Integracja i identyfikacja	Kultura organizacyjna jest czytelna	0,63**	0,73**
	Pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy	0,52**	0,72**
	Grupy/zespoły pracownicze cechuje wysoka spójność	0,54**	0,74**
	Pracownicy mają poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy	0,55**	0,69**
Przywództwo	Menedżerowie średniego szczebla dostarczają wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	0,54**	0,78**
	Przełożeni posiadają umiejętność wywierania wpływu oraz inspirowania innych	0,59**	0,70**
	Przełożeni budują zaufanie oraz atmosferę sprawiedliwości w przedsiębiorstwie	0,60**	0,77**

Dla budowania zaufania oraz przyciągania najlepszych pracowników do organizacji główne znaczenie ma obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Najistotniejsze są klarowne i jednoznaczne procedury, zasady, normy, które powinny być konsekwentnie stosowane. Czyni to politykę personalną sprawiedliwą i dla wszystkich zrozumiałą, w całym procesie kadrowym, od rekrutacji aż po ocenę pracownika. Pozwala to na prawidłowy dobór odpowiednich pracowników nie tylko pod kątem merytorycznym, ale również w zakresie wartości, które powinny być spójne. Bardzo silny związek z budowaniem zaufania i przyciąganiem najlepszych pracowników mają osoby na stanowiskach kierowniczych, bardzo często kierownicy liniowi, którzy mają bezpośredni kontakt z pracownikami. Dobór tych osób powinien być prawidłowy pod kątem merytorycznym, społecznym, jak również efektywności osobistej. Organizacja musi również zagwarantować wszystkim swoim chętnym pracownikom możliwość rozwoju poprzez zapewnianie dostępu do szkoleń pozwalających na rozwijanie kompetencji.

Kolejne stymulatory zaufania i działań przyciągających najlepszych pracowników tkwią w systemie komunikacji organizacyjnej. System komunikacji musi posiadać sprawnie działające procedury, pozwalające na efektywną komunikację we wszystkich kierunkach. Stosowany język komunikacji musi być zrozumiały dla pracowników, którzy niezależnie od stanowiska powinni posiadać umiejętność skutecznego komunikowania się. Istotne dla budowania zaufania oraz przyciągania najlepszych pracowników jest również komunikowanie problemów, które wymagają rozwiązania.

Powoduje to wiele pozytywnych efektów. Pracownicy czują się ważni, bo mówi się im nie tylko o rzeczach przyjemnych, ale również o trudnych, które często jednoczą pracowników i zwiększają ich zaangażowanie. Z drugiej strony komunikacja problemów zwiększa poczucie docenienia pracownika i pozwala wyselekcjonować kreatywnych pracowników. W obszarze integracji i identyfikacji z firmą również można znaleźć czynniki budujące zaufanie i atrakcyjność organizacji. Do nich należy przede wszystkim kultura organizacyjna, która musi być czytelna i jednoznaczna dla wszystkich pracowników. Poza tym ważna jest praca zespołowa i wysoka spójność zespołów pracowniczych, co ułatwia współpracę i tworzy rodzinny klimat miejsca pracy. Dodatkowo poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy przez pracowników ma istotne znaczenie w budowaniu zaufania, zwiększając również satysfakcję z pracy.

Zgodnie z powiedzeniem, że przykład idzie z góry, pojawia się kolejna grupa stymulatorów zaufania i działań podnoszących atrakcyjność organizacyjną związaną z przywództwem. Działania w organizacjach nie są w pełni skuteczne, jeśli nie mają poparcia wśród osób zarządzających. Właśnie od nich oczekuje się wzorca pozytywnych relacji z pracownikami, i budowania zaufania oraz atmosfery sprawiedliwości w przedsiębiorstwie. Łatwiej jest wówczas pracownikom powielać pozytywne przykłady, jak również szanować swych przywódców za wzorcowe zachowania.

To zaledwie najważniejsze spośród wielu innych istotnych uwarunkowań ułatwiających budowanie zaufania oraz pozycji pożądanego pracodawcy. O wszystkich nie sposób tu wspomnieć. Będą one jednak przedmiotem innych opracowań.

Podsumowanie

W obecnych czasach – błyskawicznego przepływu informacji – możemy śmiało powiedzieć, że wszystko, co dotyczy przedsiębiorstwa, wpływa na jego reputację. Z jednej strony działania podejmowane wewnątrz przedsiębiorstwa, np. sposób traktowania pracowników czy zaniedbania procedur bezpieczeństwa, wpływają na opinię o firmie. Z drugiej strony sukcesy rynkowe czy silna marka wytwarzanych produktów, którą konsumenci lubią i cenią, może być powodem do dumy dla pracowników i przyciągać najlepszych kandydatów do pracy. Zaufanie jest podstawą obu relacji organizacyjnych, wewnętrznych i zewnętrznych.

Artykuł prezentuje wyniki badań potwierdzające, że silnie skorelowane z satysfakcją pracowników oraz renomą przedsiębiorstwa zaufanie w organizacji ma duże znaczenie w budowaniu marki pracodawcy z wyboru. Zidentyfikowane najważniejsze czynniki warunkujące jednocześnie zaufanie i przyciąganie

najlepszych pracowników stanowią wskazówkę dla przedsiębiorstw chcących budować wizerunek pożądanego pracodawcy. Z uwagi na to, że zbudowanie zaufania wymaga długiego czasu, należy działania wspierające i pielęgnujące ten przymiot jak najszerzej i najszybciej podjąć.

Bibliografia:

1. Backhaus K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, Career Development International, vol. 9, no 5.
2. Davies G., Chun R., da Silva R.V., Roper S.A. (2004), *Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation*, Corporate Reputation Review, vol. 7, no. 2.
3. Dirks K.T., Ferrin D.L. (2001), *The Role of Trust in Organizational Settings*, Organizational Science, vol. 12, no. 4.
4. Foster C., Punjaisri K., Cheng R. (2010), *Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding*, Journal of Product & Brand Management, vol. 19, no. 6.
5. Hardin R. (2006), *Trust*, Polity Press, Cambridge.
6. Kotzian J. (2013), *Jeden bank, wiele pasji. Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru w PKO Banku Polskim – studium przypadku*, Personel i zarządzanie, październik.
7. Pazio I., Mikulska A. (2013), *Wizerunek ma znaczenie*, Kompendium HR.
8. Sokro E. (2012), *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*, European Journal of Business and Management, vol. 4, no. 18.
9. Sprenger R.K. (2009), *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa.
10. Surmacz B., Bociąga A. (2011), *Prześwietlony wizerunek*, Personel i Zarządzanie, nr 3.
11. Yaqub B., Khan M.A. (2011), *The Role of Employer Branding and Talent Management for Organizational Attractiveness*, Far East Journal of Psychology and Business, vol. 5, no 1.

GENERACJA Y A PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI

Streszczenie: Wartości i oczekiwania wobec życia i pracy charakterystyczne dla najmłodszego pracującego pokolenia mogą – jako pokazuje wielu autorów – stanowić swoiste wyzwanie dla sfery zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w organizacji. Na tym tle w artykule podjęto próbę wskazania na problem przywództwa, względem którego praktyki ZZL mają w istocie charakter wynikowy. Na podstawie analizy cech charakterystycznych dla generacji Y, wskazano na te obszary oddziaływania w praktyce kierowania, które mogą wymagać od liderów innego (nowego) spojrzenia. Uwagę zwrócono przy tym na nasilającą się – w świetle specyficznych zmian demograficznych – potrzebę skutecznego kształtowania interakcji pomiędzy generacjami pracowników. Uwzględniono przy tym także perspektywę (konsekwencje) nieuchronnego „przechodzenia” przedstawicieli najmłodszego pokolenia od roli podwładnego do roli menedżera. Do realizacji przyjętych zamierzeń wykorzystano studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań obcych.

Słowa kluczowe: lider, menedżer, motywacja, oczekiwania.

GENERATION Y AND LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION

Abstract: Values and expectations towards life and work characteristic of the youngest professionally active generation can – as many authors point out – be a kind of challenger for human resources departments in organizations. Due to this, in this article it was attempted to discuss the problem of leadership, which is treated in a resultant way by HRM departments. Based on the analysis of characteristic features of the generation Y, influence areas in management were differentiated, which would require a different (new) approach from leaders. Emphasis was put on the growing need to develop and shape interactions between employee generations, which stems from specific demographic changes. The inevitable ‘transfer’ of the representatives of the youngest generation from the role of a subordinate to a manager was also taken into account. To achieve the aforementioned aims, the literature of the subject and results of research conducted by different authors were studied.

Keywords: leader, manager, motivation, expectations.

Wprowadzenie

Jak słusznie podkreśla Koźmiński [7, s. 151] przywództwo błędnie bywa kojarzone z „ludźmi na szczycie”, „wielkimi bossami” pokazywanymi w telewizji, prasie czy internecie. Tymczasem przywódca jest potrzebny w każdym zespole zadaniowym, choć w różnych fazach tego zadania rolę tę mogą odgrywać różne osoby. Co zatem stanowi istotę przywództwa? Literatura przedmiotu przepełniona jest różnymi próbami definiowania tego pojęcia, które to próby w istocie stanowią większą lub mniejszą „obudowę” zasadniczego zagadnienia, jakim jest ukierunkowane (celowe) oddziaływanie jednych członków organizacji na innych [5, s. 332; 6, s. 89]. Na tle obserwowanej obecnie, także w polskim piśmiennictwie z zakresu zarządzania, eksploracji zagadnienia „zaufania”, ciekawe podejście prezentuje R. Rutka, wyjaśniając przywództwo jako „kierowanie organizacjami oparte przede wszystkim na wywoływaniu wśród członków zespołu takich stanów emocjonalnych opartych na zaufaniu, które skłonią ich do zaangażowanego współdziałania przy

tworzeniu i realizowaniu wspólnych misji, celów i zadań” [11, s. 46]. Takie komponenty definicji uzasadniają – zdaniem autorek – rozpatrywanie przywództwa w kontekście potrzeb i oczekiwań wszystkich jego „aktorów”. Ważnym kontekstem są tutaj – potwierdzone badaniami m.in. K. Aaserud [1, s. 45 za: 9, s. 88] – różnice międzygeneracyjne w zakresie takich czynników, jak orientacja wobec kariery, motywacja, potrzeba nagradzania i adaptacja do technologii. Innymi słowy, chodzi o uwzględnianie odmienności generacji, rozumianych jako możliwe do zidentyfikowania grupy (kohorty) o zbliżonym roku urodzenia, wieku, umiejscowieniu, budujące – oparte na doświadczaniu tych samych zdarzeń – unikatowe wzory zachowań. Odmienności te mogą determinować funkcjonowanie przedstawicieli poszczególnych generacji w organizacji, a także funkcjonowanie organizacji jako całości.

Należy podkreślić, że na temat specyfiki i wręcz rewolucyjnej odmienności najmłodszego pokolenia w pełni aktywnego zawodowo powstało już sporo opracowań, które nie będą tu przytaczane ze względu na ograniczoną objętość niniejszego opracowania. Jak to zwykle bywa w przypadku nowych (nieznanych) zjawisk, było ono przedstawiane zarówno przez pryzmat szans, jak i zagrożeń m.in. funkcjonowania organizacji czy w węższym ujęciu – co podejmowano najczęściej – jako „wyzwanie” dla sfery zarządzania zasobami ludzkimi. Obserwowanym bezpośrednio dyskusjom w środowisku naukowym na temat specyfiki generacji Y relatywnie często towarzyszy – zdaniem autorek – duży ładunek emocji, a nawet swoistej niechęci – zwłaszcza ze strony przedstawicieli „starszych pokoleń”. Skłania to do przypuszczeń, że w praktyce biznesowej odmiennosc ta oraz jej implikacje w obszarze zarządzania mogą wywoływać jeszcze gwałtowniejsze reperkusje.

Można przyjąć, że wśród autorów podejmujących problematykę generacji Y jako zasobu pracy istnieje zgoda, że odpowiednio pełniona w przedsiębiorstwie funkcja personalna „dostosuje” przedsiębiorstwo do wyzwań generacyjnych. Wydaje się jednak, że takie podejście jest w pewnym sensie obciążone nadmiernym uproszczeniem, pomija bowiem istotne determinanty, jakimi są poglądy i zachowania liderów, bądź zakłada zaistnienie automatycznych, symultanicznych przeobrażeń w sferze ich postaw, nawyków.

Stąd celem niniejszego opracowania jest próba wskazania na te aspekty przywództwa w organizacji, które wymagają wzmożonej czujności (wrażliwości) w związku z aktywnością zawodową przedstawicieli pokolenia Y. Omówiono zatem te cechy i oczekiwania generacji, które charakteryzują ją jako potencjał pracy w organizacji. Świadomie pominięto jednak nasuwającą się przy tym pokusę osadzania tychże charakterystyk w opozycji „wada vs zaleta” (mocna/słaba strona), uznając, że optyka taka wymaga kontekstowego podejścia.

Prowadzonym wywodom towarzyszy przekonanie, że po stronie przywódców – a nie działów HR – leży odpowiedzialność za skuteczną asymilację i odpowiednie spożytkowanie potencjału przedstawicieli wszystkich generacji. Wymaga to jednak troski i umiejętności ukształtowania między zróżnicowanymi generacjami takich relacji, które zapewnią synergiczne ich współdziałanie.

Aby zrealizować przyjęte zamierzenia, przeprowadzono studia literatury przedmiotu, a także wykorzystano wyniki badań innych autorów.

1. Cechy pokolenia Y wyzwaniem dla przywództwa

Generacja Y jest najmłodszym pracującym pokoleniem¹. Cechą najwyraźniej (najbardziej) różnicującą tę generację na tle poprzednich są wysokie umiejętności w zakresie nowych technologii (internet², komu-

¹ Interesujące, cykliczne badania dotyczące zmian pokoleniowych w podejściu do pracy i postrzegania własnej kariery zawodowej prowadzi Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego [zob. m.in. 3, s. 122].

² Mówi się już coraz częściej o „pokoleniu WWW”. 90% młodych ludzi w Europie w wieku od 12 do 18 lat korzysta z internetu, a ponad 70% posługuje się komunikatorami. W Polsce tylko 3% badanej młodzieży deklaruje, że nigdy nie korzystało z internetu. Są to wyniki pochodzące z międzynarodowego projektu badawczego Mediapro, wspieranego przez Komisję Europejską. Badania w ramach tego projektu zostały przeprowadzone na próbie 9 tys. młodych ludzi w dziewięciu krajach europejskich [8].

nikatory, telefony komórkowe). Próbę syntetycznego opisu przedstawicieli tego pokolenia w kontekście wyzwań dla przywództwa przedstawiono w tabeli.

Charakterystyka przedstawicieli generacji Y jako zasobu pracy

Cechy	Oczekiwania
<ul style="list-style-type: none"> - Zazwyczaj kwestionuje każdą zasadę - Szybko się uczy - Akceptuje zmianę i szybko podejmuje decyzje o zmianie - Niedostatek umiejętności interpersonalnych (np. problem z przyjmowaniem krytyki) - W komunikacji preferowanie mediów elektronicznych zamiast bezpośredniego kontaktu - Sceptycyzm wobec relacji instytucjonalnych - Brak samodzielności w podejmowaniu decyzji - Brak trwałych autorytetów - Większa lojalność wobec współpracowników niż wobec pracodawcy - Pracuje, by żyć (nie odwrotnie) - Wysoki poziom narcyzmu - Optymistyczne nastawienie - Wysokie standardy etyczne - Słaba potrzeba akceptacji społecznej 	<ul style="list-style-type: none"> - Oczekuje nagrody za wszystko, co robi - W niewielkim stopniu zainteresowany karierą w korporacji, - Szacunku - Różnicowanego charakteru zadań - Poczucia sprawstwa - Poczucia sensu działania - Pracy zespołowej - Oczekuje, że pracodawca będzie wyznaczał cele i dbał o rozwój zawodowy pracownika - Równowagi praca – życie

Źródło: Na podstawie: [9, s. 87; 12, s. 680–702; 13, s. 30–31].

W myśleniu pracowników generacji Y nie dominuje już sposób linearny. Nie chcą – w przeciwieństwie do swoich poprzedników – w narzuconej sekwencji najpierw się edukować, potem oszczędzać zarobione pieniądze, dopiero później „konsumować”. Takie podejście jest jednym z przejawów marginalizacji zasady ścisłego związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy wyborem a jego konsekwencjami. Zaobserwowali też – nierzadko na przykładzie własnych rodziców – że ciężka praca, zaangażowanie i poświęcenie nie zawsze się opłacają. Ich podejście do wyborów życiowych ciekawie ilustruje Chester [4, s. 41], odwołując się do porównania z obsługą barową; nie chcą stać cierpliwie w kolejce do bufetu, bo dla nich życie to wielki „szwedzki stół”, oferujący nieograniczony wybór, niewiele zasad i system zapłaty na samym końcu.

W interesującym nas tutaj ujęciu warto także podkreślić potrzebę zmiany w wyjaśnianiu źródeł motywacji „nowych pracowników” oraz o konieczności zweryfikowania mechanizmów kształtowania ich zaangażowania. Ludzie wychowani na grach wideo (komputerowych) byli utwierdzani w przekonaniu, że tylko odważne działanie, podejmowanie ryzyka przynosi zwycięstwo. Wygrywający jest gwiazdą, która za każdy dobry wynik jest chwalona i nagradzana [4, s. 47]. W związku z tym podkreśla się, że reprezentanci pokolenia Y nie angażują się, jeśli praca, którą mają wykonać, jest nudna, przyziemna i nie wymaga się od nich zdolności strategicznych i dalekowzroczności w myśleniu i działaniu. Warto przy tym podkreślić, że istotnym impulsem do wzmożonej aktywności jest dla nich poczucie bezpośredniego wpływu na „wynik gry”. Zdaniem niektórych doradców personalnych, generacja Y zwraca mniejszą niż poprzednie pokolenia uwagę na pieniądze czy służbowe samochody. Motywuje ich raczej fakt, że robią coś istotnego czy nawet szlachetnego [10, s. 55].

E. Chester [4, s. 49] – powołując się na innych autorów – stwierdza, że przedstawiciele pokolenia Y nie mają złudzeń co do tego, że w ich interesie mogłoby być długoterminowe zatrudnienie u jednego pracodawcy. Przesłanką takiej postawy są m.in. negatywne doświadczenia ich rodziców, którzy – wyznając tradycyjny etos pracy – poświęcali swoje życie dla sukcesu jednej firmy, a ta nie miała skrupułów, by ich w efekcie zredukować czy zdegradować, żeby zrobić miejsce komuś z zewnątrz. W następstwie tych „doświadczeń” młodzi ludzie są bardziej elastyczni, chętniej się przeprowadzają, chcą szybko zdobywać doświadczenie zawodowe. Praca nie jest, w ich percepcji, wartością samą w sobie; jest jedynie środkiem

zdobywania tego, czego się pragnie. To, co różni pokolenie Y od poprzedników, to niedostrzeganie związku między tym, co robią, a tym, kim są.

W hierarchii wartości prezentowanego tu pokolenia bardzo wysoko lokuje się szacunek. Perspektywa zdobycia szacunku w otoczeniu stanowi istotny czynnik zaangażowania przedstawicieli tej generacji. Tymczasem – jak podkreśla A. Miś [9, s. 87], cytując W. Campell, J. Twenge [2] – generacja ta „[...] ma poczucie bycia niedocenianą ze względu na młody wiek [...]”, mimo że ma własne przekonania, przemyślenia, zapatrywania i śmiało je demonstruje.

Obecne pokolenie młodych ludzi wykazuje znacznie większe zainteresowanie wartościami moralnymi. Mówi się także o przejawach silniejszego zwrotu ku tradycyjnym wartościom, takim jak partnerstwo i rodzina, oraz o poszukiwaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. To, co ich motywuje do działania, to nie tyle kariera zawodowa, wielkie pieniądze i praca od świtu do nocy dla wielkiej korporacji, ale rozwój własnych kompetencji, samorealizacja i poczucie uczestnictwa w czymś sensownym i ważnym [10, s. 54–55].

Podsumowanie

Przewodzenie pracownikom pokolenia Y wiązać się powinno z poszukiwaniem skutecznych sposobów ich aktywizowania, co – jak się wydaje – wymaga zrewidowania poglądów kadry kierowniczej na temat źródeł ich motywacji do pracy. Warto podkreślić, że większość przedstawicieli kadry menedżerskiej wywodzi się ze starszych generacji, istnieje więc obawa, że mogą oni „projektować” swoje potrzeby i oczekiwania na pracowników i w konsekwencji blokować zmiany w obszarze motywowania.

Charakterystyczny dla badanej generacji brak stałych autorytetów stanowić powinien swoiste wyzwanie dla menedżerów. W tym aspekcie konieczne wydaje się odwoływanie do wartości, jaką młodzi ludzie przypisują poczuciu szacunku. Należy przy tym pamiętać, że większy walor motywacyjny tej formy oddziaływania osiągnie lider, który sam najpierw udowodni, że zasługuje na okazywanie mu szacunku.

Liderzy muszą włożyć więcej starań w to, by pokazywać młodym ludziom sens wykonywanej pracy oraz przekonywać o jej pożyteczności dla społeczeństwa. W tym kontekście istotne znaczenie ma reputacja przedsiębiorstwa. Społeczna aprobata dla działań firmy może istotnie wpływać na jej skuteczność w pozyskiwaniu lojalności reprezentantów tego właśnie pokolenia.

W kierowaniu pracownikami nowej generacji należy umiejętnie wykorzystywać ich silne poczucie zobowiązań wobec współpracowników oraz przełożonego. Wymaga to jednak od przywódcy większego uwrażliwienia na zasadność budowania i utrzymywania z ludźmi, którymi kieruje, relacji opartych na zaufaniu oraz tworzenia inspirującego środowiska pracy. Chodzi przede wszystkim o to, by antycypować nieporozumienia i konflikty w relacjach między pracownikami różnych generacji i zapobiegać polaryzacji pokoleń. Unikać należy zatem fetyszyzowania potencjału i potrzeb młodej generacji i marginalizowania atutów, postaw i oczekiwań starszych pracowników.

Istotnym obszarem aktywności liderów powinna być komunikacja interpersonalna. W tym względzie czynnikiem konfliktogennym mogą okazać się trudności przedstawicieli pokolenia Y w kontaktach bezpośrednich oraz problemy z przyjmowaniem krytyki. Dla ich współpracowników, przełożonych i podwładnych, wywodzących się ze starszych generacji, trudne może okazać się zrozumienie potrzeby ciągłej informacji zwrotnej na temat ich pracy. Chodzi bowiem o to, że oczekują oni stałej stymulacji, a zwłaszcza nieustającego potwierdzenia, że to, co robią, jest właściwe i ważne. Ma to niewątpliwie związek z charakterystyczną dla generacji Y silną potrzebą sprawstwa. W takich okolicznościach narzędziem niewystarczającym mogą się okazać systemy okresowych ocen pracowniczych – zwłaszcza te o średnim i długim horyzoncie czasowym. Liderzy powinni z większą dbałością wykorzystywać motywacyjne walory spontanicznej, bieżącej oceny powiązanej z systemem nagród o charakterze uznaniowym. Wydaje się przy tym, że nagrody mogą mieć charakter symboliczny; ważne, by zawierały element werbalnej pochwały.

Tam, gdzie dominują zespoły młodych pracowników, bardziej zasadne jest odwoływanie się do ich swoistej skłonności do rywalizacji (potrzeba „wygrywania”), co jest możliwe do osiągnięcia poprzez wdrażanie systemów oceniania opartych na różnego rodzaju rankingach, a także włączanie współpracowników (nie tylko przełożonych) w proces ewaluacji pracy.

Rozważając warunki skutecznego wykorzystywania potencjału tkwiącego w pracownikach pokolenia Y, warto podkreślić, że do powstawania i eskalacji antagonizmów między reprezentantami różnych generacji może przyczynić się tradycyjne podejście do procesu adaptacji nowych pracowników oraz brak odpowiednich procedur i sposobów integrowania załogi. W odniesieniu do prezentowanej tu grupy pracowników warto rozważyć zasadność organizowania programów mentorskich, które pozwolą skutecznie wykorzystywać atuty młodych talentów i ograniczyć ich ewentualne niepokoje o postępy. Wydaje się przy tym, że tego typu przedsięwzięcia pozwolą wzmocnić autorytet i samoocenę pracowników starszych generacji, a także przyczynić się do międzypokoleniowej dyfuzji wiedzy.

Reasumując, należy podkreślić, że zasygnalizowany w niniejszym opracowaniu problem był tu zasadniczo rozpatrywany w jednym kontekście, a mianowicie ewentualnych wyzwania dla przywództwa, w związku z pełnieniem przez przedstawicieli generacji Y funkcji wykonawczych (roli podwładnych). Jednak w praktyce kierowania – a także w wymiarze teoretycznym (naukowym) – podjęta problematyka powinna być rozpatrywana wieloaspektowo. Ważnym i ciekawym kierunkiem rozważań i badań jest – zdaniem autorek – „Y w roli przywódcy”, w tym konsekwencje takiej sytuacji dla przedstawicieli zarówno kadry kierowniczej, jak i podwładnych reprezentujących odmienne cechy pokoleniowe.

Bibliografia

1. Aaserud K. (2008), *XY Zoom*, Profit, nr 27(5).
2. Campbell W., Twenge J. (2009), *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*, Free Press, New York.
3. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków.
4. Chester E. (2006), *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
5. Ciuk S. (2008), *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
7. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Mediappro (2006), *The European Research Project: the appropriation of new media by youth*, <http://www.mediappro.org/publications/finalreport.pdf> [dostęp: grudzień 2013].
9. Miś A. (2011), *Generational Identity in Organizations. Challenges for Human Resources Management*, w: *Human and work in changing organization. Management oriented on the employee interests*, Research Papers of Wrocław University of Economics, no. 224.
10. Pietroń-Pyszczyk A. (2009), *Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 43.
11. Rutka R. (2012), *Kształtowanie zachowań przez kierownika*, w: *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Smithson J., Lewis S. (2000), *Is Job Insecurity Changing the Psychological Contract? Young People's Expectations of Work*, *Personnel Review*, no. 29(6).
13. Striker M. (2011), *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 223.

Jarosław Domański

Politechnika Warszawska

Sylwester Gregorczyk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Magdalena Dolata

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

EDUKACYJNE OCZEKIWANIA STUDENTÓW W ZAKRESIE NAUK O ZARZĄDZANIU

Streszczenie: Malejąca liczba kandydatów na studia zmusza uczelnie do przebudowy swoich programów nauczania, aby w większym zakresie sprostać oczekiwaniom studentów, a tym samym zapewnić sobie względnie trwałą pozycję na rynku. W artykule prezentowane są wyniki badań oczekiwań edukacyjnych studentów w zakresie nauk o zarządzaniu w trzech polskich uczelniach: Szkole Główniej Handlowej w Warszawie, Politechnice Warszawskiej i Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Badania pokazują, że wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania są bardzo istotne dla studentów, ale, niestety, występuje pewna rozbieżność pomiędzy ich oczekiwaniami, a obecną ofertą uczelni. Wśród głównych mankamentów wskazuje się na niedostateczną ilość przekazywanej wiedzy praktycznej, stosunkowo małą liczbę zajęć z zakresu zarządzania własnym przedsiębiorstwem, niewielki udział przedmiotów wykorzystujących nowoczesne narzędzia IT w zarządzaniu oraz brak efektywnych praktyk. Sposobem na poprawę sytuacji może być większa aktywność uczelni w zakresie kształtowania autorskich kierunków bazujących na obecnie zidentyfikowanych oczekiwaniach studentów i pracodawców, przy dużym zaangażowaniu w proces dydaktyczny tych ostatnich.

Słowa kluczowe: edukacyjne oczekiwania studentów, znaczenie wiedzy, umiejętności i kompetencje z obszaru nauk o zarządzaniu, preferowane formy prowadzenia zajęć z obszaru nauk o zarządzaniu, najbardziej efektywne sposoby przekazywania wiedzy z przedmiotów z obszaru nauk o zarządzaniu.

EDUCATIONAL NEEDS OF STUDENTS IN THE FIELD OF MANAGEMENT SCIENCE

Abstract: The decreasing number of candidates forces universities to rebuild their curricula to better meet the needs of the range of students, and thus provide a relatively stable position on the market. The article presents the results of educational expectations of students in the field of management science at three Polish universities: the School of Economics in Warsaw, Warsaw University of Technology and the University of Economics in Poznan. Studies show that the knowledge and management skills are very important for students, but unfortunately there is some discrepancy between their expectations and the current offer of the university. Major shortcomings point to insufficient amount of transferred know-how, a relatively small number of studies on managing your own business, a small proportion of subjects using modern IT tools in the management and the lack of effective practices. One way to improve the situation is to be more active in shaping the university copyright based on identified trends, current expectations of students and employers, with a strong involvement in the teaching process of the latter.

Keywords: educational expectations of students, the importance of knowledge, skills and competences in the area of management science, preferred forms of teaching in the area of management science, the most effective ways of imparting knowledge of the subjects in the area of management science.

1. Zarządzanie i jego cele edukacyjne

1.1. Zadania edukacyjne szkół wyższych w zakresie nauk o zarządzaniu

Burzliwe otoczenie społeczno-gospodarcze współczesnego świata jest faktem i oddziałuje na wszystkie sfery życia człowieka, w tym również na obszar edukacji. W Polsce na każdym poziomie kształcenia wprowadzono lub właśnie wprowadza się zmiany, które mają przygotować młodego człowieka do funkcjonowania w przyszłym, niepewnym świecie¹. Naukowcy, pedagodzy, a także rodzice wciąż zadają sobie pytanie, jakie treści powinna przekazywać współczesna szkoła, aby ułatwić młodym ludziom start w dorosłe życie. Podobne pytanie stawiają sobie władze szkół wyższych, przygotowujące uczelnie do czekającego je niżu demograficznego, a w związku z nim do rosnącej konkurencji i walki o każdego studenta. W obliczu trwających i czekających polskie uczelnie zmian pojawia się wiele pytań, które czekają na znalezienie odpowiedzi:

- Jakie treści edukacyjne powinny być przekazywane studentom w celu lepszego ich przygotowania do niepewnego rynku pracy?
- Czy można wskazać uniwersalny kanon wiedzy, który powinien posiadać każdy absolwent szkoły wyższej, niezależnie od ukończonego kierunku?
- Jak powinien wyglądać proces dydaktyczny zapewniający skuteczne przyswajanie wiedzy i pozyskanie umiejętności?
- Jakimi zasobami powinny dysponować szkoły wyższe, aby najefektywniej przekazywać wiedzę?

Szukając odpowiedzi na powyższe pytania, autorzy artykułu skupili się na wybranym aspekcie wiedzy młodego człowieka – wiedzy o zarządzaniu – lub, precyzyjnie nazywając, wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu². Zainteresowania naukowe oraz praca dydaktyczna w omawianej dyscyplinie wiedzy skłoniły autorów do zbadania oczekiwań edukacyjnych studentów odnośnie do przekazywanej przez uczelnie wiedzy z zakresu zarządzania oraz, co najważniejsze, subiektywnego poziomu opanowania przez nich prezentowanej w uczelniach wiedzy.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami każdy kierunek i przedmiot wykładany na uczelni wyższej musi mieć zdefiniowane cele kształcenia zgodnie z wytycznymi Krajowych Ram Kwalifikacji [4]. Tak jest również dla kierunku zarządzanie, którego główne cele i efekty kształcenia bardzo precyzyjnie zdefiniowali E. Konarzewska-Gubała, M. Romanowska i P. Banaszyk [2]. Rozwijając to zagadnienie, W. Walczak wskazał nadrzędne cele nauczania na kierunku zarządzanie: przekazywanie rozległej i ugruntowanej wiedzy na temat badanych zjawisk i organizacji, rozwijanie umiejętności analitycznego myślenia i samodzielnego zdobywania wiedzy umożliwiające właściwe rozumienie i interpretowanie zjawisk i procesów zachodzących we współczesnych organizacjach, a także kształtowanie aktywnych postaw obywatelskich, norm etycznych-moralnych i wzorców zachowań, jakie wyróżniają profesjonalnych i odpowiedzialnych menedżerów [8]. Organizacja procesu dydaktycznego wokół tak szczegółowo zdefiniowanych celów kształcenia powinna teoretycznie zapewnić wysoką jego skuteczność. Jednak zarówno sami studenci, jak i pracodawcy tego nie potwierdzają.

1.2. Oczekiwania edukacyjne studentów – przegląd wybranych badań

Badania przeprowadzone w ramach projektu Od diagnozy do prognozy – potrzeby gospodarki a jakość kapitału ludzkiego w województwie świętokrzyskim pokazują m.in., że studia w niskim stopniu przygotowują absolwentów do wykonywania pracy [1]. Wśród głównych przyczyn tego stanu rzeczy studenci wskazują na nieadekwatny do potrzeb rynku program dydaktyczny studiów pozbawiony konkretnej, praktycznej i aktualnej wiedzy. Prowadzone zajęcia praktyczne, zdaniem studentów, czasem nie stoją na

¹ Wciąż trwają jeszcze dyskusje o obowiązku kształcenia sześciolatków, wprowadzono gimnazja, zreformowano szkoły wyższe zgodnie z procesem bolońskim.

² Zgodnie z Ustawą o szkolnictwie wyższym tak właśnie określana jest badana dyscyplina naukowa.

wysokim poziomie, a praktyki zawodowe bywają określane, jako jedynie wypełnienie administracyjnej formalności, a nie naukę rzeczywistych umiejętności. Studenci potrzebują również większej liczby dobrze zorganizowanych praktyk zawodowych. Podobne oczekiwania studentów odnośnie do kontaktów z praktyką pokazuje międzynarodowe badanie Deloitte [3]. Studenci bardzo cenią sobie kontakty z pracodawcami, nie tylko w postaci praktyk, ale także w postaci specjalnych programów edukacyjnych, takich jak warsztaty czy *case studies*. Niestety, we wspomnianym badaniu studenci wystawiają bardzo niską notę uczelniom za przygotowywanie do przyszłych obowiązków zawodowych (50% negatywnych opinii) oraz pomoc w procesie poszukiwania pracy (61% negatywnych opinii). Podobnie wypadają uczelnie w badaniu przeprowadzonym przez Conquest Consulting [5]. Wprawdzie oceny przydatności zdobytej wiedzy na uczelni poprawiły się w stosunku do poprzedniej edycji badania, ale są one wciąż niezadowolające (w pięciopunktowej skali 1 – całkowicie nieprzydatne, 5 – bardzo przydatne: znajomość języków obcych 3,26 – poprzednia edycja i 3,50 – bieżąca, umiejętności miękkie – odpowiednio 2,91 i 3,10; przygotowanie merytoryczne – 3,26 i 3,28). Natomiast duże nadzieje studenci wiążą z praktykami zawodowymi, za pomocą których chcieliby głównie poszerzyć wiedzę merytoryczną z danej dziedziny (67,2% wskazań), nauczyć się lub rozwijać umiejętność kreatywnego myślenia (57,2%), a także poprawić swoje umiejętności analityczne (52,4%). Tak wysoki odsetek powyższych wskazań znów potwierdza fakt, że w oczach studentów uczelnie niedostatecznie kształtują wymienione kompetencje, a ponieważ na rynku pracy są one wysoko cenione, studenci poszukują ich u pracodawców.

Prezentowane wybrane badania w niezbyt korzystnym świetle przedstawiają szkoły wyższe pod względem przygotowania studentów do wejścia na rynek pracy. Wśród badanych uczelni znalazły się szkoły o różnych profilach, kształcące na zróżnicowanych kierunkach, w tym na kierunkach związanych z naukami o zarządzaniu. Pojawia się zatem pytanie, czego oczekują studenci od szkół wyższych kształcących w tej dyscyplinie wiedzy i jaka jest rola uczelni w kształtowaniu kompetencji związanych z zarządzaniem. Aby odpowiedzieć na te pytania autorzy artykułu przeprowadzili własne badania.

2. Opis metodologii i celów badania

Podstawowy problem badawczy, którego rozwiązania poszukiwano został sformułowany w postaci pytania: Jakie są oczekiwania edukacyjne studentów w zakresie nauk o zarządzaniu? W celu doprecyzowania pytania głównego postawiono pytania szczegółowe: Jaki jest stopień aktualnego dopasowania oferty szkół wyższych do oczekiwań studentów? Jaka jest oczekiwana forma prowadzenia zajęć dydaktycznych? Jaki jest subiektywny poziom wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu wśród badanych studentów?

W świetle zaprezentowanych wyżej rozważań wydaje się, że przybliżenie się do uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania przyczynić się może do zwiększenia efektywności nauczania, podniesienia jego jakości oraz lepszego dopasowania programów i metod nauczania do oczekiwań ich odbiorców – studentów.

Uszczegóławiając powyższy problem badawczy, zdecydowano się przede wszystkim na weryfikację postrzeganego przez studentów stopnia nabytej podczas dotychczasowych studiów: wiedzy, umiejętności i kompetencji. Następnie istotne było poznanie odpowiedzi na pytania o elementy, które chcieliby pozyskać, a – jak dotąd – uczelnia, na której studiują, im tego nie zaoferowała. Zdecydowano się na kodyfikację zgodną z terminologią przyjętą przez Krajowe Ramy Kwalifikacji, które mimo swych licznych wad i niedoskonałości, wydają się zdobywać coraz większą popularność zarówno w opisach studiów dokonywanych przez poszczególne wydziały, jak i w świadomości studentów.

Do analizy pozyskanej przez studentów wiedzy przyjęto podział problematyki zarządzania według kryterium dziedzinowego oraz podmiotowego. Wybrano jednakże niektóre kategorie, dostosowując ten podział do charakterystyki respondentów. Poddano samoocenie poziom posiadanej wiedzy z zakresu takich elementów, jak:

- zachowania organizacyjne,

- przedsiębiorczość,
- zarządzanie operacyjne,
- zarządzanie produkcją,
- zarządzanie strategiczne,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie marketingiem,
- zarządzanie publiczne,
- zarządzanie organizacjami non profit,
- zarządzanie projektami,
- zarządzanie procesami,
- zarządzanie logistyką,
- zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie innowacjami.

Pozyskane przez studentów umiejętności postanowiono zbadać, posługując się kryterium funkcji zarządzania, do których zaliczono cztery najczęściej wymieniane: planowanie, kierowanie, organizowanie i kontrolowanie.

Zdecydowano poddać analizie następujące kompetencje, które studenci mieli szansę pozyskać podczas dotychczasowych studiów:

- praca zespołowa,
- zdolności przywódcze,
- sztuka wystąpień i prezentacji,
- zachowanie etyczne,
- rozwój kultury organizacyjnej,
- prowadzenie spotkań.

Pytania dotyczące oczekiwanych, a niezaspokojonych dotąd obszarów wiedzy, umiejętności i kompetencji miały charakter otwarty.

Kolejne pytania, potrzebne do rozwiązania problemu badawczego, miały już charakter uzupełniający, dotyczyły preferowanej przez studentów formy prowadzenia zajęć, najbardziej efektywnego sposobu przekazywania wiedzy, preferencji dotyczących cech osób prowadzących zajęcia oraz postrzeganej subiektywnie istotności wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania.

Badaniu poddano 208 studentów trzech uczelni: Szkoły Głównej Handlowej, Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

W badaniu wzięło udział 56 studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, studiujących w trybie stacjonarnym, na trzecim semestrze studiów pierwszego stopnia (inżynierskich) na kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji. W ich dotychczasowym programie studiów uczyli się już (lub uczą się obecnie w semestrze) następujących przedmiotów związanych z obszarem nauk o zarządzaniu: ekonomia, podstawy zarządzania, podstawy biznesu, wprowadzenie do studiów menedżerskich, podstawy marketingu, badania marketingowe, rachunkowość finansowa, bazy danych.

W Szkole Głównej Handlowej badaniu poddano łącznie 50 studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, kształcących się na magisterskich studiach kierunku zarządzanie, przy czym dla zachowania porównywalności wyników, studenci proszeni byli o udzielanie odpowiedzi w ankiecie w odniesieniu do studiów pierwszego stopnia. Ze względu na indywidualny tok studiów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie badani studenci mogli zaliczyć już następujące przedmioty: przedsiębiorczość, zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne, zarządzanie procesami, zarządzanie logistyczne.

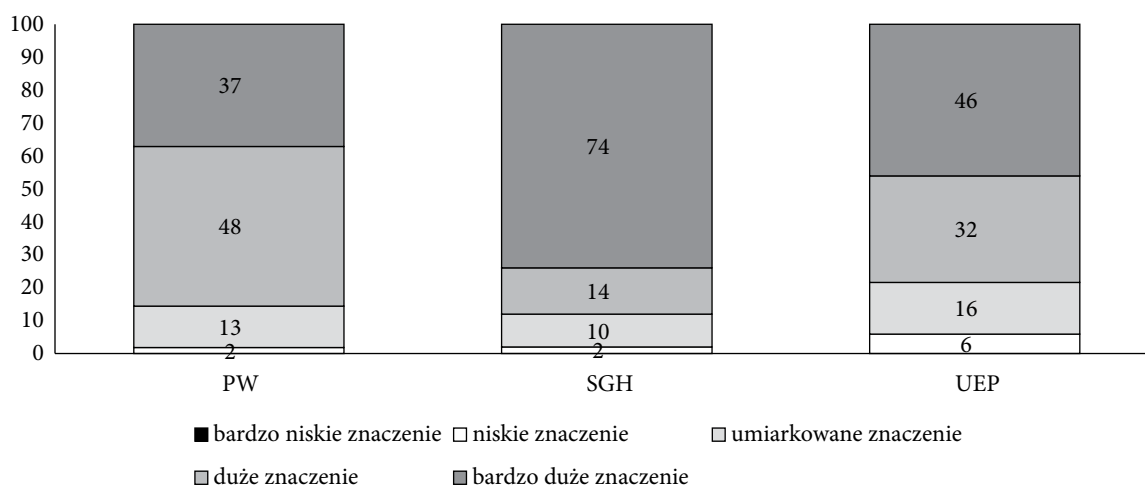
Na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu badaniem zasadniczym objętych zostało 102 studentów zarówno studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych pierwszego oraz drugiego stopnia z kierunku zarządzanie.

Metoda doboru próby miała charakter nielosowy. Osiągnięte wyniki nie mają charakteru reprezentatywnego i można je potraktować jako sondażowe, przybliżające do rozwiązania postawionego problemu badawczego. Struktura próby badawczej odbiega od struktury populacji, z tego względu uzyskane w postępowaniu badawczym wyniki nie mogą stanowić podstawy do uogólnienia otrzymanych wyników na całą populację studentów badanych uczelni, jednakże mogą wskazywać pewne tendencje w oczekiwaniach edukacyjnych studentów w zakresie nauk o zarządzaniu i stanowić podstawę do kontynuacji dalszych badań w tym zakresie.

Instrumentem badawczym był kwestionariusz, który studenci wypełniali bezpośrednio na zajęciach (PW i SGH) lub częściowo podczas zajęć, a częściowo przesyłali w formie elektronicznej (UEP).

3. Prezentacja wyników postępowania badawczego nad oczekiwaniami edukacyjnymi studentów w zakresie nauk o zarządzaniu

Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że studenci przypisują duże znaczenie przedmiotom z obszaru nauk o zarządzaniu (51% maksymalnego poziomu wskazań)³ (rysunek 1). Dokonując oceny poziomu posiadanej wiedzy ze wskazanych w kwestionariuszu badawczym przedmiotów, studenci deklarowali najczęściej, że wiedza z zakresu zarządzania, jaką posiadają, jest na poziomie dobrym (24% maksymalnego poziomu wskazań).



Rysunek 1. Znaczenie wiedzy, umiejętności i kompetencji z obszaru nauk o zarządzaniu (w %), n = 208

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

W grupie przedmiotów, z których studenci najwyżej ocenili poziom posiadanej wiedzy, zidentyfikowano zarządzanie marketingiem oraz przedsiębiorczość (35,1% oraz 32,4% maksymalnego poziomu wskazań). Przedmiotami ocenionymi najniżej są zarządzanie publiczne i zarządzanie organizacjami non profit (20% oraz 19% maksymalnego poziomu wskazań).

Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać należy w specyfice tych przedmiotów, a przede wszystkim (według indywidualnych opinii respondentów) w percepcyjnym poziomie ich trudności. Otrzymane

³ Wszędzie w artykule, gdzie wskazywana jest wartość maksymalnego poziomu wskazań, odpowiedzi odnosi się ona do oceny siły natężenia badanego zjawiska stanowiącego procent wszystkich odpowiedzi określających każdą z sił wpływu z osobna z uwzględnieniem wszystkich zmiennych (tzw. procent w kolumnie).

^w Wysoki odsetek wskazań na bardzo duże znaczenie wiedzy z zarządzania przez studentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie należy tłumaczyć doбором próby w tej uczelni, gdzie większość badanych kształciło się na kierunku zarządzanie.

wyniki wskazują, że z jednej strony poziom kształcenia jest często w najlepszych uczelniach wynikiem wysokiego poziomu badań naukowych, a z drugiej – potwierdzają wysoką pozycję rankingową badanych jednostek.

W dalszej fazie badania poproszono studentów o dokonanie oceny poziomu posiadanych umiejętności z obszaru nauk o zarządzaniu. Poziom posiadanych umiejętności porównano w grupach wydzielonych ze względu na rodzaj działań konstytuujących proces zarządzania w ujęciu funkcjonalnym.

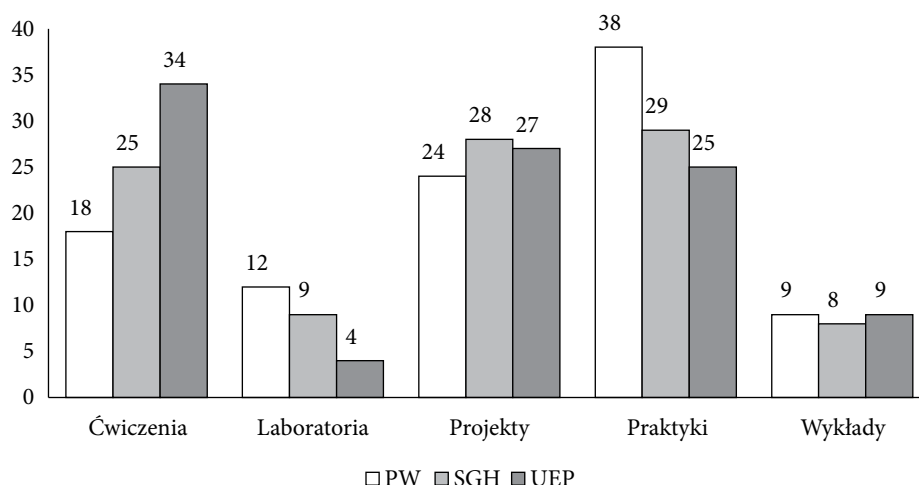
Postępowanie badawcze wykazało, że najwyższy poziom umiejętności odczuwają studenci badanych uczelni odpowiednio w obszarze funkcji: organizowania (46% maksymalnego poziomu wskazań) oraz planowania (36% maksymalnego poziomu wskazań). Zdaniem respondentów, mają najniższy poziom umiejętności z zakresu funkcji przewodzenia (29% maksymalnego poziomu wskazań) i kontrolowania (21% maksymalnego poziomu wskazań). Warto podkreślić, że wszyscy biorący udział w postępowaniu badawczym studenci wskazali, że umiejętnościami z zakresu planowania, które w najwyższym stopniu opanowali, są umiejętności podejmowania decyzji oraz planowania czasu pracy (około 42% maksymalnego poziomu wskazań). Uzyskane wyniki mogą sugerować, że w badanych uczelniach zakres wiedzy obejmującej wszystkie funkcje zarządzania nie jest w jednakowym stopniu kształcony, przez co pojawia się wskazana luka w umiejętnościach. Należy jednak pamiętać, że uzyskane odpowiedzi są jedynie subiektywną oceną studentów, która nie musi być zgodna ze strukturą programów studiów. Ponadto zagadnienia związane z przewodzeniem i kontrolowaniem stanowią największe wyzwanie dla menedżerów i są jednym z trudniejszych obszarów ich pracy. Badania wskazują na fakt niedostatecznej wiedzy w zakresie wcześniej wymienionych umiejętności, co powinno być uwzględnione podczas doskonalenia procesu dydaktycznego. Odnosząc się do kompetencji z obszaru nauk o zarządzaniu, należy wskazać, że zgodnie z otrzymanymi wynikami postępowania badawczego kompetencją, którą w najmniejszym stopniu zdobyli studenci, jest sztuka wystąpień i prezentacji (12,5% maksymalnego poziomu wskazań). Za kompetencję, którą respondenci opanowali w najwyższym stopniu uznano pracę zespołową (24% maksymalnego poziomu wskazań). Otrzymane wyniki wskazują na wysoki poziom pozyskania i opanowania wszystkich predefiniowanych w kwestionariuszu ankietowym kompetencji z zakresu nauk o zarządzaniu. Jednakże dostrzegalna jest dysproporcja zawiązująca się w ocenie kompetencji społecznych i kompetencji osobistych. Taki rozkład odpowiedzi może świadczyć z jednej strony o niedocenieniu przez twórców programów potrzeby rozwoju tych kompetencji, a z drugiej – wskazywać na ich przekonanie o potrzebie rozwijania tych cech samodzielnie przez studentów.

W celu poznania niespełnionych przez uczelnie oczekiwań edukacyjnych studentów z zakresu zarządzania postawiono w ankiecie stosowne pytanie otwarte. Nie zdecydowano się na wykorzystanie półotwartego pytania z listą wyróżnionych obszarów wiedzy, aby nie sugerować odpowiedzi i tym samym nie narazić się na utratę ciekawych propozycji. Niestety, taka forma pytania sprawiła, że uzyskano stosunkowo mało odpowiedzi charakteryzujących się dość dużym zróżnicowaniem. Wśród najczęściej wskazywanych przez studentów obszarów wiedzy, której oczekują studenci od uczelni, wymienia się prowadzenie własnego przedsiębiorstwa, pozyskiwanie funduszy na rozwój biznesu (zwłaszcza ze środków UE), zarządzanie zmianą oraz najnowsze trendy w zarządzaniu.

Uzyskane wyniki nie pozwalają jednoznacznie określić skali rozbieżności oczekiwań studentów i oferty uczelni, jednak w pewnym zakresie pokazują opóźnienie programów nauczania w stosunku do dzisiejszych potrzeb rynku. Także na tym polu panują mody (np. projekty unijne, zarządzanie zmianą), na które uczelnie muszą być gotowe odpowiedzieć. Zapewne bardziej wyraźne różnice wskazałoby studenci wyższych lat, a także „świeżo upieczeni” absolwenci, których wiedzę zweryfikowałyby pierwsze lata pracy zawodowej. Bardziej zdecydowane oczekiwania badani studenci wyrazili co do formy i charakteru zajęć dydaktycznych

W kwestionariuszu ankietowym wyodrębniono pięć rodzajów form zajęć, w odniesieniu do których respondenci zostali poproszeni o wskazanie tych, które, ich zdaniem, pozwalają w najlepszy sposób zapewnić skuteczne przyswajanie wiedzy i pozyskać umiejętności z obszaru nauk o zarządzaniu (rysunek 2).

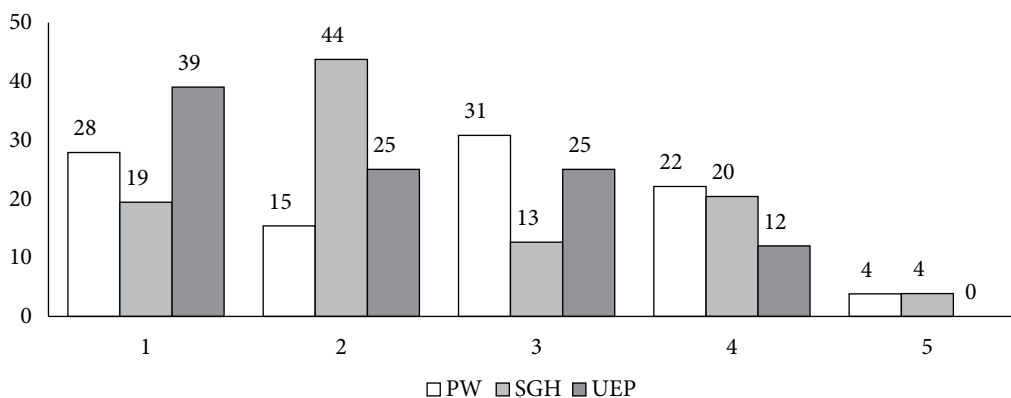
Postępowanie badawcze wykazało, że najbardziej pożądaną formą zajęć są praktyki (31% wskazań)⁴. Za równie skuteczne i atrakcyjne formy zajęć studenci uznali ćwiczenia i projekty, uzasadniając przy tym, że zajęcia prowadzone w tej konwencji są zdecydowanie bardziej interaktywne niż inne, dzięki czemu angażują i zachęcają do pracy oraz głębszych refleksji większą część grupy. Wśród najmniej skutecznych form zajęć, zapewne z uwagi na ich statyczność, znalazły się wykłady oraz laboratoria (odpowiednio 9% oraz 8% wskazań).



Rysunek 2. Preferowane formy zajęć z przedmiotów z obszaru nauk o zarządzaniu (w %), n = 208

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

W dalszej kolejności postępowania badawczego skupiono się na oczekiwaniach studentów względem sposobu przekazywania wiedzy. Określone w poprzednim punkcie preferencje, dotyczące formy zajęć, zostały potwierdzone w odpowiedziach na kolejne pytanie, odnoszące się do wskazania przez studentów najbardziej efektywnych metod prowadzenia zajęć (rysunek 3). Wśród najczęściej wskazywanych metod są metody praktyczne: jednodniowe wycieczki do przedsiębiorstw w celu poznania specyfiki zarządzania w tych jednostkach (29% wskazań), *case study* (28% wskazań), metody problemowe: konwersatorium (18% wskazań) oraz metody podające: prezentacje (23% wskazań) oraz analiza literatury (3% wskazań)⁵.



1 – jednodniowe wizyty w przedsiębiorstwach; 2 – *case study*; 3 – prezentacje; 4 – konwersatorium; 5 – analiza literatury

Rysunek 3. Najbardziej efektywne sposoby przekazywania wiedzy z przedmiotów z obszaru nauk o zarządzaniu (w %), n = 208

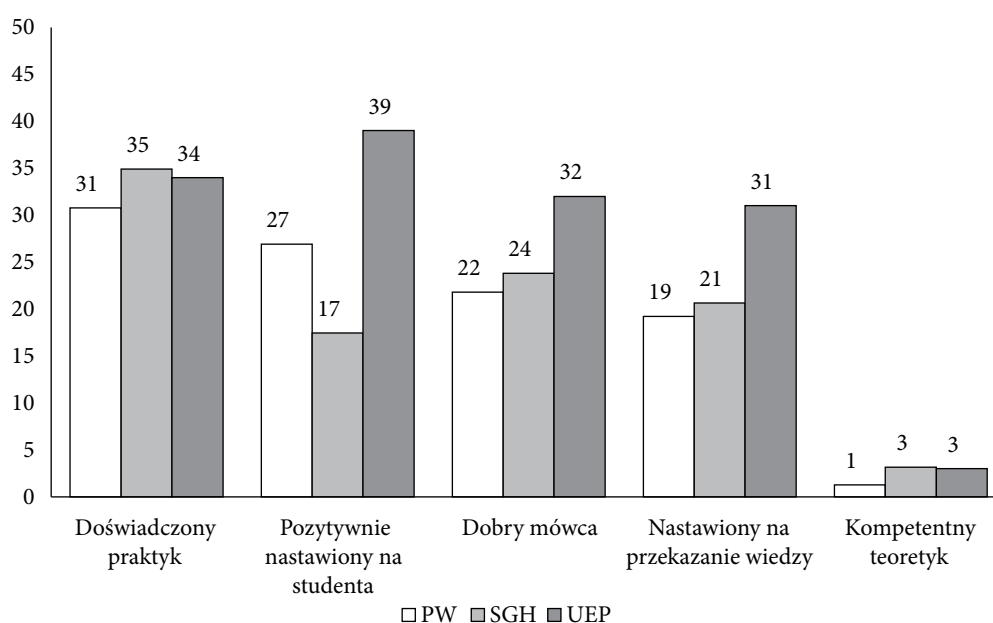
Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

⁴ Ponieważ większość badanych stanowili studenci kształcący się na stacjonarnych studiach pierwszego stopnia, należy przypuszczać, że większość badanych nie posiada żadnego doświadczenia zawodowego.

⁵ Podziału metod dokonano na podstawie [6].

Efekt procesu kształcenia zależy w znacznej mierze od doboru form i metod kształcenia. Interdyscyplinarność i złożoność problematyki z zakresu zarządzania wymusza konieczność szczególnie starannego planowania procesu dydaktycznego. Zdaniem studentów, w edukacji z zakresu zarządzania powinny dominować aktywne metody nauczania, ponieważ pobudzają one aktywność studentów, umożliwiając jednocześnie rozwijanie kreatywnego myślenia i wykształcenie umiejętności samodzielnego oraz grupowego rozwiązywania problemów i pracy w zespole. Należy jednak podkreślić, że dostępne metody nauczania, ze względu na zapewnienie przez nie różnych efektów kształcenia w kontekście zarządzania nie należy traktować w kategoriach alternatyw, lecz w kategoriach wzajemnie uzupełniających się charakterystyk. Jedną z wybranych metod można mieć charakter dominujący, jednakże powinna być wspomagana i dopełniana przez inne, dzięki czemu możliwe będzie zapewnienie wysokiej jakości kształcenia studentów uczelni wyższych.

W konsekwencji z powyższych rozważań wynika, że efektywność procesu nauczania zależy zarówno od treści programowych przekazywanych w procesie nauczania, jak i sposobu w jaki owa wiedza jest przekazywana. Ponadto analiza wyników postępowania badawczego nad pożądanymi cechami charakterystycznymi dobrze prowadzonych zajęć pozwala na wyprowadzenie wniosku, że osobowość oraz kompetencje wykładowcy mają istotny wpływ na jakość procesu dydaktycznego. W kwestionariuszu ankietowym zapytano studentów, jakie w ich odczuciu cechy i zachowania prowadzących zajęcia pozwalają zapewnić efekty kształcenia w zakresie nauk o zarządzaniu niezbędne dla skutecznego menedżera we współczesnej gospodarce. Otrzymane wyniki postępowania badawczego jednoznacznie wskazują, że studenci badanych uczelni najwyższą wagę przypisują osobistym doświadczeniom zawodowym osób prowadzących zajęcia (34% wskazań) (rysunek 4). Blisko 28% badanych, wskazało, że w procesie dydaktycznym bardzo ważne są: pozytywne nastawienie na studenta, umiejętność i swoboda wypowiedzi oraz zaangażowanie w przekazywanie wiedzy. Najrzadziej wskazywano na potrzebę posiadania kompetencji teoretycznych przez prowadzących zajęcia, traktując ten aspekt jako *condicio sine qua non*, żeby pracować na uczelni bądź piastować stanowisko kierownicze w przedsiębiorstwie (nieco ponad 2%). Umiejętność prowadzenia zajęć w interesujący i przystępny sposób jest ważniejszą cechą wykładowcy, aniżeli jego zasób wiedzy. Jednakże cechą, która nie została wymieniona w kafeterii odpowiedzi, a którą sami studenci wymieniali jako pożądaną, jest prowadzenie zajęć z pasją. Według badanych tylko osoba, która wykonuje swoją pracę z pasją i zaangażowaniem, może zainteresować studentów nawet z pozoru mało atrakcyjnym przedmiotem.



Rysunek 4. Zbiór cech charakterystycznych dla dobrego prowadzącego zajęcia z obszaru nauk o zarządzaniu (w %), $n = 208$

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Poziom prowadzenia zajęć akademickich ma ogromne znaczenie i przełożenie na jakość całego procesu studiowania. W celu stworzenia warunków odpowiednich do zdobywania wiedzy przez studentów oraz przygotowania procesu edukacyjnego pod względem dydaktycznym ważne jest uwzględnienie całego zbioru cech charakterystycznych dla dobrego prowadzącego zajęcia z obszaru nauk o zarządzaniu. Udział w zajęciach dydaktycznych i jakość ich prowadzenia jest bowiem punktem wyjścia do innych rodzajów aktywności studiowania, podstawą pracy własnej w domu, w bibliotece, udziału w fakultatywnych zajęciach, wykładach otwartych, uczestniczenia w kołach i seminariach naukowych. Jakość dydaktyki zarówno pod względem merytorycznym, jak i metodycznym oraz relacje interpersonalne z wykładowcami kształtują kierunki rozwoju studenta w ramach profilu kompetencji, jakie powinien uzyskać w trakcie studiów.

Podsumowanie

Artykuł niniejszy przynosi częściową odpowiedź na postawiony główny problem badawczy, który brzmiał: Jakie są oczekiwania edukacyjne studentów w zakresie nauk o zarządzaniu?. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że studenci przede wszystkim oczekują, aby proces dydaktyczny miał bardzo silny związek z praktyką, z rzeczywistością gospodarczą. Potwierdzają to uzyskane odpowiedzi, które jako najbardziej preferowane formy prowadzenia zajęć wskazują praktyki oraz ćwiczenia i projekty. Wśród najczęściej wskazywanych sposobów przekazywania wiedzy są również metody praktyczne: jednodniowe wycieczki do przedsiębiorstw oraz *case study*. Cechą wykładowcy, która została wskazana jako najbardziej preferowana, jest „doświadczony praktyk”.

Tak dość jednoznacznie sformułowane oczekiwania studentów wymusić powinny na uczelniach określone działania przyczyniające się do zwiększenia nacisku na praktyczny aspekt przekazywanej wiedzy, kształtowanych umiejętności i kompetencji. Wśród szerokiej gamy możliwych inicjatyw wskazać można na: zwiększenie roli pracodawców w kształtowaniu treści i programów studiów, zwiększenie udziału w procesie dydaktycznym osób z doświadczeniem praktycznym (wydaje się, że idealnym modelem jest nauczyciel akademicki, który równocześnie aktywnie uczestniczy w życiu gospodarczym), zwiększenie udziału i polepszenie organizacji praktyk jako formy zdobywania wiedzy, „wypożyczenie” każdego przedmiotu w praktyczne ćwiczenia lub laboratoria. Ponadto uczelnie muszą więcej inwestować w doskonalenie procesu nauczania. Inwestycje powinny być ukierunkowane zarówno w rozwój kadry naukowo-dydaktycznej, jak i w nowoczesne narzędzia dydaktyczne. Student przyszłości, wychowany na komputerach i smartfonach będzie jeszcze w większym stopniu oczekiwał w pełni z informatyzowanego przebiegu zajęć dydaktycznych.

Z pewnością jednym z wyróżników nauk o zarządzaniu jest ich niezwykle silny związek z praktyką. Zdają sobie z tego sprawę studenci, oczekując od uczelni możliwie najlepszego, praktycznego przygotowania do przyszłej pracy zawodowej. Czy w równie dużym stopniu zdają sobie z tego faktu sprawę twórcy i realizatorzy programów nauczania? – to pytanie, które może być przedmiotem dalszych refleksji.

Bibliografia

1. Badanie rynku na potrzeby projektu *Od diagnozy do prognozy – potrzeby gospodarki a jakość kapitału ludzkiego w województwie świętokrzyskim*, Raport cząstkowy z III etapu: t. 5, Określenie stanu kompetencji i potrzeb rozwojowych/kompetencyjnych studentów ostatnich kierunków uczelni i szkół wyższych w regionie, Konsorcjum profile – ARC Rynek i Opinia, czerwiec 2010.
2. Konarzewska-Gubała E., Romanowska M., Banaszyk P., *Przykładowy zbiór efektów kształcenia na studiach I stopnia dla kierunku zarządzanie*, http://ue.poznan.pl/data/upload/articles_download/2007/20131010/ [dostęp: styczeń 2014].
3. Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów, Deloitte, kwiecień 2011.
4. Ramy Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, ISBN: 978-83-921765-5-8.

5. Raport Badanie studentów, IV edycja 2012, Conquest Consulting, <http://www.badaniestudentow.pl/wyniki/> [dostęp: styczeń 2014].
6. Szlosek F. (1995), *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Wydawnictwo ITE, Radom.
7. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. 2011, nr 84, poz. 455.
8. Walczak W. (2013), *Kształcenie z zakresu nauk o zarządzaniu – uwarunkowania i specyfika kierunku studiów*, E-mentor, nr 2.

Katarzyna Gadomska-Lila

Uniwersytet Szczeciński

ROLA PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PROCESIE DOPASOWANIA ORGANIZACYJNEGO

Streszczenie: W dobie narastającej niepewności, z jaką przychodzi mierzyć się współczesnym przedsiębiorstwom, zagadnienie dopasowania organizacyjnego nabiera coraz większego znaczenia zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i w praktyce zarządzania. Wzajemne dopasowanie elementów przedsiębiorstwa wpływa na postawy i zachowania pracowników, zwłaszcza na satysfakcję, zaangażowanie, wydajność pracy, a przez to na wyniki ekonomiczne firm. Powstaje zatem potrzeba określenia sposobów zarządzania, w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiających kształtowanie dopasowania organizacyjnego. Celem artykułu jest wykazanie znaczenia dopasowania dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw oraz roli praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w tym procesie. Źródło prezentowanych wniosków stanowią wyniki badań własnych. Osiągnięte rezultaty badawcze potwierdzają znaczenie dopasowania i wskazują, istotne z punktu widzenia kształtowania dopasowania, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: dopasowanie organizacyjne, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, postawy i zachowania pracowników, wyniki działania przedsiębiorstw.

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN THE ORGANIZATIONAL ALIGNMENT PROCESS

Abstract: In a time when enterprises need to face ever increasing uncertainty, the concept of organizational alignment is gaining in importance, both in the theory and practice of management. Fit of different parts of an enterprise influences the attitudes and behaviors of employees, mostly their satisfaction, involvement and effectiveness thus affecting economic performance of the enterprise. For this reason a need arises to define new ways of management, especially human resources management, which will promote organizational alignment. The aim of the article is to demonstrate the importance of organizational alignment for efficient functioning of enterprises and the role of HR practices in that process. Conclusions presented in this paper are based on the evidence from research. Empirical results confirm the significance of organizational alignment and point to a group of HR practices important to organizational alignment.

Keywords: organizational alignment, human resources management practices, attitudes and behaviors of employees, enterprise performance.

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany uwarunkowań funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i konieczność sprostanienia narastającej niepewności, którą A.K. Koźmiński nazywa „uogólnioną niepewnością” [9, s. 7], każą zwrócić uwagę na działania, które wpłyną pozytywnie na potencjał pracy i umożliwią rozwój kapitału ludzkiego. Przeciwwagę dla narastającej dynamiki i nieprzewidywalności zjawisk, często prowadzących do zmiany koncepcji działania przedsiębiorstwa i sposobów jej realizacji, budzących niepewność pracowników co do właściwych sposobów postępowania, może stanowić dopasowanie organizacyjne, zwłaszcza

w wymiarze społecznym. Pozwala ono zintegrować podstawowe obszary wewnątrz przedsiębiorstwa tak, aby strategia, kluczowe wartości oraz system zarządzania zasobami ludzkimi były ze sobą spójne, co pozwoli osiągnąć pewien stopień przewidywalności, swego rodzaju porządku i ukierunkuje działania pracowników. Pytanie o wzajemne dopasowanie strategii, kultury organizacyjnej i systemu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) skłania do refleksji, jaki jest główny powód istnienia przedsiębiorstwa, jakie są jego kluczowe wartości, jakie cele zamierza realizować i czy stosowane praktyki zarządzania ludźmi korespondują z nimi, umożliwiając jednocześnie ich sprawną realizację. Pomimo rosnącego zainteresowania zarządzaniem zasobami ludzkimi, zwłaszcza w aspekcie strategicznym oraz wzrastającej liczby badań w tym zakresie [zob. m.in. 2; 12], rozumienie wzajemnych oddziaływań między systemem zarządzania zasobami ludzkimi, kulturą organizacyjną i strategią nadal jest ograniczone. Otwarte pozostają pytania o ich wzajemne związki oraz wpływ na postawy i zachowania pracowników, a także wyniki przedsiębiorstw i wreszcie o sposoby kształtowania wzajemnego dopasowania tych elementów. Celem artykułu jest wykazanie znaczenia dopasowania organizacyjnego dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw oraz roli praktyk i zarządzania zasobami ludzkimi w tym procesie. Źródło prezentowanych wniosków stanowią wyniki badań własnych, odnoszące się do wpływu dopasowania na postawy i zachowania pracowników, w szczególności na satysfakcję, zaangażowanie i wydajność, a przez to na wyniki działania przedsiębiorstw.

1. Dopasowanie organizacyjne i jego znaczenie

Koncepcja dopasowania organizacyjnego bazuje na założeniu, że aby osiągnąć efektywność, każda część lub element organizacji muszą być kształtowane i ustrukturalizowane w odpowiedni sposób, dopasowany do pozostałych [13, s. 45]. Takie rozumienie dopasowania ma swoje źródło w podejściu systemowym oraz w teorii sytuacyjnej, która stanowi jego swoistą kontynuację. Punktem wyjścia jest uznanie organizacji za system (zbiór elementów posiadających właściwości, przy czym elementy te poprzez różne zależności są ze sobą powiązane [18, s. 35]), ze wszystkimi tego konsekwencjami, włączając charakterystyczne atrybuty, tj. rozmyślność, koherentność, homeostazę itp. [zob. 1]. Utrzymanie łączności między poszczególnymi elementami systemu wymaga zapewnienia minimalnego stopnia spójności, jednak przy założeniu, że wzajemne związki elementów systemu (wewnętrzne) muszą być silniejsze niż ich związki z elementami otoczenia (zewnętrzne) [10, s. 42; 17, s. 291–292]. R. Krupski podkreśla, że podejście systemowe zwróciło uwagę na wewnętrzną sferę organizacji i stworzyło nowe możliwości badania w ujęciu dynamicznym związków wszystkich podstawowych podsystemów [11, s. 241], gdyż jak stwierdzają Nadler i Tushman, to nie poszczególne elementy są najważniejsze, a charakter interakcji między nimi [13].

Dopasowanie może być zatem analizowane na różnych płaszczyznach – najczęściej wskazuje się na dopasowanie zewnętrzne, odnoszące się do wzajemnych relacji między otoczeniem przedsiębiorstwa a strategią jego działania oraz dopasowanie wewnętrzne (w tym horyzontalne i wertykalne), odnoszące się do elementów przedsiębiorstwa i ich wzajemnych powiązań [8, s. 505]. W kontekście rozwoju kapitału ludzkiego, szczególną rolę spełnia dopasowanie wewnętrzne, odnoszące się zwłaszcza do podsystemu społecznego. Z tego względu autorka przyjmuje, że dopasowanie to stopień, w jakim wartości organizacji wspierają realizację strategii oraz kształtują pożądane postawy i zachowania pracowników dzięki celowo dobranym praktykom zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy ono wzajemnego skonfigurowania poszczególnych elementów i stanowi efekt świadomego procesu, który wymaga zaangażowania na wszystkich poziomach organizacji. Dopasowanie sprawia, że poszczególne elementy wzajemnie się uzupełniają, dzięki czemu organizacja jako całość synchronizuje, a przez to optymalizuje swoje działania. Przejawia się to w podejmowaniu spójnych decyzji w różnych obszarach i na różnych poziomach organizacji, co zapewnia większą konsekwencję w działaniu i czyni działania bardziej przewidywalnymi. W takiej organizacji pracownicy otrzymują spójne sygnały dotyczące polityki firmy, stosowanych systemów zarządzania, formułowanych względem nich oczekiwań itp., a dzięki temu mają większe poczucie uporządkowania, konsekwencji i przewidywalności.

W dzisiejszych czasach, charakteryzujących się dynamicznymi zmianami otoczenia, integracja wewnątrz przedsiębiorstwa jest szczególnie pożądana. Wzajemna zgodność stosowanych praktyk zarządzania oraz konsekwencja stosowania określonych reguł i narzędzi zapewniają pewną przewidywalność działań i są wysoko cenione przez pracowników. Umożliwia to skuteczne kształtowanie pożądaných postaw oraz zachowań i wpływa na zrealizowanie wyznaczonych zadań, a dzięki temu osiągnięcie założonych celów. Brak dopasowania poszczególnych elementów i konkretnych związanych z nimi praktyk powoduje, że pracownicy mają trudność z identyfikacją prawidłowych wzorców. Dysonans z tym związany znajduje wyraz w ich postawach i zachowaniach. Sprzeczne sygnały, jakie do nich docierają, budzą wątpliwości co do sposobu postępowania, osłabiają motywację, a w konsekwencji skutkują spadkiem satysfakcji, zaangażowania i wydajności, co może przełożyć się również na wyższą absencję i fluktuację zatrudnienia. Efekty takich procesów są widoczne w wynikach osiągniętych przez przedsiębiorstwo i przekładają się na jego pozycję na rynku.

2. Rola zarządzania zasobami ludzkimi

Istotną rolę zasobów ludzkich szczególnie podkreślano w zasobowej teorii przedsiębiorstwa [zob. m.in. 16], zgodnie z którą źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jest posiadanie unikatowych, trudnych do imitacji zasobów (zdaniem J. Barney'a zasoby te stanowi przede wszystkim kapitał ludzki) oraz ich niepowtarzalna konfiguracja [3, s. 99–120]. Właściwe wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach może stworzyć „przewagę zasobów ludzkich”, na którą składają się: przewaga kapitału ludzkiego, czyli stosowanie i doskonalenie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na wszystkich etapach procesu kadrowego (dobór, ocena, motywowanie, rozwój) oraz przewaga procesów organizacyjnych w postaci skutecznej implementacji rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi [5, s. 22]. Stosowane na różnych etapach procesu kadrowego praktyki ZZL, w rozumieniu zarówno formalnych, jak i nieformalnych, zwyczajowo stosowanych w organizacjach sposobów i metod zarządzania ludźmi, powinny być ze sobą spójne. Ludzie mają bowiem potrzebę postępowania w sposób konsekwentny i dlatego cenią logiczne i konsekwentne rozwiązania. Z badań przeprowadzonych przez B.E. Beckera, M.A. Huselida i D. Ulricha wynika, że firmy o bardziej efektywnych systemach zarządzania zasobami ludzkimi, w których widoczna jest spójność stosowanych praktyk ZZL, funkcjonują znacznie lepiej niż inne [4, s. 12], a J.E. Delery potwierdził, że rezultatem takiego dopasowania jest wysoka efektywność organizacyjna [6, s. 289–309].

Dobór praktyk zarządzania zasobami ludzkimi może mieć kluczowe znaczenie dla kształtowania dopasowania strategii, kultury organizacyjnej i systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki badań Ch.A. O'Reilly'ego i J. Pfeffera dowodzą, że przedsiębiorstwa, które znalazły unikatowe metody łączenia trzech opisanych elementów osiągają przewagę, której konkurenci nie są w stanie nadrobić [14, s. 15]. Również A. Pochtowski wskazuje, że zapewnienie spójności między strategią, strukturą, kulturą firmy i zarządzaniem zasobami ludzkimi jest jednym z najistotniejszych warunków efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim oraz pośrednio zarządzania całym przedsiębiorstwem [15, s. 45]. Różne strategie przedsiębiorstwa opierają się bowiem na różnych wartościach i wymagają różnych zachowań pracowników. Ważny staje się zatem dobór odpowiednich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwiłyby kształtowanie zachowań pożądaných z punktu widzenia strategicznych celów przedsiębiorstwa i jego kluczowych wartości.

3. Wyniki badań nad dopasowaniem organizacyjnym

Zagadnienie dopasowania strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi stanowiło przedmiot badań empirycznych, zrealizowanych w średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa zachodniopomorskiego, prowadzonych od czerwca 2012 r. do stycznia 2013 r. Narzędzie

badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankietowy, który ze względu na przedmiot badań oraz charakter zawartych pytań skierowano w każdej firmie do dwóch osób: głównego decydenta (prezes, dyrektor generalny itp.) oraz osoby odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi (dyrektor personalny, specjalista ds. zasobów ludzkich itp.). W badaniach wzięło udział 76 podmiotów. Podjętą problematykę charakteryzowała duża złożoność, stąd też przeprowadzono również badania pogłębione zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, przy wykorzystaniu narzędzi w postaci ankiet i wywiadów oraz analiz udostępnionej dokumentacji. Badania rozszerzone zrealizowano w trzech przedsiębiorstwach, na łącznej grupie ponad 250 pracowników różnych szczebli.

Analizy statystyczne z zastosowaniem modelowania równań strukturalnych potwierdziły, że wzajemne dopasowanie strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na postawy i zachowania pracowników – satysfakcję, zaangażowanie i wydajność, a przez to na wyniki firmy – przychody ogółem, rentowność sprzedaży oraz zysk netto¹. Potwierdzone zostały również przypuszczenia o znaczeniu praktyk i zarządzania zasobami ludzkimi w tym procesie. Szczegółowa analiza stosowanych metod wskazanych przez osoby odpowiedzialne za obszar zarządzania zasobami ludzkimi (kwestionariusze wypełnione przez tę grupę pracowników otrzymano z 70 podmiotów) wykazała, że w szczególności na poziom satysfakcji pracowników, ich zaangażowanie i wydajność, a przez to na przychody firmy ogółem, rentowność sprzedaży oraz zysk netto, wpływają praktyki stosowane w obszarze związanym z motywowaniem i rozwojem pracowników. Analizy korelacji – z wykorzystaniem współczynnika korelacji rang Spearmana potwierdziły, że istnieją istotne statystycznie zależności między wspomnianymi praktykami a realizacją strategii, umacnianiem kluczowych wartości firmy oraz kształtowaniem pożądanych, z punktu widzenia osiągania celów strategicznych, postaw i zachowań pracowników. Otrzymane w tym zakresie wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

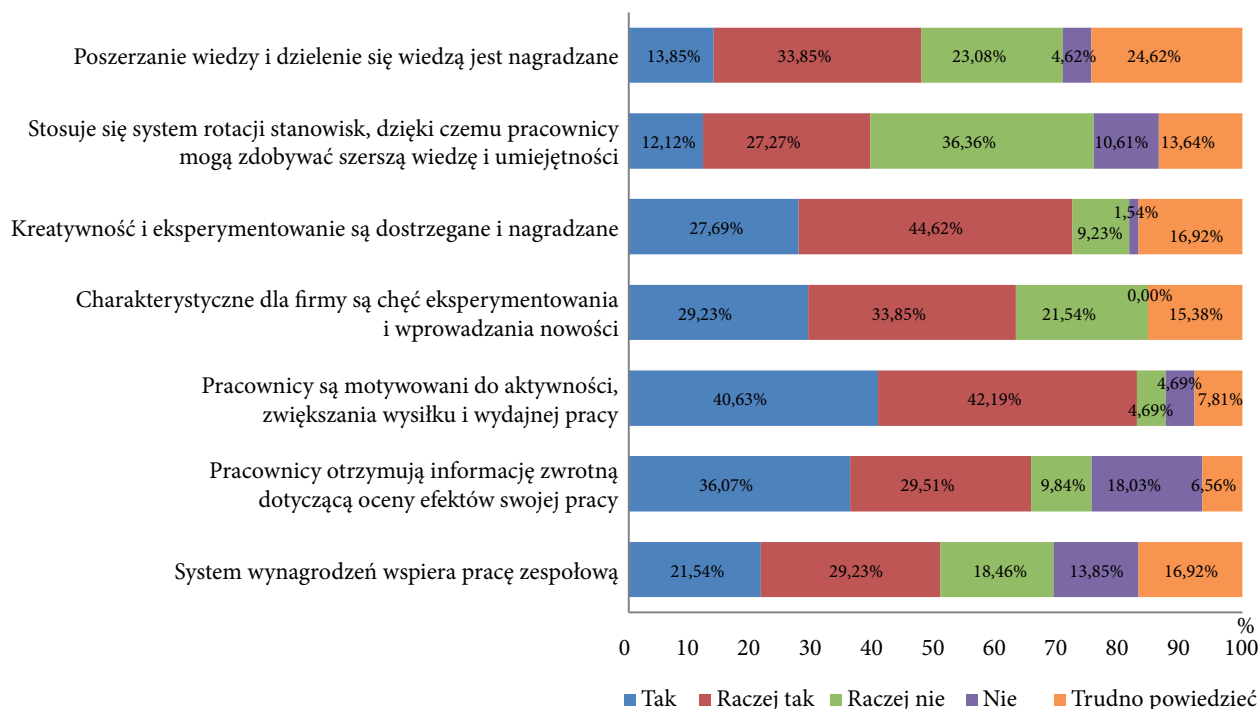
Tabela 1. Wybrane zależności między poszczególnymi zmiennymi ustalone na podstawie korelacji rang Spearmana (N = 70; istotne z $p < 0,05$)

Zmienne	Umożliwianie realizacji strategii	Umacnianie wartości ważnych dla realizacji strategii	Rozwijanie postaw i zachowań ważnych dla osiągnięcia celów strategicznych
Poszerzanie wiedzy i dzielenie się wiedzą jest nagradzane	0,49	0,38	0,46
Stosuje się system rotacji stanowisk, dzięki czemu pracownicy mogą zdobywać szerszą wiedzę i umiejętności, wykraczając poza wymagania własnego stanowiska pracy	0,41	0,35	0,51
Kreatywność i eksperymentowanie są dostrzegane i nagradzane	0,33	0,23	0,35
Pracownicy są motywowani do aktywności, zwiększania wysiłku i wydajnej pracy	0,34	0,33	0,31
Pracownicy otrzymują informację zwrotną dotyczącą oceny wyników swojej pracy, dzięki czemu wiedzą co mają poprawić, doskonalić	0,35	0,41	0,46
System wynagrodzeń wspiera pracę zespołową	0,48	0,56	0,47

Stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju, poszerzania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności oraz tworzenia sposobności do ich praktycznego zastosowania, a także stosowanie zachęt i pobudzanie do określonych działań, takich jak współpraca czy kreatywność, ma wpływ na implementację strategii i umacnianie kultury organizacyjnej, a także na kształtowanie pożądanych postaw i zachowań pracowników. Zakres wykorzystania tych praktyk, mimo że mają one pozytywne konsekwencje w postaci większej satysfakcji pracowników, wyższego poziomu zaangażowania i wydajności, co następnie przekłada się na

¹ Szczegółowy opis wyników badań opublikowano w [7].

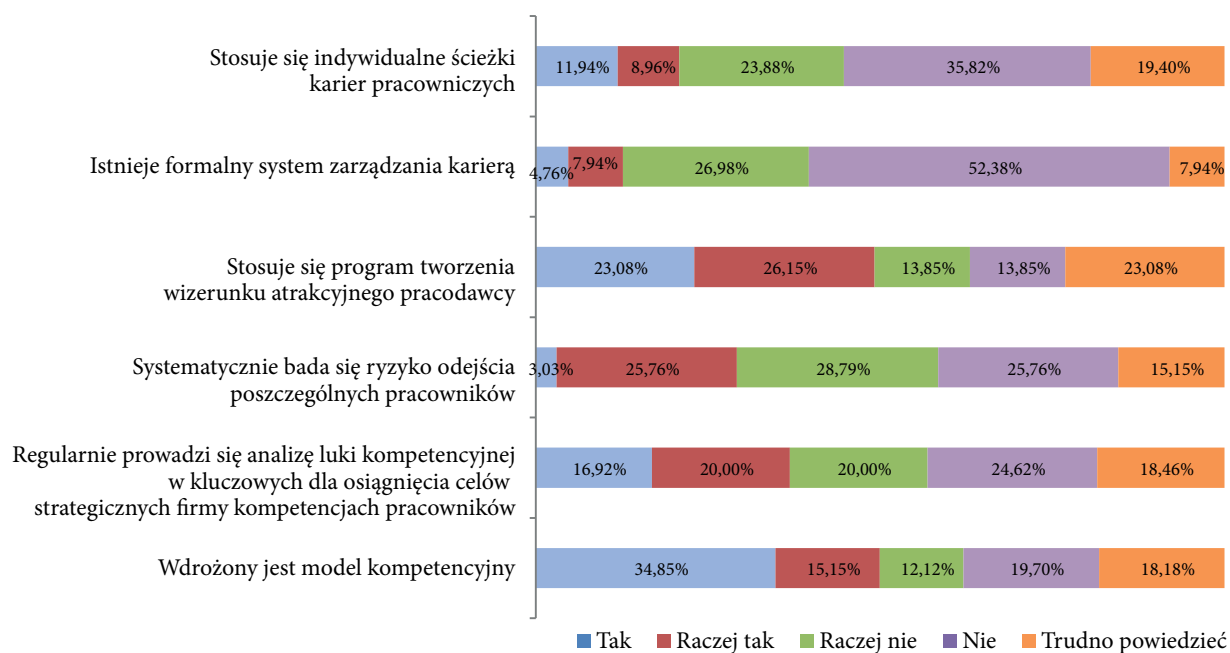
wyniki działania przedsiębiorstwa, nie jest jednak powszechny (rysunek 1). Najwyższa aktywność jest widoczna w tej sferze, która wiąże się z zabezpieczeniem dobrych wyników pracy, zwłaszcza motywowaniem do większej wydajności, lecz nie tylko w znaczeniu ilościowym, ale także jakościowym, dzięki zapewnieniu informacji zwrotnej, co pozwala doskonalić osiągnięte wyniki. Biorąc jednak pod uwagę aspekt dzielenia się wiedzą czy pracy zespołowej, których znaczenie np. dla sprawnej implementacji większości metod zarządzania tak często się podkreśla, z badań wynika, że niespełna połowa przedsiębiorstw docenia i nagradza tego typu działania.



Rysunek 1. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi z obszaru motywacji i rozwoju

Liczba praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które mają istotny wpływ na realizację strategii, umacnianie wartości ważnych dla jej realizacji oraz kształtowanie postaw i zachowań pozwalających osiągnąć strategiczne cele, zidentyfikowanych w trakcie badań, jest znacznie większa (rysunek 2). W grupie tej znalazły się m.in. takie działania, jak: wdrożenie modelu kompetencyjnego i jego wykorzystywanie na różnych etapach procesu kadrowego, stosowanie programu umożliwiającego tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, transparentność systemu ocen i systemu motywacyjnego, ewaluacja stosowanych programów rozwojowych, powiązanie kierunku rozwoju pracowników z wynikami ocen okresowych, budowanie indywidualnych ścieżek karier itp. Przedsiębiorstwa, które charakteryzuje najwyższy stopień dopasowania organizacyjnego wdrożyły większość z tych praktyk. Wyniki badań wskazują jednak, że jest to stosunkowo mała grupa.

Wyłania się zatem ważny obszar związany z zarządzaniem kompetencjami pracowników, który zarówno osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, jak i menedżerowie z innych pionów, powinni właściwie zagospodarować. Dotyczy to zwłaszcza identyfikacji kluczowych dla realizacji strategii firmy kompetencji pracowników, które korespondowałyby z wartościami przedsiębiorstwa. Model kompetencyjny, którego posiadanie deklaruje połowa badanych podmiotów, powinien znaleźć zastosowanie na wszystkich etapach procesu kadrowego. Należy przypuszczać, że miałyby to pozytywny wpływ na kształtowanie ścieżek karier pracowników, zwłaszcza dzięki precyzowaniu konkretnych obszarów, w których pracownicy powinni się doskonalić, a także wpłynęłoby na lepszy odbiór przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Istotne jest przy tym, aby model ten okresowo rewidować pod kątem zgodności ze strategią i wartościami, w czym pomocna może się okazać analiza luki kompetencyjnej.



Rysunek 2. Zakres zastosowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi

Zasadniczy wniosek, jaki wyłania się z zaprezentowanej części badań, odnosi się zatem do konieczności budowania świadomości kadry zarządzającej, w tym osób odpowiedzialnych za obszar zasobów ludzkich, co do celowego projektowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanego na realizację strategii i podtrzymywanie wartości firmy, a nie podyktowanego potrzebami chwili, modą czy doraźnymi korzyściami. Wiąże się to z koniecznością analizowania stopnia zintegrowania stosowanych metod ZZL ze strategią i kulturą organizacyjną, a być może kwestionowania stosowanych rozwiązań w celu dostosowania do pozostałych elementów.

Podsumowanie

Zaprezentowane rozważania oraz wyniki badań empirycznych potwierdziły znaczenie dopasowania organizacyjnego dla sprawnego działania przedsiębiorstw. Wykazały, że dopasowanie wpływa na postawy i zachowania pracowników, a przez to na wyniki osiągnięte przez organizacje. Dzięki zrealizowanym badaniom ustalono również, że istotną rolę w procesie kształtowania dopasowania odgrywa praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Należy podkreślić, że podstawowymi obszarami, które jawią się jako kluczowe w perspektywie dopasowania organizacyjnego oraz poprawy sprawności działania przedsiębiorstwa, są etapy motywowania i rozwoju. Grupa praktyk ZZL z zakresu wymienionych obszarów ma istotny wpływ na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w szczególności pozwala kształtować pożądane z punktu widzenia strategii oraz wartości firmy, postawy i zachowania pracowników. Wyniki badań dostarczyły zatem ważnych spostrzeżeń dla kadry zarządzającej, chcącej zaprojektować skuteczny system zarządzania zasobami ludzkimi, oddziałujący pozytywnie na spójność społecznej sfery przedsiębiorstwa. Jest to tym bardziej istotne, że w zakresie wykorzystania poszczególnych metod ZZL w badanych przedsiębiorstwach istnieje znaczny potencjał.

Bibliografia

1. Ackoff R.L. (1973), *O systemie pojęć systemowych*, Prakseologia, nr 2.
2. Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
3. Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, no. 17(1).
4. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2002), *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Boxall P., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
6. Delery J.E. (1998), *Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research*, Human Resource Management Review, vol. 8, no. 3.
7. Gadomska-Lila K. (2013), *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
8. Kathuria R., Joshi M.P., Porth S.J. (2007), *Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future*, Management Decision, vol. 45, no. 3.
9. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
11. Krupski R. (2005), *Powrót do koncepcji systemowych*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
12. Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake B. (2009), *Strategic Human Resource Management: the Evolution of the Field*, Human Resource Management Review, no. 19.
13. Nadler D., Tushman M. (1980), *A Model for Diagnosing Organizational Behavior*, Organizational Dynamics, vol. 9.
14. O'Reilly III Ch.A., Pfeffer J. (2006), *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*, Helion, Gliwice.
15. Pochtowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
16. Wernerfelt B. (1984), *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, no. 5.
17. Quiros I. (2009), *Organizational Alignment. A Model to Explain the Relationships Between Organizational Relevant Variables*, International Journal of Organizational Analysis, vol. 17, no. 4.
18. Zimniewicz K. (1984), *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań.

Aldona Glińska-Noweś, Magdalena Kalińska, Dariusz Karaś

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

ZNACZENIE POZYTYWNYCH RELACJI INTERPERSONALNYCH PRACOWNIKÓW DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Wśród problemów, którymi zajmują się współczesne nauki o zarządzaniu, znajduje się wiele behawioralnych aspektów funkcjonowania organizacji, m.in. pozytywne relacje interpersonalne pracowników. Ich znaczenie dla podnoszenia efektywności organizacji jest niezaprzeczalne, aczkolwiek nadal brakuje bardziej jednoznacznych wskazań dotyczących istniejących w tym zakresie zależności. Niniejszy artykuł jest próbą wpisania się w tę lukę. Na podstawie danych uzyskanych w badaniu ankietowym przedsiębiorstw, w toku analiz statystycznych obejmujących m.in. obliczenia współczynników korelacji i regresji, ustalono siłę zależności pomiędzy elementami pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników i wybranych przejawów rozwoju przedsiębiorstwa. Najistotniejszym aspektem pozytywnych relacji w organizacji okazało się przekładanie relacji panujących w zespołach na relacje pomiędzy zespołami. Zjawisko to ma istotny wpływ na wszystkie analizowane przejawy rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe: teoria pozytywnego zarządzania, pozytywne relacje interpersonalne pracowników, rozwój przedsiębiorstwa.

THE ROLE OF POSITIVE RELATIONSHIPS AT WORK IN THE COMPANY DEVELOPMENT

Abstract: Among problems analyzed by the modern management there are many behavioral facets of company performance, including employee positive relationships. Their importance for an organization efficiency increase is undeniable, however, there is still the lack of the more clear evidence of associations in this area. This article attempts to fill the gap. On the basis of a questionnaire research conducted in companies, through statistical analysis including correlation coefficient and regression analysis, the strength of causal links between elements of positive relationships and selected company development indicators has been calculated. The transfer of positive relationships existing within teams to the positive interpersonal relationships among the teams in the company turns out to be the most significant aspect of relationships at work. This phenomena influences all analyzed company development indicators.

Keywords: positive management theory, positive relationships at work, company development.

Wprowadzenie. Istota pozytywnej optyki w naukach o zarządzaniu

Zainteresowanie pozytywnymi zjawiskami w zarządzaniu istnieje od wielu lat, chociaż za datę narodzin tego nurtu uważa się rok 2003. Wtedy to grupa naukowców zebranych wokół Center for Positive Organizational Scholarship (POS, obecnie PO: Center for Positive Organizations) wydała książkę określającą podstawowe założenia koncepcji POS, skupiającej jak soczewka dotychczasowe badania „pozytywnych” aspektów organizacji. W chwili obecnej POS osiągnął już pewną dojrzałość, o czym świadczy mnogość badań i publikacji na ten temat [5; 6; 9]. Pozytywny nurt w naukach o zarządzaniu próbuje określić, wyjaśnić i zbadać „twórczą dynamikę w organizacji, która prowadzi do rozwoju ludzkiej siły, wzmacnia

żywołność pracowników, umożliwia uleczenie i odbudowę organizacji i kultywuje niezwykle efektywność indywidualną i organizacyjną” [6, s. 1]. Nie jest to koncepcja, która w jakikolwiek sposób podważa dotychczasowy dorobek teorii organizacji i zarządzania lub ignoruje mniej pozytywne czy wręcz negatywne uwarunkowania i zjawiska. Należy raczej powiedzieć, że stanowi ona uzupełnienie nauk o zarządzaniu o nowe spojrzenie. Badacze skupieni wokół tego paradygmatu zauważają, że tradycyjne podejście zbyt często koncentruje się na rozwiązywaniu problemów, w zbyt małym zaś stopniu docenia moc pozytywnych procesów zachodzących w organizacjach. Chodzi więc o optykę założonego punktu wyjścia do analizy: w teoriach tradycyjnych najczęściej są to konflikty, niedobory, brak efektywności, słabe strony – czyli negatywne odchylenia od normy, natomiast w podejściu pozytywnym są to: ponadprzeciętność, doskonałość, żywotność, dobrostan i mocne strony – czyli odchylenia w stronę pozytywną. POS poszukuje źródeł ponadprzeciętności i analizuje procesy, które prowadzą do uzyskiwania wartości pozytywnych, wykraczających ponad założoną normę.

Perspektywa POS eksploruje pozytywny kontekst organizacyjny, który tworzony w sposób świadomy może sprzyjać stymulowaniu prorozwojowych zachowań pracowników, ich mocnych stron i ponadprzeciętnej efektywności. Z drugiej strony analizowane są procesy, za sprawą których pozytywne ludzkie cechy mogą zmieniać naturę organizacji na lepsze [10, s. 164]. Jak pisze P. Zbierowski, orientacja pozytywna organizacji to „spójny zbiór zachowań ludzkich w organizacji, który prowadzi ją do przeobrażenia, do stawania się [...] systemem społecznym, który służy ludziom, w którym mogą oni realizować swoje pasje i który prowadzi do ich rozwoju” [24, s. 100].

Pozytywny nurt w naukach o zarządzaniu czerpie swoje inspiracje z psychologii pozytywnej [22, s. 15], jednakże prób przenoszenia psychologicznej perspektywy pozytywnej na pole nauki o organizacji dokonywano już wcześniej. Wymienić tu można „humanizację zarządzania” [19], a wśród bardziej współczesnych: koncepcję obywatelskich zachowań pracowniczych [21], społeczną odpowiedzialność biznesu [18], wiele teorii przywództwa, np. koncepcję przywództwa transformacyjnego [3], a także nurt rozwoju organizacyjnego i analizy pochwalającej [8]. Autorzy niniejszej publikacji od lat prowadzą badania pozytywnych zjawisk organizacyjnych, łącząc je z perspektywą zasobową. Efektem badań prowadzonych przez zespół, do którego należą, jest koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (PPO).

Przewodnią myślą koncepcji PPO jest przekonanie, że istnieje możliwość takiego kształtowania zasobów organizacji, aby oddziaływały one na prorozwojowe pozytywne zachowania pracowników (takie jak tworzenie przez nich pozytywnych relacji interpersonalnych), a przez to umożliwiły uruchomienie pozytywnej spirali rozwoju organizacji. Za szczególne media pozytywnego wpływu zasobów na pracowników zostały uznane pozytywna kultura organizacyjna oraz pozytywny klimat organizacyjny. Zjawiska te celowo zostały „wyjęte” z całego systemu zasobów organizacji jako szczególnie istotne dla zachowań pracowników, a jednocześnie pozostające pod wpływem różnorodnych czynników, nie tylko wewnątrzorganizacyjnych. Podstawowym założeniem modelu PPO jest to, że każda organizacja ma naturalną zdolność generowania pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu, a przez to uruchomienia pozytywnej spirali rozwoju. W ten sposób powstaje łańcuch przyczynowo-skutkowy związków pomiędzy elementami PPO, rozpoczynający się od zasobów organizacji, a kończący się na jej wskaźnikach rozwojowych, takich jak innowacje, wydajność pracy, doskonalenie jakości produktów i procesów, wzrost satysfakcji interesariuszy, renoma przedsiębiorstwa [11].

Pobudzenie pozytywnego potencjału organizacji ma znaczenie strategiczne dla organizacji. Biorąc pod uwagę, że poszczególne elementy opisanego łańcucha zależności pozostają ze sobą w jednoczesnych nieliniowych związkach [17, s. 761], warto podejmować badania dotyczące specyficznych obszarów tworzących PPO. Niniejsze opracowanie poświęcone jest wpływowi jednego z tych obszarów, tj. relacji interpersonalnych pracowników, na rozwój przedsiębiorstwa. Jego celem jest określenie, które z aspektów relacji interpersonalnych i w jakim stopniu stymulują poszczególne przejawy rozwoju przedsiębiorstwa.

1. Natura i elementy pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników

Relacje pomiędzy pracownikami są budulcem tworzącym organizację, jako że są podstawą każdej współpracy. Wszędzie gdzie pojawiają się co najmniej dwie osoby pracujące we wspólnym celu, występuje problem relacji, nic więc dziwnego, że są one od dawna w centrum badań nauk o zarządzaniu. Dotychczasowe zainteresowanie więziami formalnymi w organizacji, takimi jak więzi funkcjonalne, techniczne, informacyjne [25, s. 382–384], za sprawą opisanych w poprzednich punktach „pozytywnych” tendencji w naukach o zarządzaniu, ewoluowało współcześnie w kierunku pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników. Ich znaczenie wynika przede wszystkim z faktu, że nadają one sens ludzkiej aktywności. Służą jako pryzmat, przez który człowiek postrzega swoją pracę, ocenia ją i doświadcza jej [4]. Innymi słowy, relacje ze współpracownikami kształtują to, co dany pracownik myśli, czuje i robi. W rezultacie wiele aspektów funkcjonowania organizacji jest determinowanych przez relacje interpersonalne pracowników, w tym m.in. proces podejmowania decyzji, przepływ informacji czy też praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi [23].

Aktualny nurt badań w zarządzaniu koncentruje się na pozytywnych relacjach w pracy (*positive relationships at work*). Badacze tego obszaru dowodzą, że pozytywne relacje pracowników stymulują ich pozytywne postawy wobec pracy, pracownicy ci czują się mniej przeciążeni pracą, poprawia się ich samopoczucie i dobrostan, podczas gdy negatywne relacje powodują skutek odwrotny [9]. Pracownicy zaangażowani w pozytywne relacje doświadczają większego poczucia sensu i bezpieczeństwa w pracy [15]. Chętniej angażują swoją fizyczną, emocjonalną i poznawczą energię w pomaganiu innym [7]. W konsekwencji pozytywne relacje mają istotny, także pozytywny wpływ na takie procesy organizacyjne, jak zarządzanie wiedzą [14], kreatywność i innowacyjność [2], wzrost satysfakcji z pracy i zaangażowanie pracowników [13], zmniejszenie rotacji i absencji pracowników [7]. Jednocześnie szczegółowy związek pomiędzy elementami relacji interpersonalnych i wskaźnikami rozwojowymi przedsiębiorstwa nie został jeszcze opisany. Niniejsze opracowanie wpisuje się w tę lukę.

Pozytywność relacji interpersonalnych jest trudna do zdefiniowania. W literaturze przedmiotu proponowane są różne wskaźniki w tym zakresie. Wśród nich wymienia się m.in. ciężar afektywny relacji, wzajemność i częstość komunikacji [12], siłę relacji [20], siłę przywiązania [16], subiektywne odczucia witalności, wzajemności, pozytywnych reakcji fizjologicznych [6].

W modelu PPO pozytywne relacje interpersonalne są definiowane jako związki pomiędzy pracownikami, opierające się na pozytywnych postawach i emocjach, takich jak życzliwość, sympatia, szacunek, akceptacja i zaufanie. W identyfikacji zmiennych służących badaniu w przedsiębiorstwach posłużono się następującymi wymiarami opisującymi charakter relacji [1]:

1. Zabarwienie afektywne – oznaczające stopień emocji, które towarzyszą relacji.
2. Emocjonalna nośność relacji – oznaczająca zakres, w jakim relacja obejmuje (i może przetrwać) ekspresję całego zbioru różnorodnych pozytywnych i negatywnych emocji.
3. Rozciągliwość/elastyczność relacji – to zakres, w jakim relacja może przetrwać wobec pojawiających się napięć, wyzwań i problemów, wytrwać w różnych okolicznościach.
4. Współzależność – odnosi się do częstości, siły i zakresu wzajemnego wpływu i oddziaływania pracowników.
5. Zażyłość – obejmuje przede wszystkim otwartość partnerów w ujawnianiu informacji na temat siebie, swoich myśli i uczuć, a także ich reagowanie, tj. zakres, w jakim partnerzy starają się zrozumieć siebie i okazują sobie wzajemną troskę.
6. Trwałość – stopień, w jakim relacja jest trwała, ale też obowiązująca, w znaczeniu zakorzenienia w zwyczajach organizacyjnych.

Wymienione wymiary relacji interpersonalnych zostały opisane poprzez sześć zmiennych wykorzystanych w badaniu ankietowym przedsiębiorstw. Badanie to zrealizowano w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/01/B/HS4/00835.

2. Związek pozytywnych relacji pracowników z rozwojem przedsiębiorstwa. Metoda i wyniki przeprowadzonych badań empirycznych

Ocenie respondentów poddano sześć elementów pozytywnych relacji interpersonalnych oraz siedem przejawów rozwoju przedsiębiorstwa. Respondenci mieli za zadanie określić natężenie ich występowania w przedsiębiorstwach, posługując się skalą 0–100%. W badaniu wzięło udział 73 respondentów – menedżerów przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, reprezentujących zróżnicowane branże, wielkość i pochodzenie kapitału, do których skierowane zostały kwestionariusze ankiety w formie elektronicznej i pocztowej. Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2012 r.

W analizie regresji za zmienną objaśnianą przyjęto poszczególne stwierdzenia dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa, zaś jako zmienną objaśniającą potraktowano stwierdzenia dotyczące relacji interpersonalnych oraz ich średnią. Analizie poddano wpływ każdego elementu relacji interpersonalnych pojedynczo, bez uwzględniania interakcji grupy czynników. W badaniu użyto modelu regresji logistycznej jako jednej z najpopularniejszych metod analizy powiązań pomiędzy jakościową zmienną zależną i jakościową zmienną niezależną. Ze względu na to, że zmienna zależna posiada więcej niż dwie kategorie, wykorzystywano wielomianowe modele regresji logistycznej. Parametry tych modeli oszacowane zostały metodą największej wiarygodności. Do interpretacji otrzymanych wyników wykorzystano iloraz szans wyrażony jako e^B . W celu weryfikacji oszacowanych modeli zbadano istotność współczynników regresji za pomocą statystyki Walda oraz istotność poszczególnych modeli, stosując test ilorazu wiarygodności i przyjmując poziom istotności 0,05. Dla oceny dopasowania modelu wykorzystane zostały trzy miary jakości pseudo- R^2 : Cox i Snell, Nagelkerke, McFadden.

W tabeli 1 zaprezentowane zostały współczynniki korelacji Pearsona omawianych zmiennych.

Tabela 1. Współczynniki korelacji Pearsona (r) pomiędzy elementami pozytywnych relacji pracowników i przejawami rozwoju przedsiębiorstwa ($p < 0,01$)

Zmienne	(R_1)	(R_2)	(R_3)	(R_4)	(R_5)	(R_6)
1. Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem (R_1)						
2. Pracownicy okazują sobie zainteresowanie (R_2)	0,86					
3. Pracownicy są wobec siebie szczerzy (R_3)	0,76	0,80				
4. Pracownicy lubią się (R_4)	0,58	0,71	0,79			
5. Pracownicy okazują sobie akceptację i szacunek (R_5)	0,66	0,79	0,78	0,84		
6. Stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie (R_6)	0,68	0,58	0,55	0,53	0,56	
7. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost wydajności pracy (W_1)	0,38	0,29	0,27	0,22	0,28	0,40
8. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost innowacyjności (W_2)	0,43	0,30	0,26	0,33	0,28	0,35
9. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych (W_3)	0,46	0,35	0,29	0,35	0,38	0,51
10. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów (W_4)	0,39	0,29	0,26	0,32	0,29	0,44
11. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji pracowników (W_5)	0,50	0,43	0,35	0,35	0,38	0,44
12. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji klientów (W_6)	0,44	0,33	0,37	0,35	0,34	0,60
13. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost renomy przedsiębiorstwa (W_7)	0,35	0,21	0,25	0,25	0,26	0,50

Współczynnik korelacji pokazuje jedynie siłę związku, nie wskazując na jej przyczynowo-skutkowy charakter. Aby go uchwycić, dokonano analizy regresji. Oszacowano modele regresji logistycznej dla poszczególnych elementów rozwoju przedsiębiorstwa, gdzie zmienną objaśniającą są poszczególne elementy relacji interpersonalnych oraz ich średnia. W tabeli 2 zaprezentowano wartość statystyki *chi*-kwadrat dla testu ilorazu wiarygodności oraz poziom *p* (w nawiasie) dla tej statystyki.

Tabela 2. Zestawienie wartości statystyk testowych *chi*-kwadrat testu największej wiarygodności dla poszczególnych modeli regresji logistycznej

Relacje Rozwój	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6	R_S
W_1	22,861 (0,007)	15,289 (0,083)	16,148 (0,064)	20,200 (0,017)	22,089 (0,009)	25,863 (0,002)	20,408 (0,016)
W_2	15,188 (0,086)	6,615 (0,677)	7,646 (0,570)	17,728 (0,038)	14,575 (0,103)	20,906 (0,013)	10,970 (0,278)
W_3	20,018 (0,010)	10,874 (0,209)	9,201 (0,326)	20,972 (0,007)	20,209 (0,010)	26,796 (0,001)	15,867 (0,044)
W_4	16,259 (0,023)	10,553 (0,159)	9,327 (0,230)	18,917 (0,008)	18,148 (0,011)	27,222 (0,000)	14,914 (0,037)
W_5	29,758 (0,000)	22,392 (0,008)	26,686 (0,002)	30,457 (0,000)	31,368 (0,000)	33,756 (0,000)	30,580 (0,000)
W_6	21,286 (0,006)	9,105 (0,334)	13,755 (0,088)	18,844 (0,016)	18,251 (0,019)	40,743 (0,000)	18,531 (0,018)
W_7	12,073 (0,148)	6,168 (0,628)	6,431 (0,599)	14,950 (0,060)	17,316 (0,027)	31,266 (0,000)	11,763 (0,162)

Analiza poszczególnych modeli wskazuje, że uwzględnienie efektów reprezentowanych przez stwierdzenie „stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie” (R_6) jest istotne przy wyjaśnianiu każdego stwierdzenia w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa, zaś stwierdzenia: „pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem” (R_1), „pracownicy lubią się” (R_4), „pracownicy okazują sobie akceptację i szacunek” (R_5) mają znaczenie dla wyjaśnienia większości elementów rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast stwierdzenia „pracownicy okazują sobie zainteresowanie” (R_2) oraz „pracownicy są wobec siebie szczyrzy” (R_3) mają znaczenie tylko dla opisywania stwierdzenia „w latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji pracowników” (W_5). Z drugiej strony przy opisywaniu stwierdzenia „w latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji pracowników” (W_5) wszystkie czynniki z zakresu relacji interpersonalnych wykazują wpływ. Z kolei dla opisanego stwierdzenia „w latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost innowacyjności” (W_2) oraz „w latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost renomy przedsiębiorstwa” (W_7) znaczenie mają tylko po dwa czynniki z zakresu relacji interpersonalnych. W wymienionych przypadkach oszacowane modele regresji mogą posłużyć do dalszej, szczegółowej analizy zmiany poziomów poszczególnych czynników rozwoju przedsiębiorstwa w zależności od zmiany poziomów czynników relacji interpersonalnych.

Ramy tego opracowania nie pozwalają na przedstawienie całokształtu obliczeń, dlatego też wybrano do prezentacji jedynie najsilniejszą zależność, dla której w badaniu istotności modelu statystyka testowa *chi*-kwadrat osiąga najwyższą wartość. Jest to regresja między zmienną „stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie” (oznaczoną jako R_6) oraz zmienną „w latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji klientów” (oznaczoną jako W_6). Wyniki oszacowania modelu regresji opisującego ich zależność, gdzie kategorią odniesienia jest poziom 100 zmiennej zależnej, przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zestawienie oszacowania parametrów dla modelu regresji logistycznej

W_6	B	Błąd standardowy	Statystyka Walda	Istotność (p)	Exp(B)	95% przedziały ufności Exp(B)	
						dolna granica	górną granica
30							
Stała	9,411	7,615	1,527	0,217			
R_6	-0,129	0,089	2,108	0,147	0,879	0,738	1,046
40							
Stała	16,922	5,199	10,595	0,001			
R_6	-0,225	0,061	13,598	0,000	0,798	0,708	0,900
50							
Stała	16,766	5,098	10,818	0,001			
R_6	-0,206	0,057	12,911	0,000	0,814	0,727	0,911
60							
Stała	14,652	5,117	8,200	0,004			
R_6	-0,173	0,057	9,296	0,002	0,841	0,753	0,940
70							
Stała	12,513	5,172	5,854	0,016			
R_6	-0,144	0,057	6,417	0,011	0,866	0,774	0,968
80							
Stała	12,119	4,933	6,035	0,014			
R_6	-0,129	0,053	5,921	0,015	0,879	0,792	0,975
90							
Stała	12,455	4,863	6,560	0,010			
R_6	-0,129	0,052	6,148	0,013	0,879	0,793	0,973
PseudoR2	Cox i Snell 0,441		Nagelkerke 0,452		McFadden 0,154		

Wartość statystyki *chi*-kwadrat dla testu ilorazu wiarygodności pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej mówiącej, że wszystkie parametry oprócz wyrazu wolnego są równe zero, tym samym można twierdzić, iż występuje wpływ zmiennej „stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie” na zmienną „w latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji klientów”, choć jak wskazuje współczynnik pseudo- R^2 , nie jest to jedyny czynnik mający wpływ na zmienną zależną. Analizując ilorazy szans, można zauważyć, że określanie na wyższym poziomie analizowanego elementu relacji daje większe szanse, iż respondenci określą także wyższy poziom dla stwierdzenia dotyczącego satysfakcji klientów.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań empirycznych potwierdzają istotność wpływu pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników na rozwój przedsiębiorstwa. O ich znaczeniu, przejawiającym się w specyficznej „zaraźliwości” pozytywnych relacji, świadczy dostrzeżenie ich silnej zależności ze wzrostem satysfakcji klientów i renomy przedsiębiorstwa, dowodzących przekładania się pozytywnych relacji wewnątrzorganizacyjnych także na relacje zewnętrzne. Z kolei wpływ pozytywnych relacji pracowników na wzrost jakości procesów wewnętrznych dowodzi słuszności tezy o istnieniu w organizacji ‘pozytywnej spirali’ zależności pomiędzy procesami organizacyjnymi a pozytywnymi zjawiskami społecznymi [10]. Zgodnie z tą koncepcją odczuwanie przez pracowników pozytywnych emocji sprzyja ich pozytywnej energii i zaangażowaniu, a to przyczynia się do wzrostu efektywności organizacji i osiągania przez nią ponadprzeciętnych wyników.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa najistotniejsze jest to, by pozytywne relacje interpersonalne w zespołach pracowniczych odzwierciedlały się w relacjach pomiędzy zespołami w organizacji. Jest to niezwykle ważne ustalenie. Przyjazne relacje wśród bezpośrednich współpracowników na niewiele

się zdadzą, jeśli pomiędzy zespołami/komórkami/jednostkami w organizacji będzie panowało napięcie, pojawią się konflikty lub rywalizacja. Osiągnięcie takiego stanu uzależnione będzie od odpowiedniego kształtowania zasobów organizacyjnych i od strategicznego podejścia do budowania odpowiedniej kultury organizacyjnej i klimatu sprzyjającego tworzeniu pozytywnych relacji w organizacji. W im większym stopniu organizacja będzie sprzyjała odczuwaniu przez pracowników wzajemnej sympatii, szacunku, akceptacji i zainteresowania, tym większe będą szanse na jej rozkwit i osiągnięcie wyjątkowych wskaźników rozwojowych.

Bibliografia

1. Allen T.D., Turner de Tormes Eby L. (2012), *The Study of Interpersonal Relationships: An Introduction*, w: *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, eds. L. Turner de Tormes Eby, T.D. Allen, Routledge, New York, s. 3–14.
2. Atwater L., Carmeli A. (2009), *Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work*, *Leadership Quarterly*, no. 20, s. 264–275.
3. Avolio B.J., Bass B.M. (1991), *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manual*, Bass, Avolio & Associates, Binghamton.
4. Blustein D.L. (2011), *A Relational Theory of Working*, *Journal of Vocational Behavior*, no. 79, s. 1–17.
5. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. eds. (2003), *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
6. Cameron K.S., Spreitzer G.M. eds. (2012), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford.
7. Chiaburu D.S., Harrison D.A. (2008), *Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Worker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance*, *Journal of Applied Psychology*, no. 93, s. 1082–1104.
8. Cooperrider D.L., Whitney D. (2005), *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, Berrett-Koehler, San Francisco.
9. Dutton J.E., Ragins B.R. (eds.) (2007), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York.
10. Fredrickson B.L. (2003), *Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations*, w: *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, s. 163–173.
11. Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, w: *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń, s. 37–52.
12. Granovetter M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, no. 78, s. 1360–1380.
13. Halbesleben J.R.B. (2012), *Positive Coworker Exchanges*, w: *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, eds. L. Turner de Tormes Eby, T.D. Allen, Routledge, New York, s. 107–130.
14. Ibarra H. (1993), *Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework*, *Academy of Management Review*, no. 18, s. 56–87.
15. Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, *Academy of Management Journal*, no. 33, s. 692–724.
16. Kahn W.A. (1998), *Relational Systems at Work*, w: *Research in Organizational Behavior*, eds. B.M. Staw, L.L. Cummings, vol. 20, JAI Press, Greenwich, s. 39–76.
17. Losada V., Heaphy E.D. (2004), *The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams*, *American Behavioral Scientist*, no. 47, s. 740–765.
18. Margolis J.D., Walsh J.P. (2003), *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, *Administrative Science Quarterly*, no. 48, s. 268–305.
19. McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
20. Mills J., Clark M.S., Ford T.E., Johnson M. (2004), *Measurement of Communal Strength*, *Personal Relationships*, no. 11, s. 213–230.
21. Organ D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behaviour. The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington.

22. Peterson C., Seligman M. (2003), *Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology*, w: *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, eds. K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
23. Rawlins W.K. (1992), *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course*, Hawthorne, Aldine, New York.
24. Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
25. Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Marcin Gołębowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

STAN OBECNY I PRZESŁANKI ROZWOJU ZARZĄDZANIA FUNKCJĄ PERSONALNĄ WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: Artykuł podejmuje problematykę stanu obecnego oraz przesłanek rozwoju funkcji personalnej w organizacjach. W dzisiejszych czasach inwestowanie w kapitał ludzki daje wyższe zwroty niż inwestowanie w technologie czy inne tradycyjne obszary. Celem opracowania jest wskazanie kierunków rozwoju wiedzy na temat nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania funkcją personalną.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia personalna.

CURRENT STATUS AND CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT FUNCTION IN MODERN ENTERPRISES

Abstract: The article presents the issues of the current situation and conditions for the development of the HR function in organizations. Nowadays, investing in human capital gives a higher return than investing in technologies or other traditional areas. The aim of this paper is to indicate the directions of the development of knowledge of modern management methods and tools function personnel.

Keywords: personnel function, human resources management, personal strategy.

Wprowadzenie

Do niedawna walka konkurencyjna pomiędzy przedsiębiorstwami dotyczyła głównie poszerzania udziałów w rynku oraz zdobywania przewagi w obszarze technologii czy lepszej obsługi klientów. Współcześnie pole walki przedsiębiorstw znacznie się poszerzyło, obejmując swoim zasięgiem takie obszary, jak: zdolność do przetrwania w długim okresie, zwiększanie wydajności przy jednoczesnej redukcji kosztów funkcjonowania, optymalizacja procesów wewnętrznych. Wynika to ze stosunkowo radykalnej zmiany warunków gospodarowania, którą można obserwować od kilku ostatnich lat. Przyczyn wspomnianej zmiany upatrywać należy, po pierwsze, w spowolnieniu gospodarczym (określanym niekiedy mianem kryzysu), które wzmogło presję wywieraną przez interesariuszy na przedsiębiorstwo, w zakresie redukcji kosztów i optymalizacji wykorzystania zasobów. Z powyższego wynika swoisty paradoks podnoszenia efektywności przy jednoczesnej presji na koszty, który wymusza na zarządzających poszukiwanie nowych źródeł zdobywania przewagi konkurencyjnej. Stąd, posługując się nomenklaturą strategicznej karty wyników, współcześnie perspektywa procesów wewnętrznych nabiera coraz większego znaczenia w osiągnięciu i utrzymywaniu wspomnianej przewagi konkurencyjnej w celu zwiększenia elastyczności organizacji oraz generowania długookresowej zdolności do przetrwania. Jednym z kluczowych procesów wewnętrznych, który zyskuje coraz większe znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jest szeroko rozumiana funkcja

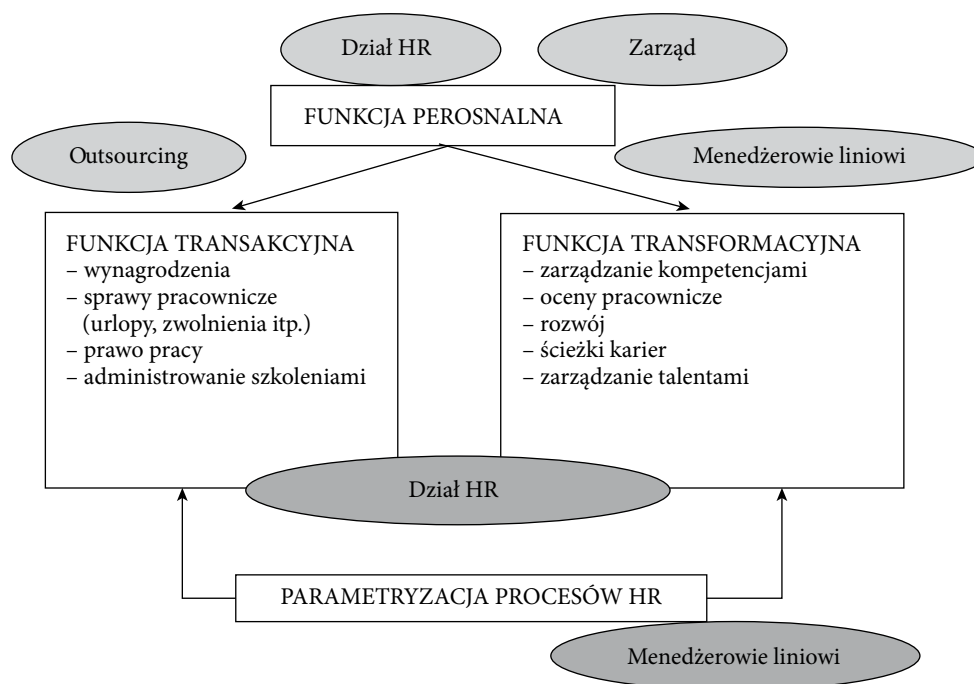
personalna. O ile jednak w literaturze przedmiotu można zauważyć dynamiczny rozwój wiedzy na temat metod i narzędzi zarządzania funkcją personalną, o tyle w praktyce gospodarowania widać wyraźną lukę pomiędzy potrzebami wynikającymi z presji otoczenia, a faktycznym stosowaniem rozwiązań w zakresie systemowego podejścia do organizacji i kierowania wspomnianymi procesami w organizacjach [1, s. 7].

Celem niniejszego opracowania jest analiza stanu obecnego oraz próba wskazania przesłanek rozwoju zarządzania funkcją personalną w przedsiębiorstwie. W warstwie empirycznej artykułu zaprezentowano wybrane wyniki badań prowadzonych przy wykorzystaniu metody *case study*.

1. Zarządzanie funkcją personalną w teorii i praktyce przedsiębiorstw

Pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi jest terminem powszechnie znanym i definiowanym przez wielu autorów. Niemniej jednak ZZL uznać należy za obszar stosunkowo szeroki, a co za tym idzie, niejednoznaczny. W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem pojawia się (zarówno w teorii, jak i praktyce), problem z alokacją i wykonywaniem zadań w ramach obszarów ZZL w ujęciu funkcjonalnym, czynnościowym, a przede wszystkim podmiotowym. Stąd w najnowszej literaturze przedmiotu coraz częściej używa się terminu „funkcja personalna”, który, chociaż znajduje się na „orbicie” pojęciowej ZZL, jest bardziej sprecyzowany i łatwiejszy w definiowaniu oraz (co najważniejsze) implementowaniu w przedsiębiorstwie, mając na uwadze wspomniane wyżej ujęcia. Funkcja personalna, zdaniem Z. Antczaka, obejmuje ogół działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. W jej zakres wchodzi czynności o charakterze wykonawczym, doradczym i regulacyjnym. W teorii i praktyce występują też inne bliskoznaczne terminy, za których pomocą poszczególni autorzy opisują określone procesy, składniki lub problemy w ramach szeroko rozumianej funkcji personalnej, m.in.: administrowanie, kierowanie, zarządzanie personelem, kadrami, zasobami ludzkimi, potencjałem ludzkim, kapitałem ludzkim [1, s. 18]. Kształt funkcji personalnej w konkretnej organizacji powstaje w wyniku oddziaływania wielu czynników, takich jak strategia firmy, jej struktura i kultura organizacyjna, oraz pod wpływem określonych relacji podmiotów zewnętrznych i wewnętrznych [8, s. 34]. Jeden z prekursorów współczesnego podejścia do organizacji i zarządzania funkcją personalną, D. Ulrich, podkreśla, że obecnie budowanie wartości z uwzględnieniem funkcji personalnej winno bazować na daleko posuniętej specjalizacji oraz włączaniu w realizację procesów HR uczestników organizacji na niemalże wszystkich szczeblach zarządzania [6, s. 23]. Stąd, według Urlicha, organizując funkcję personalną we współczesnych przedsiębiorstwach, należy podzielić procesy HR na dwie zasadnicze podfunkcje: transakcyjną i transformacyjną. Funkcja transakcyjna koncentruje się na procesach administrowania kadrami i na wydajności. Tę wydajność osiąga się dzięki zastosowaniu odpowiedniej technologii i upraszczaniu procesów HR. Pomiar wydajności w tym zakresie jest prowadzony poprzez przeliczanie kosztów procesów administracyjnych na jednego pracownika. Natomiast funkcja transformacyjna oznacza wspomaganie realizacji strategii biznesowej poprzez indywidualne zdolności ludzi i kompetencje organizacji [5, s. 42]. Graficzne ujęcie omawianego wyżej podejścia do definiowania funkcji personalnej zaprezentowano na rysunku 1.

Analizując prezentowane w niniejszym tekście podejście do zarządzania funkcją personalną, należy zauważyć, że funkcja transakcyjna w ujęciu podmiotowym jest przypisana działom HR (choć coraz wyraźniej ewoluuje w kierunku outsourcingu i automatyzacji procesów). Natomiast w odniesieniu do funkcji transformacyjnej widać wyraźną tendencję do angażowania menedżerów liniowych w realizację procesów HR. Działy personalne w przedsiębiorstwach (w odniesieniu do funkcji transformacyjnej) pełnią rolę dostawców rozwiązań, a nie realizatorów polityki personalnej, co stanowi istotną zmianę wobec tradycyjnych modeli zarządzania funkcją personalną. Szczególny nacisk we współczesnym podejściu do zarządzania funkcją personalną kładzie się na parametryzację procesów HR na wszystkich etapach ich realizacji, czego punktem wyjścia jest przekonanie, że nawet „miękkie” procesy wyrażone „twardymi” wskaźnikami mogą efektywniej wspierać biznes, co z kolei leży u podstaw ich realizacji [2, s. 139–149].



Rysunek 1. Współczesne ujęcie funkcji personalnej

Źródło: Na podstawie: [6, s. 23 i n.]

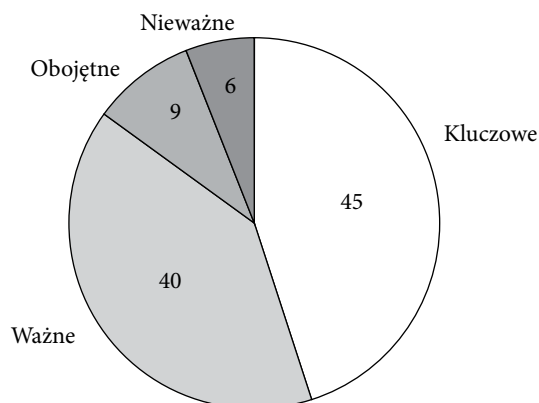
Mając powyższe na uwadze, uzasadnione wydaje się postawienie pytania, czy i w jaki sposób zarządzający przedsiębiorstwami pojmują funkcję personalną oraz jak wygląda praktyka zarządzania wspomnianą funkcją w przedsiębiorstwach. W celu odpowiedzi na postawione pytanie przeprowadzono badania przy wykorzystaniu metody *case study*, w których wzięło udział 12 losowo dobranych przedsiębiorstw, reprezentujących różne branże i cechujących się różną wielkością. Pilotażowy charakter badań zdeterminował wspomniany wyżej dobór próby, czego celem było uniknięcie groźby zawężenia wniosków z badań do określonej branży czy określonej wielkości przedsiębiorstwa. Ze względu na ograniczenia objętościowe w artykule prezentowane są wybrane, cząstkowe wyniki szerszego projektu badawczego realizowanego przez autora. Jako głównych w projekcie narzędzi badawczych użyto wywiadów bezpośrednich, w których uczestniczyli dyrektorzy personalni i dyrektorzy zarządzający, formularza ankiety (której cząstkowe wyniki prezentowane są w niniejszym tekście) oraz analizy dokumentacji udostępnionej przez badane podmioty.

Najważniejszym, interesującym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest fakt zidentyfikowania wyraźnej luki pomiędzy pojmowaniem i zrozumieniem przez zarządzających potrzeby zmiany podejścia do zarządzania funkcją personalną a stanem faktycznym odnoszącym się do wdrażania opisywanych w niniejszym artykule rozwiązań. O ile bowiem mówi się, że w naukach o zarządzaniu praktyka „wyprzedza” teorię, o tyle wyniki badania zdają się pokazywać trend odwrotny. Aż 80% badanych dostrzega i rozumie rosnące znaczenie systemowego podejścia do zarządzania funkcją personalną. Nadto ponad 60% biorących udział w badaniu menedżerów stwierdziło, że włączanie kierowników liniowych w realizację procesów HR przyczynia się do zwiększenia skuteczności prowadzonych działań w obszarze spraw personalnych. Również zagadnienie parametryzacji funkcji personalnej zostało uznane za kluczowe lub bardzo ważne z perspektywy wspierania procesów decyzyjnych (rysunek 2).

Na podstawie dotychczasowych rozważań można sformułować wniosek, że poziom świadomości badanych menedżerów w przedmiotowym zakresie jest stosunkowo wysoki, co należy niewątpliwie ocenić pozytywnie.

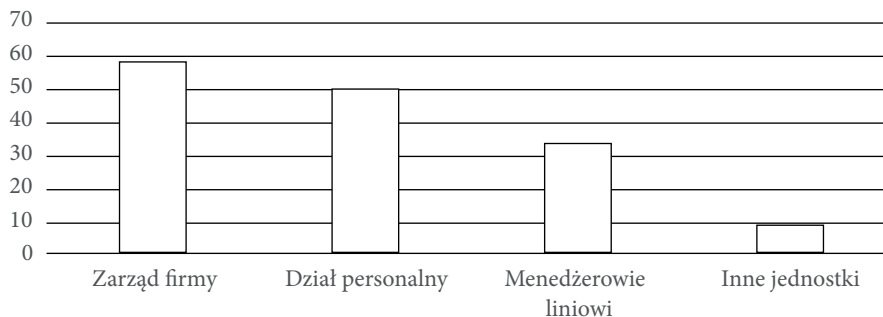
Jednakże zestawiając poziom świadomości z faktycznym sposobem zarządzania funkcją personalną, okazuje się, że w badanych podmiotach brakuje systemowego podejścia do organizacji i zarządzania

procesami HR, zbliżonego do tego omawianego w niniejszym tekście. Zdają się to potwierdzać wyniki badań, z których wynika, że zagadnienia związane z funkcją personalną w dalszym ciągu leżą w większości w gestii zarządów i działów personalnych (rysunek 3), z pominięciem kierowników liniowych.



Rysunek 2. Znaczenie pomiarów procesów kadrowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem (w %)

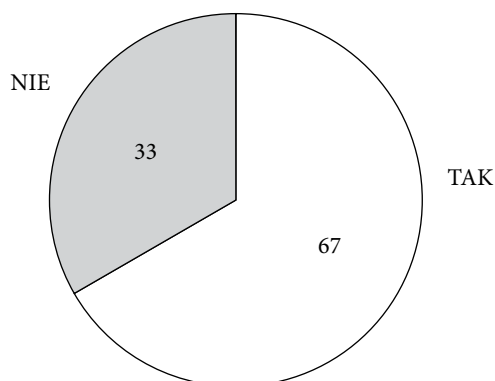
Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań



Rysunek 3. Główni realizatorzy funkcji personalnej w przedsiębiorstwie (w %)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań

Najbardziej jednak zaskakujący jest fakt, iż w dużej części badanych firm (rysunek 4) w ogóle nie funkcjonuje sformalizowana strategia personalna ani nawet polityka personalna, w której (najogólniej rzecz ujmując) spisuje się ogóle zasady dotyczące kierowania personelem w danej organizacji.



Rysunek 4. Funkcjonowanie strategii personalnej w badanych podmiotach (w %)

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując wyniki badań, warto podkreślić fakt, iż te spośród badanych przedsiębiorstw, które stosują współczesne rozwiązania w zakresie zarządzania funkcją personalną, zaliczają się, po pierwsze, do grupy dużych podmiotów, a po drugie, reprezentują kapitał zagraniczny. Należy zatem przypuszczać, że taki stan rzeczy wynika przede wszystkim z transferu metod zarządzania oraz tzw. dobrych praktyk.

W tym świetle uzasadnione wydaje się postawienie kolejnego pytania, dotyczącego przesłanek oraz kierunków dalszego rozwoju funkcji personalnej w przedsiębiorstwach, co jest przedmiotem rozważań w dalszej części artykułu.

2. Przesłanki i kierunki rozwoju funkcji personalnej w przedsiębiorstwach

Analizując ewolucję miejsca i roli funkcji personalnej w przedsiębiorstwach, należy stwierdzić, że obszar ten przechodzi najbardziej radykalne zmiany w porównaniu z innymi funkcjami pełnionymi w organizacjach. Postępujące zmiany mają wspólny mianownik, a mianowicie uczynienie z procesów personalnych mierzalnych, stanowiących realne wsparcie dla biznesu, narzędzi. Mimo głębokich zmian, o których wspomniano wyżej, obserwacja praktyki oraz studia literaturowe pozwalają wyciągnąć wniosek, iż rozwój funkcji personalnej w dalszym ciągu będzie dynamiczny, a te przedsiębiorstwa, które prawidłowo dobiorą nowe rozwiązania do swojej specyfiki funkcjonowania, mają szansę być beneficjentem korzyści wynikających z ich stosowania. Należy przypuszczać, iż dalszy rozwój wiedzy oraz dobrych praktyk w obszarze funkcji personalnej będzie się koncentrować wokół następujących zagadnień:

1. Działy personalne powinny dążyć do wykonywania zadań „bliżej biznesu”. W praktyce oznacza to organizacyjną decentralizację (fragmentację) funkcji personalnej w celu lepszego rozpoznania potrzeb poszczególnych jednostek biznesu oraz kompresji procesów decyzyjnych. Stąd można prognozować, że będziemy obserwować dynamiczny rozwój koncepcji HR biznes partnera jako rozwiązania organizacyjnego umożliwiającego realizatorom funkcji personalnej bycie „bliżej biznesu”.
2. Standaryzacja, informatyzacja, delegowanie do menedżerów liniowych lub (i) outsourcing rutynowych zadań w ramach funkcji personalnej (ewidencje, nadzorowanie przebiegu pracy, wynagrodzenia, analizy efektywności i kosztów pracy, szkolenia itp.) tak, aby komórki personalne mogły skupić swoje działania na kwestiach strategicznych, których realizacja przyczynia się do tworzenia wartości.
3. Kładzenie nacisku na zarządzanie i monitorowanie efektywności obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Wymusza to konieczność stosowania przez działy personalne uniwersalnego języka biznesu, czyli języka liczb, wskaźników, ryzyka itp. [7, s. 12].

Podsumowanie

W dzisiejszej niezwykle konkurencyjnej gospodarce rozwój, szczególnie rozwój organizacji, nie może się znajdować jedynie w gestii zarządu, co w szczególności dotyczy tak istotnego obszaru, jakim jest funkcja personalna. Nadto inwestowanie we wzrost efektywności organizacji i pracowników daje obecnie większe zwroty niż inwestycje kapitałowe czy technologiczna modernizacja. Problem w tym, że wielu zarządzających w to nie wierzy. Nadal sukcesy święci technologiczne podejście do rozwoju. Specjaliści od zarządzania personelem powinni uznać za swoje główne zadanie przekonanie kadry zarządzającej do tego, że inwestycje w kapitał ludzki, m.in. przez skuteczne zarządzanie funkcją personalną, są dziś najistotniejsze i dodatkowo mogą przynieść zwrot w krótkim czasie. Niestety, sami specjaliści od HR nie wierzą w rentowność oferowanych przez nich rozwiązań. Nie umieją bowiem tej rentowności wykazać [3, s. 178]. Stąd problematykę rozwoju wiedzy w zakresie zarządzania funkcją personalną należy uznać za temat ważny i aktualny, który winien być obiektem zainteresowania dla środowisk biznesowych. Natomiast środowiska naukowe mogą i powinny dostrzegać w omawianej w niniejszym artykule problematyce interesujące (gdyż jeszcze stosunkowo słabo rozpoznane) pole do badań naukowych.

Bibliografia

1. Antczak Z. (2005), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji społeczno-gospodarczej w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
2. Cannings A., Hills T. (2012), *A Framework for Auditing HR: Strengthening the Role of HR in the Organisation*, Industrial and Commercial Training, vol. 44, iss. 3.
3. Reinfuss R. (2012), *Rynek celów. Zwrot z inwestycji w HR*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Urlich D., Becker B.E., Hauselid M.A. (2012), *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
6. Urlich D., Brockbank W. (2013), *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Ward A. (2008), *Ac-Count-able HR*, Human Resource Management International Digest, vol. 16, iss. 3.
8. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (2006), red. H. Król, A. Ludwicyński, PWN, Warszawa.

Liliana Hawrysz

Politechnika Opolska

KORZYŚCI Z WDROŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ORGANIZACJACH SEKTORA PUBLICZNEGO O RÓŻNEJ WIELKOŚCI

Streszczenie: Wielkość organizacji jako kryterium różnicujące korzyści wprowadzono, ponieważ implementacja systemu zarządzania jakością w dużych organizacjach wydaje się być, z uwagi na większą formalizację systemu, łatwiejsza niż w organizacjach małych i średnich. Największe organizacje rozpoczęły wdrożenia systemu o kilka lat wcześniej niż w organizacje najmniejsze. Celem artykułu jest analiza zależności pomiędzy wielkością organizacji a oczekiwanymi i dostrzeganymi korzyściami z wdrożenia systemu zarządzania jakością. Podstawą gromadzenia informacji w ramach prowadzonych badań był kwestionariusz ankiety skierowany do celowo wybranych pracowników organizacji sektora publicznego. W wyniku implementacji systemu uzyskano korzyści, których nie oczekiwano, co więcej, które nie były najwyżej cenione. Wielkość organizacji różnicowała oczekiwane i dostrzegane korzyści, ale zależność ta nie miała charakteru liniowego.

Słowa kluczowe: korzyści, wielkość organizacji, system zarządzania jakością, organizacje publiczne.

SIZE OF ORGANIZATION VS. BENEFITS OF IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: The size of organization was introduced as a criterion differentiating the benefits because implementation of a quality management system in large organizations seems to be easier than in small and medium organizations due to greater system formalization. Largest organizations commenced system implementation a few years earlier than smallest organizations. The purpose of the article is to analyse dependencies between the size of organization and expectations as well as perceived benefits from implementation of a quality management system. The basis for collection of information within the scope of conducted research was the questionnaire addressed to employees of intentionally selected public sector organizations. System implementation resulted in benefits, which were not expected and, what's more, not valued the highest. The size of organization differentiated expected and perceived benefits, but this dependency did not have a lined character.

Keywords: benefits, size of organization, quality management system, public organizations.

Wprowadzenie

Implementacja i doskonalenie systemu zarządzania jakością powinny przynieść korzyści każdej organizacji. Mogą one dotyczyć m.in. klientów, pracowników, społeczeństwa czy organizacji [18, s. 516]. Korzyści oczekiwane są pochodną motywów organizacji do wdrażania systemu zarządzania jakością. Do najczęściej wymienianych należą: presja ze strony klientów, poprawa efektywności i produktywności, polepszenie postrzegania produktu, poprawa wizerunku firmy. Analiza pokazuje, że firmy, dla których zasadniczym bodźcem do wdrażania systemu zarządzania jakością były oczekiwania klientów, osiągnęły gorsze wyniki, niż firmy, które kierowały się korzyściami z poprawy jakości [17, s. 81–82]. Te dwie postawy reprezentują

dwie grupy motywów implementacji systemu zarządzania jakością: wewnętrzne i zewnętrzne. [17, s. 75; 11, s. 573–574; 7, s.15]. Charakter zewnętrzny może być sklasyfikowany w trzech zróżnicowanych mechanizmach izomorfizmu: narzuconym, mimetycznym i normatywnym. Mechanizm przymusowy powstaje wtedy, kiedy organizacje implementują system zarządzania jakością w odpowiedzi na żądania interesariuszy, mimetyczny jest efektem odniesienia się organizacji do innych podmiotów, skuteczniejszych, zaś normatywny jest podyktowany wymogami zbiorowego wizerunku organizacji [12, s. 81].

Motywy wewnętrzne przejawiają się w zaangażowaniu organizacji do budowy przewagi konkurencyjnej, bazującej na wartości i niepowtarzalności. Autorzy wielu opracowań zgodnie twierdzą, że motywy wewnętrzne są istotniejsze, ponieważ nie tylko kierują procesem implementacji, ale również wzmacniają jego skutek, podczas gdy motywy zewnętrzne wydają się go osłabiać [12, s. 93–94; 7, s. 195]. Motywy zewnętrzne dominujące w organizacjach sektora publicznego, nie przyczyniają się do gruntownych zmian w tych organizacjach. Wiele z nich podejmuje działania zmierzające do implementacji systemu zarządzania jakością bez uprzedniej analizy celów poszczególnych departamentów. Co więcej, działania te są zorientowane doraźnie i częściowo, mimo iż ich celem jest usprawnienie całej organizacji. Doskonalenia są dedykowane krótkoterminowo i dla wąskiego obszaru interesującego kierownictwo [9, s. 27; 15, s. 126; 13, s. 22].

W literaturze przedmiotu nierzadkie są opinie, że autorzy pisząc o różnorodnych systemach zarządzaniu jakością, a w szczególności o TQM, zbyt często obiecują natychmiastowe i spektakularne efekty [1, s. 580; 14, s. 187]. Zarządzanie jakością nie jest, jak sugerują niektórzy badacze, programem działania, ale sposobem życia [14, s. 190]. Implementacja zarządzania jakością nigdy nie będzie skuteczna, jeśli nie poprzedzi jej zmiana kultury organizacyjnej [14, s. 190]. Dlatego analiza dostrzeganych korzyści z wdrożenia systemu zarządzania jakością i ich odniesienie do korzyści oczekiwanych nakreślą skuteczność podjętych działań.

Wielkość organizacji jako kryterium różnicujące korzyści wprowadzono z kilku powodów. Po pierwsze, w literaturze przedmiotu zidentyfikowano zależność pomiędzy wielkością organizacji, stopniem jej wewnętrznej złożoności i koniecznością przepływu większej liczby informacji w rozbudowanej strukturze [10, s. 723]. Dlatego zakłada się, że implementacja systemu zarządzania jakością w dużych organizacjach wydaje się być (z uwagi na obecną formalizację systemu) łatwiejsza, niż w organizacjach małych i średnich. Po drugie, duże organizacje najwcześniej zaczęły wdrażać narzędzia zarządzania jakością. Pierwszy projekt sektorowy dedykowany dużym organizacjom-ministerstwom i urzędом centralnym rozpoczął się w 2006 r. [3]. Kolejny realizowano w latach 2008–2009 [5]. Jednostki administracji samorządowej, a więc najmniejsze podmioty, doczekały się realizacji projektów dedykowanych dla siebie w roku 2009 [6]. Pomiedzy pierwszymi implementacjami narzędzi wspomagania jakości w podmiotach największych i najmniejszych minęło około 5–6 lat.

1. Założenia badawcze

Podstawą gromadzenia informacji w ramach prowadzonych badań był kwestionariusz ankiety skierowany do pracowników celowo wybranych organizacji sektora publicznego. Do oceny oczekiwanych i dostrzeganych korzyści użyto pięciostopniowej skali Likerta. Kryterium wyboru organizacji było posiadanie systemu/metody/narzędzia zarządzania jakością.

W trakcie badań próbowano zweryfikować następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1. Wielkość organizacji ma wpływ na oczekiwane korzyści z wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością.

Hipoteza 2. Wielkość organizacji ma wpływ na dostrzegane korzyści z wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością.

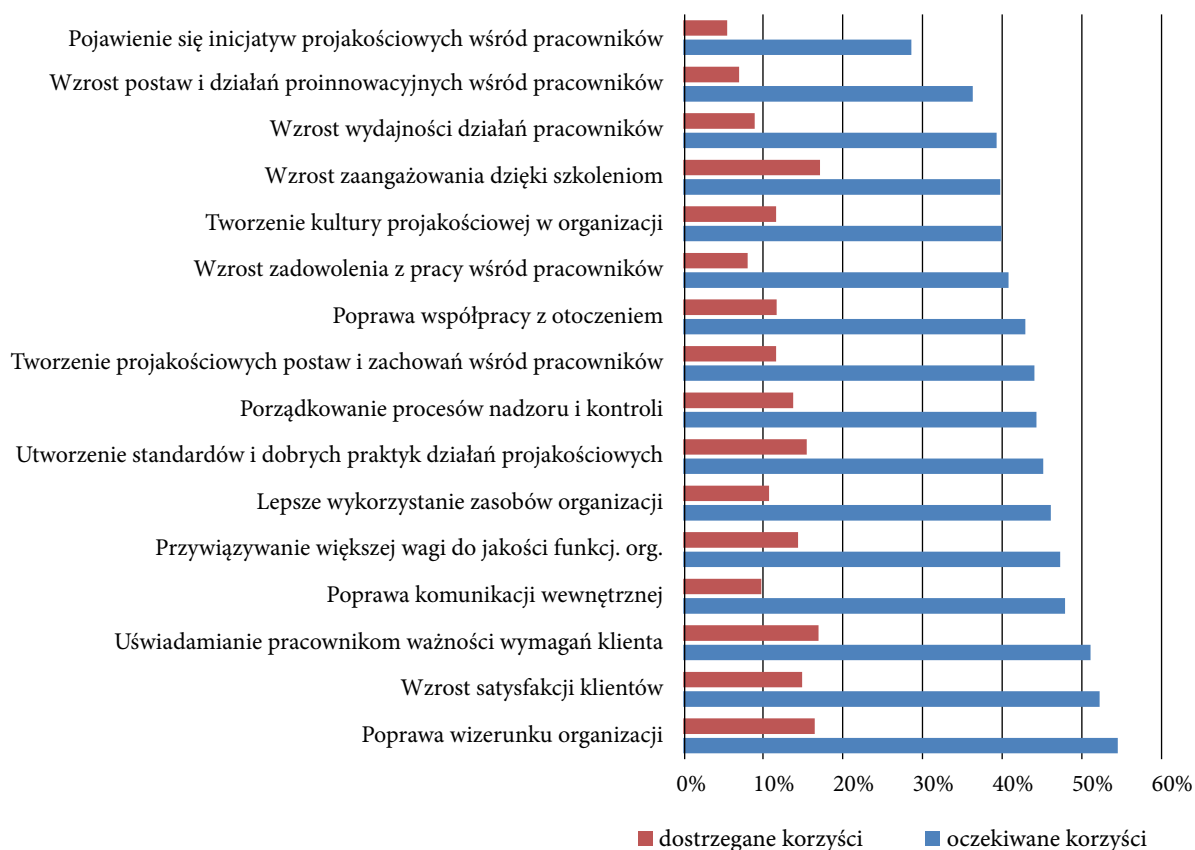
Badania przeprowadzono w latach 2012–2013 na grupie 1593 osób, będących pracownikami 102 organizacji administracji publicznej (rządowej i samorządowej). Najliczniejszą grupą organizacji biorących udział w badaniu były podmioty zatrudniające od 49 do 250 pracowników (52% ogółu organizacji

biorących udział w badaniu). 28% to podmioty najmniejsze – zatrudniające od 9 do 49 pracowników, pozostałe 20% obejmowało organizacje największe – zatrudniające ponad 250 pracowników. Pod względem liczby pracowników objętych badaniem najliczniejszą grupę stanowili pracownicy największych organizacji. Pracownicy biorący udział w badaniu zostali wybrani w sposób losowy. Kryterium podziału podmiotów, jakie zastosowano na potrzeby artykułu, była wielkość zatrudnienia. W pracy przedstawiono jedynie wybrane fragmenty przeprowadzonych badań.

Analizę związków między zmiennymi przeprowadzono za pomocą testu niezależności *chi-kwadrat* wraz z miarami siły związku (współczynnikiem kontyngencji *C*, *V* autorstwa Cramera oraz *tau b* Kendalla). Założono poziom istotności $\alpha = 0,05$. Za statystycznie istotne uznawano takie wyniki, dla których wyliczone prawdopodobieństwo testowe *p* spełniało nierówność $p < 0,05$.

2. Wyniki badań

Ankietowani pracownicy za najważniejsze korzyści, których oczekiwali z tytułu wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością uznali poprawę wizerunku organizacji (55%), wzrost satysfakcji klientów (52%), uświadamianie pracownikom ważności wymagań klienta (51%). Za najmniej istotne uznane zostały: wzrost wydajności działań pracowników (39%), wzrost postaw i działań proinnowacyjnych (36%) i pojawienie się wśród pracowników inicjatyw pro jakościowych (29%). Generalnie jednak oczekiwania pracowników dotyczące korzyści z wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością były wysokie, co ilustruje wykres 1.



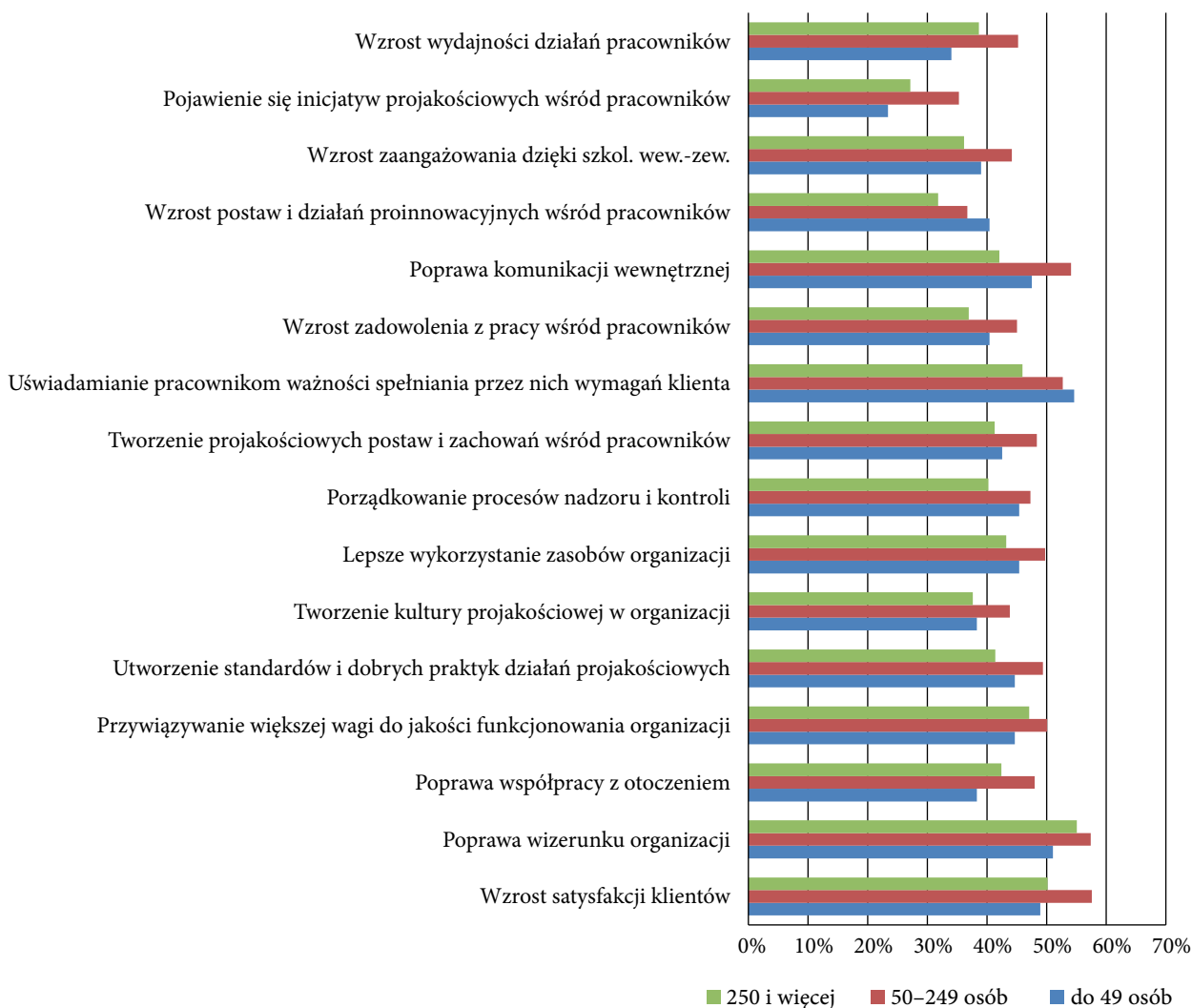
Wykres 1. Najważniejsze oczekiwane i dostrzegane korzyści z tytułu wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością ogółem¹

¹ Wskazania procentowe nie sumują się do 100%, ponieważ na wykresach zaprezentowano tylko korzyści, które zostały uznane przez respondentów za najważniejsze (ocena 5 w skali Likerta).

Analiza odpowiedzi pracowników zatrudnionych w podmiotach o różnej wielkości dotyczących oczekiwanych przez nich najważniejszych korzyści z tytułu wdrożenia systemu wspomagania jakością wykazuje kilka istotnych różnic statystycznych, jednak o niewielkiej sile zaobserwowanego związku:

- uświadamianie pracownikom ważności spełniania przez nich wymagań klienta. Wynik analizy dokonanej za pomocą testu *chi*-kwadrat wskazuje na istotny statystycznie związek między wielkością organizacji a oczekiwanym uświadamianiem pracownikom ważności spełniania przez nich wymagań klienta ($\chi^2 = 22,88$, $df = 10$, $p = 0,0117$). Szczegółowe porównanie rozkładów procentowych w odniesieniu do wielkości organizacji pozwala na sformułowanie wniosku, że pracownicy organizacji najmniejszych (54,61%) oraz średnich (52,70%) częściej niż pracownicy podmiotów największych (45,95%) oczekiwali świadomości wśród pracowników znaczenia spełniania przez nich wymagań klienta. Siła zaobserwowanego związku jest jednak niewielka ($C = 0,12$, $V = 0,08$),
- poprawa komunikacji wewnętrznej. Wynik analizy z zastosowaniem testu *chi*-kwadrat wskazuje na istotny statystycznie związek między wielkością organizacji a oczekiwaną poprawą komunikacji wewnętrznej ($\chi^2 = 30,55$, $df = 10$, $p = 0,00069$). Szczegółowe porównanie rozkładów procentowych w odniesieniu do wielkości organizacji pozwala wnioskować, że pracownicy organizacji średnich (54,09%), częściej niż pracownicy podmiotów najmniejszych (47,52%) i największych (42,08%) oczekiwali poprawy komunikacji wewnętrznej. Siła zaobserwowanego związku jest jednak niewielka ($C = 0,14$, $V = 0,10$),
- wzrost wydajności działań pracowników. Wynik analizy z użyciem testu *chi*-kwadrat wskazuje na istotny statystycznie związek między wielkością organizacji a oczekiwanym wzrostem wydajności działań pracowników ($\chi^2 = 18,62$, $df = 10$; $p = 0,04533$). Szczegółowe porównanie rozkładów procentowych w odniesieniu do wielkości organizacji pozwala na sformułowanie wniosku, że pracownicy organizacji średnich (45,22%) częściej niż pracownicy podmiotów największych (38,65%) i najmniejszych (34,04%) oczekiwali wzrostu wydajności działań pracowników. Siła zaobserwowanego związku jest jednak niewielka ($C = 0,11$, $V = 0,08$),
- wzrost zaangażowania pracowników w samorozwój poprzez udział w szkoleniach. Wynik analizy z zastosowaniem testu *chi*-kwadrat wskazuje na istotny statystycznie związek między wielkością organizacji a oczekiwanym wzrostem zaangażowania pracowników w samorozwój poprzez udział w szkoleniach wewnątrzno-zewnętrznych ($\chi^2 = 27,87$, $df = 10$, $p = 0,00189$). Szczegółowe porównanie rozkładów procentowych w odniesieniu do wielkości organizacji pozwala wnioskować, że pracownicy organizacji średnich (44,17%) częściej niż pracownicy podmiotów najmniejszych (39,01%) i największych (36,15%) oczekiwali wzrostu zaangażowania pracowników w samorozwój poprzez udział w szkoleniach. Siła zaobserwowanego związku jest jednak niewielka ($C = 0,13$, $V = 0,09$),
- pojawienie się projakościowych inicjatyw wśród pracowników. Wynik analizy z użyciem testu *chi*-kwadrat wskazuje na istotny statystycznie związek między wielkością organizacji a oczekiwanym pojawieniem się projakościowych inicjatyw wśród pracowników ($\chi^2 = 27,02$, $df = 10$, $p = 0,00258$). Szczegółowe porównanie rozkładów procentowych w odniesieniu do wielkości organizacji pozwala na postawienie wniosku, że pracownicy organizacji średnich (35,30%) częściej niż pracownicy podmiotów największych (27,14%) i najmniejszych (23,40%) oczekiwali pojawienia się projakościowych inicjatyw wśród pracowników. Siła zaobserwowanego związku jest jednak niewielka ($C = 0,13$, $V = 0,09$).

W podmiotach najmniejszych za najważniejsze uznane zostały: uświadamianie pracownikom ważności spełniania przez nich wymagań klienta (54,61%), poprawa wizerunku organizacji (51,06%), wzrost satysfakcji klientów (48,94%). W podmiotach średnich: wzrost satysfakcji klientów (57,57%), poprawa wizerunku organizacji (57,39%), poprawa komunikacji wewnętrznej (54,09%). W podmiotach największych: poprawa wizerunku organizacji (55,07%), wzrost satysfakcji klientów (50,17%), przywiązywanie większej wagi do jakości funkcjonowania organizacji (47,09%). Oczekiwania pracowników podmiotów największych były najbardziej spójne, odchylenia standardowe były bardziej skupione wokół średniej.



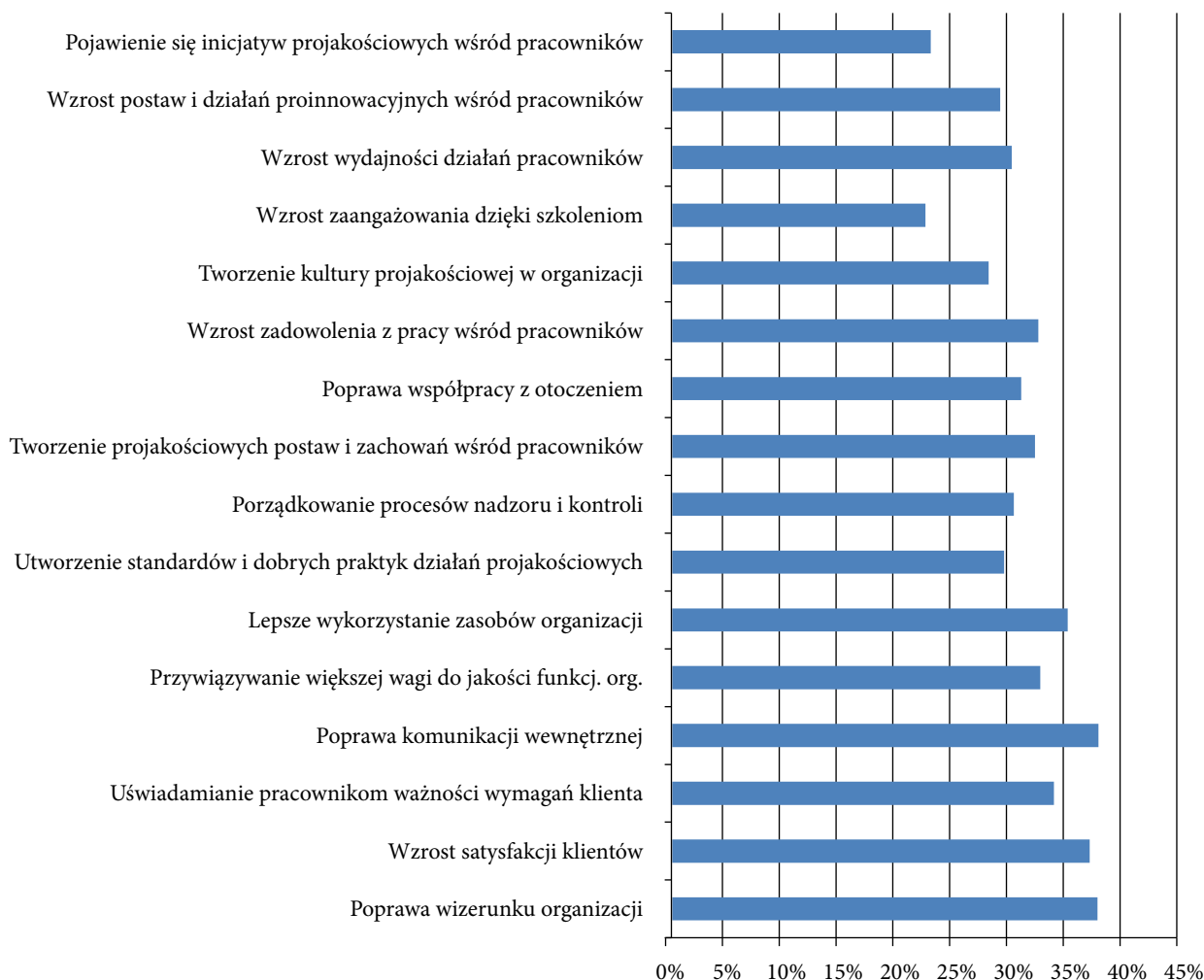
Wykres 2. Najważniejsze oczekiwane korzyści z tytułu wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością

To, czego pracownicy oczekiwali, nie do końca jest spójne z dostrzeżonymi przez nich korzyściami uzyskanymi w wyniku wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością. Do najważniejszych dostrzeżonych korzyści należą: uświadamianie pracownikom ważności wymagań klienta (17%), wzrost zaangażowania pracowników w samorozwój poprzez udział w szkoleniach (17%), poprawa wizerunku organizacji (16%). Warto zwrócić uwagę na dysproporcję pomiędzy oczekiwanymi a dostrzeżonymi korzyściami, które ilustruje wykres 3.

Największe różnice pomiędzy oczekiwanym a dostrzeganymi korzyściami dotyczyły: poprawy wizerunku organizacji (38%), poprawy komunikacji wewnętrznej (38%), wzrostu satysfakcji klientów (37%). Warto podkreślić, że konfrontacja oczekiwań i rezultatów pokazała duże różnice pomiędzy tymi kategoriami.

Analiza odpowiedzi zatrudnionych w podmiotach o różnej wielkości dotyczących dostrzeganych przez nich najważniejszych korzyści wynikających z wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością, wykazuje wiele istotnych różnic statystycznych, jednak o niewielkiej sile zaobserwowanego związku.

W podmiotach najmniejszych za najważniejsze dostrzeżone korzyści uznano: wzrost zaangażowania pracowników w samorozwój poprzez udział w szkoleniach (17,02%), tworzenie pro jakościowych postaw i zachowań wśród pracowników (15,60%), uświadamianie pracownikom ważności spełniania przez nich wymagań klienta (15,50%). W podmiotach średnich: utworzenie standardów i dobrych praktyk działań pro jakościowych (21,22%), poprawa wizerunku organizacji (20,52%), tworzenie pro jakościowych postaw



Wykres 3. Różnice między korzyściami oczekiwanymi a dostrzeganymi po wdrożeniu systemu projakościowego

i zachowań wśród pracowników (20,35%), uświadamianie pracownikom ważności spełniania przez nich wymagań klienta (20,35%), wzrost satysfakcji klientów (20,17%). W podmiotach największych: wzrost zaangażowania pracowników w samorozwój poprzez udział w szkoleniach (17,90%), poprawa wizerunku organizacji (16,19%), tworzenie projakościowych postaw i zachowań wśród pracowników (14,94%), uświadamianie pracownikom ważności spełniania przez nich wymagań klienta (14,94%).

Podsumowanie

Analiza odpowiedzi udzielonych przez pracowników zatrudnionych w podmiotach o różnej wielkości, dotyczących oczekiwanych przez nich najważniejszych korzyści z wdrożenia systemu wspomagania zarządzania jakością wykazuje kilka istotnych różnic statystycznych, jednak o niewielkiej sile zaobserwowanego związku, podobnie jak analiza odpowiedzi dotyczących dostrzeganych najważniejszych korzyści. Hipotezy przyjęte w artykule zweryfikowano więc pozytywnie. Zakładano jednak, że odpowiedzi pracowników w organizacjach największych będą znacząco różne od odpowiedzi udzielonych przez pozostałych pracowników. Założono również liniową zależność pomiędzy wielkością podmiotu a oczekiwanymi i dostrzeganymi korzyściami wdrożenia systemu zarządzania jakością. Założenia te nie znalazły potwierdzenia w wynikach badań. Wprawdzie oczekiwania pracowników podmiotów największych były najbardziej spójne, odchylenia standardowe były bardziej skupione wokół średniej, ale to pracownicy podmiotów średnich zdecydowanie

różnili się w swoich opiniach od pracowników pozostałych podmiotów. W grupie podmiotów średnich dominowały organizacje sektora finansów publicznych, w których implementacja systemu zarządzania jakością miała charakter izomorfizmu narzuconego, podczas gdy w innych podmiotach była to raczej kombinacja izomorfizmu normatywnego i mimetycznego, tak więc charakter wdrożenia oraz specyfika jednostek mogły mieć istotny wpływ na uzyskane wyniki badań.

Konfrontacja oczekiwań i rezultatów wdrożenia systemu zarządzania jakością pokazuje duże różnice pomiędzy tymi kategoriami. Mogą one być konsekwencją kilku ściśle powiązanych przyczyn. Pierwszą z nich może być sposób przedstawienia korzyści z wdrożenia systemu w trakcie szkoleń. Nieracjonalne obietnice składane po to, aby organizacja/pracownicy zaangażowali się w pracę nad implementacją systemu, niezwerifikowane przez kadrę zarządzającą, mogły przyczynić się do takiego stanu. Druga z przyczyn to pośpiech. W większości analizowanych organizacji od momentu podjęcia decyzji do momentu implementacji systemu minął niecały rok. Nie było więc czasu na przemyślenie i zaplanowanie działań, przygotowanie pracowników, czyli stworzenie zdrowych fundamentów dla „krzewienia jakości” [19, s. 19; 4, s. 53–57]. Konsekwencją tego była niespójność i chaotyczność podejmowanych działań. Ponieważ uzyskano efekty, których nie oczekiwano, co więcej, które nie były cenione najwyżej, oznacza to, że podjęte działania były generalnie nieskuteczne [8, s. 19].

Jedną z najważniejszych korzyści oczekiwanych przez pracowników, bez względu na wielkość organizacji, była poprawa wizerunku organizacji. Wizerunku, który nie był najlepszy ze względu na bagaż negatywnych stereotypów i utartych opinii dotyczących funkcjonowania tych organizacji. Ponieważ przy ocenie organizacji publicznych często mamy do czynienia z miarami subiektywnymi [2, s. 14], implementacja systemu zarządzania jakością miała przyczynić się do zmiany sposobu myślenia i postrzegania tych organizacji jako takich, dla których klient/obywatel jest w centrum uwagi. Oczekiwanie ze strony pracowników podmiotów najmniejszych, że wdrożenie systemu pozwoli na uświadomienie sobie ważności spełniania wymagań klienta, daje podstawę do wyciągnięcia wniosku, że dotąd pracownicy nie byli o tym przekonani, co jest dowodem niedojrzałości jakościowej tych organizacji.

„Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/04796”.

Bibliografia

1. Brown S. (1998), *Manufacturing Strategy, Manufacturing Seniority and Plant Performance in Quality*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 18, no. 6.
2. Frąckiewicz-Wronka A. (2010), *Pomiar efektywności organizacji, jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, Organizacja i Zarządzanie, nr 4(12).
3. Fundacja Fundusz Współpracy, <http://www.cofund.org.pl/news.php?CID=-1&BID=8&NID=34&IDJęzyk=1>
4. Hawrysz L., Hys K. (2011), *Kultura jakości w organizacjach sektora publicznego*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 10.
5. <http://caf.com.pl/index.php?p=91>.
6. http://www.administracja.mac.gov.pl/portal/adm/148/3890/Zakonczenie_projektu_systemowego_CAF.html.
7. Jang W.-Y., Lin Ch.-I (2008) *An Integrated Framework for ISO 9000 Motivation, Depth of ISO Implementation and Firm Performance The Case of Taiwan*, Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 19, no. 2.
8. Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
9. Navaratnam K.K., Harris B. (1995), *Quality Process Analysis: a Technique for Management in the Public Sector*, Managing Service Quality, vol. 5, no. 3.
10. Ogbeide G. Ch. A., Harrington R. J. (2011), *The Relationship Among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 23, no. 6.

11. Pan J.-N. (2003), *A Comparative Study on Motivation for an Experience with ISO 9000 and ISO 14000 Certification Among Far Eastern Countries*, *Industrial Management&Data Systems*, vol. 103, no. 8.
12. Prajogo D.I. (2011), *The Roles of Firms' Motives in Affecting the Outcomes of ISO 9000 Adoption*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, no. 1.
13. Romano C. (1994), *Report Card on TQM*, *Management Review*, vol. 83, no. 1.
14. Stringham S.H., (2004), *Does Quality Management Work in the Public Sector?*, *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 9, no. 3.
15. Walburg J.A., Nabitz U.W., (2000), *Addicted to Quality – winning the Dutch Quality Award Based on EFQM Model*, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol.13, no. 6.
16. Williams J.C. (2004), *The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001: 2000 Registration Process*, *Management Research News*, vol. 27, no. 1/2.
17. Wolniak R. (2013), *The Assessment of Significance of Benefits Gained from the Improvement of Quality Management Systems in Polish Organizations*, *Quality&Quantity*, vol. 47, no. 1.
18. Wolniak R. (2013), *Projakościowa typologia kultur organizacyjnych*, *Przegląd Organizacji*, nr 3.
19. Zairi M. (1993), *Competitive Manufacturing: Combining Total Quality with Advanced Technology*, *Long Range Planning*, vol. 26, no. 3.

Agnieszka Ignys

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KWALIFIKACJE I SYSTEM WYNAGRODZEŃ MENEDŻERÓW JAKO INSTRUMENT NADZORU KORPORACYJNEGO

Streszczenie: Artykuł prezentuje rolę wybranych aspektów przywództwa w nadzorze korporacyjnym. Ze względu na rosnącą rolę spółek akcyjnych w gospodarce, a co za tym idzie rosnącą pokusę nadużyć, kwestia przywództwa zaczyna być coraz częściej sprawą o znaczeniu wykraczającym poza pojedyncze przedsiębiorstwo i dotyczącą całego społeczeństwa. Artykuł skupia się na dwóch szczególnie ważnych problemach w kontekście sprawnego zarządzania, to jest kwalifikacjach menedżerów oraz systemach ich motywowania.

Słowa kluczowe: przywództwo, nadzór korporacyjny, systemy motywowania, kompetencje kierownicze.

THE ROLE OF LEADERSHIP IN CORPORATE GOVERNANCE

Abstract: The article presents the role of leadership in corporate governance. Because of a growing importance of limited liability companies, and a growing risk of corporate abuse, the issue of leadership is outgrowing the boundaries of a single enterprise and becoming a problem of the society as a whole. The article focuses on two particularly important matters, that is managerial qualifications and systems of motivation.

Keywords: leadership, corporate governance, motivation systems, managerial qualifications.

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka światowa opiera się w rosnącym stopniu na koncernach globalnych, będących spółkami akcyjnymi. Ogromna ilość kapitału zaangażowanego w tego rodzaju przedsięwzięcie wymusza taką formę organizacji przedsiębiorstw, ponieważ ilość kapitału niezbędna do prowadzenia tej działalności nie byłaby możliwa do zgromadzenia w inny sposób, jak poprzez publiczną sprzedaż akcji. Forma spółki akcyjnej jest związana z oddzieleniem własności od kontroli. Właścicielami przedsiębiorstwa są liczni i rozproszeni akcjonariusze, których wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie jest *de facto* żaden. Faktyczną władzę nad przedsiębiorstwem sprawują profesjonalni menedżerowie, którzy mają praktycznie nieograniczoną władzę nad ogromnymi zasobami. To może prowadzić, i jak pokazuje praktyka często prowadzi, do nadużyć władzy na niekorzyść akcjonariuszy, a także innych interesariuszy. Stąd jednym z najistotniejszych celów współczesnego nadzoru korporacyjnego jest zapobieganie takim nadużyciom.

Kluczową kwestią w zakresie jakości nadzoru korporacyjnego jest problematyka przywództwa. To bowiem kierownicy najwyższego szczebla są w szczególny sposób odpowiedzialni za zapewnienie respektowania praw akcjonariuszy. Jednocześnie to również oni są najczęściej sprawcami nadużyć na niekorzyść akcjonariuszy i innych interesariuszy spółek. W ocenie jakości przywództwa w nadzorze korporacyjnym kluczową rolę odgrywają kwestie kompetencji kierowniczych oraz systemów motywowania kierowników najwyższego szczebla.

1. Istota nadzoru korporacyjnego

Pojęcie nadzoru korporacyjnego obejmuje zestaw zewnętrznych i wewnętrznych narzędzi, których celem jest łagodzenie problemów wynikających z oddzielenia w korporacjach własności od kontroli. Kluczowym problemem jest zagrożenie autonomizacją celów menedżerów, to jest możliwością ich działania na niekorzyść spółki i jej akcjonariuszy. We współczesnych spółkach akcyjnych mamy bardzo często do czynienia z wysokim rozproszeniem kapitału. To znaczy, że pojedynczy akcjonariusz posiada niewielki udział w majątku spółki, co przekłada się na niewielką możliwość wywarcia przez niego wpływu na zarządzanie spółką. Duże spółki akcyjne nie mają zwykle akcjonariusza dominującego, to jest takiego, który posiada ponad 50% akcji. To oznacza w praktyce, że menedżerowie nie podlegają kontroli lub podlegają bardzo słabej kontroli ze strony akcjonariuszy. Może to rodzić pokusę nadużyć. Celem nadzoru korporacyjnego jest ograniczyć to zagrożenie i zabezpieczyć prawa akcjonariuszy spółek akcyjnych.

Zewnętrzne narzędzia nadzoru korporacyjnego obejmują takie elementy, jak system prawny (zwłaszcza prawo o obrocie papierami wartościowymi oraz przepisy dotyczące spółek kapitałowych), regulacje giełd papierów wartościowych oraz wymogi informacyjne spółek publicznych, które dość szczegółowo określają, jakie informacje spółki muszą publikować i udostępniać szerokiej publiczności, nie tylko swoim akcjonariuszom. Spółki akcyjne z racji ich rozmiarów i wpływu na gospodarkę podlegają swego rodzaju kontroli społecznej, która jest wzmocniana jeszcze przez działania wolnych mediów, współcześnie głównie internetowych, które ujawniają niezgodne z prawem bądź nieetyczne działania dużych przedsiębiorstw. Narzędzia zewnętrzne stanowią w dużej mierze kontrolę post factum, to jest poddają ocenie działania kierownictwa spółek, które miały już miejsce.

Wewnętrzne narzędzia nadzoru korporacyjnego skupiają się natomiast na zapobieganiu zdarzeniom niekorzystnym dla interesu spółki i jej akcjonariuszy. Do najważniejszych zewnętrznych narzędzi nadzoru korporacyjnego zaliczamy walne zgromadzenie akcjonariuszy, radę nadzorczą, a także systemy motywowania menedżerów. To ostatnie narzędzie odgrywa szczególną rolę w zapobieganiu działaniom menedżerów niekorzystnym dla przedsiębiorstwa. Dobrze skonstruowany system motywowania kierownictwa ma na celu zapewnienie zintegrowania interesów kierownictwa z interesami spółki i jej akcjonariuszy. Oznacza to, że wynagrodzenie menedżerów powinno zależeć od stopnia realizacji celów określonych przez walne zgromadzenie akcjonariuszy. W praktyce systemy takie są dość trudne do skonstruowania, ponieważ mierniki realizacji celów akcjonariuszy – takich jak na przykład poziom zysku czy udziału w rynku – są łatwe do zmanipulowania przez menedżerów. Systemy motywowania kierowników zostały omówione w dalszej części tego opracowania.

2. Nadużycia kierownictwa

Menedżerowie spółek akcyjnych, mając w zakresie swoich decyzji ogromny nieradko majątek spółki, podlegają w praktyce niewielkiej kontroli ze strony właścicieli tego majątku, czyli akcjonariuszy. To rodzi pokusę nadużyć. Do najistotniejszych nadużyć menedżerów na niekorzyść akcjonariuszy zaliczyć należy:

- nieuczciwe przywłaszczenie majątku przedsiębiorstwa,
- niewłaściwe gospodarowanie środkami spółki,
- uchylanie się od wykonania powierzonych obowiązków,
- niechęć do podejmowania ryzyka dla dobra spółki,
- tendencję do krótkookresowego ujmowania zarządzania spółką,
- chęć pozostawania na swoim stanowisku mimo braku rzeczywistych kompetencji do sprawowania funkcji kierowniczych,
- dążenie do wzrostu i rozwoju spółki wynikające z chęci zaspokojenia własnych ambicji i uzyskania korzyści [2, s. 14; 17, s. 22–27].

Ponadto można również wskazać na pewne niematerialne korzyści wynikające z pełnienia funkcji kierowniczych w spółkach akcyjnych, które obejmują:

- wpływanie na opinię publiczną,
- posiadanie luksusowych marek,
- piastowanie prestiżowych stanowisk,
- prestiż społeczny,
- tradycje rodzinne,
- promowanie krewnych (nepotyzm) [25, s. 59–75].

Wyższe korzyści wynikające ze sprawowania kontroli nad przedsiębiorstwem występują w krajach, gdzie rynki kapitałowe są słabiej rozwinięte, własność spółek jest bardziej skoncentrowana, a prywatyzacja ma raczej charakter indywidualnie negocjowanych transakcji, niż odbywa się za pośrednictwem rynku kapitałowego [10, s. 538–540]. Korzyści te są w dużej mierze niemierzalne, w tym sensie, że gdyby można było precyzyjnie obliczyć koszty poniesione przez organizację w wyniku nadużyć dominującej pozycji, stanowiłoby to dowód w postępowaniu sądowym przeciwko stronom dokonującym tych nadużyć. Niestety, dowody takie są rzadkie i nie odzwierciedlają faktycznego występowania zjawiska.

Zapobieganie takim nadużyciom powinno zatem obejmować szerszą pulę narzędzi niż tylko narzędzia prawne, wynikające z prawa spółek i prawa karnego. Do najważniejszych takich narzędzi należy zaliczyć wpływanie na zachowania menedżerów poprzez odpowiednio skonstruowany system motywowania, który jest przedmiotem rozważań w dalszej części tego opracowania. Oczywiście, nie bez znaczenia powinny również być względy etyczne, które jednakże nie podlegają kodyfikacji czy normalizacji. Należałoby je raczej traktować jako element bardzo szeroko pojętych kompetencji kierowniczych, scharakteryzowanych w kolejnej części artykułu.

3. Kompetencje przywódcy

Rola przywódcy we współczesnej organizacji wykracza daleko poza odgrywanie klasycznych ról kierowniczych [21], to jest ról interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych:

- role interpersonalne to odgrywanie:
 - reprezentanta interesów jednostki organizacyjnej,
 - lidera integrującego ludzi wokół wspólnych celów, motywującego ich do podjęcia pracy, trwania przy niej, jak też polepszania efektów pracy,
 - łącznika kierującego i podtrzymującego więzi między komórkami organizacyjnymi,
- role informacyjne polegają na gromadzeniu i przekazywaniu informacji oraz kształtowaniu tożsamości i wizerunku firmy,
- role decyzyjne to inicjowanie zmian i zarządzanie nimi, rozwiązywanie problemów oraz alokacja zasobów firmy, np. technicznych, finansowych, ludzkich, oraz negocjowanie umów z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

Współczesny przywódca musi odpowiadać na wiele różnych wyzwań stawianych przez uwarunkowania gospodarcze, w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Z perspektywy sytuacyjnej [31], role kierownicze są kształtowane przez czynniki pochodzące zarówno z otoczenia przedsiębiorstwa, jak i z jego wnętrza. Teoria zasobowa [24] skupia się na analizie czynników zewnętrznych. Zgodnie z nią zadaniem przywódcy w organizacji jest przede wszystkim tworzenie sieci zasobów niezbędnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, konsolidowanie członków organizacji i wiązanie rozbieżnych często interesów we wspólną więź zadań. W tym ujęciu przywódca jest odpowiedzialny za wiązanie zasobów z celami organizacji i celami poszczególnych jej członków. Na otoczeniu zewnętrznym skupia się też teoria interesariuszy [14], zgodnie z którą organizacja jest pluralistycznym zbiorem różnych grup interesariuszy, z których każda może wysuwać wobec organizacji inne żądania. Zadaniem przywódcy jest rozpoznać te żądania, a także zaspokajać te,

których zaspokojenie jest możliwe i pożądane z punktu widzenia organizacji. Jednocześnie przywódca musi umieć rozpoznać faktyczną siłę wpływu poszczególnych grup interesariuszy, aby nie narazić organizacji na niekorzystne efekty nierealizowania żądań interesariusza, który może potencjalnie zagrozić organizacji. Na teorii interesariuszy opiera się popularna obecnie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu.

Czynniki wewnętrzne, kształtujące zachowania przywódców, są odzwierciedlone w teorii agencji [11]. Teoria ta postrzega przywódcę jako agenta wykonującego w imieniu pryncypała (właściciela środków produkcji, a więc także akcjonariuszy) funkcje zarządzania przedsiębiorstwem. Agent, czyli menedżer wynajęty do zarządzania przedsiębiorstwem w interesie właściciela, ma wiele możliwości dokonywania nadużyć, które naruszają interes pryncypała. Teoria agencji skupia się na mechanizmach nadzorowania realizacji interesów właściciela przez agenta. Teoria ta odgrywa szczególną rolę w analizowaniu zarządzania spółką akcyjną, gdzie z racji rozdrobnienia własności możliwości nadzorcze akcjonariuszy są bardzo ograniczone, co zwiększa władzę menedżerów. Teoria agencji stanowi podstawę dla współczesnej koncepcji nadzoru korporacyjnego.

Perspektywa instytucjonalna jest innym znanym ujęciem ról kierowniczych. Zgodnie z nią, zadaniem kierowników jest dostosowywanie się organizacji do oczekiwań instytucjonalnych. W ramach tego nurtu wyróżnia się teorię instytucjonalną i teorię hegemonii kierowniczej. Teoria instytucjonalna [27] zwraca uwagę na presję wywieraną na organizację przez oczekiwania społeczne. Presja ta skutkuje określonym sposobem zorganizowania przedsiębiorstwa, który jest warunkiem udzielenia mu legitymizacji w otoczeniu społecznym. Innymi słowy, przedsiębiorstwo jest zorganizowane w taki sposób, jaki wymusza na nim społeczeństwo czy też otoczenie społeczne. Teoria instytucjonalna zajmuje się między innymi wyjaśnianiem różnic w modelach nadzoru korporacyjnego w różnych krajach i obszarach geograficznych. Teoria hegemonii kierowniczej [20] zwraca uwagę na rolę presji wewnętrznej w kształtowaniu instytucjonalnego kształtu przedsiębiorstwa. Presja ta jest wywierana przez kierowników organizacji, którzy, mając własne wyobrażenia na temat pożądanego stanu zorganizowania, dążą do jego uzyskania poprzez podejmowane przez siebie decyzje. Dążenie to jest realizowane pomimo oporu ze strony zarówno pracowników, jak i otoczenia organizacji. Teoria hegemonii kierowniczej wyjaśnia między innymi przyczyny i mechanizmy nadużyć dokonywanych przez kierowników na niekorzyść zarządzanych przez nich przedsiębiorstw i właścicieli tych przedsiębiorstw.

W ramach zarządzania przedsiębiorstwem kierownicy wykonują wiele istotnych zadań. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- tworzenie założeń konkurencyjności dla przedsiębiorstwa – współcześnie to głównie odpowiednie zarządzanie wiedzą w organizacji, a także uważna obserwacja otoczenia w celu szybkiej identyfikacji szans i zagrożeń rynkowych,
- koncentrowanie się na zmiennej dynamice rozwoju branży oraz wyważanie poziomu niezbędnych zasobów przedsiębiorstwa – zadanie to wymaga bardzo dobrej znajomości branżowych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa, która ma swoje źródło głównie w doświadczeniu; ponadto ważna jest tu umiejętność wyboru właściwego poziomu inwestycji, aby z jednej strony wykorzystać potencjał rozwojowy branży, z drugiej jednak nie narażać przedsiębiorstwa na nadmierne koszty zbyt szeroko zakrojonych inwestycji; dążenie do nadmiernego inwestowania jest jednym z problemów współczesnego nadzoru korporacyjnego, o czym traktuje kolejna część tego opracowania,
- tworzenie elastycznego systemu pozwalającego na zmiany rozdysponowania zasobów, by umożliwić reagowanie na pojawiające się możliwości – stworzenie optymalnego poziomu elastyczności organizacji jest jednym z bardzo istotnych działań kierowniczych; wynika to z rosnącej współcześnie zmienności otoczenia, która wymaga od przedsiębiorstw szybkich ruchów dostosowawczych; firma, która nie potrafi sprostać tym wymaganiom, jest narażona na upadek,
- rozwijanie globalnych umiejętności działania – duże spółki akcyjne, coraz bardziej znaczące we współczesnej gospodarce, wymagają dla swojego sprawnego funkcjonowania dostępu do wielu rynków krajowych i wielu potencjalnych klientów; stąd globalizacja działalności jest naturalnym krokiem

w rozwoju takich przedsiębiorstw; tylko wykorzystanie szans płynących z globalizacji pozwala spółkom na rozwinięcie swojego potencjału i osiągnięcie korzyści skali z działalności,

- powodowanie sprawnej wymiany umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa i między nim a podmiotami zewnętrznymi – globalizacja działalności sprawia, że przedsiębiorstwo, funkcjonując na wielu rynkach, ma dostęp do wielu zróżnicowanych źródeł wiedzy; dla dobra organizacji istotne jest, aby wiedza generowana na różnych rynkach i w różnych filiach przedsiębiorstwa trafiała do innych jego części, wzbogacając tym samym pulę wiedzy organizacyjnej; dla dużych spółek akcyjnych istotna jest również wymiana wiedzy z partnerami z otoczenia, w celu lepszego dostosowania się do potrzeb klientów [26].

Skuteczny lider musi mieć wystarczające kompetencje, aby radzić sobie z łączeniem perspektywy krótko- i długookresowej [18]. Zaabsorbowani codzienną pracą liderzy często nie komunikują podwładnym swojej wizji działalności firmy w sposób klarowny i skuteczny, a mówiąc dokładniej, nie przekazują jej tak, by pracownicy wiedzieli, na czym powinni się skupić w pracy. Ważną umiejętnością zatem dobrego przywódcy jest nie tylko poinformowanie pracowników o strategii przedsiębiorstwa, ale także upewnienie się, że jest ona dla tych pracowników zrozumiała. Zrozumienie strategii nie jest sprawą oczywistą, ponieważ nie każdy pracownik, zwłaszcza zaś o niższych kwalifikacjach, jest w stanie zrozumieć treść i znaczenie strategii przedsiębiorstwa. Ponadto, aby strategia i misja przedsiębiorstwa motywowały pracowników, muszą widzieć oni swój własny interes w realizacji tej misji i celów strategicznych. W tym kontekście niezbędną kwestią jest odpowiednie ukształtowanie systemu motywacyjnego, aby realizacja misji i celów strategicznych wiązała się z realizacją celów indywidualnych pracowników, wyrażonych zarówno poprzez wynagrodzenia pieniężne, jak i takie czynniki, jak możliwość rozwoju czy awansowania.

Liderzy muszą wiedzieć, na co poświęcają swój czas – ze względu na ogrom zadań stojących przed menedżerami najwyższego szczebla, istotnymi umiejętnościami w zakresie gospodarowania czasem są zwłaszcza umiejętność delegowania zadań i uprawnień oraz umiejętność wyodrębniania priorytetów zgodnie z prawem Pareta. Menedżer, który potrafi się skupić na rozwiązywaniu tych 20% kwestii, które powodują 80% problemów, będzie bardziej skuteczny od takiego, który usiłuje zajmować się wszystkim jednocześnie. Menedżerowie muszą również dopilnować, by sposób, w jaki ich pracownicy wykorzystują czas w pracy, był zgodny z priorytetami firmy – tutaj ogromną rolę odgrywa zarówno dawanie przykładu własnym zachowaniem, jak i szkolenie pracowników z efektywnego wykorzystywania czasu pracy. Nie należy oczywiście zapominać o odpowiedniej organizacji czasu pracy pracowników na stanowiskach operacyjnych – wymaga to permanentnego szkolenia kierowników niższych szczebli, a także wprowadzania nowoczesnych metod organizacji czasu pracy, w tym pracy na odległość, przy wykorzystaniu technik teleinformatycznych.

Liderzy często nie potrafią w bezpośredni sposób i w odpowiednim momencie przekazać swoim podwładnym informacji zwrotnych; czekają z tym do przypadających na koniec roku indywidualnych ocen efektywności pracy. Takie podejście może rodzić przykre niespodzianki i utrudniać efektywny rozwój zawodowy pracowników, ponieważ aby informacja zwrotna była skuteczna, powinna dotrzeć do pracownika w możliwie najkrótszym czasie po wystąpieniu określonego zachowania – im krótszy czas reakcji menedżera, tym skuteczniejsza modyfikacja zachowań pracownika. Równie ważne jest, aby liderzy skłonili podwładnych do udzielania im rad i informacji zwrotnych w ciągu całego roku. Udzielanie informacji zwrotnych kierownikom przez podwładnych wymaga stworzenia w organizacji atmosfery wzajemnego zaufania i szacunku, tylko bowiem wtedy pracownicy nie będą się obawiali przekazywać przełożonym informacji krytycznych. Informacje takie są ważne dla doskonalenia pracy kierowniczej, która przekłada się na doskonalenie organizacji.

Bardzo ważnym zadaniem jest również planowanie sukcesji. Jeśli liderzy nie zajmują się aktywnie planowaniem sukcesji, mogą spowodować zakłócenia w ciągłości zarządzania przedsiębiorstwem, co może skutkować spadkiem wartości akcji spółki na rynku, zwiększyć zagrożenie wrogim przejęciem, a w przypadku mniejszych spółek może nawet zagrozić ich egzystencji. Nie bez znaczenia jest również zagrożenie straty najcenniejszych pracowników, którzy jeśli nie będą doceniani, nie będą mieć możliwości

awansu i nowych wyzwań, mogą przejść do konkurencji, zmniejszając wartość kapitału ludzkiego firmy, a także stanowiąc zagrożenie dla jej pozycji konkurencyjnej.

Innym wreszcie ważnym zadaniem jest zarządzanie zmianą. Świat ulega ciągłym zmianom i liderzy muszą być w stanie dostosować swoje organizacje do tych zmian. Dostosowanie organizacji do zmiany wymaga od menedżerów umiejętności dostrzeżenia zmian zachodzących w otoczeniu i we wnętrzu organizacji wystarczająco szybko, by móc podjąć działania dostosowawcze. Menedżer, aby mógł wystarczająco wcześniej dostrzec te zmiany, musi stworzyć skuteczny system informacyjny, w tym także system ułatwiający zdobywanie informacji od pracowników. Ważnym aspektem jest także ograniczanie naturalnego oporu wobec zmian, występującego u pracowników firmy – w tym celu należy budować w przedsiębiorstwie kulturę zaufania i wzajemnego szacunku między przełożonymi a podwładnymi. Aby to było możliwe, menedżer musi być wiarygodny i swoją postawą dawać przykład podwładnym.

Ważna jest także umiejętność zarządzania w warunkach stresu. Postępowanie lidera w stresujących sytuacjach jest bacznie obserwowane przez jego podwładnych i ma ogromny wpływ na kulturę organizacyjną firmy oraz na zachowania pracowników. Skuteczni liderzy muszą wiedzieć, jakie czynniki wywołują u nich stres, i kontrolować swoje zachowania w takich sytuacjach, by mieć pewność, że ich działania są spójne z przekonaniami i podstawowymi wartościami, jakie wyznają. Ma to jednocześnie związek z wiarygodnością lidera. Skuteczni liderzy wypracowują styl przywództwa, który odpowiada potrzebom firmy, a jednocześnie odzwierciedla ich przekonania oraz osobowość. Lider, który postępuje niezgodnie ze swoimi głębokimi przekonaniami, prędzej czy później zostanie oceniony przez pracowników jako niewiarygodny.

4. Wynagradzanie menedżerów spółek akcyjnych

Wynagrodzenia menedżerów dużych spółek akcyjnych zanotowały w ostatnich dwudziestu latach bezprecedensowy wzrost, szczególnie w Stanach Zjednoczonych. Proporcja między wynagrodzeniem szeregowego pracownika a szefa zarządu w różnych okresach wynosiła tam: w 1982 r. – 1:42, w 1990 r. – 1:107, w 2001 r. – 1:525, w 2003 r. – 1:300, w 2004 r. – 1:430 [23, s. 29–32].

Także gospodarki krajów europejskich, w tym Polski, doświadczyły tego zjawiska. Wzrost wynagrodzeń menedżerów, jak wykazują badania, ma niewielki związek z rentownością przedsiębiorstw, a także niezbyt silny z wartością akcji spółek. Tymczasem, zgodnie z teorią agencji, wynagrodzenia menedżerów powinny odzwierciedlać interes akcjonariuszy, czyli być silnie związane zarówno z zyskiem uzyskiwanym przez spółkę, jak i z ceną akcji tej spółki na rynku, która jest wyrazicielem wartości majątku akcjonariuszy [6, s. 1495–1497]. Niektórzy badacze uważają, że działanie teorii agencji jest wspomagane przez rynek kapitałowy w ten sposób, że cena akcji spółki odzwierciedla również jakość kontraktu pomiędzy spółką a jej menedżerem, to jest sposób, w jaki wynagrodzenie menedżera jest powiązane z wynikami przedsiębiorstwa. Tam, gdzie jakość tego kontraktu jest przez rynek postrzegana jako wyższa, wyższe są również ceny akcji spółki [8, s. 330–335].

Rosnące wynagrodzenia menedżerów spółek akcyjnych idą w parze z rosnącymi nierównościami w dochodach we współczesnym świecie. Na przykład w Stanach Zjednoczonych nierówności są obecnie największe od roku 1928. Najwięcej zarabiający promil społeczeństwa (około 300 000 osób) ma dochody takie same jak 80% najmniej zarabiających, to jest 150 mln osób. Od 1981 r. grupa najwyższej zarabiających (0,1%) zyskiwała co trzy lata dodatkowe 100 mld dolarów, gdy w tym samym okresie grupa najsłabiej zarabiających (80%) traciła taką samą kwotę [28, s. 8–10]. Wzrasta również wynagrodzenie menedżerów mierzone jako procent zysków spółki – w 1993 r. wynagrodzenie pięciu najwyższych menedżerów amerykańskich spółek giełdowych wyniosło około 5% ich zysków, a w roku 2003 dla tej samej grupy wyniosło już 10% [4, s. 286]. Wynagrodzenia menedżerów w Stanach Zjednoczonych stanowią jednak pewien ewenement w skali światowej, co obrazuje poniższa tabela.

Całkowite wynagrodzenie prezesów spółek akcyjnych w stosunku do menedżerów w Stanach Zjednoczonych

Kraj	Całkowite wynagrodzenie
Stany Zjednoczone	100
Niemcy	51
Szwecja	44
Chiny	21

Źródło: [29, s. 3].

Systemy motywowania pełnią w przedsiębiorstwie trzy zasadnicze funkcje. Należą do nich przyciąganie odpowiednich kandydatów, utrzymanie w firmie najlepszych pracowników i zachęcenie pracowników do bardziej wydajnej pracy [15, s. 22]. Szczególne znaczenie ma trzecia z wymienionych funkcji, ponieważ jest ściśle związana z osiąganiem przez przedsiębiorstwo sukcesu. Jednakże, jak pokazują badania naukowe, faktyczny związek między wynagrodzeniami kierownictwa a efektywnością przedsiębiorstwa jest co najmniej iluzoryczny i zależy od wielu różnych czynników, wśród których jednym z ważniejszych jest kraj pochodzenia spółki – w Stanach Zjednoczonych związek ten jest dość silny [15, s. 24], znacznie słabszy jest w Wielkiej Brytanii i Niemczech [6, s. 1498], a zupełnie nie występuje w Japonii [19, s. 430].

Jednym z popularniejszych sposobów motywowania menedżerów jest powiązanie ich wynagrodzenia z rynkową ceną akcji spółki. Taka metoda wynagradzania wiąże bowiem ściśle motywację menedżerów z interesem właścicieli akcji, którzy korzystają na wzroście ich cen i tracą na spadku. Wynagrodzenia menedżerów, które są ściśle powiązane z ceną akcji spółki, mogą jednak prowadzić do nadużyć księgowych, których celem jest wzrost cen akcji na rynku pod wpływem nieprawdziwych informacji o wysokich zyskach spółki. [7, s. 43–44]

Najczęściej stosowaną metodą łączenia wynagrodzenia menedżerów z ceną akcji spółki są opcje na akcje. Zdecydowaną zaletą opcji jest to, że nie powodują one rozwodnienia akcjonariatu, stąd są często preferowaną przez akcjonariuszy formą motywowania menedżerów. Bardzo ważne jest również to, że ten sposób wynagradzania bardzo silnie i długookresowo wiąże wynagrodzenia menedżerów z interesem akcjonariuszy. Dzieje się tak dlatego, że dzięki tej metodzie menedżer staje się swoistym akcjonariuszem przedsiębiorstwa, to jest korzysta na wzroście cen akcji spółki w dłuższym okresie – a konkretnie w okresie, na który przewidziana jest realizacja opcji. Przychód menedżera jest uzależniony od ceny akcji spółki w momencie realizacji opcji. Jednakże opcje okazały się w praktyce narzędziem nie tyle dyscyplinowania menedżerów, ile raczej tym, które menedżerowie wykorzystują w celu realizacji swoich partykularnych interesów, czyli wzrostu własnego bogactwa, także kosztem akcjonariuszy spółki [3, s. 25]. Menedżerowie manipulują terminem ujawnienia istotnych informacji o spółce w celu uzyskania najkorzystniejszej ceny za posiadane opcje [16, s. 124]. Dążenie do uzyskania wysokiej ceny akcji w momencie realizowania opcji na akcje może również prowadzić do działań, które podnosząc chwilowy zysk spółki, zagrażają jej długookresowemu istnieniu, na przykład: ograniczanie wydatków na badania i rozwój czy zmniejszenie nakładów na zapewnienie bezpieczeństwa wyrobów.

Praktyka nadzoru korporacyjnego wskazuje, że kierownicy na ogół mają duży wpływ na sposób kształtowania składników ich wynagrodzeń, a także ich wysokości [5, s. 920]. Dzieje się tak zarówno poprzez forsowanie własnych kandydatów do rady nadzorczej, jak i poprzez filtrowanie informacji dostarczanych członkom rady [7, s. 48].

W celu bardziej efektywnego kształtowania wynagrodzeń menedżerów spółki akcyjne coraz częściej tworzą w ramach rad nadzorczych lub rad dyrektorów komitety do spraw wynagrodzeń. W skład takich komitetów powinni wchodzić wyłącznie niezależni członkowie rady, aby zwiększyć bezstronność ich decyzji. Komitety mają zwykle prawo do współpracy z konsultantami, a ich postanowienia mają dla rady spółki moc doradczą. Zasadniczym celem tych komitetów jest skonstruowanie systemu wyna-

gradzania kierownictwa, które spowoduje utożsamienie się kierowników z interesem akcjonariuszy [9, s. 535].

Szczególne uwagi w badaniach poświęconych motywowaniu menedżerów spółek akcyjnych jest zwrócona na zapewnienie efektywności tego systemu. Efektywny system wynagradzania menedżerów powinien zapewniać powiązanie interesów menedżerów z interesem akcjonariuszy. Aby tego dokonać, system taki powinien:

- być powiązany ze strategią przedsiębiorstwa,
- uwzględniać obiektywne rynkowe kryteria określania parametrów służących kształtowaniu polityki wynagrodzeń,
- wiązać wysokość wynagrodzeń z efektami pracy menedżera,
- integrować cele różnych grup interesów, ze szczególnym uwzględnieniem interesów akcjonariuszy,
- zapewnić powiązanie korzyści z dokonaniem, czyli uzależnić wynagrodzenia od wyników, zarówno przy ich wzroście, jak i przy spadku,
- stworzyć warunki, aby rozwiązania płacowe były adekwatne do rozmiaru i kompleksowości prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności, a także perspektyw sektora, w którym ono funkcjonuje,
- zróżnicować formę wynagrodzenia w zależności od horyzontu czasowego, to jest zapewnić wynagrodzenie zasadnicze jako bodziec krótkookresowy, opcje na akcje w średnim okresie oraz pakiety akcji jako wynagrodzenia długookresowe,
- zapewnić pełną jawność wobec akcjonariuszy [30, s. 184; 22, s. 413–414].

Efektywność wynagrodzeń menedżerów jako instrumentu nadzoru korporacyjnego jest uzależniona nie tylko od ich konstrukcji, ale także od niektórych cech przedsiębiorstw. Do tych czynników zalicza się:

- kontekst organizacyjny – takie cechy, jak faza życia organizacji, rodzaj realizowanej strategii, a także dostęp do zasobów,
- komplementarność/substytucyjność – dotyczy stosowanych rozwiązań z zakresu nadzoru korporacyjnego, które są komplementarne (to jest występując wspólnie, wzmacniają się nawzajem) lub substytucyjne (występowanie jednego mechanizmu zastępuje stosowanie innego),
- cechy otoczenia instytucjonalnego – obecność lub brak w otoczeniu organizacji instytucji nadzoru korporacyjnego, takich jak giełda papierów wartościowych z jej dyscyplinującymi mechanizmami, państwowe organy nadzoru nad działalnością spółek akcyjnych czy też grupy aktywnych akcjonariuszy [12, s. 20–33].

Przy tworzeniu systemów wynagradzania menedżerów warto brać pod uwagę również związki z innymi narzędziami nadzoru korporacyjnego, w tym szczególnie związki komplementarności. Komplementarność składników nadzoru korporacyjnego polega na uzupełnianiu się poszczególnych mechanizmów, które to uzupełnianie wzmacnia oddziaływanie tych mechanizmów [1, s. 476]. W odniesieniu do wynagrodzeń kierownictwa stwierdzono na przykład, że efektywność wynagrodzeń powiązanych z wynikami finansowymi spółki rośnie, gdy występują jednocześnie aktywny rynek przejęć, rygorystyczny system audytowania spółek oraz wysokie wymogi w zakresie ujawniania informacji przez spółki akcyjne [13, s. 424–440].

Podsumowanie

Jakość przywództwa jest jednym z kluczowych czynników powodzenia przedsiębiorstwa. Należy zatem przykładać wysoką wagę do zapewnienia spółce menedżerów spełniających zarówno kryteria merytoryczne, czyli posiadających odpowiednie kwalifikacje, jak i kryteria etyczne, obejmujące przede wszystkim uczciwość i przedkładanie interesu spółki nad własne, egoistyczne dążenia. Ponadto należy pamiętać o stworzeniu takiego systemu wynagradzania menedżerów, który oprócz motywowania do wysoko efektywnej pracy będzie spełniał również zasadę sprawiedliwości.

Bibliografia

1. Aguilera R.V., Filatotchev I., Gospel H., Jackson G. (2008), *An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities*, *Organization Science*, vol. 19, no. 3, s. 475–492.
2. Aluchna M., Słomka A. (2001), *Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (I). Teoria agencji*, *Przegląd Organizacji*, nr 9.
3. Bebchuk L.A., Fried J.M. (2004), *Pay Without Performance. The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
4. Bebchuk L.A., Grinstein Y. (2005), *The Growth of Executive Pay*, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 21, s. 285–303.
5. Bertrand M., Mullainathan S. (2001), *Are CEOs Rewarded for Luck? The Ones Without Principals Are*, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, no. 3, s. 901–932.
6. Bruce A., Buck T., Main B.G.M. (2005), *Top Executive Remuneration: A View from Europe*, *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 7, s. 1493–1506.
7. Buck T.W., Shahrim A. (2005), *The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: The Case of Germany*, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, s. 42–61.
8. Core J.E., Larcker D.F. (2002), *Performance Consequences of Mandatory Increases in Executive Stock Ownership*, *Journal of Financial Economics*, vol. 64, no. 3, s. 317–340.
9. Donaldson T. (2007), *“Ethical Blowback”: The Missing Piece in the Corporate Governance Puzzle – the Risks to a Company which Fails to Understand and Respect its Social Context*, *Corporate Governance*, vol. 7, no. 4, s. 534–541.
10. Dyck A., Zingales L. (2004), *Private Benefits of Control: An International Comparison*, *The Journal of Finance*, vol. LIX, no. 2, April, s. 537–600.
11. Fama E.F., Jensen M.C. (1983), *Separation of Ownership and Control*, *Journal of Law and Economics*, no. 26.
12. Filatotchev I., Allcock D. (2010), *Corporate Governance and Executive Remuneration: A Contingency Framework*, *Academy of Management Perspectives*, February.
13. Fiss P.C. (2008), *Case Studies and the Configurational Analysis of Organizational Phenomena*; w: *Handbook of Case Study Methods*, ed. by C. Ragin, D. Byrne, SAGE, Thousand Oaks, CA, s. 424–440.
14. Freeman R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
15. Hall B. (2003), *Six Challenges in Designing Equity-based Pay*, *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 15, no. 3, s. 21–33.
16. Holmstrom B., Kaplan S. (2001), *Corporate Governance and Takeovers in the US: Making Sense of the '80s and '90s*, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, no. 2, s. 121–144.
17. Johnson S., La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (2000), *Tunneling*, *American Economic Review*, vol. 90, s. 22–27.
18. Kaplan R.S. (2007), *O co zapytać swoje odbicie w lustrze?*, *Harvard Business Review Polska*, lipiec–sierpień, s. 121–132.
19. Kubo K. (2005), *Executive Compensation Policy and Company Performance in Japan*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, no. 3, s. 429–436.
20. Mace M.L. (1971), *Directors: Myth and Reality*, Harvard University Press, Boston.
21. Mintzberg H. (1973), *Nature of Managerial Work*, Harper & Row Publishers, New York.
22. Nogalski B., Dadej R. (2008), *Rozważania o nadzorze korporacyjnym na przykładzie rozwiązań zagranicznych*, w: *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
23. *Opór przeciw ekscesom w wynagrodzeniach prezesów* (2006), *Zarządzanie na Świecie*, nr 2, s. 27–32.
24. Pfeffer J. (1972), *Size and Composition of Corporate Boards of Directors. The Organization and Its Environment*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, s. 221–228.
25. Popławski W. (2003), *Akcjonariusze mniejszościowi i ich pozycja na rynku kapitałowym*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1, s. 59–75.
26. Prahalad C.K. (1998), *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa.
27. Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, Row Peterson, Evanston, IL.
28. Strier F. (2010), *Runaway CEO Pay? Blame the Boards*, *The IUP Journal of Corporate Governance*, vol. IX, no. 3, s. 7–27.
29. Thomas R.S. (2009), *International Executive Pay: Current Practices and Future Trends*, *Vanderbilt Law and Economics Research Paper*, no. 08–26, Vanderbilt University, Nashville, TN.
30. Urbanek P. (2006), *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa.
31. Wawrzyniak B. (2000), *Nadzór korporacyjny: perspektywy badań*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 2, s. 17–37.

Tomasz Ingram

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY ZARZĄDZANIEM TALENTAMI A STRATEGIĄ ORGANIZACJI: WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH¹

Streszczenie: Zarządzanie talentami jest traktowane jako element zarządzania zasobami ludzkimi, a w literaturze często łączy się je z aspektami strategicznymi. Celem artykułu jest prezentacja omawianych w literaturze zależności pomiędzy strategią organizacji a zarządzaniem talentami oraz ich konfrontacja z wynikami badań empirycznych prowadzonych przy wykorzystaniu teorii ugruntowanej w 2011 i 2012 r. w siedmiu organizacjach w Polsce. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły na sformułowanie twierdzeń dotyczących zależności pomiędzy strategią organizacji a zarządzaniem talentami; w szczególności podkreślają one znaczenie dopasowania wewnętrznego i zewnętrznego zarządzania talentami, jego służebnej roli względem strategii organizacji i strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Analizy sugerują także związek zarządzania talentami z wynikami organizacji, moderowany między innymi strategią organizacji. Artykuł kończy implikacje dla teorii i praktyki kształtowania zarządzania talentami w organizacjach.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, strategia organizacji, badania jakościowe.

RELATIONSHIPS BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL STRATEGY: QUALITATIVE RESEARCH RESULTS

Abstract: Talent management is commonly treated as an element of human resource management, and literature analysis suggests links between talent management and organizational strategy. The main aim of the paper is presentation of relationships between organizational strategy and talent management and its confrontation with empirical research results carried out in 2011 and 2012 in seven Polish companies. The research was carried out according to grounded theory assumptions. Research results allow for formulation of propositions related to relationships between organizational strategy and talent management. Research results reveal the issue of talent management internal and external fit, its subordination to organizational strategy and human resource management strategy. Analyses suggest relationship between talent management and organizational performance moderated by organizational strategy. The paper finishes with practical and theoretical implications of shaping talent management in organizations.

Keywords: talent management, organizational strategy, qualitative research.

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania talentami ma swoje źródła w wielu teoriach i podejściach naukowych, a w szczególności czerpie między innymi z: zarządzania zasobami ludzkimi, zasobowej teorii organizacji oraz bogatego zbioru koncepcji zarządzania strategicznego [2, s. 304–313]. Choć w naturalny sposób problematyka zarządzania talentami stanowi element zarządzania zasobami ludzkimi, to wyraźne są tendencje do od-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01521.

miennego traktowania przedmiotowych zagadnień [12, s. 39–46]. Badacze uzasadniają to specjalną rangą talentów w organizacji [4, s. 272–285], koniecznością odmiennego traktowania wyjątkowych pracowników [5, s. 81–114] lub koniecznością budowy specjalnych narzędzi dla wykorzystania potencjału drzemiącego w najcenniejszym zasobie współczesnych organizacji [7, s. 389–402]. Powyższe rozważania, ukazujące kontekst zarządzania talentami, uwypuklają związek tej koncepcji z zagadnieniami strategicznymi, który zresztą jest także podnoszony w literaturze [2, s. 304–313; 18, s. 506–516]. Pomimo prób teoretycznego uzasadnienia zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a strategicznymi aspektami zarządzania organizacjami pozostają w tej kwestii istotne nieścisłości. Na tym tle pojawia się pytanie o naturę związków pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji podkreślanych w literaturze oraz ich krytyczna ocena z perspektywy prowadzonych dociekań empirycznych.

1. Zarządzanie talentami: aspekty strategiczne

W niniejszym fragmencie zaprezentowano zawarte w literaturze obcojęzycznej nawiązania autorów zajmujących się zarządzaniem talentami do zagadnień strategicznych. Przegląd nie ma charakteru wyczerpującego – zaprezentowane prace mają w zamyśle ukazać złożoność podejmowanych tematów i wielość podejść. Badania oparto na recenzowanych opracowaniach naukowych z wiodących periodyków zachodnich z ostatnich pięciu lat. Na podstawie syntetycznie przedstawionych wyników badań literatury, w drugiej części punktu sformułowano wnioski (nie są one formułowane po każdym z artykułów, ponieważ ich konstrukcja wymaga syntetycznego spojrzenia na dotychczas podejmowane badania i analizy związane ze strategicznymi aspektami zarządzania talentami).

Downs i Swailes [3, s. 267–281], omawiając organizacyjne zarządzanie talentami (określają tak zarządzanie talentami w organizacji), odnoszą się do teorii zdolności dynamicznych organizacji. Tym samym osadzają zarządzanie talentami w teorii zarządzania strategicznego i łączą je z uzyskiwaniem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej. Podobnie zarządzanie talentami traktuje Lawler III [13, s. 1–7]. Z kolei Schuler, Jackson i Tarique [18, s. 506–516] osadzają rozważania na temat zarządzania talentami na gruncie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, twierdząc, że jest ono strategiczną szansą dla organizacji. Podobnie czynią Khatri i współautorzy [12, s. 39–46]. Thunnissen, Noselie i Fruytier [19, s. 326–336] umiejscawiają zarządzanie talentami w kontekście organizacji i twierdzą, że wyniki zarządzania talentami mogą być rozpatrywane na trzech poziomach: indywidualnym, organizacyjnym i społecznym. Na poziomie organizacyjnym przyczynia się ono do zyskowności, elastyczności organizacyjnej, poprawy pozycji konkurencyjnej, wydajności i efektywności organizacji. Legitymizuje także działania organizacji względem zasobów ludzkich, co jest przez autorów traktowane jako niemierzalna wartość tworzona przez zarządzanie talentami. Poczrowski [21] wprost wskazuje, że zarządzanie talentami w organizacji pozostaje pod wpływem strategii.

Collings i Mellahi [2, s. 304–313] wprowadzają pojęcie strategicznego zarządzania talentami. Według ich koncepcji składa się na nie odmienna architektura zasobów ludzkich (*differentiated HR architecture*), w skład której wchodzi pula talentów (kształtowana przez wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy) oraz pierwszoplanowe stanowiska pracy. Dobieranie utalentowanych pracowników na kluczowe stanowiska, zgodnie z koncepcją autorów, skutkować powinno wzrostem motywacji, zaangażowania i zachowaniami przekraczającymi role organizacyjne (*extra-role behavior*). Te z kolei wyniki poziomu indywidualnego mają, zdaniem autorów, wpływ na wyniki organizacji. Wpływ zarządzania talentami na wyniki organizacji podkreśla także Kehinde [11, s. 178–186], co sugeruje, że zarządzanie talentami analizowane jest na poziomie organizacji. Oehley i Theron [16, s. 2–28], tworząc strukturalny model zarządzania talentami, wskazują na rolę nastawienia na ten typ zarządzania (*talent management mindset*). Zgodnie z koncepcją autorów, powinno ono stanowić element strategii organizacji. Ensley i współautorzy [5, s. 81–114],

opisując teoretyczne podstawy zarządzania talentami i jego wymiary, koncentrują uwagę na kwestiach przywództwa, podkreślają jednak strategiczny aspekt dopasowania (*fit*) pracowników do ról przywódczych identyfikowanych w organizacji. Znaczenie dopasowania uwypuklają także Piansoongnern i Anurit [17, s. 280–302], podkreślając rolę i znaczenie dopasowania do zewnętrznych czynników kształtujących programy zarządzania talentami. Podobnie Vaiman, Scullion i Collings [20, s. 925–941] podkreślają rolę zewnętrznych czynników w podejmowaniu kluczowych decyzji dotyczących zarządzania talentami: niedoborów talentów, trendów demograficznych i społecznych, kwestii odpowiedzialności społecznej biznesu, różnorodności, rosnącej mobilności, permanentnego zwrotu w kierunku ekonomii opartej na wiedzy oraz rosnącego znaczenia nowych rynków.

Garrow i Hirsch [7, s. 389–402] podkreślają znaczenie dwóch wymiarów. Pierwszym z nich jest skoncentrowanie – które, zgodnie z sugestią autorów, ma być oparte na jasnej strategii określającej współprzyczynianie się zarządzania talentami do sukcesu organizacji, określającej, jakie części organizacji i które role zawodowe będą priorytetami, a także w jakich źródłach poszukiwani będą utalentowani pracownicy. Drugim jest dopasowanie mające zapewnić wsparcie celów strategicznych organizacji przez zbiór procesów zarządzania talentami, współgrające i współtworzące kulturę organizacyjną.

Nie bez znaczenia jest także kontakt psychologiczny pomiędzy organizacją a pracownikiem – co podkreśla Hoglund [9, s. 126–142]. Twierdzi on, że teoria kontraktu psychologicznego pozwala wyjaśniać w odniesieniu do zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami w organizacji, w jakim zakresie wyjątkowe zdolności są wynagradzane, a także jakie są zależności pomiędzy postrzeganiem respektowania kontraktu psychologicznego oraz poczuciem konieczności rozwijania umiejętności u pracowników. Głębiej problematykę psychologiczną zarządzania talentami porusza między innymi Dries [4, s. 272–285] – podkreśla on także kwestie dopasowania i uzależnienia od otoczenia. Autor stawia ponadto pięć pytań dotyczących natury talentu, obecności w populacji, możliwości kształtowania, relacji pomiędzy zdolnościami a motywacją i zależnościami od otoczenia (także wewnętrznego) – organizacji. Z kolei Garavan, Carbery i Rock [6, s. 5–24] podkreślają znaczenie strategicznych talentów (które można by określić mianem talentów wśród talentów).

Dokonany przegląd literatury skłania do postawienia następujących wniosków dotyczących strategicznych aspektów zarządzania talentami. Po pierwsze, uwaga badaczy koncentruje się na kwestiach strategicznych zarządzania talentami (wewnętrznej spójności). Tylko nieliczne opracowania [np. 2] podkreślają związek strategii organizacji z zarządzaniem talentami (spójność zewnętrzna). Po drugie, wskazania literaturowe w zakresie wiązania programów zarządzania talentami ze strategią organizacji są ogólne, nieprecyzyjne i nie dają podstaw do świadomego kształtowania – dopasowywania tych dwóch obszarów. Po trzecie, brak jest badań empirycznych, w których analizie poddane byłyby wzajemne zależności pomiędzy strategią organizacji, zarządzaniem talentami i wynikami organizacji. Z przedstawionych wniosków wynika, że zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji jest istotna, jednak nie była do tej pory przedmiotem badania. W tym zakresie przeprowadzone badania miały za zadanie wypełnić istniejącą w literaturze lukę. Badania przedstawione w kolejnej części niniejszego artykułu przedstawiają ogólne prawidłowości (opisane twierdzeniami) dotyczące zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji. Zastosowanie teorii ugruntowanej w badaniu pozwoliło na odkrycie zależności i charakterystykę ich natury – pozwala ona ilustrować związki pomiędzy zmiennymi.

2. Charakterystyka metody badawczej

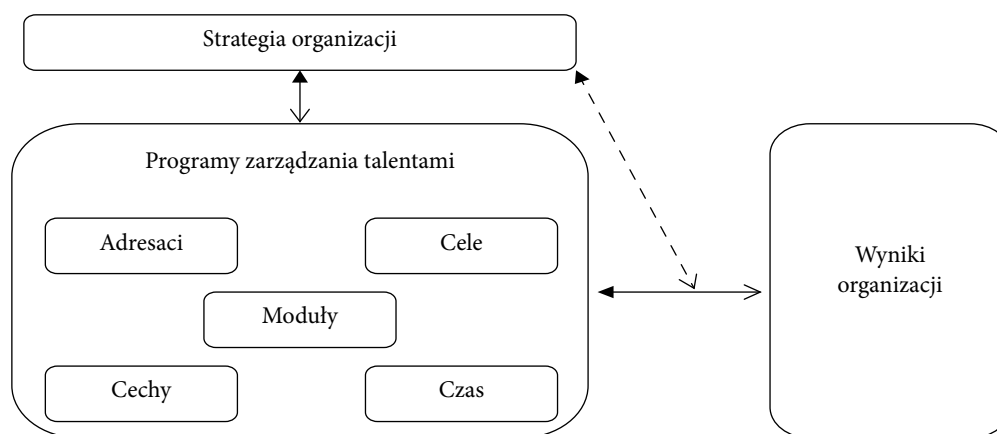
Ponieważ w literaturze brak jest wiedzy na temat organizacyjnego zarządzania talentami opartej na wynikach konsekwentnie prowadzonych badań empirycznych, postanowiono wykorzystać metodę teorii ugruntowanej [8]. Dla potrzeb zbadania zależności pomiędzy strategią organizacji a zarządzaniem talentami zdecydowano na prowadzenie badań w dużych organizacjach posiadających programy skierowane do tej

grupy pracowników. Dane gromadzone były w latach 2011–2012 w siedmiu organizacjach. Badanie było dwuetapowe. Pierwszy etap, realizowany w czterech organizacjach, służył zgromadzeniu podstawowych informacji o zarządzaniu talentami. Zgromadzone informacje stanowiły podstawę do przeprowadzenia dalszych badań – pozwalających na pogłębienie wiedzy na temat badanych zjawisk – w trzech, starannie dobranych organizacjach. Prezentowane wyniki są ilustrowane wypowiedziami respondentów z drugiego etapu badań. Takie postępowanie zapewniło teoretyczną saturację (nasylenie) stworzonego modelu oraz szersze spojrzenie na prezentowane kwestie. Respondentami w badanych przedsiębiorstwach były osoby odpowiedzialne za kształt programów zarządzania talentami oraz uczestnicy programów. Dane były gromadzone w trakcie wywiadów swobodnych, niestrukturyzowanych, skoncentrowanych wokół problematyki zarządzania talentami. Analizowano także dokumenty organizacji, w tym zawartość stron poświęconych programom. Całe postępowanie było prowadzone zgodnie z interpretatywnym podejściem do teorii ugruntowanej sugerowanym przez K. Charmaz [zob. 1], zakładającym, że wypowiedzi respondentów są interpretowane po uprzednim kodowaniu (prostym i skoncentrowanym), a interpretacje wypowiedzi pozwalają na stworzenie modelu prawidłowości. Na każdym etapie prowadzonych analiz wyniki kodowania – model – konfrontowane były z wypowiedziami, by zapewnić osadzenie teorii w wypowiedziach respondentów. Choć podejście interpretatywne jest krytykowane [14], to jednak stosowanie teorii ugruntowanej w czystej postaci w naukach o zarządzaniu napotyka trudności, choćby ze względu na prekoncepcję dotyczącą niektórych elementów i istniejących pomiędzy nimi zależności.

W niniejszym artykule omówiono jedynie fragment modelu przedstawiający zależności pomiędzy strategią organizacji, programami zarządzania talentami i wynikami organizacji.

3. Wyniki prowadzonych badań empirycznych: wybrane zagadnienia

Wycinek wyników badań empirycznych, przedstawiających trzy zmienne: programy zarządzania talentami, strategię organizacji oraz wyniki, przedstawiono na rysunku. Ponieważ istotą niniejszego artykułu są zależności, a nie elementy, nie zostaną one poddane szerszemu omówieniu. Wyniki badań zaprezentowano w raporcie z badań własnych autora z roku 2011, trzon programów zarządzania talentami przedyskutowany został natomiast na konferencjach naukowych [m.in. 10].



Zależności pomiędzy programem zarządzania talentami, strategią i wynikami organizacji

Wyniki badań potwierdzają, że programy zarządzania talentami w badanych firmach były silnie uzależnione – pod każdym w wymienionych względów – od strategii organizacji. Respondenci wskazują bezpośredni jej wpływ na kształt tych programów. Tak mówi o tym respondent nr 4 (organizacja przygotowująca wdrożenie programu zarządzania talentami – etap projektowania rozwiązań):

„Będą trzy rzeczy. Przede wszystkim strategia biznesowa. Jakby nasza firma ma bardzo jasno określony cel, jest to cel długoterminowy i my doskonale wiemy, czego chcemy. W rzeczywistości jest tak, że w związku z tą strategią my jako dział HR przede wszystkim koncentrujemy się na pozyskaniu w ogóle zasobów ludzkich, kadr. Więc chcemy, aby tymi ludźmi zarządzali ludzie najlepsi, już z dobrymi praktykami. Jest to zadanie dla programu [zarządzania talentami – przyp. autora]”.

Przytoczony fragment wskazuje, że strategia organizacji wyznacza ramy strategii HR, a jej realizacja jest wiązana z programem zarządzania talentami. Programy te pozwalają natomiast realizować zamierzenia strategiczne. Respondenci jasno wskazywali także na strategiczną naturę samego programu. Potwierdza to wypowiedź respondenta nr 2, reprezentującego organizację, w której program funkcjonuje od wielu lat:

„Jeżeli chodzi o korporacje, bo tego nie idzie wyoutsorcować, bo to są tak wrażliwe, strategiczne i delikatne rzeczy, jeżeli chodzi o zarządzanie talentami, że talent menedżer czy talent director [...] nie powinien się martwić z perspektywy czy będzie miał robotę czy zatrudnienie w firmie [...]. Sądzę, że to pójdzie w kierunku konsultingowym, niezależnym, ale też takiego strategicznego partnera”.

Respondenci, oprócz uwypuklenia kwestii związanych z dopasowaniem programu do strategii oraz znaczenia programu dla organizacji, wskazują także na konieczność wewnętrznej harmonizacji programów oraz dostosowania ich do otoczenia. Tak o tym mówi respondent nr 3 (organizacja z funkcjonującym od 10 lat programem zarządzania talentami):

„Program częściowo jest modyfikowany, a częściowo jest przyniesiony z centrali, więc nie do końca mamy wpływ na wszystkie te czynniki. Natomiast długoterminowo jest to strategia firmy w kierunku, w którym firma chce się rozwijać. [...] To jest takie bardzo duże zagrożenie w firmach, które mają globalne strategie [...]. To jest dopasowanie i adaptacja do lokalnego rynku ze względu na sytuację ekonomiczną. [...] wewnątrz musimy dopasowywać do siebie elementy układanki. Chodzi o to, żeby mieć odpowiednich ludzi, na odpowiednich stanowiskach i właściwie ich rozwijać”.

Powiązanie zarządzania talentami z zagadnieniami strategicznymi oraz wynikami organizacji widoczne jest zwłaszcza w wypowiedzi respondenta nr 1, reprezentującego organizację, w której zrezygnowano z prowadzenia programu. Tak mówi o tym pracownik działu personalnego odpowiedzialny za rozwój programu zarządzania talentami:

„Ten program, ci ludzie, my się bardzo z nimi związaliśmy. To jak taka jedna wielka rodzina. W zeszłym roku Zarząd podjął decyzję o zawieszeniu programu. Program zarządzania talentami istniał u nas od 2005 roku. [...] Jego ostatnia edycja miała miejsce w 2011 roku, w roku bieżącym zrezygnowano z dalszego jego prowadzenia, co spowodowane było trudnościami z pomiarem efektów programu i wysokimi kosztami, związanymi głównie ze szkoleniami [...]. To niemożność przełożenia działań na wyniki i uzasadnienia naszej roli w firmie spowodowała zamknięcie programu [...].”

Przedstawione wyniki są jedynie fragmentem obszernych badań i ilustrują wybrane elementy złożonego modelu przedyskutowanego na konferencjach naukowych.

Podsumowanie

W świetle przeprowadzonych analiz literatury oraz badań zarządzanie talentami ma potencjał, by być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [3, s. 267–281]. Wyniki badań potwierdzają powiązanie zarządzania talentami ze strategią organizacji. Potwierdzają także moderujący wpływ strategii na relację pomiędzy zarządzaniem talentami a wynikami organizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań możliwe jest sformułowanie następujących twierdzeń, które w przyszłości mogą stanowić podstawy dalszych dociekań, na przykład opartych na badaniach ilościowych. Stanowią one także podsumowanie wyników przeprowadzonych badań.

Twierdzenie 1. Organizacje, tworząc programy zarządzania talentami, dążą do zapewnienia dopasowania wewnętrznego, tzn. dopasowania pomiędzy poszczególnymi elementami tworzącymi program.

Twierdzenie 2. Organizacje, tworząc programy zarządzania talentami, dążą do zapewnienia dopasowania zewnętrznego, tzn. dopasowania pomiędzy programem zarządzania talentami a strategią organizacji.

Troska o dopasowanie zewnętrzne do strategii nie wyklucza dostosowania programów do kultury, struktury czy innych zmiennych opisujących organizację. Relacje te opisane zostały w innych opracowaniach. Podejście konfiguracyjne do prowadzenia badań (*configurational approach*) oraz wyniki przeprowadzonych badań dostarczają podstaw do sformułowania kolejnego twierdzenia:

Twierdzenie 3. Zapewnienie dopasowania wewnętrznego oraz dopasowania zewnętrznego programów zarządzania talentami przyczynia się do poprawy wyników zarówno na poziomie indywidualnym i zespołowym, jak i organizacji.

W świetle przeprowadzonych analiz literatury oraz wyników badań empirycznych można stwierdzić, że przyszłe kierunki badań nad zarządzaniem talentami to przede wszystkim badania w perspektywie wielopoziomowej (*multilevel*), na poziomie indywidualnym, zespołowym (zespół pracowników utalentowanych) oraz organizacyjnym. Z drugiej strony ciekawe poznawczo jest także ustalenie zależności pomiędzy organizacyjnym zarządzaniem talentami a wynikami organizacji w kontekście zmiennych konstruktów organizacyjnego (np. kultury, struktury, strategii i otoczenia organizacji).

W aspekcie praktycznym wskazać można na dwa istotne aspekty. Po pierwsze, tworząc programy zarządzania talentami, należy odpowiednio kształtować zależności pomiędzy elementami programu, każdorazowo dopasowując je do strategii organizacji. Po drugie, wpływ zarządzania talentami na wyniki organizacji rzadko może być oceniany w odizolowaniu od innych zmiennych opisujących organizację. Nasuwa się zatem postulat poświęcenia szczególnej uwagi problematyce pomiaru efektów programu, które nie zawsze muszą być tożsame z wynikami organizacji.

Bibliografia

1. Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Collings D.G., Mellahi K. (2009), *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*, Human Resource Management Review, vol. 19, no. 4, s. 304–313.
3. Downs Y., Swailes S. (2013), *A Capability Approach to Organizational Talent Management*, Human Resource Development International, vol. 16, no. 3, s. 267–281.
4. Dries N. (2013), *The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda*, Human Resource Management Review, vol. 23, s. 272–285.
5. Ensley, M.D., Carland, J.W., Ensley, R.L., Carland, J.C. (2011), *The Theoretical Basis and Dimensionality of the Talent Management System*, Academy of Strategic Management Journal, vol. 10, no. 1, s. 81–114.
6. Garavan T.N., Carbery R., Rock A. (2012), *Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture*, European Journal of Training and Development, vol. 36, no. 1, s. 5–24.
7. Garrow V., Hirsch W. (2008), *Talent Management: Issues of Focus and Fit*, Public Personnel Management, vol. 37, no. 4, s. 389–402.
8. Glaser B.G., Strauss A.L. (2010), *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Nomos, Kraków.
9. Hoglund M. (2012), *Quid pro quo? Examining Talent Management Through the Lens of Psychological Contracts*, Personnel Review, vol. 41, no. 2, s. 126–142.
10. Ingram T. (2013), *Programy zarządzania talentami jako narzędzia rozwoju kadry menedżerskiej*, w: Zeszyty Naukowe nr 1145. Organizacja i Zarządzanie. Zeszyt Pięćdziesiąty, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
11. Kehinde J.D. (2012), *Talent Management: Effect on Organizational Performance*, Journal of Management Research, vol. 4, no. 2, s. 178–186.
12. Khatri P., Gupta S., Gulati K., Santosh Ch. (2010), *Talent Management in HR*, Journal of Management and Strategy, vol. 1, no. 1, s. 39–46.

13. Lawler III E.E. (2009), *Make Human Capital a Source of Competitive Advantage*, *Organizational Dynamics*, vol. 38, iss. 1, s. 1–7.
14. Martin V.B., Gynnild A. (2012), *Grounded Theory. The Philosophy, Method, and Work of Barney Glaser*, BrownWalker Press, Boca Raton, FL.
15. Mohrman S.A. (2007), *Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution*, *Human Resource Planning*, vol. 30, no. 4, s. 34–45.
16. Oehley A.M., Theron C.C. (2010), *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Structural Model*, *Management Dynamics*, vol. 19, no. 3, s. 2–28.
17. Piansoongnern O., Anurit P. (2010), *Talent Management: Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand*, *International Journal of Organizational Innovation*, vol. 3, no. 1, s. 280-302.
18. Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique I. (2011), *Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM*, *Journal of World Business*, vol. 46, no. 4, s. 506–516.
19. Thunnissen M., Noselie P., Fruytier B. (2013), *Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach*, *Human Resource Management Review*, vol. 23, no. 4, s. 326–336.
20. Vaiman V., Scullion H., Collings D. (2012), *Talent Management Decision Making*, *Management Decision*, vol. 50, no. 5, s. 925–941.
21. *Zarządzanie talentami w organizacji* (2008), red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer, Warszawa.

Lidia Jabłonowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZNACZENIE PROGRAMÓW PRACA ZAWODOWA-ŻYCIE PRYWATNE DLA POKOLENIA Y

Streszczenie: Czynnikiem oddziałującym w sposób szczególny na politykę organizacji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim jest kryzys finansowy, który z jednej strony wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie źródeł innowacyjności i przewagi konkurencyjnej, z drugiej zaś skłania je do oszczędności, m.in. poprzez ograniczanie programów odnoszących się do równowagi między pracą a życiem prywatnym. Na rynku pracy swoją obecność zdążyło zaznaczyć pokolenie Y (Millenium), o cechach i potrzebach odmiennych od dotychczasowych adresatów programów W-LB.

Celem artykułu jest wskazanie działań składających się na programy, które godzą życie zawodowe z osobistym i są adresowane do generacji Y. W artykule wykorzystano studia krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, doświadczenia autorki z praktyki gospodarczej oraz sondaż diagnostyczny przeprowadzony wśród pracowników województwa mazowieckiego i kujawsko-pomorskiego na temat zachowań pracodawców.

Słowa kluczowe: równowaga praca-życie pozazawodowe, pokolenie Milenium, działania W-LB.

THE IMPORTANCE OF WORK-LIFE BALANCE PROGRAMS FOR GENERATIONS Y

Abstract: One of the factors which particularly affect the organization policy within the area of human capital management is the economic crisis which, on the one hand, forces enterprises to search for sources of innovation and competitive advantages, and on the other encourages them to cut their costs, e.g. by reducing their programs concerning with the balance between work and personal life. The Millennial (Y) Generation, with its features and needs different from the current recipients of W-LB programs, has already made its presence felt in the labour market. The aim of this article is to indicate actions within the programs which can combine work with private life and are focused on the Generation Y. The article is based on the studies of domestic and foreign reference materials, the author's experience from running her own business and a diagnostic poll conducted among the employees of Mazowieckie and Kujawsko-Pomorskie voivodeships concerning the behaviour of their employers.

Keywords: work-life balance, Millennial Generation, W-LB actions.

Wprowadzenie

Nasilające się złożoność, niestabilność zjawisk gospodarczych i tempo zmian powodują, że organizacje są zmuszone do poszukiwania impulsów innowacji i budowania przewagi konkurencyjnej oraz jej utrzymania w długim okresie. Kluczowym wyznacznikiem konkurencyjności firm jest jakość zgromadzonego przez nie kapitału ludzkiego, tj. wiedza aktualna i potencjalna, którą jednostki posiadają, kreują i stosują, a następnie rozwijają w drodze wzajemnego oddziaływania [13, s. 29–34]. Tak powstała w wyniku dyfuzji wiedzy hybryda kapitału stanowi główne źródło budowania wartości organizacji w miejsce dotychczasowych kapitałów: finansowego i rzeczowego.

Organizacje chcą przyciągnąć i zatrzymać tych, którzy wykazują się potencjałem osiągania ich celów, podnosząc jednocześnie wymagania w stosunku do już zatrudnionych. Szczególną wartością dla praco-

dawcy jest generacja Y, zwana też pokoleniem Milenium, która zdążyła już zaznaczyć swoją obecność na rynku pracy [16, s. 196; 11, s. 77, 83].

Każdy pracownik, oprócz aktywności w sferze zawodowej, pełni określone role w życiu prywatnym. Brak harmonii między tymi domenami kreuje zbędne obciążenia psychofizyczne, w dalszej kolejności przyczynia się do szybkiego zużycia fizycznego i moralnego kapitału ludzkiego, a w konsekwencji wywołuje spadek efektywności pracy. Przeciwdziałaniu dysharmonii między pracą a życiem osobistym służą programy, które z jednej strony wspierają pracowników, z drugiej zaś zabezpieczają dostępność pracodawcy do potencjalnie tworzonej hybrydy kapitału, co w efekcie przekłada się na wzrost efektywności pracy i sukces organizacji [9]. W dobie kryzysu organizacje, poszukując oszczędności, ograniczają programy równowagi praca-życie pozazawodowe.

Artykuł na bazie analizy cech generacji Y odpowiada na pytania: na czym polega wartość pracowników tego pokolenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji? Jakie są ich oczekiwania wobec miejsca pracy? Które z puli cech generacji Y szczególnie wymagają działań na rzecz harmonii praca-życie osobiste? Jakie programy powinny być kierowane do analizowanej grupy pracowniczej ze względu na wartość wspierającą i zabezpieczającą adresatów przed potencjalnymi obciążeniami psychofizycznymi?

1. Cechy pracowników generacji Y jako szczególna wartość dla organizacji

Wobec generacji Y badacze stosują wiele przedziałów czasowych, określających zakres ich dat urodzeń, z których najszersze to: 1979–2001 oraz 1982–2002 [22, s. 365]. Zatem generacja Y to grupa, która wkroczyła już na rynek pracy, zdobyła niezbędne doświadczenia, zyskując świadomość swojej wartości, a nawet poczucie wyjątkowości.

Pokolenie Milenium – lepiej wykształcone od swoich rodziców częściej doświadczało rozpadu ich związków niż pokolenia wcześniejsze. Generacja Y była też świadkiem utraty zatrudnienia (wskutek zwolnień grupowych) swoich opiekunów, mimo że ci wykazywali się większym zaangażowaniem w pracę, niż poprzednie grupy demograficzne. Według badaczy opisane zjawiska to podstawowe przesłanki koncentracji analizowanego pokolenia na utrzymaniu równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym [6, s. 21–22].

Do puli cech wyróżniających generację Y należy jej znakomite obycie z nowymi technologiami. W tym obszarze pracownicy z pokolenia Milenium są nie do zastąpienia przez starsze generacje. Z jednej strony swoboda w posługiwaniu się nowoczesną technologią to w dzisiejszej dobie dla pracodawcy wartość nie do przecenienia, z drugiej zaś wiąże się ona z uzależnieniem od komputera i sieci, przeciążeniem informacyjnym, aż do socjomanii internetowej włącznie [12, s. 447–449; 25, s. 57–65]. Przeciwwagą sieciowych kontaktów społecznych są problemy tego pokolenia z bezpośrednią komunikacją interpersonalną [7, s. 8-9], a ta przecież jest systemem nerwowym każdej organizacji.

Generacja Y jest przyzwyczajona do tego, że w wirtualnym świecie każdej akcji towarzyszy reakcja, stąd m.in. jej przedstawiciele szybko się nudzą – również w pracy. Pokolenie to ma problem z odpowiedzialnością za własne działania – co tłumaczy się przejmowaniem odpowiedzialności przez opiekunów w ramach rekompensaty za częstą ich nieobecność w domu. W sytuacji pracy ta cecha „igreków” przekłada się na zjawisko cyberlenistwa (*cyberslacking*), ze wszystkimi tego konsekwencjami dla pracodawców [12, s. 448]. Kontrefektywne zachowania związane z cyberlenistwem łagodzi wybitna zdolność pokolenia Y do wykonywania wielu czynności w tym samym czasie. Nie niweluje to jednak strat związanych z atrofią potencjału i spadkiem wydajności.

Analizowana grupa jako cel stawia sobie prześcignięcie innych pod względem tempa i efektywności pracy [1, s. 7], a także traktuje karierę jako osobisty plan rozwoju [19, s. 94] w ramach dążenia do stawiania się „markową indywidualnością” [18, s. 20–21; 11, s. 86–87]. Stąd generacja Y oczekuje od przełożonych komunikowania jasnej ścieżki kariery w powiązaniu z rozwojem kompetencji i podnoszeniem kwalifikacji. Pracownicy Y zdają sobie sprawę, że ciągłe doskonalenie zawodowe czyni ich atrakcyjnymi z punktu

widzenia rynku pracy, dlatego też aktywność zawodową postrzegają jako proces nabywania doświadczeń w ciągu interesujących zadań o dużej zmienności. Przedstawiciele generacji Y są jednak postrzegani jako niekonsekwentni w realizacji obranej ścieżki rozwoju [15, s. 39–43]. Nie tyle odchodzą z firmy, ile opuszczają swoich szefów [4, s. 121].

Pokolenie Milenium oczekuje od pracodawców doboru zadań o cechach wyzwania, np. w ramach niecodziennych projektów zespołowych wymagających kreatywności, a jednocześnie przypisanym terminie wykonania. „Igreki” spodziewają się zadań, które dadzą im możliwość stopniowego rozszerzania ich wpływu i zakresu oddziaływania na funkcjonowanie obszarów działania organizacji. Nie oznacza to jednakich przywiązania *explicite* do pracodawcy ani zaangażowania w organizację, czy lojalności, porównywalnych do pokoleniowych poprzedników [24]. W tym kontekście warto zaznaczyć, że pracownicy generacji Y cenią sobie zdrowy styl życia, a pracę chętnie łączą z podróżowaniem. Ich aspiracje wymagają zatem od pracodawcy celowych działań i praktyk wzmacniających oraz usamodzielniających podwładnych, tj. takich, które regulują poziom zaangażowania poprzez posiadanie władzy, kontroli i autorytetu.

Część badaczy zauważa, że generacja Y wyróżnia się nierealistycznymi oczekiwaniami, np. po sześciu tygodniach młodzi pracownicy wymagają awansu [3, s. 27–30]. Cechuje ich także znaczny rozdźwięk pomiędzy efektywnością pracy a spodziewanym wynagrodzeniem jako świadectwem ugruntowanej sytuacji finansowej [17, s. 282]. Młodzi ludzie z dumą oznajmiają, że nie mają autorytetów, co może być wypadkową poczucia siły i indywidualizmu oraz potrzeby wolności i poczucia sprawstwa w podejmowaniu decyzji [5, s. 116].

Pracownicy pokolenia Milenium pragną dużej swobody i wolności na co dzień, tj. elastycznej organizacji pracy, nieujętej w ramy „od – do”, samodzielności w działaniach i możliwości autentycznego korzystania z partnerskich relacji pracodawca-pracownik [19, s. 194; 24]. Chcą być traktowani indywidualnie, oczekują, że ich szefowie będą znać ich imiona i każdemu poświęcą uwagę [8]. Jeśli ich wyobrażenia nie zostaną spełnione, są na tyle przygotowani do funkcjonowania w opresywnych warunkach pracy, że deklarują gotowość założenia własnej firmy oraz poszukiwania zajęcia i zarobku na rynkach europejskich, w USA czy krajach azjatyckich. Nie obawiają się zmian i różnorodności, w tym funkcjonowania w różnych kulturach organizacyjnych, społecznych czy narodowych – dostrzegają wartość łączenia pracy z podróżowaniem [4, s. 119].

W literaturze dotyczącej problematyki wkraczania generacji Y na rynek pracy spotyka się stwierdzenie, że od połowy XX wieku jest to pierwsza grupa demograficzna, która wykazuje dużą społeczną aktywność [22, s. 365], czego dowodzi praca w systemie wolontariatu oraz uczestnictwo w takich globalnych akcjach, jak np. kampania przeciwko ACTA. Celem jednak analizowanej generacji jest nie tyle zmiana otoczenia, ile elastyczne przystosowanie się do niego i chęć bycia potrzebnym. Z badań w 2008 r. Cone Communications LLC wynika, że 61% młodego pokolenia deklaruje świadomość zobowiązania wobec społeczeństwa do hołdowania obywatelskim wartościom i większość z nich postawy prospołecznej oczekuje od zatrudniającej ich organizacji [16, s. 196].

Wielu badaczy współczesnego rynku pracy wśród cech pokolenia Milenium dostrzega tendencję do podejmowania decyzji świadczących o nadawaniu większego priorytetu stylowi życia i relacjom międzyludzkim niż pracy. Niektórzy zaznaczają, że zachowanie równowagi pomiędzy pracą a rozwijaniem osobistych pasji jest dla generacji Y równie istotne jak jakość pracy, efektywność, etyka czy długofalowa satysfakcja z pracy [21, s. 434]. Młodzi ludzie coraz częściej swoje zaangażowanie w pracę uzależniają od możliwości pogodzenia jej ze sferą prywatną.

2. Działania na rzecz równowagi praca-życie osobiste adresowane do pracowników generacji Y

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele programów, na które składają się działania pracodawców na rzecz kształtowania modelu równowagi praca-życie osobiste, znanego też jako *work-life balance* (W-LB). W praktyce krajów europejskich, w tym w Polsce, nie są one różnicowane pod względem rodzaju

i zasobności pakietu w zależności od przekroju grup pracowniczych [2, s. 18–21]. Nie uwzględniają też oceny przydatności i wartości pracowników ze względu na osiągnięcia przez nich efekty (np. finansowe, wizerunkowe), potencjał oraz użyteczność w osiąganiu długookresowych celów organizacji. Programy te są w znacznym stopniu uzależnione od regulacji prawnych (instytucji formalnych) i przez nie ograniczone, są promowane centralnie finansowo kosztowne tak dla państwa, jak i konkretnej organizacji, obok polityki prorodzinnej dotyczą głównie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy [2, s. 30]. Te ostatnie, stosowane bez przesłanek indywidualnego traktowania treści pracy i potrzeb pracownika, szczególnie stwarzają sytuację, w której pracownicy negatywnie odczuwają przymus zatrudnienia czasowego, częściowego czy telepracy. To z kolei nie sprzyja zaangażowaniu i satysfakcji, a wywołuje frustrację i obawy przed brakiem ubezpieczenia, możliwości doksztalcenia i rozwoju, a w konsekwencji perspektywy satysfakcjonującego wynagrodzenia [20, s. 128–132].

Z punktu widzenia pracodawców świadczenia obowiązkowe, stosowane niezależnie od przekroju grup pracowniczych – szczególnie w dobie kryzysu finansowego, powodują ograniczenia w organizowaniu dobrowolnych działań z obszaru W-LB ukierunkowanych na wybraną grupę pracowników. Poniższa tabela przedstawia przykładowe działania adresowane do pokolenia Y w kontekście narzędzi o walorach ogólnych, zorientowanych na wszystkie grupy pracownicze.

Instrumentarium równowagi między pracą a życiem osobistym

Obszar ZKL	Działania ogólne o walorach W-LB adresowane do wszystkich grup pracowników	Działania szczegółowe adresowane do pokolenia Milenium
Warunki poza-materiałowe	<ul style="list-style-type: none"> – zatrudnienie w niepełnym/częściowym wymiarze czasu pracy – elastyczny czas pracy – praca w domu 1–2 razy w tygodniu – promowanie edukacji z zakresu W-LB i osobistego rozwoju – dbałość o wypoczynek pracownika – monitorowanie i zarządzanie relacjami – drożny system informacji i komunikacji z pracownikami w zakresie W-LB – stały kontakt z pracownikiem będącym na urlopie (np. rodzicielskim) poprzez dostarczanie mu informacji nt. zmian w organizacji – udział pracowników oraz ich rodzin w uroczystościach firm – badanie oczekiwań pracowników i ich problemów – ocena skuteczności podejmowanych działań – identyfikacja czynników o destruktywnym i kontrybucyjnym oddziaływaniu na pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – swoboda w wyborze niestandardowych form zatrudnienia – ruchomy czas, miejsce i organizacja pracy – przed rozpoczęciem pracy właściwej przechodzenie przez różne działy/obszary pracy i uczenie się pod kierunkiem mentora na różnych stanowiskach pracy – zadaniowy system pracy, w tym udział w różnych projektach – praca oparta na zespołach – wspólne wytyczanie z <i>coachem</i> indywidualnej ścieżki kariery – urlopy na naukę – udostępnienie danych o firmie do pracy końcowej/zaliczeniowej w danej ścieżce kształcenia – szkolenia na życzenie pracowników (według indywidualnych potrzeb i zgodnie z planem rozwoju) – szkolenia przeciwdziałające zachowaniom kontrybucyjnym i eliminujące zjawiska patologiczne pracy, w tym szkolenia komunikacji bezpośredniej – stosowanie zindywidualizowanych narzędzi angażowania w pracę (<i>empowerment</i> organizacyjny i jednostkowy) – dostarczanie informacji, np. na temat nowo wdrażanych metod i procedur, osobom będącym na urlopach/kontraktach/ekspatriacji – relokacja pracowników z udziałem rodziny – komunikacja wewnętrzna za pomocą internetu, intranetu, forum dla pracowników – praktykowanie <i>networkingu</i> biznesowego – atmosfera wyjątkowości i wartości pracownika Y, dostrzeganie wagi osiągniętych przez niego celów – atmosfera twórczości – działania integracyjne z grupą rówieśniczą (poza innymi) z udziałem ich rodzin/partnerów – wolontariat pracowniczy (w ramach CSR i CCI)

Obszar ZKL	Działania ogólne o walorach W-LB adresowane do wszystkich grup pracowników	Działania szczegółowe adresowane do pokolenia Milenium
Warunki materialne	<ul style="list-style-type: none"> - nowoczesne narzędzia pracy - pomoc socjalna - nagradzanie najlepszych firm pod względem działań W-LB i ich upowszechnianie - inwestycje w edukację pracowników, w tym z zakresu W-LB - inwestycje w <i>outplacement</i> bez względu na rolę pracownika i miejsce w hierarchii - uczestnictwo w całodziennej opiece nad dziećmi pracowników - klarowny system wynagrodzeń spójny i powiązany z celami długookresowymi organizacji oraz osobistymi celami pracowników - miejsce do wypoczynku i odnowy psychofizycznej oraz do prowadzenia indywidualnych rozmów 	<ul style="list-style-type: none"> - wyposażenie stanowisk pracy w supernowoczesne narzędzia (technologie mobilne), ich konserwacja oraz szybka naprawa urządzeń i sprzętu, w tym usuwanie szkód i błędów - dofinansowanie kosztów dokształcania i doskonalenia - możliwość korzystania z urządzeń, sprzętu i materiałów organizacji w celach rozwojowych - zorganizowana opieka nad dziećmi - partycypacja w kosztach uczestnictwa rodziny w dłuższych wyjazdach służbowych pracownika - pomieszczenie „wypoczynkowe” z zachowaniem kryteriów estetyki pokolenia Y - partycypacja firmy w kosztach uczestnictwa rodziny w relokacji pracownika

Źródło: Na podstawie sondażu: *Zachowania pracodawców w opinii pracowników* (2007), opr. L. Jabłowska, G. Myśliwiec, ankieta KRKL-SGH, Warszawa oraz [19, s. 195; 2].

Wymienione działania pozamaterialne i materialne odzwierciedlają wartości ujawniane przez podmioty rynku pracy, a jednocześnie stanowią o kulturze każdej organizacji [23, s. 103–104]. Ta z kolei zwrótnie oddziałuje na postawy pracownicze i ocenę korzyści wynikających z systemu stosowanych programów na rzecz godzenia sfery obowiązków zawodowych i wymogów wynikających z pełnienia ról w życiu osobistym.

Analizując zamieszczone w przykładowej kafeterii grupy działań zorientowane na generację Y, warto zauważyć, że zmieniają one hierarchię dotychczas ustanowionych wartości w organizacji. Szczególne znaczenie dla pracowników analizowanego pokolenia ma swoboda w wyborze niestandardowych form zatrudnienia, np. niepełny etat, elastyczne godziny pracy, np. praca w godzinach nie tylko rannych, ale też popołudniowych, w wybrane dni tygodnia, z możliwością wykonywania pracy w domu i konsultacji jej wyników z członkami zespołu w wybranym dniu i godzinie, a także możliwość wyjścia z pracy w celu załatwienia ważnych spraw rodzinnych. Im młodszy reprezentant pokolenia Milenium, tym większa jego skłonność do elastycznych form pracy i akceptacja otrzymywania nieregularnych dochodów [4, s. 127].

Wymienione preferencje silnie się wiążą z zobowiązaniami wobec najbliższych (np. włączenie się w opiekę nad dzieckiem lub (i) nad pokoleniem dziadków), a także wynikają z coraz bardziej powszechnego zjawiska wykonywania pracy zawodowej równoległe z kontynuacją nauki (również w systemie dziennym). Tym wymaganiom sprzyja zadaniowy system pracy, który orientuje w jej obszarach, wskazuje perspektywę na przyszłość, daje możliwości projektowania i realizacji indywidualnej ścieżki rozwoju kariery przykładowemu przedstawicielowi pokolenia Y. Z kolei jednoczesne zaangażowanie w pracę i naukę nie stanowi dla niego zagrożenia na tyle, na ile do środowiska pracy włączony jest jego partner życiowy, np. w warunkach relokacji pracownika z uwzględnieniem jego rodziny.

Inna grupa działań o charakterze godzenia pracy i życia pozazawodowego dotyczy swobody korzystania z różnych form otwartej komunikacji, też w ramach *networkingu* biznesowego, np. blogi, fora pracowników, sieć poczty wewnętrznej i zewnętrznej. Doskonalenie procesów komunikacyjnych to z perspektywy pracownika wysiłek związany z autorozwojem, w szczególności uczenie się rozpoznawania zachowań kontrefektywnych i rozumienie działań organizacji na rzecz ich zapobiegania [10, s. 102–105]. Z perspektywy pracodawcy to inwestycja w edukację, w tym szeroko rozumianą komunikację bezpośrednią w kontekście czynności zawodowych, np. informacji zwrotnej w ocenach pracowniczych, przyjmowania i oddalania reklamacji, działań marketingowych, inspiracji i motywowania. To także komunikowanie bieżących zdarzeń związanych z organizacją osobom przebywającym na urloпах, transferowanych do filii zamiejscowych czy podlegających ekspatriacji za sprawą rosnącej skali pracowniczych transferów międzynarodowych oraz otwartości młodych na migracje i życie w odmiennych kulturze. Stały kontakt

firmy z ekspatem sprawia, że ten nie czuje się odizolowany od działań krajowych w sferze zawodowej, a po powrocie ma ułatwioną adaptację poprzez zmniejszenie „odwróconego szoku kulturowego” [14, s. 253–257]. Rzecz ma się analogicznie z pracownikami korzystającymi z urlopów długookresowych.

Badania prowadzone przez autorkę wykazały, że bez względu na wielkość firmy podstawową sferą, w której organizacje poszukują równowagi praca-życie osobiste dla swoich młodych pracobiorców jest relacja między aspiracjami w zakresie indywidualnego rozwoju zawodowego a obowiązkami w pracy. Najczęściej wymieniane są takie działania, jak: urlopy szkoleniowe (bezpłatne i płatne), skracanie czasu pracy w związku z zajęciami na uczelni, umożliwienie korzystania ze sprzętu i materiałów służbowych, organizowanie i finansowanie szkoleń wraz z dojazdami [10, s. 104–105]. Inicjatywy szkoleniowe polegają jednak najczęściej na powierzchownym dostosowaniu do aktualnych trendów, bieżącej sytuacji oraz nadrabianiu luk i wytyczaniu tematów powiązanych z zachowaniami traktowanymi jako kontrefektywne.

Z punktu widzenia ZKL ważne są przedsięwzięcia długookresowe, a nie epizodyczne, pojedyncze działania, nawet jeśli mają charakter prorozwojowy. Wartościowe programy W-LB są holistyczne, czyli takie, które wykorzystują zbiór wyselekcjonowanego zestawu działań ZKL zgodnego z systemem wartości grupy pracowniczej Y i uwzględniającego zindywidualizowane potrzeby jednostek tej grupy, a także są spójne ze strategią firmy.

Podsumowanie

Od kilku lat coraz wyraźniej swoją obecność na rynku pracy zaznacza pokolenie Milenium poprzez swoje standardy, postawy i zachowania. Organizacje, które dążą do budowania innowacyjności i przewagi konkurencyjnej, nie mogą pomijać wartości kapitału ludzkiego nowej generacji pracowników, jego potencjału i szansy jego pomnażania. W praktyce oznacza to potrzebę dbałości pracodawcy o harmonię między pracą a życiem osobistym pracowników, ale już nie tylko według tradycyjnych kryteriów hierarchii czy roli w organizacji. Służą temu programy wypełnione instrumentarium szczegółowych działań, adresowanych do generacji Y na zasadach dobrowolnych przedsięwzięć, niezależnie od narzuconych przepisów prawnych. Nie mają one waloru wyłącznie materialnego, lecz przede wszystkim pozamaterialny, zmieniają ustanowiony dotychczas porządek w organizacji, a w rezultacie rozstrzygają o zmianie jej kultury.

Bibliografia

1. Armour S. (2005), *Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude*, USA Today, no. 6.
2. Borkowska S. (2010), *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, w: *Problemy kształtowania równowagi praca-życie w organizacjach*, red. P. Bohdziewicz, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, 240, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
3. Buckingham M. (2006), *Engaging Generation Y*, T+D, vol. 60.
4. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
5. Czajkowska M. (2013), *Autorytet nauczyciela akademickiego w realiach współczesności*, w: *Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych*, red. I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świętek-Barylska, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, 283, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
6. Elam C., Gibson D., Stratton T. (2007), *Welcoming a New Generation to College: The Millennial Students*, Journal of College Admission, no. 195.
7. Fazlagić J. red. (2008), *Edukacja dla modernizacji i rozwoju, III Kongres Obywatelski*, Instytut Badań nad Gospodarką, Gdańsk.

8. *Five Tips for Managing' Generation Y* (2012), From the University of Queensland report: *Generation Y as Hospitality Employees*, Caterer & Hotelkeeper, vol. 202.
9. *Has the Great Recession Changed the Talent Game? Six Guideposts to Managing Talent out of a Turbulent Economy* (2010), Deloitte.
10. Jabłonowska L. (2008), *Deficyty kompetencji psychospołecznych a kultura wyścigu w organizacji*, Edukacja Otwarta, nr 1.
11. Jabłonowska L. (2010), *New Career Model and Its Circumstances in Global Service Economy*, *Educations of Economists and Managers*, no. 4(18).
12. Jabłonowska L. (2014), *Przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym w procesie pracy*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, red. M. Juchnowicz, PWN, Warszawa.
13. Juchnowicz M. (2014), *Istota i struktura kapitału ludzkiego*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, red. M. Juchnowicz, PWN, Warszawa.
14. Juchnowicz M. (2014) *Zarządzanie procesami ekspatriacji i reemigracji*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, red. M. Juchnowicz, PWN, Warszawa.
15. Martin C.A. (2005), *From High Maintenance to High Productivity. What Managers Need to Know about Generation Y*, *Industrial and Commercial Training*, no. 37.
16. McGlone T., McGlone V., Spain J.W. (2011), *Corporate Social Responsibility and the Millennials*, *Journal of Education for Business*, 86, Taylor & Francis Group Ltd.
17. Ng E., Schweitzer L., Lyons S. (2010), *New Generation: Great Expectations, a Field Study of the Millennial Generation*, Springer Science + Business, vol. 25.
18. Peters T. (2001), *Profesjonalna firma usługowa*, IFC PRESS, Kraków.
19. Piwowar-Sulej K. (2009), *Pokolenie Y – wyzwaniem dla marketingu personalnego*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczuk, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
20. Skowron-Mielnik B. (2012), *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
21. Smith K.T. (2010), *Work-life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y*, *Services Marketing Quarterly*, no. 31.
22. Smola K.W., Sutton C.D. (2002), *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*, *Journal of Organizational Behavior*, 23, John Wiley & Sons Ltd.
23. Stańda A. (2006), *Kulturowoorganizacyjny kontekst struktury organizacyjnej*, w: *Zmiany we współczesnych organizacjach*, red. K. Krzakiewicz, *Zeszyty Naukowe*, nr 76, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
24. *Trendy HRM w Polsce* (2009), raport firmy Deloitte, opracowanie PSZK.
25. Zydell R. (2010), *Młodzi w krzywym zwierciadle*, *Harvard Business Review Polska*, 92.

Agnieszka Jagoda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZESPOŁY ZARZĄDZAJĄCE W POLSKICH GRUPACH KAPITAŁOWYCH – DONIESIENIA Z BADAŃ EMPIRYCZNYCH¹

Streszczenie: W artykule przedstawiono funkcjonowanie zespołów zarządzających w świetle badań empirycznych przeprowadzonych w 103 grupach kapitałowych funkcjonujących na terenie Polski. Jak pokazują wyniki badań, tworzenie zespołów tego typu nie jest w polskiej praktyce gospodarczej popularne – w ponad połowie badanych grup nie są one bowiem powoływane mimo podkreślanych w literaturze przedmiotu zalet wynikających z ich funkcjonowania. W pozostałych z poddanych badaniom empirycznym grup kapitałowych zespoły zarządzające funkcjonują w ramach rozwiązania organizacyjnego, jakim jest unia personalna, której modele kolegialny i dualnych mandatów zostały zaprezentowane w artykule.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, zarządzanie, zespół zarządzający, unia personalna.

MANAGING TEAMS IN POLISH CAPITAL GROUPS – REPORTS FROM EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: In the article the functioning of managing teams was presented in the light of empirical research carried out in 103 capital groups functioning in Poland. As the results of the research show the formation of such type of teams is not popular in the Polish economic practices – in over half of the studied groups they were not however created in spite of the advantages emphasized in the subject literature resulting from their functioning. In the rest of the studied capital groups where empirical research was carried out the managing teams function within an organizational solution that is a personal union whose collegial and dual mandate models were presented in the article.

Keywords: capital group, management, managing team, personal union.

Wprowadzenie

W warunkach turbulentnego otoczenia jednostki gospodarcze, chcąc osiągać postawione sobie cele i pełnić służące tym celom funkcje, wchodzą w liczne i różnorodne, bezpośrednie lub pośrednie związki z innymi przedsiębiorstwami. Powstałe między przedsiębiorstwami więzi stanowią o występowaniu działania wielopodmiotowego, „w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych” [7, s. 384]. Przykładem organizacji wieloinstancyjnej jest grupa kapitałowa. Zarządzanie nią jest niewątpliwie trudnym procesem w porównaniu z zarządzaniem pojedynczym przedsiębiorstwem. Kierownictwo spółki nadrzędnej nie ma bowiem możliwości wydawania bezpośrednich poleceń w odniesieniu do wchodzących w jego skład spółek, które stanowią niezależne i prawnie odrębne podmioty gospodarcze. Skuteczność zarządzania w grupie kapitałowej skorelowana jest z jednej strony z wyborem roli kierowniczej spółki nadrzędnej, z drugiej zaś z ustaleniem obszarów jej ingerencji w zarządzanie w spółkach podporządkowanych i wy-

¹ Praca sfinansowana ze środków projektu badawczego „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w grupach kapitałowych”, przyznanych przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC-2012/05/B/HS4/02348.

borem niezbędnych do tego celu instrumentów. Jednym z nich jest zastosowanie unii personalnej, która stanowi fundament budowania zespołów zarządzających grupą.

Celem artykułu jest ukazanie istoty zespołów zarządzających grupami kapitałowymi w świetle badań empirycznych przeprowadzonych w 2013 r. w 103 podmiotach. Rozważania podejmowane w artykule mają zarówno charakter teoretyczny, jak i empiryczny.

1. Zarządzanie grupą kapitałową

O zarządzaniu grupą kapitałową możemy mówić jedynie wtedy, gdy przyjmimy, że jest ona czymś więcej niż zespół przedsiębiorstw powiązanych ze sobą w sposób kapitałowy, a mianowicie, że przedsiębiorstwa te współdziałają ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych. Można uznać, że takie podejście utożsamia grupę kapitałową z samodzielnym podmiotem gospodarczym. Niemniej jednak zarządzanie nią jest procesem bardziej skomplikowanym i złożonym od zarządzania pojedynczym tradycyjnym lub wielozakładowym przedsiębiorstwem. Jedną z cech charakterystycznych dla grupy kapitałowej jest bowiem zjawisko tzw. podwójnej przedsiębiorczości, co oznacza, że realizacja procesu gospodarczego jest atrybutem zarówno podmiotu podporządkowanego (spółki-córki), podmiotu nadrzędnego (spółki-matki), jak i całego ugrupowania. Spółka nadrzędna, zarządzając ugrupowaniem, nie ma bowiem możliwości bezpośredniego wydawania poleceń spółkom podporządkowanym, co oznacza, że aby ingerować w ich działalność, jest zmuszona do wykorzystywania pośrednich instrumentów. Wiąże się to ze specyfiką tej instytucji, wynikającą z takich cech, jak:

- złożoność grup (wielość podmiotów, często zróżnicowanych co do wielkości i charakteru działalności),
- rozproszenie geograficzne spółek wchodzących w skład grup,
- wieloinstancyjność,
- samodzielność prawna spółek wchodzących w skład grup,
- układ powiązań kapitałowych.

Wszystkie wymienione cechy sprawiają, że proces zarządzania – aby był skuteczny i przynosił pozytywne efekty – musi być ściśle powiązany ze strukturą władzy w grupie. Specyfika ta rodzi problem, prowadzący często do konfliktów w strukturze grupy kapitałowej. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że menedżerowie zarządzający grupą kapitałową kierują się interesem społeczno-gospodarczym całości związku, podczas gdy prawo spółek nakazuje im kierować się interesem spółki nadrzędnej (gdzie znajduje się zarząd grupy).

Jak już zaakcentowano, pisząc o problemie podwójnej przedsiębiorczości, nie jest możliwe stosowanie w odniesieniu do spółek podporządkowanych tych samych metod zarządzania, jakie są skuteczne w przypadku zarządzania komórkami organizacyjnymi znajdującymi się w strukturze przedsiębiorstwa [10, s. 74]. Kierownictwo grup kapitałowych nie ma bowiem (teoretycznie) możliwości wydawania bezpośrednich poleceń w odniesieniu do wchodzących w jego skład spółek. W świetle przedstawionych problemów można jednak postawić tezę, że zarządy spółek zależnych i spółki nadrzędnej powinny obowiązywać potrzeba myślenia zbiorowego, która, jak się wydaje, jest możliwa do realizacji w przypadku powoływania zespołów zarządzających grupą, których członkami będą przedstawiciele zarządów zarówno spółki nadrzędnej, jak i spółek podporządkowanych.

2. Metodyka badań empirycznych

Prezentowane w artykule wyniki badań empirycznych stanowią wycinek większego projektu badawczego „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w grupach kapitałowych”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki w latach 2013–2016. Głównym celem realizacji wskazanego projektu jest analiza i ocena

zakresu przedmiotowego i podmiotowego funkcji personalnej w grupach kapitałowych, prowadzona przez pryzmat strategicznego i operacyjnego zarządzania ich zasobami ludzkimi, w kontekście specyfiki tych grup, wyznaczonej przez ich architekturę, sposoby zarządzania oraz występującą w nich kulturę organizacyjną. Realizowany projekt badawczy ma za zadanie rozpoznać (a co za tym idzie, wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą i literaturową) zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane w grupach kapitałowych. Główny cel realizowanych badań uzupełniono przez cele cząstkowe o charakterze poznawczym, wśród których znajduje się identyfikacja personalnych instrumentów zarządzania grupą kapitałową. Przedmiot zainteresowania w tym obszarze empirycznym stanowi zatem m.in. proces budowania i funkcjonowania zespołów zarządzających grupą kapitałową, z uwzględnieniem procesów tworzenia unii personalnych.

Materiał empiryczny uzyskano w trakcie realizacji trzyetapowego procesu badawczego. Zdecydowano się na zastosowanie dwóch podejść: nomotetycznego (o charakterze ilościowym), z zastosowaniem badań ankietowych – do uzyskania ogólnego obrazu badanego problemu, oraz idiograficznego (o charakterze jakościowym), z wykorzystaniem metody studium przypadków do przeprowadzenia badań pogłębionych.

Na pierwszym etapie badań członkowie zespołu badawczego przeanalizowali wnioski z prowadzonych wcześniej przez siebie badań empirycznych w celu rozpoznania zasadności głębszej eksploracji problematyki związanej z zarządzaniem ludźmi w grupach kapitałowych. Można zatem uznać, że prowadzone dotychczas badania dotyczące wybranych aspektów zarządzania ludźmi w grupach kapitałowych stanowiły wstępne/pilotażowe badania dla aktualnie realizowanego procesu badawczego.

Drugi etap – badań właściwych – przeprowadzono od lutego do września 2013 r. Na podstawie analizy literatury przedmiotu z zakresu problematyki zarządzania grupami kapitałowymi, zarządzania zasobami ludzkimi oraz metodologii badań społecznych, a także przy wykorzystaniu wniosków wynikających z badań pilotażowych stworzono kwestionariusz ankiety skierowanej do działów personalnych spółek nadrzędnych i podporządkowanych grup kapitałowych. Struktura wskazanego narzędzia badawczego stanowi naturalną konsekwencję przyjętych hipotez oraz celów badawczych. Zestaw 19 właściwych pytań zamkniętych (poza metryczką prezentującą dane grupy kapitałowej: jej rodzaj, branżę oraz liczbę zatrudnionych pracowników) dotyczy realizacji założonych celów cząstkowych badań. Ankieta była każdorazowo realizowana za pomocą wywiadu telefonicznego z przedstawicielem działu personalnego spółki nadrzędnej lub spółki podporządkowanej. Założono przeprowadzenie wywiadu w 100 losowo i celowo wyłonionych grupach kapitałowych. Przy wyborze losowym korzystano z baz danych, w szczególności z raportu czasopisma „Polityka” *Lista 500 Polityki – Ranking Największych Polskich Przedsiębiorstw*, z bazy danych Izby Przemysłowo-Handlowej oraz Panoramy Firm i Internetu. Przy doborze celowym wykorzystano zaś kontakty osobiste. W trakcie realizacji badań wykonano telefony do pracowników działów personalnych spółek 458 grup kapitałowych w Polsce. Udało się uzyskać informacje od 103 z nich. Taki schemat doboru grup kapitałowych zakładał dwa zamierzenia: dobór różnorodnych obiektów badawczych (ze względu na branżę, wielkość, wiek, rodzaj oraz złożoność grupy), tak aby stworzyć możliwość wyodrębnienia szczególnych cech procesu zarządzania ludźmi w tych jednostkach. Zebrane wypowiedzi dostarczyły bogatego empirycznie materiału, który w opinii autorów pozwala na opracowanie wielowymiarowej charakterystyki procesu ZZL w grupach kapitałowych. Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań stanowią wnioski z tego etapu badań.

Problemy z uzyskaniem wyników badań przy losowym doborze próby, jak również brak jej reprezentatywności w obszarze warstwowym sprawiły, że podjęto decyzję o rezygnacji z wyłącznie ilościowej analizy na rzecz jej połączenia z badaniami jakościowymi, co stanowi obecnie realizowany trzeci etap badań. Na podstawie analizy literatury przedmiotu z zakresu metodyki badań w naukach o zarządzaniu podjęto decyzję o uzupełnieniu uzyskanych wyników analizą studium przypadków, uznano bowiem, że będą mieć one komplementarny charakter do już przeprowadzonych badań. Dobór spółek nadrzędnych grup kapitałowych do trzeciego etapu badań był celowy. Na podstawie uzyskanych wyników badań w drugim

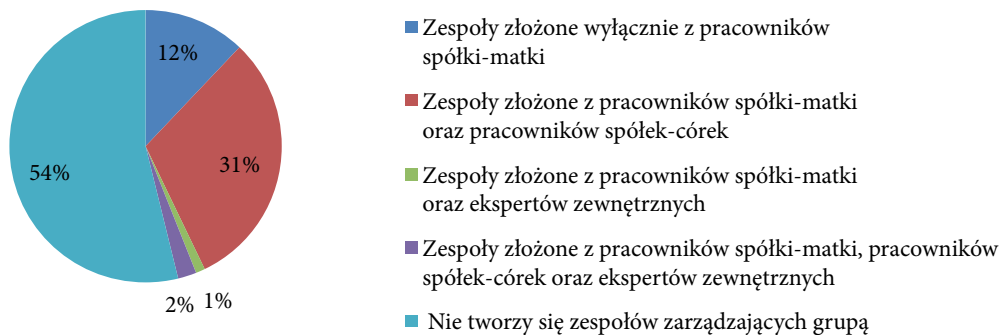
etapie wyłoniono grupy kapitałowe nazwane na użytek projektu Liderami Procesu ZZL. Potwierdzeniem zakwalifikowania do tej grupy było spełnienie takich kryteriów, jak formalne tworzenie strategii personalnej, duży wachlarz narzędzi realizacji szeroko rozumianego procesu ZZL oraz świadome budowanie kultury organizacyjnej. Próba nielosowa uważana jest za arbitralną i uznaniową, kiedy członkowie zespołu badawczego na podstawie własnego osądu dobierają członków populacji o najwyższym potencjale dostarczenia wiarygodnych informacji [6, s. 137], co uczyniono w analizowanym przypadku. Ostatecznie wyłoniono 17 podmiotów i postanowiono przebadać 9 z nich. Biorąc pod uwagę zalecaną w literaturze metodykę badań dotyczącą analizy *case studies* – liczba ta spełnia stawiane wymagania i wydaje się optymalna. Zaleca się bowiem, by w badaniach typu studium przypadków ich liczba mieściła się w przedziale od 4 do 10 [3, s. 545]. Wśród narzędzi badawczych wykorzystywanych podczas tego etapu badań znalazły się pogłębione wywiady półstrukturyzowane, zawierające w większości otwarte pytania kierunkowe i adresowane do osób odpowiedzialnych za realizację procesu ZZL w grupie (podlegające transkrypcji w każdym z przypadków), analiza dokumentacji organizacyjnej oraz obserwacja nieuczestnicząca. Planowane zakończenie badań to koniec 2013 r.

3. Zespoły zarządzające grupami kapitałowymi

Zespół definiowany jest jako stała zbiorowość (grupa ludzi) o małej liczbie członków o komplementarnych umiejętnościach, postrzegająca siebie jako całość i chcąca ze sobą realnie współpracować, aby osiągnąć wspólny cel. Członkowie zespołu dążą do osiągnięcia wskazanego celu, przyjmując określone role, dokonując podziału pracy i zadań w zespole oraz wspólnie podejmując decyzje [5, s. 16]. Biorąc pod uwagę typologię zespołów i abstrahując w tym artykule od kryteriów ich wyróżniania, należy wskazać na szczególne cechy zespołów zarządzających. I tak przykładowo J.M. Lichtarski uważa, że zespoły zarządzające powoływane są do sprawowania funkcji regulacyjnych w ramach określonych przedsięwzięć. Praca zespołu ma wówczas charakter niematerialny, tj. koncepcyjny, organizatorski. Od członków zespołów zarządzających wymaga się zatem takich umiejętności, jak znajomość branży, specyfiki przedsięwzięcia oraz zdolności przywódczych [8, s. 84]. Można zatem przyjąć, że pod pojęciem zespołu zarządzającego kryje się grupa ludzi złożona z prezesa, zarządu oraz głównego kierownictwa przedsiębiorstwa, a w przypadku grup kapitałowych kierownictwa przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy, których cechy, zachowania i relacje mieszczą się w ramach definicyjnych zespołu.

Zauważalny brak poświęcania uwagi w krajowej literaturze przedmiotu funkcjonowaniu tego rodzaju zespołów wydaje się nieumotywowany. Tym bardziej jeśli zwróci się uwagę na powstałą w latach 80. ubiegłego wieku teorię *Upper Echelon Theory* ukazującą zależność pomiędzy różnorodnymi cechami menedżerów tworzących zespoły zarządzające a wynikami przedsiębiorstwa. W świetle tej teorii menedżerowie pracujący w zespole osiągają lepsze wyniki, niż gdy wykonują pracę indywidualnie. Na podstawie badań empirycznych udowodniono, że zespoły zarządzające złożone z członków mających różne cechy, wartości, doświadczenia i umiejętności są dużo bardziej sprawne i skuteczne w takich kategoriach, jak dokonywanie kompleksowej oceny szans i zagrożeń, niż pojedynczo działający menedżerowie, zatem sprzyjają one innowacyjności organizacji [1, s. 664]. Wprawdzie sama *Upper Echelon Theory* nie stanowi przedmiotu zainteresowania niniejszego artykułu, niemniej jednak od czasu jej powstania kładzie się w zagranicznej literaturze przedmiotu nacisk na budowanie zespołów zarządzających przedsiębiorstwami. Wydaje się zatem, że jest to kolejny argument przemawiający za powoływaniem zespołów zarządzających w grupach kapitałowych.

Tymczasem wyniki przeprowadzonych badań empirycznych nie są tożsame z zaleceniami literaturowymi. Na rysunku zaprezentowano popularność tworzenia zespołów zarządzających w badanych grupach kapitałowych.



Funkcjonowanie zespołów zarządzających w grupach kapitałowych – wyniki badań empirycznych

Jak widać, w ponad połowie badanych grup (54%) nie funkcjonują zespoły zarządzające. Analizując sytuacje, w których zespoły te są tworzone, warto odnieść się do rozwiązania organizacyjnego stosowanego w grupach kapitałowych – unii personalnej. Ma ona miejsce w przypadku łączenia przez jedną osobę funkcji w organach władzy przynajmniej dwóch spółek wchodzących w skład grupy. Jak wynika z rysunku, poza 1% odpowiedzi we wszystkich przypadkach funkcjonowania zespołów zarządzających mamy do czynienia z unią personalną. Dzięki unii personalnej wzmocniona zostaje integracja grupy kapitałowej, poprawia się przepływ informacji i transfer umiejętności pomiędzy spółkami. Ma ona również wpływ na szybsze podejmowanie decyzji i łatwiejsze sprawowanie nadzoru nad działalnością spółek podporządkowanych, poprzez możliwość bezpośredniego wglądu w ich funkcjonowanie. Interesy tych spółek są z kolei lepiej rozpoznane i uwzględniane w zarządzaniu grupą. Ponadto istnienie unii personalnej zmniejsza zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną kadrę zarządzającą w grupie, dzięki czemu jej pozyskanie i utrzymanie generuje niższe koszty [11, s. 26]. Unia personalna może być realizowana w ramach kilku wskazywanych w literaturze przedmiotu modeli organizacyjnych. Są to [4, s. 123–130]:

- model dualnych mandatów,
- model kolegialny,
- model portfelowy,
- model resortowy.

W odniesieniu do rozważań podejmowanych w artykule na uwagę zasługują dwa pierwsze z wymienionych, pozostałe nie odnoszą się bowiem do tworzenia zespołów zarządzających grupą.

W najpełniejszym zakresie unia personalna występuje w tzw. modelu dualnych mandatów w zarządach spółek. Prezesi zarządów spółek zależnych są jednocześnie członkami zarządu spółki nadrzędnej, obok pozostałych członków zarządu tej spółki, odpowiedzialnych za realizację odpowiednich funkcji i/lub sektorów przedmiotowych. To ta sytuacja stanowi załączek do zbudowania zespołu zarządzającego grupą. Wskazany model jest przydatny w sytuacji, gdy przywiązuje się szczególne znaczenie do uwzględnienia interesów spółek zależnych przez kierownictwo grupy kapitałowej. Pamiętać należy jednak o tym, że nie powinno dochodzić do sytuacji zdominowania polityki grupy przez partykularne problemy podmiotów wchodzących w jej skład [4, s. 121–123]. Model mandatów dualnych jest najczęściej stosowanym rozwiązaniem organizacyjnym w obszarze unii personalnej w krajach zachodnich. W badaniach przeprowadzonych przez R. Buhnera występował on w 60% badanych grup kapitałowych [2, s. 12]. W tym kontekście zaskakujące wydają się wyniki prezentowanych badań. Jak widać na rysunku, tylko w 31% badanych grup kapitałowych powoływane są zespoły zarządzające złożone z pracowników spółki nadrzędnej i pracowników spółek podporządkowanych.

Wskazany przedział procentowy jest pojemny, może bowiem zawierać w sobie alternatywny model unii personalnej, którym jest model kolegialny. Przejawia się on poprzez ulokowanie zespołów utworzonych w celu usprawnienia współdziałania uczestników grupy przy zarządzie spółki nadrzędnej. Zespół taki występuje w praktyce gospodarczej pod różnymi określeniami, najczęściej jednak nazywany jest radą grupy kapitałowej i stanowi *de facto* zespół zarządzający grupą. W jego skład wchodzi przedstawiciele

kierownictwa spółki nadrzędnej i przedstawiciele wszystkich lub niektórych spółek zależnych. Do rady mogą również zostać włączeni na stałe, lub na pewien okres, eksperci wewnętrzni lub zewnętrzni. Ta ostatnia sytuacja w świetle prezentowanych w niniejszym artykule badań empirycznych występowała tylko w 2% przypadków (por. rysunek). Rada odbywa swoje spotkania w celu wymiany informacji o sytuacji w grupie, przedstawienia i przedyskutowania planowanych wspólnych przedsięwzięć, przekazania wytycznych działania, wymiany doświadczeń [8, s. 27].

Reasumując rozważania podjęte w artykule, warto raz jeszcze wskazać na potrzebę powoływania zespołów zarządzających grupami kapitałowymi, co nie znajduje odzwierciedlenia ani w krajowej literaturze przedmiotu, ani – w świetle przeprowadzonych badań empirycznych – w praktyce gospodarczej. Tworzenie zespołów zarządzających grupami kapitałowymi przy zastosowaniu rozwiązania organizacyjnego, jakim jest unia personalna, wiąże się z zaletami, wśród których warto wskazać na [9, s. 246–247]:

- większą zdolność wykonywania zadań i szerszą bazę oceny (dzięki łączeniu różnych zakresów wiedzy, różnych zakresów posiadanych informacji, różnych zdolności i doświadczeń członków zespołu),
- skrócenie dróg komunikowania się,
- efekt motywacji (członkowie zespołu motywują się wzajemnie – czują odpowiedzialność za przydzielone zadania, ponieważ faktycznie uczestniczą w procesie decyzyjnym),
- możliwość uczenia się od innych,
- lepszą koordynację pracy (dzięki wspólnej pracy w ramach zespołu można uzyskać efekt uzgadniania poglądów jego członków i koordynowania działań),
- akceptację i realizację podjętych decyzji (decyzje są lepiej akceptowane, jeżeli osoby, których one dotyczą, brały udział w ich opracowaniu).

Podsumowanie

Rozwiązanie organizacyjne, jakim jest budowanie zespołów zarządzających grupami kapitałowymi, nie cieszy się popularnością w polskiej praktyce gospodarczej. Wydaje się, że nie jest to właściwe podejście w świetle teoretycznych argumentów przemawiających za ich powoływaniem, które zaprezentowano w artykule. Tym bardziej że proces zarządzania organizacjami wieloinstancyjnymi, takimi jak grupy kapitałowe, jest utrudniony ze względu na takie cechy, jak ich złożoność, rozproszenie geograficzne jednostek, ich prawna samodzielność, wieloinstancyjność, które dzięki powoływaniu zespołów zarządzających, złożonych z przedstawicieli kadry zarządzającej spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych, mogłyby tracić na znaczeniu.

Bibliografia

1. Barkema H.G., Shvyrkov O. (2007), *Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion?*, Strategic Management Journal, no. 28.
2. Buhner R. (1993), *Management – Holding in der Praxis, Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen*, Der Betrieb 6.
3. Eisenhardt K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management, The Academy of Management Review.
4. Jagoda H., Haus B. (1995), *Holding, organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa.
5. Kasperk K. (2011), *Podstawowe cechy zespołu*, w: *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, M. Jaśniok, A. Całek, G. Polok, K. Kasperk, M. Piłat, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
6. Kotler Ph. (2005), *Marketing*, DW Rebis, Poznań.
7. Lichtarski J. (2003), *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

8. Lichtarski J.M. (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
9. Pawlak M. (2007), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Srzednicki A. (2000), *Zasady zarządzania holdingowego*, w: *Zarządzanie w teorii i praktyce*, red. J. Koziński, M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
11. Trocki M., Gołąb P. (2004), *Formy zarządzania grupą kapitałową*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wydawnictwo WSAiB, Gdynia.

Marzena Jankowska-Mihułowicz

Politechnika Rzeszowska

PODMIOTOWE UWARUNKOWANIA DECYZYJNOŚCI MENEDŻERÓW JAKO PRZEDMIOT INTERDYSCYPLINARNYCH BADAŃ

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest wskazanie nauk, których istotnym przedmiotem badań są podmiotowe uwarunkowania decyzyjności menedżerów. W artykule zaprezentowano następujące nauki (dyscypliny i specjalności naukowe), które wzbogacają badania decyzyjności menedżerów: filozofię (noetykę), neurobiologię (neurobiologię poznawczą), psychologię (psychologię poznawczą, kognitywną) i ekonomię (zarządzanie i teorię podejmowania decyzji). Synteza wiedzy z zakresu wymienionych nauk wzbogaca badania dotyczące podmiotowych uwarunkowań decyzyjności menedżerów. Dyfuzja takiej wiedzy i abstrahowanie przyspieszają także proces uczenia się i pozwalają uzyskać wartości dodane.

Słowa kluczowe: podmiotowość, decyzyjność, menedżer, badania interdyscyplinarne.

SUBJECTIVE CONDITIONS OF MANAGERS' DECISIVENESS AS AN OBJECT OF INTERDISCIPLINARY RESEARCH

Abstract: The main objective of this paper was to identify sciences, for which subjective conditions of managers' decisiveness are an important subject of research. The following sciences (disciplines and scientific subdisciplines), which enrich research of managers' decisiveness, there were presented in this paper: philosophy (philosophical theory of action), neuroscience (cognitive neuroscience), psychology (cognitive psychology), and economics (management and decision-making theory). Synthesis of knowledge of these sciences enriches research of subjective conditions of managers' decisiveness. The diffusion of such knowledge and abstracting accelerate the learning process and create added values.

Keywords: subjectivity, decisiveness, manager, interdisciplinary research.

Szaleństwem jest robić ciągle to samo
i oczekiwać nowych rezultatów.

Albert Einstein

Wprowadzenie

Pojęcie „decyzyjność” jest synonimem znacznych umiejętności w zakresie podejmowania decyzji w różnych warunkach. Zdolność ta jest współcześnie istotnym elementem kompetencji menedżerskich, zwłaszcza w odniesieniu do kierowników wyższych szczebli zarządzania, ponieważ muszą oni dokonywać wyborów w sytuacji wysokiego ryzyka lub niepewności, w otoczeniu określanym jako turbulentne, burzliwe. Prowadzenie badań w obszarze uwarunkowań decyzyjności menedżerów – określanie wyznaczników decyzyjności i możliwości rozwijania tej zdolności – wynika zatem z praktycznego zapotrzebowania.

Zgodnie z mottem tego artykułu intencją autorki jest poszukiwanie inspiracji naukowych i wiedzy na temat decyzyjności nieeksploatowanej dotąd w naukach o zarządzaniu. Głównym celem artykułu jest wskazanie nauk, których istotnym przedmiotem badań są podmiotowe uwarunkowania decyzyjności menedżerów. Główną tezę sformułowano następująco: synteza wiedzy z zakresu różnych nauk wzbogaca badania dotyczące podmiotowych uwarunkowań decyzyjności menedżerów.

1. Podmiotowość decydenta

W przypadku procesów (łac. *processus* – postęp, postępowanie) przebiegających w przyrodzie nieożywionej (np. procesów górotwórczych, erozji skał) nie można mówić o podmiocie działania. Tak samo w przypadku procesów zachodzących w przyrodzie ożywionej (np. procesów wzrostu roślin). Inaczej jest, gdy rozważa się procesy zachodzące w organizacjach, z obszaru badań prakseologii rozwijającej się w ramach nauk o zarządzaniu. Takie procesy zawsze mają swoje podmioty i tylko takie procesy są przedmiotem analizy w tym artykule.

Podmiot określonego procesu to inaczej sprawca, wykonawca, operator, aktor. Tym podmiotem jest człowiek [18, s. 31] – umysł poznający – który posiada zdolność myślenia i świadomego działania (jest rozumny); ma „wolę przekształcającą się w realny efekt” [12, s. 53]. Zmienia on rzeczywistość wokół siebie, zgodnie z własnymi wartościami, potrzebami, wolą i celami. Parafrazując słowa J. Lipca, podmiotem procesu jest ten, kto czerpiąc ze swojej wewnętrznej struktury i indywidualności, kształtuje wszystkie główne zdarzenia tego procesu [12, s. 64]. Będąc podmiotem, „człowiek działa, kształtuje przedmioty i samego siebie w interakcji z materialną przyrodą i z innymi ludźmi” [18, s. 92].

Każdy proces realizowany w organizacji, którego podmiotem jest człowiek, można zdefiniować jako uporządkowany i połączony zbiór działań, które są wykonywane w określonym czasie i przynoszą korzyści (materialne lub niematerialne) członkom organizacji i ludziom z otoczenia [8, s. 36]. Dla zaistnienia procesów w organizacji niezbędne są więc czynniki takie, jak podmiot i przedmiot działania oraz odbiorca tego, do czego dążył podmiot, a co podkreśla też użyteczność procesu.

Zdaniem Lipca człowiek może stać się podmiotem własnych działań dopiero wówczas, gdy w jego wewnętrznej strukturze ukształtuje się umiejętność samodzielnego dokonywania wyboru oraz po uruchomieniu ochronnych barier przed zakłóceniami zewnętrznymi [12, s. 64]. Ponadto, jak zauważył J. Kozielski, podmiotowość wyraża się także w ułatwianiu innym realizowania ich podmiotowości. „Oznacza to konieczność poszukiwania takich form zaspokajania własnych potrzeb oraz sposobów ich zaspokajania, które uwzględniają interes, w tym dążenie do podmiotowości innych ludzi” [16, 2013, 90].

Powyższe rozważania znajdują potwierdzenie w praktyce zarządzania, ponieważ proces podejmowania decyzji jest niezbędny dla zainicjowania i przeprowadzenia innych procesów w organizacji: „Podmiot, podmiotowość odgrywają rolę szczególną w praktyce gospodarowania oraz wszędzie tam, gdzie główną rolę odgrywa (powinien odgrywać) człowiek, gdzie ważne są jego predyspozycje, umiejętności, wiedza” [16, s. 90].

Proces podejmowania decyzji to zbiór powiązanych ze sobą czynności decydenta; etapów działania, które stanowią ciąg przyczynowo-skutkowy i prowadzą do decyzji (łac. *decisio* – rozstrzygnięcie, układ), a następnie do zweryfikowania jej trafności. Opis szczególnego rodzaju aktywności ludzi, wyrażającej się w poszukiwaniu rozwiązań problemów, które umożliwiają realizację zamierzonych celów systemu, stanowi czynnościowe ujęcie decyzji. Natomiast koncentracja uwagi na samym postanowieniu, rozstrzygnięciu, świadomym, nielosowym akcie wyboru jednego spośród wielu wariantów rozwiązania problemu pozwala definiować decyzję w sensie rezultatowym [15, s. 87]. Decyzja w ujęciu rezultatowym jest zatem poczuciem decydenta, że proces decydowania jest zakończony i wskutek tego wie on już, jak ma działać – tzn. wie, czego chce, i ma wyobrażenie, jak to osiągnąć w danej sytuacji [23, s. 480–481].

Decydentem, czyli podmiotem procesu podejmowania decyzji w organizacji może być specjalista zajmujący się zarządzaniem całością spraw i zasobów – czyli menedżer – albo osoba, która nie zajmuje

stanowiska kierowniczego – pracownik, podwładny, wykonawca. Zasadnicza (choć przyjęta umownie) różnica istniejąca między tymi podmiotami w dokonywaniu wyborów polega na tym, że podwładny sam wykonuje swoje decyzje, a menedżer czyni to poprzez inne osoby (tabela).

Podział decyzji ze względu na funkcję wykonywaną przez podmiot

Decyzje	
menedżerskie (kierownicze)	niekierownicze
decyzje podejmowane z myślą o wykonawcy innym niż sam decydent. Decyzje te podejmowane są przez osoby umocowane prawnie do ich podejmowania, wynikają z wykonywania funkcji kierowniczych i dotyczą podwładnych	decyzje podejmowane przez osobę, która jest zarazem decydem i wykonawcą. Decyzje te dotyczą realizacji własnych zadań i nie powodują działania innych osób

Menedżer to osoba mająca formalne prawo i obowiązek decydowania, a także ponosząca odpowiedzialność za podjęte decyzje w zakresie pełnionej funkcji. Podana charakterystyka odnosi się nie tylko do decyzji menedżerskich jednopodmiotowych, lecz także do wielopodmiotowych, w przypadku których decydenci tworzą zarząd, kolegium kierownicze lub radę (np. radę nadzorczą).

Podmiotowość menedżerów wyraża się najpełniej w sposobie i jakości podejmowanych przez nich decyzji. Jedni podejmują wiele decyzji i rozwiązują liczne, złożone problemy, czyniąc to szybko i w sposób zdecydowany – określa się ich mianem decyzyjnych. Inni potrzebują dużo czasu, odwołują się do podjęcia nawet prostych decyzji; tym samym doprowadzają do spiętrzenia problemów i stanowią wąskie gardło organizacji – takich kierowników określa się jako niedecyzyjnych.

Decyzyjność menedżerów oznacza ich zdolność do biegłego dokonywania trafnych rozstrzygnięć w różnych sytuacjach decyzyjnych oraz umiejętność wdrażania i realizacji tych rozstrzygnięć w organizacji¹. Sposób zarządzania organizacją przez decyzyjnego menedżera jest więc najpełniejszym wyrazem podmiotowości.

2. Interdyscyplinarne badanie decyzyjności menedżerów

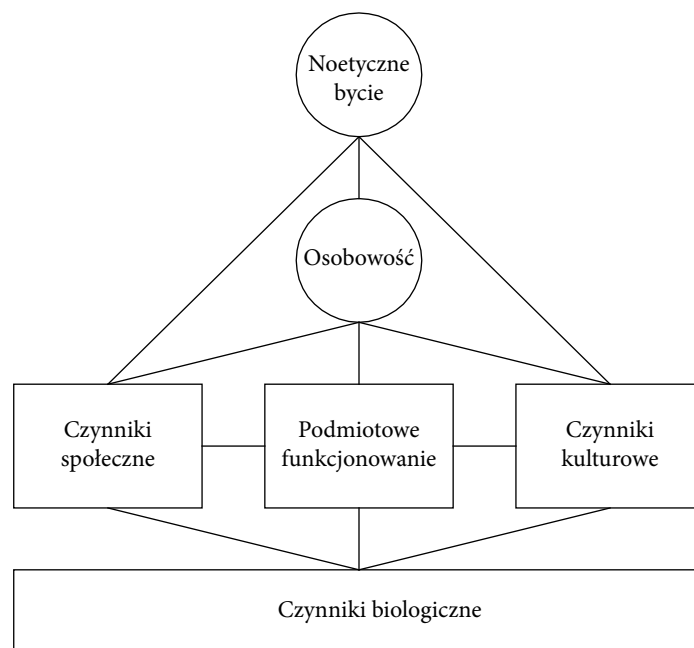
Określenie podmiotowych uwarunkowań decyzyjności menedżerów wymaga syntezy wyników badań wielu różnych nauk. Najszerzy obraz zakresu badań decyzyjności można uzyskać dzięki noetyce.

Noetyka (gr. *noetikos* – zdolny do myślenia, rozumienia, poznawania) jest nauką zajmującą się myśleniem, poznaniem oraz istotą, odmianami, granicami rozumności i nierozumności [10, s. 325]. Można ją określić mianem filozoficznej teorii działania. Wielowymiarowa noetyczna struktura egzystencji człowieka pokazuje nie tylko czynniki mające wpływ na podmiotowe funkcjonowanie jednostki, ale także związki występujące między tymi czynnikami (rysunek 1).

Uwarunkowania zewnętrzne podejmowania decyzji obejmują czynniki biologiczne (środowiskowe) oraz czynniki społeczne i kulturowe. Czynniki biologiczne środowiskowe², wynikające z uwarunkowań naturalnych (klimat, temperatura, ukształtowanie terenu, żyzność gleby, dostęp do wody, bogactwa naturalne, stopień zanieczyszczenia wód, powietrza i gleby oraz zagrożenie klęskami żywiołowymi), posiadają wartość stymulującą [22, s. 25–31] – ukierunkowują działania ludzi na określone przedmioty oraz unieumożliwiają lub zniechęcają do innych działań. Czynniki biologiczne środowiskowe tworzą możliwości i ograniczenia „sztywne” [3, s. 65], na które człowiek ma ograniczony wpływ. Pośrednio wpływają one na osobowość człowieka oraz warunkują czynniki społeczne i kulturowe.

¹ Szerzej o decyzyjności w: M. Jankowska-Miśkiewicz (2012), *Decyzyjność menedżerów w praktyce i teorii zarządzania*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr 115, s. 74–83.

² „Człowiek jest zawsze dzieckiem środowiska, w którym żyje, bez względu na naturę tego środowiska. [...] Biosfera i ludzkość tworzą więc dwa elementy tego samego skomplikowanego równania, którego rozwiązaniem bywały wspaniałymi sukcesami lub żalonymi klęskami” [7, s. 44].



Rysunek 1. Podmiotowe funkcjonowanie jako element wielowymiarowej struktury

Źródło: [17, s. 24]

Wewnętrzne uwarunkowania podmiotowego funkcjonowania (np. podejmowania decyzji) człowieka (np. menedżera) są tożsame z jego osobowością. Osobowość można zdefiniować jako zorganizowaną strukturę regulującą całokształt relacji jednostki z otoczeniem i stanowiącą o jego podmiotowym funkcjonowaniu. Osobowość tworzy się i rozwija na podstawie czynników biologicznych. N.G. Waller, B.A. Kojetin, T.J. Bouchard, Jr., D.T. Lykken i A. Tellegen ustalili, że czynniki biologiczne (genetyczne) wyjaśniają od 30 do 50% różnic indywidualnych w osobowości, podczas gdy środowisko od 20 do 40% [21, s. 138–142]. Uwarunkowania wewnętrzne stymulują określone działania menedżera (w tym podejmowanie decyzji) oraz warunkują jego predyspozycje do rozwijania decyzyjności. W praktyce zarządzania uwarunkowania wewnętrzne stanowią zbiór pożądanej wiedzy, umiejętności i postaw – czyli są podstawą kompetencji menedżerskich.

Wszystkie czynniki tworzące zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania podmiotowego funkcjonowania człowieka są współzależne. Równocześnie oddziałują na myślenie, rozumienie, poznawanie i odczuwanie. Na podmiotowe funkcjonowanie człowieka składają się [17, s. 141]: rozstrzyganie (decydowanie), osobowe bycie i stawianie się, motywacja podmiotowa, dążenie „ku...”, postawa miłości, postawa godności, noodynamika, zaangażowanie w wartości, umiejętność rezygnacji, podejmowanie zadań, spełnianie siebie, kreatywność, zaangażowanie. Wszystko to stanowi o noetycznym byciu człowieka.

Zasadniczo badania decyzyjności menedżerów prowadzone są w ramach teorii podejmowania decyzji (teorii decyzji), która rozwija się w dwóch głównych kierunkach, takich jak:

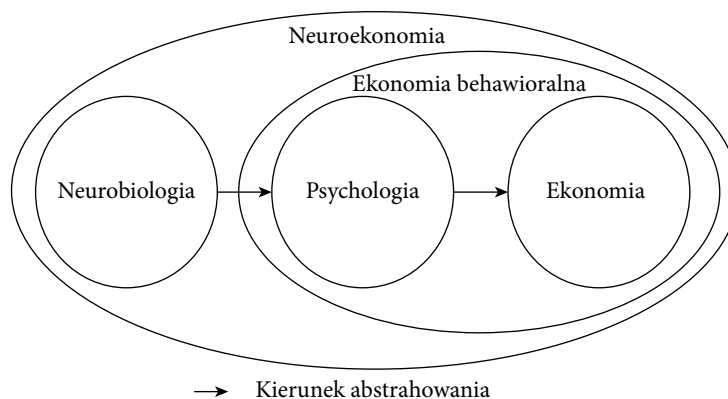
- deskryptywny (*descriptive decision theory*), którego prekursorem był Ch.I. Barnard [2] – obecnie kierunek ten jest reprezentowany przez przedstawicieli nauk społecznych – psychologii, socjologii, kognitywistyki i zarządzania,
- normatywny (*normative decision theory*), który zaczął się kształtować w 1939 r. w okresie II wojny światowej, w Wielkiej Brytanii, i był związany z osiągnięciami zespołu P.M.S. Blacketta – aktualnie jest to kierunek reprezentowany przez przedstawicieli nauk ścisłych, takich jak matematyka, statystyka, ekonomia, logika formalna i informatyka.

Kierunek deskryptywny (określany m.in. jako behawioralny) jest utożsamiany z teoriami procesu o charakterze całościowym (holistycznym), opisowym. Badania jego przedstawicieli dotyczą przede wszystkim

celów, kryteriów i racjonalności decyzji oraz struktury, procedur i uwarunkowań procesu podejmowania decyzji. W opisywanym nurcie dąży się do opisu rzeczywistych działań decydentów (np. decyzyjnych menedżerów) w procesie rozwiązywania problemów oraz do wskazania naukowych metod, technik, zasad i modeli decyzyjnych, które najczęściej przyjmują formę słownych scenariuszy.

Pod koniec XX wieku nastąpił dynamiczny rozwój kierunku deskryptywnego teorii decyzji na skutek wyodrębnienia się neurobiologii poznawczej (*cognitive neuroscience*) jako dyscypliny neurobiologii (gr. *neuron* – nerw, *bios* – życie, *logos* – nauka), a więc nauki o budowie, rozwoju i czynnościach układu nerwowego człowieka oraz zwierząt. Przyjmuje się, że neurobiologia poznawcza wyłoniła się w latach 90. XX wieku [9, s. 1], mimo że tego pojęcia prawdopodobnie po raz pierwszy użył już w latach 70. XX wieku G.A. Miller – ojciec współczesnej psychologii poznawczej. Neurobiologia poznawcza jest dyscypliną nauki o przetwarzaniu informacji (ich pozyskiwaniu, przechowywaniu i stosowaniu). Obejmuje ona takie problemy, jak postrzeganie i rozpoznawanie, uczenie się i pamięć, myślenie i świadomość, podejmowanie decyzji, kontrola działania, język, uczucia, emocje i świadomość [1, s. 52–53]. Uważa się, że zrozumienie umysłów stanowi szczególną domenę poznania co najmniej dwóch odrębnych składników: wczesnie rozwiniętego w drodze ewolucji człowieka systemu emocji, percepcji i wnioskowania o celach oraz później rozwiniętego – systemu reprezentacji treści przekonań. Ten pogląd potwierdzają rezultaty neuroobrazowania [19, s. 87–124]. Problemy identyfikowane w obszarze neurobiologii poznawczej są także fundamentalne dla kognitywistyki, psychologii i neurologii. Przedstawiciele neurobiologii poznawczej w badaniach biorą pod uwagę zarówno treść poznania (którą można porównać do oprogramowania), jak i system biologiczny, w którym są realizowane procesy poznawcze, a więc mózg (który można porównać do sprzętu). Głównym celem tych badań jest wyjaśnienie funkcji poznawczych [1, s. 52–53], a więc wskazanie powiązań między biologią i zachowaniem człowieka. Neurobiologia poznawcza jest gałęzią psychologii, która jest także określana jako neuropsychologia, genetyka zachowania, biopsychologia lub psychologia ewolucyjna [14, s. 49].

Szybki rozwój badań interdyscyplinarnych i dyfuzja wiedzy uzyskiwanej przez przedstawicieli neurobiologii, psychologii i ekonomii doprowadziły do wzrostu specjalizacji naukowej, polegającego na wyłonieniu się w latach 90. XX wieku kolejnej, nowej dyscypliny określanej jako neuroekonomia (*neuroeconomics*) [13, s. 294–298] lub neurobiologia podejmowania decyzji (*neurobiology of decision making* [6], *neuroscience of decision making* [20]) (rysunek 2).



Rysunek 2. Obszar interdyscyplinarnych badań uwarunkowań poznawczych decydenta

Neuroekonomia to dziedzina nauki, której celem jest określenie sposobu podejmowania decyzji gospodarczych przez jednostki. Wyróżnikiem badań realizowanych w tej wielowątkowej dziedzinie ma być ich praktyczny, aplikacyjny charakter. Dynamiczny rozwój neuroekonomii nastąpił na przełomie XX i XXI wieku. Mimo pewnych osiągnięć neuroekonomia istnieje krótko i nie wykazuje się jej kluczowej roli w neurologii, psychologii i ekonomii [9, s. 1–12]. Współcześnie panuje przekonanie, że zbieżne są

paradygmaty ekonomii w zakresie podejmowania decyzji gospodarczych oraz paradygmaty neurobiologii poznawczej w zakresie funkcjonowania mózgu. Ciągłe otwarta jest debata dotycząca ustalenia, jak dokładnie jedna z tych nauk może przyczynić się do zrozumienia procesów znajdujących się w obszarze zainteresowania tej drugiej [4, s. 292–310]. Niesamowity postęp w neurobiologii umożliwia teraz dokonanie bezpośredniego pomiaru myśli i uczuć człowieka, a więc otworzenie po raz pierwszy „czarnej skrzynki” – budulca każdego podmiotu gospodarczego. Większość ekonomistów jest ciekawa wyników badań neurologicznych, ale instynktownie sceptyczna co do możliwości ich wykorzystania [5, s. 9–64]. Badania w zakresie neuroekonomii dają jednak szansę na coraz lepsze rozumienie działania jednostki (jej funkcji umysłowych i ich ograniczeń), a także zachowań społecznych i gospodarczych [11, s. 733–745]. Badania te zmierzają także do modelowania umysłów i wnioskowania o przekonaniach ludzi. Nie sposób nie docenić tu dokonań zespołów interdyscyplinarnych (złożonych z neurobiologów, psychologów, informatyków, neurobiotyków i in.) działających w projekcie „Human Brain Project” (HBP), których celem jest poznanie mechanizmów działania ludzkiego mózgu i dokonanie jego komputerowej symulacji. Istnieją podstawy, by sądzić, że wyniki tych prac pozwolą coraz lepiej poznać umysłowe mechanizmy dokonywania wyborów przez decyzyjnych menedżerów, a wartość tej wiedzy dla zarządzających organizacjami będzie wynikała z możliwości jej praktycznego wykorzystania w procesach rozwiązywania problemów.

Podsumowanie

Decyzyjność ma szczególnie istotne znaczenie w przypadku podejmowania skomplikowanych decyzji strategicznych w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności. Decyzyjny menedżer jest tak cennym i unikatowym zasobem organizacji, że w krótkim okresie nie można znaleźć za niego zastępstwa; a jest to trudne nawet w długim czasie. W interesie organizacji jest zapewnienie sobie możliwie wielu decyzyjnych menedżerów. Dlatego wyzwaniem dla naukowców jest określenie wyznaczników decyzyjności menedżerów i wskazanie możliwości zwiększania tej umiejętności. Dynamiczny rozwój cywilizacyjny powoduje powstawanie nowych dyscyplin naukowych, a więc wzrost specjalizacji w obrębie nauk, ale powoduje także znoszenie barier w nauce, dokonywanie transgresji intelektualnej, dyfuzję wiedzy z różnych dziedzin w celu wzbogacenia procesów poznawczych, przyspieszenia procesu uczenia się i uzyskania wartości dodanej. Do nauk (dyscyplin i specjalności naukowych), których istotnym przedmiotem badań są podmiotowe uwarunkowania decyzyjności menedżerów, można zaliczyć: filozofię (noetykę), neurobiologię (neurobiologię poznawczą), psychologię (psychologię poznawczą, kognitywną) i ekonomię (zarządzanie i teorię podejmowania decyzji).

Bibliografia

1. Albright T.D., Neville H.J. (1999), *Neurosciences*, w: *The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences*, eds. R.A. Wilson, F.C. Keil, The MIT Press Cambridge, Massachusetts, London.
2. Barnard Ch.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
3. Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
4. Brocas I. (2012), *Information Processing and Decision-making: Evidence from the Brain Sciences and Implications for Economics*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, no. 83 (3).
5. Camerer C., Loewenstein G., Prelec D. (2005), *Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics*, *Journal of Economic Literature*, XLIII, March.
6. Damasio A.H., Damasio H., Christen Y. ed. (1996), *Neurobiology of Decision Making*, Springer, Berlin.
7. Dorst J. (1987), *Siła życia*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
8. Durlik I. (1998), *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.

9. Glimcher P.W., Camerer C.F., Fehr E., Poldrack R.A. (2009), *Introduction: A Brief History of Neuroeconomics*, w: *Neuroeconomics: Decision Making and the Brain*, eds. P.W. Glimcher, C.F. Camerer, E. Fehr, R.A. Poldrack, Elsevier Inc.
10. Jedynak S. (1996), *Mała encyklopedia filozofii*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
11. Kable J.W., Glimcher P.W. (2009), *The Neurobiology of Decision: Consensus and Controversy*, *Neuron*, no. 63 (6).
12. Lipiec J. (1997), *Wolność i podmiotowość człowieka*, Fall, Kraków.
13. McCabe K. (2003), *Neuroeconomics*, w: *The Encyclopedia of Cognitive Science*, ed. L. Nadel, Nature Publishing Group, Macmillan Publishers Ltd., New York.
14. Myers D.G. (2013), *Psychology*, 10th ed., Worth Publishers, New York.
15. Pasieczny L. i in. red. (1981), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
16. Piecuch T. (2013), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa.
17. Popielski K. (1993), *Noetyczny wymiar osobowości. Psychologiczna analiza poczucia sensu życia*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin.
18. Poprzeczko J. (1988), *Podmiotowość człowieka i społeczeństwa*, PWN, Warszawa.
19. Saxe R., Carey S., Kanwisher N. (2004), *Understanding Other Minds: Linking Developmental Psychology and Functional Neuroimaging*, *Annual Review of Psychology*, no. 55.
20. Vartanian O., Mandel D.R. ed. (2011), *Neuroscience of Decision Making*, Psychology Press, New York.
21. Waller N.G., Kojetin B.A., Bouchard T.J., Jr., Lykken D.T., Tellegen A. (1990), *Genetic and Environmental Influences on Religious Interests, Attitudes, and Values: A Study of Twins Reared Apart and Together*, *Psychological Science*, no. 1.
22. Zawadzki B. (2002), *Temperament – geny i środowisko. Porównania wewnątrz- i między populacyjne*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
23. Zieleniewski J. (1996), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kazimierz Jaremczuk

Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemyślu

KREATYWNOŚĆ PRACOWNIKA A PROCES ORGANIZACYJNEJ FORMALIZACJI

Streszczenie: Osoba pracownika racjonalizującego swoje działania stanowi o „ekonomii kreatywności”, która to kreatywność razem z technologią oraz pasją do tworzenia przełomowych produktów pozwala uzyskać przewagę na rynku w XXI w. Kreatywność ta wymaga jednak urealniania, które odbywa się dzięki procesowi formalizacji, w którym są tworzone i wprowadzane wzorce zachowań i zależności oraz procedury działania. W związku z tym, formalizacja warunkuje funkcjonowanie organizacji, a w konsekwencji ogranicza wolność wyboru jej uczestników przez kreowanie obligatoryjnych wzorców zachowań. W konsekwencji formalizacja – konstatują A. Koźmiński i D. Jemieliński – nie jest sama w sobie czymś złym, w pewnym stopniu jest niezbędna, a szkodliwy jest jedynie jej nadmiar.

Słowa kluczowe: kreatywność, formalizacja, pracownik.

EMPLOYEE'S CREATIVITY IN ITS FORMALIZATION PROCESS

Abstract: Rationalization of their own acts makes the employee to state what is called “the economy of creativity”. This creativity altogether with the technology and passion to create the groundbreaking products, enables to gain the competitive market advantage in XXI century. Nevertheless, this creativity needs to be verified by the formalization processes, creating and implementing new behavior patterns, dependences and the procedures as well as. With the reference to the above mentioned, the formalization determines the way the organization operates, what in consequence limits its members in the freedom to choose by creating the mandatory behavior patterns. Therefore, formalization is not something wrong. To the contrary, it is essential but harmful only if exceeded, as A. Koźmiński and D. Jemieliński state.

Keywords: creativity, formalization, employee.

Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej najwyższą władzą jest konsument – konstatuje L. von Mises [18]. W związku z tym konsument jako najwyższa władza w gospodarce rynkowej jest punktem wyjścia, a w szczególności uzasadnieniem kreatywności osoby pracownika w organizacji. Pracownika, który stanowi o kreatywności, co wynika z jego zdolności do tworzenia czegoś nowego. Jednakże, czy kreatywność jest pożądaną – o znaczeniu zasadniczym – czy jedynie komplementarną wartością we współczesnej organizacji? Celem niniejszych rozważań jest zatem zagadnienie urzeczywistniania kreatywności pracownika, której towarzyszą z jednej strony zdolność, talent pracownika, a z drugiej utrwalone wzory zachowań stanowiące granicę, a w konsekwencji i przeszkodę w ciągle trwającym procesie organizowania.

1. Kreatywność pracownika

Zgodnie ze stanowiskiem G. Kawasaki, nie należy się przejmować konkurencją. Lepiej ją zignorować i skupić się na kliencie. Wybrać się na wycieczkę do jego umysłu. Im lepiej to potrafisz zrobić, tym łatwiej będzie ci przewidzieć jego reakcję. Następna rzecz jest nieco trudniejsza: musisz być wystarczająco twórczy albo mieć sporo intuicji, by wpaść na nowy pomysł, który skusi klientów już samą koncepcją. Tu zaczyna się kreatywność. Tu zaczyna się oryginalność – konkluduje G. Kawasaki¹ [8, s. 229].

G. Kawasaki w swoim stanowisku przyjmuje prymat klienta w procesie pokonywania konkurencji, który to prymat rozpoznaje również L. von Mises, twierdząc, że w gospodarce rynkowej najwyższą władzą jest konsument, a więc każdy określa, kupując lub wstrzymując się od kupna, co powinno się wytwarzać, w jakiej ilości i o jakiej jakości [18]. Pogląd G. Kawasaki oraz L. von Misesa uzasadnia konieczność promowania rozwiązań, które są satysfakcjonujące dla klienta, bowiem jest on najwyższą władzą w gospodarce rynkowej. Jednocześnie rozwiązania te stanowią przesłankę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która to przewaga, zgodnie ze stanowiskiem G. Kawasaki, swoje podłoże ma w twórczości, która już samą koncepcją powinna pozyskać klientów – i tu właśnie zaczyna się kreatywność, oryginalność.

Identyfikowana rola klienta oraz jego satysfakcja stanowią punkt wyjścia, a w szczególności uzasadnienie kreatywności, oryginalności. Oryginalność, która zgodnie z poglądem R. Rutki staje się standardowa, tak jak to, co jest niepowtarzalne, staje się typowe. Człowiek bowiem, racjonalizując swoje działania, stara się powtarzać cele i sposoby działania tak długo, jak długo są one satysfakcjonujące – twierdzi Rutka [21, s. 156]. Oryginalność oraz niepowtarzalność stanowią zatem punkt wyjścia do ujęć standardowych, typowych.

Oryginalność jako punkt wyjścia do ujęć standardowych, typowych pozostaje u G. Kawasaki w określonej asocjacji do kreatywności, która jest cechą determinującą między innymi karierę pracownika. Przedmiotową cechą determinującą między innymi karierę pracownika rozpoznaje wielu badaczy, wśród których G. Fritz twierdzi, że aby w wyścigu do kariery wystartować z dobrej pozycji, trzeba mieć wykształcenie. Studia są potrzebne i dają interesujące kontakty, ale nie są wszystkim. Ludzie sukcesu odznaczają się oprócz fachowości takimi cechami, jak pewność siebie, kreatywność, inicjatywa, siła przebiccia oraz umiejętność porozumienia się i współpracowania z innymi ludźmi [6, s. 36–37].

Jednakże, do określonej refleksji na temat relacji kariera i kreatywność skłaniają wyniki badań najważniejszych wartości i postaw kultury organizacyjnej pożądaných na przykład z punktu widzenia nowego podejścia do strategii zarządzania. Identyfikacja i ocena bowiem najważniejszych wartości i postaw kultury organizacyjnej, które według kierowników urzędów administracji publicznej są pożądane z punktu widzenia nowego podejścia do strategii zarządzania, pozwala ustalić następującą hierarchię [13, s. 453]:

- 1) otwartość na otoczenie – 78,6%,
- 2) identyfikowanie się z organizacją – 78,6
- 3) podniesienie jakości świadczonych usług – 77,2%,
- 4) troska o jakość – 77,2%,
- 5) odpowiedzialność – 68,4%,
- 6) profesjonalizm – 68,4%,
- 7) kreatywność – 68,2%,
- 8) zaangażowanie – 67,8%,
- 9) chęć poszerzenia swojej wiedzy – 63,1%,
- 10) umiejętność ustalania celów – 56,6%,
- 11) świadomość misji i strategii urzędu – 55,7%,
- 12) podejmowanie decyzji – 51,8%,
- 13) umiejętność pracy zespołowej – 50,9%.

¹ Nie ma słów bardziej nadużywanych, ponieważ często rozumie się je jako synonimy „odmienności”. A bycie odmiennym to nic trudnego [8, s. 229].

Empiryczna weryfikacja relacji kariera i kreatywność – na bazie przeprowadzonych przykładowych badań – skłania do pytania: w jakim stopniu kreatywność jest zasadniczą determinantą w procesie osiągnięcia pożądanego sukcesu zawodowego. Inaczej, czy współczesny kierownik kreatywność traktuje jako pożądaną – o znaczeniu zasadniczym – czy jako jedynie komplementarną wartość i postawę kultury organizacyjnej. Ponadto, jak zauważa P. Schmitzek, kreatywność w organizacji może być osiągnięta tylko przez zapewnienie w niej wolności wyboru w obszarach badań i rozwoju; przy czym niezależność nie zawsze oznacza wolność wyboru. W niektórych sytuacjach decyzyjnych, pomimo osiągnięcia pewnego stopnia niezależności, decyzje są uzależnione od pewnych koniecznych uwarunkowań otoczenia [22, s. 28].

Przedmiotowa komplementarność – oraz jej drugoplanowe znaczenie² [7, s. 81] – jest bowiem skutkiem stereotypu człowieka racjonalnego, dla którego podstawową przesłanką jest dyrektywa wyrażająca nakaz rzeczowego traktowania zjawisk ekonomiczno-społecznych. Dyrektywa ta stanowi zatem o prymacie rozumu nad wolą, co petryfikuje stosunki podporządkowania w procesie zarządzania organizacją. Wola jako władza rozumnego pożądanego, której celem jest osiągnięcie dobra, zmierza do określonego sposobu działania, manifestując własną osobowość Władza rozumnego pożądanego, a w szczególności pożądanego naturalnego, wypływa z żyjącej natury człowieka³ [20, s. 498], która zmierza do dobra, a dobro urealnia działanie. Działanie chciane, kierowane w ludzkich aktach decyzyjnych rozumem [20, s. 497]. W konsekwencji wola to określona dyspozycja do świadomego i celowego regulowania swego postępowania, do podejmowania decyzji i wysiłków w celu realizacji zamierzonych działań, zachowań, postaw, a zaniechania innych, zwłaszcza jeżeli działania te są związane z przewyciężaniem wewnętrznych lub zewnętrznych przeszkód [25, s. 543].

W związku z tym człowiek racjonalizujący swoje działania stanowi o „ekonomii kreatywności” („ekonomii twórczości”), a pierwszym tropem, który prowadził w kierunku podjęcia wątku „ekonomii kreatywności” („ekonomii twórczości”), była konkluzja z lektury biografii Steve’a Jobsa, że kluczem do uzyskania przewagi na rynku w XXI w. jest kreatywność łączona z technologią oraz pasją do tworzenia przełomowych produktów [15, s. 7]. Człowiek ten stanowi zatem o kreatywności, postawie twórczej, postawie tworzącej nowe idee, koncepcje lub nowe asocjacje, co wynika ze zdolności do tworzenia czegoś nowego. W. Tatar-kiewicz twierdzi, że cechą, która w każdej dziedzinie wyróżnia twórczość, jest nowość, nowość działania czy dzieła. Za twórców uważamy tych, których dzieła są nie tylko nowe, ale też są objawem szczególnej zdolności, napięcia, energii umysłowej, talentu, geniuszu. Energia umysłowa jest bowiem drugą, obok nowości, miarą twórczości [24, s. 309–311].

Również do określonej refleksji skłania A.H. Maslow, który konstatuje, że osoba twórcza, będąc w transie twórczego uniesienia, traci przeszłość⁴ i przyszłość, żyjąc tylko chwilą terażniejszą. Mieści się cała w terażniejszości, jest nią zafascynowana i pochłonięta przez „tu i teraz”. Terażniejszością posługujemy się nie dla niej samej, lecz po to, aby przygotować się do przyszłości [5, s. 81, 83]. Ponadto A.H. Maslow

² „Rzeczywiście, zdaje się, że we współczesnych firmach jest coś, co osłabia naturalną elastyczność i kreatywność istot ludzkich, coś, co w biały dzień dosłownie wysysa z pracowników te cechy. Jacyś podejrzani? Tak, kryteria i metody zarządzania, które cenią dyscyplinę, punktualność, ekonomię, racjonalność i porządek, ale już nie artyzm, nonkonformizm, oryginalność, śmiałość i styl. Mówiąc najprościej, większość firm jest tylko częściowo ludzka, bo jest w nich miejsce tylko na część cech i zdolności, które czynią nas ludźmi. Miliardy przedstawicieli naszego gatunku każdego dnia stawiają się do pracy, ale zdecydowanie zbyt wielu z nich lunatykuje. Rezultat: przedsiębiorstwo, które systematycznie nie wykorzystuje swego potencjału” [7, s. 81].

³ Obok naturalnych aktów woli, wyłonionych z niej bezpośrednio, istnieją akty nakazane przez wolę jako przyczynę sprawczą, a wykonane przez inne władze człowieka, np. rozum, władze motoryczne itp. Mając na uwadze akty naturalne, dobrowolne oraz akty nakazane przez wolę, a wykonane przez inne władze psychiczne, można dostrzec, że te ostatnie mogą podlegać przymusowi, natomiast akty dobrowolne ulegają konieczności jedynie w stosunku do dobra. Nie jest to jednak przymus, lecz naturalna konieczność. W stosunku do każdego dobra przygodnego pożądanego woli nie jest ukoniecznione, lecz wolne [20, s. 498].

⁴ Jednakże należy zauważyć stanowisko konserwatysty, który wie, że nie istnieje jedynie terażniejszość i przyszłość. Jest świadomy tego, że wszystkie zalety naszej skomplikowanej cywilizacji są kruchymi tworami sumiennego i ofiarnego wysiłku wielu pokoleń. I to nie poprzez „sam upływ czasu” wszystko staje się coraz lepsze. Gdy następuje poprawa, to dlatego, że kierujący się poczuciem obowiązku i tradycją ludzie walczą odważnie przeciw złu i lenistwu. Postęp, choć historia zna go niezbyt dobrze, jest możliwy, jest on jednak dziełem ludzkiej pomysłowości i roztropności, dlatego też nie może być akceptowany *a priori*. Postęp może się dokonać tylko wtedy, gdy jego korzenie sięgają stałości. [9, s. 48].

nie myśli o twórczości w sensie wytworów materialnych, ludzie twórczy według niego żyją w realnym świecie natury, a nie w zwerbalizowanym świecie pojęć, stereotypów, oczekiwań i abstrakcji. Prawdziwa twórczość to swoista postawa człowieka, który nie uznaje tworzenia za cel sam w sobie, ale odczuwa je jako wyraz własnej osobowości i sposób kontaktu ze światem [17, s. 193]. Inaczej, czas albo konstytuuje się ideą celu, który powinien być urzeczywistniony w przyszłości, albo ideą twórczości⁵, która realizuje się w przyszłości – twierdzi M. Bierdiajew. W pierwszym przypadku, człowiek znajduje się we władzy tego celu i stworzonego przezeń czasu, w drugim przypadku panuje nad czasem, bo w nim realizuje swoją energię twórczą [2, s. 150–151]. W przypadku twórczości, po pierwszym spontanicznym momencie przychodzi refleksja; po całkowitej akceptacji – krytyka; po intuicji pojawia się rygorystyczna myśl; po odwadze – ostrożność; po fantazji i puszczaniu wodzów wyobraźni następuje sprawdzanie realiów [17, s. 193].

2. Kreatywność a jej formalizacja

Kreatywność, która znajduje potwierdzenie w wielu poglądach teoretyków i praktyków zarządzania, wywodzi się z paradygmatu wiedzy, która wpływa korzystnie na strategiczne i nie tylko cele organizacji. Zgodnie z poglądem M. Brzezińskiego, zarządzanie oparte na paradygmacie wiedzy⁶ może w przyszłości zmieniać się w formy zarządzania opartego na nowych paradygmatach [4].

Jednym z nich będzie kreatywność, która jest pierwotna względem wiedzy i która poprzez czerpanie z możliwości twórczej wyobraźni pozwala na tworzenie nowego wymiaru zarządzania [4]. Kreatywnością można jednak do pewnego stopnia tylko zarządzać. Jej atrybuty sprawiają, że kształtu twórczych rezultatów, a także ich uzyskiwania – w określonym czasie czy w określonym cyklu życia w organizacji – nie można zaplanować, a raczej – można zaplanować, lecz nie wiadomo, w jakim stopniu plan ten zostanie zrealizowany. Pomimo to celowe wydaje się mówienie o zarządzaniu kreatywnością, choćby ze względu na konieczność:

- budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej kreatywności,
- formułowania promujących kreatywność strategii organizacji i koherentnych z nimi strategii funkcjonalnych,
- funkcjonowania w ramach elastycznych struktur zarządzania,
- stosowania kreatywnych stylów kierowania [14, s. 19].

W sposób poglądowy kreatywność strukturyzuje K. Szczepańska-Woszczyna, twierdząc, że określić ją można jako umiejętność tworzenia nowych pomysłów lub odbierania starych w nowy sposób, lub też wykorzystywania starych idei do nowych zastosowań⁷. Deprecjonowanie siebie i innych, lekceważenie kontekstu sytuacyjnego, bagatelizowanie problemu, to postawy, które powinny być wyeliminowane, szkodzą bowiem

⁵ Twórczość jest tajemnicą – konstatuje M. Bierdiajew – jest nierozzerwalnie związana z wolnością i której nie da się wyjaśnić, bowiem nie jest determinowana niczym ją poprzedzającym. Inaczej, jak twierdzi A. Berleant, twórczość wywodzi materię z próżni i porządek z chaosu. Artysta dokonuje aktu stworzenia, wyprowadza dźwięki z ciszy, kształt z bezkształtnej i bezładnej materii, ludzką psychikę ze słów i ruchów. Sztuka w tym wypadku nie jest skończoną pracą czy zakończonym procesem, raczej stawaniem się, kiedy to artysta wytacza szlak, a odbiorca podąża za nim w zadziwieniu osobistego odkrycia [1, s. 129].

⁶ Wiedza może tłumaczyć kreatywność, ekspertom trudno niekiedy widzieć lub myśleć poza ustalonymi schematami. Kreatywność nie jest stanem umysłu ani formą instalacji elektrycznej człowieka, jest procesem rozwijania i wyrażania nowatorskich pomysłów w celu rozwiązania problemów lub zaspokojenia potrzeb. Jest więc nie tyle talentem, ile celowym procesem wytwarzania innowacji [16, s. 121–123].

⁷ Przedmiotową strukturyzację kreatywności uzupełnia M. Bonikowska, pisząc, że technika burzy mózgow, znana także pod jej oryginalnym określeniem *brainstorming*, jest najbardziej rozpowszechnioną intuicyjną techniką poszukiwania pomysłów rozwiązań. Opiera się na czterech zasadach, których spełnienie wyzwała kreatywność uczestników:

- pracy zespołowej, interdyscyplinarnej,
- warunkach pracy sprzyjających twórczości,
- odroczonej wartościowaniu (najpierw pomysł, a później jego ocena),
- nastawieniu na dużą liczbę pomysłów [3, s. 81–82].

kreatywności. Nieodłącznym składnikiem kreatywnego rozwiązywania problemów powinien być także element zabawy i humoru. Pomaga to przezwyciężyć atmosferę stresu, napięcia i nerwowości [23, s. 56].

Z dotychczasowych rozważań wynika, że po akcie twórczości, kreatywności, następuje sprawdzanie realiów. Sprawdzanie realiów aktu twórczego, kreatywności, to w konsekwencji proces formalizacji, w którym cele i strukturę instytucji utrwała się w organizacyjnych przepisach (także w postaci schematów), tworząc i wprowadzając wzorce zachowań i zależności oraz procedury działania [11, s. 658]. W związku z tym formalizacja warunkuje funkcjonowanie organizacji, a w konsekwencji ogranicza wolność wyboru jej uczestników przez kreowanie obligatoryjnych wzorców zachowań. W związku z tym część zachowań uczestników organizacji podlega formalizacji w postaci różnego rodzaju ustaleń, instrukcji i regulaminów w ramach obowiązującej struktury organizacyjnej, natomiast pozostała część jest niesformalizowana, tworząc stosunki nieformalne w organizacji.

Urealnianiu aktu twórczości, kreatywności towarzyszą jednak z jednej strony zdolności, talent pracownika, a z drugiej – utrwalone wzory w postaci różnego rodzaju ustaleń, instrukcji i regulaminów w ramach obowiązującej struktury organizacyjnej, stanowiące granicę, a w konsekwencji i przeszkodę w ciągle trwającym procesie organizowania. Jednakże należy koniecznie uwzględnić uwagę K. Obłója, który pyta, jak wypracować taki system przetwarzania informacji w instrukcje działania, aby nieunikniona (i pożądana!) formalizacja i standaryzacja tworzona przez plan nie wyparła kompletnie myślenia i elastyczności [19, s. 45]. Jednakże, zdaniem B.R. Kuca, jedną z najbardziej charakterystycznych cech nowoczesnej organizacji jest formalizacja. Organizacyjne doświadczenie i organizacyjna pamięć utrwalane są w mnożących się regułach, przepisach, wszelkiego typu normach, tworzonych z myślą o koordynacji działań i regulowaniu zachowań jednostkowych [12, s. 14]. W konsekwencji formalizacja – konstatają A. Koźmiński i D. Jemieliński – nie jest sama w sobie czymś złym. W pewnym stopniu jest niezbędna. Szkodliwy jest jedynie jej nadmiar [10, s. 52].

Podsumowanie

Zgodnie ze stanowiskiem A.H. Masłowa można przyjąć, że kreatywny pracownik żyje w realnym świecie natury, a nie w zwerbalizowanym świecie pojęć, stereotypów, oczekiwań i abstrakcji. W związku z tym, po pierwszym spontanicznym momencie w akcie kreatywności przychodzi refleksja; po całkowitej akceptacji – krytyka; po intuicji pojawia się rygorystyczna myśl; po odwadze – ostrożność; po fantazji i puszczaniu wodzów wyobraźni następuje sprawdzanie realiów. Sprawdzaniu realiów towarzyszy formalizacja, która wyznacza granice poprzez utrwalone wzory zachowań, a tym samym stanowi przeszkodę w ciągle trwającym procesie organizowania. Powstaje zatem problem uwarunkowań – natomiast w mniejszym zakresie problem zarządzania kreatywnością – w przedmiocie zapewnienia w organizacji wolności wyboru w obszarach badań i rozwoju. Preferowanie uwarunkowań w organizacji dla wolności wyboru w obszarach badań i rozwoju jest determinowane nieustającą petryfikacją stereotypu człowieka racjonalnego, dla którego podstawową przesłankę stanowi dyrektywa wyrażająca nakaz rzeczowego traktowania zjawisk ekonomiczno-społecznych.

Bibliografia

1. Berleant A. (2007), *Przemysłość estetykę. Niepokorne eseje o estetyce i sztuce*, Univeritatis, Kraków.
2. Bierdiajew M. (2006), *O przeznaczeniu człowieka. Zarys etyki paradoksalnej*, Antyk, Kęty.
3. Bonikowska M. (2006), *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

4. Brzeziński M. (2006), *Zdążanie ku nowemu zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 10.
5. Derc M. (1996), *Doświadczenie i twórczość w koncepcji Abrahama H. Maslowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
6. Fritz G. (1997), *Jak zrobić karierę?*, Świat Książki, Warszawa.
7. Hamel G. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest moje miejsce w przyszłości*, Red Horse, Lublin.
8. Kawasaki G. (1997), *Jak doprowadzić konkurencję do szaleństwa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
9. Kirk R. (2005), *Przyszłość konserwatyzmu*, Arwil, Warszawa.
10. Koźmiński A., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
11. Koźmiński A., Piotrowski W. (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Kuc B.R. (1999), *Zarządzanie doskonałe*, Oskar – Master of Biznes, Warszawa.
13. *Kulturowe uwarunkowania zmian strategii zarządzania w urzędach administracji publicznej*, (2010), red. K. Szymańska, A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
14. Lipka A. (2012), *Ekonomia kreatywności – z pogranicza kreatologii i ekonomii*, w: *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
15. Lipka A., Waszczak S. (2012), *Wstęp*, w: *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
16. Luecke R. (2005), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
17. Maslow A.H. (2004), *W stronę psychologii istnienia*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
18. Mises L. von (1996), *Podstawy wolności ekonomicznej*, Prakseologia, nr 1–4.
19. Oblój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
20. *Powszechna encyklopedia filozofii* (2001), t. 2, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin.
21. Rutka R. (2012), *Wpływanie na zachowania przez formalizację*, w: *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, PWE, Warszawa.
22. Schmitzek P. (2004), *Efficient Enterprise*, St. Lucie Press, Boca Raton, Florida.
23. Szczepańska-Woszczyzna K. (2009), *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
24. Tatarkiewicz W. (2005), *Dzieje sześciu pojęć*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. *Wielka encyklopedia PWN* (2005), t. 29, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. Wójcicki R. (1982), *Wykłady z metodologii nauk*, PWE, Warszawa.

Zdzisław Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FORMY ORGANIZACJI ZESPOŁOWEGO DZIAŁANIA – UJĘCIE EWOLUCYJNE

Streszczenie: W artykule przedstawiono formy organizacji pracy zespołowej na tle dokonujących się w systemach pracy zmian techniczno-technologicznych i społecznych.

Słowa kluczowe: praca zespołowa, formy organizacji pracy zespołowej.

FORMS OF ORGANIZATION OF TEAMWORK – ENOLUTIONARY APPROACH

Abstract: This paper presents the forms of organization of teamwork on the background of changes technical – technological and social taking place in the systems of work.

Keywords: teamwork, form of organization of teamwork.

Wprowadzenie

Praca zespołowa stanowi podstawową formę organizacji ludzkich działań. Określa się ją jako przypadek zbiorowych działań, w którym zadanie do wykonania powierza się grupie osób, pomiędzy którymi istnieją bezpośrednie związki produkcyjne (pracy) [por. 2, s. 57]. W praktyce stosowana była od dawna. Jej zastosowanie można było spotkać i nadal spotyka się w różnych obszarach ludzkiego działania. Spotyka się ją w przemyśle, handlu, usługach, rolnictwie, działalności rozrywkowej itp.

Szerokie zastosowanie praca zespołowa zawdzięcza efektom, jakie może dać organizatorom pracy. Jej zastosowanie może się przyczynić do wzrostu efektów ekonomicznych. Może przynieść wzrost wydajności pracy, poprawić jakość produktu, skrócić cykl wykonywania zadań, obniżyć koszty pracy itp. Praca z innymi ludźmi – jak zauważa B. Kożusznik – wyzwala u większości osób więcej energii i kreatywności [3, s. 13]. Nie bez znaczenia są też względy społeczne. Uczestnikom pracy zespołowej może przynieść zadowolenie i satysfakcję z wykonywanej pracy. Tworzy warunki do przeżywania „czasu wspólnoty” [7, s. 204], zaspokojenia potrzeby kontaktu pracowniczego, potrzeby bycia przydatnym komuś innemu. Stwarza możliwości uzyskania komfortu psychicznego.

Praca zespołowa może przyjmować różne formy organizacyjne. Tak jak zmieniały się warunki produkcyjne czy warunki pracy, tak zmieniały się formy organizacyjnego zespolenia się ludzi.

Celem artykułu jest ukazanie zmian i podstawowych problemów, jakie pojawiły się na różnych etapach rozwoju pracy zespołowej. Autor dokona tego na podstawie studiów literatury przedmiotu, a także wieloletnich badań własnych, rozwiązań organizacyjnych oraz obserwacji funkcjonowania zespołów pracowniczych.

1. Praca zespołowa w początkowych fazach jej rozwoju

Pracę zespołową na większą skalę zaczęto stosować wraz z rozwojem przemysłu fabrycznego i zastosowaniem systemu potokowego opartego na głębokim podziale pracy, wysokiej specjalizacji stanowisk roboczych, wąskim zakresie wykonywanych czynności, charakteryzujących się jednokierunkowym przepływem przetwarzanych przedmiotów pracy.

Pracownicy zatrudnieni w systemie potokowym wykonywali kolejne czynności składające się na wykonanie większego zadania (podmiotu). Tworzyli tzw. zespoły o różnorodnej specjalizacji pracowników¹. Praca poszczególnych członków zespołu w takim systemie pracy jest wzajemnie uzależniona. Łączył ich wspólnie wykonywany (poddany obróbce) przedmiot. Nie było jednak innych elementów pracy zespołowej, takich jak wzajemna pomoc, łączenie zawodów czy wspólna odpowiedzialność. Zgodność działania poszczególnych członków zespołu była zapewniana przez stosowanie rozwiązań technicznych (przenośnika transportowego o wymuszonym rytmie pracy).

Podstawowym problemem do rozwiązania podczas organizacji zespołów o różnorodnej specjalizacji pracowników była głębokość podziału pracy oraz kwestia wysokości wynagrodzenia traktowanego jako jedyna motywacja działania pracowników.

Obok zespołów o różnorodnej specjalizacji organizowane były również zespoły oparte na innym podziale pracy, tzw. zespoły o jednorodnej specjalizacji pracowników. Zespoły takie łączyły osoby wykonujące równoległe jednakowe czynności. W warunkach produkcyjnych zazwyczaj wykonywały określoną fazę produkcji na rzecz wielu różnych wyrobów i były organizowane w przypadku występowania w procesie wytwórczym operacji technologicznych o relatywnie dużej pracochłonności w stosunku do pozostałych. Zespoły o specjalizacji jednorodnej pracowników organizowano również w transporcie, budownictwie i wielu innych dziedzinach. Na bazie zespołów o jednorodnej specjalizacji pracowników pojawiła się kolejna forma organizacji ludzkich działań – zespoły o strukturze macierzowej [8, s. 17]. Gromadzą one pracowników o wysokich kwalifikacjach należących z jednej strony do zespołów o specjalizacji jednorodnej i podlegających ich nadzorowi, z drugiej strony do zespołu wykonującego zadania specjalne. Linie kontaktów w tych zespołach są ustalane na dwóch płaszczyznach.

Zespoły o strukturze macierzowej należą do jednostek organizacyjnych doraźnych, płynnych, istniejących w chwili wykonywania zadania specjalnego. Po wykonaniu zadania doraźnego ulegają one likwidacji, a jego członkowie pozostają tylko członkami macierzystego zespołu. Do następnych zadań doraźnych ponownie zostaje oddelegowana część pracowników, niekoniecznie jednak tych samych. Zespoły tego typu mają zdolność elastycznego reagowania, zdolność szybkiego dostosowywania się do nowych zadań. Szczególnym problemem w tego typu zespołach jest nie tylko odpowiedni dobór kwalifikacyjny pracowników, ale także dobór takich pracowników, którzy potrafią znaleźć się odpowiedzialnie w sytuacji podwójnego podporządkowania się (kierownikowi zespołu macierzystego i kierownikowi zespołu doraźnego).

2. Praca zespołowa we współczesnych warunkach społeczno-technicznych

Współczesne warunki pracy – w stosunku do poprzednich okresów – uległy poważnym zmianom. Rozwój techniczno-technologiczny, rozwój technologii informatycznych, automatyzacja procesów wytwórczych – chociaż w niejednakowym stopniu obejmują one różne organizacje – stopniowo zmieniają charakter realizowanych w nich procesów. W procesach wytwórczych następuje stopniowa zmiana w ich strukturze (od przewagi procesów ręcznych i ręczno-maszynowych do procesów sterowanych numerycznie, wspomaganymi i zintegrowanymi komputerowo). Znikają ciężkie prace fizyczne. Zręczności manualne tracą na znaczeniu. Powstają warunki do pracy bez bezpośredniego kontaktu z innymi ludźmi. Coraz częściej komunikacja odbywa się za pośrednictwem terminali komputerowych.

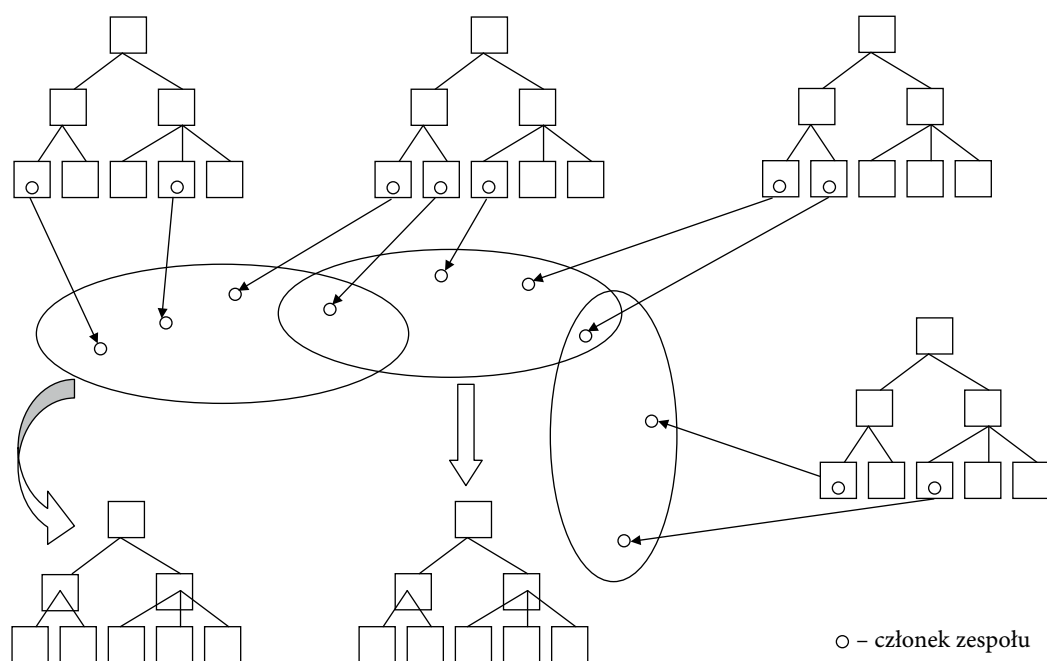
¹ Pojęcia takiego używał w literaturze B. Haus [2, s. 39].

Dokonujące się zmiany w sferze technicznej systemów pracy stawiają nowe wymagania zatrudnionym w nich pracownikom. Coraz częściej wymaga się od nich umiejętności odbioru i przetwarzania informacji, określonej wiedzy techniczno-technologicznej, łączenia zawodów, specjalności, umiejętności pracy na kilku wzajemnie powiązanych stanowiskach, zdolności adaptacyjnych. Coraz częściej od ludzi zatrudnianych na stanowiskach wykonawczych wymaga się wyższego wykształcenia. W rezultacie następuje powolny, ale stały wzrost kwalifikacji, wykształcenia pracowników.

Zmieniające się warunki techniczno-technologiczne, wzrost możliwości intelektualnych pracowników stworzyły nowe możliwości organizacji ludzkich działań – telepracę, a w jej ramach nową formę zespołowego działania, tzw. zespoły wirtualne.

Zespoły wirtualne zachowują istotne cechy zespołowego działania (wspólny cel, współdziałanie, współpraca, wspólna odpowiedzialność za rezultaty pracy), obejmują ludzi pracujących w oddaleniu, w różnych miejscach, w różnym czasie i komunikujących się dzięki technologiom informacyjnym [4, s. 5–7], obejmują często ludzi różnych kultur, religii, języków, systemów społeczno-politycznych itp. [1, s. 12–14].

Zespoły wirtualne łączą ludzi należących do różnych organizacji, wykonujących zadania wykraczające poza możliwości organizacji, do których przynależą ich członkowie. Stwarzają możliwości zgrupowania ludzi o najwyższych kwalifikacjach z punktu widzenia zadania. Każdy zespół wirtualny może być bazą do utworzenia nowego zespołu wirtualnego, prowadząc do powstania sieci współzależnych zespołów (rysunek 1).

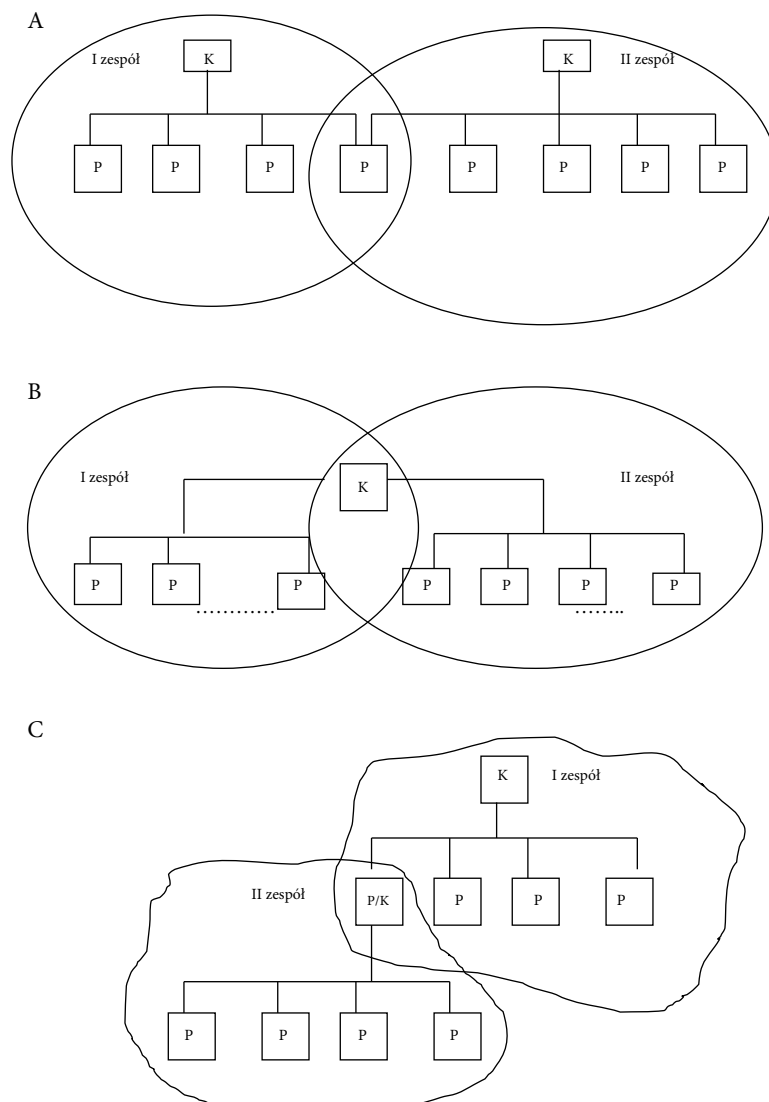


Rysunek 1. Struktury zespołów wirtualnych

Źródło: Na podstawie: [5, s. 87]

Organizacja wirtualnych zespołów stwarza dobre warunki rozwoju i upowszechniania się innej odmiany zespołowego działania, pracy wielozespołowej.

Praca wielozespołowa polega na jednoczesnym podjęciu przez pracownika w określonym czasie wykonywania zadań na rzecz więcej niż jednego zespołu pracowniczego. Pracownik jednocześnie staje się w tej sytuacji członkiem kilku, co najmniej dwóch, zespołów (rysunek 2). Tego typu formę organizacji pracy można odnotować wśród pracowników wyższych uczelni, nauczycieli, konsultantów, lekarzy, artystów, projektantów itp.



- A. Praca wielozespołowa, w której pracownik pełni funkcje wykonawcze
 B. Praca wielozespołowa, w której pracownik pełni funkcje kierownicze
 C. Praca wielozespołowa, w której pracownik pełni różne funkcje (kierownicze i wykonawcze)

Rysunek 2. Formy organizacji pracy wielozespołowej

Sytuacja pracownika w zespołach może być różna. Może on w każdym zespole pełnić tylko funkcje wykonawcze (rysunek 2A), może spełniać tylko funkcje kierownicze (rysunek 2B), czy też w jednym zespole funkcje kierownicze, a w innym funkcje wykonawcze (rysunek 2C). W warunkach telepracy, w warunkach możliwości komunikacji dzięki technologiom informatycznym pracownik może uczestniczyć w pracy zespołów oddalonych od siebie tysiące kilometrów [6, s.143].

Coraz wyższe kwalifikacje zawodowe, wzrost wykształcenia i rozwój intelektualny pracowników, rozbudzone dzięki temu ich aspiracje powodują, że w systemach pracy coraz częściej pojawiają się zespoły pracownicze, w których zanika hierarchiczny układ zależności pomiędzy kierownikiem zespołu a pozostałymi członkami na rzecz partnerskiego układu zależności (zespoły partnerskie). W tego typu zespołach kierownik jest równorzędnym członkiem z pozostałymi. Swoją rolę pełni w myśl zasady – *primus inter pares*. Funkcję tę może pełnić okresowo każdy członek zespołu w zależności od rodzaju wykonywanego zadania i reprezentowanych przez niego kwalifikacji.

Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że upływ czasu w sposób istotny zmienia warunki pracy. Do czynników powodujących te zmiany należy zaliczyć postęp techniczny, nowe techniki wytwarzania produktów, rozwój technologii informatycznych oraz idący za nimi rozwój intelektualny pracowników. Pod ich wpływem powstają nowe możliwości organizacji pracy, w tym możliwości rozwoju organizacyjnych form pracy zespołowej.

Bibliografia

1. Brzozowski M. (2010), *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa.
2. Haus B. (1964), *Formy organizacji pracy w przemyśle*, PWE, Warszawa.
3. Kozusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
4. Lipnack J., Stamps J. (1997), *Virtual Teams. Reaching across Space Time and Organization with Technology*, John Wiley & Sons, Chichester.
5. Müller U.R. (1997), *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa.
6. Nilles J.M. (2005), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa.
7. Pawelczyńska A. (1986), *Czas człowieka*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Łódź, Kraków.
8. Wróblewski S. (red) (1980), *Metody wzbogacania treści pracy*, IPiSS, Warszawa.

Marta Juchnowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WSPÓŁCZESNE TRENDY W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM W POLSCE

Streszczenie: Trendy zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce pokrywają się z trendami światowymi. Jednak ich znaczenie jest odmienne. Polscy specjaliści najwyższą wagę nadają zmianom w roli zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji, jako partnera biznesu, inicjatora działań strategicznych oraz kreatora marki firmy. Kluczowym wyzwaniem, jakie stoi przed ZKL w organizacjach funkcjonujących w Polsce, jest stymulowanie innowacyjności poprzez usprawnienie organizacji, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie przywództwa liniowego. Przyspieszenie organizacyjne w ZKL wymaga poprawy skuteczności wykorzystania posiadanych narzędzi informatycznych. W tym celu niezbędne staje się budowanie zaangażowania organizacyjnego zgodnie z nową filozofią oraz skutecznymi narzędziami, a także nowoczesnym umacnianiem elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Słowa kluczowe: trendy ZKL, rola biznesowa ZKL, pomiar jakości, efektywność ZKL, zaangażowanie organizacyjne, narzędzia informatyczne w ZKL, elastyczność ZKL.

CURRENT TRENDS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN POLAND

Abstract: Capital management trends in Poland coincide with the global trends. However their meaning is different. Polish specialists attach great importance to the changes in role of human capital management in the modern organization as a business partner, the initiator of strategic actions and a creator of company's brand. A key challenge for HCM in organizations operating in Poland is to stimulate innovation by streamlining the organization, the development of human capital and leadership support. For this purpose, it becomes a necessity to build organizational commitment based on new philosophies, effective tools and modern strengthening of flexibility in the human capital management. Remaining supplementary HCM trend in the next few years is to prepare for managing the diversity and increase of the utilization efficiency of available IT tools.

Keywords: HCM trends, HCM business role, quality measurement, HCM efficiency, organizational commitment, flexibility of HCM, HCM IT tools, effectiveness of HCM.

Wprowadzenie

Powszechna świadomość roli wiedzy we współczesnym świecie oraz względne ustabilizowanie procesów globalizacyjnych oraz zmian teleinformatycznych doprowadziły do etapu rozwoju, na którym główną rolę w budowaniu pozycji rynkowej organizacji odgrywa jakość kapitału ludzkiego. Równocześnie wydaje się, że firmy mają już poza sobą szok kontekstowy, spowodowany globalnym kryzysem. Obawy o recesję zastępuje oczekiwanie poprawy sytuacji gospodarczej i wzrostu poziomu wynagrodzeń. Konsekwencją tych uwarunkowań są podstawowe trendy we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Celem artykułu jest sformułowanie, na tle trendów światowych, kierunków zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim szczególnie ważnych dla firm funkcjonujących w polskich realiach.

1. Top trendy w ZKL w Polsce na tle trendów światowych

Za najistotniejsze obecnie trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim na świecie uważa się: tworzenie przywództwa 2.0., rozwój talentów, przyspieszenie organizacyjne oraz nowe priorytety biznesowe w zakresie funkcji ZKL. Wynika to z badania, w którym wzięło udział ponad 1300 respondentów z 59 krajów z najbardziej rozwiniętych regionów świata [1]. Oprócz trendów głównych, w największym stopniu zaprzatających myśli członków kierownictwa firm, istnieje także duża zgodność odnośnie do tych trendów, których znaczenie systematycznie rośnie. Są to: nadawanie marki miejscu pracy, starzejące się kadry, talenty z krajów BRICS¹, korzyści płynące z globalnej różnorodności, łamigłówki zarządzania wynikami, miejsca pracy przyszłości oraz analityka ZKL.

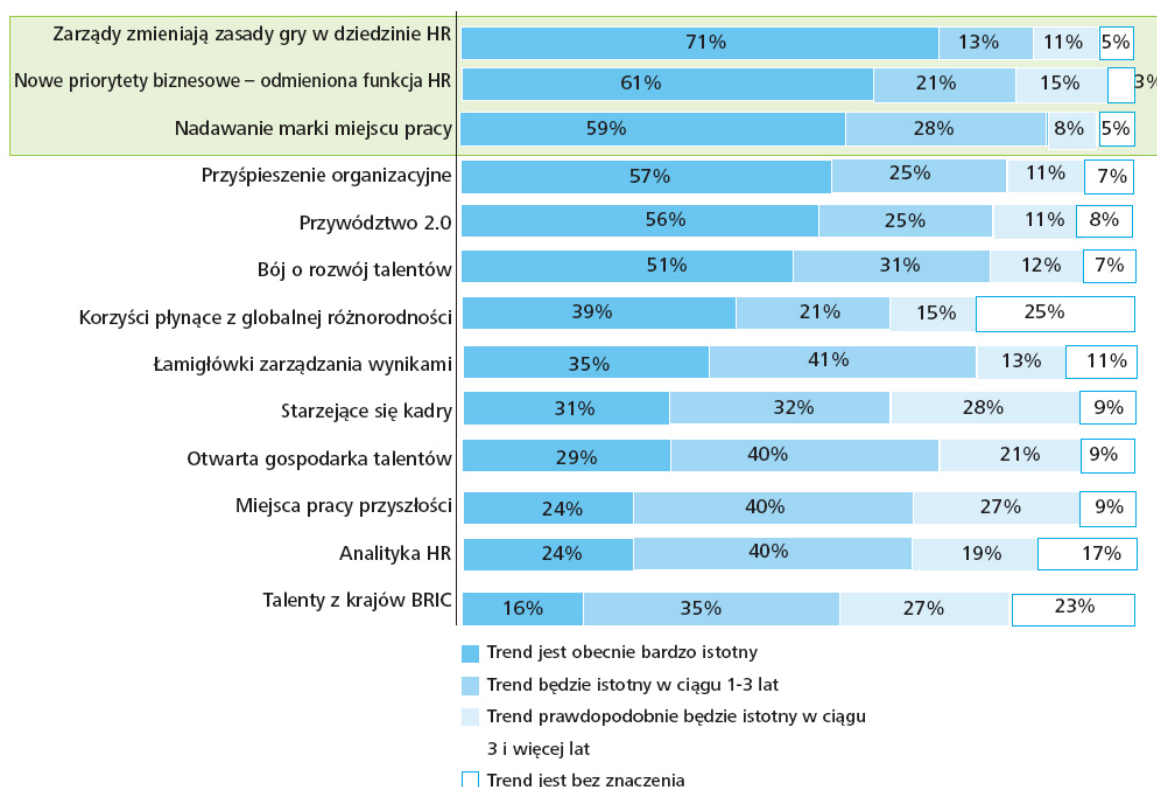
Podobne trendy formułuje R Sharma [6]. Według niego pięć głównych trendów ZKL to:

- rozwój firmy dzięki roli ZKL jako partnera biznesowego,
- globalne modele operacyjne „jeden świat, jedno ZKL”, z optymalnym uwzględnieniem specyfiki lokalnej,
- wzrost zaangażowania pracowników,
- zastosowanie rozwiniętych narzędzi informatycznych w ZKL.

W kwestii globalizacji zarządzania kapitałem ludzkim Sharma twierdzi, że największe sukcesy osiągają firmy działające jak spłaszczone matryce, w których przepływ decyzji zarządczych i informacji postępuje we wszystkich kierunkach, a nie kaskadowo, od góry w dół.

Najważniejsze trendy z perspektywy globalnej pokrywają się z wybranymi przez polskich menedżerów, jednak ich znaczenie się różni.

Trzy wiodące trendy - Polska



Rysunek.1. Znaczenie trendów ZKL w polskiej praktyce

Źródło: [1, s. 10]

¹ BRICS obejmuje pięć rozwijających się szczególnie dynamicznie potęg gospodarczych: Brazylię, Rosję, Indie, Chiny oraz RPA.

Zdaniem polskich respondentów, coraz bardziej widoczny jest rosnący nacisk zarządów na zmianę roli zarządzania kapitałem ludzkim w funkcjonowaniu organizacji (84% opinii). Na drugim miejscu wskazywali trend dotyczący nowych priorytetów biznesowych związanych z odmienioną funkcją ZKL (82% opinii). Te dwie tendencje w skali globalnej zajęły odpowiednio piąte i czwarte miejsce. Na trzecim miejscu, według polskich opinii, znajduje się budowanie marki pracodawcy – 59% respondentów wskazało ten trend jako obecnie bardzo istotny, a kolejne 36% – jako istotny w najbliższych latach. W zestawieniu globalnym trend ten zajął dopiero szóste miejsce. Obecnie znaczenie marki pracodawcy wskazało 43% respondentów na świecie, a 34% przewiduje jego istotność w bliskiej przyszłości, w okresie od trzech do pięciu lat.

Kluczowe trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w Polsce świadczą o potrzebie przekonania menedżerów o wartości ZKL dla biznesu oraz postępującej ewolucji jego roli, od wsparcia biznesu do pozycji partnera biznesu, a także inicjatora działań strategicznych. Według ekspertów Deloitte powodem tego, że zarządy firm zmieniają swój stosunek do roli zarządzania kapitałem ludzkim, są trzy przesłanki: po pierwsze, funkcjonowanie w turbulentnych warunkach w globalnym środowisku zwiększa oczekiwania zarządu, po drugie, zwiększająca się odpowiedzialność zarządu w zakresie zarządzania ryzykiem, i po trzecie, rosnące znaczenie strategii zrównoważonego rozwoju organizacji.

W polskich realiach ciągle jeszcze trzeba udowadniać właścicielom i menedżerom, że ZKL stanowi integralną część biznesu, szczególnie w obszarach, w których unikalna wiedza dotycząca kapitału ludzkiego może zostać wykorzystana w krytycznych dla biznesu wyzwaniach, na przykład w procesach fuzji i przejęć [5]. Najskuteczniejszym sposobem przekonywania jest dostarczenie menedżerom konkretnych informacji. Do tego potrzebna jest zobiektywizowana diagnoza kapitału ludzkiego, która obejmuje:

- pomiar ilości i jakości kapitału ludzkiego,
- wycenę wartości kapitału ludzkiego, jakim dysponuje organizacja,
- ocenę efektywności zarządzania kapitałem ludzkim.

Spadek znaczenia parametru ilościowego kapitału ludzkiego dla kreowania wartości organizacji, charakteryzowanego poprzez ilość i strukturę zatrudnienia, wymaga uwzględnienia w pomiarze jakościowych cech kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym. Kapitał ludzki, którym dysponuje firma, nie jest prostą sumą potencjału kompetencyjnego reprezentowanego przez pracowników. Czynnikiem ten niewątpliwie ma znaczenie decydujące, ale nie wyczerpuje komponentów kapitału ludzkiego, które determinują jego jakość. Konstruktem teoretycznym, który może posłużyć do opracowania narzędzi pomiaru, jest model „4 K” [10]. Zgodnie z założeniami tego modelu cechami jakościowymi kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym są:

- kompetencje, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja psychofizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji,
- kultura organizacyjna, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji,
- kontakty interpersonalne, obejmujące relacje międzyludzkie, a także system komunikacji i informacji w firmie,
- klimat organizacyjny, to znaczy atmosfera panująca w organizacji subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależna od zindywidualizowanych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych.

Kompleksowa analiza wyżej wymienionych komponentów i ich pomiar daje rzeczywisty obraz jakości kapitału ludzkiego w organizacji.

W obszarze oceny efektywności istotne znaczenie ma wartość dodana kapitału ludzkiego oraz stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (HC ROI) [2]. Miar efektywności jest znacznie więcej [8]. Szczególnym przykładem jest zrównoważona karta wyników zarządzania kapitałem ludzkim [7, s. 44–50]. Jedną z kompleksowych jest propozycja PricewaterhouseCoopers, która uwzględnia sześć obszarów, ocenianych poprzez różne wskaźniki.

Tabela 1. Obszary i wskaźniki oceny efektywności HR

Wyniki finansowe – przychody/LPP – koszty/LPP – zysk/LPP – wartość/LPP – składki brutto/LPP – koszty operacyjne/LPP	Produktywność i HC ROI – wynagrodzenia/przychody – wynagrodzenia/koszty – wynagrodzenia/składki – koszty outsourcingu – wydajność całkowita – przeciętne wynagrodzenie – HC ROI	Fluktuacja – wskaźnik zwolnień – wskaźnik zwolnień z decyzji pracodawcy – wskaźnik zwolnień z powodu braku wyników – wskaźnik rezygnacji – wskaźnik rezygnacji/staż
Rekrutacja i selekcja – wskaźnik rekrutacji zewnętrznej – wskaźnik nowych stanowisk – koszty rekrutacji zewnętrznej – zaakceptowane oferty – rekrutacja wewnętrzna	Szkolenia i rozwój – LPP/LPP trenerów – koszty szkoleń/LPP – koszty szkoleń/wynagrodzenia – koszty zewnętrzne/LPP – liczba szkoleń/LPP – czas szkoleń technicz./LPP – penetracja szkoleń	Dział personalny – LPP/LPP HR – koszty HR/LPP – koszty HR/ wynagrodzenia HR – wskaźnik obsługi zewnętrznej

LPP – liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty.

Źródło: [3].

Istotnym argumentem znaczenia ZKL dla biznesu jest także fakt, że może on pełnić funkcję systemu „wczesnego ostrzegania” w obszarach, których zarząd firmy nie docenia w wystarczającym stopniu, w stosunku do zmieniających się wymagań, na przykład oczekiwań talentów z pokolenia Y. Kandydaci preferują stabilizację, oczekują pracy angażującej, pełnej wyzwania. Przedstawiciele pokolenia Y, którzy do 2025 roku będą stanowić 75% pracujących, oczekują możliwości rozwijania swoich pasji, zainteresowań. Okazuje się, że zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym bywa cenniejsze niż wzrost wynagrodzenia czy rozwój umiejętności. Warunkiem pozyskania i zaangażowania jest spójność wartości talentów i pracodawców.

Trzecim na liście top trendów ZKL w Polsce jest bezpośredni wpływ na kreowanie wizerunku pracodawcy (*HR branding*). Tworzenie wartości dla interesariuszy (*stakeholders' value*) wymaga bowiem aktywnego udziału specjalistów ZKL w tworzeniu wizerunku firmy, obok specjalistów marketingu i PR. Reputacja firmy stanowi ważne kryterium wyboru w procesie pozyskiwania talentów. Jest również jednym z czynników oddziałujących na poziom zaangażowania organizacyjnego, ponieważ wpływa na identyfikację pracowników z firmą oraz poziom stabilizacji. Działaniem podstawowym w procesie budowania wizerunku pracodawcy jest przede wszystkim efektywna komunikacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji, co jednak nie wyczerpuje szerokiego wachlarza potencjalnych działań. Nieodzowny jest bezpośredni związek procesu zarządzania kapitałem ludzkim z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności (CSR) oraz wspierania harmonijnego rozwoju (*sensibility*).

2. Współczesne wyzwania przed zarządzaniem kapitałem ludzkim w Polsce

Celem strategicznym ZKL w Polsce na najbliższe lata powinno się stać stymulowanie innowacyjności organizacji. Analiza opinii specjalistów ZKL wskazuje, że można tego dokonać poprzez trzy, oceniane jako równorzędne, działania: przyspieszenie organizacyjne, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie przywództwa liniowego.

Ekspertcy wyrażają pogląd, że po kilku latach niepewności i zmniejszania budżetu w obszarze ZKL struktury i narzędzia muszą zostać zmodyfikowane, by efektywnie reagować na współczesne wyzwania. Z badań firmy Towers Watson wynika, że 53% z 628 światowych organizacji planuje utrzymać ubiegłoroczną

roczne wydatki związane z technologią ZKL, a tylko 16% zamierza je zredukować². W tej pierwszej grupie 31% firm zamierza nawet zwiększyć wydatki, a 44% badanych zrestrukturyzować działy ZKL. Podobne wnioski płyną z badania przeprowadzonego wśród ponad 4300 menedżerów ZKL z całego świata przez firmę Michael Page [4].

Polskie firmy posiadają nowoczesne narzędzia informatyczne. Poza standardowymi systemami kadrowo-płacowymi ponad 70% (ok. 60% na świecie) posiada oprogramowanie do rekrutacji pracowników i oceny wyników pracy, aż 81% przedsiębiorstw w Polsce (83% na świecie) korzysta z narzędzi do oceny kompetencji, 68% firm (61% na świecie) wykorzystuje tego rodzaju narzędzia do rozwoju zawodowego pracowników, a 43% (48% na świecie) – do pozyskiwania talentów. Blisko połowa firm w Polsce (39% na świecie) korzysta również z narzędzi do oceny mobilności wewnętrznej. Ten stan dowodzi, że działy ZKL w Polsce mają olbrzymi potencjał do tworzenia wartości dodanej. Jednak ocena stanu wykorzystania posiadanych narzędzi informatycznych wskazuje na celowość efektywniejszego wykorzystania bazy wiedzy do rzeczywistego wspierania biznesu.

Przyspieszenie organizacyjne wymaga inspirowania postawy zaangażowania pracowników. Tymczasem, według najnowszych badań, w skali globalnej czterech z dziesięciu pracowników nadal nie jest zaangażowanych, 60% pracowników na całym świecie uważa się za zaangażowanych, 40% pracowników jest pasywnych lub aktywnie niezaangażowanych. Jest to stała tendencja od 2011 r. [11]. Jeszcze bardziej pesymistyczne wyniki przyniosły badania przeprowadzone przez Towers Watson w 2012 r. Wśród przebadanych 3100 organizacji następuje tylko niewielka poprawa zaangażowania pracowników. Spośród 32 000 pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy tylko 35% ocenianych jest jako bardzo zaangażowanych [6].

Podjęcie skutecznych działań w kierunku wzrostu zaangażowania organizacyjnego wymaga analizy czynników determinujących. Poniższa tabela przedstawia wyniki meta-analizy z 2560 organizacji reprezentujących ponad 3,8 miliona pracowników na całym świecie.

Tabela 2. Najistotniejsze czynniki zwiększające zaangażowanie pracowników

Czynniki	2011 świat	2012 świat	Zmiana znaczenia 2012 do 2011	Europa
Możliwości rozwoju zawodowego	1	1	^ 3%	1
Reputacja organizacji	3	2	^ -2%	2
Wynagrodzenia	6	3	^ 2%	3
Uznanie	2	4	^ 5%	
Komunikacja	4	5	^ 7%	
Zarządzanie wydajnością	5		^ 5%	
Innowacja			^ 5%	5
Procesy pracy			^ 2%	4
Wewnętrzna tożsamość korporacyjna			^ 4%	

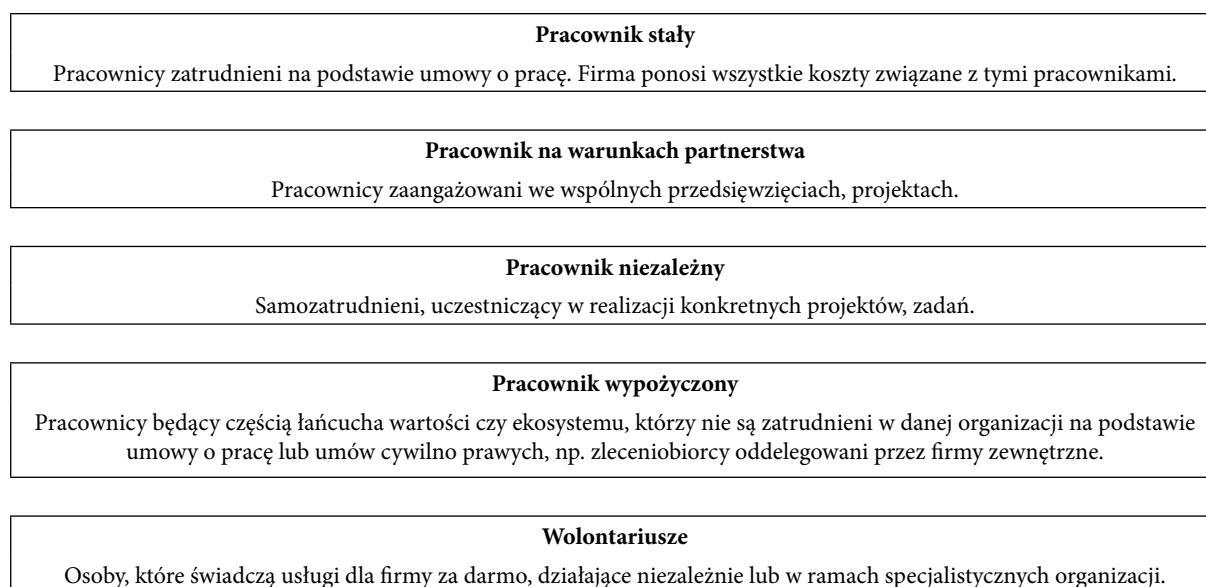
Źródło: [11, s. 17].

Wyniki badania wskazują, że główną determinantą w skali świata i Europy są możliwości rozwoju zawodowego. Także 82% polskich specjalistów uważa troskę o rozwój za jeden z głównych trendów ZKL (rysunek 1). Pozycję drugą i trzecią wśród czynników wpływających na zaangażowanie zajmują reputacja organizacji oraz wynagrodzenia, przy czym w porównaniu do 2011 r. znaczenie reputacji zmniejszyło się, a wzrosło znaczenie wynagrodzeń. Przedstawiane często jako czynnik „higieniczny”, o niewielkich skutkach dla zaangażowania pracowników, wynagrodzenia awansowały w rankingu determinant zaangażowania w skali świata z pozycji szóstej w 2011 r. na miejsce trzecie w 2012 r. W badaniach polskich wynagrodzenia plasują się na pozycji czołowej. Dlatego polscy specjaliści ZKL nadają duże znaczenie

² www.grywalizacja24.pl.

problemowi skutecznego zarządzania wynikami – 76% respondentów ocenia ten trend jako istotny obecnie i w najbliższych trzech latach. Jego znaczenia dowodzą również przesłanki obiektywne. Według danych Komisji Europejskiej udział wynagrodzeń w PKB wynosi obecnie w Polsce 46%. Średnia dla UE wynosi 58%. Udział ten w Polsce z roku na rok spada, w ciągu 12 lat aż o 10 pkt procentowych. W tej sytuacji troska o harmonijny rozwój biznesu wymaga zintegrowanego z wynikami i zdywersyfikowanego wzrostu wynagrodzeń. Warto podkreślić, że w skali świata zarządzanie wynikami znajduje się na jednej z ostatnich pozycji wśród współczesnych trendów ZKL. Tylko 27% respondentów uważa go obecnie za bardzo istotny, a 41% dostrzega jego znaczenie w kolejnych trzech latach [1, s. 8].

Osiągnięcie przyspieszenia organizacyjnego wymaga także nowoczesnego podejścia do elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Elastyczności ZKL nie można utożsamiać z wprowadzaniem niestandardowych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Zarządzanie kapitałem ludzkim w nowoczesnych strukturach organizacyjnych, szczególnie w strukturach sieciowych i wirtualnych, wymaga istotnego przewartościowania zestawu narzędziowego, przede wszystkim w procesie oceny i motywowania pracowników. Wymaga także dywersyfikacji rozwiązań odpowiednio do różnych kategorii pracowników, występujących we współczesnych organizacjach (rysunek 2). Dużym wyzwaniem, jakie staje przed specjalistami ZKL, jest kształtowanie w firmach organizacyjnej kultury bezpieczeństwa, która stworzy warunki dla optymalnego klimatu organizacyjnego, relacji społecznych, a także będzie honorować system wartości i potrzeb różnych kategorii pracowników (rysunek 2).



Rysunek 2. Kategorie pracowników współczesnych organizacji

Źródło: [1]

Bibliografia

1. *Elastyczność i zmiana horyzontów*, Trendy HR 2013, www.deloitte.com.
2. Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Nowacki J. (2010), *20 lat HR – nowe trendy, nowe narzędzia. Spojrzenie z perspektywy doradcy*, PricewaterhouseCoopers, październik.
4. Nowe oblicze HR, www.hrstandard.pl /2013/07/11/nowe-oblicze-hr/.
5. Sears L. (2010), *Next Generation HR, Time for change – towards a Next Generation for HR*, Report CIPD,
6. Sharma R., *Top 5 Trend HR 2013*, www.shrmindia.org.

7. Sienkiewicz Ł. (2011), *Pomiar efektywności praktyk ZKL w perspektywie zrównoważonej karty wyników*. w: *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
8. Ulrich D. (1997), *Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results*, *Human Resource Management*, vol. 36, no. 3,
9. Ulrich D. (1998), *New Mandate for Human Resources*, *Harvard Business Review*, January-February, www.grywalizacja24.pl.
10. *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Problemy-narzędzia-aplikacje*, 2014, red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa.
11. *2013 Trends in Global Employee Engagement*, Aon Hewitt, www.aon.com.

Robert Karaszewski, Andrzej Lis

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYWÓDZTWO I CSR W KONTEKŚCIE POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest zidentyfikowanie relacji pomiędzy przywództwem a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa traktowanymi jako kluczowe obszary pozytywnego potencjału organizacji. W wyniku operacjonalizacji celu głównego przyjęto i osiągnięto następujące cele szczegółowe: (1) określenie miejsca przywództwa i CSR w strukturze pozytywnego potencjału organizacji; (2) zidentyfikowanie wzajemnych relacji pomiędzy przejawami (elementami) przywództwa i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa tworzącymi pozytywny potencjał organizacji. Do osiągnięcia celów badawczych wykorzystano wyniki badań ankietowych oraz wywiadów z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw działających w Polsce. Zidentyfikowano kierunek dalszych badań w tym obszarze mający na celu dokonanie oceny wpływu wewnątrz-organizacyjnych uwarunkowań rozwoju CSR związanych z zachowaniami przywódczymi kierownictwa przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: pozytywny potencjał organizacji, przywództwo, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

LEADERSHIP AND CSR IN THE CONTEXT OF POSITIVE ORGANISATIONAL POTENTIAL

Abstract: The aim of the paper is to identify the relationships between leadership and corporate social responsibility considered as the key areas of positive organisational potential. In order to achieve the aim of the paper, the following operational objectives have been set: (1) to explore the position of leadership and CSR in the structure of positive organisational potential; (2) to identify correlations between the elements (manifestations) of leadership and CSR contributing to positive organisational potential. The paper is based on the data gathered through the questionnaire survey in companies operating in Poland and interviews with the managers of high positive potential companies. Further studies will be aimed at assessing the impact of the intra-organisational antecedents related to leadership on corporate social responsibility.

Keywords: positive organisational potential, leadership, corporate social responsibility

Wprowadzenie

Zarówno problematyka przywództwa, jak i idea społecznej odpowiedzialności biznesu są dogłębnie i przekrojowo przedstawione w rozlicznych opracowaniach. Bardzo rzadko jednak zagadnienia te są ze sobą łączone i rzadko analiza wzajemnych relacji opiera się na rzetelnych badaniach naukowych. Niniejsze opracowanie podejmuje problem przywództwa i CSR rozpatrywanych na gruncie założeń pozytywnego potencjału organizacji. Celem głównym artykułu jest zidentyfikowanie relacji pomiędzy przywództwem a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa traktowanymi jako kluczowe obszary pozytywnego potencjału organizacji.

Do osiągnięcia celu badawczego wykorzystano wyniki badań ankietowych oraz wywiadów z kadrą kierowniczą wybranych przedsiębiorstw. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w latach 2012–2013 w ramach projektu badawczego pt. „Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”¹. Ankiety przesłano pocztą do ponad 500 największych przedsiębiorstw działających w Polsce,

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/00835.

a ankiety e-mailowe skierowano do dziesięciokrotnie większej grupy podmiotów. Na zaproszenie do udziału w badaniach pozytywnie odpowiedziały 73 przedsiębiorstwa². Ankiety były skierowane do prezesów badanych przedsiębiorstw. Respondenci oceniali stan przejawów kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji (PPO). Badanie uwzględniało 53 przejawy PPO zgrupowane w 9 kluczowych obszarach, takich jak: nadzór korporacyjny, przywództwo, postawy menedżerów średniego szczebla, zarządzanie talentami, relacje interpersonalne, zaufanie (do współpracowników, przełożonych, podwładnych, zarządu), język komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, postawy obywatelskie i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa³. Przejawy były opisane stwierdzeniami charakteryzującymi „pozytywność” sytuacji w przedsiębiorstwach. Respondenci dokonywali oceny, posługując się skalą od 0% („całkowicie nie zgadzam się”) do 100% („całkowicie się zgadzam”). Na potrzeby artykułu obliczone zostały współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy zmiennymi przyjętymi do analizy. W celu przetestowania rzetelności kwestionariusza ankiety obliczono współczynniki alfa Cronbacha dla badanych zmiennych. Współczynniki alfa Cronbacha dla zagregowanych zmiennych istotnych z punktu widzenia niniejszego artykułu wyniosły odpowiednio: przywództwo – 0,93, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – 0,86, co potwierdza wysoką rzetelność kwestionariusza.

Wywiady z kadrą kierowniczą mające na celu dokonanie analizy przypadków przeprowadzono w 15 przedsiębiorstwach, w których zidentyfikowano wysoki poziom pozytywnego potencjału organizacji. Celem wywiadów było wyjaśnienie mechanizmów oddziaływania elementów pozytywnego potencjału organizacji na rozwój przedsiębiorstw, a w tym w szczególności na ich wydajność, innowacyjność i konkurencyjność. Spośród przeprowadzonych *case studies* dla potrzeb niniejszego artykułu wybrano przykład firmy Remondis Sp. z o.o. w Bydgoszczy, w której wysoka świadomość i zaangażowanie naczelnego kierownictwa w ideę społecznej odpowiedzialności biznesu skutkowało rozwojem tego obszaru pozytywnego potencjału w przedsiębiorstwie.

1. Koncepcja i struktura pozytywnego potencjału organizacji

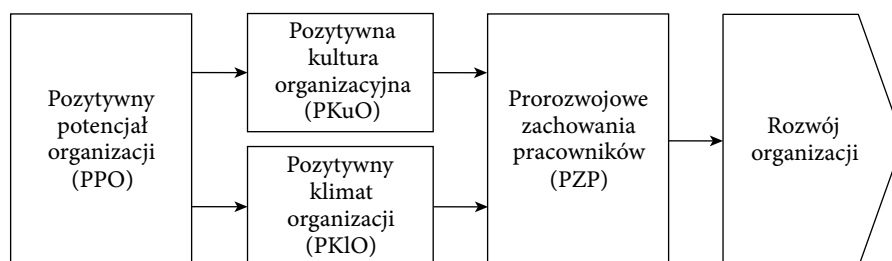
Rozwój przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność należą do podstawowych problemów zarządzania strategicznego. Zgodnie z założeniami zasobowej szkoły zarządzania strategicznego (*resource based view*) podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest właściwa konfiguracja jego zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje umożliwiające efektywne konkurowanie na arenie rynkowej [5, s. 133–135]. Aby zasoby mogły stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, powinny być cenne strategicznie, rzadkie oraz trudne do imitacji bądź zastąpienia innymi aktywami [1, s. 112]. Rosnąca intensywność konkurencji na rynkach światowych sprawia, że przedsiębiorstwa poszukują nowych, unikalnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Tym samym znaczenia nabierają zasoby niematerialne, które z natury są znacznie lepiej chronione przed imitacją ze strony konkurentów. W poszukiwaniu nowych dróg rozwoju przedsiębiorstwa wpisuje się pozytywna teoria organizacji skupiająca swoją uwagę na pozytywnych wynikach, procesach oraz atrybutach organizacji i jej członków [3, s. 4].

Odwołując się do założeń pozytywnej teorii organizacji [7] oraz koncepcji potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa [2; 9], osadzonego w nurcie zasobowej szkoły zarządzania strategicznego, Stankiewicz [8] wraz z zespołem wyodrębnił konstrukt nazwany pozytywnym potencjałem organizacji (PPO). Terminem

² Wśród nich było 28 przedsiębiorstw przemysłowych (38,4%), 9 handlowych (12,3%), 7 budowlanych (9,6%), 18 usługowych (24,7%), 8 przedsiębiorstw z branży energetycznej (11,0%), 2 instytucje finansowe (2,7%) i 1 przedsiębiorstwo z branży IT (1,3%). Zdecydowana większość ankietowanych przedsiębiorstw znajdowała się całkowicie w rękach polskiego kapitału – 52 przedsiębiorstwa (71,2%), a 14 firm (19,2%) było własnością kapitału zagranicznego. W 6 przedsiębiorstwach (8,2%) występowała mieszana struktura kapitału. W jednym przypadku nie otrzymano danych. Biorąc pod uwagę kryterium wielkości przedsiębiorstwa, w próbie badawczej zanotowano lekką przewagę dużych przedsiębiorstw (powyżej 250 pracowników), których było 40 (54,8%) nad MSP – 29 przedsiębiorstw (39,7%). W przypadku 4 podmiotów nie uzyskano danych o liczbie zatrudnionych.

³ Zgodnie z przyjętą koncepcją badań w strukturze pozytywnego potencjału organizacji dokonano rozróżnienia obszaru przywództwa utożsamianego z naczelnym kierownictwem przedsiębiorstwa i obszaru menedżerów średniego szczebla. Tym samym wyniki badań przedstawionych w niniejszym artykule należy odnosić do zachowań przywódczych top managementu.

tym jest opisywany „układ zasobów materialnych i niematerialnych – [dop. autorów], czyli ich stan, poziom, konfiguracja, ogólnie – charakterystyka, stymulująco wpływający na wykrystalizowanie się pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu” [8, s. 10]. Tak rozumiany pozytywny potencjał organizacji stanowi pierwsze ogniwo w łańcuchu przyczynowo-skutkowym ukierunkowanym na rozwój organizacji poprzez pobudzenie prorozwojowych zachowań pracowników, co schematycznie przedstawiono na poniższym rysunku.



Pozytywny potencjał organizacji jako czynnik warunkujący prorozwojowe zachowania pracowników i rozwój organizacji

Źródło: [4, s. 47]

W strukturze pozytywnego potencjału organizacji zostały wyróżnione zasoby materialne oraz zasoby niematerialne dotyczące: strategii przedsiębiorstwa, jego struktury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi, władzy i demokratyzacji zarządzania, kontroli, innowacji, integracji i identyfikacji pracowników z firmą oraz przywództwa [4, s. 48–51]. W kolejnych badaniach prowadzonych przez Stankiewiczą [6] z zespołem podjęto między innymi próbę identyfikacji przejawów pozytywnego potencjału organizacji. Zidentyfikowane przejawy zgrupowano w dziewięciu kluczowych obszarach, wśród których znalazły się przywództwo i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Pozostałe kluczowe obszary pozytywnego potencjału obejmują przejawy dotyczące: nadzoru korporacyjnego, postaw menedżerów średniego szczebla, zarządzania talentami, relacji interpersonalnych, zaufania, komunikacji wewnątrzorganizacyjnej i postaw obywatelskich.

2. Przywództwo i CSR w strukturze PPO

Ponieważ przyjmuje się, że pozytywny potencjał organizacji jest konstruktem mającym sprzyjać powstawaniu efektu synergii pomiędzy wchodzącymi w jego skład obszarami, badaniu poddano wzajemne relacje zachodzące pomiędzy obszarami. W tabeli 1 zestawione zostały korelacje pomiędzy kluczowymi obszarami pozytywnego potencjału organizacji określone na podstawie badań ankietowych przedsiębiorstw działających w Polsce. W tabeli wyróżniono korelacje właściwe dla obszaru przywództwa i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Korelacje pomiędzy kluczowymi obszarami PPO

Kluczowe obszary PPO	1	2	3	4	5	6	7	8
Nadzór korporacyjny								
Przywództwo	0,563							
Menedżerowie średniego szczebla	0,481	0,612						
Zarządzanie talentami	0,520	0,476	0,672					
Relacje interpersonalne	0,547	0,554	0,745	0,721				
Zaufanie	0,527	0,736	0,739	0,685	0,832			
Komunikacja wewnętrzna	0,552	0,640	0,657	0,707	0,628	0,761		
Postawy obywatelskie	0,454	0,640	0,664	0,553	0,738	0,835	0,660	
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	0,632	0,620	0,678	0,757	0,628	0,673	0,770	0,569

N = 73, współczynnik korelacji Pearsona, wszystkie korelacje istotne na poziomie $p < 0,01$.

Źródło: Na podstawie wyników badań ankietowych.

Biorąc pod uwagę korelacje pomiędzy kluczowymi obszarami pozytywnego potencjału organizacji zestawione w tabeli 1, należy zauważyć, że pozytywny potencjał organizacji jest spójnym konstruktem. Dominują korelacje na poziomie powyżej $r = 0,600$. Jedynie w kilku przypadkach uzyskały one wartość poniżej $r = 0,500$. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest silnie skorelowana z pozostałymi obszarami, a siła korelacji waha się od $r = 0,569$ (postawy obywatelskie) do $r = 0,770$ (komunikacja wewnętrzna). Przywództwo koreluje z innymi obszarami PPO w zakresie od $r = 0,476$ (zarządzanie talentami) do $r = 0,736$ (zaufanie). Korelacja pomiędzy przywództwem a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, szczególnie istotna z punktu widzenia celu niniejszego artykułu, pomimo że stosunkowo wysoka pod względem wartości bezwzględnej ($r = 0,620$), nie wyróżnia się w sposób szczególny w na tle relacji pomiędzy poszczególnymi obszarami PPO.

W celu kompleksowej analizy pozytywnego potencjału organizacji na podstawie studiów literaturowych, opinii ekspertów oraz dyskusji w zespole badawczym realizującym projekt poświęcony strategicznemu zarządzaniu pozytywnym potencjałem organizacji opisano pożądane stany kluczowych obszarów PPO, a następnie zidentyfikowano ich przejawy. Stan kluczowych obszarów PPO w przedsiębiorstwach działających w Polsce poddano ocenie w badaniu ankietowym. Z punktu widzenia niniejszego artykułu istotne są stany wzorcowe oraz przejawy przywództwa i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Na potrzeby realizowanego projektu badawczego przyjęto założenie, że idealne przywództwo to sztuka wywoływania w ludziach zaangażowania i chęci podejmowania działań zmierzających do urzeczywistnienia ambitnych celów, oczekiwań i aspiracji. Takie przywództwo jest oparte na autorytecie, wiedzy, kompetencjach, wrażliwości społecznej i wizji lidera. Natomiast wzorcowy stan społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) oznacza jego odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy w perspektywie długookresowej. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo jest solidne pod względem zobowiązań wobec państwa, pracowników i kooperantów oraz przyjazne otoczeniu. Podstawową przesłanką działania takiego przedsiębiorstwa jest odpowiedzialne generowanie zysku, a nie tylko dzielenie się nim. W obszarach przywództwa i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wskazano następujące przejawy „pozytywności”:

- przywództwo:
 - prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie,
 - prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników,
 - prezes przedsiębiorstwa jest charyzmatyczny i odpowiedzialny – chętnie podejmuje wyzwania – wykazuje się inicjatywą i zaangażowaniem,
 - prezes wzbudza zaufanie pracowników,
 - prezes przedsiębiorstwa jest zorientowany na satysfakcję współpracowników;
- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa:
 - w przedsiębiorstwie prowadzona jest polityka personalna uwzględniająca wyniki prowadzonych badań pracowniczych (monitorujących poziom satysfakcji pracowników, rozwój zawodowy, środowisko pracy, urlopy, bezpieczeństwo pracy oraz wynagrodzenia),
 - przedsiębiorstwo charakteryzuje uczciwość i przejrzystość zasad w stosunku do pracowników i pozostałych interesariuszy – realizując swoją działalność ma ono na względzie dobro społeczne,
 - w przedsiębiorstwie opracowano i wdrożono procedury mające na celu przeciwdziałanie potencjalnym problemom w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy wykraczające poza obligatoryjne przepisy prawa,
 - przedsiębiorstwo inwestuje w rozwój lokalnej społeczności (współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami, tworzenie miejsc pracy, edukacja młodzieży),
 - przedsiębiorstwo systematycznie pomaga potrzebującym (wykonuje działania na rzecz poprawy warunków socjalnych i bytowych potrzebujących),
 - w przedsiębiorstwie są osiągnięte cele ukierunkowane na obniżenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne (normy zużycia, energii, wody itd.).

3. Relacje pomiędzy przejawami przywództwa i CSR jako kluczowymi obszarami PPO

Mając na celu pogłębienie analiz dotyczących relacji pomiędzy przywództwem a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa traktowanymi jako kluczowe obszary pozytywnego potencjału organizacji, szczegółowej ocenie poddano korelacje zachodzące między przejawami „pozytywności” zidentyfikowanymi w tych dwóch obszarach. Wyniki tej operacji zestawione zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Korelacje pomiędzy przejawami pozytywnego potencjału organizacji w zakresie przywództwa i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR)

Przejawy CSR	Przejawy przywództwa				
	1	2	3	4	5
W przedsiębiorstwie prowadzona jest polityka personalna uwzględniająca wyniki prowadzonych badań pracowniczych	0,486**	0,409**	0,281*	0,497**	0,342**
Przedsiębiorstwo charakteryzuje uczciwość i przejrzystość zasad w stosunku do pracowników i pozostałych interesariuszy	0,604**	0,525**	0,499**	0,498**	0,470**
W przedsiębiorstwie opracowano i wdrożono procedury mające na celu przeciwdziałanie potencjalnym problemom w dziedzinie BHP wykraczające poza obligatoryjne przepisy prawa	0,422**	0,339**	0,214	0,396**	0,232
Przedsiębiorstwo inwestuje w rozwój lokalnej społeczności	0,535**	0,601**	0,463**	0,605**	0,527**
Przedsiębiorstwo systematycznie pomaga potrzebującym	0,435**	0,473**	0,357**	0,602**	0,547**
W przedsiębiorstwie osiągane są cele ukierunkowane na obniżenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne	0,492**	0,550**	0,404**	0,534**	0,350**
Przejawy przywództwa:					
Prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie					
Prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników					
Prezes przedsiębiorstwa jest charyzmatyczny i odpowiedzialny – chętnie podejmuje wyzwania – wykazuje się inicjatywą i zaangażowaniem					
Prezes wzbudza zaufanie pracowników					
Prezes przedsiębiorstwa jest zorientowany na satysfakcję współpracowników					

N = 73, współczynnik korelacji Pearsona.

* Korelacja jest istotna na poziomie $p < 0,05$ (dwustronnie).

** Korelacja jest istotna na poziomie $p < 0,01$ (dwustronnie).

Źródło: Na podstawie wyników badań ankietowych.

Jak wynika z analizy danych przedstawionych w tabeli 2, najwyższy poziom korelacji (powyżej $r = 0,600$) zaobserwowano pomiędzy następującymi przejawami:

- umiejętnościami prezesa w zakresie ukierunkowania pracowników zgodnie z ich predyspozycjami intelektualnymi a uczciwością i przejrzystością zasad obowiązujących w przedsiębiorstwie wobec interesariuszy;
- umiejętnościami prezesa do inspirowania podwładnych swoją wizją i wzbudzania zaufania a zaangażowaniem przedsiębiorstwa w rozwój lokalnej społeczności;
- wzbudzaniem zaufania przez prezesa a zaangażowaniem przedsiębiorstwa i jego pracowników w pomaganiu potrzebującym.

Spośród przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa najsilniej z przejawami przywództwa skorelowane były działania ukierunkowane na rozwój lokalnej społeczności. Najsłabiej z przywództwem korelowało wdrażanie procedur w zakresie BHP wykraczających poza wymogi określone w przepisach prawa. Co do przejawów przywództwa najsilniej z CSR korelowało wzbudzanie przez prezesa zaufania wśród pracowników, najsłabiej – jego charyzma, odpowiedzialność i zaangażowanie.

Analiza korelacji wskazuje na siłę związku pomiędzy zmiennymi. Dążąc do ustalenia relacji przy czynowo-skutkowych, założono, że w badanej parze zmiennych przywództwo jest zmienną niezależną, a CSR – zmienną zależną. Założenie to zweryfikowano za pomocą analizy regresji. Współczynnik regresji dla badanych zmiennych wynosi $\beta = 0,27$.

4. Rola lidera w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – przypadek Remondis Sp. z o.o. w Bydgoszczy

Spółka „Remondis Bydgoszcz” należy do międzynarodowego koncernu Remondis. Obszarem jej działania jest województwo kujawsko-pomorskie. Spółka jest bezsprzecznym liderem w zakresie odbioru i przetwarzania odpadów na obszarze swojego działania. Uzyskiwane przez nią wyniki finansowe lokują ją wśród liderów biznesu regionu. Analizując specyfikę społecznego zaangażowania spółki, należy zwrócić uwagę, że CSR nie jest elementem strategii całej grupy kapitałowej. Z tego względu implementacja CSR w poszczególnych spółkach jest uzależniona tylko i wyłącznie od zarządu (lidera) danej spółki. W przypadku Remondis Bydgoszcz Sp. z o.o. kierowanie się zasadami CSR jest naturalną konsekwencją osobistego zainteresowania tą koncepcją jej prezesa, który uważa, że wprowadzanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi jeden z kluczowych determinantów budowania przewagi konkurencyjnej. Według prezesa idea CSR jest szczególnie ważnym elementem w relacjach z pracownikami oraz klientami. Jego zdaniem, właśnie te dwie grupy interesariuszy mają szczególne znaczenie w kreowaniu dobrych relacji oraz pozytywnego wizerunku firmy. Kierownictwo spółki nie tylko wspiera, ale również inicjuje działania stymulujące pogłębianie wiedzy oraz dzielenie się jej zasobami wśród pracowników. Istotna w tym zakresie jest współpraca z jednostkami naukowymi regionu. Bardzo ważnym elementem otoczenia spółki, ze względu na charakter wykonywanych usług, jest środowisko naturalne. W stosunku do zagadnień środowiskowych spółka zachowuje zasadę pełnej transparentności, dzięki czemu pozytywnie się wyróżnia wśród konkurencji. Analizując wpływ przywództwa na wprowadzenie CSR w Remondis-Bydgoszcz Sp. z o.o. należy stwierdzić, że rola lidera jest absolutnie priorytetowa w implementacji przedmiotowej koncepcji. Bez pełnego poparcia, a przede wszystkim zrozumienia tej idei przez lidera nie byłoby najmniejszych szans na rzeczywiste wdrożenie CSR w żadnej organizacji.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają występowanie relacji o stosunkowo wysokiej sile związku pomiędzy przywództwem a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa traktowanymi jako kluczowe obszary pozytywnego potencjału organizacji. Jednak na tle relacji pomiędzy poszczególnymi obszarami PPO relacje zachodzące między przywództwem a CSR charakteryzują się umiarkowaną intensywnością. Wyniki analiz ilościowych mogą być potwierdzone przez konkretne przykłady decydującego wpływu kierowniczej kadry przedsiębiorstw na wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Analiza regresji potwierdza istnienie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy przywództwem a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Tym samym, analizując wzajemne relacje zachodzące pomiędzy tymi dwoma zmiennymi, można wskazać kolejny obszar poszukiwań ukierunkowany na identyfikację wpływu wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań związanych z przywództwem na wdrażanie i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w kontekście pozytywnego potencjału organizacji. Osiągnięciu tego celu badawczego będą służyć kolejne analizy prowadzone przez autorów.

Bibliografia

1. Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
2. *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa: Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej*, (1999), red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.

3. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (2003), *Foundations of a New Discipline*, in: *Positive Organizational Scholarship*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, s. 3–13.
4. Gliška-Noweś A. (2010), *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, w: *Pozytywny Potencjał Organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 37–52.
5. Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, (2013), ed. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
7. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, (2003), eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
8. *Pozytywny Potencjał Organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania* (2010), red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
9. Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw: Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.

Izabela Konieczna

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ZASOBY I KOMPETENCJE W SFERZE ZATRUDNIENIA – ICH ZNACZENIE I STAN NA PRZYKŁADZIE SPÓŁDZIELNI MLECZARSKICH WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO

Streszczenie: Celem artykułu było zbadanie skuteczności systemu poprzez, po pierwsze, analizę stopnia ważności wykorzystywanych zasobów i kompetencji w sferze zatrudnienia z punktu widzenia konkurencyjności, a po drugie, analizę stanu faktycznego zasobów i kompetencji w sferze zatrudnienia w porównaniu z konkurencją. Analizie poddano 50% spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że każda spółdzielnia w inny sposób postrzega ważność wykorzystywanych zasobów i kompetencji w obszarze zatrudnienia, jak również ich stan w porównaniu z konkurencją.

Słowa kluczowe: spółdzielnia, zasoby, kompetencje, zatrudnienie.

RESOURCES AND COMPETENCIES IN THE AREA OF EMPLOYMENT – THEIR IMPORTANCE AND STATE ON THE EXAMPLE OF DAIRY COOPERATIVES FROM ŚWIĘTOKRZYSKIE VOIVODESHIP

Abstract: The purpose of the article was to examine the effectiveness of the system through, firstly, an analysis of the degree of validity of the used resources and competencies in the field of employment from the point of view of competition, and secondly, the analysis of the state of the resources and competencies in the field of employment, compared with the competition. The analysis included 50% of dairy cooperatives from Świętokrzyskie voivodeship. Based on the survey it was found that each cooperative otherwise perceives the importance of resources and competencies in the sphere of employment, as well their state in comparison with competition.

Keywords: cooperative, resources, competencies, employment.

Wprowadzenie

Większość spółdzielni w Polsce została zlikwidowana bądź przejęta po przejściu z systemu socjalistycznego do systemu demokratycznej gospodarki rynkowej, gdyż nie były one przygotowane do funkcjonowania w nowych warunkach i nie były w stanie przystosowywać się do wymogów rynkowych [9, s. 187]. Wśród spółdzielni, które przetrwały, niektóre znajdują się w letargu, w sytuacji niepewności, czy będą w stanie przetrwać i dalej funkcjonować w gospodarce rynkowej, a inne ciągle się rozwijają i są liczącym się konkurentem na rynku. Potrafiły one bowiem dostosować się do funkcjonowania na wolnym rynku w konfrontacji z konkurencją, podobnie jak to ma miejsce w innych krajach europejskich [9, s. 188]. W wielu przypadkach zmianie musiały ulec ich granice, a w związku z tym zakres oddziaływania, posiadane kompetencje, dostosowanie efektywności oraz zmiany kultury organizacyjnej [6, s. 19], czyli unikatowego sposobu, w jaki kształtuje się wszystkie te elementy, które odróżniają jedne organizacje od innych [13, s. 177]. Spółdzielczość mleczarska jest jedną z branż, która ma największy potencjał i rozwija się najbar-

dziej dynamicznie. Produkty polskich spółdzielni mleczarskich z powodzeniem konkurują na rynkach zagranicznych, w szczególności na obszarze Unii Europejskiej [8]. Nowe warunki ekonomiczne zmusiły spółdzielnie do podejmowania umiejętnych działań w różnych obszarach działalności, wykorzystując w tym celu posiadane zasoby i kompetencje. Celem artykułu jest zbadanie skuteczności systemu poprzez, po pierwsze, analizę stopnia ważności wykorzystywanych zasobów i kompetencji w sferze zatrudnienia z punktu widzenia konkurencyjności, a po drugie, analizę stanu faktycznego zasobów i kompetencji w sferze zatrudnienia w porównaniu z konkurencją. Badania dotyczące zasobów i kompetencji były prowadzone dotychczas, jednakże w innym kontekście lub w węższym zakresie. M.J. Stankiewicz [20] badał stopień ważności składników potencjału konkurencyjności w ramach sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa. T. Gołębiowski z zespołem [7] badał wybrane zasoby/kompetencje w kontekście modelu biznesowego. Celem badań prowadzonych przez D. Bouteillera i P. Gilberta [3] było zbadanie różnic i podobieństw w systemach zarządzania kompetencjami we Francji i w Ameryce Północnej.

1. Zasoby i kompetencje organizacji

Realizacja założonych celów, egzystencja i rozwój wymaga od organizacji gromadzenia i wykorzystywania niezbędnych zasobów, do których należą zasoby rzeczowe (surowce, maszyny, urządzenia), zasoby finansowe (kapitały, dochody, zyski), zasoby osobowe (pracownicy i ich kwalifikacje), zasoby informacyjne (wszelkiego rodzaju dane potrzebne do podejmowania decyzji [15, s. 7]). Zasoby definiowane są jako zapasy dostępnych czynników posiadanych lub kontrolowanych przez przedsiębiorstwo [1, s. 35], które pozwalają mu stworzyć i wdrożyć strategię polepszającą jego wydajność i efektywność [2, s. 101]. Zasoby to materialne i niematerialne wartości, których cechy pozwalają realizować misje i cele organizacji i które znajdują się w swobodnej dyspozycji kierownictwa organizacji [12, s. 109]. Zasoby przedsiębiorstwa obejmują zestaw wszystkich elementów kształtujących wartość rynkową i współtworzących jego pozycję konkurencyjną [10, s. 116]. Zasoby i umiejętności, aby stanowiły o przewadze strategicznej firmy, powinny posiadać następujące cechy: rzadkość, komplementarność, możliwość imitacji, substytucyjność, zdolność do zmian, trwałość, ograniczoność w nabywaniu, pokrywanie się zasobów i umiejętności z czynnikami sukcesu w branży [14, s. 37–38].

Zarządzanie zasobami to kompleksowy proces konstruowania portfela zasobów przedsiębiorstwa oraz łączenia zasobów, aby zbudować zdolności, które będą wykorzystywane w celu tworzenia i utrzymywania wartości dla klientów i właścicieli [19, s. 273]. Zasobowe podejście do zarządzania strategicznego koncentruje się na kosztownych do kopiowania atrybutach przedsiębiorstwa, będących podstawowymi czynnikami wydajności i przewagi konkurencyjnej [5, s. 121]. W ujęciu koncepcji zasobowej źródłem przewagi konkurencyjnej jest rzadki zasób strategiczny i wyjątkowa umiejętność jego wykorzystania na rynku [18, s. 91]. Przewaga oparta na zasobach oznacza, że przedsiębiorstwo w swoich zachowaniach nie przejmuje się siłą otoczenia. Dysponuje ono bowiem zasobami (szeroko rozumianymi, zwłaszcza zasobami niematerialnymi, oryginalnymi, trudnymi do imitacji i naśladowania). Pozwalają one skutecznie kształtować środowisko jego działania [17, s. 97].

Jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej może być tworzenie własnych systemów wywiadu ekonomicznego oraz polityka personalna nastawiona na zdobywanie cennych intelektualnie pracowników, ich doskonalenie i motywowanie [18, s. 91–92]. Zasoby ludzkie, będące przedmiotem analizy niniejszego opracowania, stanowią społeczną rezerwę organizacji, zapas ludzkiej energii oraz wiedzy, umiejętności i nawyków, które można skierować ku realizacji misji i celów organizacji, ale które mogą także samoistnie oddziaływać w najróżniejszy, często niekontrolowany sposób na organizację i jej otoczenie [12, s. 177].

Kompetencje dotyczą zdolności przedsiębiorstwa do rozmieszczania zasobów, zazwyczaj w kombinacji, wykorzystując organizacyjne procesy, aby osiągnąć zamierzony efekt [1, s. 35]. Pojęcie „kompetencje” odnosi się do unikatowej kombinacji specjalizacji biznesowych i zdolności ludzi, które nadają organizacji

określony charakter. Dodatkowo identyfikuje ono w firmie źródła motywacji, wysiłku, specjalizacji zawodowej oraz współpracy. Systematyczna praca nad kompetencjami zapewnia firmie przewagę strategiczną, decydują one bowiem o specyfice przedsiębiorstwa, są trudne do naśladowania przez firmy konkurencyjne oraz stanowią rezultat uczenia się organizacji – jej rozwoju [11, s. 12]. Za kluczowe kompetencje są uznawane te zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, które ze względu na ich poziom i unikatowość przyczyniają się do realizacji produktów i procesów dających przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku [21, s. 78].

Do podstawowych kompetencji pracowników współczesnych organizacji można zaliczyć: zdolność do szukania i przetwarzania informacji; zdolność do pracy zespołowej i umiejętność współdziałania z ludźmi; zdolność do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych organizacjach; umiejętność formułowania problemu i szukania rozwiązań; klasyfikowania problemów według ich znaczenia; reagowanie w nieprzewidzianych sytuacjach; zdolność do organizowania swojej pracy, umiejętność działania we własnym zakresie, stawiania celów i priorytetów, stworzenia planu działania; zdolność do organizowania pracy innych, zarządzania środkami, wytyczania kierunków, negocjowania celów, decydowania i szukania kompromisów rozwiązań, analizowania i kontrolowania uzyskanych wyników [16, s. 210].

Zasoby i kompetencje tworzą zdolność strategiczną przedsiębiorstwa, dając mu możliwości działań trudnych do naśladowania. Mają one być nie tyle dopasowane do otoczenia, ile rozwijane w celu wykorzystania nowych szans [4, s. 16].

W ramach sfery zatrudnienia przedsiębiorstwa można wyróżnić następujące zasoby i kompetencje: poziom wykształcenia pracowników, stosowane systemy motywacji pracowników, stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników, stosowane systemy szkoleń, znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, znajomość języków obcych przez pracowników, innowacyjność i kreatywność pracowników, wydajność pracy, otwartość pracowników na zmiany, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa, orientacja na wyniki, skłonność do rywalizacji, istnienie „ducha współpracy”, szacunek dla klienta i jego potrzeb, wiara w sukces [19, s. 122].

2. Wyniki postępowania badawczego

Empiryczna weryfikacja znaczenia i stanu zasobów w sferze zatrudnienia w porównaniu z konkurencją została opracowana na podstawie wyników wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z prezesami spółdzielni mleczarskich przy użyciu kwestionariusza ankiety, w której określali oni swoją pozycję konkurencyjną wobec krajowych spółdzielni mleczarskich. W czasie prowadzenia badań w województwie świętokrzyskim zarejestrowanych było sześć spółdzielni mleczarskich, z czego trzy wyraziły zgodę na przeprowadzenie badań.

Pierwsza ze spółdzielni zatrudnia 13 osób. Przedmiotem jej działalności jest produkcja mleka spożywczego, masła, serów typu mozzarella i gouda, sera salami i twarogowego, jogurtów naturalnych i truskawkowych, mieszanki tłuszczowej do smarowania, kefirów, maślanki, koncentratu serwatkowego oraz śmietany spożywczej i kremówki. Dostawcami spółdzielni są rolnicy hodowcy, w tym członkowie spółdzielni z województwa świętokrzyskiego. Do klientów spółdzielni należą: konsumenci, hurtownicy, sieci handlowe lokalne i regionalne zarówno z województwa świętokrzyskiego, jak i z pozostałych województw. Spółdzielnię charakteryzuje średnia siła przetargowa wobec dostawców i klientów. Rodzaj stosunków panujących między partnerami łańcucha dostaw, do którego należy spółdzielnia, to świadomość korzyści wspólnego działania, zarówno wobec dostawców, jak i klientów.

Druga ze spółdzielni zatrudnia 15 osób. Przedmiotem jej działalności jest produkcja tłuszczów do smarowania, mleka spożywczego, śmietany spożywczej, jogurtów naturalnych, mleka fermentowanego, serów, maślanki, kefirów i produktów w proszku. Dostawcami spółdzielni są rolnicy hodowcy, w tym

członkowie spółdzielni z województwa świętokrzyskiego. Do klientów spółdzielni należą konsumenci, przedsiębiorstwa użytkownicy, hurtownicy, sieci handlowe lokalne i regionalne zarówno z województwa świętokrzyskiego, jak i z pozostałych województw. Spółdzielnię charakteryzuje średnia siła przetargowa wobec dostawców i klientów. Rodzaj stosunków panujących między partnerami łańcucha dostaw, do którego należy spółdzielnia, to świadomość korzyści wspólnego działania zarówno wobec dostawców, jak i klientów.

Trzecia ze spółdzielni zatrudnia 18 osób. Przedmiotem jej działalności jest produkcja mleka spożywczego, śmietany spożywczej, serów oraz mieszanki tłuszczowej do smarowania. Dostawcami spółdzielni są rolnicy hodowcy, w tym członkowie spółdzielni, oraz skupy mleka z województwa świętokrzyskiego i pozostałych województw. Do klientów należą konsumenci, przedsiębiorstwa użytkownicy, hurtownicy, sieci handlowe lokalne i regionalne zarówno z województwa świętokrzyskiego, jak i z pozostałych województw. Spółdzielnię charakteryzuje średnia siła przetargowa wobec dostawców i klientów. Rodzaj stosunków panujących między partnerami łańcucha dostaw, do którego należy spółdzielnia, to świadomość korzyści wspólnego działania zarówno wobec dostawców, jak i klientów.

Tabela 1. Ocena ważności wykorzystywanych przez spółdzielnie zasobów i kompetencji w sferze zatrudnienia z punktu widzenia konkurencyjności

Zasoby/kompetencje przedsiębiorstwa w sferze zatrudnienia	Stopień ważności																	
	spółdzielnia A					spółdzielnia B					spółdzielnia C							
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Poziom wykształcenia pracowników					×						×						×	
Stosowane systemy motywacji pracowników					×						×							×
Stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników					×							×						×
Stosowane systemy szkoleń					×						×							×
Znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników					×						×							×
Znajomość języków obcych przez pracowników				×							×							×
Innowacyjność i kreatywność pracowników					×							×			×			
Wydajność pracy						×					×					×		
Otwartość pracowników na zmiany					×						×							×
Skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji						×					×							×
Lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa					×						×							×
Zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa					×						×							×
Orientacja na wyniki				×							×							×
Skłonność do rywalizacji					×							×						×
Istnienie „ducha współpracy”					×							×						×
Szacunek dla klienta i jego potrzeb					×							×						×
Wiara w sukces			×									×						×

Skala ocen: 5 – niezwykle ważny z punktu widzenia konkurencyjności, 4 – bardzo ważny, 3 – dość ważny, 2 – mało ważny, 1 – całkowicie nieważny. W przypadku, gdy spółdzielnia nie posiada danych zasobów/kompetencji: 0 – nie dotyczy.

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że z punktu widzenia zatrudnienia poziom wykształcenia pracowników, stosowane systemy szkoleń, otwartość pracowników na zmiany oraz znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników są bardzo ważne dla wszystkich spółdzielni. Stosowane systemy motywacji pracowników, systemy rekrutacji i selekcji pracowników, skłonność do rywalizacji oraz istnienie „ducha współpracy” dwie spółdzielnie uznały za bardzo ważną, a jedna za niezwykle ważną. Wydajność pracy, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa oraz orientacja na wyniki jest niezwykle ważna dla jednej spółdzielni, bardzo ważna dla jednej spółdzielni oraz dość ważna również dla jednej spółdzielni. Zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa oraz wiara w sukces są bardzo ważne dla dwóch spółdzielni, natomiast mało ważne dla jednej spółdzielni. Innowacyjność i kreatywność pracowników jest niezwykle ważna dla jednej spółdzielni, bardzo ważna dla jednej spółdzielni oraz mało ważna również dla jednej spółdzielni. Szacunek dla klienta i jego potrzeb

jest niezwykle ważny dla dwóch spółdzielni oraz bardzo ważny dla jednej spółdzielni. Znajomość języków obcych przez pracowników jest bardzo ważna dla dwóch spółdzielni, natomiast dla jednej dość ważna.

Analizując każdą spółdzielnię z osobna, okazuje się, że z punktu widzenia konkurencyjności:

- Dla spółdzielni A niezwykle ważna jest wydajność pracy oraz skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, bardzo ważny jest natomiast poziom wykształcenia pracowników, stosowane systemy motywacji pracowników, stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników, stosowane systemy szkoleń, innowacyjność i kreatywność pracowników, otwartość pracowników na zmiany, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa, znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, skłonność do rywalizacji, istnienie „ducha współpracy” oraz szacunek dla klienta i jego potrzeb. Dość ważna natomiast dla spółdzielni jest orientacja na wyniki oraz znajomość języków obcych przez pracowników. Za mało ważną uznano zaś wiarę w sukces.
- Dla spółdzielni B niezwykle ważne są stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników, innowacyjność i kreatywność pracowników, skłonność do rywalizacji, istnienie „ducha współpracy” oraz szacunek dla klienta i jego potrzeb. Bardzo ważny jest natomiast poziom wykształcenia pracowników, stosowane systemy motywacji pracowników, stosowane systemy szkoleń, wydajność pracy, otwartość pracowników na zmiany, znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, orientacja na wyniki, wiara w sukces oraz znajomość języków obcych przez pracowników. Za dość ważne uznano skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji oraz lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa. Mało ważne natomiast okazało się zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa.
- Dla spółdzielni C niezwykle ważne są stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, orientacja na wyniki oraz szacunek dla klienta i jego potrzeb. Za bardzo ważny uznano natomiast poziom wykształcenia pracowników, stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników, stosowane systemy szkoleń, otwartość pracowników na zmiany, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa, znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, skłonność do rywalizacji, istnienie „ducha współpracy”, wiarę w sukces oraz znajomość języków obcych przez pracowników. Dość ważna okazała się wydajność pracy, a mało ważna innowacyjność i kreatywność pracowników.

Z punktu widzenia konkurencyjności najwyżej przez spółdzielnie jest oceniany szacunek dla klienta i jego potrzeb. W następnej kolejności pod względem ważności, według spółdzielni, są:

- stosowane systemy motywacji pracowników, stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników, skłonność do rywalizacji oraz istnienie „ducha współpracy”;
- poziom wykształcenia pracowników, stosowane systemy szkoleń, wydajność pracy, otwartość pracowników na zmiany, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników oraz orientacja na wyniki;
- innowacyjność i kreatywność pracowników oraz ich znajomość języków obcych.

Najmniej ważne z punktu widzenia konkurencyjności okazało się zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa oraz wiara w sukces.

W drugiej części ankiety przedstawiciele kadry kierowniczej spółdzielni poproszono o ocenę stanu faktycznego zasobów i kompetencji wykorzystywanych przez spółdzielnie w sferze zatrudnienia w porównaniu z konkurencją. Wyniki wywiadu zostały przedstawione w tabeli 2.

Dokonując analizy tabeli 2, można zauważyć, że podobny stan wykorzystywanych zasobów i kompetencji w sferze zatrudnienia w porównaniu z konkurencją występuje we wszystkich spółdzielniach w przypadku poziomu wykształcenia pracowników, stosowanych systemów motywacji pracowników, stosowanych systemów rekrutacji i selekcji pracowników, stosowanych systemów szkoleń, wydajności pracy, zaufania pracowników do zarządu przedsiębiorstwa, znajomości strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, skłonności do rywalizacji, istnienia „ducha współpracy” oraz szacunku dla klienta i jego potrzeb. Stan innowacyjności i kreatywności pracowników, skłonności pracowników do podnoszenia kwalifikacji oraz lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa uznano za podobny do konkurencji

w dwóch spółdzielniach, a w jednej za lepszy. Stan znajomości języków obcych przez pracowników, orientacji na wyniki, otwartości pracowników na zmiany oraz wiary w sukces uznano za podobny do konkurencji w przypadku dwóch spółdzielni, a za gorszy w jednej spółdzielni.

Tabela 2. Ocena stanu faktycznego zasobów i kompetencji wykorzystywanych przez spółdzielnie w porównaniu z konkurencją

Zasoby/kompetencje przedsiębiorstwa w sferze zatrudnienia	Stan faktyczny								
	spółdzielnia A			spółdzielnia B			spółdzielnia C		
	L	P	G	L	P	G	L	P	G
Poziom wykształcenia pracowników		×			×			×	
Stosowane systemy motywacji pracowników		×			×			×	
Stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników		×			×			×	
Stosowane systemy szkoleń		×			×			×	
Znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników		×			×			×	
Znajomość języków obcych przez pracowników			×		×			×	
Innowacyjność i kreatywność pracowników		×			×		×		
Wydajność pracy		×			×			×	
Otwartość pracowników na zmiany		×			×				×
Skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji		×			×		×		
Lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa		×			×		×		
Zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa		×			×			×	
Orientacja na wyniki			×		×			×	
Skłonność do rywalizacji		×			×			×	
Istnienie „ducha współpracy”		×			×			×	
Szacunek dla klienta i jego potrzeb		×			×			×	
Wiara w sukces			×		×			×	

Stan: L – lepszy, P – podobny, G – gorszy.

Analizując każdą spółdzielnię z osobna, okazuje się, że w porównaniu z konkurencją:

- W spółdzielni A podobny stan występuje w przypadku poziomu wykształcenia pracowników, stosowanych systemów motywacji pracowników, stosowanych systemów rekrutacji i selekcji pracowników, stosowanych systemów szkoleń, wydajności pracy, innowacyjności i kreatywności pracowników, otwartości pracowników na zmiany, skłonności pracowników do podnoszenia kwalifikacji, lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa, zaufania pracowników do zarządu przedsiębiorstwa, znajomości strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, skłonności do rywalizacji, istnienia „ducha współpracy” oraz szacunku dla klienta i jego potrzeb. Gorszy stan zaś występuje w przypadku orientacji na wyniki, wiary w sukces oraz znajomości języków obcych przez pracowników.
- W spółdzielni B podobny stan występuje w przypadku wszystkich wskazanych w ankiecie zasobów i kompetencji.
- W spółdzielni C podobny stan występuje w przypadku poziomu wykształcenia pracowników, stosowanych systemów motywacji pracowników, stosowanych systemów rekrutacji i selekcji pracowników, stosowanych systemów szkoleń, wydajności pracy, zaufania pracowników do zarządu przedsiębiorstwa, znajomości strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, orientacji na wyniki, skłonności do rywalizacji, istnienia „ducha współpracy”, szacunku dla klienta i jego potrzeb wiary w sukces oraz znajomości języków obcych przez pracowników. Gorszy stan występuje w przypadku otwartości pracowników na zmiany, natomiast lepszy w przypadku innowacyjności i kreatywności pracowników, skłonności pracowników do podnoszenia kwalifikacji oraz lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

W sferze zatrudnienia, podobnie jak w innych sferach działalności przedsiębiorstwa, niezwykle ważną rolę odgrywają posiadane zasoby i kompetencje. Z analizy ważności zasobów i kompetencji opartej na wynikach badań przeprowadzonych w spółdzielniach mleczarskich z województwa świętokrzyskiego wynika, że z punktu widzenia konkurencyjności najwyżej przez spółdzielnie jest oceniany szacunek dla klienta i jego potrzeb. Najniżej pod względem ważności natomiast spółdzielnie oceniły zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa oraz wiarę w sukces. Stan 10 z 17 przedstawionych zasobów i kompetencji w sferze zatrudnienia jest podobny u wszystkich analizowanych spółdzielni do stanu posiadanego przez konkurencję. Niemniej jednak w przypadku jednej spółdzielni stan wszystkich wskazanych w ankiecie zasobów i kompetencji został uznany za podobny do konkurencji, natomiast w innej spółdzielni stan 14 z 17 zasobów i kompetencji jest podobny, a 3 gorszy w porównaniu z konkurencją. W kolejnej spółdzielni zaś stan 10 zasobów i kompetencji jest podobny, 3 lepszy, a 4 gorszy w porównaniu do konkurencji.

Bibliografia

1. Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, vol. 14.
2. Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 1.
3. Bouteiller D., Gilbert P. (2005), *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, no. 1.
4. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
5. Conner C.R. (1991), *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, Journal of Management, vol. 1.
6. Cyfert S. (2012), *Mechanizmy zarządzania granicami – propozycja teoretycznego ujęcia i wyniki badań empirycznych*, Współczesne Zarządzanie, nr 3.
7. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
8. <http://www.krs.org.pl> [dostęp: 7.03.2014].
9. Konieczna I. (2013), *Changes of a Business Model as a Way for Co-operatives to Adapt to the New Economic Order*, Peer-Reviewed Conference Proceedings, The International Conference Hradec Economic Days 2013 – Economic Development and Management of Regions, University of Hradec Kralove, Czech Republic.
10. Kosińska E. red. (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa.
11. Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
12. Koźmiński A., Jemieliński D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
13. Krzakiewicz K. (2006), *Kultura organizacyjna w zasobowej teorii zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
14. Lichtarski J. red. (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
15. Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
16. Mięka B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
17. Nogalski B., Rybicki J. (2006), *Budowa przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
18. Romanowska M. (2006), *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
19. Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007), *Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box*, Academy of Management Review, vol. 1.
20. Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.
21. Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.

Maria W. Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska

PODEJŚCIE MENEDŻERÓW DO MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW POKOLENIA Y SEKTORA IT¹

Streszczenie: Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, jak i badań własnych, w artykule starano się odpowiedzieć na następujące pytania: jak menedżerowie postrzegają pracowników pokolenia Y, czy zauważają potrzebę odmiennego podejścia do motywowania tej grupy pracowników oraz jak, zdaniem menedżerów, należałoby oddziaływać na tę grupę pracowników, aby zwiększyć ich motywację. Badania przeprowadzone w dużej firmie sektora IT pozwoliły stwierdzić, że charakterystyka pracowników pokolenia Y w badanej firmie w dużym stopniu przystaje do opisów ich rówieśników w badaniach światowych. Menedżerowie dostrzegają konieczność przygotowania zarówno siebie, jak i samej organizacji na współpracę z młodym pokoleniem, a w zakresie motywowania pokolenia Y istotną rolę odgrywa przywództwo.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, motywowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, menedżerowie, zaangażowanie.

THE APPROACH OF MANAGERS TO MOTIVATE EMPLOYEES OF Y GENERATION IN THE IT SECTOR

Abstract: The aim of this paper is to analyze the approach of managers to motivate Gen Y employees based on a review of the literature and own research. The authors tried to answer the following questions: how managers perceive Gen Y employees, do they note the need for a different approach to motivate this group of employees and what motivators should be used to impact on this group of employees. The study was conducted in the companies of IT sector and revealed that the characteristics of Gen Y employees in the surveyed company is largely congruent with the descriptions of their peers in the world research. Managers recognize the need to prepare both themselves and the organization itself to work with the young generation, and within motivating Gen Y the leadership plays an important role.

Keywords: Generation Y, motivation, human resources management, managers, engagement.

Wprowadzenie

Doskonalenie systemów motywowania oraz budowanie zaangażowania pracowników stanowi jedno z ważniejszych współczesnych wyzwań zarówno pionów HR, jak i menedżerów. Wiele teorii motywowania wskazuje, że podstawą tego procesu jest poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników, a następnie właściwy dobór narzędzi tworzących system motywowania w przedsiębiorstwie. Dużą rolę w tym procesie mają do spełnienia menedżerowie, na których spoczywa, z jednej strony, zadanie rozpoznania potrzeb

¹ Publikacja w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr 2011/03/B/HS4/05695.

pracowników, a z drugiej – umiejętność dotarcia do swoich podwładnych. Zadania te z natury wpisane są w funkcje kierownicze, jak też umiejętności przywódcze ułatwiające pełnienie roli lidera zespołu.

Z perspektywy przedsiębiorstwa organizacyjne narzędzia motywowania są zazwyczaj stosowane w odniesieniu do wyodrębnionych grup pracowniczych, które łączą wspólne potrzeby i oczekiwania, a kryterium, które pozwala wyodrębnić te grupy, jest zajmowane stanowisko. Przykładem są tutaj pracownicy na stanowiskach specjalistów, dla których możliwość rozwoju zawodowego i fascynacja pracą jest elementem wspólnym, a jednocześnie odróżniającym ich od innych grup (np. pracownicy na stanowiskach wykonawczych czy menedżerskich).

W ostatnim czasie zwrócono uwagę na jeszcze jeden czynnik, który stanowi kryterium wyodrębnienia grup pracowniczych. Kryterium tym jest wiek. Okazuje się, że spotykające się w miejscu pracy pokolenia mają inne podejście do kariery, inne oczekiwania wobec pracodawcy i pracy, inaczej patrzą na rozwój i inaczej traktują zmianę pracy [2, s. 235]. Szczególną uwagę skupia obecnie na sobie pokolenie Y. Młodzi ludzie, urodzeni po 1980 r. wchodzi na rynek pracy z zupełnie innym podejściem do pracodawcy, firmy, przełożonych i samej pracy w porównaniu z ich starszymi kolegami². Dostrzeżone w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi konsekwencje różnic pokoleniowych³ powodują, że konieczne są zmiany w systemach motywowania firm, uwzględniające oczekiwania młodych pracowników. Należy także zauważyć, iż budowanie zaangażowania odbywa się w innych warunkach i może wymagać stosowania innych narzędzi.

Celem artykułu jest wskazanie na podstawie literatury przedmiotu, jak i badań własnych, jak menedżerowie postrzegają pracowników pokolenia Y, czy zauważają potrzebę odmiennego podejścia do motywowania tej grupy pracowników oraz jak, zdaniem menedżerów, należałoby oddziaływać na tę grupę pracowników, aby zwiększyć ich motywację. Badania przeprowadzono w firmie sektora IT.

1. Oczekiwania pracowników pokolenia Y

Pokolenie Y wkraczające na rynek pracy, to dzieci poprzedniego pokolenia (*baby boomers*), a jego charakterystyka stanowi następstwo warunków, w jakich przyszło mu dorastać. Z punktu widzenia motywowania wydaje się, że zasadniczego znaczenia nabiera stwierdzenie, że młodych ludzi charakteryzuje silny duch przedsiębiorczy (będący następstwem przesadnego zachęcania przez rodziców) i jednocześnie dociekliwy umysł, co oznacza, że jest to pokolenie, które oczekuje permanentnej stymulacji [5, s. 439–445]. Dla generacji Y istotne są m.in. [1, s. 4):

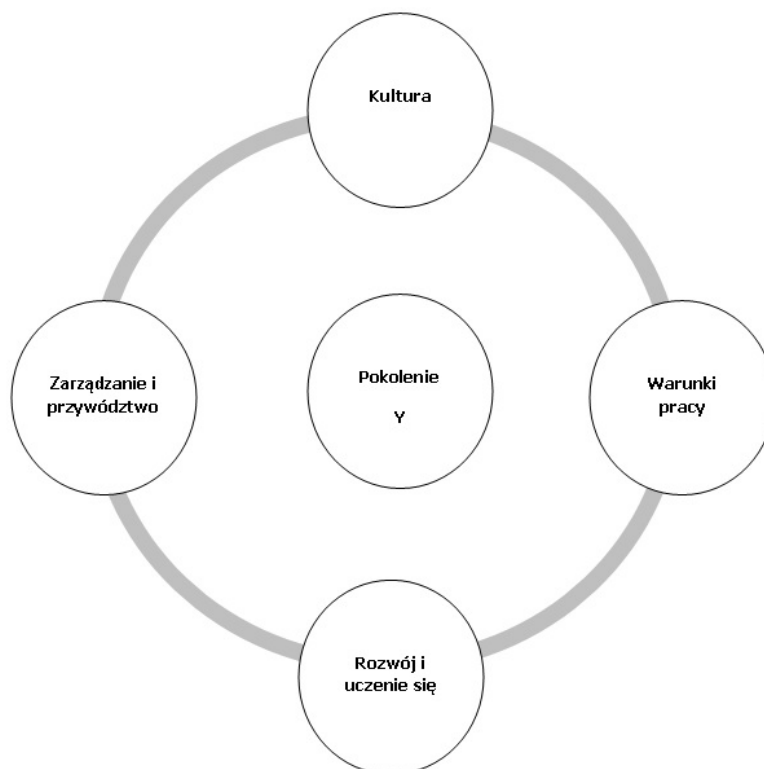
- Dobre przywództwo oraz praca, w której mogą spożytkować własne atuty i rozwijać się, mają znaczenie zasadnicze, podczas gdy dla starszych pokoleń te czynniki były postrzegane jedynie w kategoriach: „dobrze by było, je mieć”.
- Podczas gdy poprzednie pokolenia na skutek braku dobrego zarządzania, możliwości rozwoju, czy też niezbyt interesującej pracy bywają zdemotywowane i nieusatysfakcjonowane, pokolenie Y w takich okolicznościach odchodzi z pracy.
- Miano najlepszych doświadczeń w pracy, w opinii młodych pracowników, zyskuje możliwość wykazania się oraz cieszenia się zaufaniem, podczas gdy za najgorsze uważają słabe zarządzanie, które jest także dla nich najczęstszym powodem odejścia z organizacji.
- Pracownicy pokolenia Y różnią się od swoich starszych kolegów także stylem uczenia się. Pokolenie Y preferuje naukę od swoich kolegów poprzez coaching lub mentoring, oczekując przy tym zabawy i wielosensorycznych wrażeń. Mimo że uwielbiają technologie, to nie lubią e-learningu.

² Charakterystykę pokoleń na rynku pracy przedstawiono, m.in. w: [3].

³ Pokolenie obejmuje te jednostki, które łączą wspólne historyczne i społeczne doświadczenia życiowe prowadzące do wyznawania tych samych wartości, a tym samym postrzegania świata w podobny sposób [4].

- Są bardziej skłonni pozostać na dłużej u swojego drugiego pracodawcy, aniżeli pierwszego. Być może dlatego, że mają już większe doświadczenie i są już bardziej świadomi swoich oczekiwań wobec kariery i pracodawcy.
- Pokolenie Y bardzo ceni sobie elastyczne godziny pracy i możliwość pracy w domu.

Motywowanie pokolenia Y, mimo że opiera się na znanych już motywatorach, wydaje się zadaniem bardziej skomplikowanym, poprzez skłonność młodego pokolenia do rezygnacji z pracy, w sytuacji kiedy nie znajdują satysfakcjonujących warunków i spełnienia cenionych przez nich wartości. W takich okolicznościach wydaje się jak najbardziej uzasadniony postulat kompleksowego podejścia do budowania długoterminowych relacji i motywowania ze względu na cztery zasadnicze aspekty: kulturę, środowisko, przywództwo i zarządzanie oraz uczenie się i rozwój (rysunek 1).



Rysunek 1. Obszary budowania relacji pracodawca – pokolenie Y

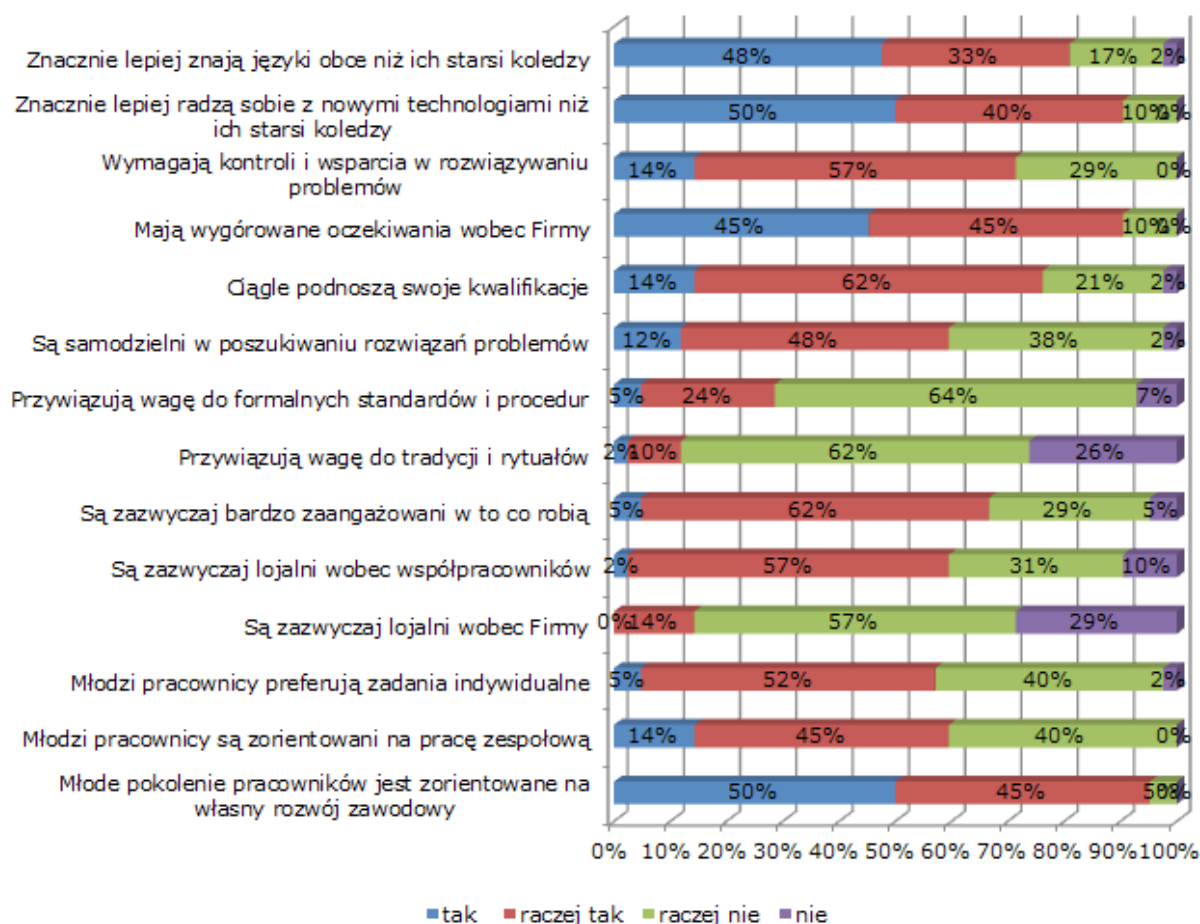
Źródło: [5, s. 441]

Motywowanie pokolenia Y wymaga zatem kompleksowego podejścia, w którym zasadniczą rolę odgrywają menedżerowie liderzy. To oni bezpośrednio muszą rozwiązywać problem różnic pokoleniowych i motywować nie tylko pokolenie Y, ale pozostałych pracowników także. Należy zauważyć, że przedstawione badania były prowadzone w warunkach krajów zachodnich, co oznacza, że charakterystyka pokolenia jako grupy, którą łączą zarówno czas narodzin, jak i znaczące wydarzenia historyczne na poszczególnych etapach rozwoju, niekoniecznie musi przystawać do cech polskiego pokolenia Y wychowanego w zupełnie innych warunkach ekonomicznych, jak i społecznych, a pokolenie ich rodziców, które kształtowało zachowania i cechy swoich dzieci, funkcjonowało w drastycznie odmiennych warunkach życia i pracy. Informacje, w jakim stopniu pokolenie Y jest podobne do swoich rówieśników na świecie, można pozyskać, badając osoby tego pokolenia w Polsce, ale z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi ważne jest także poznanie podejścia i poglądów menedżerów na temat motywowania młodych pracowników.

2. Postrzeganie pracowników pokolenia Y przez menedżerów – doświadczenia badawcze

Prezentowane badania stanowią *case study* jednej z dużych międzynarodowych firm, zlokalizowanej na terenie Dolnego Śląska, w której przeprowadzono badania w okresie od marca do czerwca 2013 r. W badaniu wzięło udział 42 menedżerów, z których mężczyźni stanowili 33%, a kobiety 67%. Znacząca część respondentów (71%) to osoby w wieku poniżej 35 roku życia, 29% to osoby w wieku powyżej 35 lat, ale poniżej 45, z wykształceniem wyższym (93%). Średni staż pracy na stanowisku kierowniczym w badanej grupie to około 4,5 roku.

W charakterystyce pokolenia Y dokonanej przez przełożonych należy uwzględnić kilka istotnych elementów (rysunek 2). Po pierwsze, w opinii menedżerów badanej firmy pracownicy pokolenia Y charakteryzują się przede wszystkim orientacją na własny rozwój zawodowy (95% respondentów potwierdza tę opinię), mają wygórowane oczekiwania wobec firmy (90%) oraz znacznie lepiej radzą sobie z nowymi technologiami w porównaniu z ich starszymi kolegami (90%). Nieznacznie mniejszy odsetek menedżerów potwierdza opinię, że młode pokolenie znacznie lepiej zna języki obce (81%) oraz jest skupione na podnoszeniu swoich kwalifikacji (76%). 71% respondentów uważa także, że pracownicy młodego pokolenia wymagają kontroli i wsparcia w rozwiązywaniu problemów (71%). Zdaniem przełożonych, pracownicy pokolenia Y badanej firmy w niewielkim stopniu są lojalni wobec firmy (14%), nie przywiązują wagi do tradycji i rytuałów (zaledwie 12% respondentów twierdziło, że tak jest) oraz formalnych standardów i procedur (29%).

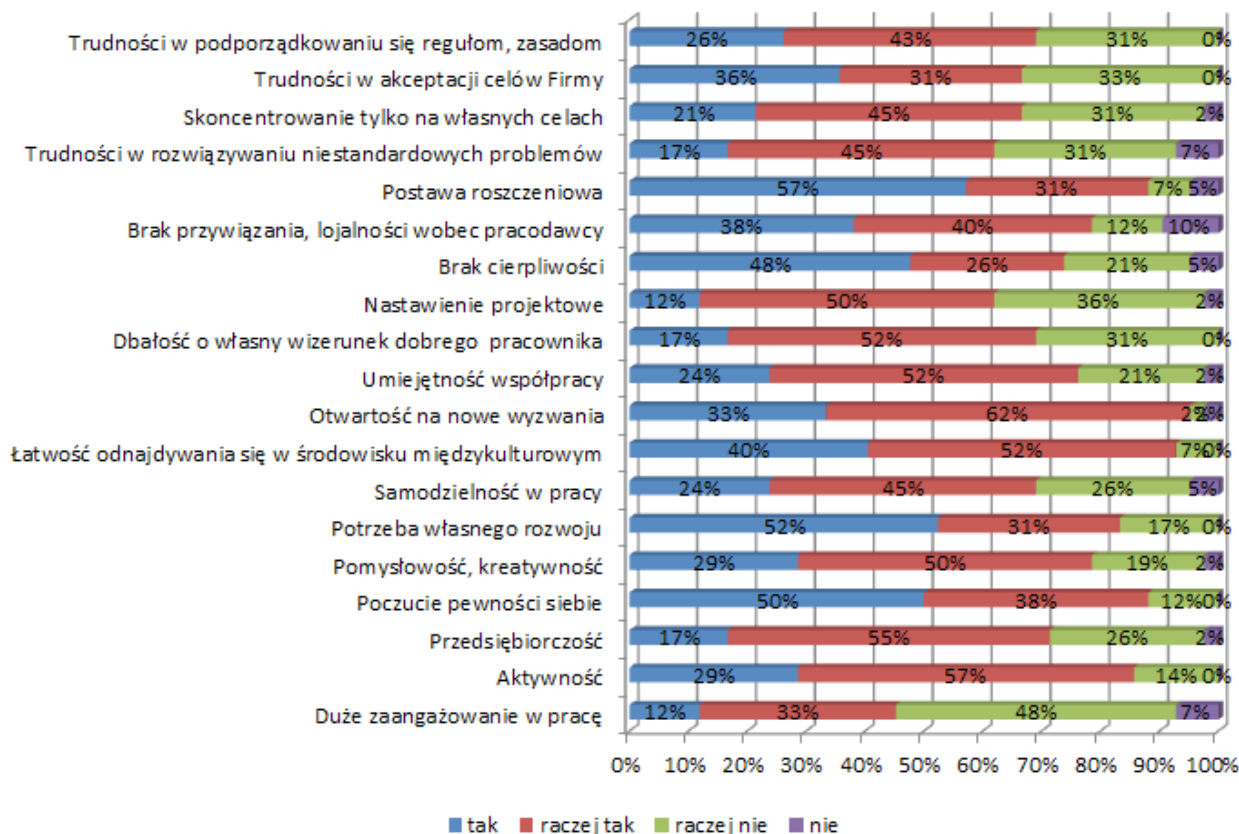


Rysunek 2. Cechy pracowników pokolenia Y w opinii menedżerów

Źródło: Na podstawie badań ankietowych

Należy zwrócić uwagę, że zaledwie 12% menedżerów dostrzeża lojalność młodego pokolenia wobec firmy, ale znacznie więcej, bo 59% dostrzeża lojalność pokolenia Y wobec współpracowników.

W badaniach poproszono menedżerów o wyrażenie opinii dotyczących atutów i słabości, które można przypisać pracownikom pokolenia Y (rysunek 3). Zdaniem ankietowanych menedżerów, do atutów pokolenia Y należy zaliczyć otwartość na nowe wyzwania (95%), łatwość odnajdywania się w środowisku międzykulturowym (92%) czy aktywność (86%). Ankietowani wskazali na duże poczucie pewności siebie pokolenia Y (88%), które trudno określić w kategoriach atutu czy słabości, ponieważ ważniejsze z punktu widzenia pracy menedżera są konsekwencje tej cechy. Badania raczej wskazują, że następstwem wysokiego poczucia pewności siebie jest postawa roszczeniowa (88%). Menedżerowie wskazali także na inne słabości pokolenia Y: brak przywiązania i lojalności wobec pracodawcy (78%) czy też brak cierpliwości (74%).



Rysunek 3. Atuty i słabości pracowników pokolenia Y w opinii menedżerów

Źródło: Na podstawie badań ankietowych

Uwagę zwraca opinia menedżerów na temat zaangażowania pokolenia Y. Otóż w jednym pytaniu średnia ocen dla opinii, że młodzi pracownicy są zazwyczaj bardzo zaangażowani w to, co robią wyniosła 1,6 (przy czym 3 oznacza tak, a 0 oznacza nie), w drugim natomiast pytaniu o atuty i słabości tej grupy pracowników menedżerowie ocenili zaangażowanie pracowników na podobnym poziomie (średnio 1,5). Oznacza to, że zdaniem przełożonych, pracownicy pokolenia Y w badanym przedsiębiorstwie są raczej słabo zaangażowani w swoją pracę.

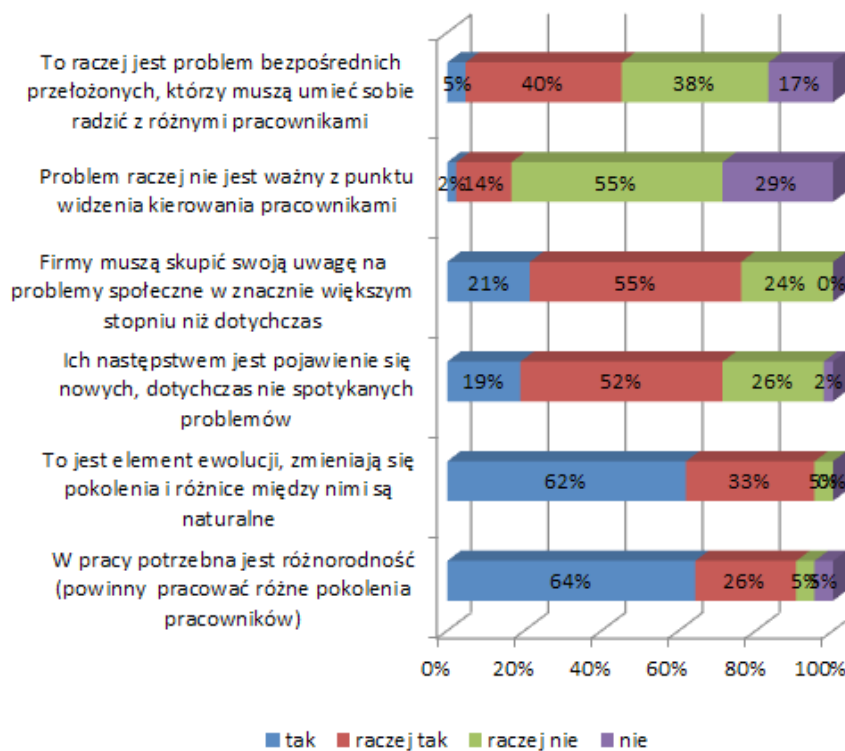
W komentarzach do pytania respondenci wskazali na problemy pokolenia Y w określaniu swoich priorytetów życiowych i częstą ich zmianę, zbytnim skoncentrowaniu na samym sobie, przekonaniu o posiadaniu racji i w związku z tym – z trudnościami we wzajemnym słuchaniu i rozumieniu, ale także problemami z akceptacją komunikatu zwrotnego ze strony przełożonych.

Podsumowując, można stwierdzić, że w badanej firmie przełożeni postrzegają swoich pracowników pokolenia Y jako osoby zorientowane na własny rozwój zawodowy, otwarte na nowe wyzwania, aktywne, pewne siebie, bardzo dobrze radzące sobie z nowymi technologiami i znające języki obce, ale o wygórowanych oczekiwaniach wobec firmy, charakteryzujące się postawą roszczeniową i niezbyt wysokim zaangażowaniem w pracę.

3. Motywowanie pracowników pokolenia Y w opinii menedżerów

Poznanie opinii menedżerów w zakresie motywowania pracowników pokolenia Y, miało na celu stwierdzenie, czy zauważają oni potrzebę odmiennego podejścia do motywowania pracowników pokolenia Y oraz jakimi motywatorami należałoby oddziaływać na tę grupę.

Menedżerowie pytani o własne doświadczenia ze współpracy z młodym pokoleniem dostrzegają różnice między młodym i starszym pokoleniem (95%), jednocześnie oceniają swoją współpracę z pracownikami pokolenia Y bardzo wysoko (bardzo dobrze 19% i dobrze 74%). Opinie menedżerów o różnicach pokoleniowych zaprezentowano na rysunku 4.



Rysunek 4. Opinie menedżerów na temat różnic pokoleniowych

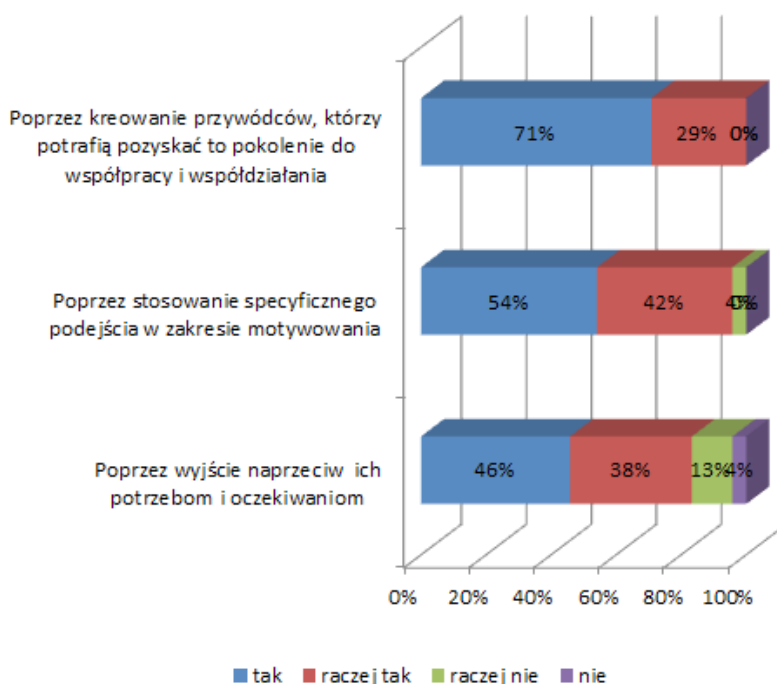
Źródło: Na podstawie badań ankietowych

Ankietowani menedżerowie widzą konieczność podejmowania działań ze strony przedsiębiorstwa, aby przygotować się na zmianę pokoleniową (76% respondentów), ale także odpowiedniego przygotowania menedżerów do zarządzania młodymi pracownikami. Wskazują tutaj na odpowiednie szkolenia, które umożliwią poznanie i zrozumienie specyficznych potrzeb młodych pracowników, ale także ich mocnych i słabych stron, wyczulą na różnorodne wymagania pracowników i przygotowują do efektywnego zarządzania. Zdaniem ankietowanych, menedżerowie nie tylko powinni sami być odpowiednio przygotowani do współpracy z młodym pokoleniem, ale także powinni być gotowi do doskonalenia organizacji, w kierunku oczekiwanym przez młode pokolenie: zwiększanie elastyczności, zwinności i skupienie na wynikach

i przywództwie, a mniej na administracji i strukturach. Zdaniem respondentów, menedżerowie stoją przed niełatwym zadaniem, jakim jest uświadomienie pracownikom pokolenia Y, że praktyka i ciężka praca budują sukces.

Ankietowani menedżerowie pytani o negatywne konsekwencje różnic pokoleniowych sygnalizują pewne problemy, jednak ich odpowiedzi nie wskazują, na to, aby były to bardzo powszechne trudności. Wśród zaproponowanych negatywnych następstw różnic pokoleniowych najczęściej wskazywano rezygnację ludzi młodych z pracy w firmie (średnia ocen 1,8, gdzie 3 oznacza tak, a 0 nie), problemy z komunikacją widoczne w zespołach i wewnątrz firmy (średnia 1,7), konflikty na tle płacowym, problemy z przekazywaniem wiedzy oraz komunikacją dostrzegane w relacjach z klientami (średnia ocena ok. 1,4).

Respondenci na pytanie, czy doświadczenia w zakresie współpracy z pracownikami pokolenia Y wymusiły zrewidowanie poglądów, podejścia do niektórych spraw i ewentualnie skorygowania swojego stylu kierowania odpowiadali nieznacznie częściej twierdząco (57%), natomiast zaprzeczyło 43% ankietowanych. Menedżerowie wskazywali na następujące zmiany: zwracanie większej uwagi na indywidualne osoby niż postrzeganie pracowników przez pryzmat grupy, konieczność dostosowania stylu do indywidualnej osoby – nie ma jednej właściwej recepty, zmiany w stylu komunikowania oraz kanałach komunikacji z młodym pokoleniem. Ankietowani podkreślali także w swoich wypowiedziach konieczność zmiany w podejściu do pracowników młodego pokolenia: mniej zarządzania, więcej przywództwa, czyli odejście od dawania bezpośrednich instrukcji na rzecz oddziaływania na młodych pracowników. Przełożeni dostrzegają także w młodym pokoleniu oczekiwanie jawności i przejrzystości zarządzania oraz płaskiej struktury organizacyjnej. W jaki sposób budować zaangażowanie pokolenia Y – opinie menedżerów, prezentuje rysunek 5.



Rysunek 5. Opinie menedżerów na temat sposobu budowy zaangażowania pracowników pokolenia Y

Źródło: Na podstawie badań ankietowych

Menedżerowie zapytani o największe problemy we współpracy z pracownikami pokolenia Y wskazywali na cechy tego pokolenia, z którym przyszło im współpracować, np. problemy z motywacją, lojalnością, odpowiedzialnością, skupienie na sobie, swoich celach, wysokie wymagania, a przy tym niski poziom zaangażowania. Ankietowani dostrzegają rosnące wymagania w zakresie nagradzania i opór przed podejmowaniem bardziej wymagających zadań bez dodatkowych nagród.

Podsumowanie

W zakresie umiejętności pracownicy pokolenia Y wyróżniają się na tle starszych kolegów znacznie lepszą znajomością nowych technologii oraz znajomością języków obcych, ale jako pokolenie na początku swej drogi zawodowej wymaga kontroli i wsparcia w rozwiązywaniu problemów. Ma to o tyle istotne znaczenie, że badania prowadzono w firmie z branży IT, w której językiem komunikacyjnym jest język angielski. Zatem menedżerowie dostrzegają dobre przygotowanie pracowników, ale z drugiej strony widzą możliwości poprawy. Pracownicy pokolenia Y w opinii swoich przełożonych są bardzo mocno zorientowani na własny rozwój zawodowy oraz są skupieni na podnoszeniu swoich kwalifikacji. Są także lojalni wobec swoich współpracowników, ale nie wobec firmy, w której pracują, nie przywiązują wagi do tradycji, rytuałów oraz formalnych standardów i procedur. Młode pokolenie w badanej firmie charakteryzuje także, zdaniem przełożonych, otwartość na nowe wyzwania, łatwość odnajdywania się w środowisku międzykulturowym czy aktywność, ale również postawa roszczeniowa czy duża niecierpliwość. Wyłaniający się obraz pracowników – specjalistów branży IT w badanej firmie – jest w dużym stopniu zbliżony z charakterystykami rówieśników wyłaniający się z badań i raportów światowych. Na uwagę zasługuje fakt, że menedżerowie słabo ocenili zaangażowanie młodych pracowników. Być może wytłumaczeniem jest fakt, że jest to ich początek kariery zawodowej, pierwsza praca i dopiero robią rozpoznanie, aby móc stwierdzić jednoznacznie, jakie są ich oczekiwania i czy obecny pracodawca jest tym, dla którego chcą pracować. Drugim powodem niskiego zaangażowania pracowników może być orientacja na własną karierę, co niekoniecznie musi iść w parze z pełnym zaangażowaniem w pracę u obecnego pracodawcy, zwłaszcza w sytuacji traktowania pracy w sposób tymczasowy, jako trampolinę do kariery albo okazję do zdobycia doświadczenia i nauki.

Menedżerowie badanej firmy dostrzegają problem młodego pokolenia w miejscu pracy, jednak są przekonani o tym, że jest to naturalna kolej rzeczy, co więcej, różnorodność, ich zdaniem, przynosi korzyści. Dlatego też zarówno menedżerowie, jak i same organizacje powinny odpowiednio się przygotować. W związku z tym, że jednym z ważniejszych czynników oddziaływania motywacyjnego jest przywództwo, kierownicy powinni wykazać się odpowiednimi umiejętnościami, które ułatwią im zarówno zrozumienie, jak i komunikację, ale także motywacyjne oddziaływanie na pracowników pokolenia Y. Ze strony organizacyjnej konieczne jest dbanie o jej elastyczność, mniejszy formalizm i mniejszą liczbę procedur oraz profesjonalizm w zarządzaniu.

Bibliografia

1. *Generation Y: What They Want from Work. A Summary Report of the "Tell it how it is" Research 2008*, Talentsmoothie 2008.
2. Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kapitałem do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
3. Kmiotek K. (2012), *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, nr 285, Zarządzanie i Marketing, z. 19 (2), Rzeszów.
4. Smola K.W., Sutton C. (2002), *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*, Journal of Organizational Behavior, no. 23.
5. Weyland A. (2011), *Engagement and Talent Management of Gen Y*, Industrial and Commercial Training, vol. 43, iss. 7.

Elżbieta Kowalczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WYBRANE PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Artykuł ma charakter teoretyczny i jest poświęcony wybranym psychospołecznym uwarunkowaniom zarządzania przez zaangażowanie. Zaangażowanie jest analizowane przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, w tym tych, którzy reprezentują nauki o zarządzaniu oraz psychologię organizacji. Autorka w swoim opracowaniu stara się łączyć te dwie perspektywy. Artykuł porusza między innymi problem systemu wartości pracowników oraz czynnik różnic międzypokoleniowych wpływających na zaangażowanie. Natomiast do kluczowych psychospołecznych i zarazem negatywnych konsekwencji zaliczono zjawisko wypalenia się zawodowego. W artykule sformułowano wiele pytań, które mogą się stać inspiracją do dalszej dyskusji i badań tego ważnego zagadnienia.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, wartości, różnice międzypokoleniowe, wypalenie zawodowe.

CHOSEN PSYCHOSOCIAL CONDITIONS AND CONSEQUENCES OF EMPLOYEES' ENGAGEMENT

Abstract: The paper has theoretical character and is devoted to chosen psychosocial conditioning of management by engagement. Engagement is analysed by representatives of different scientific fields including those who represents the science of managing and organizational psychology. The Author in her work consolidates above mentioned optics. The article, among others, takes up the psychosocial problem of employees' hierarchy of values and intergenerational differences which influenced on engagement. In turn, the key negative consequences included burn-out syndrome. In the pages of this article she formulates a lot of questions that can serve as an inspiration for further discussion and research.

Keywords: employees' engagement, values, intergenerational differences, burn-out syndrome.

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach samo wykonywanie pracy jest dla wielu pracodawców niewystarczającym wkładem wnoszonym przez pracownika w funkcjonowanie i rozwój organizacji. Oczekują oni wykorzystania w pracy w większym stopniu energii, emocji, czasu i innych zasobów, którymi dysponuje pracownik. W ewolucji poglądów na zarządzanie zasobami ludzkimi, po latach zastanawiania się nad czynnikami budującymi motywację, a później kształtującymi satysfakcję pracowników, przyszedł czas na rozważania nad doskonaleniem metod budowania zaangażowania w pracę oraz organizację. Ta nowa tendencja jest dostrzegalna nie tylko za sprawą zainteresowania wielu naukowców tą problematyką, ale też poprzez oferowane na rynku usługi konsultingowe obejmujące swą ofertą pomiar poziomu i kształtowanie zaangażowania pracowników. Oczywiście, z punktu widzenia pracodawcy zaangażowany pracownik jest bardziej cenny aniżeli ten, który zaangażowany nie jest, ale czy w dzisiejszych czasach, charakteryzujących się ogromnym tempem zmian, krótkotrwałością związków oraz nieuchronnym i założonym z góry czasem rozpadu zespołów wymaganie od ludzi zaangażowania bez baczenia na konsekwencje, jakie niesie ono dla ich zdrowia i dalszego funkcjonowania, jest uprawnione?

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wybrane psychospołeczne, często złożone, uwarunkowania i konsekwencje zarządzania przez zaangażowanie oraz sformułowanie, czasami kontrowersyjnych, pytań, które mogą określić płaszczyznę do dalszej dyskusji na ten ważny temat.

1. Zaangażowanie w ujęciu nauk o zarządzaniu

Zaangażowanie jest obecnie traktowane jako nowoczesna forma zarządzania zasobami ludzkimi, prowadząca do wykreowania pracownika – osobiście zaangażowanego reformatora. Pracownik taki jest aktywnym uczestnikiem procesu decyzyjnego, ma zagwarantowaną swobodę w wykonywaniu pracy, jest gotowy do podjęcia ryzyka, jego powiązania społeczne wykraczają poza granice zespołu roboczego, a jego motywacje pozostania w organizacji wiążą się z dostrzeganymi przez niego szansami na rozwój [17, s. 112]. Zaangażowani pracownicy są skoncentrowani na firmie, przyczyniają się do jej wzrostu, powiększając efekty biznesowe nawet o 30%, równocześnie obniżają fluktuację kadr [13, s. 179].

Jednakże organizacje chcące zarządzać przez zaangażowanie powinny uświadomić sobie ogromną odpowiedzialność, jaka na nich ciąży. Wymagając bowiem od swych pracowników wielkiego wkładu ich osobistych zasobów – energetycznych, emocjonalnych, psychofizycznych, czasowych, powinny oferować im uczciwą rekompensatę i zabezpieczenie na przyszłość. Zaspokojenie potrzeb pracowników nie powinno być zatem efektem dodatkowym prowadzonej działalności biznesowej, a jej kluczowym priorytetem. Ważne jest także wytworzenie partnerskiej relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. M. Juchnowicz [10] podkreśla, że zarządzający mają do dyspozycji system wynagrodzeń składający się z różnorodnych elementów, tych bieżących i tych długoterminowych. Ponadto ważne jest, aby struktury organizacyjne były płaskie, rola statusu zminimalizowana, a oparta na zaufaniu kultura organizacyjna wspomagająca powinna uniwersalizm i pracę zespołową. Ta sama autorka stoi na stanowisku, że zarządzanie przez zaangażowanie nie oznacza nowej socjotechniki, której zadaniem jest wprawne manipulowanie pracownikami. Jest natomiast metodą strategicznego podejścia do ludzi opartą na budowaniu wspólnych celów i wartości z wykorzystaniem odpowiedniego systemu wynagradzania [9, s. 50].

Analizując problematykę zarządzania przez zaangażowanie, warto zwrócić uwagę na to, że w podejściu do zarządzania personelem widoczna jest pewna dwoistość – z jednej strony podkreśla się dobrodziejstwa elastycznych form pracy i zatrudnienia, z drugiej oczekuje się od pracowników większego zaangażowania. Jednakże dane statystyczne dobitnie ukazują, że przeszło 60% pracujących kobiet (zarówno bezdzietnych, jak i tych, które dzieci posiadają) woli mieć więcej wolnego czasu aniżeli wyższe dochody. Ponadto około 40% mężczyzn pracuje zawodowo przeszło 50 godzin tygodniowo, ale równocześnie aż 80% z nich chciałaby pracować krócej. Z kolei 20% pracowników zajmuje się starzejącymi rodzicami, a w niedalekiej przyszłości osób tych może być nawet 50% [4, s. 31]. Dla tych pracowników rozwiązania związane z elastycznymi warunkami zatrudnienia są realną możliwością połączenia pracy zawodowej z obowiązkami i pasjami pozazawodowymi. Czy można jednak od nich oczekiwać ponadprzeciętnego zaangażowania w organizację i świadczonej w jej ramach pracę?

Równocześnie wiele z elastycznych form zatrudnienia cechuje tymczasowość i niepewność, nawet te, które są oparte na prawie pracy (umowy na czas określony), nie dają poczucia bezpieczeństwa. Są na nie zatrudniani bardzo zróżnicowani pracownicy – od osób o bardzo niskich kwalifikacjach, po ekspertów i wolnych strzelców. Niektórzy z nich czynią to z własnego wyboru, gdyż wiązanie się umową „na wyłączność” z jedną firmą uważają za mniej korzystne. Inni są przymuszani do otwierania własnej działalności gospodarczej i pracują w ramach samozatrudnienia. Żeby się przyjrzeć skali tego problemu w Polsce, można przytoczyć dane statystyczne, które to unaoczniają. Mianowicie pracowników udostępnianych innym organizacjom przez firmy pracy tymczasowej w roku 2012 było przeszło 83 000, tych, którzy zawarli kontrakty niemające charakteru umów o pracę, było przeszło 76 000, a osób zatrudnionych na umowę zlecenie lub o dzieło, które nie miały innego zatrudnienia, było w tym okresie przeszło milion [16, s. 78].

Od tych osób trudno oczekiwać zaangażowania w organizację i postawy polegającej na byciu apostołem organizacji, z orbity której, jak zapewne zdają sobie sprawę, niedługo znikną. Często dla organizacji elastyczne formy zatrudnienia są wygodniejsze od alternatywnego wiązania się na dłużej z pracownikami, którzy w wyniku tempa zmian mogą się niebawem okazać niepotrzebni. Jednakże oczekiwanie od tych osób zaangażowania na ogół nie uwzględnia analizy kosztów, które musiałyby one ponieść w porównaniu z ewentualnymi zyskami.

Jak pokazują globalne badania poświęcone temu zagadnieniu, nie tylko pracownicy współpracujący na zasadzie elastycznych form zatrudnienia nie są skłonni angażować się w pracę, ponieważ generalnie osób zaangażowanych jest około 20% (z szacunków wynika, że w Niemczech jest ich 23% i zaledwie 14% w Wielkiej Brytanii). Ponadto z badań nad zaangażowaniem w publicznej służbie zdrowia w Wielkiej Brytanii wynika, że jest ono powiązane z wiekiem (spada wraz z nim, by wzrosnąć u pracowników 60+), pochodzeniem etnicznym (większe u osób pochodzenia afrykańskiego i azjatyckiego), pełnieniem roli menedżerskiej, pełnoetatowym zatrudnieniem i posiadaniem planu rozwoju osobistego [5, s. 219–248]. Czy zatem kierownicy będą mieli do dyspozycji metody, które zmotywują 80% pracowników do bycia zaangażowanymi, czyli innymi słowy do wykonywania swej pracy na poziomie większym niż jest wymagany do utrzymania swego stanowiska? W jaki sposób pracodawca może przekonać osoby „zaledwie” dobrze wykonujące swą pracę, by przekształciły się w apostołów organizacji? Czy możliwe jest osiągnięcie tego na drodze uzgodnień i budowania partnerskich relacji, bez odwołania się do manipulacji? By tak się stało, potrzebna jest gotowość obu stron. I tu pojawia się największy w moim odczuciu problem, bowiem ludzie realizują się w różnych rolach społecznych i poprzez różne aktywności, a oczekiwanie, że poświęcą prawie całą swą energię, czas i posiadane zasoby organizacji, która ich zatrudnia, jest mało realne i moim zdaniem groziłoby to odroczonej i negatywnymi skutkami w wymiarze zdrowotnym i społecznym.

2. Wybrane psychospołeczne uwarunkowania zaangażowania w pracę

Trochę inaczej podchodzą do kwestii zaangażowania psychologowie, którzy skupiają się na aspektach podmiotowych zaangażowania. Do głównych koncepcji tego nurtu zalicza się koncepcję C. Maslach i M.P. Leitnera oraz opracowaną przez W.B. Schaufelego i współpracowników. Pierwszą z nich omówię w kolejnym punkcie, gdyż łączy ona w jeden konstrukt zaangażowanie z wypaleniem się zawodowym. Druga natomiast utożsamia zaangażowanie z pozytywnym, powiązaniem z pracą stanem umysłu, na który składa się wigor, oddanie się pracy i absorpcja. W ujęciu W.B. Schaufelego, M. Salanova, V. Gonzáles-Romá, i A.B. Bakker'a zaangażowanie chroni ludzi przed wypaleniem się zawodowym. Wigor odpowiada za wysoki poziom energii, elastyczne podejście do pracy, chęć włożenia w nią wysiłku i wytrwałość w obliczu trudności. Oddanie się pracy oznacza stan, w którym człowiek jest silnie pochłonięty swoją pracą, jest przekonany o jej znaczeniu, cechuje go entuzjazm, jest inspirujący, dumny i podejmuje wyzwania. Natomiast absorpcja oznacza silną koncentrację na pracy, doznawaniu *zjawiska flow*, charakteryzującego się utratą poczucia czasu i niemożnością oderwania od niej [1, s. 187–200].

Można przypuszczać, że to, czy pracownik autentycznie angażuje się w pracę, zależeć będzie w dużej mierze od takich psychospołecznych uwarunkowań, jak jego hierarchia wartości, od tego, co uzna na danym etapie życia za najważniejsze, czy praca (z jej aspektami samorealizacji, autonomii, decyzyjności) jest dla niego na tyle istotna, że stanie się naczelną wartością życia, której podporządkuje inne sfery swego funkcjonowania. Z badań poświęconych wartościom życiowym Polaków przeprowadzonych przez CBOS wynika, że na pierwszym miejscu (odsetek odpowiedzi bardzo ważne i ważne) respondenci lokowali zdrowie własne i rodziny (97%), a także uczciwość (95%) i szacunek innych (94%). Następnie respondenci wskazywali spokój (91%), pomyślność ojczyzny (84%), posiadanie grona przyjaciół (84%), pracę zawodową (80%), wolność głoszenia poglądów (79%) oraz wykształcenie (78%). W 2010 r. do wartości najważniejszych w życiu respondenci zaliczyli (mogli wskazać do 3): szczęście rodzinne (84%), zachowanie

dobrego zdrowia (74%) oraz uczciwe życie (23%), następnie spokój (20%), a na piątym miejscu ułożyła się praca zawodowa (18%). Dla 10% tych samych respondentów najważniejszą cechą w codziennym życiu (można było wskazać 1) była pracowitość [3].

Jak pokazują przytoczone wyżej badania, praca dla wielu badanych osób jest cenioną wartością, ale zdecydowanie nie stawiają jej na pierwszym miejscu. Ich system wartości obejmuje także wiele innych walorów. Jednakże dla zaangażowanego pracownika praca i pracowitość wysuwają się na pierwszy plan, a to, czym zajmują się zawodowo, plasuje się na centralnym miejscu w strukturze Ja. Takie myślenie jest, zdaniem M. Marody i M. Lewickiego, charakterystyczne dla podejścia korporacyjnego i specjalistów od zarządzania, zmierza ono do uczynienia z pracy rdzenia życia jednostki oraz do traktowania jej jako celu samego w sobie. Drugie podejście traktuje pracę jako konieczność, lecz także jako aktywność pozbawioną większego sensu. To podejście do pracy odzwierciedla się w postawach pracowniczych, niezaangażowanych i minimalistycznych [18, s. 329]. Warto zatem się zastanowić, czy pracownicy są gotowi na zaangażowanie w pracę w ramach organizacji. Wydaje się, że rozpowszechnienie tej koncepcji zarządzania wymagałoby przebudowania ich systemu wartości (zresztą nie tylko Polaków). Pojawia się w związku z tym kilka kluczowych pytań i wątpliwości. Czy oczekiwanie od pracowników, że bez reszty pochłonie ich praca i stanie się centralnym elementem ich tożsamości, jest uprawnione? Czy w wyniku takich działań nie pogorszy się jakość życia pracownika (fizycznego, psychicznego, społecznego)? Czy organizacje w zamian za zaangażowanie pracowników nie stają się dla nich substytutem rodziny, życia społecznego i alternatywą dla realizacji innych pasji? Co dzieje się z pracownikiem odchodzącym z korporacji, jak wygląda jego życie po WIELKIEJ ZMIANIE? Co czuje – pustkę czy ulgę? Takie pytania wymagają rozstrzygnięcia, zanim wprowadzi się w firmie systemy budowania zaangażowania.

Psychospołeczne uwarunkowania zarządzania przez zaangażowanie obejmują także specyfikę różnic międzypokoleniowych charakterystycznych dla współczesnego rynku pracy. Przyglądając się nim, można dostrzec dużą odmienność w podejściu do pracy i umiejscowieniu jej w hierarchii wartości. Pokolenie *Baby boomers* to pracownicy 50+, na ogół najstarsi w zatrudniających ich organizacjach, często są postrzegani jako mniej sprawni w pracy i blokujący miejsca młodszym, bardziej agresywnym osobom. Firmy często nie walczą o nich, co prowadzi do ich przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej, tym samym rezygnuje się z ich potencjalnego zaangażowania. Kolejne pokolenie to generacja X (urodzonych od połowy lat 60. do początku 80. XX w.), której przedstawiciele godzą się na ponadprzeciętne angażowanie w pracę, stawiając często wszystko na jedną kartę – karierę. Są to osoby skrupulatne, pozostające w pracy po godzinach i bez dyskusji wykonujące polecenia swych szefów. Pokolenie to jest najbardziej podatne na idee i filozofię zaangażowania w pracę na rzecz organizacji [15; 7]. Kolejne pokolenie – Y (urodzeni od początku lat 80. do początku lat 90. XX w.) to osoby, które już nie angażują się bezkrytycznie w pracę, chcą dbać o równowagę pomiędzy nią a życiem. Na ich lojalność i zaangażowanie pracodawcy już nie mogą tak liczyć jak w przypadku wcześniejszych generacji, a gdy coś im się nie podoba – bez skrupułów zmieniają organizację. Trudno podporządkowują się procedurom i regułom organizacyjnym, cenią komfort i wygodę, dzięki edukacji i znajomości języków obcych są bardziej mobilni na rynku pracy [11; 8]. Ostatnie pokolenie to generacja C (urodzona po roku 90. i dorastająca w XXI w.), zwana też *digital natives*, nieznająca świata bez Internetu – a żyjąca równolegle w dwóch z nich, tym realnym i wirtualnym. Między nimi a pozostałymi generacjami jest jeszcze większa przepaść – pracę lokują jeszcze dalej od innych w hierarchii wartości. Pracodawca jest o tyle pożądanym, o ile współpraca z nim może zapewnić rozwój ich kompetencji [6; 19].

Biorąc pod uwagę tę krótką charakterystykę i odmienne filozofie życiowe osób obecnych na rynku pracy, trudno jest stworzyć spójny, sprawiedliwy i powszechny system budowania zaangażowania w firmie. Może się co prawda zdarzyć, że kurczący się rynek pracy będzie bardziej otwarty na osoby zaangażowane, które będą miały większą szansę na znalezienie pracy. Ale czy będzie to zaangażowanie autentyczne, czy wymuszona i dobrze odegrana, ale zasobochłonna rola? Czy w życiu jednostek zaangażowanych w pracę na rzecz organizacji będzie miejsce na aktywność pozazawodową i pasje życiowe?

3. Wypalenie się zawodowe jako psychospołeczna konsekwencja zaangażowania

Jednym z czynników powodujących wypalenie się zawodowe jest nadmierne zaangażowanie się w pracę. Często metaforą opisującą ten wyniszczający syndrom jest obraz ukazujący zgaśnięcie płonącej świecy. Według C. Maslach i M. Leitera zaangażowanie i wypalenie budują trzy wymiary. Pierwszy z nich łączy się pomiędzy energią działania a wyczerpaniem. Drugi wymiar opisuje identyfikacja z pracą *versus* cynizm, trzeci natomiast jest dymensją zawartą między skutecznością zawodową a nieskutecznością. O pracowniku wypalonym można powiedzieć, że jest on wyczerpany, ma cyniczny stosunek do ludzi, od których problemów się dystansuje, oraz ma poczucie obniżonej skuteczności własnych działań [2, s. 38–39]. Inaczej wypalenie się zawodowe definiują A. Pines i E. Aronson, którzy uważają, że wypalenie jest „stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuację, które są obciążające pod względem emocjonalnym” [4, s. 35]. Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem, które oprócz jednostki jego doświadczającej dotyka boleśnie także organizacje, dla której ona pracuje, oraz negatywnie rzutuje na jej relacje społeczne i rodzinne.

Proces przechodzenia ze stanu zaangażowania w wypalenie się zawodowe obrazują etapy opisane przez H. Sęk [12, s. 158]:

- entuzjazm – idealistyczne i pełne nadziei podejście do pracy, która zajmuje centralne miejsce w systemie wartości życiowych;
- stagnacja – znaczne obniżenie oczekiwań, co pociąga za sobą mniejsze zaangażowanie w pracę;
- frustracja – poczucie narastającej bezradności, zbyt niskie wynagrodzenie, pogorszenie relacji ze współpracownikami;
- apatia – unikanie pracy, ograniczenie kontaktów z innymi, postawa cyniczna i odczuwane odosobnienie.

Jeżeli w wyniku zaangażowania może dojść do wypalenia zawodowego, to w jaki sposób organizacja chcąc zarządzać przez zaangażowanie powinna rozpoznawać symptomy tego procesu i interweniować? W ujęciu A. Pinesa czynnikami skutecznie broniącymi jednostkę przed wypaleniem są: odczuwany „sukces zawodowy” oraz posiadane kompetencje społeczne i skuteczność. To dzięki nim człowiek ma wrażenie, że jego działania mają głębszy sens w wymiarze egzystencjalnym. W egzystencjalnej koncepcji wypalenia bardzo duże znaczenie ma motywacja, to ona determinuje, czy można mówić o wypaleniu, czy jedynie o frustracji, zniechęceniu czy stresie. Osoby podchodzące do pracy z zapałem mają ogromne plany i nadzieje z nią związane. To, czy się one urzeczywistnią, zależy od środowiska pracy wspierającego, zapewniającego odpowiedni poziom autonomii i wsparcia społecznego oraz dostarczającego konstruktywnej informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy. Gdy jednak stawia ono wysokie i sprzeczne wymagania, nadmiernie obciąża obowiązkami jest zbiurokratyzowane, wówczas przyczynia się do poczucia braku skuteczności i porażki, i w konsekwencji do wypalenia się zawodowego [14, s. 32–57]. Zatem wiadomo już, jakie organizacje i tworzone przez nie środowiska pracy będą skuteczną szczepionką przeciwko wypaleniu się zawodowemu. Kroki podjęte przez organizacje powinny wyprzedzać syndrom, a nie podążać za nim, i pojawiający się problem leczyć objawowo. Pracownicy powinni natomiast odpowiedzieć sobie na pytanie, w co warto się angażować – w pracę i zawód, czy w organizację? Osoby angażujące się w wykonywany zawód (co jest charakterystyczne dla młodszych pokoleń) mają większą szansę na uniknięcie wypalenia aniżeli te, które zaangażowanie łączą z pracą w określonej organizacji, gdyż w razie niesprzyjającego środowiska pracy mogą ją bez poczucia winy zmienić, będąc w zgodzie z własnymi wartościami. Uchronić to ich może przed tym zagrażającym i wyniszczającym syndromem.

Podsumowanie

Zjawisko zaangażowania jest wieloaspektowe i stymuluje do zadawania wielu pytań, na które warto szukać odpowiedzi. Z jednej strony oczekuje się od ludzi, że praca stanie się ich rdzenną wartością życiową i pod-

porządkują jej całe swoje życie, a organizacje, takie jak Google, nie tylko organizują swoim pracownikom życie zawodowe, ale też pozazawodowe, zawłaszczając prawie wszystkie ich aktywności. Pytanie, które się pojawia, dotyczy konsekwencji społecznych takich działań – co zrobią firmy z wypalonymi pracownikami, których zasoby zmaleją do tego stopnia, że ich praca przestanie być przez nie pożądana?

Druga wątpliwość jest związana z esencją zarządzania przez zaangażowanie, a mianowicie rozstrzygnięciem dylematu, czy pracodawcę interesuje bardziej zaangażowanie w zawód i pracę, czy być może w organizację. Rozróżnienie tych dwóch form wydaje się kluczowe dla skutecznego wdrożenia koncepcji w praktykę. W pierwszym z podejść gros zysków czerpią pracownik i jego klienci, dopiero później organizacja. W podejściu drugim zyski mają czerpać głównie organizacja i jej klienci, a pracownik, pomimo zapewnień o jego podmiotowości, jest traktowany bardziej instrumentalnie. Zmiany pokoleniowe na rynku pracy pokazują, że pierwsze podejście jest bardziej bliskie ludziom młodym, którzy rozpoczęli bądź niebawem rozpoczną pracę.

Kończąc, chcę podkreślić, że bez zaangażowania rozwój społeczny i gospodarczy nie byłby możliwy, ale traktowanie tego stanu jako powszechnej postawy względem organizacji i pracy wydaje się mało realne. Człowiek może i powinien się angażować, ale ograniczenie jego kluczowej działalności do sfery zawodowej jest przejawem zawłaszczania życia przez organizację.

Bibliografia

1. Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P., Taris T.W. (2008), *Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology*, Work & Stress, vol. 22, no. 3.
2. Chirkowska-Smolak T. (2013), *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
3. *Co jest ważne, co można, a czego niw wolno – normy i wartości w życiu Polaków* (2010), Komunikat z badań, CBOS, Warszawa, www.cbos.pl.
4. *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, (2013), Deloitte.
5. Fawkes J. (2012), *Zaangażowanie pracowników – przegląd literatury*, w: CEO. Dyrektor do spraw zaangażowania, red. J. Smythe, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. Friedrich R., Le Merle M., Peterson M., Koster A. (2013), *The Rice of Generation C. Implication for the World of 2020*, Booz & Co, 28 January.
7. Izdebska K. (2013), *Pokolenie X vs. Y – zgrzyt?*, www.pracuj.pl [dostęp: 25.01.2013].
8. Jabłońska G. (2009), *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców*, www.rynekpracy.pl [dostęp: 31.08.2009].
9. Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
10. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*. PWE, Warszawa.
11. Kołakowski P. (2013), *Rekrut(ant) specjalnej troski*, www.pracuj.pl [dostęp: 26.01.2013].
12. Kozak S. (2009), *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa.
13. Lewicka D. (2013), *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, w: *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
14. Pines A.M. (2004), *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. *Pokolenie X – czy należysz do tej generacji?* (2013), www.starthr.blogspot.com [dostęp: 25.01.2013].
16. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2012r*, GUS, stat.gov.pl [dostęp: 27.12.2013].
17. Smythe J. (2012) *CEO, Dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa.
18. *Wartości i zmiany. Przemiany postaw Polaków w jednoczącej się Europie* (2012), red. A. Jasińska-Kania, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
19. *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy* (2013), Pracujflexi.pl [dostęp: 28.01.2013].

Beata Krawczyk-Bryłka

Politechnika Gdańska

OCENA KLIMATU PRACY W ZESPOLE WIELOKULTUROWYM

Streszczenie: Artykuł dotyczy tematyki zespołów wielokulturowych, które ze względu na specyfikę globalnego rynku odgrywają coraz ważniejszą rolę we współczesnych organizacjach. Skoncentrowano się na kształtowaniu klimatu pracy zespołowej, który pozwala wykorzystać potencjał zespołu zróżnicowanego kulturowo, podkreślając potencjalne utrudnienia i ich źródła. Zaprezentowano wyniki badań kwestionariuszowych, których celem było sprawdzenie, na ile poszczególne wymiary klimatu są istotne dla grup składających się z przedstawicieli różnych kultur. Wykazano, że w wypadku zespołów różnorodnych kulturowo kluczowe są wymiary związane z otwartością, zaangażowaniem i zaufaniem, mimo że w zróżnicowanych grupach są one trudniejsze do osiągnięcia.

Słowa kluczowe: praca w zespole, efektywność zespołu, zarządzanie różnorodnością, różnorodność kulturowa.

THE TEAM CLIMATE EVALUATION IN INTERCULTURAL TEAMS

Abstract: The article concerns the subject of team cultural diversity which is the crucial issue for the organisations operating on the global market. The author focused on team climate which is the important condition of creativity and effectiveness of intercultural teams. The research results are presented related to the main team climate factors that influence the intercultural team work. The interpersonal factors like openness to others, trust and kindness proved to be the most important ones even though they are more difficult to reach in cultural diversified teams.

Keywords: team work, team performance, diversity management, intercultural diversity.

Wprowadzenie

Realizacja zadań we współczesnych organizacjach najczęściej odbywa się w ramach zespołów, których efektywność jest zależna między innymi od klimatu, jaki towarzyszy wykonywaniu pracy. Klimat pracy zespołowej jest konstruktorem wielowymiarowym, który determinuje również innowacyjność grupy i wpływa na konkurencyjność jej wyników na globalnym rynku. Jednym z dodatkowych atutów zespołu, który może znacząco wspierać jego atrakcyjność jest wielokulturowość. Wobec działalności międzynarodowych korporacji, światowych migracji pracowników oraz konieczności dotarcia do różnorodnego kulturowo odbiorcy usług i produktów, zróżnicowanie kulturowe coraz częściej charakteryzuje zespoły zadaniowe, jednocześnie stanowiąc wyzwanie dla liderów, którzy nimi zarządzają. Różnorodność kulturowa, która ma charakter pierwotny, generuje co prawda wiele pozytywnych konsekwencji, np. wzmacnia kreatywność i podnosi efektywność, ale jest także źródłem utrudnień, które mogą doprowadzić do zrujnowania optymalnego klimatu pracy zespołowej.

Przeprowadzone badania, oparte na rozważaniach dotyczących zarządzania klimatem sprzyjającym różnorodności i wpływu różnorodności na klimat pracy zespołowej, miały odpowiedzieć na pytanie, czy w percepcji młodych uczestników rynku pracy – studentów – czynniki odpowiedzialne za klimat

pracy zespołu jednorodnego i różnorodnego kulturowo pokrywają się. Sprawdzone również, czy wielokulturowy skład zespołu utrudnia (w ocenie respondentów) spełnienie warunków pozytywnego klimatu współpracy oraz jaki wpływ ma to na ich postawy wobec pracy w złożonych kulturowo grupach zadaniowych.

1. Charakterystyka klimatu pracy zespołowej

Pojęcie klimatu pracy zwykle odnosi się do organizacji i definiuje jako „zbiór przekonań, które odzwierciedlają sposób, w jaki pracownicy oceniają środowisko pracy i atrybuty organizacji” [15, s.367]. Podkreśla się znaczenie tej wspólnej dla pracowników percepcji, funkcjonujących w ich otoczeniu procesów, zasad działania i obowiązujących procedur [2, s. 236] dla innowacyjności organizacji i tworzenia jej homogenicznej kultury [11, s. 58; 8, s. 44]. Jednocześnie badacze wskazują na różnice pomiędzy klimatem (opis faktów) a satysfakcją pracowników (afektywna ocena) [12, s. 3–4] oraz kulturą organizacji (uogólniona interpretacja elementów funkcjonowania zespołu, wyrażona przez wartości, znaki i symbole) [13, s. 668–670]. Próby oceny klimatu organizacyjnego udowodniły zasadność zainteresowania nim na poziomie zespołów zadaniowych [2, s. 236], w których zgodność percepcji struktury, procesów i wartości odgrywa istotną rolę dla oceny środowiska i atmosfery współpracy w grupie [9, s. 3].

Charakterystyka klimatu pracy zespołowej opiera się na ocenie jego poszczególnych wymiarów, których zakres (według wybranych autorów) przedstawia się następująco:

- I. 1) spójność – poczucie wspólnoty, przywiązanie członków zespołu stymulujące wzajemne wspieranie się i pomoc; 2) zaufanie – przekonanie o kompetencjach, integracji i życzliwości osób w grupie, otwartej komunikacji i dzieleniu się wiedzą; 3) innowacyjność – pozbawiony barier przepływ informacji, zgoda na podejmowanie uzasadnionego ryzyka oraz nastawienie na uczenie się [16, s. 300–303].
- II. 1) wizja – koncentracja na klarownym, ważnym i realistycznym celu; 2) bezpieczeństwo współuczestnictwa (*participative safety*) – poczucie bezpieczeństwa w środowisku pracy oraz możliwość wpływu na podejmowane decyzje, dzielenie się informacjami i częstość spotkań; 3) orientacja na zadanie (*task orientation*) – nastawienie na osiąganie doskonałych rezultatów (*climate for excellence*) i akceptacja niezgodności, czyli konfliktów i kontrowersji (*constructive controversy*) jako źródła konstruktywnych rozwiązań; 4) wsparcie innowacji (*support for innovation*) – dostępność czasu, zasobów i praktyczna pomoc we wdrażaniu nowatorskich rozwiązań [2, s. 245–248].
- III. 1) struktura – percepcja struktury, jasność podziału ról i zakresów odpowiedzialności w organizacji; 2) standardy – percepcja celów postawionych przed zespołem i poczucie dumy z przynależności do niej; 3) odpowiedzialność – poczucie autonomii, zakres samodzielności członków zespołu; 4) nagradzanie (*reward/recognition*) – przejrzystość zasad wynagradzania; 5) wsparcie – zaufanie i wzajemne wsparcie; 6) zaangażowanie – poczucie dumy z przynależności do zespołu i rozumienie celów [4, s. 13–16].
- IV. 1) konformizm – stopień zależności od obowiązujących w organizacji procedur i zasad; 2) odpowiedzialność – poczucie samodzielnego wpływu na podejmowane zadania; 3) wymagania – nastawienie na jakość i stawianie ambitnych wymagań; 4) nagrody – proporcja pomiędzy motywacją pozytywną i negatywną; 5) zorganizowanie – precyzyjnie wyznaczone cele; 6) poczucie ciepła i poparcia oparte na wzajemnym zaufaniu, 7) kierowanie – akceptacja kierownictwa na podstawie jego kompetencji i przygotowania [8, s.116–117].
- V. 1) wsparcie – oparte na zaufaniu poczucie bezpieczeństwa; 2) otwartość na innowacje – na kreatywne rozwiązania, na podejmowanie ryzyka; 3) współodpowiedzialność – zaangażowanie oparte o *empowerment*; 4) wizja – wspólne, realistyczne i jasno określone cele; 5) motywowanie – przejrzyste, adekwatne i atrakcyjne nagradzanie [9, s. 17].

Realizacja wymienionych w poszczególnych koncepcjach wymagań, zapewnia klimat pracy zespołowej, który sprzyja efektywnej pracy i satysfakcji pracowników. Czy jest to jednak możliwe w zespołach zróżni-

cowanych kulturowo, w których kultura narodowa może determinować różne rozumienie poszczególnych wymiarów klimatu pracy zespołowej i utrudniać wzajemne relacje członków grupy.

2. Klimat jako wyzwanie zespołów wielokulturowych

Khan [6, s. 291] zwraca uwagę, że różnorodność kulturowa jest czynnikiem dzielącym najsilniej członków grupy i znacząco wpływającym na dynamikę pracy zespołu. Autor wyróżnia kilka obszarów, w których różnorodność kulturowa jest wyzwaniem dla efektywnej pracy zespołu:

- poziom bezpośredniości w relacjach interpersonalnych,
- sposoby rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji,
- stosunek do czasu i tempa pracy,
- normy i sposoby zachowań w pracy,
- znaczenie statusu i hierarchii,
- różnice językowe.

Listę tę uzupełnić można o trudności wynikające ze stereotypów i uprzedzeń oraz konfliktów [10, s. 178], które często wskazuje się jako słabe strony zespołów różnorodnych kulturowo. Zadaniem zarządzania różnorodnością kulturową jest zadbanie, by czynniki te nie powodowały frustracji pracowników a przez to nie obniżały ich satysfakcji i efektywności pracy.

Wniosek postawiony przez Agrawala [1, s. 395–396] na podstawie wywiadów z menedżerami pracującymi w środowisku o wysokiej różnorodności, wskazuje, że aby skorzystać z licznych zalet zróżnicowanych zespołów, zadaniem liderów jest tworzenie klimatu, który sprzyja zaangażowaniu pracowników w realizację polityki przedsiębiorstwa. Jest to możliwe w oparciu o indywidualny stosunek do każdego z pracowników, podkreślanie jego mocnych stron i pracę nad niedoskonałościami – z szacunkiem do różnic wynikających z płci, rasy czy kultury oraz stworzenie wspólnych wartości i celów integrujących zróżnicowanych członków grupy. Wielu autorów podkreśla znaczenie kształtowania świadomości i kompetencji kulturowych pracowników, które zapewniają zrozumienie różnic, ich znaczenia dla pracy grupy i pozwalają wykorzystać potencjał zespołów międzykulturowych [7, s. 117–120; 14, s. 297; 5, s. 262]. Wskazuje się też, że realizacja synergii kulturowej w zespole jest utrudniona, gdy reprezentuje on kulturę organizacyjną typu *top-down*, gdzie plany i wartości istotne dla kadry zarządzającej nie są podzielane przez pracowników.

Seymen proponuje model rozwoju kompetencji kulturowych organizacji oparty na *empowermencie* [14, s. 258], czyli procesie przekazywania prawa do kontrolowania i podejmowania decyzji w ręce pracowników, w atmosferze otwartości [17, s. 333]. Jauhari i Singh, którzy zestaw wad zespołów wielokulturowych uzupełniają o podziały wewnętrzne, niską spójność, dużą rotację pracowników i wysokie koszty szkoleń koniecznych do ich przezwyciężenia, promują jednocześnie proaktywny model zarządzania zróżnicowanymi zespołami. Zakłada on tworzenie klimatu różnorodności, który opierając się o równość i działanie *fair*, podnosi atrakcyjność miejsca pracy w oczach pracowników, wzmacnia ich satysfakcję i lojalność wobec pracodawcy.

Czynnikiem modelującym wpływ klimatu sprzyjającego różnorodności na lojalność poszczególnych osób okazał się poziom wsparcia organizacyjnego, rozumianego jako troska ze strony organizacji o dobrostan psychiczny zatrudnionych.

3. Wyniki badań własnych

Przedstawione rozważania wskazują, że w odniesieniu do zespołów zróżnicowanych kulturowo wyzwaniem w zakresie budowania pozytywnego klimatu pracy zespołowej mogą okazać się:

- spójność,
- zaufanie,
- poczucie bezpieczeństwa,

- twórcze wykorzystywanie konfliktów,
- zaangażowanie,
- zgodność w rozumieniu celów.

Tak postawioną tezę zweryfikowano w oparciu o badanie przeprowadzone na grupie 120 studentów ostatniego roku studiów magisterskich na Politechnice Gdańskiej. Ważne jest, że wśród osób badanych ponad 76% respondentów ma doświadczenie w realizacji projektów grupowych, zaś ponad 50% brało udział w pracy w grupach międzynarodowych. Realizacja badań w grupie osób wchodzących dopiero na rynek pracy pozwala na ocenę ich przekonań, które będą podstawą kształtowania postaw wobec pracy w zespołach wielokulturowych.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz autorski, w którym poproszono respondentów o określenie znaczenia poszczególnych wymiarów klimatu pracy zespołowej na sześciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało – zdecydowanie nieważne, 6 – kluczowe. Pomiaru dokonano dwukrotnie: w odniesieniu do zespołów jednokulturowych i do zespołów zróżnicowanych kulturowo. Badani oceniali też, w zespołach którego typu łatwiej jest realizować poszczególne wymiary klimatu. Dodatkowo zbadano ich postawy wobec pracy w zespołach wielokulturowych.

Tabela 1 przedstawia ranking czynników istotnych w opinii badanych dla kształtowania klimatu pracy zespołowej w zespołach jedno- i wielokulturowych. Mimo że różnice średnich uzyskane dla poszczególnych wymiarów klimatu nie były istotne statystycznie ($p = 0,05$), to ich kolejność wskazuje na pewne tendencje w postrzeganiu odmienności wybranych dwóch typów zespołów.

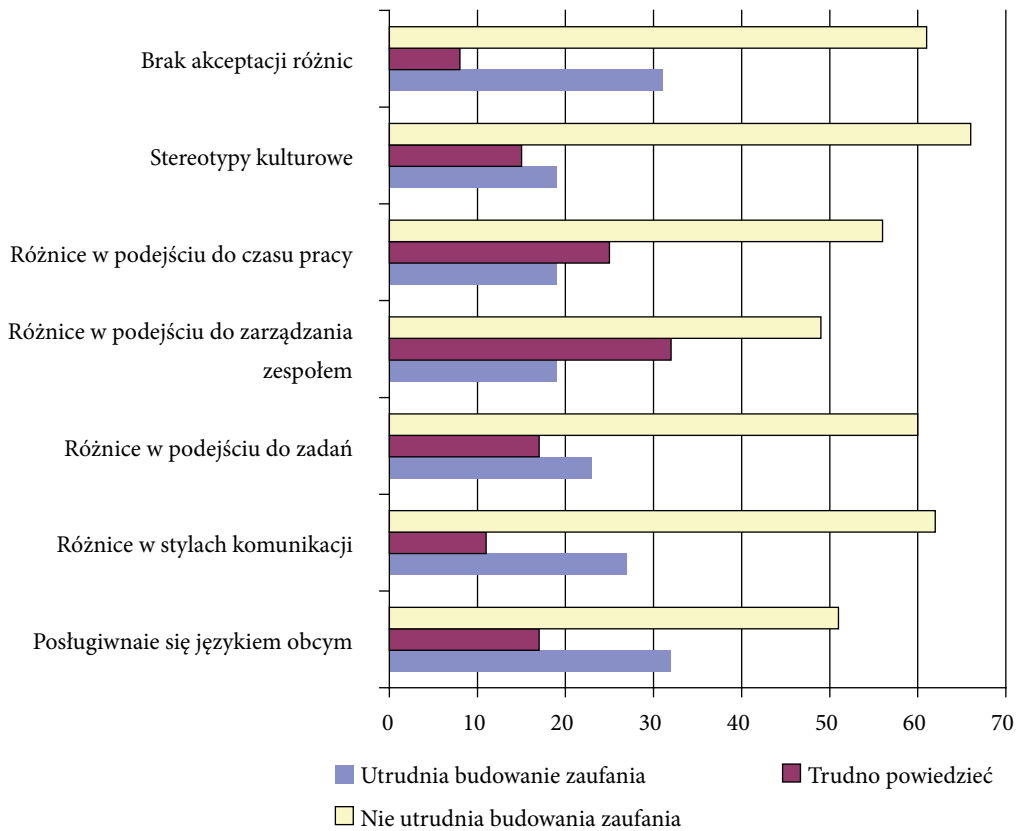
Tabela 1. Ranking czynników istotnych dla kształtowania klimatu pracy zespołowej

Pozycja w rankingu	Wymiar klimatu	
	Zespoły jednokulturowe	Zespoły wielokulturowe
1	Zaangażowanie wszystkich członków zespołu	Otwartość komunikacji
2	Jasno wyznaczone cele	Zaangażowanie wszystkich członków zespołu
3	Wzajemne zaufanie	Wzajemne zaufanie
4	Otwartość komunikacji	Dzielenie się wiedzą
5	Realistyczne cele	Wzajemne wsparcie
6	Wzajemne wsparcie, spójność zespołu	Jasno wyznaczone cele
7	Dzielenie się wiedzą	Życzliwość
8	Współodpowiedzialność	Rozwijanie umiejętności, realistyczne cele
9	Uczenie się na błędach	Spójność zespołu

Dla klimatu pracy zespołu wielokulturowego najbardziej istotne są otwarta komunikacja i zaangażowanie wszystkich członków grupy. W zespołach jednokulturowych kluczowe jest zaangażowanie i jasno wyznaczone cele (dla zespołów wielokulturowych na pozycji szóstej). Na trzeciej pozycji w obu wypadkach znalazło się wzajemne zaufanie. Spójność zespołu jest w pierwszym wypadku wymieniana na miejscu szóstym, a w drugim – dopiero na dziewiątym. Życzliwość pojawiła się wśród pierwszych dziesięciu czynników tylko w odniesieniu do grup zróżnicowanych kulturowo (w tym wypadku różnica średnich jest istotna statystycznie dla $p = 0,05$), zaś współodpowiedzialność dotyczy tylko grup monokulturowych.

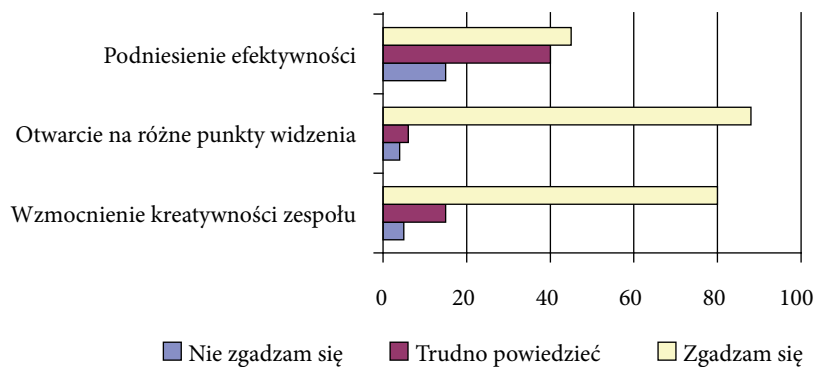
Badani ocenili też, że w przypadku grup różnorodnych kulturowo znacznie trudniej osiągnąć takie cechy pracy zespołowej, jak: wzajemne zaufanie, spójność zespołu i poczucie bezpieczeństwa członków grupy. Czynniki, które utrudniają budowanie zaufania prezentuje wykres 1.

Największa liczba badanych studentów podkreśliła negatywny wpływ używania języka obcego i trudności w akceptacji różnorodności na zaufanie w zespole wielokulturowym (ponad 30%). Są to jednak wyniki niewysokie w porównaniu do liczebności grup, które określały wszystkie wymienione determinanty jako mało istotne.



Rysunek 1. Przyczyny obniżające zaufanie w zespołach wielokulturowych (proc. badanych)

W zespołach wielokulturowych jako nieco łatwiejsze do realizacji wskazane zostały dwa wymiary klimatu pracy zespołowej: otwartość na innowacje i rozwijanie umiejętności. Studenci byli też zgodni, że praca w zespołach wielokulturowych wzmacnia kreatywność grupy oraz otwiera na różne punkty widzenia (rysunek 2). Nie wszyscy jednak byli przekonani, że udział osób z różnych kultur podnosi efektywność pracy.



Rysunek 2. Efekty pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo

Czy wobec tego studenci są zainteresowani podjęciem pracy w zespołach międzynarodowych? Ponad 78% badanych udzieliła odpowiedzi twierdzącej, tylko 9% nie wyraziła takiej woli, a 12% nie miała wyrobionego zdania.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie potwierdziło istotność wymienianych w literaturze czynników dla kształtowania pozytywnego klimatu pracy zespołowej w percepcji przebadanych studentów. Udowodniło też, że ich znaczenie w niewielkim stopniu zależy od złożoności kulturowej grupy, chociaż w zespołach zróżnicowanych kulturowo nieco bardziej istotne są w opinii badanych wymiary interpersonalne klimatu, które w zespołach jednokulturowych ustępują czynnikom dotyczącym jasności celów. Spójność, mimo że znalazła się w grupie najważniejszych dziesięciu wymiarów klimatu w obu przypadkach, to wydaje się mieć mniejsze znaczenie, gdy grupa składa się z osób pochodzących z różnych kultur. Z drugiej strony zaufanie jest tam cenione bardzo wysoko, co sugeruje konieczność sprawnego zarządzania zespołem wielokulturowym tak, by mimo różnic budować pozytywne nastawienie wobec siebie współpracujących osób. Optymistyczne są oceny studentów dotyczące korzyści, jakie może przynieść praca w wielokulturowym zespole – związane z kreatywnością i korzystaniem z różnych punktów widzenia. Z drugiej strony, badani nie mieli przekonania, czy tak dobrana grupa gwarantuje osiągnięcie założonych celów.

Ponad połowa badanej grupy miała wcześniejsze doświadczenie w pracy w zespołach wielokulturowych, ale zwykle wynikało ono z realizacji programu studiów poza Polską w ramach programu Erasmus lub udziału w anglojęzycznych kierunkach studiów na Politechnice Gdańskiej. Istotne jest sprawdzenie, czy w miarę zdobywania doświadczenia zawodowego w pracy w zespołach międzynarodowych, przekonania dotyczące klimatu pracy ulegają zmianie. Ważne jest też, czy prowadzone na uczelniach działania służące rozwijaniu wrażliwości kulturowej modyfikują oczekiwania i ocenę pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo, przygotowując tym samym absolwentów do pracy w międzynarodowym środowisku biznesowym.

Zagadnienia te wyznaczają kierunek dalszych badań dotyczących percepcji i ewaluacji klimatu pracy w wielokulturowych zespołach i korzystania z ich innowacyjnego potencjału.

Bibliografia

1. Agrawal V. (2012), *Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance*, Team Performance Management, vol. 18 7/8.
2. Andersen N.R., West M. (1998), *Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory*, Journal of Organizational Behavior, vol. 19
3. Higgs M., (1996), *Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams*, Team Performance Management: An International Journal, vol. 2, no. 1.
4. Holloway J.B. (2012), *Leadership behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization*, Emerging Leadership Journeys, vol. 5, no. 1
5. Jauhari H., Singh S. (2013), *Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty*, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, vol. 32, no. 3.
6. Khan T.M., Clear F., Al-Kaabi A., Pezeshki V. (2010), *An exploratory study of the effects of diversity dimensions and intervening variables on attitudes to diversity*, Team Performance Management, vol. 16 5/6.
7. Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
8. Kozusznik B. (2010), *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności*, w: *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności*, red. Z. Spindel, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
9. Krawczyk-Bryłka B. (2013), *Wymiary klimatu pracy zespołowej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 13, cz. I.
10. Kuc R.B., Żemigala M. (2010), *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, ONE Press, Gliwice.
11. Lin C.Y-Y., Liu F-Ch. (2012), *Across-analysis of organizational creativity climate and perceived innovation. Team mediating effect of work motivation*, European Journal of Innovation Management, vol. 15, no. 1.
12. Patterson M., Warr P., West M. (2013) *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*, [online], London School of Economics and Political Science, [2.02.2013], <http://eprints.lse.ac.uk/19977/1>.

13. Rentsch J.R. (1990), *Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings*, Journal of Applied Psychology, vol. 75, no. 6.
14. Seymen O.A. (2006), *The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review*, Cross Cultural Management: An International Journal, vol. 13, no. 4.
15. Unsworth K.L., West M.A. (2002), *Zespoły: wyzwania pracy w grupie*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk.
16. Xue Y., Bradley J., Liang H. (2011), *Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing*, Journal of Knowledge Management, vol. 15, no. 2.
17. Zeffane R., Al Zarooni M.H. (2012), *Empowerment, Trust and Commitment: The Moderating Role of Work-Unit Centrality*, International Journal of Management, vol. 29, no. 1/2.

Katarzyna Krot

Politechnika Białostocka

Dagmara Lewicka

Akademia Górniczo-Hutnicza

NATURA ZAUFANIA INSTYTUCJONALNEGO – WYMIARY I ZALEŻNOŚCI

Streszczenie: Poziom zaufania organizacyjnego wpływa na wiele aspektów funkcjonowania firmy, stąd tak duże zainteresowanie badaczy tym zagadnieniem. Jednak zdecydowanie częściej uwaga jest poświęcana zaufaniu interpersonalnemu niż instytucjonalnemu, mimo że oba tworzą komplementarny mechanizm. Jeśli poziom zaufania interpersonalnego się obniży, zaufanie instytucjonalne może stanowić bazę umożliwiającą odbudowanie nadszarpniętej wiarygodności. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest próba bliższego poznania natury zaufania instytucjonalnego, a zwłaszcza składających się na nie wymiarów na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród 555 pracowników 3 firm produkcyjnych. Wyniki pozwoliły wyodrębnić 3 istotne statystycznie wymiary zaufania: proceduralną pewność, poczucie bezpieczeństwa i efektywność komunikacji.

Słowa kluczowe: zaufanie instytucjonalne, proceduralna pewność, poczucie bezpieczeństwa, efektywność komunikacji.

THE NATURE OF INSTITUTIONAL TRUST – DIMENSIONS AND RELATIONS

Abstract: The level of organizational trust influences on many aspects of the company, hence the interest of researchers in this issue. However, much more attention is paid to interpersonal than institutional trust, although the both exist as a complementary mechanism. If the level of interpersonal trust is reduced, institutional trust can be a basis for rebuilding trustworthiness. Therefore, the aim of this article is to try to get to know the nature of institutional trust, particularly the dimensions of trust, based on the results of a survey of three manufacturing companies. The results allowed to identify three statistically significant dimensions of trust: a procedural assurance, sense of security and communication efficiency.

Keywords: institutional trust, procedural assurance, sense of security, communication efficiency.

Wprowadzenie

Zaufanie staje się coraz ważniejszym zasobem w organizacjach opartych na wiedzy, ponieważ wspiera generowanie pomysłów i transfer wiedzy [5, s. 122; 16, s. 556–568], obniża koszty transakcyjne, ale także podnosi korzyści transakcyjne [5, s. 122]. Do tej pory zaufanie organizacyjne było głównie badane w perspektywie interpersonalnej. Badacze większą uwagę poświęcali interpersonalnemu zaufaniu organizacyjnemu [17, s. 513–530], często pomijając rolę zaufania instytucjonalnego (impersonalnego). Natomiast oba rodzaje zaufania są wobec siebie komplementarne. Ponadto zaufanie instytucjonalne jest pozytywnie powiązane z zaangażowaniem pracowników i identyfikacją z firmą [8, s. 160–181]. Z tego też względu zdecydowano się na zbadanie natury zaufania instytucjonalnego. Celem artykułu jest więc próba identyfikacji i charakterystyki wymiarów zaufania instytucjonalnego. Artykuł powstał w ramach grantu naukowego (nr N N115 270939) finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

1. Zaufanie instytucjonalne

Zaufanie organizacyjne w relacjach pomiędzy pracownikami (horyzontalne), pomiędzy pracownikami i menedżerami (wertikalne) czy pomiędzy organizacją a kontrahentami, oparte przede wszystkim na interakcjach, wpływa na wiele pozytywnych zjawisk, tj. na satysfakcję z pracy, zaangażowanie organizacyjne, innowacyjność, pracę zespołową [7, s. 450–467; 15, s. 241–260; 6, s. 909–927]. Jednak Whittener i inni twierdzą, że organizacja może budować swoją wiarygodność w oczach pracowników także dzięki bezosobowym zasadom funkcjonowania organizacji, czyli strukturom, procesom i systemom [17, s. 513–530; 18, s. 869–888], czyli poprzez zaufanie instytucjonalne, często określane również jako zaufanie bezosobowe (impersonalne; 19, s. 485–513, 18, s. 869–888). W ramach koncepcji zaufania instytucjonalnego instytucja może być traktowana jako ekwiwalent trzeciej strony – gwaranta, poręczyciela [1, s. 533–554]. Rozwiązania instytucjonalne mogą więc zmniejszać ryzyko utraty zaufania. Odbywać się to może na podstawie przepisów prawa, kodeksów etycznych (branżowych, szczegółowych), reputacji firmy, procedur, standardów, formalnych i nieformalnych norm. Czasami zasady, na których opiera się instytucja, są głęboko zakorzenione w kulturze narodowej i tak jak np. w Niemczech sięgają średniowiecza. Istnienie prężnych stowarzyszeń branżowych w tym kraju uznawane jest za czynnik sprzyjający rozwijaniu relacji opartych na zaufaniu [2, s. 337–365]. Zaufanie wytworzone w ten sposób wydaje się nieco słabsze w stosunku do zaufania opartego na interakcjach, jednak mechanizm jego oddziaływania jest podobny, natomiast koszty wygenerowania znacznie niższe. Co ważne, zaufanie instytucjonalne stanowi kontekst sprzyjający budowaniu zaufania interpersonalnego [11, s. 473–490; 13, s. 125–136].

Wcześniejsze badania nad zaufaniem instytucjonalnym dotyczyły głównie roli kierownictwa [10, s. 123–136; 16, s. 556–568] czy kompetencji [19, s. 485–513]. Miały więc one charakter wybiórczy bez próby kompleksowego podejścia do tego zagadnienia [18, s. 869–888].

Zaufanie instytucjonalne to zaufanie pokładane przez pracowników w sposób organizacji przedsiębiorstwa (procedury, technologie, system zarządzania, cele i wizję), kompetencje, politykę oraz sprawiedliwość [8, s. 160–181]. Podobnie zaufanie instytucjonalne definiują Vanhala i inni [19, s. 869–888], którzy określają je jako oczekiwanie pracownika odnoszące się do możliwości stwarzanych przez pracodawcę i sprawiedliwości obowiązujących procedur. Daje ono pracownikom całościowe przekonanie o sensie i korzyściach z przedsięwzięcia, w które zamierzają się angażować. Jednocześnie zapewnia bezpieczeństwo i stałość w zmiennym otoczeniu [9, s. 91–102].

Zaufanie instytucjonalne jest budowane przede wszystkim poprzez skuteczność działania i sprawiedliwość reguł rządzących funkcjonowaniem poszczególnych szczebli struktury oraz całego przedsiębiorstwa. Według McKnight i innych [11, s. 443–485] na zaufanie to składają się dwa czynniki: sytuacyjna normalność i strukturalna pewność. Pierwszy z nich wywodzi się z przekonania pracowników, że zdarzenia w przedsiębiorstwie zachodzą zwyczajnie i wszystko wydaje się we właściwym porządku, co sprzyja realizacji zamierzeń. Z kolei drugi czynnik oznacza wiarę w sukces przedsiębiorstwa, ponieważ zostały zagwarantowane odpowiednie warunki do jego realizacji, tj. umowy, regulacje, kontrakty, strategie, ustalenia. Natomiast Ellonen i inni w swoich badaniach dodatkowo wyróżnili trzeci czynnik – wizję, strategię i komunikację [8, s. 160–181].

Podobnie, według Mishry i Morrissey, otwarta komunikacja jest ważnym czynnikiem decydującym o istnieniu zaufania w organizacji [12, s. 443–485]. Tyler stwierdził, że jeśli poziom efektywności zinstytucjonalizowanej komunikacji jest wysoki, tzn. wtedy, gdy pracownicy mogą się z łatwością komunikować, wówczas ich zasób wiedzy i poczucie bezpieczeństwa są wyższe, a to z kolei generuje zaufanie instytucjonalne [16, s. 556–568]. Rolę komunikacji podkreślają również Vanhala i inni, twierdząc, że na zaufanie instytucjonalne ma wpływ wiarygodność i wystarczający zakres informacji oraz skuteczność systemu wewnętrznej komunikacji [19, s. 485–513].

2. Metodyka badania

Celem artykułu jest poznanie natury zaufania instytucjonalnego poprzez zidentyfikowanie jego wymiarów oraz czynników decydujących o strukturze poszczególnych wymiarów. W dotychczasowej literaturze rzadko było ono obiektem badania, a nieliczne próby podejmowane w celu zgłębienia istoty tego rodzaju zaufania były podejmowane m.in. przez McKnight i innych [11], Ellonen i innych [8] czy Vanhalę i innych [19]. Stąd potrzeba zdefiniowania wymiarów zaufania instytucjonalnego.

Poziom zaufania instytucjonalnego był badany w dwojaki sposób. Najpierw respondenci zostali poddani badaniu za pomocą skali złożonej z 14 twierdzeń wykorzystujących skalę Likerta. Następnie zaś po raz kolejny określali swoją ogólną postawę w obszarze tego zaufania, tym razem za pomocą 1 pytania. Do zrealizowania założonego celu zostało przeprowadzone badanie ankietowe wśród 555 pracowników 3 firm produkcyjnych: Karpackiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o. (województwo małopolskie), Metal-Fach sp. z o.o. (województwo podlaskie, branża maszyn i urządzeń) i Gai sp. z o.o. (województwo podlaskie, branża bielizniarska). Wszystkie wymienione firmy w swoich planach rozwojowych zakładają wdrażanie innowacji, stąd praca zespołowa i niezbędne do tego zaufanie nabierają tam szczególnego znaczenia. W badaniu zastosowano dobór kwotowy, gdzie kryterium rekrutacyjnym było miejsce pracy respondenta. Strukturę próby przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

Cecha	Liczba	Procent	Cecha	Liczba	Procent
Płeć			Wykształcenie		
Kobieta	216	38,9	Podstawowe	8	1,4
mężczyzna	339	61,1	Zawodowe	121	21,8
Wiek			Średnie	236	42,5
Poniżej 25 lat	30	5,4	Wyższe	188	33,9
25–35 lat	137	24,7	Rodzaj zatrudnienia		
36–45 lat	210	37,8	Umowa na czas nieokreślony	353	63,9
46–55 lat	139	25,0	Umowa na czas określony	165	29,9
56 lat i więcej	39	7,0	Umowa na okres próbny	20	3,6
Przedsiębiorstwo			Pracownik tymczasowy	12	2,2
Gaia	85	15,3	Umowa w niepełnym wymiarze czasu	2	0,4
Metal-Fach	231	41,6			
KSG	239	43,1			

3. Wymiary zaufania instytucjonalnego

Zaufanie instytucjonalne było badane za pomocą 14 twierdzeń z wykorzystaniem skali Likerta (tabela 2).

Tabela 2. Średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe

Zmienna	N ważnych	Średnia	Odchylenie standardowe
TT_tw1	555	3,661	1,013
TT_tw2	555	3,852	0,996
TT_tw3	555	3,636	0,982
TT_tw4	555	3,804	0,978
TT_tw5	555	3,377	1,678
TT_tw6	555	3,762	0,973
TT_tw7	555	3,647	1,013
TT_tw8	555	3,566	1,041
TT_tw9	555	3,771	0,938
TT_tw10	555	3,425	1,030

Zmienna	N ważnych	Średnia	Odchylenie standardowe
TT_tw11	555	3,551	0,985
TT_tw12	555	4,443	0,761
TT_tw13	555	3,948	0,968
TT_tw14	555	4,074	0,925

W celu wyodrębnienia wymiarów zaufania instytucjonalnego przeprowadzono analizę czynnikową techniką głównych składowych z rotacją Varimax. Eksploracyjna analiza czynnikowa pozwala na odnalezienie mniejszej liczby wzajemnie niezależnych, a jednocześnie interpretowalnych czynników głównych.

Do oceny zasadności zastosowania analizy czynnikowej wykorzystano test sferyczności Bartletta oraz współczynnik Kaisera-Mayera-Olkina (KMO – im wyższa jest wartość tego współczynnika, tym silniejsze są podstawy do zastosowania analizy czynnikowej) [14, s. 89–92]. Oba testy wskazują, że istnieją silne podstawy do stosowania analizy czynnikowej (tabela 3).

Tabela 3. Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta

Miara KMO adekwatności doboru próby		0,916
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone <i>chi</i> -kwadrat	3497,549
	Df	91
	Istotność	0,000

W przeprowadzonej analizie czynnikowej wyodrębnione zostały dwa czynniki będące zmiennymi ukrytymi. O przynależności zmiennych do poszczególnych czynników decydowała wartość ładunków czynnikowych. Wartość graniczna ładunku czynnikowego selekcyjnego zmienne została ustalona na poziomie 0,64 (tabela 4).

Tabela 4. Wyniki analizy czynnikowej

Zmienna	Czynnik I	Czynnik II
TT_tw1	0,802812	
TT_tw3	0,724466	
TT_tw6	0,665894	
TT_tw7	0,775629	
TT_tw8	0,856540	
TT_tw9	0,755567	
TT_tw10	0,704284	
TT_tw11	0,642551	
TT_tw2		0,672938
TT_tw4		0,698765
TT_tw12		0,820774
TT_tw13		0,849719
TT_tw14		0,874976

Należy pamiętać, że interpretacja wyodrębnionych czynników musi nawiązywać do zgromadzonej wiedzy i być uzasadniona teoretycznie. W literaturze wielokrotnie jest podkreślana rola komunikacji w kreowaniu zaufania [12, s. 443–485; 18, s. 869–888; 19, s. 485–513]. Dlatego też podjęto decyzję o wyodrębnieniu jeszcze jednego czynnika. Ostatecznie do dalszej analizy przyjęto trzy czynniki: pewność proceduralną, poczucie bezpieczeństwa i efektywność komunikacji (tabela 5). Pierwszy dotyczy przekonania, że procedury, normy, założenia związane z funkcjonowaniem firmy gwarantują stabilność i sukces w przyszłości. Jest to wiara w założenia strategiczne organizacji poparte oceną jej funkcjonowania i budujące wiarygodność przedsiębiorstwa. Drugi czynnik – poczucie bezpieczeństwa – to przekonanie, że firma zmierza we właściwym kierunku, stwarzając pracownikowi najlepsze warunki rozwoju i bezpie-

czeństwo, nawet w sytuacjach niestandardowych czy konfliktowych. Ostatni wymiar wiąże się natomiast z przekonaniem, że proces komunikacji przebiega w sposób skuteczny i jest wkomponowany w procedury przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Wymiary zaufania instytucjonalnego

Zmienna	Proceduralna pewność	Poczucie bezpieczeństwa	Efektywność komunikacji
TT_tw1	0,802812		
TT_tw3	0,724466		
TT_tw6	0,665894		
TT_tw9	0,755567		
TT_tw10	0,704284		
TT_tw11	0,642551		
TT_tw2		0,672938	
TT_tw4		0,698765	
TT_tw12		0,820774	
TT_tw13		0,849719	
TT_tw14		0,874976	
TT_tw7			0,775629
TT_tw8			0,856540

Tabela 6 przedstawia wyniki analizy rzetelności Alfa Cronbacha zidentyfikowanych trzech wymiarów zaufania instytucjonalnego. Wskaźniki te osiągnęły satysfakcjonującą wartość, wahając się pomiędzy 0,78 a 0,88.

Tabela 6. Analiza rzetelności wyodrębnionych wymiarów

Zmienna	Alfa Cronbacha
TT_tw1	0,83
TT_tw3	
TT_tw6	
TT_tw9	
TT_tw10	
TT_tw11	
TT_tw2	0,78
TT_tw4	
TT_tw12	
TT_tw13	
TT_tw14	0,88
TT_tw7	
TT_tw8	

Analiza czynnikowa była jednak punktem wyjścia do analizy równań strukturalnych, która pozwala przezwyciężyć problem współliniowości dzięki uwzględnieniu korelacji pomiędzy zmiennymi. W tego typu modelach w naukach społecznych istnieje niewielka szansa na spełnienie założenia o nieskorelowaniu zmiennych objaśniających [4, s. 179]. Modelowanie natomiast pozwala rozważyć znacznie bardziej złożoną strukturę zależności pomiędzy zmiennymi przyjętymi do modelu.

Jednym z założeń modelowania strukturalnego jest założenie o normalnym rozkładzie zmiennych obserwowalnych. Z tabeli 7 wynika, że każda ze zmiennych wykazuje skośność, co oznacza, że zmienne nie mają rozkładu normalnego. W tej sytuacji można stwierdzić, jak duże jest to odstępstwo. Odstępstwo to okazuje się niewielkie, jeśli wartości szacujące skośność i kurtozę są małe (mieszczą się w przedziale -2,2) [4, s. 179]. Jedynie zmienna TT_tw12 cechuje się wysoką kurtozą, pozostałe zmienne mieszczą się we wspomnianym przedziale.

Tabela 7. Ocena normalności zmiennych

Zmienna	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
TT_tw14	1,0000	5,0000	-0,9412	-9,0525	0,5163	2,4826
TT_tw13	1,0000	5,0000	-0,6954	-6,6879	-0,1466	-0,7050
TT_tw12	1,0000	5,0000	-1,5287	-14,7024	2,6664	12,8222
TT_tw4	1,0000	5,0000	-0,8056	-7,7481	0,3328	1,6002
TT_tw2	1,0000	5,0000	-0,7536	-7,2479	00,945	0,4545
TT_tw11	1,0000	5,0000	-0,3816	-3,6700	-0,3937	-1,8934
TT_tw10	1,0000	5,0000	-0,1163	-1,1185	-0,4608	-2,2159
TT_tw9	1,0000	5,0000	-0,5276	-5,0744	-0,2091	-1,0056
TT_tw8	1,0000	5,0000	-0,5693	-5,4755	-0,0425	-0,2044
TT_tw7	1,0000	5,0000	-0,6060	-5,8286	-0,1199	-0,5767
TT_tw6	1,0000	5,0000	-0,7102	-6,8303	0,1612	0,7753
TT_tw3	1,0000	5,0000	-0,5827	-5,6046	-0,1004	-0,4829
TT_tw1	1,0000	5,0000	-0,6415	-6,1693	-0,0348	-0,1675

Na rysunku przedstawiony został ostateczny model pomiarowy wraz z oszacowanymi parametrami. Wyniki badania wskazują, że wyodrębnione wymiary zaufania instytucjonalnego są dobrze dopasowane do zgromadzonych danych empirycznych: χ^2 -kwadrat = 336,31 przy 62 stopniach swobody ($p = 0,0000$); GFI = 0,91, CFI = 0,92, RMSEA = 0,0894 (tabela 8).

Tabela 8. Miary dopasowania modelu

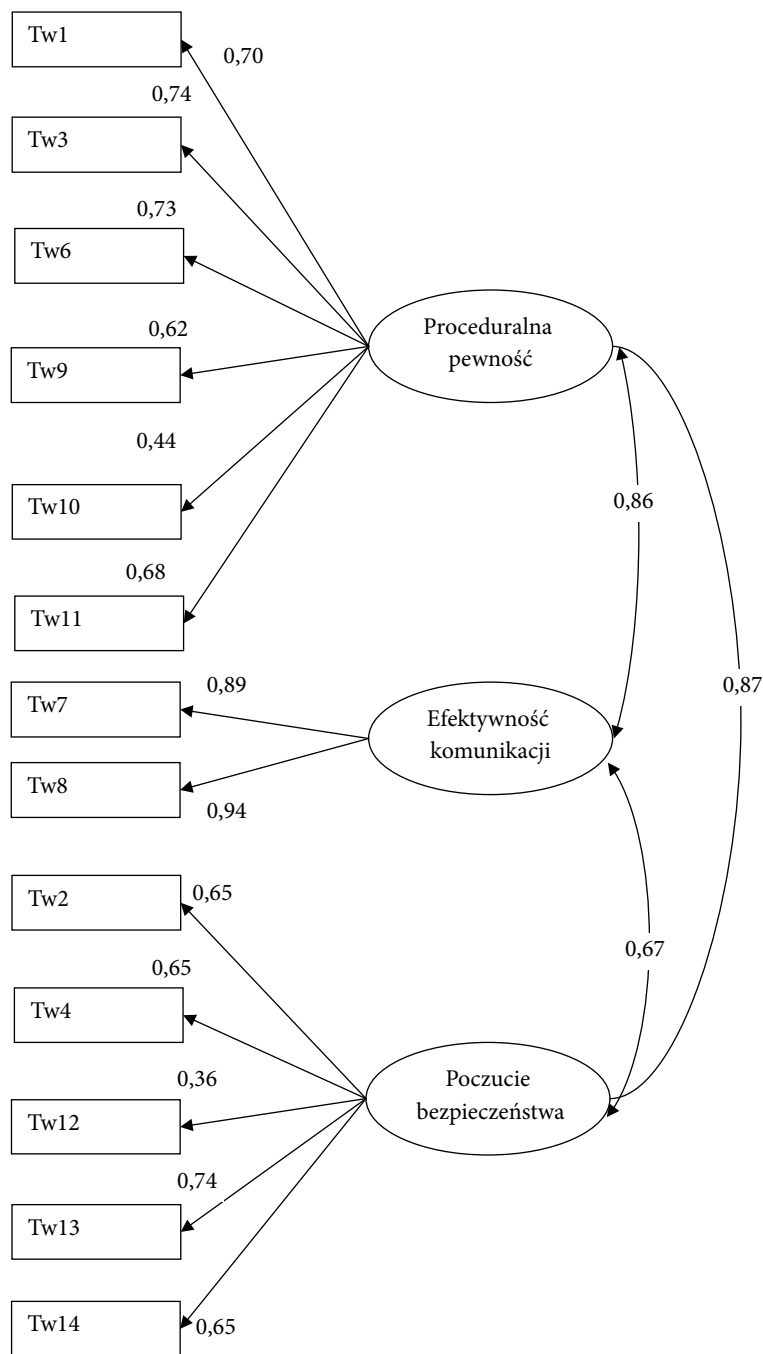
Miary dopasowania modelu	Wartości statystyki
GFI	0,9109
AGFI	0,8692
CFI	0,9196
RMSEA	0,0894

Podsumowanie

Otrzymane wyniki badania dostarczają nowego spojrzenia na zaufanie instytucjonalne, zwłaszcza pomagają zrozumieć jego składowe. Podobnie jak zaufanie horyzontalne i wertykalne, zaufanie instytucjonalne nie jest jednolitym konstruktem. Przy czym wymiary zaufania interpersonalnego często są przedmiotem zainteresowania badaczy, natomiast wymiary zaufania instytucjonalnego jako obszar badawczy do tej pory były raczej pomijane.

McKnight i inni na podstawie badań zidentyfikowali dwa wymiary zaufania: sytuacyjną normalność i strukturalną pewność [11, s. 473–490]. Przeprowadzona analiza czynnikowa pozwoliła również wyodrębnić dwa wymiary analogiczne do tych zaproponowanych przez McKnighta i innych (1998), czyli proceduralną pewność i poczucie bezpieczeństwa. Jednak zgodnie z wnioskami innych autorów [8, 160–181; 12, s. 443–485; 19, s. 485–513] został dodany trzeci wymiar – efektywność komunikacji. Wszystkie te wymiary mają bezosobowy charakter, jednak silnie wpływają na wzmacnianie zaufania interpersonalnego. Można więc stwierdzić, że zaufanie instytucjonalne jest niezbędnym tłem do budowania zaufania między ludźmi w organizacji. W przyszłości firmy nie będą w stanie polegać tylko i wyłącznie na zaufaniu interpersonalnym, ale będą potrzebowały komplementarnego mechanizmu wspierającego kreowanie i transfer wiedzy [8, 160–181].

O proceduralnej pewności jako wymiarze zaufania instytucjonalnego przede wszystkim decyduje stopień zaznajomienia pracowników z wizją rozwoju przedsiębiorstwa oraz przekonanie, że normy sprzyjają budowaniu zaangażowania. Natomiast poczucie bezpieczeństwa jest kształtowane głównie przez przekonanie, że firma oferuje pracownikom dostosowane do ich potrzeb warunki rozwoju. Efektywność komunikacji z kolei jest wymiarem, o którym w przeważającej mierze decyduje skuteczność procesów komunikacji.



Model pomiarowy – wymiary zaufania instytucjonalnego

Zaprezentowane w artykule wyniki badania nie są wolne od ograniczeń. Wątpliwości może budzić dobór podmiotów do badania. Przede wszystkim przedsiębiorstwa należą do różnych branż niebędących reprezentatywnymi dla gospodarki. Ponadto ta różnorodność może odmiennie wpływać na kreowanie zaufania organizacyjnego. Poza tym próba badawcza miała charakter nielosowy, co oznacza, że należy bardzo ostrożnie interpretować otrzymane wyniki. W przyszłości więc należałoby przeprowadzić badania wśród podmiotów reprezentujących poszczególne sektory gospodarki w podziale na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Bachmann R., Zaheer A. (2008), *Trust in Interorganizational Relations*, w: *Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, eds. S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. Smith Ring, Oxford University Press, Oxford, s. 533–554.
2. Bachmann R. (2001), *Trust, Power and Control in Trans-organizational Relations*, *Organization Studies*, vol. 22, s. 337–365.
3. Bachmann R., Inkpen A.C. (2011), *Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships*, *Organization Studies*, vol. 32 (2), s. 281–301.
4. Bedyńska S., Książek M. (2012), *Statystyczny drogowskaz 3*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa, s. 179.
5. Blomqvist K. (2002), *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*, *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, s. 122.
6. Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A. (2007), *Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 4, s. 909–927.
7. Dirks K.T., Ferrin D.L. (2001), *The Role of Trust in Organizational Settings*, *Organization Science*, vol. 12 (4), s. 450–467.
8. Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. (2008), *The Role of Trust in Organisational Innovativeness*, *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, no. 2, s. 160–181.
9. Krot K. (2010), *Zaufanie instytucjonalne jako społeczna determinanta innowacyjności przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 91–102.
10. Mayer R.C., Davis J.H. (1999), *The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-experiment*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, s. 123–136.
11. McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L. (1998), *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*, *Academy of Management Review*, vol. 23, s. 473–490.
12. Mishra J., Morrissey M.A. (1990), *Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers*, *Public Personnel Management*, vol. 19, s. 443–485.
13. Semerciöz F., Hassan M., Aldemir Z. (2011), *An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness*, *International Business Research*, vol. 4, no. 2, April, s. 125–136.
14. Stanisz A. (2007), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem Statistica na przykładach medycyny*, StatSoft, Kraków, s. 218.
15. Tan H.H., Tan C.S.F. (2000), *Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization*, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 126, s. 241–260.
16. Tyler T.R. (2003), *Trust within Organisations*, *Personnel Review*, vol. 32, s. 556–568.
17. Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A., Werner J.M. (1998), *Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, *Academy of Management Review*, vol. 23 (3), s. 513–530.
18. Vanhala M., Ahteela R. (2011), *The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust*, *Management Research Review*, vol. 34, no. 8, s. 869–888.
19. Vanhala M., Puumalainen K., Blomqvist K. (2011), *Impersonal Trust. The Development of the Construct and the Scale*, *Personnel Review*, vol. 40, no. 4, s. 485–513.

Katarzyna Kulig-Moskwa

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

ROLA WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO W ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Artykuł ma na celu przedstawienie znaczenia wolontariatu pracowniczego w rozwoju kompetencji pracowników wolontariuszy. Skoncentrowano się w nim na rodzaju kompetencji, jakie według badań dają się kształtować przez wolontariat, oraz na szukaniu determinant wpływających na wolontariat pracowniczy, z uwzględnieniem kontekstu rozwoju pracowników. Artykuł opiera się na analizie źródeł wtórnych, głównie raportów z badań.

Słowa kluczowe: kompetencje, umiejętności, wolontariat pracowniczy.

CORPORATE VOLUNTEERING AS A TOOL FOR DEVELOPMENT OF COMPETENCE VALUE BY EMPLOYERS

Abstract: The article refers to the issue of corporate volunteering as a tool for development of competence value by employers. The purpose of this article is to present the employees' volunteering as a tool to develop the competence. This article is a review of existing research relating to the skills development process experienced by employee volunteers.

Keywords: corporate volunteering, skills, competence.

Wprowadzenie

Tempo zmian w dzisiejszych czasach powoduje, że firmy muszą nadążać za zmianami i nieustannie się rozwijać. Podstawą rozwoju organizacji jest doskonalenie jej pracowników, które obecnie staje się strategicznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej. W jednym z głównych wniosków z badań dotyczących kompetencji i zaangażowania pracowników stwierdza się, że działania związane z podnoszeniem kompetencji oraz zaangażowania zatrudnionych stają się jednym z najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją obecnie menedżerowie, liderzy i działy HR [12, s. 475]. Wysokie wymagania co do zmian zachodzą też w obszarze metod rozwoju i szkoleń pracowników. Rozwój zasobów ludzkich wiązany jest z zapewnieniem przez pracodawcę możliwości uczenia się w celu poprawy efektów pracy poszczególnych pracowników i zespołów [1, s. 475]. Tradycyjne formy szkoleń i rozwoju pracowników nie są już skuteczne, menedżerowie, często wypaleni, potrzebują do rozwoju nowych wyzwań. Młodzi ludzie (tzw. generacja Y) oczekują głębszego sensu pracy. Od pracodawców oczekuje się świeżego, kreatywnego podejścia i modyfikacji narzędzi zarządzania personelem. W obszarze rozwoju pracowników formą może się stać wolontariat pracowniczy, który jednocześnie może być narzędziem doskonalenia nowych kompetencji, zaspokajając nowe potrzeby pracowników, a dodatkowo rozwiązywać problemy społeczne. Samo pojęcie wolontariatu jest wciąż jeszcze mało rozpowszechnione w świadomości polskich obywateli. Polska znajduje się na najniższym poziomie zaangażowania w wolontariat (9%) wśród krajów Unii Europejskiej [23, s. 7].

Tymczasem w krajach wysokorozwiniętych zjawisko wolontariatu wykracza poza sferę indywidualnych decyzji prywatnych i staje się narzędziem biznesu, zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia wolontariatu pracowniczego w rozwoju pracowników (kształtowaniu kompetencji pracowników wolontariuszy). Artykuł ten jest kontynuacją wątku naukowego dotyczącego zagadnień wolontariatu w zarządzaniu, rozwijanego przez autorkę w ramach badań własnych. Opiera się w głównej mierze na analizie raportów oraz literatury przedmiotu. O zasadności wyboru tematu zdecydowało wiele przesłanek, które stanowią o rozwoju wolontariatu pracowniczego, a zostały ujęte w odrębnym punkcie artykułu.

1. Kompetencje pracowników a wolontariat pracowniczy

Praktyka przedsiębiorstw oraz raporty z badań w krajach wysokorozwiniętych wskazują, że wolontariat pracowniczy rozwija się jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi.

Badania podejmowane w Stanach Zjednoczonych pokazują, że pracownicy zaangażowani w wolontariat czują się dobrze w firmie, w której pracują. Ta zależność działa również w drugą stronę, w jednym z badań 94% badanych firm wierzy, że zaangażowanie pracowników w wolontariat to sposób na podniesienie ich morale [18, s. 12]. Wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Badawczy MORI w 2003 r. wskazują, że 60% pracowników zajmujących się wolontariatem pracowniczym optymistycznie postrzega swego pracodawcę, a 45% stwierdziło, że ich prawdopodobieństwo pozostania w firmie wzrosło w wyniku zaangażowania się w działania w wolontariacie [13, s. 11]. W obrębie zagadnienia wolontariatu pracowniczego jako narzędzia ZZL, kluczowe dla celu artykułu jest ukazanie jego roli w kwestii dotyczącej rozwoju pracowników. Poniżej przedstawiono przegląd badań pod kątem wyłonienia kompetencji kształtowanych przez wolontariat pracowniczy oraz poglądów dotyczących tego zagadnienia.

Raport londyńskiej organizacji Corporate Citizenship formułuje i klasyfikuje korzyści płynące z wolontariatu dla pracodawców. Jako kluczowe raport wskazuje na rozwój umiejętności i kompetencji twardych oraz miękkich, takich jak budowanie zaufania i empatii, jak również zadowolenia pracowników [13, s. 9].

Badania przeprowadzone w 2004 r. w Stanach Zjednoczonych na prawie 50 firmach wykazują, że 38% menedżerów wyższego stopnia stwierdziło, że programy wolontariatu przyczyniają się do wzrostu umiejętności biznesowych i kierowniczych pracowników, ponadto zauważono silny wpływ wolontariatu na zdolność firmy do zatrudniania i zatrzymywania utalentowanych pracowników [17, s. 2].

W maju 2010 r. organizacja City of London opublikowała raport na podstawie badania przeprowadzonego wśród prawie 550 pracowników wolontariuszy w 16 firmach. Badanie dotyczyło tych wolontariuszy, którzy wspierali uczniów i personel w szkołach i na uczelniach w całej Wielkiej Brytanii [24, s. 26]. Badani stwierdzili rozwój następujących kompetencji:

- umiejętności komunikacyjnych,
- umiejętności określania indywidualnych celów, wydajności,
- umiejętności adaptacyjnych i umiejętności skutecznego działania w innym otoczeniu i różnych zadaniach,
- wywierania wpływu i umiejętności negocjacyjnych, w tym przekonywania innych, rozwiązywania konfliktów i negocjacji.

Potwierdzeniem powyższych wniosków mogą być wyniki badań przeprowadzonych przez Deloitte w 2008 r. na próbie 250 dyrektorów ds. zasobów ludzkich. Według tych badań 91% respondentów uważa, że działalność w wolontariacie dostarcza umiejętności/wiedzy specjalistycznej przydatnej w biznesie oraz może być skutecznym sposobem na rozwój przywództwa [15, s. 3]. Do zagadnienia kształtowania kompetencji przywódczych przez wolontariat nawiązuje wypowiedź prof. K. Moora, który stwierdził, że poprzez wolontariat doświadczeni menedżerowie mogą doskonalić swoje umiejętności nadzoru i przywództwa, a początkujący mogą zdobyć doświadczenie, niematerialne umiejętności przywódcze, takie jak

perswazja i mediacja między stronami konfliktu [9, s. 2]. Badania przeprowadzone przez firmę Deloitte w 2005 r. w Stanach Zjednoczonych na 1093 zatrudnionych osobach dorosłych [14, s. 6] potwierdzają, że wolontariat daje możliwość zwiększenia umiejętności przywódczych:

- 89% zgodziło się, że pomaga zwiększyć umiejętności rozwiązywania problemów,
- 88% zgodziło się, że rozwija umiejętności podejmowania decyzji,
- 82% zgodziło się, że pomaga zwiększyć umiejętności negocjacyjne.

Wiele informacji niesie ze sobą badanie przeprowadzone na 546 pracownikach 16 londyńskich firm zaangażowanych w wolontariat, w których przedstawiono między innymi poziom rozwoju umiejętności zdobywanych i rozwijanych przez wolontariat [24, s. 22]. Poniżej przedstawiono odsetek respondentów, którzy stwierdzili, że ich umiejętności przeszły pewien rozwój lub wzrost ich umiejętności był znaczący:

- umiejętności komunikacyjne – 66%;
- zdolność do pomocy innym – 65%;
- zdolności przystosowawcze – 54%;
- wpływanie/negocjacje umiejętności – 45%;
- praca zespołowa – 43%;
- umiejętności przywódcze – 41%;
- chęć ciągłego doskonalenia – 41%;
- planowanie i organizacja – 40%;
- podejmowanie decyzji – 39%;
- rozwiązywanie zadań – 39%;
- umiejętność budowania relacji i sieci – 39%.

Syntetyczne zestawienie kompetencji zdobywanych dzięki wolontariatowi pracowniczemu wskazywanych przez różne raporty z badań

Wyszczególnienie:	Volunteering – The Business Case	Corporate Skills-based Volunteering	European Employee Volunteering Awards Case Study Report	Measuring Employee Volunteer Programs	Volunteering is the Business	Deloitte Volunteer IMPACT Survey 2005	Raport THINKTANK	Inspirator Obywatelski 2.0
Umiejętność pracy zespołowej	*	*	*	*	*		*	*
Umiejętności negocjacyjne	*	*		*	*	*	*	
Umiejętności przywódcze	*		*	*	*	*	*	
Umiejętności komunikacyjne	*	*			*		*	*
Empatia / chęć pomocy innym	*	*		*	*		*	
Umiejętność podejmowania decyzji/ wykazywanie inicjatywy	*				*	*	*	
Umiejętność rozwiązywania zadań	*		*			*	*	
Elastyczność	*	*					*	
Umiejętność planowania i organizacji	*		*				*	
Umiejętność budowania relacji i sieci	*			*				
Chęć ciągłego doskonalenia	*							
Umiejętności dydaktyczne							*	*

Źródło: Na podstawie analizy raportów.

W polskich raportach dotyczących badań nad wolontariatem pracowniczym również można odnaleźć zagadnienia dotyczące znaczenia wolontariatu pracowniczego w rozwoju pracowników. Badania ThinkThank z 2011 r. wykazały, że wolontariat pracowniczy rozwija i pozwala zdobyć przede wszystkim umiejętności miękkie, a w szczególności kompetencje interpersonalne, poprawia komunikację wewnętrzną oraz wiedzę o problemach społecznych [12, s. 8]. W szczególności pracownicy zyskują lub wzmacniają takie kompetencje, jak: empatia i wrażliwość, sztuka perswazji, rozmowy, asertywność, elastyczność czy kreatywne myślenie. Wolontariat uczy również podejmowania inicjatyw i zdolności organizacyjnych czy nawet dydaktycznych.

Raport (opracowany pod red. F. Pazderskiego) w zakresie rozwoju kompetencji pracowników wolontariuszy zwraca uwagę na następujące korzyści płynące z wolontariatu pracowniczego: poprawę współpracy w zespołach, kształtowanie liderów, poprawę komunikacji, prowadzenia szkoleń, nauczania [6, s. 12].

Analizując wypowiedzi praktyków biznesu (A. Stolarzewicza, executive i business coach, eksperta Centrum Szkoleń i Psychologii; M. Nowaczyk z firmy Enea) można zauważyć następujące korzyści płynące z wolontariatu: poprawę własnego samopoczucia, zwiększenie własnej samooceny, zwiększenie satysfakcji z pracy i z samych siebie [8, s. 2].

W tabeli przedstawiono syntetyczne zestawienie kompetencji wskazywanych przez różne raporty z badań w Polsce i na świecie. Ze względu na ograniczoną objętość opracowania nie wszystkie badania zostały opisane w tekście artykułu, stanowią jednak znaczący wkład w realizację postawionego celu.

Zestawienie w tabeli pokazuje, że wolontariat pracowniczy najczęściej odnosi się do takich kompetencji, jak: praca zespołowa, umiejętności negocjacyjne, przywódcze i komunikacyjne, co może stanowić wskazanie dla praktyki zarządzania, gdzie owe kompetencje często są pożądanym przez pracodawców. Należy jednak pamiętać, że rodzaj wolontariatu może być podstawą wyznaczania rodzaju kompetencji, które mogą zyskiwać pracownicy.

2. Zjawiska sprzyjające rozwojowi wolontariatu pracowniczego i hamującego jako formy rozwoju pracowników

Na rozwój wolontariatu pracowniczego w kontekście rozwoju kompetencji pracowników ma wpływ wiele czynników. Jedne mają charakter wewnętrzny i odnoszą się do procesów i zjawisk zachodzących wewnątrz organizacji, inne to czynniki o charakterze zewnętrznym, odnoszące się zarówno do mikrootoczenia, jak i do makrootoczenia organizacji. Za jedną z ważnych przesłanek sprzyjających postrzeganiu wolontariatu jako formy rozwoju kompetencji można uznać jeden z 10 trendów na 2013 rok¹ w rozwoju pracowników, tzw. *experiential learning*, czyli naukę przez doświadczenie [5, s. 1]. Oczekuje się, że w najbliższych latach nastąpi wzrost zainteresowania programami oferującymi uczenie się przez własne doświadczenia i emocje. W metodzie tej podkreśla się, że doświadczenie nie musi być wycinkiem biznesowej rzeczywistości, może być pewną metaforą, którą później można odnieść do konkretnych zadań biznesowych. Przeżywanie własnych emocji i doświadczeń ułatwia refleksję nad zmianą działań w przyszłości, kształtuje postawy. W wymiarze szkoleniowym *experiential learning* może przybierać bardzo różne postacie, jednak wolontariat pracowniczy dobrze wpisuje się w teoretyczne założenia tej metody.

Kolejną przesłanką sprzyjającą rozwojowi wolontariatu jest rozwój koncepcji CSR (*corporate social responsibility*) zarówno w odniesieniu do polityki państwa, jaki i w przedsiębiorstwach, szczególnie w kontekście całościowych strategii. Pojawiają się regulacje, które pomagają firmom rozumieć i wdrażać CSR. Jedną z ważnych regulacji było pojawianie się ISO 26000. Wolontariat pracowniczy jest częścią CSR, rozwój więc samej koncepcji będzie podstawą do rozwoju wolontariatu pracowniczego i jego wpływu na różne sfery zarządzania, w tym na rozwój kompetencji pracowników. Wraz z rozwojem CSR i jej głębokim ro-

¹ Dzięki własnym doświadczeniom szkoleniowym House of Skills oraz analizie kilkunastu badań polskich i zagranicznych, m.in. Deloitte i PSZK, KPMG, Trio Management i Nowoczesna Firma, Pracuj.pl, SMG/KRC, Masie Center, Learning Consortium i Blanchard International, powstało **zestawienie 10 głównych trendów rozwojowych na 2013 rok**.

zumieniem w wymiarze globalnym, firmy coraz częściej włączają się w rozwiązywanie problemów natury społecznej. Formą tutaj może być właśnie wolontariat pracowniczy, który z jednej strony nastawiony będzie na kształtowanie konkretnych kompetencji pracowników (wartość do wewnątrz), a z drugiej strony na rozwiązanie problemów społecznych (wartość na zewnątrz). Takie podejście jest zbieżne z opisywaną w literaturze przedmiotu koncepcją hybrydowych łańcuchów wartości². Konsekwentną przesłanką, która niejako wynika z rozwoju koncepcji CSR, ale też stanowi już odrębny trend, jest europejska polityka wspierania wolontariatu. Jednym z ważniejszych dokumentów jest Agenda Polityki Wolontariatu w Europie (P.A.V.E.) [10, s. 48], która zawiera zalecenia skierowane do Unii Europejskiej, państw członkowskich, partnerów społecznych i organizacji pozarządowych w celu zwiększania efektywności i skuteczności wolontariatu w Europie. Odrębny rozdział 7 wymienionego powyżej opracowania poświęcony jest wolontariatowi pracowniczemu. W rozdziale tym podkreśla się znaczenie wolontariatu pracowniczego jako zjawiska, które ma cenny wkład w realizację Strategii Europa 2020. Choć zjawisko wolontariatu jest w Polsce jeszcze mało rozpowszechnione, to po roku 2011, który był rokiem wolontariatu w UE i w Polsce, pojawiły się akcenty polityki wspierającej wolontariat. Jednym z nich jest powstanie *Długofalowej polityki rozwoju wolontariatu w Polsce*, gdzie jednym ze składowych celów jest popularyzowanie wolontariatu jako formy samorozwoju i zwiększania kompetencji społecznych oraz kwalifikacji zawodowych [4, s. 26].

Przesłanką do rozwoju idei wolontariatu jako instrumentu kształtowania kompetencji jest poziom kapitału ludzkiego i związana z nim aktywność obywatelska. W krajach, w których występuje wysoki poziom aktywności obywatelskiej, odnotowuje się większe zaangażowanie w wolontariat. Niestety, Polska ze względu na indeks aktywności obywatelskiej zajmuje ostatnie miejsce wśród 20 krajów [3, s. 356]. Biorąc pod uwagę cele strategiczne Polski, dotyczące budowy kapitału społecznego o charakterze rozwojowym, sformułowane w raporcie *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe* [11, s. 348] oraz strategii rozwoju kapitału społecznego na lata 2011–2020, a także wdrażanie Strategii Europa 2020, należy uznać, że wolontariat stanowi szczególne wyzwanie dla Polski. Jednocześnie wyraźnie podkreśla się jego rolę w rozwoju społeczeństwa. Warto zaznaczyć, że w dokumencie *Polska 2030* wskazuje się na to, że jednym ze sposobów promocji bezinteresownej pomocy innym i rozwoju aktywności społecznej są coraz częstsze programy wolontariatu pracowniczego [11, s. 350].

Siłą determinującą rozwój wolontariatu jest poziom zaufania społecznego, który jest podstawą współdziałania. Niestety, według European Social Survey Polska plasuje się na jednej z najniższych w Europie pozycji pod względem zaufania społecznego: niespełna 11% Polaków powyżej 18. roku życia deklaruje, że ufa innym ludziom (dla porównania: w Norwegii ponad 64%). Według *Diagnozy społecznej 2007* odsetek ufających sobie nawzajem obywateli ma tendencje wzrostową, co może mieć pozytywny wpływ na rozwój wolontariatu [3, s. 265].

Zmiany pokoleniowe mają wpływ na rozwój wolontariatu. Dla pokolenia Y, które silnie wkracza na rynek pracy, istotnym motywatorem jest społeczne zaangażowanie [7, s. 214]. Generacyjne zmiany są widoczne przede wszystkim w obszarze wartości, z których podstawowa to nastawienie na rozwój osobisty [12, s. 8]. Według N. Deloitte Volunteer Impact Survey z 2011 r. prawie dwie trzecie pracowników (urodzonych po 1980 r.) twierdzi, że chciałoby pracować dla firmy, która zapewnia możliwości rozwoju dla wolontariuszy [16, s. 4]. Inne badania wskazują, że dla generacji Y w stosunku do generacji X zyskują na wadze takie wartości, jak bycie użytecznym, interesująca praca, barwne życie, przyjaźń [21, s. 108]. Wolontariat, jak wykazano powyżej, daje szerokie możliwości rozwoju osobistego i dobrze zorganizowany może spełniać potrzeby rozwojowe generacji Y, ponieważ z jednej strony spełnia potrzeby młodych ludzi, a z drugiej strony, nastawiony na rozwój pracowników, spełnia potrzebę ciągłego rozwoju organizacji.

Innym problemem rynku pracy jest obserwowany obecnie problem deficytu kompetencji u pracowników³. Mimo dużego bezrobocia firmy stoją przed problemem niedoborów kompetencji, co aktywizuje je

² To model współpracy polegający na integrowaniu innowacji i przedsiębiorczości sektora biznesu z sektorem społecznym. Zasadniczą cechą tej koncepcji jest to, że współdziałanie odbywa się w myśl rynkowych reguł gry i jest nastawione na zysk, w: Odpowiedzialny biznes 2012, Harvard Business Review Polska, s. 7

³ Więcej na ten temat w raporcie Thinktank [12].

w obszarze rozwoju pracowników. Braki deficytowe rodzą kolejne zagadnienie związane z rozwiązaniem problemu zatrzymania talentów w organizacji. J. Cannon i R. Mcgee wyraźnie wskazują na to, że organizacje muszą gruntownie zmienić podejście do rozwoju talentów, muszą szukać kreatywnych i innowacyjnych sposobów szkolenia pracowników. Jako na jeden ze skutecznych narzędzi wskazują na działalność społeczną. Podkreślają, że udział pracowników w akcjach na rzecz rozwiązywania problemów społecznych daje pracownikom szerszą perspektywę, wymaga wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności w całkiem nowych sytuacjach, tym samym pogłębia je i uczy, jak osiągnąć ambitne cele, często mając do dyspozycji małe zasoby [2, s. 296]. Wolontariat pracowniczy znakomicie spełnia potrzeby rozwoju talentów opisywane przez J. Cannon i R. Mcgee.

Grupę czynników sprzyjających sukcesowi wolontariatu pracowniczego o charakterze wewnętrznym opracowano w raporcie przygotowanym przez Points of Light Foundation⁴. Według tych badań [20, s. 35] o sukcesie wolontariatu w rozwijaniu kompetencji w organizacji decyduje kilka elementów. Pierwszym z nich jest orientacja na zespoły. W przedsiębiorstwie jedną z wartości powinna być współpraca i praca zespołowa, przedsiębiorstwo dla celów projektów wolontariatu powinno wspierać liderów projektów w budowaniu zespołu z pracowników całej organizacji. Daje to możliwość budowania różnorodnych zespołów i wspólnej pracy przy projekcie ludzi, którzy w warunkach biznesowych nie mieliby okazji do wspólnego działania. Pozytywny aspekt to również dzielenie się wiedzą, co stymuluje rozwój pracowników. Kolejnym czynnikiem ważnym dla rozwoju wolontariatu pracowniczego jest efektywne wsparcie wolontariatu przez pracodawcę i organizację non profit. Ważne jest, w kontekście rozwoju kompetencji, by od strony pracodawcy istniało wsparcie wolontariatu przez komunikowanie o korzyściach i rozwoju umiejętności, by dobierać odpowiednie rodzaje wolontariatu do potrzeb rozwojowych pracowników. Tu potrzebne jest wsparcie organizacji non profit. Kluczowym czynnikiem sukcesu wolontariatu pracowniczego jest koordynator wolontariatu, osoba, która powinna stanowić centrum komunikacji między stronami (HR, pracownik, organizacja non profit) oraz być ekspertem w zakresie wolontariatu. W kontekście tematu artykułu osoba ta powinna być bliskim współpracownikiem działu HR i wspólnie opracowywać projekty nastawione na zdobywanie/rozwijanie konkretnych kompetencji; powinna być doradcą co do doboru rodzajów wolontariatu do potrzeb zarządzania zasobami ludzkimi⁵. Projekt wolontariatu pracowniczego, który jest nastwiony na potrzeby rozwojowe, musi się opierać na solidnej ocenie, jak każdy projekt szkoleniowy. Dlatego już na wstępie muszą być określone jasne i mierzalne cele w kontekście rozwojowym, następnie projekt powinien być poddany metodom ocen odpowiednio dopasowanych do celów i wykorzystywać wiedzę w zakresie efektywności szkoleń.

Lista wymienionych wyżej czynników nie jest zamknięta i na pewno można wskazać jeszcze wiele sił wpływających na rozwój wolontariatu. Warto dodać, że w państwach, w których wolontariat pracowniczy nie jest zjawiskiem nowym, sami pracownicy widzą w nim instrument rozwoju zawodowego. W jednym z ostatnich badań dotyczących wolontariatu pracowniczego w Wielkiej Brytanii odkryto, że motywem podjęcia udziału w wolontariacie dla 25% pracowników jest okazja do rozwijania nowych umiejętności [24, s. 22].

Podsumowanie

Wolontariat może być skuteczny w rozwoju umiejętności pracowników, ponieważ dotyczy autentycznej pracy, jak również rozwiązywania realnych, często bardzo ważnych problemów. Wiadomo że dorośli uczą się przez doświadczenie, a efektywność nauki rośnie, gdy wzbudza się emocje. Aktywne działanie w wolontariacie, któremu często towarzyszą niemałe emocje, daje okazję do rozwijania kompetencji. Ponadto wolontariat stymuluje do rozwoju poprzez realizację ambitnych zadań, wspólnych doświadczeń i testowanie

⁴ Największa organizacja wolontarystyczna, działająca w 250 miastach na terenie 20 krajów, <http://www.pointsoflight.org/>.

⁵ Rola koordynatora ds. wolontariatu jest znacznie bardziej rozbudowana i wymaga głębszego rozpoznania, nie jest to jednak główne zagadnienie artykułu, więc tutaj nie będzie rozwijane.

siebie w różnych rolach. Należy też podkreślić, że wolontariat stanie się instrumentem rozwoju pracowników wtedy, gdy celowo i świadomie będzie do tego powołany i włączony w politykę rozwojową firmy. Analitycy w Deloitte doradzają firmom włączenie wolontariatu pracowniczego w politykę szkoleniową i programy rozwoju, mówiąc: „udział pracownika w wolontariacie może dostarczyć cennych informacji co do podnoszenia kwalifikacji, które odpowiadają na potrzeby rozwoju zawodowego, kompetencji kierowniczych” [16, s. 2]. Powodzenie wolontariatu w kontekście rozwoju kompetencji wymaga spełnienia ogólnych warunków dla wolontariatu pracowniczego w przedsiębiorstwie, które zostały opisane w niniejszym artykule. Zagadnienie wolontariatu pracowniczego wymaga rozwijania, zwłaszcza na polskim rynku. Artykuł koncentrował się na rodzaju kompetencji, jakie wg badań dają się kształtować przez wolontariat, oraz na szukaniu determinant wpływających na wolontariat pracowniczy, z uwzględnieniem kontekstu rozwoju pracowników. Istnieje jeszcze wiele pytań dotyczących związku wolontariatu pracowniczego z rozwojem pracowników: Czy polskie firmy są przygotowane do wdrożenia takich programów? Jak powinno wyglądać modelowe wykorzystanie wolontariatu w procesie szkolenia pracowników? Jak wykorzystać wolontariat pracowniczy w ścieżkach kariery? Jak włączyć wolontariat pracowniczy w zarządzanie talentami?

Bibliografia

1. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 4, Wolters Kluwers Polska, Warszawa.
2. Cannon J., Mcgee R. (2012), *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Wolter Kluwer Polska, Warszawa.
3. *Diagnoza społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków (2007)*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.
4. *Długofalowa polityka rozwoju wolontariatu w Polsce (2011)*, http://erw2011.gov.pl/static/upload/dugofalowa-polityka_300811_fin.pdf.
5. Domeradka J., Drzewiecki A., Hyla M., Szymczak A., Twarowski A., Zaborek M. (2013), *10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2013 według House of Skills*, <http://weknowhow.pl/dla-mediow/artikul/zobacz/10-trendow-w-rozwoju-pracownikow-w-roku-2013-wedlug-house-of-skills/> [dostęp: listopad 2013].
6. *Inspirator Obywatelski 2.0, czyli pracowniczy wolontariat kompetencji z wykorzystaniem Internetu (2012)*, red. F. Pazderski, Instytut Spraw Publicznych Warszawa .
7. Lorecka K., Murawski J., Kosycarz M., *Wolontariat pracowniczy jako instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft Sp. z o.o.*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
8. Maciejewska M. (2012), *Pracownik zaangażowany*, nr 18/2012 (1524), Warszawa.
9. Moor K. (2011), *Volunteering – A Great Way to Learn Real Executive Leadership*, FORBES, <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/12/21/volunteering-a-great-way-to-learn-real-executive-leadership/2/>.
10. Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E.), http://www.eyv2011.eu/images/stories/pdf/EYV2011Alliance_PAVE_copyfriendly.pdf.
11. *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe (2009)*, red. M. Boni, Warszawa.
12. Rabiej P., Żurek K., Borzym U. (2011), *Raport z badań: kompetencje i zaangażowanie pracowników. Jak dziś je skutecznie podnosić. Wyzwania dla branży HR i menedżerów*, THINKTANK, <http://www.mttp.pl/pobieranie/HR.pdf> [dostęp: październik 2013].
13. Raport Corporate Citizenship (2011), *Corporate Skills-based Volunteering – A Research Study*, London.
14. Raport Deloitte Development (2005), *Deloitte Volunteer IMPACT Survey*, <http://www.deloitte.com>.
15. Raport Deloitte Development (2009), *Skills-based Volunteerism at Deloitte*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_CI_Skills%20BasedVolunteerism_brochure.pdf.
16. Raport Deloitte Development (2011), *Deloitte Volunteer Impact Survey*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2011DeloitteVolunteerIMPACTSurvey_ataglance_060311.pdf.
17. Raport LBG Associates (2004), *Measuring Corporate Volunteerism*, http://www.csrwire.com/pdf/LBG_one_sheet.pdf.

18. Raport Points of Light Foundation (2000), *The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger*, Points of Light Foundation and Allstate Foundation, Washington, D.C., http://academic.regis.edu/volunteer/specialcollection/SpecFiles/grows_stronger.pdf.
19. Raport Points of Light Foundation (2005), *Measuring Employee Volunteer Programs the Human Resources Model*, Washington DC.
20. Raport Points of Light Foundation (2007), *The Promise Employee Skill-based Volunteering Holds for Employee Skills and Nonprofit Partner Effectiveness. A Review of Current Knowledge*, Points of Light Foundation, Washington D.C., http://www.handsonnetwork.org/files/resources/files_resources_POLresearchSBV_July2007.pdf.
21. Szafraniec K. (2012), *Młodość jako wylaniający się problem i nowa polityczna siła*, Nauka, nr 1, http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_112_07_Szafraniec.pdf [dostęp: listopad 2013].
22. Tuffrey M. (1998), *Valuing Employee Community Involvement*, The Corporate Citizenship Company Ltd., London.
23. *Voluntary work*, European Parliament Special Eurobarometer 75.2, Brussels.
24. Wilson A., Hicks F. (2011), *Volunteering – The Business Case. Rep.*, Corporate Citizenship, London, http://www.cityoflondon.gov.uk/business/economic-research-and-information/research-publications/Documents/research-2010/Volunteering_The%20Business%20Case.pdf.

Beata Kulisa

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

EKONOMICZNO-SPOŁECZNE ASPEKTY SAMOZATRUDNIENIA

Streszczenie: Nowe warunki ekonomiczne oraz niestabilność gospodarcza wymuszają na przedsiębiorstwach wdrażanie nowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Mają one na celu eliminację sztywnych reguł zatrudniania pracowników w postaci tradycyjnego stosunku pracy oraz zastępowanie ich formami nietypowymi, bardziej elastycznymi. Z założenia działania takie gwarantują wiele korzyści ekonomicznych zarówno w skali całej gospodarki, jak też podmiotów gospodarczych i samych pracowników. Ograniczają one bowiem zjawisko bezrobocia, pracę w szarej strefie oraz wydatki publiczne na świadczenia dla osób bezrobotnych. Dają także możliwość lepszej adaptacyjności przedsiębiorstw do zaistniałych warunków gospodarczych, podnosząc ich konkurencyjność rynkową. Pracownikom zapewniają zatrudnienie, większą autonomię oraz zróżnicowanie form i organizacji pracy.

Jednak mimo wielu zalet elastycznej formy zatrudnienia w analizach i dyskusjach społecznych wskazuje się także na ich negatywne strony. Przede wszystkim podkreśla się tymczasowy charakter świadczonej pracy oraz brak bezpieczeństwa finansowego pracowników.

Celem niniejszego opracowania jest próba zdefiniowania kategorii samozatrudnienia jako jednej z możliwych form elastycznego rynku pracy. W opracowaniu, w świetle analizy literatury oraz przepisów prawnych, przybliżono jego wymiar społeczny i ekonomiczny. Ponadto zidentyfikowano wybrane korzyści i koszty samozatrudnienia zarówno w odniesieniu do pracodawców, jak i byłych pracowników etatowych. Dane empiryczne przytoczone w opracowaniu wykorzystano w celu ilustracji zróżnicowania oraz przedstawienia tendencji zmian kategorii samozatrudnienia w Polsce.

Słowa kluczowe: elastyczność zatrudnienia, samozatrudnienie, działalność gospodarcza.

ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS OF SELF-EMPLOYMENT

Abstract: New economic conditions and economic instability are forcing enterprises to implement new instruments of human resource management. They aim to eliminate the traditional employment relationship and replace them with more flexible forms. The purpose of this paper is to define the category of self-employment as one of the possible forms of flexible labor market. Based on the literature, Polish and European legislation the paper presents also its social and economic aspects. In addition, it identifies also some of the benefits and costs, both in relation to employers and former salaried employees. The empirical data used in the study illustrate the range and changes of the category of the self-employment in Poland.

Keywords: flexibility of employment, self-employment, economic activity.

1. Samozatrudnienie – próba zdefiniowania

Pojęcie samozatrudnienia nie jest definiowane w jednolity sposób zarówno w prawie polskim, jak i europejskim, co w obliczu przemian, jakie zachodzą na rynku pracy, utrudnia jednoznaczne określenie tego sposobu osiągania aktywności zawodowej. Polska definicja kategorii samozatrudnienia jest kompilacją przepisów prawnych, których treść odnosi się do trzech ustaw:

- ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, w której samozatrudnienie rozumiane jest jako „działalność zarobkowa (wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa; lub: działalność polegająca na

poszukiwaniu, rozpoznawaniu i wydobywaniu kopalin ze złóż; lub też: polegająca na wykorzystywaniu rzeczy oraz wartości niematerialnych i prawnych), prowadzona we własnym imieniu bez względu na jej rezultat, w sposób zorganizowany i ciągły, z której uzyskane przychody nie są zaliczane do innych przychodów ze źródeł wymienionych” [12];

- ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, która definiuje samozatrudnienie jako działalność gospodarczą, czyli „zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodową, wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły” [14];
- ustawy o podatku od towarów i usług, gdzie samozatrudnienie odnosi się do „działalności gospodarczej obejmującej wszelką działalność producentów, handlowców lub usługodawców, w tym podmiotów pozyskujących zasoby naturalne oraz rolników, a także działalność osób wykonujących wolne zawody, również wówczas, gdy czynność została wykonana jednorazowo w okolicznościach wskazujących na zamiar wykonywania czynności w sposób częstotliwy. Ponadto odnosi się do działalności gospodarczej obejmującej również czynności polegające na wykorzystywaniu towarów lub wartości niematerialnych i prawnych w sposób ciągły dla celów zarobkowych” [13].

Literatura naukowa, a także badania empiryczne, koncentrują się na identyfikacji różnych pojęć dotyczących kategorii samozatrudnienia, które dotyczą [10, s. 46]:

- przedsiębiorcy, który prowadzi przedsiębiorstwo, korzystając z pracowników najemnych;
- osób wykonujących „tradycyjne” wolne zawody, które ewentualnie są pracodawcami, prowadząc działalność samodzielnie lub we współpracy z innymi osobami wykonującymi ten zawód;
- rzemieślników, handlowców i rolników reprezentujących trzon tradycyjnych form samozatrudnienia, którzy mogą korzystać w pracy z pomocy członków rodzin lub niewielkiej liczby stałych bądź tymczasowych pracowników;
- „nowej kategorii samozatrudnionych”, wykonujących działalność wymagającą kwalifikacji, których zawody jednak nie we wszystkich państwach członkowskich są uregulowane prawnie w takim stopniu jak wolne zawody wspomniane powyżej;
- osób pracujących na własny rachunek, wykonujących działalność wymagającą wysokich bądź niewielkich kwalifikacji, które nie zatrudniają pracowników, a których sytuacja jest wynikiem strategii przedsiębiorstw.

Samozatrudnienie jest zatem pojęciem wieloaspektowym i jego utożsamianie jedynie z działalnością gospodarczą jest znacznym zawężeniem tego zjawiska. Zarówno w literaturze z zakresu zarządzania, w stanowionym prawie, statystyce, jak i praktyce gospodarczej występują bowiem stany pośrednie, które wskazują na różne kryteria podziału tej kategorii ekonomicznej. W celu uporządkowania zakresu pojęcia samozatrudnienia oraz wskazania możliwości jego wykorzystania w dalszych dociekaniach i analizach teoretyczno-empirycznych z zakresu zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwach, w tabeli 1 przedstawiono klasyfikację samozatrudnienia.

Tabela 1. Klasyfikacja samozatrudnienia

Kryterium podziału	Kategorie
Forma prawna przedsiębiorstwa	– jednoosobowa działalność gospodarcza – spółka – spółdzielnia
Forma współpracy	– umowa zlecenia – umowa o dzieło – kontrakt menadżerski
Typ działalności	– handlowa – usługowa – wytwórcza – budowlana – rolnicza

Kryterium podziału	Kategorie
Status zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> - pracodawcy zatrudniający co najmniej 1 pracownika - pracujący nie zatrudniający pracowników - pracujący wraz z członkami rodzin
Zależność personalna	<ul style="list-style-type: none"> - osoby samozatrudnione - pracownicy samozatrudnieni
Płeć	<ul style="list-style-type: none"> - kobiety - mężczyźni
Wiek	<ul style="list-style-type: none"> - 15-25 - 25-44 - 55-64 - + 65
Wykształcenie	<ul style="list-style-type: none"> - wyższe - policealne i średnie zawodowe - zasadnicze zawodowe - gimnazjalne, podstawowe i niepełne podstawowe

Źródło: Na podstawie: [1, s. 203-204; 7].

W przedstawionej klasyfikacji samozatrudnienia na szczególną uwagę zasługuje jego podział ze względu na zależność personalną. Uwzględnia on bowiem osoby samozatrudnione oraz pracowników samozatrudnionych. Pierwsza grupa odnosi się do osób, które podjęły działalność gospodarczą z własnego wyboru, druga zaś – do byłych pracowników, którzy przeszli na samozatrudnienie, ale nadal pozostają w ekonomiczno-finansowej zależności od byłego pracodawcy. Formalnie zatem zmienia się jedynie status zatrudnienia byłych pracowników zastępujących umowę o pracę jedną z umów cywilnoprawnych. W praktyce bowiem zakres ich obowiązków w ramach prowadzonej działalności gospodarczej wynika z dalszej współpracy z byłym pracodawcą, który staje się jedynym zleceniodawcą.

Stosowane praktyki są nielegalne i nie spełniają warunków umowy o świadczeniu usług w ramach działalności gospodarczej stanowiących o formie samozatrudnienia¹. Poza wykluczeniem przepisów prawa pracy oraz zabezpieczenia społecznego nie skutkują one bowiem zerwaniem stosunków podległości charakterystycznych dla stałych pracowników [13]. Samozatrudnienie w takim ujęciu staje się tylko alternatywną formą zatrudnienia wynikającą z rachunku ekonomicznego pracodawcy. Utożsamiane jest z fikcyjnym lub przymusowym samozatrudnieniem, w którego ramach działalność na własny rachunek nie spełnia warunków niezależności i równorzędności podmiotu gospodarczego.

2. Korzyści i koszty samozatrudnienia

Zastosowanie samozatrudnienia przynosi wymierne korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Pośród głównych przyczyn skłaniających byłych pracodawców do przejścia na współpracę w ramach samozatrudnienia należy wymienić przede wszystkim korzyści ekonomiczne. Wynikają one z ograniczenia kosztów związanych z pozyskaniem, utrzymaniem i wykorzystaniem pracownika. Dotyczą zmiany formy współpracy i w konsekwencji wynagradzania, a także ogromnej liczby obligatoryjnych przepisów prawnych, które przedstawia tabela 2.

Podpisanie umowy o współpracę z jednoosobowym przedsiębiorcą wynika z dokładnej analizy zewnętrznych czynników kształtujących koszty pracy. Szczególnie dotyczy to elementów pozapłacowych, które w znacznym stopniu wpływają na poziom kosztów przedsiębiorstwa. Pozapłacowe koszty pracy to

¹ W Polsce jest ono kwestionowane przez: ZUS – w zakresie składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne; organy kontroli skarbowej – w odniesieniu do obowiązków związanych z płatnością podatków; Państwową Inspekcję Pracy – w sprawie przestrzegania przepisów prawa pracy – wiąże się z odpowiedzialnością karną.

kategoria obszerna i zróżnicowana. Obejmuje ona bowiem koszty bezpośrednie i pośrednie. Do pierwszej grupy zalicza się wynagrodzenie za czas nieprzepracowany. Druga grupa kosztów to składki na ubezpieczenie społeczne odprowadzane przez pracodawców, ubezpieczenie rentowe, wypadkowe, składki na Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz dodatki socjalne. Ich wielkość jest ustalona przez przepisy prawne i narzucana obligatoryjnie na wszystkich pracodawców zatrudniających pracowników na umowę o pracę.

Tabela 2. Korzyści i koszty samozatrudnienia dla pracodawcy

Korzyści ekonomiczne	
Uproszczone zasady współpracy	– współpraca na podstawie umowy zlecenia, umowy o dzieło lub kontraktu menedżerskiego, brak sztywnych uregulowań związanych umową o pracę
Uproszczone zasady wynagradzania	– za wykonaną usługę, w ramach wystawionej przez samozatrudnionego faktury
Redukcja kosztów pracy wynikających z przepisów prawa pracy	– premii i nagród, nadgodziny – urlopów okolicznościowych, macierzyńskich, wychowawczych, wypoczynkowych – zwolnień lekarskich i badań lekarskich – okresów wypowiedzenia umowy o pracę – odpraw emerytalnych i rentowych
Redukcja kosztów obligatoryjnych wynikających z innych przepisów prawnych	– ubezpieczeń społecznych – emerytalne, rentowe i wypadkowe – ubezpieczeń zdrowotnych – Funduszu Pracy – Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych – Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (co najmniej 20 pracowników) – Państwowego Funduszu Osób Niepełnosprawnych (co najmniej 25 pracowników) – zaliczki na podatek dochodowy
Ograniczenie pozostałych kosztów	– delegacji służbowych, szkoleń bhp – wyposażenia stanowiska pracy – doskonalenia, kształcenia i przekwalifikowania kadry – prowadzenia akt osobowych, sporządzania rocznych deklaracji PIT-11
Koszty ekonomiczne i społeczne	
	– utrata wykwalifikowanych zasobów pracy

Źródło: Na podstawie: [9, s. 257–265; 11].

Korzyści ekonomiczne samozatrudnienia wynikają ponadto z ograniczania kosztów administracyjnych. Pracodawca nie ponosi bowiem dodatkowych wydatków związanych z zatrudnieniem pracownika oraz z jego obsługą kadrową.

Przejście pracownika na samozatrudnienie wiąże się także z pewnymi zagrożeniami i konsekwencjami dla byłego pracodawcy. Traci on kontrolę nad zakresem wykorzystania przez nowego przedsiębiorcę nagromadzonych wcześniej zasobów wiedzy fachowej, doświadczenia i kompetencji, które stanowiły o wartości posiadanego przez przedsiębiorstwo kapitału pracy. Zatem pracodawcy decydujący się na tę formę współpracy z pracownikiem powinni jednak uwzględnić fakt, iż jest on cennym zasobem przedsiębiorstwa, który należy postrzegać jako składnik aktywów firmy.

Aspekty społeczne skłaniające byłych pracowników do przejścia na samozatrudnienie mają charakter bardziej emocjonalny. Z jednej strony dotyczą one obaw związanych z utratą etatu oraz obaw o brak innych ofert zatrudnienia na rynku pracy. Z drugiej zaś strony mobilizują one do efektywnego i samodzielnego działania.

Podjęcie samozatrudnienia powinno być przede wszystkim bardziej opłacalne niż zatrudnienie w ramach umowy o pracę. Korzyści ekonomiczne dotyczą zatem szczegółowej kalkulacji ewentualnych dochodów samozatrudnionego i poprawy jego sytuacji finansowej. Pośród wielu możliwości największe znaczenie mają oszczędności wynikające z opodatkowania, zastosowania obniżonych składek na ubezpieczenia społeczne oraz uwzględnienia wyższych kosztów uzyskania przychodu.

Tabela 3. Korzyści i koszty samozatrudnienia przez byłego pracownika etatowego

Korzyści społeczne	
Niezależność personalna	– samodzielność decyzyjna – indywidualny charakter osiąganych celów – własne standardy pracy w powierzonych zadaniach
Elastyczność pracy	– dostosowanie czasu, miejsca, ilości oraz jakości pracy do potrzeb prowadzonej działalności – praca zadaniowa – możliwość łączenia ze sobą różnych form pracy
Wykorzystanie szansy biznesowej	– pozostanie na rynku pracy – zdobywanie doświadczenia zawodowego – rozwijanie kompetencji i nawiązywanie kontaktów poprzez nową formę pracy
Spełnienie aspiracji zawodowych	– brak ograniczenia w działaniu ze strony pracodawcy – możliwość wdrażania własnych, niezależnych pomysłów – kompensacja utraconych możliwości zarobkowych poprzez zwiększenie czasowego zaangażowania w pracę
Korzyści ekonomiczne	
Wyższe zarobki	– były pracodawca, obniżając koszty, może zaproponować samozatrudnionemu wyższe wynagrodzenie niż w przypadku umowy o pracę
Oszczędności podatkowe	– (karta podatkowa i ryczałt od przychodów ewidencjonowanych) – zasady ogólne (podatek progresywny 18% i 32% i liniowy 19%)
Oszczędności w składkach ZUS	– emerytalna, rentowa, wypadkowa oraz zdrowotna dla rozpoczynających działalność wraz Funduszem Pracy dla pozostałych. Z własnego wyboru, ubezpieczenie chorobowe
Możliwość odliczania kosztów	– dotyczy wydatków związanych z prowadzoną działalnością w przypadku opodatkowania na zasadach ogólnych
Możliwość odliczania VAT – dla przedsiębiorców objętych podatkiem	– możliwość pomniejszenia VAT od sprzedaży o VAT od zakupów
Koszty społeczne	
Brak dostępu do świadczeń pracowniczych	– ograniczenia kodeksowej ochrony nowych przedsiębiorców
Zależność od zleceniodawcy	– łatwość zerwania kontraktu, ograniczenie rozwoju
Koszty ekonomiczne	
Bariery dostępu do kapitału początkowego	– brak dostępu środków finansowych z zewnątrz
Ryzyko finansowe	– duża liczba firm konkurencyjnych, kryzys ekonomiczny

Źródło: Na podstawie: [6, s. 2–7; 8, s. 18].

Samozatrudniony ma do wyboru cztery formy opodatkowania: dwie formy ryczałtowe (kartę podatkową i ryczałt od przychodów ewidencjonowanych) oraz opodatkowania na zasadach ogólnych (podatku progresywnego oraz podatku liniowego). Karta podatkowa i ryczałt od przychodów ewidencjonowanych mają zastosowanie w przypadku wybranych form działalności. Ponadto nie uwzględniają one kosztów ponoszonych przez nowego przedsiębiorcę, gdyż podatek odprowadzany jest od osiąganych przychodów. W przeciwieństwie do ryczałtu z zasad ogólnych mogą korzystać wszyscy przedsiębiorcy. Korzyścią staje się tutaj fakt odprowadzania podatku od uzyskanych dochodów.

Oszczędności wynikające ze składek na ubezpieczenia społeczne dotyczą preferencyjnych składek przez okres dwóch lat dla osób, które:

- rozpoczynają działalność gospodarczą,
- nie prowadzą przedsiębiorstwa przez ostatnie 60 miesięcy,
- nie świadczą usług dla pracodawcy, z którym były związane umową o pracę przez ostatnie dwa lata przez założeniem własnego przedsiębiorstwa.

Pozostali przedsiębiorcy są niestety zobowiązani są do odprowadzania składek od wcześniej zgłoszonego dochodu w urzędzie, co w praktyce wiąże się z faktem, iż zdecydowana ich większość płaci minimalne, dozwolone stawki.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy samozatrudnienie jest korzystną formą działalności gospodarczej. Zarówno w przypadku byłych pracodawców, jak i pracowników zależy to od wielu czynników. Dla obu stron współpracy mogą stanowić one zarówno źródło szans, jak i zagrożeń. Istotną zatem staje się długookresowa kalkulacja potencjalnych korzyści oraz kosztów płynących z tej formy współpracy.

3. Samozatrudnienie w badaniach statystycznych

Różnorodność przepisów w dziedzinie samozatrudnienia powoduje trudności w liczbowym ujęciu tego zjawiska, a następnie w jego poprawnej analizie. Zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach Unii Europejskiej nie występują jednolite mechanizmy statystyczne badające tę kategorię ekonomiczną. Powszechnie statystyki obejmują zagregowane dane liczbowe, które dotyczą podziału według statusu zatrudnienia. Obejmują one osoby pracujące samodzielnie na własny rachunek lub pracodawców zatrudniających przynajmniej jednego pracownika. Ponadto agregują pracujących członków rodzin, którzy nie są kwalifikowani jako pracownicy najemni².

Ze względu na stosowaną metodykę obliczeń trudno jest jednoznacznie stwierdzić, jaki jest faktyczny udział osób, których działalność gospodarcza wynika z zastosowania samozatrudnienia jako jednej z form elastycznego rynku pracy. W statystykach Głównego Urzędu Statystycznego (badanie aktywności ekonomicznej ludności), publikowane są dane dotyczące osób pracujących na własny rachunek, których świadczenie usług ogranicza się do jednego zleceniodawcy. Na bazie tych informacji, można tylko domniemywać, iż jest to ta grupa samozatrudnionych, która została zmuszona do rezygnacji z umowy o pracę. Wielkość zjawiska samozatrudnienia w Polsce przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Pracujący według statusu zatrudnienia, płci i wieku w Polsce w latach 2010–2013

Wyszczególnienie	2010		2011		Dynamika 2011/2010	2012		Dynamika 2012/2011	2013 (II kwartał)		Dynamika 2013/2012
	tys. osób	%	tys. osób	%		tys. osób	%		tys. osób	%	
Pracujący ogółem	16 075		16 201		100,1	15 636		96,5	15 530		99,3
Pracujący na własny rachunek, w tym:	2 954	18,3	2 998	18,5	103,0	2 942	18,8	98,1	2 891	18,6	98,2
Niezatrudniający pracowników	2 296	77,7	2 336	77,9	101,7	2 292	77,9	98,1	2 233	77,2	97,4
Wyłącznie dla jednego klienta/zleceniodawcy*	×	×	×	×	×	132	4,5	×	124	4,3	94,1
Zatrudniający pracowników – pracodawcy	658	22,3	662	22,1	100,6	650	22,1	98,2	658	22,8	101,2
Kobiety	993	33,6	1 507	50,3	151,7	986	33,5	65,4	953	32,9	96,6
Mężczyźni	1 961	66,3	1 491	49,7	70,0	1 956	66,5	131,2	1 939	67,1	99,1
15–25	69	2,3	63	2,1	91,3	63	2,1	100,0	57	2,0	90,5
25–44	1 410	47,8	1 437	47,9	102,0	1 391	47,4	96,8	1 350	46,7	97,1
55–64	1 363	46,1	1 383	46,1	101,4	1 376	46,7	99,5	1 373	47,5	99,8
+ 65	112	3,8	115	3,9	102,7	112	3,8	99,1	111	3,8	99,1

*Dane udostępnione przez Departament Informacji GUS.

Źródło: Na podstawie: [2, s. 143; 3, s. 143; 4, s. 201; 5, s. 89].

² Zgodnie z Międzynarodową Klasyfikacją Statusu Zatrudnienia – *International Classification of Status in Employment (ICSE)* – takie pojęcie samozatrudnionych pracowników, w tym też ekonomicznie zależnych, jest stosowane zarówno przez GUS, jak i EUROSTAT.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 4, w badanych latach w grupie ok. 16 milionów wszystkich pracujących w Polsce niemal 3 miliony stanowiły osoby samozatrudnione. Oznacza to, że w tym okresie około 19% osób pracujących w naszym kraju prowadziło własną działalność gospodarczą.

Z uwagi na zmieniającą się sytuację ekonomiczną tendencje zmian wykazywały pewne wahania. W 2011 r. odnotowano łączny przyrost osób pracujących na własny rachunek o 44 tys. W grupie tej jednak, podobnie jak w pozostałych latach okresu badawczego, przeważali przedsiębiorcy niezatrudniający pracowników. Ich udział kształtował się na poziomie ok. 78% wobec pracodawców, którzy stanowili niewiele ponad 22% ogółu pracujących na własny rachunek. W badanych latach widoczny jest także nierównomierny rozkład struktury płci oraz grup wiekowych. Wśród osób samozatrudnionych większość, ponad 66%, stanowili mężczyźni. Jedynie w 2011 r. przedsiębiorczość kobiet i mężczyzn kształtowała się na porównywalnym poziomie.

Analiza struktury samozatrudnionych wskazuje także na fakt, że dominującą grupę stanowią osoby w przedziale wiekowym 25–64 lata. W latach 2010–2013 ich udział utrzymuje się na podobnym poziomie, tj. ok. 47%. W 2012 r. na uwagę zasługuje spadek liczby pracujących na własny rachunek, łącznie o ok. 52 tys., w tym osób niezatrudniających pracownika o 44 tys. W porównaniu rocznym dla obu tych grup wskaźnik dynamiki kształtował się na poziomie 98,1% i jak wskazują dane zawarte w tabeli 4, tendencja ta utrzymała się do połowy 2013 r. Tabela 4 zawiera także dane dotyczące samozatrudnionych ekonomicznie zależnych. W 2012 r. liczba osób prowadzących działalność gospodarczą dla jednego zleceniodawcy wyniosła 132 tys., natomiast w dwóch pierwszych kwartałach 2013 r. – 124 tys. osób. Ze względu na brak danych w poprzednich okresach trudno jest określić tendencje zmian w badanych latach.

Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że samozatrudnienie obejmuje szerokie spektrum sytuacji społecznych i gospodarczych, którego analiza mogłaby dostarczać wiele informacji o elastycznym rynku pracy.

Niestety, z uwagi na brak jednolitej definicji tej kategorii ekonomicznej badania takie są niewystarczające. Trudności analityczne wynikają także z braku wyraźnego rozróżnienia samozatrudnionych według istniejących w praktyce gospodarczej kryteriów podziału. Zarówno definicje, jak i dane statystyczne są prezentowane w sposób niejednolity i zbyt ogólny. Istotne bowiem z punktu widzenia nowych form zatrudniania pracowników byłoby wyodrębnienie pracujących, którzy podjęli działalność gospodarczą z uwagi na trudną sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Ta grupa, będąc przedmiotem wielu kontrowersji i dyskusji społecznych, nie jest niestety ujmowana w ogólnie dostępnych statystykach.

Koniecznym staje się zatem postulat teoretycznego uporządkowania pojęcia samozatrudnienia. Pozwoliłoby to bowiem na właściwą analizę tego zjawiska ekonomicznego. Jednocześnie umożliwiłoby jego wykorzystanie w elastycznym zarządzaniu zasobami pracy, w odpowiedni sposób i zgodny literą prawa.

Bibliografia

1. Aktywność Ekonomiczna Ludności (2013), Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, GUS, Warszawa.
2. Aktywność zawodowa ludności w I–IV kwartał 2010 roku (2009), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.
3. Aktywność zawodowa ludności w I–IV kwartał 2011 roku (2011), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.
4. Aktywność zawodowa ludności w I–IV kwartał 2012 roku (2012), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.
5. Aktywność zawodowa ludności w II kwartale 2013 roku (2013), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.

6. European Comission (2012), *Entrepreneurship in the UE and Beyond – Country Report Poland*, Flash Eurobarometr 354-TNS Politycal & Social, Brussel.
7. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (2012), INT/628 – *Samozatrudnienie – Dokument Roboczy Sekcji Jednolitego Rynku, Produkcji i Konsumpcji w sprawie samozatrudnienia*, Bruksela.
8. *Jak z pracownika stać się przedsiębiorcą*, 2012, Gazeta Wyborcza, 2 października, s. 18.
9. Kulisa B. (2003), *Zewnętrzne czynniki kształtujące koszty pracy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 631, Kraków.
10. Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: *Nowe tendencje w dziedzinie samozatrudnienia: konkretny przypadek samozatrudnienia ekonomicznie zależnego*, Dz.Urz. Unii Europejskiej, (2011/C/18/08), z dnia 19 stycznia 2011 r.
11. Szpytko E., *Samozatrudnienie a stosunek pracy*, <http://poradnik.wfirma.pl/-samozatrudnienie-a-stosunek-pracy> [dostęp: 5.11.2013].
12. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. nr 14, poz. 176, z późn. zmianami.
13. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. nr 54, poz. 535, z późn. zmianami.
14. Ustawa z dnia z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 1807, z późn. zmianami.

Stefan Lachiewicz

Politechnika Łódzka

PRZYCZYNY OGRANICZONEGO WYKORZYSTANIA WIEDZY O ZARZĄDZANIU W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie źródeł ograniczonego transferu wiedzy o zarządzaniu do organizacji funkcjonujących w polskiej gospodarce. Współczesna nauka o zarządzaniu dysponuje znaczącym potencjałem intelektualnym i innowacyjnym, jednak w środowisku osób uprawiających tę naukę występuje świadomość licznych barier wykorzystania tego potencjału. Zastrzeżenia co do praktycznej przydatności teorii zarządzania zgłasza także wielu przedstawicieli świata biznesu. W artykule wskazano na wybrane przyczyny tych rozbieżności. Przedstawiono je na podstawie opracowań naukowych i wyników prac badawczych wybranych autorów oraz rezultatów własnych badań prowadzonych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej [5].

Słowa kluczowe: przydatność teorii zarządzania, bariery wykorzystania.

REASONS FOR LIMITED USE OF THEORY OF MANAGEMENT IN BUSINESS PRACTICE

Abstract: The aim of this article is to establish sources of limited transfer of management theory in polish enterprises. Modern management science has a great intellectual and innovative potential which however is not used through a large scope. Limitations of that transfer are both on academic environment's (ex. hermetic language of management theory) and managers' side (ex. expectations of quick implementation of changes and immediate effects). This article shows results of chosen studies connected with that topic and proposals of eliminating these limitations.

Keywords: usefulness of management theory, barriers of use.

Wprowadzenie

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw jest uzależniony w dużym stopniu od umiejętnego wykorzystania w praktyce odkryć i opracowań naukowych. Dotyczy to także wiedzy o zarządzaniu, która powinna być ważną podstawą działalności współczesnych menedżerów.

Znaczący rozwój nauk o zarządzaniu w ostatnich 150 latach jest pewnym fenomenem w skali cywilizacji ludzkiej. Z drugiej jednak strony obserwuje się w działalności praktycznej występowanie licznych ograniczeń w sferze wykorzystania wiedzy o zarządzaniu. Dotyczy to także w dużym stopniu polskich firm, które od 25 lat podlegają głębokim przemianom i napotykać na wiele problemów w sferze sprawności zarządzania.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o źródła ograniczonego wykorzystania wiedzy o zarządzaniu w polskich organizacjach gospodarczych. Skoncentrowano się przy tym na ograniczeniach związanych zarówno z cechami nauk o zarządzaniu i powstających w ich ramach zasad, metod i propozycji pod adresem praktyki (np. hermetyczność wiedzy i pragmatyczna słabość proponowanych rozwiązań), jak i na barierach tkwiących w sytuacji polskich przedsiębiorstw i postawach oraz zachowaniach kadry

menedżerskiej. Te pierwsze określono mianem barier o charakterze systemowym, gdyż wynikają one ze zmian w systemie ekonomicznym, z historii polskiej gospodarki, a także z systemowych rozwiązań w sferze nauki polskiej. Natomiast druga grupa ograniczeń – opisanych w dalszej części artykułu – wiąże się ze strukturą kadry kierowniczej, z nastawieniem menedżerów do rozwiązań proponowanych przez teorię zarządzania oraz ze zjawiskami kryzysowymi w organizacjach gospodarczych.

1. Bariery o charakterze systemowym w procesie transferu wiedzy o zarządzaniu do przedsiębiorstw

Transformacja systemu gospodarczego w Polsce oraz znaczący wzrost liczby ośrodków akademickich i pracowników naukowo-dydaktycznych zajmujących się zarządzaniem, a także liczebność studentów uczących się na kierunkach związanych z zarządzaniem (zarządzanie, zarządzanie i marketing, zarządzanie i inżynieria produkcji i inne) rodzi często powrót do zadawanych już wcześniej pytań o przyczynę słabego wykorzystania wiedzy o zarządzaniu w praktyce funkcjonowania polskich organizacji.

Próby odpowiedzi na to pytanie podejmowane przez wielu teoretyków zarządzania i znanych menedżerów czy właścicieli firm są bardziej lub mniej szczegółowe i wielowątkowe. Sięga się tutaj często do licznych uzasadnień historycznych, takich jak np. stosunkowo późny okres powstania usystematyzowanej wiedzy o zarządzaniu. Dodatkowo w Polsce oraz w innych krajach Europy Wschodniej po II wojnie światowej przez około dwadzieścia lat uważano, że zarządzanie jest dziedziną wiedzy typową dla ustroju kapitalistycznego i ograniczano rozwój badań oraz nauczania z tego zakresu. Często wskazuje się też, że w systemie gospodarki centralnie planowanej nie było autentycznego zapotrzebowania na wiedzę o racjonalnym zarządzaniu, gdyż wykazywała ona wiele niesprawności oraz nonsensów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw z tego okresu.

Z drugiej jednak strony wielu luminarzy nauk o zarządzaniu z USA, Europy Zachodniej, a także z Polski wskazuje na to, że nauki te wyrastają z praktyki gospodarczej i podawane przez nie prawa, zasady czy metody powinny posiadać charakter praktyczny oraz wynikać z analiz empirycznych.

S. Sudoł, pisząc o charakterystycznych cechach nauk o zarządzaniu jako określonej dyscyplinie wiedzy, podkreśla, że związek pomiędzy teorią a praktyką zarządzania winien być nierozzerwalny. Praktyka stawia przed nauką różnorodne pytania, ale pozbawiona nauki musiałaby działać na zasadzie prób i błędów. W dalszej części tego opracowania S. Sudoł wskazuje, że przynajmniej w krótkich okresach występuje niezgodność celów nauki i praktyki. Reprezentanci nauki podejmują bowiem przede wszystkim problemy o podstawowym znaczeniu dla danej dziedziny rzeczywistości, a praktyka oczekuje głównie skutecznych wskazówek i recept, często o charakterze dorywczym [7, s. 4].

Dużą szansą wzmocnienia aplikacyjnego charakteru nauk o zarządzaniu jest – wskazywany w wielu analizach – wzrost liczby osób zajmujących się zarządzaniem w praktyce gospodarczej i w sferze administracji publicznej. W Polsce jest zarejestrowanych około 3,5 mln małych i średnich firm. Jeżeliby przyjąć, że część spośród nich nie podjęła lub zawiesiła działalność gospodarczą i że w każdej z nich jest tylko jeden zarządzający, to jest to już ok. 2,5 – 3 mln osób. Dodatkowo należy przyjąć, że w dużych organizacjach gospodarczych oraz w jednostkach administracji państwowej i samorządowej ok. 10% zatrudnionych to kierownicy z różnych szczebli organizacyjnych. Łącznie więc można przyjąć, że ponad 3 mln osób zajmuje się zarządzaniem w różnych konfiguracjach organizacyjnych, co powinno stymulować duże zapotrzebowanie na nowoczesną wiedzę menedżerską.

Należy jednak stwierdzić, że gwałtowny wzrost udziału małych i średnich przedsiębiorstw w strukturze polskich podmiotów gospodarczych może też stanowić czynnik ograniczający wykorzystanie wiedzy o zarządzaniu w sferze biznesu. Wiąże się to często z bardzo pragmatycznym podejściem wielu przedsiębiorców do procesu zarządzania i słabą znajomością teoretycznych opracowań autorów akademickich.

Obserwację tę potwierdzają wyniki badań J. Lichtarskiego, które wskazały, że zdolność i skłonność przedsiębiorstw do stosowania w praktyce dorobku nauk o zarządzaniu posiada najniższy poziom w małych przedsiębiorstwach i podnosi się w miarę wzrostu ich wielkości. Dodatkowo można zauważyć, że implementacja dorobku nauk o zarządzaniu jest znacznie wyższa w przedsiębiorstwach zagranicznych działających na terytorium Polski niż w firmach krajowych. J. Lichtarski uważa jednak, że ta większa chłonność przedsiębiorstw zagranicznych może z czasem spowodować także przeniesienie się takich pozytywnych wzorców do polskich firm na zasadzie dyfuzji wiedzy [4, s. 3]. Można oczekiwać takich samych procesów także w relacji: duże przedsiębiorstwo i sektor MŚP, np. z uwagi na transfer menedżerów i właścicieli firm pomiędzy tymi dwoma segmentami.

Na tle powyższych uwag należy wskazać na jeszcze jedno istotne źródło takich ograniczeń, jakim jest pewna hermetyczność wiedzy o zarządzaniu, a także brak jednoznacznych sugestii pod adresem praktyki gospodarczej oraz mała konkretność i jakościowy charakter niektórych wniosków wynikających z badań empirycznych. Wielu przedstawicieli biznesu wskazuje, że język różnych monografii, opracowań i ekspertyz jest zbyt wieloznaczny i ogólny, a także pełen fachowych zwrotów, anglicyzmów i sformułowań trudnych w odbiorze dla kadry menedżerskiej i pracowniczej. Powyższe zastrzeżenia formułują także przedstawiciele tzw. nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu, którzy do istotnych mankamentów tej dyscypliny zaliczają słabość pragmatyczną oraz hermetyczność wiedzy [8, s. 39].

Kontynuując ten problem, należy też zwrócić uwagę na pewne ogólne bariery występujące po stronie środowiska naukowego. Można do nich zaliczyć:

- brak umiejętności i motywacji wśród wielu pracowników naukowych w dostosowaniu się do wymagań rynku i działalności organizacji biznesowych;
- często występujące w środowisku akademickim przekonanie, że praca naukowa nie powinna być tworzona w celach komercyjnych [2, s. 79];
- koncentracja wielu pracowników uczelni na karierze naukowej (osiąganie stopni i tytułów naukowych) oraz obawa, że nadmierne zaangażowanie w pracę na rzecz biznesu może w tej karierze przeszkodzić.

Dużo trudności w kontaktach z praktyką gospodarczą powstaje także na tle metod pomiaru i opisu niektórych zjawisk przez autorów z zakresu zarządzania. Dotyczy to na przykład obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Często pomiar takich elementów istotnych dla zarządzania, jak: stosunki międzyludzkie, kultura organizacyjna, motywacja do działania czy też kreatywność, empatia lub konfliktowość w zespołach pracowniczych, jest bardzo trudny. Nie można także sformułować jednoznacznych wytycznych dotyczących ich kształtowania. Ponadto autorzy opracowań z tego zakresu używają niekiedy różnych pojęć dla określenia identycznych lub zbliżonych zjawisk, co zniechęca wielu menedżerów do adaptacji teoretycznych zaleceń do praktyki zarządzania.

Należy przy tym zaznaczyć, że ta sytuacja w sferze przeniesienia wiedzy teoretycznej i wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej wygląda różnie w poszczególnych obszarach czy specjalnościach nauki o zarządzaniu. W ostatnich 25 latach w polskiej gospodarce widoczna jest dość duża skala transferu wiedzy z zakresu zarządzania finansami, rachunkowości czy marketingu. Różnorodne metody z obszaru zarządzania jakością, logistyki, badania rynku czy zarządzania relacjami z klientem zastosowano z sukcesem w wielu firmach z sektorów bankowości, ubezpieczeń, handlu czy produkcji. Nadal jednak w wielu innych obszarach zarządzania postęp w zakresie tego transferu jest niewielki.

2. Ograniczenia wynikające z postaw menedżerów i sytuacji firmy

Na przełomie XX i XXI wieku widoczna jest także duża skala pozytywnego odbioru przez kierownictwo firm różnych cząstkowych koncepcji zarządzania, określanych też metodami lub grupami metod zarządzania. Podawanie przykładów takich zastosowań można rozpocząć od skutecznie rozpropagowanej przez M. Hammera i J. Champy'ego koncepcji reengineeringu [3], następnie są to takie koncepcje, jak: *outsourcing*, *lean management*, *time based management* czy *benchmarking*.

Wdrożenia powyższych koncepcji pokazują, że ich efektywność w konkretnych przedsiębiorstwach jest bardzo różna (także wiele nieudanych wdrożeń). Jednak znajomość tych metod wśród kadry menedżerskiej jest stosunkowo wysoka. Wynika to z intensywnych działań szkoleniowych i doradczych firm konsultingowych.

Powyższe fakty skłaniają więc często do zadawania pytań o to, jakie są przyczyny tego, że niektóre z teorii oraz metod zarządzania „przebiły się” na dość obszerną skalę do praktyki gospodarczej, a inne są mało znane. K. Zimniewicz określa to zjawisko komercjalizacją w zarządzaniu i pisze, że te nowe koncepcje zarządzania proponują menedżerom konkretne działania, często w formie zaprogramowanego algorytmu postępowania. Oznacza to, że dana koncepcja może być stosowana w różnych przedsiębiorstwach bez względu na wielkość, branżę czy kulturę. K. Zimniewicz podważa jednak zasadność takiego podejścia, które jest sprzeczne z naturą nauk o zarządzaniu, wskazując jednocześnie na potrzebę podejścia sytuacyjnego, uwzględniającego wiele uwarunkowań kontekstowych [9, s. 171].

Racjonalizm i pragmatyzm wielu przedstawicieli kadry menedżerskiej oraz oczekiwanie na szybkie efekty zastosowań poszczególnych koncepcji może więc być ważnym czynnikiem, warunkującym powodzenie przedsięwzięć polegających na transferze teorii zarządzania do praktyki gospodarczej. Jeżeli więc proponuje się jednoznaczne procedury sporządzania diagnoz różnych procesów w przedsiębiorstwie oraz wdrożenia sprzyjające dość szybkim zmianom, to można założyć, że takie koncepcje i metody mają większe szanse na zastosowanie w praktyce.

Postawy i zachowania kadry menedżerskiej przedsiębiorstw oraz innych organizacji kreują więc zapotrzebowanie na tego typu wiedzę oraz możliwości jej wykorzystania w konkretnych przedsięwzięciach.

J. Lichtarski na podstawie przywoływanych już badań wskazuje, że do głównych sił powstrzymujących menedżerów przed inicjowaniem i wprowadzaniem zmian w zarządzaniu należy zaliczyć [4, s. 5]:

- niedobory wiedzy i umiejętności menedżerskich (76,84% wszystkich respondentów),
- przeciążenie menedżerów bieżącymi obowiązkami (46,32% wskazań),
- brak środków finansowych (31,58% wskazań),
- obawy o występowanie oporu wśród personelu (30,53% wskazań),
- brak istotnych potrzeb wprowadzania zmian (22,11%).

Hierarchia ograniczeń wskazanych przez respondentów podkreśla, że bariery znajdujące się po stronie menedżerów wyrażają się przede wszystkim niedoborem wiedzy i umiejętności oraz w nadmiernym przeciążeniu bieżącymi obowiązkami.

Na tle tych obserwacji pojawia się dyskutowany w wielu środowiskach problem wyraźnej dominacji absolwentów uczelni technicznych (inżynierów) w zarządach polskich przedsiębiorstw. Tendencja ta została mocno ugruntowana w czasach gospodarki centralnie planowanej, kiedy to zarządzanie przedsiębiorstwem miało przede wszystkim charakter operacyjny i dyrektorzy o przygotowaniu technicznym lepiej radzili sobie z bieżącymi problemami produkcyjnymi czy inwestycyjnymi niż osoby o wykształceniu pozatechnicznym (np. w latach 70. XX wieku ok. 65% dyrektorów przedsiębiorstw przemysłu lekkiego w Polsce miało wykształcenie techniczne). Analizy prowadzone w ostatnim okresie wskazują generalnie na utrzymywanie się tej zależności, chociaż w nieco mniejszej skali. Okazuje się, że ponad 50% szefów dużych firm to absolwenci uczelni technicznych, przy czym ok. 11% prezesów dużych spółek ukończyło Politechnikę Warszawską i ok. 8% Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie. Natomiast tylko co szósty prezes był absolwentem uniwersytetu lub wyższej uczelni ekonomicznej (w tym ok. 7% badanych to absolwenci Szkoły Wyższej Handlowej w Warszawie)¹.

Przy okazji takich analiz powstaje pytanie, na ile osoby o typowym wykształceniu inżynierskim są przygotowane do wymagań nowoczesnego zarządzania i adaptacji różnych elementów współczesnej wiedzy o zarządzaniu do kierowanych przedsiębiorstw. W niektórych przypadkach może to stanowić pewną barierę związaną z niedoborem wiedzy i umiejętności menedżerskich. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że w ostatnich 25 latach znacznie zwiększył się zakres przedmiotów z obszaru ekonomii,

¹ Wnioski takie wynikają np. z badań, które objęły prezesów 408 dużych spółek na terenie Polski [1].

zarządzania, finansów czy nauk humanistycznych w dydaktyce na uczelniach technicznych. Powstały też liczne wydziały zarządzania, organizacji i zarządzania czy zarządzania i informatyki. Ponadto wielu prezesów i innych członków kierownictwa naczelnego w polskich firmach z wykształceniem technicznym kończyło studia podyplomowe z zakresu zarządzania (także typu MBA), kursy i szkolenia z tego obszaru lub też dodatkowe kierunki studiów o charakterze pozatechnicznym, co może znacznie ograniczać oddziaływanie wspomnianej wyżej bariery.

Istotną przyczyną ograniczonego transferu wiedzy z różnych obszarów do praktyki gospodarczej są także bariery o charakterze finansowym, a zwłaszcza brak pieniędzy w przedsiębiorstwach na opłacenie pracy konsultantów czy firmy doradczej, na działania projektowe, laboratoryjne oraz wdrożeniowe. Na tym tle często podejmowany jest problem wpływu zjawisk kryzysowych w gospodarce na sprawność przepływu wiedzy o zarządzaniu do praktyki gospodarczej.

M. Romanowska – przytaczając wyniki badań z gospodarki amerykańskiej – wskazuje na cztery typy przedsiębiorstw w zależności od ich reakcji na kryzys [6, s. 18]:

- przedsiębiorstwa o orientacji prewencyjnej nastawione na unikanie ryzyka i ograniczanie strat;
- przedsiębiorstwa o orientacji prorozwojowej charakteryzujące się wzmożonym inwestowaniem z myślą o przyszłej pozycji strategicznej;
- przedsiębiorstwa pragmatyczne, które w zależności od sytuacji decydowały się albo na kroki defensywne, albo ofensywne;
- przedsiębiorstwa progresywne, które stosowały optymalną kombinację posunięć defensywnych i ofensywnych.

Najlepsze wyniki ekonomiczne w warunkach kryzysu zapewniała w świetle tych badań strategia reprezentowana przez firmy z czwartej kategorii. Przedsiębiorstwa progresywne osiągnęły wyniki dwukrotnie przekraczające średnią dla całej populacji badanych spółek. Jedną z ważniejszych przyczyn sukcesu tych firm w sytuacjach kryzysowych jest stawianie na prace rozwojowe i skuteczną adaptację nowych rozwiązań, także w sferze zarządzania. M. Romanowska w konkluzji tego fragmentu swoich rozważań stwierdza, że kryzys tworzy pewne szanse sprawnie zarządzanym przedsiębiorstwom, np. możliwości nabycia cennych aktywów powyżej ich wartości, wejście na nowe rynki i dośnięcie liderów branży.

Wzrost zainteresowania nowymi rozwiązaniami w sferze zarządzania w sytuacjach kryzysowych w przedsiębiorstwie zaobserwowano także w trakcie badań przeprowadzonych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2012 r. Badania te objęły 300 małych i średnich firm z regionu łódzkiego i były poświęcone procesowi przedsiębiorczości technologicznej. Przy okazji analiz tego procesu okazało się, że firmy, które napotykają nas różne sytuacje kryzysowe w swojej działalności, wprowadzają wiele innowacji związanych z zarządzaniem (zmiany w strukturze organizacyjnej i zatrudnieniu, nowe formy promocji produktu, zarządzanie płynnością finansową itd.). W badanej zbiorowości przedsiębiorstw nastąpił wyraźny wzrost udziału takich innowacji pomiędzy 2007 a 2012 r. W wielu wypowiedziach wskazuje się jednak na brak konkretnych metod i procedur dotyczących zarządzania firmą w sytuacjach kryzysowych. Przydatność nowych koncepcji i metod zarządzania jest w warunkach kryzysu oceniana bowiem poprzez skuteczność rozwiązywania trudnych sytuacji i ograniczenia skali niepewności przy podejmowaniu decyzji menedżerskich. Te metody i koncepcje zarządzania, które spełniają takie wymogi, są akceptowane w większym stopniu przez praktyków gospodarczych.

Podsumowanie

Przedstawiona w artykule analiza ograniczeń w wykorzystaniu wiedzy o zarządzaniu w praktyce gospodarczej wskazuje na wiele źródeł występowania tych ograniczeń, a jednocześnie na różne możliwości zmian podnoszących poziom zastosowania zaleceń nauk o zarządzaniu. Koncentrując się na wybranych wnioskach dotyczących skomplikowanego procesu transferu teorii i koncepcji zarządzania do przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Przedstawiciele środowisk akademickich zajmujących się zarządzaniem winni dążyć do wzmocnienia aplikacyjnego charakteru swoich opracowań, zasad i proponowanych metod; ważne jest także zwrócenie uwagi na potrzebę rezygnacji z bardzo hermetycznego języka występującego w licznych opracowaniach oraz niskiego poziomu jednoznaczności formułowanych wytycznych.
- W ostatnich dziesięcioleciach nastąpiły głębokie zmiany w strukturze podmiotów występujących w polskiej gospodarce, co wiąże się przede wszystkim z powstaniem ok. 2 milionów przedsiębiorstw mikro i małych. W związku z tym, że wykorzystanie wiedzy o zarządzaniu w tej grupie przedsiębiorstw jest na niższym poziomie niż w grupie dużych firm oraz przedsiębiorstw zagranicznych, istnieje potrzeba większego dostosowania opracowań i koncepcji powstających w ośrodkach naukowo-badawczych do wymagań procesu zarządzania w firmach małej i średniej wielkości.
- Na ocenę możliwości wykorzystania zaleceń teorii zarządzania w biznesie oddziałuje w dużym stopniu skala udanych wdrożeń określonych koncepcji i metod zarządzania oraz zakres pozytywnych efektów tych wdrożeń. Stąd też korzystniej oceniane są przez środowisko praktyków propozycje, które zawierają konkretne diagnozy i procedury wdrożeniowe, np. z zakresu rachunkowości, zarządzania jakością, metod badań rynku i promocji produktów, reengineeringu, outsourcingu czy *lean management*. Często jednak konsultanci i firmy doradcze traktują te wdrożenia jako źródło szybkich i znacznych dochodów, co tworzy negatywne opinie o środowisku pracowników naukowo-badawczych związanych z wiedzą o zarządzaniu.
- Istotną część barier znajduje się także po stronie środowisk menedżerskich. Niedobory wiedzy i umiejętności, dominacja osób o wykształceniu technicznym na naczelnym szczeblu zarządzania oraz przeciążenie menedżerów bieżącymi obowiązkami to główne ograniczenia podkreślane w badaniach prowadzonych w ostatnich latach. Widoczne są także liczne zmiany w postawach menedżerów (np. wzrost zainteresowania studiami typu MBA oraz studiami podyplomowymi z zakresu zarządzania i ekonomii), które wskazują na pozytywne tendencje w sferze kształtowania kompetencji polskiej kadry kierowniczej.
- Zjawiska kryzysowe w gospodarce globalnej oraz w konkretnych firmach tworzą warunki do szerszego zainteresowania skutecznymi metodami i zasadami zarządzania w takich warunkach. W wypowiedziach przedstawicieli środowisk naukowych i biznesowych istnieje poczucie pewnego nienadążania teorii zarządzania za potrzebami biznesu w tym zakresie. Istnieje więc potrzeba prowadzenia głębszych analiz i badań empirycznych na temat zarządzania przedsiębiorstwami w sytuacjach kryzysowych.

Bibliografia

1. Błaszczak A., Cieślak-Wróblewska A., Grochola A. (2008), *Techniczne kuźnie prezesów*, Rzeczpospolita, nr 123.
2. Chyba Z. (2011), *Perspektywy i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw akademickich*, w: *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, red. M. Matejun, Difin, Warszawa.
3. Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa.
4. Lichtarski J. (2006), *Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej*, Przegląd Organizacji, nr 9.
5. *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach* (2013), red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
6. Romanowska M. (2011), *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, Przegląd Organizacji, nr 3.
7. Sudół S. (2007), *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu*, Master of Business Administration nr 5.
8. Sułkowski Ł. (2012), *Krytyka krytykantów, czyli zdystansowane spojrzenie na krytyczny nurt zarządzania*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A.
9. Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Dagmara Lewicka

Akademia Górniczo-Hutnicza

Katarzyna Krot

Politechnika Białostocka

RODZAJE I WYMIARY ZAUFANIA JAKO DETERMINANTY KULTURY PROINNOWACYJNEJ

Streszczenie: Zaufanie lub jego brak staje się jednym z podstawowych zjawisk wyjaśniających zachowania w kontekście organizacyjnym. Zdolność do budowania relacji opartych na zaufaniu jest uważana za znaczącą wartość, ze względu na fakt, że redukuje koszty transakcyjne i prowadzi do kreowania nowych idei. Wielu autorów wskazuje także na związek pomiędzy wysokim poziomem zaufania, a innowacyjnością podmiotów, gdyż istotne czynniki warunkujące powstawanie innowacji, takie jak: kreatywność, dzielenie się wiedzą, organizacyjne uczenie się, wprowadzanie nowych idei i współpraca, są uzależnione od zaufania. Celem artykułu jest zaprezentowanie wpływu poszczególnych wymiarów zaufania na kulturę proinnowacyjną w badanym podmiocie czyli Karpackiej Spółce Gazowniczej. Aby uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeprowadzono badania empiryczne za pomocą kwestionariusza ankiety, które umożliwiły stworzenie ekonometrycznego modelu wpływu czynników zaufania na kulturę proinnowacyjną.

Słowa kluczowe: zaufanie wewnątrzorganizacyjne, kultura proinnowacyjna.

DIMENSIONS AND TYPES OF TRUST AS DETERMINANTS OF PRO-INNOVATION CULTURE

Summary: Trust or their lack becomes one of the basic phenomena of explaining behavior in an organizational context. The ability to build relationships based on trust is considered a significant value, due to the fact that it reduces transaction costs and leads to the creation of new ideas. Many authors have also indicated a link between high levels of trust and innovation as key factors for the formation of innovation such as creativity, knowledge sharing, organizational learning, the introduction of new ideas and cooperation are dependent on trust. The purpose of this paper is to present the impact of different dimensions of trust on proinnovative culture in the examined entity or Carpathian Gas Engineering Company. To obtain answers to the research questions empirical studies using a questionnaire was conducted that enabled the creation of an econometric model of the impact of trust related factors on innovation-oriented culture.

Keywords: intra-organizational trust, innovation-oriented culture.

Wprowadzenie

Zaufanie jak wskazuje wielu autorów jest powiązane z efektywnym funkcjonowaniem organizacji [9]. Ma pozytywny wpływ na postawy i zachowania pracowników oraz osiągnięte przez nich rezultaty [1]. Zaufanie wydaje się krytycznym czynnikiem sukcesu w większości relacji zewnątrz oraz wewnątrzorganizacyjnych, esencjonalnym elementem kreowania relacji, podstawą rozwoju otwartej komunikacji i dialogu. Dlatego pomiar zaufania i próba określenia czynników w największym stopniu wpływających na jego tworzenie w przedsiębiorstwie wydaje się przedsięwzięciem o dużym znaczeniu. Wielu autorów [15; 5; 16], wskazuje, że przyjęcie nowych strategii

konkurencyjności opartych na innowacjach wymaga od organizacyjnych przywódców, bardziej intensywnego wspierania organizacyjnego uczenia się oraz zapewnienia wyższego poziomu autonomii pracownikom. Zdaniem Barsha [2], 100-letni model tradycyjnego zarządzania, jest głównym powodem tego, że organizacje nie mają „DNA innowacji”. Wydaje się więc, że liderzy nie będą w stanie zmienić tego stanu bez uzyskania pełnego zaangażowania ze strony uczestników organizacji. Zaufanie jest jednym z czynników niezbędnych dla powstawania: zaangażowania organizacyjnego (*employee commitment*) afektywnego i kalkulacyjnego [13], dobrych relacji między współpracownikami [7], chęci udzielania pomocy współpracownikom [12], dzielenia się zasobami [4], zachowań obywatelskich [1]. Stąd trudno przecenić jego znaczenie.

Ze względu na to, że przełożeni mają znaczący wpływ na postawy i zachowania pracowników, warto podkreślić szczególną rolę zaufania w relacjach przełożony – podwładny, czyli tzw. zaufania wertykalnego. Zaufanie wytwarza się w oparciu o atrybuty osoby obdarzanej zaufaniem, takie jak: życzliwość, uczciwość (rzetelność) i kompetencje. Życzliwy przełożony to taki, który koncentruje się na potrzebach i zainteresowaniach pracowników, wspiera ich w dążeniach, powstrzymuje się od wykorzystywania relacji podległości. Uczciwość (rzetelność) przełożonego związana jest z przestrzeganiem przez niego zasad i stanowi podstawę tworzenia się przekonania o jego wiarygodności. Z kolei kompetencje dotyczą tego, czy menedżer spostrzegany jest jako zdolny do wywierania wpływu w organizacji i do osiągnięcia celów zespołu. Podsumowując, aby podwładni ufali przełożonemu, powinni spostrzegać go jako dbającego o ich interesy i dobre samopoczucie, żywić przekonanie, że przełożony będzie się zachowywał w sposób konsekwentny, uczciwy, sprawiedliwy, zgodny z normami oraz że ma kompetencje umożliwiające efektywne kierowanie zespołem i osiąganie celów organizacyjnych.

Jako jedną z przyczyn wzrostu znaczenia zaufania w relacjach horyzontalnych (pomiędzy współpracownikami) wymienia się coraz większe znaczenia pracy zespołowej. W sytuacji wzajemnej zależności zaufanie redukuje niepewność i stymuluje współpracę. Wydaje się, że w ramach tego rodzaju zaufania, tzw. zaufania horyzontalnego, można także wyodrębnić jako jego składniki życzliwość, uczciwość (rzetelność) i kompetencje. Zaufanie instytucjonalne z kolei jest pokładane przez pracowników w sposobie organizacji przedsiębiorstwa (procedury, technologie, system zarządzania, cele i wizję), kompetencjach, polityce oraz sprawiedliwości [6]. Składają się na nie następujące czynniki:

- sytuacyjna normalność, oparta na przekonaniu pracowników, że zdarzenia w przedsiębiorstwie zachodzą zwyczajnie, a wszystko wydaje się, że jest we właściwym porządku,
- strukturalna pewność, oznacza wiarę w sukces przedsiębiorstwa, ponieważ zostały zagwarantowane odpowiednie warunki, tj. umowy, regulacje, kontrakty, strategie, ustalenia,
- wizja, strategia i komunikacja.

McEvily i inni [10] podkreślają, że zaufanie jest elementem krytycznym dla organizacji o intensywnych procesach wiedzy. Badania Mooradiana i innych [11] wykazały pozytywny związek pomiędzy poziomem zaufania a dzieleniem się wiedzą zarówno w zespołach, jak i pomiędzy zespołami. Relacje oparte na zaufaniu sprawiają, że pracownicy są w stanie zaoferować organizacji bardziej wartościowe zasoby, lepiej wykonywać swoje obowiązki oraz mają motywację do innowacyjnych zachowań [14]. Badania Hertiga [8] potwierdziły statystycznie istotną korelację pomiędzy poziomem zaufania a innowacjami organizacyjnymi. Innowacyjność w organizacjach związana jest ze specyficzną kulturą organizacyjną. Jej elementy to między innymi: jasne komunikowanie wartości innowacji, nagradzanie i wspieranie innowacyjnych postaw i zachowań, swobodny dostęp do wiedzy i dzielenie się wiedzą, swobodny przepływ informacji, wspieranie pracy zespołowej, ograniczenie kontroli na rzecz zaufania, budowanie zaangażowania i partycypacji oraz organizacyjne wspieranie aktywności innowacyjnej. Caldwell i O' Reilly [3] wskazują, że w niektórych kulturach organizacyjnych istnieje autentyczna akceptacja testowania nowych rodzajów podejścia i rozwiązań, tolerowania błędów i podejmowania inicjatyw oraz innych postaw i zachowań związanych z innowacją. Część organizacji wspiera innowacyjność jedynie w deklaracjach lub fragmentarycznie, lub też przesyła pracownikom niejednoznaczne lub sprzeczne sygnały. Podsumowując, można wskazać, że wysoki poziom zaufania ma pozytywny wpływ na intensywność i efektywność dzielenia się wiedzą w organizacji oraz na powstawanie innowacyjnych rozwiązań.

1. Metodyka badania

Głównym celem badania było zidentyfikowanie wymiarów poszczególnych typów zaufania (wertikalnego, horyzontalnego instytucjonalnego) w badanym podmiocie, w kontekście ich wpływu na kulturę proinnowacyjną. Sformułowano także następujące cele szczegółowe:

- określenie poziomu poszczególnych rodzajów zaufania w badanym podmiocie,
- zidentyfikowanie związków pomiędzy poszczególnymi rodzajami zaufania i kulturą proinnowacyjną.

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania przeprowadzono badania za pomocą ankiety. Poziom poszczególnych rodzajów zaufania był badany w dwojaki sposób. Najpierw respondenci zostali poddani badaniu za pomocą skali złożonej z twierdzeń. Następnie zaś po raz kolejny określali swoją ogólną postawę w obszarze zaufania instytucjonalnego, horyzontalnego i wertykalnego, tym razem za pomocą jednego pytania.

Kultura proinnowacyjna została scharakteryzowana przez następujące zmienne: dostęp do wiedzy, organizację pracy sprzyjającą innowacyjności (elastyczność), skłonność do akceptacji ryzyka, orientację na klienta, np. wykorzystywanie sugestii klientów, co do doskonalenia produktu, myślenie w kategoriach strategicznych, zespołowość, motywowanie do innowacyjności, cechy liderów wspierające innowacyjność, istnienie klimatu dla innowacyjności, np. przekonanie o wzroście uznania otoczenia w związku z aktywnością innowacyjną, przekonanie, że innowacje są istotną wartością w firmie

2. Opis badanego podmiotu

Badania zostały przeprowadzone w Karpackiej Spółce Gazownictwa Sp. z o.o. Spółka w tym kształcie nie przetrwała i została wchłonięta przez Polską Spółkę Gazownictwa w Warszawie¹. Badany podmiot zapewnia rozprrowadzenie gazu ziemnego do odbiorców indywidualnych oraz instytucjonalnych na terenie Polski Południowo-Wschodniej. Spółka zatrudniała 3300 osób, przy czym ok. 1500 osób to byli pracownicy bezpośrednio pracujący w warunkach terenowych (np. monterzy sieci gazowych), a pozostali to pracownicy pełniący funkcje pomocnicze, inwestycyjne oraz strategiczne w biurach oddziałów zlokalizowanych w 8 miastach. Praca terenowa jest oparta w dużym stopniu na samodzielności i odpowiedzialności każdego pracownika. Zaufanie w grupach zadaniowych pracujących pod presją czasu oraz często w warunkach potencjalnego zagrożenia życia lub zdrowia jest warunkiem koniecznym prawidłowego funkcjonowania zespołów. W praktyce nowe, innowacyjne rozwiązania mogą pojawić się w firmie w wyniku współpracy z dostawcą – producentem armatury gazowej, oprogramowania czy też innych niezbędnych elementów. Dowodem innowacyjności jest odchodzenie najzdolniejszych pracowników z organizacji, a następnie zakładanie firm produkujących urządzenia czy oprogramowanie związane z gazownictwem, które znajduje nabywców nie tylko w Polsce, ale także za granicą. Wyzwania, z jakimi mierzy się branża gazownicza są w swojej specyfice unikatowe, toteż działania na poziomie strategicznym często noszą walor innowacyjności.

3. Opis badanej próby

Zastosowano dobór kwotowy, gdzie kryterium rekrutacyjnym było miejsce pracy (oddział) i do próby dobierani byli pracownicy reprezentujący poszczególne oddziały. Podmiot ten w momencie przeprowadzenia badania liczył 8 oddziałów, z czego 6 zostało objętych niniejszym badaniem (Kraków, Rzeszów, Sandomierz, Kielce, Lublin, Jasło). W badaniu wzięło udział 239 respondentów. Kierownicy stanowili 37% próby, pozostałe osoby zajmowały stanowiska niekierownicze. Większość badanych stanowili

¹ 1 lipca 2013 r. nastąpiło formalne połączenie spółek gazownictwa Grupy Kapitałowej PGNiG.

mężczyźni (85%). Analizując staż pracy respondentów, można zauważyć, że przedsiębiorstwo nadal oferuje pracownikom możliwość długoletniego, być może nawet dożywotniego, zatrudnienia. Aż 44% pracowników deklaruje staż pracy powyżej 18 lat, a 42% 14–18 lat. Długi staż pracy odzwierciedla także strukturę wiekową badanych, gdzie 46% to osoby powyżej 46 roku życia. W przedsiębiorstwie preferowane są także umowy o pracę na czas nieokreślony. Posiada je 96% badanych. Struktura wykształcenia przedstawia się następująco: 43% respondentów posiada wykształcenie wyższe, 38% średnie, a 19% zawodowe.

4. Prezentacja wyników badania

4.1. Ocena poszczególnych rodzajów zaufania

Okazało się, że najwyżej oceniono zaufanie w relacjach przełożony – podwładny, tzw. wertykalne (średnia 4,09), oraz zaufanie w relacjach między pracownikami tzw. horyzontalne (średnia 3,89). Zaufanie instytucjonalne zostało ocenione najniżej (średnia 3,65). Średnia oceny kultury proinnowacyjnej wyniosła 3,56. Przeprowadzenie analizy korelacji rang Spearmana umożliwiło sprawdzenie, które zmienne w największym stopniu wpływają na średnią ogólną w poszczególnych obszarach. Jeśli chodzi o zaufanie instytucjonalne, są to zmienne dotyczące efektywnego przepływu informacji, przekonanie o tym, że jeśli w organizacji dzieje się coś rzeczywiście złego pracownik zostanie o tym poinformowany oraz przekonanie o tym, że firma stwarza pracownikowi możliwości rozwoju. W przypadku zaufania horyzontalnego są to: przekonanie o dzieleniu się pomysłami i informacjami, możliwość otrzymania pomocy od kolegów i możliwość bezpiecznego dzielenia się pomysłami z innymi. Najsilniej na ogólną średnią zaufania wertykalnego wpływa przekonanie, że przełożony podejmuje trafne decyzje, jest zainteresowany problemami pracownika i posiada kompetencje interpersonalne. Z kolei na średnią ocenę kultury proinnowacyjnej wpływa przekonanie, że pracownicy mają warunki do zgłaszania swoich pomysłów, podejmowania wybranych przez siebie wyzwań.

4.2. Zależność pomiędzy oceną poszczególnych rodzajów zaufania a oceną kultury proinnowacyjnej

W dalszej kolejności sprawdzono, czy istnieje zależność pomiędzy oceną kultury proinnowacyjnej a pojedynczymi pytaniami dotyczącymi uogólnionej oceny poszczególnych rodzajów zaufania instytucjonalnego, horyzontalnego i wertykalnego. We wszystkich przypadkach zależności były istotne statystycznie $p < \alpha$ ($p = 0,0000$). Analiza ta wykazała, że im wyżej respondenci oceniali poszczególne rodzaje zaufania, tym wyżej oceniali także kulturę proinnowacyjną.

W kolejnym kroku sprawdzono związki pomiędzy oceną poszczególnych rodzajów zaufania i oceną kultury proinnowacyjnej. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

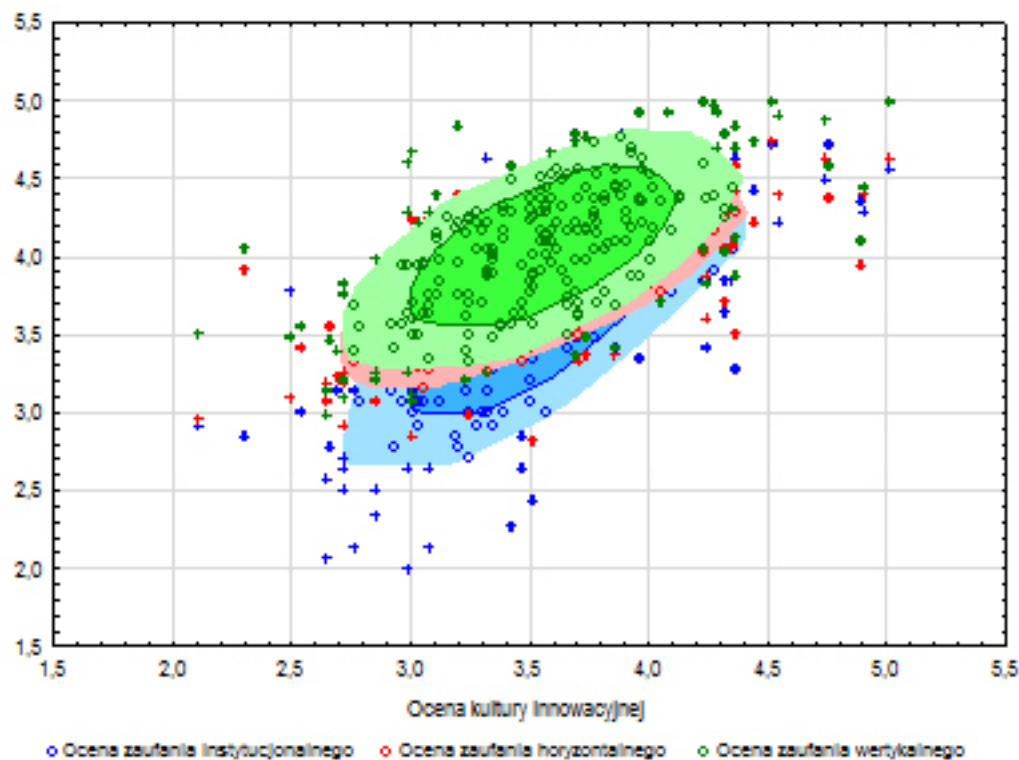
Tabela 1. Korelacja rang Spearmana pomiędzy ocenami poszczególnych obszarów

Wyszczególnienie	Ocena zaufania instytucjonalnego	Ocena zaufania horyzontalnego	Ocena zaufania wertykalnego	Ocena kultury innowacyjnej
Ocena zaufania instytucjonalnego	1			
Ocena zaufania horyzontalnego	0,77	1		
Ocena zaufania wertykalnego	0,62	0,85	1	
Ocena kultury innowacyjnej	0,73	0,66	0,60	1

Analiza wykazała związki o znacznej sile pomiędzy badanymi rodzajami zaufania, przy czym zależność pomiędzy zaufaniem horyzontalnym i wertykalnym jest bardzo wysoka. Zaufanie wertykalne i horyzontalne mają interpersonalny charakter, co odróżnia je od zaufania instytucjonalnego i być może wpływa

na siłę zależności między nimi. W pozostałych przypadkach zidentyfikowano także związki o charakterze wysokim lub bardzo wysokim²

Poniższy rysunek wskazuje związki pomiędzy badanymi konstruktami. Im wyżej oceniane są poszczególne rodzaje zaufania, tym wyżej oceniana jest przez badanych kultura proinnowacyjna w badanym podmiocie.



Relacje pomiędzy ocenami poszczególnych rodzajów zaufania a kulturą proinnowacyjną

4.3. Wpływ poszczególnych czynników zaufania wewnątrzorganizacyjnego na ocenę kultury proinnowacyjnej

W celu identyfikacji czynników wyjaśniających występowanie kultury proinnowacyjnej (zmienna objaśniana) wykorzystano model regresji wielorakiej.

Przeprowadzona przez autorki eksploracyjna analiza czynnikowa potwierdziła istnienie w obrębie zaufania instytucjonalnego 3 wymiarów analogicznych do zidentyfikowanych przez Ellonena i innych [7]. W przypadku zaufania wertykalnego i horyzontalnego przyjęto zgodnie z literaturą przedmiotu trzy czynniki: życzliwość, uczciwość (rzetelność) i kompetencje. Dodatkowo w przypadku zaufania horyzontalnego wprowadzono czynnik: dzielenie się wiedzą ze względu na istotność tego zjawiska (zachowania) w procesie zespołowego tworzenia innowacji. Do budowy modelu zostały wykorzystane następujące czynniki (zmiennie objaśniające):

- efektywność komunikacji (I),
- proceduralna pewność (I),
- poczucie bezpieczeństwa (I),
- życzliwość (H),
- uczciwość /rzetelność (H),

² Interpretacja korelacji C = 0 brak związku, Od 0 do 0,1 nikła zależność, od 0,1 do 0,3 słaba, od 0,3 do 0,5 przeciętna, od 0,5 do 0,7 wysoka, 0,7 do 0,9 bardzo wysoka, 1 – pełna

- dzielenie się wiedzą (H),
- kompetencje(H),
- kompetencje (W),
- uczciwość/rzetelność (W),
- życzliwość (W).

Ostatecznie model zawiera cztery istotne statystycznie czynniki wyjaśniające kulturę innowacyjną w badanym podmiocie przy współczynniku determinacji wynoszącym $R^2 = 0,587$ i $p < 0,0000$. Oznacza to, że model wyjaśnia 59% zaobserwowanej zmienności oceny kultury proinnowacyjnej. Szczegółowe parametry modelu przedstawia tabela 2. Z modelu, z powodu nieistotności statystycznej, zostały wyeliminowane takie zmienne, jak: efektywność komunikacji (I), życzliwość (H), dzielenie się wiedzą (H), kompetencje (H i W) i uczciwość/rzetelność (W).

Tabela 2. Determinanty kultury proinnowacyjnej – model regresji wielorakiej

$F(4,234) = 85,66$ $p < 0,0000$ Błąd std. estymacji: 0,3164				
Wyszczególnienie	Współczynnik ważności	α	$S(\alpha)$	p
Życzliwość W (X1)	0,273	0,184	0,035	0,00000
Proceduralna pewność I (X2)	0,240	0,168	0,047	0,00044
Poczucie bezpieczeństwa I (X3)	0,218	0,171	0,053	0,00150
Rzetelność (H)	0,209	0,199	0,050	0,00001

Poprawnie skonstruowany model charakteryzuje się rozkładem normalnym składnika resztowego. Dlatego dla oszacowanego modelu sprawdzono jego rozkład. Testowano hipotezę zerową (H_0) że rozkład reszt składnika resztowego jest normalny przy założeniu hipotezy alternatywnej (H_1), że reszty nie mają rozkładu normalnego. Badania przeprowadzono na poziomie istotności $\alpha = 0,05$. Z testu wynika że $p > \alpha$ ($p = 0,1018$) a więc nie ma podstaw do dorzucenia H_0 , najprawdopodobniej rozkład składnika resztowego jest rozkładem normalnym.

Jak dowodzą obliczenia, istnienie kultury proinnowacyjnej jest uzależnione przede wszystkim od życzliwości menedżerów ($p = 0,00000$), proceduralnej pewności ($p = 0,00044$), deklarowanego przez pracowników poczucia bezpieczeństwa ($p = 0,00150$) oraz uczciwości (rzetelności) współpracowników ($p = 0,00001$).

Podsumowanie

W artykule analizowano wpływ zaufania interpersonalnego i instytucjonalnego na kulturę proinnowacyjną w badanym podmiocie. Badania wykazały zależności pomiędzy oceną poszczególnych rodzajów zaufania, a oceną kultury proinnowacyjnej. Osoby deklarujące wyższy poziom zaufania oceniają także wyżej kulturę proinnowacyjną. Przeprowadzone badanie wykazało, że wpływ zaufania instytucjonalnego na kulturę proinnowacyjną jest silniejszy niż innych rodzajów zaufania.

Badanie wpływu poszczególnych czynników zaufania interpersonalnego i instytucjonalnego umożliwiło zidentyfikowanie czterech czynników o najwyższym potencjale wpływu na kulturę proinnowacyjną. Są to: życzliwość menedżerów w stosunku do podwładnych, proceduralna pewność, deklarowane przez pracowników, poczucie bezpieczeństwa oraz uczciwość (rzetelność) współpracowników. W skonstruowanym modelu znalazły się dwa czynniki charakteryzujące zaufanie instytucjonalne, co potwierdza znaczący wpływ tego rodzaju zaufania na kulturę proinnowacyjną. Wydaje się, że systemy, procedury, normy i zasady panujące w firmie dostarczają ram (podstaw) zarówno dla innowacyjności, jak i budowania zaufania w relacjach interpersonalnych. W związku z tym wydaje się także, że menedżerowie oprócz budowania relacji z pracownikami oraz wzmacniania zaufania w zespołach powinni intensywnie wspierać politykę

firmy i organizacyjne normy poprzez np. transparentną komunikację strategii i uczciwe i sprawiedliwe stosowanie praktyk personalnych, budując w ten sposób zaufanie instytucjonalne.

Na podstawie uzyskanych wyników można także wnioskować o wzajemnych związkach pomiędzy trzema rodzajami zaufania. Najsilniejszy związek został zidentyfikowany pomiędzy obydwooma typami zaufania interpersonalnego – horyzontalnego i wertrykalnego, opartych na relacjach i interakcjach, co jest potwierdzeniem ich jednolitej natury.

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano ocenę poszczególnych rodzajów zaufania w badanym podmiocie, jak również ocenę kultury proinnowacyjnej. Najwyżej zostało ocenione zaufanie na linii przełożony – podwładny. Wynik ten nie dziwi, ponieważ zaufanie w relacjach wertrykalnych w badanym podmiocie jest bardzo istotne. Szczególnie w trakcie awarii czy sytuacji kryzysowych.

Badania przeprowadzone w jednym podmiocie nie dają podstaw do uogólnień, jednak umożliwiają nakreślenie podstawowych problemów i zależności, które powinny zostać zweryfikowane w reprezentatywnej próbie.

Bibliografia

1. Atkinson C. (2007), *Trust and the Psychological Contract*, Employee Relations, vol. 29, no. 3, s. 227–246.
2. Barsh J. (2008), *Innovative Management: a Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan*, The McKinsey Quarterly, no. 1, s. 24–35.
3. Caldwell D.F., O'Reilly C.A. (2003), *The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations. The Role of Social Influence*, Small Group Research, August, vol. 34, no. 4, s. 497–517.
4. Dirks K.T., Skarlicki D.P. (2009), *The Relationship between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance*, Journal of Management, vol. 35, no. 1, s. 136–157.
5. Dovey K. (2009), *The Role of Trust in Innovation*, The Learning Organization, vol. 16, no. 4, s. 311–325.
6. Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. (2008), *The Role of Trust in Organisational Innovativeness*, European Journal of Innovation Management, vol. 11, no. 2, s. 160–181.
7. Ferris G.R., Liden R.C., Munyon T.P., Summers J.K., Basik K.J., Buckley M.R. (2009), *Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships*, Journal of Management, vol. 35, no. 6, s. 1379–1403.
8. Herting S.R. (2002), *A Curvilinear Model of Trust and Innovation with Implications for China's Transition*, Chinese Public Administration Review, 1(2/4), s. 291–306.
9. Kramer R.M., Cook K.S. (2004), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, w: *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, eds. R.M. Kramer, K.S. Cook, Russell Sage, New York, s. 1–18.
10. McEvily B., Perrolne V., Zaheer A. (2003), *Trust as an Organizing Principle*, Organization Science, 14(1), 91–103.
11. Mooradian T., Renzl B., Matzler K. (2005), *Propensity to Trust, Interpersonal Trust and Knowledge Sharing*, EIASM workshop on trust within and between organizations, Trust in Knowledge Management, 26–27 October, Amsterdam, Netherlands.
12. Poon J.M.L. (2013), *Effects of Benevolence, Integrity, and Ability on Trust-in-supervisor*, Employee Relations, vol. 35, no. 4, s. 396–407.
13. Tan H.H., Tan C.S.F. (2000), *Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization*, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, vol. 126, no. 2, s. 24–260.
14. Vidotto G., Vicentini M., Argentero P., Bromiley P. (2008), *Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory*, Social Indicators Research, vol. 88, s. 563–575.
15. Zakrzewska-Bielawska A., (2008), *Organizational Design in the Enterprise Development Process*, A Series of Monographs, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 116.
16. Zakrzewska-Bielawska A., (2010), *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, w: *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, eds. N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C.A. Bulucea, A Series of Reference Books and Textbooks, Published by WSEAS Press, Penang, Malaysia, s. 93–98.

Elena Mieszajkina

Politechnika Lubelska

ZNACZENIE PRZYWÓDZTWA W MAŁEJ FIRMIE

Streszczenie: Przywództwo odgrywa istotną rolę w małej firmie. Szczególne znaczenie ma posiadanie przez właściciela określonego kapitału osobistego. W jego skład wchodzi kapitały: intelektualny, społeczny i emocjonalny. Przedstawiono wyniki badań pilotażowych skierowanych do skutecznych przedsiębiorców Lubelszczyzny. Ich celem było wykazanie najważniejszych składników wiedzy, umiejętności i cech osobowych przedsiębiorców, mających wpływ na sukces ich firm. Zaprezentowano ocenę znaczenia tych składników oraz stopnia ich posiadania przez respondentów. Z badań wynika, że sukces kreowany jest przez synergę współdziałania wielu składników kapitału osobistego.

Słowa kluczowe: przywództwo, mała firma, kapitał osobisty, przedsiębiorczość.

LEADERSHIP ROLE IN SMALL ENTERPRISE

Abstract: Leadership plays an important role in small enterprise. The possession by the owner of a specific personal capital is particularly important. It does consist of capitals: intellectual, social and emotional. The results of pilot studies aimed at successful entrepreneurs Lublin region have been presented. The goal was to demonstrate the major components of knowledge, skills and personal qualities of entrepreneurs affecting on the success of their companies. The assessment of the importance of these components and the degree of its ownership by the respondents have been presented. Researches show that success is being created by the synergy of interaction of many components of personal capital.

Keywords: leadership, small enterprise, personal capital, entrepreneurship.

Wprowadzenie

We współczesnym, złożonym i szybko zmieniającym się świecie skuteczne przywództwo ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju organizacji. Jednocześnie stanowi ono duże wyzwanie dla menedżerów, niełatwo jest wypracować odpowiedni jego model, uwzględniający wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania organizacji. Szczególnie dotyczy to małych firm, gdzie właściciel przeważnie jest jednocześnie menedżerem [10, s. 255–256]. Powinien, jako menedżer, skłonić podwładnych do osiągnięcia zamierzonych celów, a jako przywódca sprawić, by oni dodatkowo chcieli to zrobić.

W małej firmie, zwłaszcza na początku jej rozwoju, pełnia władzy spoczywa w rękach właściciela. To on podejmuje decyzje odnośnie do strategii produktowej, technologicznej, marketingowej, kadrowej. Przekazując podwładnym swoją wizję rozwoju, definiując podstawowe cele, budując sprawnie działający zespół, motywując odpowiednie zachowania, w dużej mierze przyczynia się do tworzenia kultury organizacyjnej. By osiągnąć sukces w globalizującym się świecie, kultura ta powinna być proprzedsiębiorcza, sprzyjająca uaktywnianiu się kreatywności pracowników i powstawaniu innowacji. Powoduje to konieczność zbadania roli przywódców w małych firmach oraz posiadanych przez nich cech i umiejętności, które wpływają na wyniki biznesowe.

W literaturze przedmiotu prezentowany jest pogląd, że o wynikach firmy w dużej mierze decydują wiedza, umiejętności i cechy osobowe menedżera. Artykuł ma charakter naukowo-badawczy. Jego celem jest wyłonienie na podstawie badań studialno-literaturowych składników kapitału osobistego przedsiębiorcy oraz zaprezentowanie wyników badań pilotażowych przeprowadzonych wśród 30 skutecznych przedsiębiorców Lubelszczyzny. Miały one na celu ukazanie opinii badanych, czy składniki te są istotne i w jakim stopniu przedsiębiorstwa je posiadają.

1. Istota i znaczenie przywództwa w małej firmie

Nie istnieje jednoznaczna, powszechnie uznana definicja przywództwa. Pojęcie to jest różnie interpretowane przez naukowców z takich dziedzin, jak zarządzanie, socjologia, psychologia, politologia. W. McKinley, M.A. Mone i G. Moon uważają, że definicji przywództwa istnieje prawie tyle, ilu jest ludzi próbujących je zdefiniować [8, s. 634–648]. S.P. Robbins określa przywództwo jako „zdolność wpływania na grupę, aby osiągała określone cele” i przedstawia kilka jego teorii [11, s. 248]: teorie cech, teorie zachowań, teorie sytuacyjne. C.A. Gayle uważa, że nie należy oczekiwać pojawienia się jednej definicji lub podejścia do tak złożonego pojęcia, warto natomiast skoncentrować się na jego wpływie na wyniki organizacji [3, s. 26–30]. Badania przeprowadzone przez spółkę Hay Group „Best Companies for Leadership” wykazały, że inspirujące przywództwo ma bezpośredni wpływ na wyniki firmy. Organizacje przodujące pod względem przywództwa konsekwentnie osiągają lepsze wyniki finansowe niż pozostałe firmy [1, s. 1].

Analizując wyniki wielu badań dotyczących roli i znaczenia przywództwa, C.A. Gayle dochodzi do wniosku, że ma ono większy wpływ na wyniki w małych firmach niż w dużych [3, s. 31–32]. W dużej organizacji przywództwo jest rozproszone, oddziaływanie najwyższego kierownictwa pośrednie, co utrudnia pracownikom ocenę jego efektów, a zespołowa praca menedżerów nie pozwala na ocenę wpływu każdego z nich z osobna. W małej firmie mamy do czynienia z indywidualnym przywództwem, na jej wyniki bezpośredni wpływ mają umiejętności, doświadczenie, wartości i cechy właściciela.

J. Brilman podkreśla, że funkcje kierownika zależą od wielkości organizacji, im mniejsza firma, tym więcej zadań wykonuje on osobiście. Idealny kierownik łączy trzy role: stratega, zarządcy i lidera [2, s. 469–470]. Właściciel małej firmy wszystkie te role realizuje samodzielnie, dopiero w miarę jej rozwoju zatrudnia menedżerów, przyjmujących na siebie część funkcji kierowniczych. Jako **strateg** powinien zidentyfikować czynniki przewagi konkurencyjnej swojej firmy, określić wizję rozwoju, szybko reagować na pojawiające się okazje. Obecnie coraz większego znaczenia nabiera planowanie przyszłości, generowanie strategicznych opcji działania firmy i szeroko pojęte myślenie strategiczne, a właśnie te obszary często są zaniedbywane w małych firmach [9, s. 15–16]. Do podjęcia decyzji potrzebne jest tu umiejętne wykorzystanie wiedzy, intuicji i wyobraźni strategicznej. Należy także zjednoczyć pracowników wokół wizji firmy. Zazwyczaj właściciel małej firmy nie ma problemu z wizją, jest nią pomysły, który był u podstaw rozpoczęcia działalności, i wystarczająca wiara we własne możliwości. Nie zawsze jednak potrafi podzielić się tą wiedzą z podwładnymi. A jest to niezbędne, by zainspirować ludzi, ukierunkować ich działania, stworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną.

Jako **zarządca** właściciel małej firmy powinien efektywnie zorganizować działalność firmy, rozdzielić zadania i zasoby, ustalić metody pracy i skontrolować jej wykonanie. Przedsiębiorcy są zdolni do ciągłego usprawniania procesów, wykorzystania intuicji i kreatywności przy podjęciu decyzji, sprawnego komunikowania się z pracownikami i otoczeniem. Problemem dla nich jest koncentrowanie się głównie na czynnikach materialnych i wskaźnikach ilościowych. Nie pozwalają one w pełni ocenić autentycznej wartości firm, ponieważ nie uwzględniają kluczowego elementu – kapitału intelektualnego. W małych firmach przeważnie nie wykorzystuje się instrumentów pozwalających ocenić kapitał ludzki, kapitał procesów, klientów oraz innowacji [12, s. 161–168].

Jako **lider** właściciel małej firmy powinien być wizjonerem, inspirować innych, przyciągać ludzi i wierzyć w nich. Model przywództwa obejmuje cztery elementy [5, s. 2–3]. Pierwszy to współtworzenie inspirujących opowieści – angażowanie ludzi w tworzenie i przekazywanie wspólnego kierunku działań, wizji, wartości. Drugim jest jasne określenie wkładu pracy – pokazywanie pracownikom, jak mogą rozwijać i wykorzystywać swój potencjał osobisty, aby przyczynić się do realizacji wspólnych celów. Trzeci polega na inspirowaniu kontaktu, czyli pogłębieniu zaufania i poczucia wspólnoty, wspieraniu ciągłego uczenia się w celu uzyskania synergii. Czwarty element to budowa środowiska opartego na zaufaniu – delegowanie pracownikom prawa podejmowania decyzji związanych z wykonywaną pracą, co zachęca ich do wykazywania się inicjatywą.

Przywództwo w małych firmach można uważać za kluczowy czynnik sukcesu. Dobry przedsiębiorca wie, że jego firma jest tak dobra, jak dobrzy są ludzie w niej pracujący. Najważniejsze więc jest stworzenie zespołu pracowników dzielących wspólne cele, lojalnych, zadowolonych z pracy. Pełne wykorzystanie potencjału wiedzy i umiejętności personelu może dać małym firmom znaczącą przewagę konkurencyjną.

2. Kształtowanie kapitału osobistego przedsiębiorcy

W miarę rozwoju nauki i praktyki zarządzania pogląd na pracownika ewaluował od „żywej maszyny” do posiadacza pewnego kapitału wiedzy, kompetencji, umiejętności. Zmienia to stosunki pomiędzy organizacją a personelem. Organizacja powinna inwestować w rozwój pracowników, dbać o ich potrzeby i stwarzać możliwość realizacji kreatywnych pomysłów. Pracownik, ze swojej strony, ma wykazać się odpowiedzialnością za własną karierę, permanentnie zwiększać swój potencjał osobisty.

Profesorowie L. Gratton i S. Ghoshal z Londyńskiej Szkoły Biznesu uważają, że rola poszczególnych osób w ustalaniu i realizacji celów organizacji bezpośrednio zależy od ich możliwości samodzielnego działania, od ich osobistego kapitału, w którym wyróżniają trzy elementy: kapitał intelektualny, kapitał społeczny i kapitał emocjonalny [4, s. 1–10]. Posiadanie i wzmocnienie takiego kapitału jest szczególnie ważne dla właściciela małej firmy, bo wśród jego podwładnych mogą się znaleźć pracownicy, którzy w pewnych obszarach będą mieli lepsze wykształcenie i kwalifikacje merytoryczne.

Kapitał intelektualny to nabyte w procesie formalnego i nieformalnego kształcenia wiedza, informacje i kreatywne zdolności człowieka. Intelktualnie bogaci są ludzie, którzy wyróżniają się dobrą ogólną i profesjonalną wiedzą, taktycznymi i koncepcyjnymi umiejętnościami, przy rozwiązywaniu złożonych problemów potrafią podejmować prawidłowe decyzje i wdrażać je w życie. Oprócz tego posiadają pożądaną osobowość, charakteryzują się inicjatywą, odpowiedzialnością, elastycznością. **Kapitał społeczny** człowieka to jego potencjał współdziałania z innymi ludźmi, funkcjonowania w określonym środowisku. Pozytywne relacje interpersonalne tworzą podstawę dla zaufania, dzielenia wartości i zachowań, kooperacji i wspólnych działań w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. **Kapitał emocjonalny** ma wpływ na psychiczną stabilność człowieka i pozwala mu łatwiej pokonywać problemy związane z porażkami i sukcesami. Jest on potrzebny, by przełożyć wiedzę (kapitał intelektualny) i kontakty z innymi ludźmi (kapitał społeczny) na efektywne i korzystne działania. Obejmuje poczucie własnej wartości, zdolność do obiektywnej oceny własnych możliwości, uczciwość, wytrwałość itp.

Kapitał osobisty stanowi podstawę przedsiębiorczego działania. By skutecznie prowadzić firmę, właściciel powinien zadbać o utrzymanie i rozwój trzech jego składników zarówno u siebie, jak i u swoich pracowników. Wiedza w dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się świecie szybko się starzeje i dezaktualizuje. Komunikowanie się z innymi ludźmi wymaga ciągłego angażowania się w podtrzymywanie dobrych stosunków. Motywacja do działania słabnie, jeżeli brakuje możliwości sprawdzenia się w realizacji pomysłów.

Podjęciem własną działalność gospodarczą, przedsiębiorcy wykazują się dużą aktywnością, szybko się uczą. Potem umiejętności podnoszą powoli, niekiedy postęp w ogóle ustaje. Prowadzi to do pogorszenia wyników firmy, a nawet do bankructwa. By zachować równowagę dynamiczną z otoczeniem, właściciel

małej firmy powinien obserwować wyniki swojej pracy we wszystkich dziedzinach i nieustannie dążyć do ich poprawy. Szczególnie dotyczy to kluczowych umiejętności, takich jak dokonywanie oceny sytuacji i podejmowanie decyzji przy niepełnej informacji; podtrzymywanie inspirujących kontaktów; mobilizowanie ludzi; efektywne pozyskiwanie informacji [13, s. 41].

Niezbędne jest skuteczne komunikowanie się, przekazywanie podwładnym uwag i rekomendacji. S. Kerr twierdzi, że jeżeli pracownik nie wie, jaki uzyskuje wynik, to po pierwsze, przestaje go poprawiać, a po drugie, przestaje w ogóle o tym myśleć [6, s. 23]. Stawiając duże wymagania, przełożony powinien prezentować pewne wartości i inspirować do ich podzielenia. Kształtowaniu odpowiedniego kapitału wiedzy i umiejętności sprzyja otwartość na zmiany, współdziałanie pracowników, motywowanie przedsiębiorczych zachowań. Będąc prawdziwym przywódcą, właściciel małej firmy stwarza warunki dla jej rozwoju.

3. Kapitał osobisty skutecznych przedsiębiorców Lubelszczyzny

Małe firmy wnoszą do życia gospodarczego i społecznego kraju znaczące wartości, należy więc wspierać ich rozwój. Ponieważ posiadany przez właściciela kapitał osobisty w dużej mierze decyduje o sukcesie firmy, należy określić, jakie jego składniki wpływają na skuteczność działań. Zasadne jest przeanalizowanie wiedzy, kompetencji i cech osobowych przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces. Pozwoli to na określenie kierunków doskonalenia i rozwoju intelektualnego, społecznego i emocjonalnego kapitałów zarówno właścicieli już istniejących biznesów, jak i osób zakładających własną działalność gospodarczą.

W lutym–kwietniu 2013 r. przeprowadzone zostały badania pilotażowe wśród skutecznych przedsiębiorców Lubelszczyzny, czyli takich, którzy założyli firmę i efektywnie funkcjonują na rynku nie krócej niż pięć lat. Celem było poznanie opinii respondentów odnośnie do znaczenia poszczególnych składników kapitału osobistego oraz stopnia ich posiadania i wpływu na osiągnięcie sukcesu. Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, techniką – ankieta wspierana wywiadem bezpośrednim. Ankieta składała się z 18 pytań. Próba badawcza została dobrana w sposób celowy. Dobór respondentów był uznaniowy, przy którym wybiera się jednostki o szczególnych predyspozycjach i łatwo dostępne. Wielkość próby wynosiła 30 osób. Struktura próby badawczej:

- płeć: 12 kobiet i 18 mężczyzn,
- wiek: poniżej 25 lat – 3%, 26–30 lat – 27%, 31–40 lat – 36%, 41–50 lat – 17 %, powyżej 50 lat – 17 %,
- wykształcenie: wyższe – 70%, średnie ogólne – 20%, średnie zawodowe – 10%,
- wykształcenie: ekonomiczno-menedżerskie – 34%, techniczne – 28%, prawnicze – 24%, humanistyczne – 14%.

Respondenci zostali zapytani o znaczenie poszczególnych aspektów wiedzy i umiejętności kierowniczych dla osiągnięcia sukcesu firmy oraz o ich posiadanie. Oceny znaczenia wiedzy i umiejętności dokonywano w skali od 1 do 5 (1 – nieważna, 5 – bardzo ważna). Oceny stopnia ich posiadania także wykonywano w skali od 1 do 5 (1 – posiadam w małym stopniu, 5 – w dużym stopniu). Średnie znaczenia przedstawiono w tabeli 1.

Żaden z wymienionych aspektów wiedzy i umiejętności nie został oceniony przez badanych jako nieważny. Natomiast każdy z nich przez zdecydowaną większość badanych został uznany za bardzo ważny. Wszyscy respondenci potraktowali jako bardzo ważne umiejętności formułowania i realizacji celów i planów oraz znajomość procedur administracyjno-prawnych. Posiadane kompetencje przedsiębiorcy ocenili dość wysoko. I tak 97% z nich ocenia na 5 wiedzę i umiejętność formułowania i realizacji celów i planów oraz podejmowania decyzji. 90% respondentów deklaruje posiadanie w dużym stopniu kompetencji w zakresie negocjacji i przeprowadzenia kontroli. Wyjątkiem jest tylko tworzenie strategii firmy: 6% respondentów oceniło je na 1, 17% – na 3, 50% – na 4 i 27% – na 5. Przy tym 87% badanych stwierdziło, że wiedza i umiejętności w tym zakresie są bardzo ważne dla osiągnięcia sukcesu firmy. Po 10% przed-

siębiorców ocenia na 3 swoje kompetencje w zakresie kierowania ludźmi; wizjonerstwa, innowacyjności, kreatywności; analizy i podejmowania ryzyka oraz opracowania struktury organizacyjnej.

Tabela 1. Znaczenie wiedzy i umiejętności kierowniczych dla osiągnięcia sukcesu firmy oraz ich posiadanie przez przedsiębiorców

Wiedza i umiejętności w zakresie	Ocena	
	znaczenie	posiadanie
Formułowania celów, planów i ich realizacji	5,0	4,97
Procedur administracyjno-prawnych	5,0	4,87
Kierowania ludźmi	4,97	4,6
Technik marketingowych	4,97	4,67
Tworzenia i zarządzania zespołem	4,93	4,8
Nowoczesnych koncepcji zarządzania	4,9	4,43
Prowadzenia negocjacji	4,9	4,87
Tworzenia strategii firmy	4,87	3,92
Podejmowania decyzji	4,83	4,97
Kontroli	4,81	4,87
Opracowania struktury organizacyjnej	4,81	4,6
Odpowiedzialności społecznej i etyki w biznesie	4,76	4,87
Wizjonerstwa, innowacyjności, kreatywności	4,73	4,6
Analizy i podejmowania ryzyka	4,65	4,7
Myślenia systemowego	4,57	4,73

W analogiczny sposób respondenci wyrazili opinię na temat wpływu cech osobowych przedsiębiorcy na osiągnięcie przez niego sukcesu zawodowego oraz stopnia ich posiadania. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Znaczenie cech osobowych dla osiągnięcia sukcesu firmy i ich posiadanie przez przedsiębiorców

Cecha	Ocena	
	znaczenie	posiadanie
Optymizm i wytrwałość w działaniu	5,0	4,77
Dostrzeganie i wykorzystanie szans	5,0	4,57
Skłonności przywódcze	5,0	4,75
Niezależność	5,0	4,57
Przedsiębiorczość, innowacyjność	5,0	4,8
Odpowiedzialność	5,0	5,0
Pracowitość	5,0	5,0
Kreatywność w myśleniu i działaniu	4,93	4,77
Uczenie się na błędach	4,9	4,75
Elastyczność	4,9	4,83
Komunikatywność	4,87	4,8
Potrzeba osiągnięć	4,77	4,9
Skłonność do podejmowania ryzyka	4,76	4,64

Respondenci uznali, że posiadanie większości cech osobowych w dużym stopniu znacząco wpływa na osiągnięcie sukcesu firmy. Za najmniej ważne uznali skłonność do podejmowania ryzyka, potrzebę osiągnięć i komunikatywność. Przedostatnie miejsce potrzeby osiągnięć wzbudza zdziwienie, bo ta cecha jest w literaturze najczęściej wymienianym atrybutem przedsiębiorców. Specyfika zarządzania małą firmą zmusza do działania w warunkach ostrej konkurencji, co wywołuje konieczność ciągłego poprawiania poziomu własnych wyników, a to z kolei uruchamia potrzebę osiągnięć. Potwierdzają to przeprowadzone badania – 90% respondentów ocenia posiadanie tej cechy na 5 (w dużym stopniu), a pozostałe 10% – na 4.

Tak samo jak w przypadku kompetencji posiadanie cech osobowych zostało ocenione przez przedsiębiorców bardzo wysoko.

Respondenci zostali zapytani o to, co im pomaga w odniesieniu sukcesu. Zaproponowane odpowiedzi zostały ocenione w skali od 1 do 5 (1 – nie pomaga, 5 – bardzo pomaga). Wszyscy badani są zgodni, że wiara w siebie, dążenie do celu, inteligencja, wytrwałość i odpowiedzialność, poparcie rodziny oraz szczęście bardzo sprzyjają osiągnięciu sukcesu (ocena 5). Czynniki sprzyjającymi osiągnięciu sukcesu są także: wiedza (4,97), motywacja do działania i komunikatywność (po 4,93), otwartość na zmiany (4,9), posiadanie kontaktów, układów (4,8), uczciwość (4,69), ambicja (4,57).

Respondenci uważają, że zakładając i prowadząc firmę, odnieśli sukces. W skali od 1 do 5 (1 – nie odniosłem/am sukcesu, 5 – odniosłem/am sukces w dużym stopniu) odpowiedzi prezentują się następująco: 55% badanych oceniło swój sukces na 5, 24% – na 4, 21% – na 3. Ranking najważniejszych składników tego sukcesu w opinii przedsiębiorców: bezpieczeństwo finansowe (5,0), wysoki standard życia i ważna pozycja zawodowa (po 4,9), satysfakcja z efektów pracy (4,87), stworzenie skutecznego zespołu (4,8), autorytet wśród podwładnych (4,74), interesująca i ciekawa praca (4,68), rozwój osobisty (4,66). Najniżej została ulokowana wysoka pozycja społeczna (3,81), jedynie dla 47% badanych ma ona duże znaczenie.

Ostatnie pytanie dotyczyło wyrażenia opinii, czy do osiągnięcia sukcesu powinno się dążyć za wszelką cenę. 76% przedsiębiorców uważa, że nie, odmiennego zdania było 24% respondentów.

Interesującym spostrzeżeniem z badań jest istnienie zależności pomiędzy osiągniętym sukcesem i oceną własnych kwalifikacji. Menedżerowie, którzy ocenili swój sukces na 5, wykazali wyższy poziom wiedzy, umiejętności i cech osobowych niż osoby określające swój sukces na 3 i 4. Z przeprowadzonych wywiadów jednoznacznie wynika, że sukces firm przekłada się na sukces osobisty ich właścicieli.

Podsumowanie

Badania wykazały, że skuteczni przedsiębiorcy Lubelszczyzny doceniają znaczenie wiedzy, umiejętności i określonych cech osobowych w zarządzaniu firmą. Posiadany kapitał osobisty oceniają bardzo wysoko. Ta samoocena badanych mogłaby wzbudzać zastrzeżenia, gdyby nie fakt, że respondentami byli przedstawiciele najlepszych małych firm regionu. Wśród nich znaleźli się wyróżnieni i laureaci takich konkursów, jak „Lubelski Orzeł Biznesu”, „Lider Przedsiębiorczości”, „Wojewódzki Lider Biznesu”. Sukces nie jest dla nich celem samym w sobie. Skuteczność ich firm pozwala na realizację celów i planów życiowych.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że nie jest możliwe stworzenie tzw. portretu skutecznego przedsiębiorcy, czyli określenie konkretnych cech osobowych lub kompetencji zawodowych, pozwalających im odnosić sukcesy. Takich składników kapitału osobistego jest wiele, żaden z nich nie został w badaniach wyróżniony lub odrzucony.

Skuteczne przywództwo powinno być oparte na synergii współdziałania wszystkich składników kapitału osobistego właściciela i pracowników małej firmy. Rozwój współczesnych organizacji w dużej mierze opiera się na czynnikach niematerialnych, potrzebni więc są liderzy, posiadający dodatkowe cechy, takie jak kreatywność, innowacyjność, wyobraźnia, umiejętność kształtowania relacji z pracownikami i interesariuszami [7, s. 4–7]. Ze względu na istotę zjawiska prowadzenie prac badawczych nad sylwetką przedsiębiorcy wydaje się uzasadnione.

Bibliografia

1. Baranowska-Skimina A. (2012), *Dobre przywództwo to lepsze wyniki finansowe firmy*, <http://www.egospodarka.pl/82043,Dobre-przywodztwo-to-lepsze-wyniki-finansowe-firmy,1,39,1.html> [dostęp: 18.06.2012].

2. Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
3. Gayle C.A. (2009), *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
4. Gratton L., Ghoshal S. (2003), *Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee*, *European Management Journal*, vol. 21, no. 1.
5. Hoekstra E. (2011), *Przywództwo w nieprzewidywalnym świecie*, <http://www.krauthammer.com/pl/articles/przywodztwo-w-nieprzewidywalnym-swiecie> [dostęp: 25.10.2013].
6. Kerr S., Rifkin G. (2009), *Reward Systems: Does Yours Measure Up?*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
7. Krzakiewicz K., Cyfert S. (2013), *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, *Przegląd Organizacji*, nr 6.
8. McKinley W., Mone M.A., Moon G. (1999), *Determinants and Development of Schools in Organization Theory*, *Academy of Management Review*, no. 24.
9. Mieszajkina E. (2011), *Entrepreneurship in Managing Small Enterprises in Poland and Belarus*, w: red. H. Kościelniak, *Determinants of Entrepreneurship Development*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Mieszajkina E. (2012), *Tradycja i nowoczesność w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami Lubelszczyzny*, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, nr 7.
11. Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
12. Sitko W., Mieszajkina E. (2006), *Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji*, *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, nr 37.
13. *Złudna wiara w talent* (2009), *Zarządzanie na Świecie*, nr 1.

Joanna M. Moczyłowska

Uczelnia Łazarskiego

PARADYGMAT RELACJI ORGANIZACJI Z PRACOWNIKAMI W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM

Streszczenie: Artykuł oparto na założeniu, że rola pracowników jako interesariuszy organizacji i generatorów jej wartości jest na tyle znacząca, że zarządzanie relacjami z pracownikami urasta do rangi paradygmatu zarządzania. Celem artykułu jest udowodnienie tej tezy na bazie krytycznej analizy dorobku nauk o zarządzaniu oraz sformułowanie problemów do dalszych badań naukowych. W tekście przedstawiono także dyskusję wokół celowości formułowania paradygmatów zarządzania. Omówiono koncepcję zarządzania relacjami z pracownikami jako przykład konstruktów teoretycznego powstałego na bazie paradygmatu relacji. Zarysowano główne problemy z implementacją tej teorii w praktyce zarządzania.

Słowa kluczowe: paradygmat, relacje, zarządzanie relacjami z pracownikami.

THE PARADIGM OF RELATIONSHIP WITH EMPLOYEES IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Abstract: The article is based on the assumption that the role of employees as stakeholders of the organization and generators of value is so important that the management of relationship with employees grows to the level of the paradigm of management. The aim of the article is to prove this thesis on the basis of an epistemological critical analysis and formulate problems for further research. The text presents a discussion about usefulness of creating the paradigms of management. The author describes the concept of Employee Relationship Management as an example of the theory built upon the paradigm of relationship. Moreover, the main problems with the implementation of this theory in practice of management have been outlined in the article.

Keywords: paradigm, relationship, relationship with employees.

Wprowadzenie

Bardzo dynamiczne, skokowe zmiany zachodzące w świecie współczesnych organizacji powodują, że przedstawiciele nauk o zarządzaniu, a także praktycy biznesu poszukują nowych rozwiązań podnoszących efektywność organizacyjną. Ogromna konkurencja, niepewność, kolejne fale kryzysu gospodarczego, ale także niespotykany w historii świata przyrost wiedzy i rozwój nowych technologii to tylko przykłady czynników wyjaśniających rosnące zainteresowanie rozwojem nauki zarządzania i profesjonalizacją praktyki zarządzania [6]. Skutkuje ono próbą konstruowania nowych paradygmatów zarządzania. „Obecnie świat znajduje się w fazie ponownej redefinicji koncepcji zarządzania, umożliwiających przedsiębiorstwu rozwój i przetrwanie” [5]. Dotyczy to w sposób szczególny zarządzania najważniejszym z kapitałów – kapitałem ludzkim. Kluczowa rola kapitału ludzkiego jako czynnika sukcesu organizacji wydaje się dziś powszechnie akceptowana. Uzasadnia to poszukiwanie odpowiedzi na pytania o sposoby przekształcania tego kapitału w przewagę konkurencyjną i źródło wartości.

Artykuł oparto na założeniu, że rola pracowników jako interesariuszy organizacji i generatorów wartości jest na tyle ważna, że zarządzanie relacjami z pracownikami urasta do rangi paradygmatu zarządzania. Celem artykułu jest udowodnienie tej tezy na bazie krytycznej analizy teoriopoznawczej oraz sformułowanie problemów do dalszych badań naukowych.

1. Dyskusja wokół paradygmatów w naukach o zarządzaniu

Paradygmat rozumiany jest jako wzorzec (od łac. *paradigma* = wzór). Według T.S. Kuhna to matryca dyscyplinarna, uporządkowany zbiór przekonań, nastawień czy przeświadczeń podzielanych przez uczonych uprawiających daną dyscyplinę czy subdyscyplinę naukową. Zatem paradygmatem może być zarówno zinternalizowane przez daną wspólnotę naukową wzorcowe (modelowe) odkrycie naukowe, czyli znaczący wytwór procesu poznania, jak i sam proces naukowego poznania, czyli przyjęte przez daną wspólnotę wzorcowe podejście metodologiczne, strategia postępowania badawczego, która prowadzi do poznania badanego fragmentu rzeczywistości [16, s. 159–166].

Każdy, kto podejmuje się pisania o paradygmatach w naukach o zarządzaniu, staje wobec wielu dylematów. Przede wszystkim musi postawić pytanie, czy wobec tak wielkiej dynamiki i eklektyzmu nauki można w ogóle mówić o paradygmatach w tradycyjnym ich rozumieniu? Trudno nie zauważyć, że obecnie cykl życia propozycji teoretycznych jest stosunkowo krótki. Wciąż pojawiają się nowe trendy, wręcz „mody” w zarządzaniu, stąd być może uzasadniona jest rezygnacja z poszukiwania paradygmatów na rzecz tworzenia koncepcji zarządzania [10, s. 140–145; 19, s. 69–80]. W dyskursie naukowym obecne są także poglądy, że nauki o zarządzaniu są na tyle młodą, niedojrzałą dyscypliną nauki, że znajdują się w fazie przedparadygmatycznej, ponieważ wciąż poszukują swojej tożsamości metodologicznej. Jeszcze dalej idą zwolennicy stanowiska, że nauki o zarządzaniu w ogóle nie powinny mieć paradygmatów ze względu na dynamiczną tożsamość tych nauk [21, s. 413–420]. Z drugiej strony mamy zwolenników tezy, że proces jakościowych zmian w nauce odbywa się poprzez obalenie starych i kreowanie nowych paradygmatów. Nowy paradygmat niekoniecznie musi być „lepszy” od starego, a w każdym razie nie od razu jako taki się ujawnia; jest po prostu inny, a sukces zyskuje stopniowo, w miarę zmieniania się rzeczywistości [4, s. 97].

Paradygmat zarządzania może być opisywany na wielu różnych płaszczyznach: płaszczyźnie ontologicznej (z punktu widzenia złożoności otoczenia prowadzonej działalności), aksjologicznej (z punktu widzenia wartości tego, po co uprawia się zarządzanie) czy epistemologicznej (z punktu widzenia analizy procesów poznawczych prowadzących do wiedzy) [18, s. 36–37]. Zdaniem P. Druckera, paradygmaty to logiczne zdania ogólne opisujące trendy i zasady zarządzania, które pozwalają nam lepiej to zarządzanie rozumieć. Sam P. Drucker, niekwestionowany guru zarządzania, tworzył, ale także odwoływał ogłoszone przez siebie paradygmaty zarządzania [2]. Dlatego, w ocenie autorki, mimo licznych i uzasadnionych kontrowersji wobec paradygmatów nauk o zarządzaniu należy się do nich odwoływać, tworzyć je i traktować jako podstawę do kreowania teorii. Nie są to bowiem dogmaty, ale względnie trwałe logiczne konstrukty teoretyczne opisujące rzeczywistość z uwzględnieniem zasady aktywnego widzenia świata.

2. Rodowód teoretyczny koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP)

Problem relacji między pracownikami i organizacją na pewno nie jest nowy. Analizując bogaty dorobek nauk o zarządzaniu w obszarze zarządzania ludźmi i zarządzania relacjami, można wskazać na co najmniej kilka szkół czy nurtów teoretycznych będących bazą intelektualną do powstania koncepcji ZRzP. Jedną z nich jest teoria stosunków przemysłowych. Termin ten pojawił się po raz pierwszy pod koniec lat 20.

XX w. w Stanach Zjednoczonych. Początkowo był stosowany przez ekonomistów, którzy dyskutowali nad organizacją związków zawodowych i ich rolą w społeczeństwie. Wprowadzenie w Stanach Zjednoczonych ustawy o rozwoju przemysłu, która gwarantowała prawa pracowników do dobrowolnej przynależności związkowej oraz do rokowań zbiorowych z pracodawcą, spowodowało, że badania nad stosunkami przemysłowymi poszły w dwóch kierunkach. Z jednej strony objęły przede wszystkim zachowania pracodawców i rządu. Z drugiej strony pojawiło się wielodyscyplinarne podejście wynikające z połączenia ekonomiki pracy oraz prawa pracy z socjologią, psychologią i innymi dyscyplinami naukowymi zainteresowanymi problemami pracy [22, s. 17]. To właśnie ten drugi nurt należy traktować jako jedno ze źródeł koncepcji ZRzP.

Istnieje również związek między zarządzaniem relacjami z pracownikami a teorią kapitału relacyjnego. Wynika on z tego, że w piśmiennictwie polskim określenia zarządzanie relacjami z pracownikami używa się zamiennie z pojęciem „zarządzanie wewnętrznym kapitałem relacyjnym” [11, s. 132]. Można zatem się doszukiwać genezy ZRzP w koncepcji kapitału relacyjnego, choć jednocześnie trzeba zaznaczyć, że relacje to pojęcie szersze niż kapitał relacyjny. Relacje są zasobem obejmującym zachowania, kulturę i współdziałanie, które w różny sposób są realizowane przez różnych ludzi, stąd nie można mówić o istnieniu „standardowych relacji”. Analizując liczne definicje relacji, można jednak wskazać na ich wspólne treści:

- relacje występują między przynajmniej dwoma podmiotami,
- strony relacji są od siebie zależne,
- korzyści wynikające z relacji powinny osiągać wszystkie jej strony,
- między stronami relacji występują różnego rodzaju powiązania,
- relacje sprzyjają innowacyjności [3, s. 18–19].

Kapitał relacyjny powstaje jako wynik współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami. To potencjał korzyści płynących z posiadanych przez organizację powiązań oraz sieci relacji z jej wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami [13, s. 12]. Badania nad istotą i znaczeniem kapitału relacyjnego rozwijają się od co najmniej 30 lat w szerokim nurcie badań nad kapitałem niematerialnym organizacji (określanym alternatywnie jako kapitał niewidoczny, a od lat 90. XX w. jako kapitał intelektualny). Można zaryzykować twierdzenie, że wyodrębnienie kapitału relacyjnego ściśle się wiązało także z koncepcją *Customer Relationship Management* (CRM) nakazującą przedsiębiorstwom koncentrowanie uwagi na kliencie, stawianie klienta w centrum wszystkich działań firmy oraz budowanie trwałych więzi z klientami. Więzy te były (i nadal są) postrzegane w kategoriach ważnego źródła przewagi konkurencyjnej.

L. Edvinsson traktował kapitał relacyjny jako równoznaczny z kapitałem nabywców. Kapitał relacyjny ujmował jako część kapitału strukturalnego, czyli struktury służącej do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, a zwłaszcza klientami. Za najważniejsze zasoby relacyjne uznawano wizerunek firmy, logo, powiązania z dostawcami i finansodawcami, relacje z klientami i innymi uczestnikami otoczenia, wiedzę o klientach i partnerach biznesowych, natomiast same relacje analizowane były przede wszystkim w kontekście budowania postawy lojalności klientów. To tłumaczy, dlaczego pojęcie kapitał relacyjny było używane zamiennie także z pojęciem kapitału rynkowego. Utożsamianie tych kapitałów powodowało konsekwencje w postaci minimalizowania znaczenia relacji wewnątrz przedsiębiorstwa (relacji między pracownikami oraz między pracownikami i organizacją) na rzecz relacji z otoczeniem zewnętrznym [15, s. 67–74].

Wskazana tu różnorodność nazewnictwa uzasadnia wyodrębnienie wewnętrznego i zewnętrznego kapitału relacyjnego oraz różnicowanie metod budowania tych kapitałów i zarządzania nimi. O ile zarządzanie zewnętrznym kapitałem relacyjnym można traktować jako domenę marketingu, o tyle wewnętrzny kapitał relacyjny wynika głównie ze sposobu realizacji funkcji personalnej. Jeśli celem CRM jest zbudowanie lojalności klientów zewnętrznych opartej na ich szeroko rozumianej satysfakcji, to celem działań personalnych, zwłaszcza bazujących na koncepcji ZRzP, jest lojalność klientów wewnętrznych

także oparta na satysfakcji. Ten tok myślenia znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji marketingu personalnego (określanego także mianem marketingu kadrowego), który pracownika traktuje jako klienta wewnętrznego organizacji.

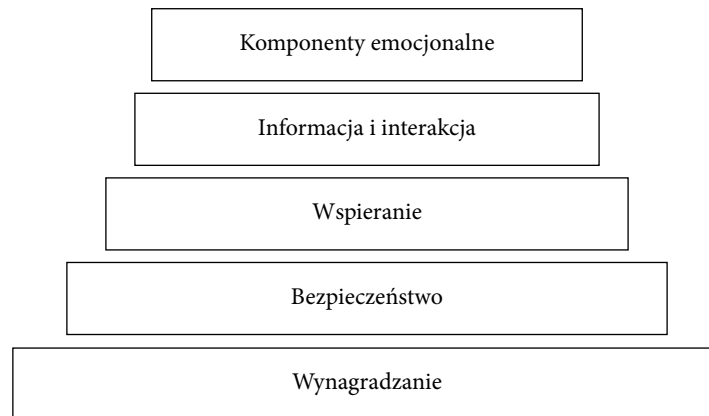
Każda organizacja może być traktowana jako swoistego rodzaju sieć relacji występujących między zasobami będącymi w jej posiadaniu lub dyspozycji [12, 2009, s. 95]. W naukach o zarządzaniu konsekwentnie odchodzi się od kategorii statycznych zasobów, w tym zasobów ludzkich, na rzecz aktywnego, dynamicznego kapitału ludzkiego, niemniej jednak, wskazując na rodowód koncepcji ZRzP, trudno pominąć rolę zasobowej szkoły zarządzania. Podniesienie rangi relacji między pracownikami i organizacją znajdujemy w pracach jednego z najważniejszych reprezentantów tego nurtu, J. Keya [8, s. 90–125]. Za wyróżniającą zdolność przedsiębiorstw warunkującą ich przewagę konkurencyjną uważał on architekturę, którą definiował jako układ stosunków wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz w grupie przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności. Tym samym dowartościował znaczenie relacji pracownicy – organizacja wśród kluczowych dla sukcesu firmy sieci powiązań. Świadome budowanie relacji z pracownikami wymaga profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zwracał na to uwagę także E. Lev [9] w swojej teorii niefizycznych źródeł wartości.

3. Zarządzanie relacjami z pracownikami w praktyce zarządzania

Istotą ZRzP jest podejmowanie decyzji i działań personalnych ukierunkowanych na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami przez umożliwienie im zaspokajania potrzeb, oczekiwań oraz dostarczenie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym. Tak definiowane zarządzanie relacjami z pracownikami traktowane jest jako baza dla zarządzania retencją pracowników [12, s. 205]. W organizacjach opartych na wiedzy odpływ pracowników o kluczowych, rzadkich, trudnych do naśladowania kompetencjach stanowi poważne zagrożenie. Działanie w ramach ZRzP może je zminimalizować. Powiązanie pracowników z organizacją przez budowanie postawy lojalności i emocjonalnego przywiązania oraz poczucia przynależności zwiększa odporność pracowników na oferty firm konkurencyjnych na rynku pracy, co czyni firmę bardziej stabilną personalnie, a pośrednio także ekonomicznie, na przykład przez zmniejszenie kosztów wymiany pracowników. Trzeba przy tym zaznaczyć, że celem jest lojalność rzeczywista, a nie zwyczajowa czy wymuszona.

Ważnym celem ZRzP jest także zbudowanie marki organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy, tym samym przyciąganie z rynku pracy kandydatów o najwyższym poziomie kompetencji i największym potencjale rozwojowym. Wynikiem stosowania ZRzP powinien być wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań zawodowych. Bazą zaangażowania jest w tym ujęciu lojalność pracowników wobec pracodawcy. Efektem profesjonalnie wdrożonej strategii personalnej opartej na ZRzP jest wzrost wartości kapitału ludzkiego i tym samym wzrost wartości całej organizacji. Trzeba jednak w tym miejscu podkreślić, że ZRzP ma nie tylko wymiar ekonomizujący, ale także humanizacyjny [7]. Innymi słowy, daje nie tylko wymierną korzyść pracodawcy wynikającą z wartości generowanych przez wysokiej jakości kapitał ludzki, ale także oznacza inwestowanie w pracowników, czyli zapewnienie swoistej równowagi korzyści pracodawcy i pracownika. Jeszcze inaczej możemy powiedzieć, że zarządzanie relacjami z pracownikami oznacza dążenie do integracji celów organizacji i pracowników, a nawet współodpowiedzialności za organizację.

Tym co różni koncepcję zarządzania relacjami z pracownikami od innych, na przykład zarządzania talentami czy zarządzania kompetencjami zawodowymi, jest zwrócenie uwagi na emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy. Wysoka efektywność pracy ma być osiągnięta dzięki budowaniu relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika. Nie chodzi zatem tylko o wymiar behawioralny polegający na „trwaniu” w organizacji, ale przede wszystkim o wymiar emocjonalny przejawiający się w postaci specyficznej sympatii, czyli pozytywnego nastawienia do pracodawcy.



Piramida determinant lojalności pracownika

Źródło: Na podstawie [20, s. 22]

Stan pozytywnych emocjonalnych więzi między pracownikami i organizacją jest możliwy do osiągnięcia dzięki daleko idącej indywidualizacji oddziaływań motywacyjnych. Tak jak klienci zewnętrzni poszukują zindywidualizowanej oferty, analogicznie klienci wewnętrzni mają zróżnicowane potrzeby i oczekiwania wobec produktów i świadczeń personalnych. W ocenie W. Stoza [20], budowanie relacji z pracownikami musi być ściśle skorelowane z kształtowaniem postawy lojalności. Stąd postulaty, by identyfikować i rozwijać te elementy, które sprzyjają kształtowaniu i utrwalaniu lojalności pracowników (por. rysunek).

4. Bariery wdrażania zarządzania relacjami z pracownikami

Podstawowy postulat wynikający z ZRzP to budowanie więzi emocjonalnych opartych na szacunku, odpowiedzialności i zaufaniu. Wymaga to oczywiście wzajemności: przełożony reprezentujący organizację ufa pracownikowi, pracownik ufa organizacji. W praktyce, niestety, zbyt często występuje oczekiwanie pracodawcy, że to pracownik i tylko pracownik przyjmie postawę „poświęcania się” na rzecz organizacji, w tym np. zrezygnuje z części swoich przychodów, jeśli organizacja znajduje się w trudnej sytuacji ekonomicznej. Tendencje te są szczególnie często diagnozowane w organizacjach znajdujących się w kryzysie [17, s. 347–353]. Tymczasem zaufanie z wpisana w jego istotę wzajemnością jest warunkiem koniecznym do budowania wspólnoty celów i wartości w organizacji. Dopóki nie nastąpi zaciśnięcie tego, co R. Drucker nazywał „pancerzem etyki”, zarządzanie relacjami pozostanie w sferze utopii.

Należy zwrócić uwagę na występowanie jeszcze innych procesów i zjawisk ograniczających realizację paradygmatu relacji w praktyce zarządzania. To przede wszystkim zmiany na rynku pracy polegające na rosnącej płynności zatrudnienia. Coraz częściej pracownik jest związany z organizacją na czas realizacji konkretnego, zwykle krótkiego projektu. Umowy o pracę są zastępowane krótkoterminowymi kontraktami i innymi elastycznymi umowami cywilnoprawnymi. Czy w takich warunkach można mówić o budowaniu trwałych, opartych na emocjach, na przywiązaniu i lojalności relacjach? Wydaje się, że pracownik coraz częściej sam zarządza swoimi relacjami i to nie tyle w odniesieniu do organizacji, ile w odniesieniu do sieci znajomych. Specyfika tych relacji polega na tym, że pozwalają one podtrzymywać ważne kontakty zawodowe i wspólnie wykonywać specjalistyczne zadania dla wielu pracodawców jednocześnie. Prawidłowość ta jest coraz bardziej widoczna w grupie wiekowej pracowników z tzw. pokolenia Y, które nie przywiązuje się do konkretnego pracodawcy, ale realizuje model tzw. kariery „bez granic” [1], w którym najważniejszy jest ciągły rozwój własnych kompetencji zawodowych i aktywność w sieci powiązań towarzysko-zawodowych, w których panuje zasada „korzyść za korzyść”.

Podsumowanie

Współczesne organizacje podlegają nieustannym zmianom. Zmieniają się ich definicje, ich granice i cele, a to z kolei oznacza zmianę roli człowieka w środowisku organizacji. Mimo wskazanych w tym artykule ograniczeń obserwowanych w praktyce zarządzania, można zaryzykować wniosek, że pracownicy urastają obecnie do rangi kluczowych interesariuszy każdej organizacji, generatorów ich wartości. Cel maksymalizacji zysku czy maksymalizacji wartości zastępowany jest celem wymiany wartości. W tej perspektywie relacje między pracownikami i organizacją mogą być traktowane jako wartości same w sobie oraz jako źródło innych wartości.

Rośnie świadomość menedżerów dotycząca znaczenia kontekstu emocjonalnego aktywności zawodowej ludzi. W coraz większym stopniu rozumieją oni, że bez uwzględnienia związku między emocjami i innymi psychologicznymi uwarunkowaniami aktywności zawodowej nie można dziś efektywnie zarządzać organizacjami.

Przedstawiona tu analiza teoriopoznawcza może stanowić punkt wyjścia do formułowania problemów badawczych:

- Jaki jest związek paradygmatu relacji z innymi koncepcjami zarządzania kapitałem ludzkim, np. zarządzaniem zaufaniem, zarządzaniem przez zaangażowanie, zarządzaniem talentami itp.?
- Czy zarządzanie relacjami z pracownikami jest zarezerwowane wyłącznie dla przedsiębiorstw tradycyjnych? Jak generować i wykorzystywać relacje w organizacjach sieciowych, wirtualnych?
- Jak na zarządzanie relacjami wpływa taka zmienna, jak wiek pracowników? Jak łączyć zarządzanie wewnętrznym kapitałem relacyjnym i zarządzanie wiekiem?
- Jak łączyć zarządzanie relacjami z pracownikami z elastycznymi, z definicji krótkotrwałymi formami zatrudnienia oraz płynnością ról organizacyjnych? Czy można oczekiwać zaangażowanych emocjonalnie relacji od pracownika wykonującego konkretne, krótkoterminowe zlecenie, realizującego konkretny projekt, pracującego w tym samym czasie dla kilku przedsiębiorstw? Jeśli tak, jakiego rodzaju jest to relacja?
- Jakie cechy kultury organizacyjnej korelują z optymalnym poziomem więzi pracowników i organizacji?
- Jakie zmienne psychologiczne determinują indywidualną skłonność do emocjonalnego zaangażowania w relacje w miejscu pracy i z miejscem pracy?

Bibliografia

1. Briscoe J.P., Hall D.T. (2006), *The Interplay of Boundaryless Careers: Combinations and Implications*, Journal of Vocational Behavior, vol. 69.
2. Drucker P.F. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
3. Gach D. (2009), *Metody rozwoju i pomiaru kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia, nr 23.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2011), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów zarządzania*, MBA, nr 1.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, E-mentor, nr 1.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
7. Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer bussines, Warszawa.
8. Key J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
9. Lev E. (2001), *Management, Measurement and Reporting*, Booking Institution Press, Washington.
10. Lichtarski J. (2013), *O wyzwaniach w zakresie rozwoju i transferu wiedzy o zarządzaniu w kontekście jej funkcji aplikacyjnej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, z. 12, cz. III.

11. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa.
12. Lipka A. (2011), *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, Problemy Zarządzania, nr 9.
13. Masciarelli J.P. (2000), *Using Your Board's Relationship Capital*, The Corporate Board July/August.
14. Mikuła B. (2009), *Relacje jako element kapitału ludzkiego*, w: *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. J.S. Kardas, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
15. Moczyłowska J. (2006), *Kapitał relacyjny a konkurencyjność przedsiębiorstw*, w: *Wiedza i technologia we współczesnej organizacji*, red. M. Cisek, S. Antczak, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce.
16. Moczyłowska J. (2010), *Management in Conditions of Crisis and New Paradigms of Management*, w: *Restructuring The Economy After The Global Crisis*, ed. by C. Ertugrul, O. Öksüzler, A. Aydin, A. Molla, Balikesir Üniversitesi, Erdek.
17. Moczyłowska J. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, red. S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin.
18. Nogalski B. (2004), *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I.K. Hejduk, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa.
19. Pietruszka-Ortyl A (2012), *Szkice o paradygmatach wylaniających się w naukach o zarządzaniu*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
20. Stotz W. (2007), *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
21. Sudoł S. (2012), *O niektórych ważnych problemach nauk o zarządzaniu*, *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, red. A. Czech.
22. Towalski B. (2001), *Konflikty przemysłowe w Europie Zachodniej i w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Grzegorz Myśliwiec

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM W MAŁYM ZESPOLE PRACOWNICZYM

Streszczenie: Celem badań było dostrzeżenie wczesnych sygnałów konfliktu i ich dynamiki, co pozwala sformułować zalecenia dla rozpoznawania potencjalnych i aktywnych konfliktów, momentu reakcji lub jej zaniechania, zakresu reakcji menedżerskiej, dynamiki i fazy zakończenia konfliktu. W badaniu zebrano rekonstrukcje konfliktów w polskich przedsiębiorstwach w latach 2011–2012. Głównym wnioskiem z analizy konfliktów jest obecność w znaczącej części przypadków strategii wyczekiwania, aż spór sam się rozwiąże, co wydaje się strategią nieskuteczną. Menedżerowie nie posiadają wiedzy, jak się skutecznie zachować w sytuacji, gdy sami są stroną konfliktu.

Słowa kluczowe: konflikt, zespół pracowniczy, menedżer, zarządzanie.

CONFLICT MANAGEMENT IN A SMALL TEAM OF EMPLOYEES

Abstract: The aim of the study was to perceive the early signals of conflict and their dynamics, which allows the formulation of recommendations for the recognition of potential and active conflicts, reaction time or omissions range of managerial response, dynamics and phase to end the conflict. The study collected reconstructions conflicts in Polish enterprises in 2011–2012. The main conclusion from the analysis of conflict is a significant presence of the strategy of waiting until the dispute will resolve itself, which seems to be an ineffective strategy. Managers do not have the knowledge of how to efficiently maintain a situation when they are personally involved in the conflict.

Keywords: conflict, staff team, manager, management.

Wprowadzenie

Kierownik zespołu w większości swej aktywności staje wobec wyzwań, które można określić jako pozytywne, na przykład zatrudnianie pracowników, organizowanie pracy, motywowanie. W zachowaniu pracowników obok komponentu racjonalnego występuje też komponent emocjonalny, przeważnie przybierający postać pozytywnych przeżyć i doznań. Podejmowanie tego swoistego wysiłku emocjonalnego łączy się z oczekiwaniem wzajemności w postaci pozytywnych ocen i gratyfikacji [8, s. 4]. Gdy jednak ten mechanizm przestaje działać, wówczas następuje proces odwrotny, czyli ujawnianie się emocji, ale negatywnych. W przygotowaniu menedżerów bardziej kładzie się nacisk na kompetencje pozytywne, zaniedbując nieco skuteczne działania w sferze negatywnej, np. zwalnianie pracowników, funkcjonowanie w konflikcie. Zapobieganie konfliktom i wczesne wykrywanie ich przejawów oraz eliminacja dysfunkcji i ich konsekwencji wymagają konkretnych działań ze strony pracodawcy [10, s. 457]. Konflikt w zespole podległym menedżerowi to naruszenie podstawowej cechy organizacji, jaką są pozytywne relacje między jej uczestnikami, to dekompozycja zaplanowanych ról. Te kwestie stały się przedmiotem badań.

1. Klasyfikacje konfliktów – fazy i rodzaje

W teorii zjawisk konfliktowych nie ma znaczących różnic metodologicznych. Główne autorytety opisują konflikt podobnie, jednak zwracając uwagę na inne poszczególne jego fazy: rozwiązywanie i utrwalenie zmian (M. Deutsch, P.T. Coleman), aspekt psychologiczny (K. Thomas), procedurę rozwiązywania (S. Kratochvil). Podziałem akcentującym wstępne fazy konfliktu jest model Pondy'ego¹ zakładający istnienie pięciu etapów konfliktu:

- konflikt potencjalny (*antecedent*),
- konflikt postrzegany (*latent*),
- konflikt odczuwany (*perceived*),
- konflikt otwarty (*manifest*),
- zakończenie konfliktu (*aftermath*) [6, s. 5].

Pierwsze trzy etapy to konflikt utajony, ukrywany, tłumaczony jako błędy profesjonalne, pomyłki, złe wybory, koincydencje itp. A konflikt nie pojawia się w organizacji nagle, znikąd. Cierpliwie czeka na swoją kolej, na pojawienie się katalizatora, który go uaktywni. Kolejna faza to dostrzeganie przedmiotu sporu przez co najmniej jedną ze stron. Postrzegany konflikt to świadomość nowych okoliczności (często zmiana, walka o awans) wpływających na równowagę pomiędzy stronami. Jest to też świadomość zagrożenia pozycji lub szansy na jej wzmocnienie wobec głównych partnerów. Na przykład, gdy pojawia się nowy członek zespołu, chociaż nie wnosi siły i wpływów w zespole, to zawsze oddziałuje na równowagę i rozszerzony zespół nie jest już tym samym organizmem.

Często mamy do czynienia z ukrywaniem konfliktu personalnego „pod przykrywką” konfliktu merytorycznego [5, s. 283]. Oficjalnie strony mogą deklorować pozytywne nastawienie, „chcą pomóc”, „troszczyć się o zespół, o firmę”, mają one wewnętrzną blokadę nastawienia jawnie wrogiego wobec innych, czyli silnie uwewnętrzniony własny wizerunek osoby przyjaznej czy z gruntu dobrej.

Konflikt w fazie odczuwania jest świadomością trwałego zniszczenia „starej” równowagi pomiędzy stronami („już nie będzie tak jak wcześniej”) oraz potrzebę jakiejś reakcji. Lekarstwem jest nowa, akceptowana przez wszystkich członków równowaga. Taka sytuacja działa destrukcyjnie nawet na biernego uczestnika konfliktu, dekoncentruje go, denerwuje i osłabia, wywołuje dodatkowy stres. W większości konfliktów dostrzeżenie świadomych działań drugiej strony, których głównym celem jest szkodzenie „wrogowi”, uruchamia jego wyższą fazę – czyli otwartą walkę.

Drugim czynnikiem (i w pewnym sensie kanałem) konfliktogennym są różnice osobowości. Styl rywalizacyjny w konflikcie i silnie skorelowana z nim osobowość potencjalnie konfliktowa to czynniki ryzyka, czasem długo uśpione, funkcjonujące poprawnie tylko w określonych warunkach.

Osoba potencjalnie konfliktowa [1, s. 24–25] charakteryzuje się tym, że:

- ma na pieńku z wieloma osobami,
- ma mało empatii, czyli zrozumienia dla drugiej osoby, patrzy przez pryzmat własnych potrzeb i odczuć, nie umie słuchać innych,
- brak jej elastyczności, szybko wyrabia sobie zdanie o innych i nie weryfikuje go nawet wobec oczywistych faktów niepasujących do tej oceny,
- komunikuje się niezrozumiale dla otoczenia.

Taka osoba to „potencjalny konflikt” w zespole, często ma liczne inne zalety, urok osobisty, inicjatywę, jest pracowita, ale obarczona tą istotną wadą funkcjonowania w środowisku.

Czynniki strukturalne mogą tworzyć konflikt, ale bez zmiennych interpersonalnych pozostaje on względnie słaby i nie przechodzi w wyższe fazy. Emocje i ambicje są narzędziem do eskalowania konfliktu. Wielki autorytet komunikacji R. Fisher twierdzi, że „nawet najbardziej racjonalne myślenie, najsilniejsze

¹ Louis R. Pondy (1938- 1987) był profesorem zarządzania biznesem na Uniwersytecie Illinois w Urbana – Champaign. Fizyk z pierwszego wykształcenia, ale w doktoracie zajął się zachowaniami organizacyjnymi. Jego zainteresowania naukowe obejmowały teorię gier, badania operacyjne, filozofię i antropologię.

próby zrozumienia, wyjątkowa komunikacja, najgłębsze zaufanie czy niezwykle dar przekonywania nie pozwolą zbudować harmonijnych relacji, jeśli jedna strona uważa, że druga jest niewarta dialogu” [3, s. 161].

Poniżej przedstawiono wyniki dwuletnich badań nad konfliktami w małych zespołach pracowniczych. Opisywane problemy dotyczą rozpoznawania potencjalnych i aktywnych konfliktów, momentu reakcji lub jej zaniechania, zakresu reakcji menedżerskiej, dynamiki i fazy zakończenia konfliktu. Z zebranych 30 opisów do badania zakwalifikowano 23, które działy się w Polsce w firmach lub instytucjach, zawsze w małych zespołach lub między nimi, w latach 2011–2012. Każdy z przypadków był przedyskutowany w gronie seminaryjnym w celu pogłębienia analizy i uzupełnienia szczegółów.

W badaniu przyjęto podział konfliktów wg J. Stonera i Ch. Wankela [7, s. 331] z wyjątkiem konfliktu danych, które autor traktuje jako immanentną cechę komunikowania przez stosowanie błędnych deko-derów informacji. Wyróżniamy cztery podstawowe rodzaje konfliktów:

- konflikt wartości – to naruszenie u jednej ze stron wartości ogólnoludzkich, np. złe traktowanie ob-cokrajowców w firmie, działania skrajnie niemoralne firmy wobec środowiska,
- konflikt relacji – naruszenie istniejącego lub preferowanego układu ról, np. kto ma wiodącą rolę w pro-jekcie, kto może krytykować, kto akceptuje, kto wydaje polecenia,
- konflikt interesów – naruszenie interesów materialnych (np. zarobków), proceduralnych (np. ścieżki awansu),
- konflikt strukturalny – nierówna kontrola (ale nie własność) zasobów, przestrzeni i czasu, np. zmiana lokalizacji jednego z zespołów.

2. Przypadki konfliktów w zespołach w polskiej przestrzeni społecznej i gospodarczej

Zbadane przypadki konfliktów w zespołach w polskich firmach przedstawiono w tabeli. Konflikty układają się w cztery grupy:

- menedżer – pracownik (6 przypadków)
- menedżer – zespoły pracowników (6 przypadków)
- pracownik – pracownik (9 przypadków)
- zespół – zespół (2 przypadki).

Pierwszych sześć analizowanych przypadków opisuje patologiczną relację między szefem i podwładnym. W większości można mieć zastrzeżenia do zachowań menedżerów, np. brak zainteresowania pracownikiem. Szefowa znalazła czas na spotkanie z nowym pracownikiem po około dwóch miesiącach od jego zatrudnienia, pomimo jego wyraźnych starań. Następne spotkanie doszło do skutku po dziewięciu miesiącach od zatrudnienia, gdy destrukcja zachowań była już zaawansowana. Bohater jednego przypadku na prośbę o symboliczną podwyżkę usłyszał standardową wymówkę o trudnej sytuacji firmy. Dla pracownika było oczywiste, że niska kwota podwyżki nie będzie miała zbyt dużego wpływu na kondycję finansową korporacji.

W odczuciu innego pracownika kierowanie jest niewystarczające, a właściwie mnoży tylko problemy, ponieważ pracownik musi po szefie „poprawiać”, w dodatku uzasadnienie tej relacji bywało niskiego lotu. W tym wypadku po zmianie decyzji zasobowej przez szefa pracownica uznała dalszą współpracę z szefem za niemożliwą. Inni szefowie nie potrafią komunikować jasno swoich potrzeb i oczekiwań na każdym etapie pracy oraz wykazują brak jasnego formułowania zasad, a przede wszystkim brak konsekwencji w realizowaniu wyznaczonych celów. Reakcja menedżerów w żadnym z sześciu przypadków nie nastąpiła z ich inicjatywy, a przeważnie była wymuszona głębokim protestem lub wręcz wybuchem podwładnego. W dwóch przypadkach konflikt przyniósł rozwiązanie i ukształtowanie nowego, lepszego ładu organizacyjnego. W czterech przypadkach mamy zakończenie negatywne.

Ogólny przegląd zbadanych przypadków konfliktów

Lp.	Uczestnicy	Przedmiot konfliktu	Branża	Główne Przyczyny	Skutki	Podjęcie interwencji	Typ rozwiązania	Stan konfliktu
1	Menedżer – młodszy analityk	interesy, relacje	korporacja, wielobranżowa	niedostatknie wsparcie nowego pracownika, brak awansu	obniżenie motywacji i jakości pracy	bierność, inicjatywa po stronie pracownika	brak	trwa (-)
2	Menedżer – asystentka	zasoby, relacje	handel	arbitralność szefa	zniechęcenie, bierny opór	interwencja dopiero po wybuchu	skuteczne rozwiązanie, wypracowane wspólnie	nowy lepszy ład (+)
3	Menedżer – asystent ds. reklamy	interesy, relacje	usługi	lekceważący stosunek do pracownika	frustracja, rozczarowanie, poczucie niedocenyenia	eskalowanie konfliktu	brak	odejście pracownika (-)
4	Menedżer – redaktor radiowy	zasoby, interesy	media	uprzedzenia polityczne i ambicjonalne	zawieszenie edycji programu radiowego	zaostczenie konfliktu	zwolnienie pracownika	przegany proces w sądzie pracy (-)
5	Menedżer – trener sportowy	zasoby, relacje	sport	rywalizacja o cechach wrogości	pogorszenie atmosfery, błędne decyzje	wspólna	niezależny arbiter, wypracowane wspólnie	nowy lepszy ład (+)
6	Menedżer – rekruter	relacje, wartości	HR	konfliktowy charakter	demotywacja, pogorszenie atmosfery	brak	brak	odejście pracownika (-)
7	Menedżer – zespół	interesy	informatyczna	brak jednolitych kryteriów	Bunt	negocjacje	wspólne, ale zwolnienie „prowodników”	rozwiązany (+)
8	Menedżer – zespół	interesy	finansowa	kierownik o niejednoznacznym statusie	pracownicy wydziału demotywowani do pracy	brak świadomości powagi sytuacji	brak	trwa (-)
9	Menedżer – praktykanci	interesy, relacje	kulturalna	brak jednoznacznych zasad pracy	niski poziom aktywności, niesolidność	świadomość patologii	brak	trwa (-)
10	Menedżer – pracownicy wielu działów	zasoby	administracja państwa	demotywujące standardy pracy	niski poziom aktywności, zniechęcenie	zainicjowane przez nowe kierownictwo	wielkoobszarowe z wysoką akceptacją	rozwiązany (+)
11	Menedżer – pracownicy wielu działów	relacje	farmaceutyczna	brak szacunku dla starszej kadry	odchodzenie z pracy cennych pracowników	z wykorzystaniem mediatorów	duża reorganizacja firmy	w trakcie (+)
12	Menedżer – pracownicy działu	zasoby	informatyczna	nieskuteczne kierowanie	obniżenie jakości pracy kreatywnej	interwencja przez wyższe kierownictwo	nowy podział zadań, elastyczny	rozwiązany (+)
13	Pracownik – pracownik	relacje, wartości	kulturalna	akceptowanie możliwości rozpadu zespołu	perspektywa reorganizacji podzieliła zespół, konflikt liderów	wspólne, zebranie i otwarta dyskusja	wymiana informacji między stronami	impas (-)

Lp.	Uczestnicy	Przedmiot konfliktu	Branża	Główne Przyczyny	Skutki	Podjęcie interwencji	Typ rozwiązania	Stan konfliktu
14	Partnerzy	relacje	ekonomiczna, usługi prawne i ekonomiczne	osobowość dominująca i konfliktowa	zła atmosfera	oskarżanie partnera, rywalizacja	brak	zaprzeszanie współpracy (-)
15	Partnerzy	relacje	kulturalna	silne urazy osobiste u jednej ze stron	zła atmosfera	konflikt przechodzi w fazę jawną (walka o stronników)	brak	trwa (-)
16	Pracownik – pracownik	interesy, wartości	informatyczna	przeciążenie, niska obsada	niskie morale	poszukiwania rozwiązania	brak	trwa (-)
17	Pracownik – pracownik	relacje	finansowa	forowanie jednego pracownika	napięcie w zespole i nieoczekiwany wybuch	interwencja dopiero w sytuacji kryzysu i groźby odejścia	kompleksowe	rozwiązany (-)
18	Pracownik – pracownik	relacje	spożywcza	rywalizacja o awans, akceptacja rywalizacji nie fair	narastanie konfliktu po awansie pracownika wobec rywala	brak	brak	odejście cennego pracownika do konkurenta (-)
19	Pracownik – pracownik	relacje	administracja publiczna	preferowanie jednego z pracowników, osobowość konfliktowa	silne negatywne emocje, brak współpracy	zatrudnienie mediatora	rozwiązanie tymczasowe	zmniejszenie intensywności konfliktu (+)
20	Pracownik – pracownik	relacje	finansowa	preferowanie jednego z pracowników, osobowość konfliktowa	niski poziom aktywności, zniechęcenie, duże zaburzenia komunikacji	długotrwały	brak	odejście pracownika (-)
21	Pracownik – pracownik	relacje, interesy	projektowa	przeciążenie obowiązkami indywidualnymi i projektowymi	oskarżanie, obniżenie standardów współpracy	brak reakcji	konflikt ukrywany	trwa (-)
22	Między dwoma zespołami	relacje	kulturalna	niejasno ustalony podział kompetencji	zła atmosfera	rywalizacja, w końcu prośba o arbitraż	skuteczne rozwiązanie	utrwalenie korzystnych zmian (+)
23	Między dwoma zespołami	relacje	FMCG	duże różnice w mentalności m.in. IT i księgowości	brak współpracy, zła atmosfera	mediator, ale dopiero po wybuchu	skuteczne rozwiązanie	utrwalenie korzystnych zmian (+)

Źródło: Badania własne.

Kolejnych sześć przypadków opisuje konflikt menedżera z podległym zespołem. „Przestępstwa” tymczasowego szefa opisywane są następująco: nie informuje on pracowników o tym, co się dzieje w firmie (uważa, że informacja to władza), nie chce też udzielać urlopów, mimo że w firmie niewiele się dzieje, pod-

burza pracowników wydziału A przeciwko pracownikom wydziału B (wydział poszkodowany). W innym przypadku menedżerowie wynegocjowali z pracownikami różne stawki za dokładnie te same czynności, co musiało się kiedyś wydać i doprowadziło do konfliktu. Szef powinien stać „murem” za zespołem, a w jednym z analizowanych przypadków pracownicy co prawda udają, że wszystko jest w porządku, jednak pamiętają, że w razie czego menedżer ich obarczy winą. W czterech z sześciu przypadków doprowadzono do rozwiązania z dużym zaangażowaniem wyższego kierownictwa, zatrudnieniem mediatorów i aktywnym poszukiwaniem rozwiązań.

Konflikty między partnerami skończyły się negatywnie w ośmiu przypadkach na dziewięć, tylko jeden zakończył się fizycznym rozdzieleniem pracownic do różnych pokoi, co pozwoliło sekcji poprawnie funkcjonować, ale faktycznie konflikt nie został rozwiązany. Rzuca się w oczy bierność lub pasywność menedżerów w tym rodzaju konfliktów, reakcja spóźniona lub wymuszona przez negatywne zjawiska w funkcjonowaniu zespołu. Przyjęta metoda badania skłaniała do wychwytywania sytuacji, w których konflikt się rozwinął, a nie statystycznie wszystkich, w tym rozwiązanych w zarodku, co jest o wiele łatwiejsze niż w zaawansowanej postaci. Niemniej łącznie w siedmiu przypadkach rozwiązania konfliktów należy uznać za pozytywne, zmieniające sytuację na lepszą, co można interpretować jako pozytywny skutek konfliktu w organizacji, który pozwala ją uleczyć. Tu warto przytoczyć „złotą myśl” J. Guta i W. Hamana, że „to nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposób jego rozstrzygnięcia” [4, s. 12].

Konflikty międzygrupowe zostały rozwiązane przez profesjonalistów, ich propozycje spotkały się z pozytywnym przyjęciem (wszystkie cztery przypadki wykorzystania mediatorów i arbitrów skończyły się pozytywnie), co może świadczyć o skuteczności tej grupy specjalistów.

3. Profilaktyka konfliktowa

W procesie rekrutacji menedżerów powinno się zwrócić uwagę na umiejętności radzenia sobie z konfliktami, jeśli w podległym zespole są osoby o potencjale konfliktowym bądź mało plastyczne społecznie. W takim zespole kompetencje społeczne są równie ważne jak „twarde” kompetencje zawodowe.

Ciekawym zaleceniem (F. Bohma i S. Laurella) jest „odmitologizowanie konfliktów”. Autorzy ci opisują przypadek tłumienia i ukrywania spiek w jednym z wydziałów w samorządzie terytorialnym. Swoisty „lęk przed konfliktami właśnie do nich paradoksalnie prowadzi. W wydziale rzeczywiście unika się sporów. Ten, kto na odmienne zdanie, nie ujawnia go, co prowadzi do tego, że wiele problemów rodzących irytację pozostaje nierozwiązanych. Oznacza to, że małe problemy rozrastają się do niebotycznych rozmiarów, przeradzając się z czasem w konflikty” [1, s. 109].

Wreszcie ważnym elementem profilaktyki jest wiedza na temat konfliktów, która pozwala nazywać i lepiej rozumieć zachodzące procesy. Daje ona szansę na bardziej racjonalne podejście do konfliktów, otwartą dyskusję bez uprzedzeń w momencie, gdy konflikt jest w początkowym stadium i nie ma jeszcze swojej – często bolesnej historii.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Wczesne sygnały są przeważnie pomijane i niedoceniane, a mogą być nieocenione, bo ostrzegają przed „chorobą”, jaką jest konflikt. W analizowanych przypadkach sygnały konfliktu były wyraźne, sformułowane wprost. Jak można bowiem nie zauważyć, że dobrzy koledzy z działu siadają w stołówce w jej przeciwnych końcach, że skłócone grupy nie są w stanie usiąść przy jednym stoliku, nawet gdy brakuje miejsc.
2. Tak długo, jak długo zachowania pracowników są zgodne z procedurami firmy, nie będzie problemów z dobrą atmosferą. Przestrzeń wolna od zasad i otwarta formuła zadań zawiera możliwość rodzenia

- się konfliktu. Samo określenie, że pracownicy i działy powinny współpracować, wystarcza w wypadku dużej plastyczności społecznej, akceptacji i szacunku.
3. Unikanie różnic w zespole obniża jego kreatywność w sytuacjach trudnych, ale chroni przed konfliktem. Opisywane skonfliktowane zespoły często składały się z różnych osobowości, „idealistów”, „cwaniaków”, „karierowiczów”, i sprawiały wrażenie, że ominęły fazę „docierania się”, ustalania „żelaznych” reguł.
 4. Osoby konfliktowe, które są członkami jednego zespołu, powinny komunikować się w kontrolowanym środowisku, w konkretnych sprawach, w wyznaczonych ramach czasowych i formie. Te osoby to często wyzwanie dla kierowników, ale wyzwanie, któremu muszą sprostać.
 5. Lider zespołu powinien budować postawę neutralności wobec podległego personelu, w ten sposób zabezpiecza sobie dostęp do informacji z dołu do góry. Gdy jest postrzegany jako stronnik w konflikcie, nie dostaje informacji, bo są one ściśle reglamentowane. W konfliktach między pracownikami, gdy jedna z osób była postrzegana jako faworyt szefa, przepływ informacji był kompletnie zaburzony (pokrzywdzony pracownik skarżył się pracownikom z innych działów, ale nie swojemu szefowi).
 6. Jeśli stroną opóźnioną w reakcjach na konflikt jest menedżer, oznacza to, że jego kwalifikacje są w tym obszarze niewystarczające. Potrzebuje fachowego wsparcia, które jest kosztowne i absorbujące, ale daje wysokie prawdopodobieństwo załagodzenia lub rozwiązania konfliktu.
 7. Menedżer uwikłany w konflikt z pracownikiem lub zespołem (np. narzucony zespołowi) jest emocjonalnie uwikłany i przez to słabo zmotywowany do rozwiązania konfliktu. Niejednokrotnie przejawia strategię rywalizacji w konflikcie, która zalicza się do bardziej destrukcyjnych, czyli atakuje i niszczy swojego oponenta. Uwikłanie w konflikt wywołuje tzw. „biegunowe myślenie”, czyli tworzenie białoczarnych obrazów sytuacji i uczestników konfliktów [8, s. 158].
 8. W konfliktach międzypracowniczych menedżerowie wydają się czekać, aż spór sam się rozwiąże, co jest strategią nieprofesjonalną. Brak interwencji w konflikt raczej go eskaluje, umacniając stronę agresywniejszą w przekonaniu, że będzie bezkarna, że nie obowiązują żadne reguły, albo że ich zachowanie jest akceptowane. Brak reakcji, gdy sytuacja rozwinęła się do konfliktu otwartego, świadczy o niekompetencji i braku wyobraźni, nierozumieniu sensu organizacji, od czego rozpoczęto niniejsze rozważania.
 9. W połowie analizowanych przypadków konflikty mają więcej niż jedną składową, a wymieniona jako pierwsza w tabeli odgrywa rolę dominującą. Występowanie odmiennych składników konfliktu sprzyja tendencji, by się wzajemnie wzmacniać. Naruszenie interesów materialnych i pogorszenie relacji daje efekt osoby „pokrzywdzonej”.

Bibliografia

1. Bohm F., Laurell S. (2004), *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracowników i menedżerów*, BL Info Polska, Gdańsk.
2. Chełpa S., Witkowski T. (2004), *Psychologia konfliktów*, Moderator, Warszawa.
3. Fisher R., Brown S. (2010), *Nietoksyczne negocjacje*, One Press, Warszawa.
4. Gut J., Haman W. (1993), *Docenić konflikt, Od walki i manipulacji do współpracy*, Kontrakt, Warszawa.
5. Lewicki R.J., Hiam A. (2006), *Mastering Business Negotiations. A Working Guide to Making Deals & Resolving Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco, a Wiley Imprint.
6. Lewicki T.J., Weiss S.E., Lewin D. (1992), *Models of Conflict, Negotiations and Third Party Intervention*, Journal of Organizational Behaviour, May.
7. Stoner J.I., Wankel Ch. (1995), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
8. Vance R.J. (2006), *Employee Engagement and Commitment*, SHRM Foundation, Alexandria, USA.
9. Wachowiak, P. (2001), *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa.
10. *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – napięcia – aplikacje* (2014), red. J. Juchnowicz, PWE, Warszawa.

Konrad Niziołek

Politechnika Łódzka

KONCEPCJA KAPITAŁU WIEDZY MENEDŻERA Z ZAKRESU BEZPIECZEŃSTWA PRACY

Streszczenie: Od kilkudziesięciu lat rzesze naukowców badają i analizują: wiedzę, procesy wiedzy, zarządzanie wiedzą i jej procesami, jak również lokowanie wiedzy w organizacji. W obecnie znanych modelach twórcy skupiają się na procesach wiedzy oraz jej lokowania w takich obszarach, jak: badania i rozwój, innowacyjność, konkurencyjność firmy, marketing i relacje z klientami i inne. A przecież na ogólny wynik finansowy przedsiębiorstwa składa się nie tylko generowanie zysków, ale również szukanie obszarów do ograniczania kosztów. Jeśli chodzi o bhp, to szczególnie dla przedsiębiorstwa jest ono dużym obciążeniem i źródłem generowania kosztów poprzez: odszkodowania, renty i wiele innych elementów wynikających z zaistnienia incydentu wypadkowego czy też kosztów prewencji wypadkowej. Stąd też na plan pierwszy wysuwają się kluczowe kompetencje menedżerów w tym zakresie. W związku z powyższym w artykule przedstawiono ogólną koncepcję kapitału wiedzy menedżera z zakresu bezpieczeństwa pracy.

Słowa kluczowe: kapitał wiedzy, bezpieczeństwo pracy, menedżer.

MANAGER'S OHS KNOWLEDGE CAPITAL

Abstract: For several dozen of years a multitude of researchers have studied and analyzed: knowledge, knowledge processes, knowledge management and its processes as well as location of knowledge in organization. In currently known models, the researchers concentrate on knowledge processes and location in such areas as: research and development, innovation, competitiveness, marketing, customer relations and others. However, an overall financial result of a company is not only a result of generating profit, but also searching for areas to reduce costs. If it comes to Health and Safety, it is a heavy burden for a company and a cost-generating source by means of: compensations, pensions and others, being a result of incident occurrence or incident prevention costs. Therefore, key competences of managers in this area are becoming crucial. In respect to that, a general concept of Manager's work safety knowledge capital model is presented in this article.

Keywords: knowledge capital, OHS, manager.

Wprowadzenie

Tematyką wiedzy czy kapitału intelektualnego zajmują się specjaliści z zakresu: psychologii, socjologii, zarządzania, ekonomii, rachunkowości, finansów, giełdy i papierów wartościowych oraz wielu innych dziedzin teorii i praktyki. Dziesiątki, a nawet setki modeli są ukierunkowane na wycenę niematerialnych (pozabilansowych) aktywów organizacji prowadzących do wyceny faktycznej (pełnej) wartości firmy, zidentyfikowania luk w zakresie zarządzania nim lub budowania strategii organizacji. Pod względem zastosowania modele są ukierunkowane przede wszystkim na określenie niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Chociaż w literaturze znajduje się wiele przykładów koncepcji pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego organizacji, często o charakterze niekomercyjnym, takich jak np.: administracja publiczna (SICAP – *Capital Intelectual en la Administración Pública Española*) [12], uczelnie (ICU Report – *Intel-*

lectual Capital Report for Universities) [15], włoskie regiony (RICI – *Regional Intellectual Capital Index*) [16] czy państwa/narody (IC-dVAL – *Intellectual Capital Dynamic Value*) [2].

Odnosząc się do organizacji komercyjnych, jak podkreśla grupa ekspertów HLEG (High Level Expert Group) w ramach europejskiego programu RICARDIS, raport kapitału intelektualnego jest skierowany przede wszystkim do: obecnych i potencjalnych pracowników, klientów, partnerów, inwestorów oraz społeczeństwa [13, s. 93–94]. Choć w stwierdzeniu HLEG mowa jest o obecnych i potencjalnych pracownikach, to nie chodzi tu o zapewnienie im bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz rozwój wiedzy w tym zakresie. Co więcej, wśród mierników, które są częścią istniejących obecnie modeli, trudno znaleźć indeksy opisujące wiedzę zgromadzoną w procesach pomocniczych, takich jak: ochrona środowiska, utrzymanie ruchu czy bezpieczeństwo i higiena pracy. Jest to dosyć zastanawiające, bowiem wspomniane procesy są niezbędne do sprawnego funkcjonowania organizacji, a wiedza, jaka powinna być w nich ulokowana, jest bardzo obszerna i różnorodna, często niezwykle specjalistyczna i unikatowa. Zręby koncepcji modelu oraz wstępne wyniki badań zostały zaprezentowane w niniejszym artykule.

1. Struktura kapitału wiedzy menedżera w zakresie bezpieczeństwa pracy

Kapitał intelektualny w Schemacie wartości rynkowej Skandii (*Skandia Market Value Scheme*) [4; 7] jest podzielony na dwie podstawowe klasy, kapitał: ludzki oraz strukturalny. A. Brooking [3] natomiast kapitał intelektualny dzieli na aktywa: rynkowe, skoncentrowane na człowieku, majątku intelektualnym oraz infrastrukturalne. Z kolei w *Value Platform* H. Saint-Onge [6] dzieli kapitał intelektualny na trzy grupy: kapitał ludzki, organizacyjny (strukturalny) oraz klienta (relacyjny). Tego typu struktur w literaturze jest znacznie więcej, np. *IC Rating* [14], *Holistic Value Approach* [11], *SICAP* [12], *ICU Report* [15], *Intellectus model* [8] czy *Estimated Value Via Intellectual Capital Analysis* [10]. Co więcej, wspomniana wcześniej grupa HLEG stwierdziła, że: „istnieje już wiele doskonałych wytycznych dostępnych, których dalsze rozprzestrzenianie powinno być promowane, podczas gdy, w dłuższej perspektywie czasu, należy dążyć do zbieżności istniejących wytycznych” [13, s. 25]. W Raporcie RICARDIS kapitał intelektualny zdefiniowano jako połączenie w organizacji: ludzkich, organizacyjnych (strukturalnych) i relacyjnych zasobów i działań [13, s. 17]. Dlatego też w prezentowanej koncepcji ww. podział przyjęto jako główny. We wszystkich tych obszarach dokonano dalszego podziału, który został zaprezentowany na rysunku i w dalszej części artykułu.

Kapitał wiedzy menedżera w zakresie bezpieczeństwa pracy	Kapitał ludzki	Kapitał menedżera
		Kapitał służb BHP
	Kapitał relacyjny	Relacje zewnętrzne
		Relacje wewnętrzne
	Kapitał strukturalny	Infrastruktura techniczna
		Infrastruktura organizacyjna
		Infrastruktura wypadkowa
		Infrastruktura dokumentacyjna

Struktura kapitału wiedzy menedżera w zakresie bezpieczeństwa pracy

Odnosząc się do oceny poziomu wiedzy sklasyfikowanej w przedstawionych wyżej grupach, należy stwierdzić, że wiedzę w kapitale ludzkim można zazwyczaj ocenić w sposób bezpośredni, natomiast w kapitałach: relacyjnym oraz strukturalnym, w zasadzie wyłącznie pośrednio, a więc obserwując działania, które są wynikiem przede wszystkim procesu nabywania wiedzy.

2. Metodyka badawcza

W ramach pracy naukowej sformułowano koncepcję modelu kapitału wiedzy menedżera w celu zapewnienia pracownikom bezpieczeństwa podczas pracy. Zgodnie z opracowaną koncepcją przygotowano zestaw pytań w postaci kwestionariusza wywiadu, po czym przeszkoleni ankieterzy przeprowadzali badanie w wybranej organizacji według narzuconych kryteriów. Badania przeprowadzono na próbie 2000 pracodawców zlokalizowanych na terenie województwa łódzkiego. Próba odzwierciedlała populację generalną. Przy jej doborze zastosowano warstwową metodę doboru, biorąc pod uwagę następujące kryteria: wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników), miejsce prowadzenia działalności (powiaty), profil działalności według PKD.

Spośród 2000 pracodawców ponad połowa badanych organizacji, tj. $n = 1535$, zatrudnia 1–10 osób, co stanowi 76,75% badanej populacji. Firm zatrudniających 11–20 osób w badaniach było $n = 212$ (10,60%), natomiast liczba podmiotów największych, zatrudniających ponad 600 pracowników wyniosła $n = 12$ i stanowiła zaledwie 0,60% badanych przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę lokalizację siedziby firmy/instytucji, badane jednostki w większości były reprezentowane przez miasto Łódź (41,90%; $n = 838$). W dalszej kolejności wymienić można powiat zgierski (6,85%; $n = 137$), pabianicki (5,75%; $n = 115$), bełchatowski (3,55%; $n = 71$) oraz powiaty kutnowski i sieradzki, w których zostało przebadanych po 70 miejsc, co stanowi po 3,5% całości.

Uwzględniając profil działalności przedsiębiorstwa, za największą badaną grupę należy uznać sektor: handel hurtowy i detaliczny (33,55%; $n = 671$). Za najmniej liczną grupę badanych można uznać górnictwo (0,05%; $n = 1$) oraz rybołówstwo (0,05%; $n = 1$).

3. Kapitał ludzki

Jak podkreśla się w wielu modelach kapitału intelektualnego, cechą charakterystyczną tego rodzaju kapitału jest fakt, że kapitał ludzki nie jest własnością przedsiębiorstwa. W modelu *technology broker* kapitał ludzki został określony mianem aktywów skoncentrowanych na człowieku (*human centred assets*) i zdefiniowano go jako [3, s. 218]: wiedza o zbiorowej wiedzy, doświadczeniu, kreatywności, umiejętnościach i zdolnościach rozwiązywania problemów, przywództwie, przedsiębiorczości i umiejętności menedżerskich ucieleśnionych przez pracowników w organizacji. W modelu *IC-Sweden* opracowany przez Intellectual Capital Sweden AB [14, s. 1474–1481] kapitał ludzki został podzielony na dwie kategorie: kadrę kierowniczą oraz pracowników. Zwraca się w nim uwagę na to, że menedżerowie stanowią zdecydowanie najważniejszy czynnik decydujący o sukcesie lub porażce organizacji, oś wszelkich działań, punkt centralny rozwoju organizacji. W dziedzinie bhp jest podobnie, kluczową osobą jest menedżer, określany jako pracodawca, który tak z punktu widzenia moralnego, jak i prawnego odpowiada za wszelkie działania w przedsiębiorstwie na rzecz: budowania, rozwoju i utrwalania wiedzy na temat bezpiecznych warunków pracy. Drugim niezwykle ważnym podmiotem są służby bhp, zwłaszcza że w przedsiębiorstwach zatrudniających do 10 osób pracodawca zazwyczaj pełni tę rolę. W niniejszej koncepcji kapitał ludzki podzielono na kapitał: menedżera oraz służb bhp.

Kapitał menedżera. Menedżerowie w niniejszej koncepcji pełnią poniekąd rolę kapitału indywidualnego (Raport Konrada) [18] czy kompetencji indywidualnych (*Intangible Assets Monitor*) [19]. Pełni on jednocześnie rolę przywódcy oraz dyrektora wiedzy. W związku z powyższym, kapitał menedżera odnosi się przede wszystkim do jego edukacji i zasobów konkretnej wiedzy, jaka jest niezbędna do prawidłowego zarządzania bezpieczeństwem pracy. Z dokonanych badań wynika, że szkolenia, jakim podlegają menedżerowie, nie są efektywne. Aż 85% przebadanych menedżerów deklaruje odbycie szkoleń okresowych bhp, lecz badając szczegółowo poziom wiedzy menedżera, stwierdzono, że blisko 65% z nich nie ma wiedzy na temat czasu trwania szkoleń z zakresu pierwszej pomocy, a prawie 36% menedżerów z badanych organizacji nie przeszło szkoleń z zakresu pierwszej pomocy.

Kapitał służb bhp. Służby bhp, pełniąc funkcję doradczo-kontrolną, z punktu widzenia zarządzania wiedzą, są jednocześnie „żywą bazą” danych, informacji, wiedzy, a nawet mądrości oraz menedżerami wiedzy. Ważne jest więc, aby menedżerowie na to stanowisko dobierali ludzi o odpowiednich: kwalifikacjach, wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu lub dostarczali wiedzy i podnosili kwalifikacje pracownikom już zatrudnionym. Niniejsza koncepcja obejmuje zagadnienia związane m.in. z: kryteriami doboru osób pełniących funkcję służb bhp, ich obowiązkami i uprawnieniami czy obszarami wiedzy, które powinny być u nich rozwijane. Badania wykazały, że menedżerowie powinni mieć większą wiedzę na temat zadań, jakie powinny należeć do służb bhp w firmie. W ponad 97% badanych organizacji zarządzający firmą nie mają wystarczającej wiedzy na ten temat. Podobny wynik uzyskano w zakresie podnoszenia wiedzy i kwalifikacji tych służb.

4. Kapitał relacyjny

W obecnie znanych modelach kapitał relacyjny jest często wymiennie określany mianem klienckiego. Zazwyczaj nie jest dzielony, choć przykładowo w modelu IM kapitał relacyjny dzieli się na kapitał: biznesowy i społeczny [8]. W prezentowanej koncepcji kapitał relacyjny reprezentuje powiązania organizacji z kluczowymi podmiotami otoczenia i menedżera z obiektem wszelkich działań w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy, a mianowicie pracownikami. Połączenia te służą alokacji, utrwalaniu i rozwojowi wiedzy w celu budowania kapitału bezpieczeństwa pracy organizacji. Podzielono go na relacje: zewnętrzne i wewnętrzne.

Relacje zewnętrzne. W ramach kapitału relacji zewnętrznych istnieją kwestie: doboru firm szkoleniowych zapewniających dostarczanie wiedzy na odpowiednio wysokim poziomie, doboru pracowników służb bhp, relacji z lekarzem medycyny pracy czy organami nadzoru i kontroli. Z badań wynika, że menedżerowie powinni starannie dobierać firmy szkoleniowe, uwzględniając takie kryteria, jak: wpis jednostki do rejestru placówek oświatowych, akredytacja CIOP, posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością lub znać programy oferowanych szkoleń. W ponad 90% przypadków przy doborze firmy szkoleniowej menedżerowie nie wzięli pod uwagę ani jednego z wymienionych kryteriów.

Relacje wewnętrzne. Budowanie przez menedżerów kultury bezpieczeństwa opiera się przede wszystkim na bezpośrednim ich kontakcie z pracownikami. Jest to korzystne dla obu stron, a więc dla całej organizacji. Ponadto, z punktu widzenia prewencji wypadkowej, najistotniejsza jest wymiana wiedzy między menedżerem a pracownikiem w zakresie ryzyka zawodowego. Właśnie te dwie kwestie są podstawą kapitału relacji wewnętrznych. Z badań wynika, że menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na informowanie pracowników o ryzyku zawodowym, bowiem w ponad 52% badanych organizacji tego nie czynią.

5. Kapitał strukturalny

W modelu *Value-Driven Intellectual Capital* Patricka H. Sullivana [17], kapitał strukturalny stanowi infrastrukturę, której firma dostarcza własnego kapitału ludzkiego i dzieli ten kapitał na dwa aktywa: organizacyjne oraz fizyczne. Do aktywów organizacyjnych zalicza się między innymi struktury i procedury, natomiast do aktywów fizycznych zalicza się między innymi: budynki, maszyny, infrastrukturę techniczną i inne. Przy czym Sullivan wyodrębnił w swym modelu elementy tych aktywów, grupując je w czterech obszarach: struktura organizacyjna, kapitał klienta, metody operacyjne i procedury oraz metody menedżerskie i analizy. Z kolei w modelu *IC Rating* na kapitał strukturalny składa się, oprócz własności intelektualnej, kapitał procesowy, który obejmuje m.in.: procesy rekrutacyjne, marketingowe, metodyki projektowe, systemy IT czy dokumentację [9]. W hiszpańskim modelu dedykowanym dla administracji publicznej SICAP publiczny kapitał strukturalny podzielono na kapitał: organizacyjny, socjalny i technologiczny [12]. W *Intellectus Model* kapitał strukturalny dzieli się z kolei na kapitał: organizacyjny i technologiczny

[8]. Najogólniej, jak podkreśla się w wielu modelach, kapitał strukturalny to wiedza, która jest własnością firmy, jest w obrocie wewnętrznym [1, s. 5] i pozostaje w niej nawet wtedy, gdy pracownicy idą do domu lub z niej odchodzą. Uwzględniając specyfikę bhp w niniejszej koncepcji, kapitał strukturalny podzielono na infrastrukturę: techniczną, organizacyjną, wypadkową oraz dokumentacyjną.

Infrastruktura techniczna. To techniczne otoczenie pracownika, które może i często jest przyczyną wypadków, zwłaszcza: ciężkich, zbiorowych i śmiertelnych. Obejmuje kwestie: maszyn, różnego rodzaju instalacji technicznych, budynków, budowli i pomieszczeń pracy. Jeśli chodzi o tego typu sprawy, wiedza menedżera i jego nadzór nad technicznym otoczeniem pracownika ma istotny wpływ na bezpieczne wykonywanie przez niego pracy. Badania wykazały, że na plan pierwszy wysuwa się zagadnienie dotyczące doboru maszyn i urządzeń technicznych pod względem takich kryteriów, jak: oddziaływanie chemiczne, porażenie prądem, hałas, drgania mechaniczne, promieniowanie czy zasady ergonomii. Badania ujawniły, że ponad 97% menedżerów przy zakupie urządzeń nie bierze pod uwagę ww. elementów. Na uwagę menedżerów, w ramach tej kategorii kapitału strukturalnego, zasługuje nadzór nad dokonywaniem przeglądów instalacji odgromowej. Mniej więcej połowa z badanych menedżerów nie ma wiedzy na ten temat.

Infrastruktura organizacyjna. Przykładowo w *Schemacie wartości rynkowej Skandii* kapitał organizacyjny dzieli się na kapitał: innowacyjny i procesowy [5, s. 52]. W tej koncepcji ta klasa infrastruktury obejmuje rozwiązania organizacyjne, sposób, w jaki działa organizacja w celu realizacji strategii zapewnienia bezpieczeństwa pracownikowi, wszelkie wysiłki, które służą podniesieniu efektywności i skuteczności działań w tym zakresie. Działania należące do infrastruktury organizacyjnej często są związane z wiedzą posiadaną przez pracowników. Wynika ona z wiedzy i mądrości menedżera, a więc z jego intuicji, inspiracji do aktywności, spostrzeżeń i ukształtowanych modeli mentalnych czy zdolności do podejmowania rozważnych i właściwych decyzji. Pierwsza część działań w ramach tego rodzaju infrastruktury została przypisana bezpośrednio kadrze zarządzającej. Drugą część przydzielono pracownikom, uwzględniając ich potencjał: wiedzy, zdolności, kwalifikacji czy doświadczenia. Ostatnią część stanowią pozostałe działania organizacyjne w zakresie bhp w odniesieniu do całego zakładu i wszystkich pracowników.

Do menedżerskiej infrastruktury organizacyjnej należą działania menedżera związane z prowadzeniem różnego rodzaju szkoleń, podejmowaniem odpowiednich działań naprawczych po zaistniałym wypadku czy działań związanych z zapewnieniem i kontrolą środków ochrony indywidualnej. Badania wykazały, że menedżerowie nie przykładają należytej wagi do kwalifikacji, jakie są wymagane do prowadzenia instruktażu stanowiskowego. W ponad 97% badanych organizacji wystąpiły nieprawidłowości w tym zakresie. Szkolenie prowadzone było przez osoby niekompetentne, bez wystarczającego doświadczenia w pracy na szkolonym stanowisku lub też menedżerowie nie posiadali kwalifikacji w zakresie metodyki prowadzenia instruktażu stanowiskowego.

Do personalnej infrastruktury organizacyjnej należą działania mające na celu zorganizowanie pracy zespołowej personelu oraz powołanie odpowiednich pracowników do różnego rodzaju istotnych zadań na rzecz bhp. Z badań wynika, że aż w ponad 97% organizacji nie powołano choćby trzech zespołów, w których uczestniczyłyby służby bhp (np. komisja dobierająca właściwe urządzenia oraz zespoły: powypadkowy, do dokonania oceny ryzyka, ds. inwestycji, oceny zgodności czy zespół do wdrażania systemu zarządzania bhp).

Do pozostałej (ogólnozakładowej) infrastruktury organizacyjnej należą przede wszystkim działania związane z: programami i organizowaniem szkoleń, oznakowaniem używanych substancji i preparatów, odpowiednim zorganizowaniem stanowiska pracy czy zarządzaniem dokumentami. Badania wykazały, że menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na organizację archiwizowania dokumentacji związanej z przeprowadzonymi kontrolami maszyn i urządzeń oraz dbałość o odpowiednie oznakowanie miejsc i samych preparatów, które w sposób istotny mogą pogorszyć stan zdrowia pracownika lub być powodem wystąpienia incydentów wypadkowych. W około 64% przebadanych organizacji występują istotne nieprawidłowości w zakresie każdego z wymienionych aspektów.

Infrastruktura wypadkowa. Punktem centralnym w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy jest wypadek. Ważnym elementem są wszelkie działania, które mają charakter prewencyjny. W koncepcji tej nazwano

je aktywnymi. Są one związane z systemem: przeprowadzania pomiarów środowiska pracy, oceny stopnia szkodliwości, oceny ryzyka zawodowego czy kontroli okresowych badań lekarskich. Wśród elementów wchodzących w skład aktywnej infrastruktury wypadkowej menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na opracowanie i wdrożenie systemu pomiarów, które w swym zakresie powinny obejmować takie czynniki, jak: hałas, oświetlenie, temperaturę, pyły czy substancje chemiczne. Aż w ponad 98% badanych przedsiębiorstw ani razu nie dokonywano pomiarów tego typu czynników.

Innym rodzajem działań w ramach tego rodzaju infrastruktury są czynności ukierunkowane na ratownictwo, a więc te, które ratują życie lub ograniczają skutki wypadku. Określono je w modelu mianem reaktywnych. Do reaktywnej infrastruktury związanej z incydem wypadkowym należą takie elementy, jak system zaopatrzenia apteczek w odpowiednie wyposażenie czy system posiadania, ogólnodostępności i odpowiedniego ich usytuowania. Spośród wymienionych elementów tego typu infrastruktury menedżerowie powinni zwrócić największą uwagę na odpowiednie wyposażenie apteczek, bowiem aż w ponad 99% badanych organizacji nie mają oni odpowiedniej wiedzy w tym zakresie.

Infrastruktura dokumentacyjna. Jednym z najważniejszych elementów strukturalnych jest wiedza ulokowana w dokumentach, które określają zasady funkcjonowania organizacji w różnych okolicznościach, oraz reguły postępowania jej członków. Dokumenty te mają charakter systemowy i tak też zostały w tej koncepcji nazwane. Drugim rodzajem dokumentów są te, które służą zbieraniu informacji do celów budowania wiedzy o zjawiskach zachodzących w organizacji. W prezentowanej koncepcji zostały nazwane zapisami. Generalnie dokumenty o charakterze systemowym są przejawem eksternalizacji wiedzy kadry zarządzającej i doradczej firmy, a służącej internalizacji wiedzy pracowników. Natomiast zapisy służą konwersji wiedzy jawnej w cichą wiedzę menedżera.

W skład dokumentów systemowych wchodzi wszelkiego rodzaju: instrukcje, regulaminy, karty charakterystyk czy programy szkoleń. Jeśli chodzi o wyniki badań, to menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na zindywidualizowanie instrukcji postępowania przy udzielaniu pierwszej pomocy i stworzeniu systemu ich opracowania na potrzeby konkretnych części zakładu i całej firmy. W ponad 96% badanych organizacji nie opracowano tego typu instrukcji na indywidualne potrzeby przedsiębiorstwa.

Drugą grupę infrastruktury dokumentacyjnej stanowią zapisy, a w ich skład wchodzi różnego rodzaju: listy, wykazy, rejestry czy potwierdzenia dokonania określonych czynności. Badania wykazały, że menedżerowie powinni zwrócić uwagę przede wszystkim na opracowanie i wdrożenie systemu tworzenia wykazów prac uznanych za niebezpieczne oraz substancji i preparatów chemicznych. Są to obszary na poziomie 80–90% nieprawidłowości.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono koncepcję kapitału wiedzy menedżera ukierunkowanej na zapewnienie pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Przedstawiono w nim również niektóre wyniki badań prowadzonych w tym zakresie. Jest to jedynie niewielka część rozważań teoretycznych i badań prowadzonych przez autora.

Zaniedbywany temat bezpieczeństwa pracy tak w obszarze zarządzania wiedzą, jak i pomiaru i oceny kapitału intelektualnego jest wręcz niezbędny do budowania właściwej strategii funkcjonowania i rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Stąd też poruszone w niniejszym opracowaniu zagadnienia będą inspiracją do dyskusji na temat wiedzy ulokowanej w procesach pomocniczych, jej oceny i pomiarów.

Bibliografia

1. Bontis N. (2001), *Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, International Journal of Management Reviews, vol. 3, no. 1.
2. Bounfour A. (2003), *The IC-dVAL Approach*, Journal of Intellectual Capital, vol. 4, iss. 3, s. 396–413.
3. Brooking A. (2010), *On the Importance of Managing Intangible Assets as Part of Corporate Strategy*, Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 8, iss. 2, Special ECIC, s. 217–224.
4. Edvinsson L. (1997), *Developing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, no. 3, vol. 30.
5. Edvinsson L., Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital*, Judy Piatkus (Publishers) Ltd., London.
6. Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Collins Publishers Inc., New York.
7. Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. IADE-CIC (2003), *Model for the Measurement and Management of Intellectual Capital: Intellectus Model*, Documentos Intellectus 5, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
9. Jacobsen K., Hofman-Bang P., Nordby Jr R. (2005), *The IC Rating™*, Journal of Intellectual Capital, vol. 6, iss. 4, s. 570–587.
10. McCutcheon G.A. (2008), *EVVICA™, a Valuation Model for Intellectual Asset-Rich Businesses*, Measuring Business Excellence, vol. 12, iss. 2, s. 79–96.
11. Pike S., Roos G. (2000), *Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)*, Woks Institute Journal, vol. 24, s. 2–15.
12. Plaz L.R., Merino M.C., Villar Mártel L. (2004), *Capital Intelectual en la Administración Pública Española: El proyecto SICAP*, Faculdade Cenecista de Campo Largo – Coordenação do Curso de Administração, Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Madrid, vol. 3, no. 1, s. 1–32.
13. RICARDIS (2006), *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (RICARDIS)*, Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital, European Commission, EC Directorate-General for Research, Brussels.
14. Sällebrant T., Hansen J., Bontis N., Hofman-Bang P. (2007), *Managing Risk with Intellectual Capital Statements*, Management Decision, vol. 45, no. 9, s. 1470–1483.
15. Sánchez P.M., Elena S., Castrillo R. (2009), *Intellectual Capital Dynamics in Universities: a Reporting Model*, Journal of Intellectual Capital, vol. 10, no. 2, s. 307–324.
16. Schiuma G., Lerro A., Carlucci D. (2008), *The Knoware Tree and the Regional Intellectual Capital Index: An Assessment within Italy*, Journal of Intellectual Capital, vol. 9, iss. 2, s. 283–300.
17. Sullivan P.H. (1998), *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*, John Wiley & Sons, New York – Brisbane.
18. Sveiby K.E. (1990), *The Invisible Balance Sheet. Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Know-how Companies*, Affärsvärlden/Förlag, Stockholm.
19. Sveiby K.E. (1997), *The Intangible Assets Monitor*, Journal of Human Resource Costing & Accounting, vol. 2 (1), s. 73–97.

ZINTEGROWANA OCENA EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU WYTWÓRCZEGO JAKO PODSTAWA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

Streszczenie: W artykule podjęto próbę zbudowania modelu zintegrowanej oceny efektywności systemu wytwórczego dla potrzeb dalszego jego wykorzystania w systemie motywacyjnym. Prosty i zrozumiały dla pracowników, a jednocześnie kompleksowy system motywacyjny jest jednym z podstawowych warunków wdrażania *lean management* i metod pokrewnych. Zakres integracji rzeczowej modelu obejmuje służby handlowe oraz szeroko rozumiane jednostki operacyjne przedsiębiorstwa, takie jak wydziały produkcji, wydziały utrzymania ruchu, serwis narzędziowy, serwis jakości. Zakres integracji przedmiotowej dotyczy systemu wskaźników budowanego wielopoziomowo oraz integrującego współczesne koncepcje zarządzania, takie jak *balanced scorecard*, *lean management*, *total productive maintenance*, *total quality management*, *SMED*, *kaizen*, *team based working*. System wskaźników obejmuje wskaźniki efektywności na poziomie globalnym i operacyjnym. Nie są tworzone tutaj nowe mierniki, wykorzystano trzy znane kategorie: efektywność wykorzystania kapitału (EVA), efektywność wykorzystania majątku produkcyjnego (OEE) oraz produktywność pracy.

Słowa kluczowe: system motywacyjny, efektywność systemu wytwórczego, *lean management*, EVA, OEE.

INTEGRATED REVIEW OF THE PRODUCTION SYSTEM EFFECTIVENESS AS A BASE FOR MOTIVATION SYSTEM

Abstract: In the paper we try to create a model of integrated review of production system effectiveness with the aim to use it in a motivation system. A motivation system that is clear and comprehensive can positive determine implementation of modern management methods like lean management. The scope of the model integration cover sales, production and technical support departments, and also contemporary methods of management like BSC, lean, TPM, TQM, SMED, kaizen, team based working. The system of parameters is based on capital effectiveness (EVA), production equipment effectiveness (OEE) and productivity of labour.

Keywords: motivation system, production system effectiveness, lean management, EVA, OEE.

Wprowadzenie

Bezpośrednią przyczyną podjęcia prac nad prezentowanym modelem były powtarzające się problemy, które autorzy napotykali podczas wdrażania współczesnych metod zarządzania w kilku przedsiębiorstwach przemysłowych. Zakres przedmiotowy obejmował kompleksowe wdrożenie: zarządzania strategicznego (BSC), zarządzania procesowego oraz wybranych elementów *lean management*. Skuteczność wdrażania nowoczesnych metakoncepcji zarządzania, takich jak *lean management*, zależy od poprawności doboru metod i technik szczegółowych i ich komplementarności [1; 8; 9; 10; 6] oraz od opanowania „czynników miękkich”, takich jak kultura organizacyjna, ocena działalności i system motywacyjny [4; 5; 2]. Jednym z głównych problemów praktycznych, w doświadczeniach autorów, były ustawiczne dyskusje nad kryteriami

oceny działalności jednostek organizacyjnych i menedżerów, i wynikających stąd oczekiwanych bodźców motywacyjnych. Zróżnicowanie interesów osobistych (menedżerów) i interesów grupowych (poszczególnych służb przedsiębiorstwa), a także tradycje z lat poprzednich powodowały forsowanie wielokryterialnych systemów oceny, często wewnętrznie sprzecznych. Próby wprowadzenia *ad hoc* zbudowanych systemów motywacyjnych, na które zgadzały się wszystkie grupy społeczne, były sukcesem tylko na początku. Problem powracał, ponieważ brakowało jednolitej koncepcji strategicznej na poziomie całego przedsiębiorstwa. Poszukując sposobu rozwiązania problemu, autorzy przeprowadzili analizę literatury tematu zarówno w zakresie teorii motywacji, jak i praktycznych modeli motywowania. Obszerność wyników analizy z jednej strony i ograniczenia objętości tego artykułu z drugiej strony skłoniły autorów do decyzji, aby zrezygnować z jej prezentacji w tym opracowaniu. Całą następującą tu treść skoncentrowano więc na koncepcji, którą przedstawiono do dyskusji i oceny. Celem pracy jest przygotowanie spójnego systemu oceny efektywności służb produkcji i służb pomocniczych, które mogą być podstawą budowy systemu motywacyjnego.

1. Koncepcja systemu pomiaru i oceny efektywności systemu wytwórczego

Na motywację można spojrzeć z dwóch punktów widzenia: od strony podmiotu motywowanego lub od strony podmiotu motywującego. Pierwsze ujęcie poszukuje motywów zachowań ludzkich, a drugie sposobów ich wykorzystania w procesie zarządzania ludźmi. Odpowiedzią na te pytania są trzy grupy teorii: teoria potrzeb, teoria procesu i teoria wzmocnień motywacyjnych. Badania nad motywacją dostarczyły też licznych opracowań, które klasyfikują i wyjaśniają znaczenie materialnych i pozamaterialnych bodźców oddziaływania motywacyjnego. Podstawą teoretyczną, na której oparty jest prezentowany model motywacji, jest teoria E.A. Locka jako najbliższa koncepcji zarządzania przez cele.

W procesie zarządzania występują dwa obiekty: zarządzający i wykonawczy. Człon zarządzający określa cele i zadania i dobiera odpowiednie środki motywacyjne dla osiągnięcia tych celów. W dużych przedsiębiorstwach występuje pionowe i poziome zróżnicowanie członów zarządzających. Pionowe, hierarchiczne zróżnicowanie oznacza, że określone stanowisko kierownicze, nadrzędne dla podwładnych, jest równocześnie stanowiskiem zależnym od kierownika nadrzędnego. Poziome zróżnicowanie odpowiada horyzontalnemu podziałowi pracy i specjalizacji jednostek organizacyjnych. Analogicznie występuje pionowe i poziome zróżnicowanie celów i zadań wewnątrz organizacji. Dział sprzedaży, dział produkcji, dział utrzymania ruchu, dział gospodarki narzędziowej, dział zarządzania jakością, mają różne cele i często różne kryteria oceny ich działalności i różne bodźce oddziaływania motywacyjnego. Hierarchia organizacyjna nie tylko wymusza stopień agregacji wskaźników oceny i podziału nagród, ale również wprowadza różne wskaźniki na poszczególnych poziomach zarządzania. Praktyka zarządzania dostarcza wielu przykładów nieskutecznych systemów motywacyjnych, których przyczynami są:

- zbyt proste rozwiązania unifikujące cały system (np. jednakowa premia dla całej załogi zależna od dochodów lub zysku); problem polega na tym, że bardzo wielu pracowników i wiele jednostek organizacyjnych nie widzi bezpośredniego związku między ich pracą a takim syntetycznym wskaźnikiem globalnym,
- zbyt zróżnicowane, lokalne rozwiązania dedykowane poszczególnym obszarom produkcji, logistyki, handlu, administracji, które nie są powiązane między sobą celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Prezentowany model ma na celu integrację celów efektywności działania i kryteriów ich oceny jako podstawy systemu motywacyjnego całego przedsiębiorstwa, a w tym szczególnie służb produkcji i służb pomocniczych. Jest to model typu normatywnego, ograniczony do przedsiębiorstw wytwórczych, wdrażających współczesne koncepcje zarządzania zorientowane wokół koncepcji *lean management*. Załoženiami tej integracji są:

- integracja pionowa, dopuszczająca zróżnicowane wskaźniki tylko na poziomie władz spółki i na pierwszym poziomie kierownictwa przedsiębiorstwa spółki; na niższych poziomach zarządzania system wskaźników powinien być jednorodny,

- integracja pozioma, dopuszczająca różnicowanie kryteriów oceny między różnymi jednostkami organizacyjnymi tego samego szczebla organizacyjnego, jednak wyprowadzone ze wspólnego celu mierzzonego na wyższym poziomie organizacyjnym,
- zastosowanie wskaźników oceny spójnych ze współczesnymi koncepcjami zarządzania, takimi jak: *lean management*, TQM, TPM.

Ocena efektywności systemu produkcyjnego jest dokonywana zarówno na poziomie zarządu spółki, jak i na poszczególnych szczeblach złożoności systemu wytwórczego. Osią proponowanej integracji są trzy parametry: wartość dodana na poziomie całego przedsiębiorstwa, produktywność pracy oraz efektywność wykorzystania majątku produkcyjnego. Ich uszczegółowienie zostanie przeprowadzone w odniesieniu do poszczególnych poziomów zarządzania (tabela).

Poziomy zarządzania i kryteria oceny efektywności systemu produkcyjnego

Poziom zarządzania	Cele i kryteria oceny	Narzędzia zarządzania
Zarząd	<ul style="list-style-type: none"> – wartość dodana (EVA) – produktywność pracy przedsiębiorstwa 	BSC, <i>lean management</i>
Dyrektor Produkcji Wydziały produkcyjne Linie produkcyjne	<ul style="list-style-type: none"> – efektywność wykorzystania majątku produkcyjnego (OEE) – produktywność pracy jednostek produkcyjnych 	BSC, <i>lean production</i> , TQM, TPM, SMED, <i>kaizen</i> , <i>team based working</i>
Dyrektor Techniczny Służba Utrzymania Ruchu Służba Narzędziowa Służba Jakości	<ul style="list-style-type: none"> – efektywność wykorzystania majątku produkcyjnego (parametry analityczne OEE dla służb remontowych, narzędziowych, jakości) 	BSC, <i>lean production</i> , TQM, TPM, SMED, <i>kaizen</i> , <i>team based working</i>

2. Ocena efektywności na poziomie zarządu spółki

Zarząd jest oceniany z punktu widzenia właścicieli spółki, którzy są zainteresowani:

- wzrostem wartości firmy (mierzonej np. poziomem wartości akcji giełdowych),
- efektywnym wykorzystaniem kapitału firmy.

Cele te przekładają się na różne formy oceny zysku z działalności. Uwzględniając w tym koszt pozyskania kapitału, przechodzimy do wartości dodanej tworzonej przez firmę, której typowym wyrażeniem jest EVA (*Economic Value Added*):

$$EVA = \text{zysk operacyjny po opodatkowaniu} - \text{koszt kapitału.}$$

W przedsiębiorstwach wytwórczych dominująca część kapitału jest zaangażowana w majątek produkcyjny. Jeżeli firma wdraża koncepcje *lean management*, to tym bardziej oznacza, że koncentruje ona aktywność gospodarczą na głównym procesie biznesowym, a więc na produkcji bezpośredniej. Wydaje się, że parametr EVA jest w takiej sytuacji najbardziej ogólną oceną racjonalności decyzji podejmowanych przez zarząd w obszarze całej firmy, a w tym w sferze produkcji. Cele motywacyjne stawiane przez właścicieli mogą być wyrażane w wartości bezwzględnej lub procentowej utrzymania lub wzrostu parametru EVA.

Trzeba jednak zauważyć, że zysk operacyjny zawarty w EVA jest skumulowaną formą oceny całego przedsiębiorstwa, w dużej mierze pochodną sytuacji rynkowej oraz sprawności służb sprzedaży. Cele i oceny szczegółowe są wyrażane wskaźnikami produktywności. Produktywność jest zwykle definiowana jako stosunek ilości wytworzonej na wyjściu systemu wytwórczego do ilości zasobów wykorzystanych na wejściu. Tak jak nie ma jednego wspólnego celu, dla którego wykorzystuje się to pojęcie, tak też nie ma jednolitej miary produktywności [7, s. 11]. Pomiar wyniku może być odniesiony do przychodu lub wartości dodanej. Pomiar wejścia może dotyczyć pracy lub kapitału, lub obu tych czynników łącznie. W rezultacie mamy tablicę dwuwymiarową wskazującą różne warianty pomiaru produktywności: wskaźniki proste lub

złożone na wejściu i każdy z nich odniesiony na wyjściu do przychodu lub wartości dodanej. Z punktu widzenia zarządu firmy istotne jest śledzenie dwóch tendencji w systemie wytwórczym: tendencji długoterminowej i bieżącej związanej z produktywnością kapitału i tendencji długoterminowej i bieżącej związanej z produktywnością pracy.

Produktywność pracy jest najczęściej odnoszona do przychodu lub wartości dodanej przypadającej średnio na jednego pracownika. Odniesienie produktywności do pracownika jest odpowiednie dla systemu wytwórczego o ustabilizowanym zatrudnieniu. W sytuacji zmienności zatrudnienia i stosowania doraźnych form zatrudnienia, jak np. umowy zlecenia, bardziej odpowiednią formułą jest określanie produktywności jednej godziny roboczej lub jeszcze ogólniej – kosztu pracy. To drugie ujęcie jest bardziej uniwersalne, może być stosowane zarówno w warunkach produkcji ustabilizowanej, jak i niestabilizowanej. Przy takim założeniu oraz przyjęciu w liczniku wartości dodanej produktywność pracy systemu wytwórczego P_p może być określona wzorem:

$$P_p = \frac{\text{przychody ze sprzedaży} - \text{koszty materiałów i usług}}{\text{koszty pracy pracowników służby produkcji}} \cdot 100.$$

Formuła ta nie uwzględnia wkładu pracy innych pracowników, w szczególności służb handlowych. Dla uzyskania dokładniejszego obrazu można dodatkowo wprowadzić wskaźnik produktywności uwzględniający koszty pracy służb handlowych P_{sp} oraz wskaźnik dla całej załogi przedsiębiorstwa P_e :

$$P_{sp} = \frac{\text{przychody ze sprzedaży} - \text{koszty materiałów i usług}}{\text{koszty pracy służb sprzedaży i służb produkcji}} \cdot 100,$$

$$P_e = \frac{\text{przychody ogółem} - \text{koszty materiałów i usług}}{\text{koszty pracy przedsiębiorstwa}} \cdot 100.$$

W formułach tych świadomie nie uwzględniono wartości zapasów wyrobów gotowych oraz zapasów robót w toku. Zapasy nie tworzą bowiem wartości dodanej, dopóki nie zostaną sprzedane. Takie ujęcie zmniejsza tendencje do produkcji wyrobów na magazyn, bez pokrycia zamówieniami z rynku.

3. Ocena efektywności na poziomie służby produkcji i służb pomocniczych

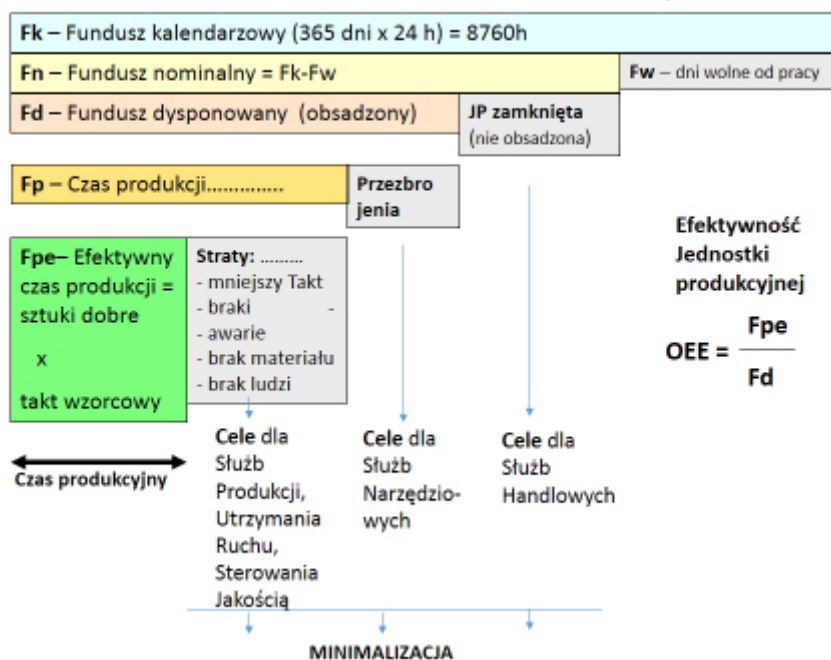
Obok produktywności pracy służby produkcji, drugim wskaźnikiem oceny systemu produkcyjnego powinien być wskaźnik efektywności wykorzystania trwałego majątku produkcyjnego OEE (*Overall Equipment Effectiveness*). Wskaźnik ten może być w bardzo prosty sposób obliczony na poziomie całego przedsiębiorstwa, ale może też być dekomponowany na niższych szczeblach zarządzania produkcją. Schemat ogólny obliczania wskaźnika OEE oraz dekompozycji jego składowych na cele efektywności dla poszczególnych służb przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1.

Logika obliczania wskaźnika OEE oraz wyznaczania celów dla służb przedsiębiorstwa jest oparta na następujących założeniach:

1. Maksymalne (teoretycznie) wykorzystanie majątku występuje wtedy, gdy jednostki produkcyjne pracują bez przerwy przez cały rok, przez 24 godziny na dobę. Nominalny do wykorzystania fundusz czasu (F_n) jest jednak ograniczany przepisami prawa i wewnętrznymi regulacjami przedsiębiorstwa określającymi dni wolne od pracy (F_w).

2. Efektywne wykorzystanie funduszu nominalnego F_n zależy nie tylko od sprawności Służby Produkcji, ale również od tego, czy portfel zamówień jest wystarczający na pełne obciążenie zdolności produkcyjnych w okresie F_n . Portfel zamówień jest formowany przez Służbę Handlową. Celem Służby Handlowej powinno być pozyskanie takiej ilości i struktury zamówień, aby w pełni wykorzystać cały fundusz nominalny.

SCHEMAT DEKOMPOZYCJI CELÓW EFEKTYWNOŚCI WYKORZYSTANIA MAJĄTKU PRODUKCYJNEGO



Rysunek 1. Schemat dekompozycji celów efektywności wykorzystania majątku produkcyjnego przedsiębiorstwa

Jeżeli jednak nie ma pełnego pokrycia funduszu Fn zamówieniami, to Jednostka Produkcyjna powinna być „otwarta” tylko na tych zmianach produkcyjnych, na których jest planowana produkcja. W pozostałych okresach Jednostka Produkcyjna powinna być „zamknięta”. Unikamy w ten sposób marnotrawstwa na niepotrzebną obsadę pracowników, straty energii itp. Planiści z wyprzedzeniem powinni określać, jakie maszyny mają pracować na poszczególnych zmianach (lub tylko na część zmiany). Okres, w którym Jednostka Produkcyjna jest otwarta, jest nazywany funduszem dysponowanym (obsadzonym) dla produkcji – Fd.

3. Fundusz dysponowany jest w gestii Służby Produkcji oraz służb pomocniczych. W tym czasie maszyny powinny pracować z maksymalną wydajnością przez cały czas. Jeśli tak jest, uznajemy, że efektywność pracy tej jednostki wynosi 100%. Jednak przebrojenia, w trakcie których maszyny muszą być zatrzymane, zmniejszają tę efektywność. Czas produkcji, w którym maszyny mogą pracować, jest pomniejszany o czas przebrojeń. Służba Narzędziowa wspólnie ze Służbą Produkcji dysponuje tym czasem i musi podejmować działania zmniejszające czas przebrojeń. Skuteczne stosowanie metody SMED w połączeniu z *kaizen* powinno być jednym z głównych celów motywacyjnych służby narzędziowej. W okresie czasu produkcji mogą wystąpić różnego rodzaju zakłócenia zmniejszające wykorzystanie tego czasu, jak mniejsza prędkość pracy maszyn (mniejsza wydajność od zakładanej przez producenta), awarie maszyn i urządzeń, brak narzędzi, brak materiału, brak obsady pracowniczej, brak energii, a także braki produkcyjne (które powodują, że maszyny straciły bezpowrotnie czas produkcji na ich wytworzenie). Zmniejszanie tych strat poprzez stosowanie metody TPM w utrzymaniu ruchu, 5S i *kaizen* w produkcji oraz TQM, a także *Six Sigma* w sterowaniu jakością to motywacyjne wyzwania dla tych służb.

Służba Produkcji i służby pomocnicze (Służba Utrzymania Ruchu, Służba Jakości) mają bezpośredni lub pośredni wpływ na wszystkie tego typu straty. Każda z tych strat obniża efektywność pracy Jednostki Produkcyjnej. Tak więc efektywność może być mierzona przez porównanie funduszu efektywnego i funduszu dysponowanego:

$$OEE = \frac{Fe(\text{fundusz efektywny pracy jednostki produkcyjnej})}{Fd(\text{fundusz dysponowany jednostki produkcyjnej})}$$

Fundusz efektywny jest odpowiednikiem wzorcowej pracy jednostki produkcyjnej i jest liczony jako iloczyn wzorcowego taktu produkcji T_j (liczba godzin na sztukę wyrobu), określonego przez producenta maszyny lub urządzenia, i liczby wyprodukowanych sztuk dobrych wyrobów w okresie funduszu dysponowanego F_d .

Obliczanie wskaźnika OEE poprzez porównywanie funduszy czasu umożliwia agregację OEE:

- a) na poszczególnych poziomach systemu produkcyjnego: pojedynczej maszyny, linii produkcyjnej, oddziału, zakładu i całego przedsiębiorstwa; w tym wypadku wskaźnik OEE dla Jednostki Produkcyjnej n -tego stopnia złożoności, w okresie T^m wynosi:

$$OEE(JP^n, T^m) = \frac{\sum_{i=1}^k Fe_i(JP^n, T^{m-1})}{\sum_{i=1}^k Fd_i(JP^n, T^{m-1})},$$

- b) w różnych okresach dla pojedynczej zmiany produkcyjnej, dnia, tygodnia, miesiąca, roku; w tym wypadku wskaźnik OEE dla Jednostki Produkcyjnej n -tego stopnia złożoności w okresie T^m ma postać:

$$OEE(JP^n, T^m) = \frac{\sum_{j=1}^l Fe_j(JP^n, T^{m-1})}{\sum_{j=1}^l Fd_j(JP^n, T^{m-1})}.$$

Ogólne wskaźniki OEE dla poszczególnych poziomów jednostek produkcyjnych są wspólną oceną efektywności zarówno służby produkcji, jak i służb pomocniczych. Indywidualizacja oceny poszczególnych służb produkcji i służb pomocniczych jest możliwa przez zastosowanie drugiej formuły obliczania wskaźnika OEE.

Wskaźnik OEE może być obliczony w formie iloczynu trzech składowych wskazujących źródła strat: wskaźnika dostępności (E_d), wskaźnika efektywności (E_f) i wskaźnika jakości (E_j):

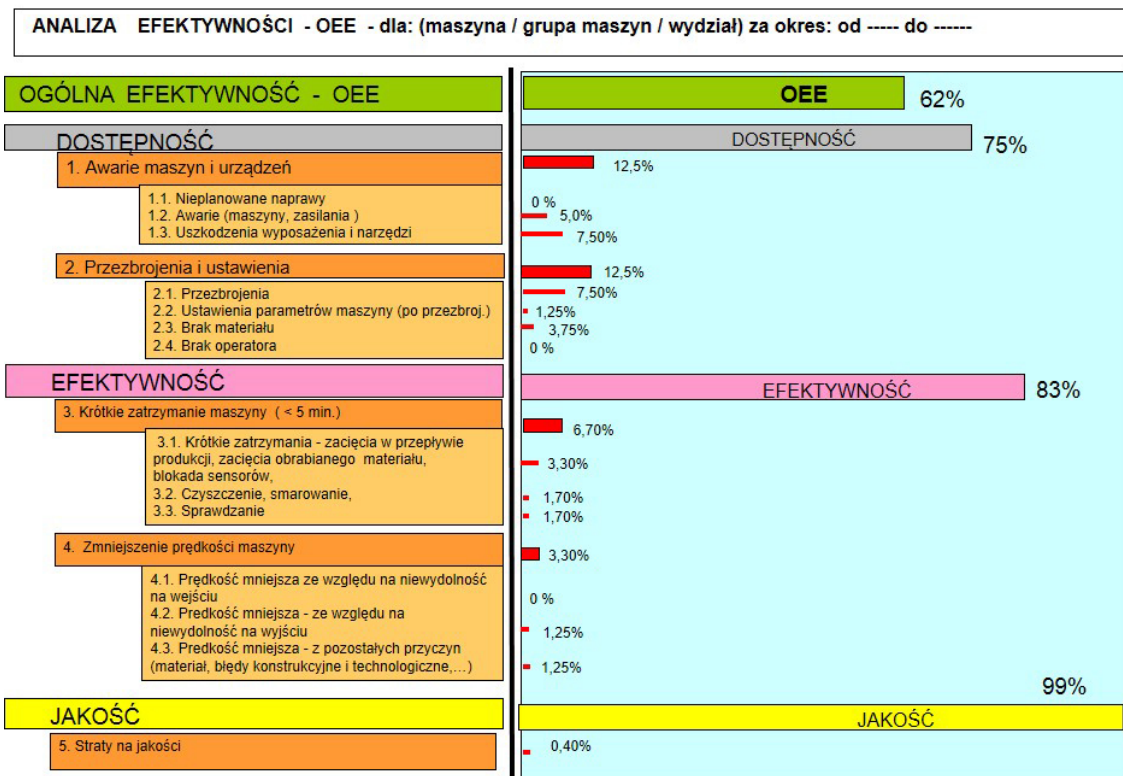
$$OEE = E_d \cdot E_f \cdot E_j,$$

gdzie:

- E_d – wskaźnik dostępności; wyraża stopień dostępności maszyn do produkcji i uwzględnia zarówno awarie, jak i czas przebrojeń,
- E_f – wskaźnik efektywności; wyraża stopień wykorzystania wydajności wzorcowej i uwzględnia spowolnienia produkcji przy rozruchu i wygaszaniu partii produkcyjnej oraz krótkie zatrzymania i spowolnienia z innych przyczyn,
- E_j – wskaźnik jakości; określa stopień produkcji bezbrakowej.

W tej formule również można agregować wskaźniki poprzez przeliczenie ich na wspólną bazę odniesienia do skali czasu. Przykładowa wizualizacja wskaźnika OEE w przekroju pięciu czynników strat została przedstawiona na rysunku 2¹. Każda składowa elementarna E_d , E_f i E_j może być względnie łatwo przypisana poszczególnym służbom i określać ich wkład w poprawę efektywności. Zaletą takiej analizy czynnikowej jest to, że nie tylko dokonujemy oceny stopnia osiągnięcia celu (np. zakładanego poziomu dostępności), ale wskazujemy też szczegółowe przyczyny, które złożyły się na osiągnięty wynik. Taka ocena ma konstruktywny wpływ na formułowanie celów usprawnień w kolejnym cyklu *kaizen*.

¹ W literaturze tematu wymienianych jest zwykle sześć głównych strat: 1. Awarie, 2. Przebrojenia, 3. Zatrzymania maszyn, 4. Zmniejszenie prędkości, 5. Braki przy uruchomieniu produkcji, 6. Braki produkcyjne. W naszym modelu straty nr 5 i 6 połączyliśmy w jeden moduł.



Rysunek 2. Przykład wizualizacji wskaźnika OEE w podziale na czynniki składowe

Podsumowanie

System motywacyjny powinien być oparty na jasnym, zrozumiałym systemie oceny działalności poszczególnych pracowników i całych zespołów. Cele powinny być mierzalne oraz spójne ze strategią firmy. Proponowany model oceny systemu wytwórczego jest oparty na ocenie efektywności wykorzystania kapitału, ocenie efektywności wykorzystania trwałego majątku produkcyjnego oraz ocenie produktywności pracy. Parametry oceny są spójne i pozwalają na ich dekompozycję do służby produkcji i służb pomocniczych na różnych poziomach złożoności systemu (całej służby produkcji, wydziałów, oddziałów, linii produkcyjnych i pojedynczych stanowisk roboczych). Jest to model o charakterze normatywnym, przeznaczony dla przedsiębiorstw przemysłowych, które wdrażają (lub już wdrożyły) nowoczesne metody zarządzania (*lean* oraz metody i techniki powiązane). Niniejsza praca nie wnosi nowości na poziomie nowej wiedzy czy metodologii. Autorzy korzystali ze zbioru znanych metod i wskaźników, poszukując takiego ich zestawu i takiej logiki ich powiązania, aby uzyskać inżynierski skuteczny model oceny efektywności i motywowania pracowników. Bardzo mało miejsca poświęcono teorii motywacji. Z założenia niniejsza praca została skoncentrowana na systemie oceny efektywności systemu wytwórczego, który mógłby być podstawą budowy systemu motywacyjnego.

Bibliografia

1. Bichena J. (2000), *The Lean Toolbox*, PICSIE Books, Buckingham.
2. Cooke F.L. (2000), *Implementing TPM in Plant Maintenance: Some Organisational Barriers*, International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 17, no. 9, s. 1003–1016.

3. Finlow-Bates T., Visser B., Finlow-Bates C. (2000), *An Integrated Approach to Problem Solving: Linking K-T, TQM, and RCA to TPM*, The TQM Magazine, vol. 12, no. 4, s. 284–289.
4. Koenigsaecker G. (2013), *Leading the Lean Enterprise Transformation*, CRC Press, Taylor and Francis Group.
5. Mann D. (2010), *Creating a Lean Culture. Tools to Sustain Lean Conversions*. Productivity Press, Taylor and Francis Group.
6. Nakajima S. (1988), *Introduction to TPM*, Productivity Press, Portland.
7. OECD (2001), *Measuring Productivity. Measurement of Aggregate and Industry Level Productivity Growth*.
8. Pawłowski K. (2013), *Kastomizacja produktu głównym kryterium doboru współczesnych metod zarządzania*, w: *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 227–242.
9. Pawłowski E., Pawłowski K. (2006), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym a efekt synergii*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 401–408.
10. Pawłowski E., Pawłowski K. (2005), *Współczesne koncepcje zarządzania a przedsiębiorstwo przyszłości*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań, s. 30–39.

ROLA POTENCJAŁU LUDZKIEGO I POTENCJAŁU RELACYJNEGO W KSZTAŁTOWANIU INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: Dążeniem współczesnych organizacji jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, szczególnie w warunkach rosnącej złożoności i zmienności otoczenia, w którym funkcjonują. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu może być rozwijanie potencjału innowacyjnego warunkującego efektywne generowanie i wdrażanie nowych produktów i usług. W gospodarce opartej na wiedzy kluczowe znaczenie w tym zakresie mają: (1) potencjał ludzki, obejmujący liczbę, strukturę, wykształcenie, kwalifikacje i doświadczenie zawodowe członków organizacji, oraz (2) potencjał relacyjny, warunkujący efektywne współdziałanie organizacji z jej otoczeniem. W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych obejmujące analizę roli potencjału ludzkiego i relacyjnego w generowaniu i wdrażaniu innowacji produktowych. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednoznacznie, że potencjał relacyjny jest czynnikiem krytycznym pozytywnie stymulującym innowacyjność badanych organizacji. Prezentowane wyniki badań wzbogacono również o analizę efektu synergii wynikającego z połączenia obu komponentów potencjału innowacyjnego, co istotnie wzmacnia ich oddziaływanie na poziom innowacyjności śląskich organizacji.

Słowa kluczowe: innowacyjność organizacji, potencjał innowacyjny, kapitał ludzki, kapitał relacyjny.

THE ROLE OF HUMAN AND RELATIONAL POTENTIAL IN STIMULATING INNOVATIONS IN ORGANIZATION

Abstract: Gaining the competitive advantage might be provided through the generation and implementation of innovations especially in environments in which future evolutions in markets or technologies are hardly to predict. The search for the competitive advantage via new products may be critically linked to the company's innovative potential. In the knowledge based economy more and more important seems to be: (1) human potential which represents the knowledge, experience, and attributes of employees, and (2) relational potential which represents an access to a range of the complementary external knowledge. In the paper an analysis of the influence of human and relational potentials on the generation and implementation of product innovations is presented. Based on the study of a sample of 219 Polish companies from Silesia Region, it was found that in the conditions of Polish developing economy, this is the relational potential which plays a crucial role. The presented study contains also the analysis of the synergy effect of this two components of innovative potential, that significantly enhances their impact on the generation and implementation of innovations in Polish organizations.

Keywords: organizational innovativeness, innovative potential, human capital, relational capital.

Wprowadzenie

Sukces organizacji, będący pochodną efektywności procesów generowania i wdrażania nowych produktów i usług, wiąże się z posiadaniem odpowiedniego potencjału innowacyjnego. Potencjał innowacyjny wg K. Poznańskiej [16, s. 40–41] tworzą w szczególności: potencjał ludzki (liczba, struktura, wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe członków organizacji), potencjał finansowy (pochodzący ze źródeł

zarówno własnych, jak i obcych), potencjał rzeczowy (struktura, wiek i elastyczność aparatu produkcyjnego, poziom mechanizacji) oraz wiedza techniczna i informacje rynkowe. Im wyższy (bogatszy) jest potencjał innowacyjny, tym większe są możliwości generowania i wdrażania nowych produktów i usług w organizacji. Potencjał innowacyjny warunkuje również umiejętność przyjmowania (adaptacji) innowacji z zewnątrz, a zatem korzystania z rozwiązań, które powstały poza daną organizacją [14, s. 66].

W gospodarce opartej na wiedzy kluczowe znaczenie w zakresie generowania i wdrażania nowych produktów i usług przypisuje się potencjałowi ludzkiemu [7, s. 961–980]. Jak sugerują A. Hess i F.T. Rothaermel [8, s. 8] oraz K. Xu, D.G. Sirmon i S. Gao [20, s. 7], posiadanie odpowiednio ukonstytuowanego innowacyjnego potencjału ludzkiego jest pochodną motywowania pracowników na wszystkich szczeblach w hierarchii organizacyjnej. Motywowanie to powinno się przyczyniać do lepszego rozpoznawania źródeł innowacji w ramach organizacji, jak również wzmacniać umiejętność kreatywnego reagowania na sygnały płynące z jej otoczenia. Kształtowanie takich zachowań jest szczególnie istotne w warunkach rosnącej złożoności i zmienności otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje.

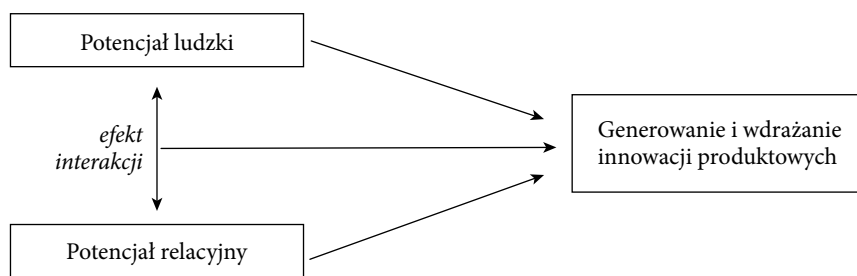
To, że w gospodarce opartej na wiedzy postrzega się organizację przez pryzmat sieci współzależności łączących ją z otoczeniem, sprawia, że w nurcie badań nad innowacjami coraz więcej uwagi poświęca się problematyce potencjału relacyjnego. Potencjał ten bywa ujmowany jako koncepcja tzw. otwartych innowacji (*open innovation*) i oznacza, że organizacje działające w różnych sektorach (szczególnie tych o znacznym nasyceniu technologicznym) przełamują ograniczenia wynikające z konkurencji, podejmując szeroko rozumiane współdziałanie ze swoim otoczeniem (w drodze tworzenia strategicznych koalicji lub udzielania/sprzedaży licencji). Celem takiej strategii jest uzupełnianie posiadanych zasobów wiedzy i dzięki temu zwiększanie efektywności procesów generowania i wdrażania nowych produktów i usług [15, s. 126].

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej argumenty teoretyczne, pojawia się pytanie, jak silnie potencjał ludzki i potencjał relacyjny wpływają na generowanie i wdrażanie nowych produktów i usług w polskich organizacjach. Próbę odpowiedzi na to pytanie przedstawiono w niniejszym artykule, bazując na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w tym zakresie wśród organizacji z województwa śląskiego. Rozważania uzupełniono także o analizę efektu synergii wynikającego z łącznego wpływu obu komponentów potencjału innowacyjnego na innowacyjność badanych organizacji.

1. Potencjał ludzki i potencjał relacyjny a innowacyjność organizacji

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu związek pomiędzy poszczególnymi komponentami potencjału innowacyjnego a generowaniem i wdrażaniem nowych produktów i usług wyjaśnia przede wszystkim nurt badawczy oparty na zasobach [4, s. 99–120]. Zgodnie z tą koncepcją, kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji jest dysponowanie strategicznymi zdolnościami i umiejętnościami, które – poprzez to, że (1) są dostępne niewielkiej liczbie organizacji [9] oraz (2) są trudne do naśladowania z powodu ochrony prawnej [5, s. 6] lub z powodu bariery wiedzy [18, s. 7] – mogą być źródłem trwałej przewagi organizacji nad konkurentami. Przewaga ta dotyczy w szczególności generowania i wdrażania innowacji produktowych odnoszących się do wszelkich zmian, polegających na udoskonaleniu już wytwarzanych wyrobów (zmiany ich cech fizycznych) lub wprowadzeniu nowych produktów lub usług, w celu wejścia na nowe rynki lub spełnienia nowych potrzeb użytkowników.

Podjętą w niniejszym artykule dyskusję na temat zależności pomiędzy potencjałem ludzkim i potencjałem relacyjnym a generowaniem i wdrażaniem innowacji produktowych można zobrazować w postaci prostego modelu konceptualnego przedstawionego na rysunku. Jak z niego wynika, prowadzone rozważania akcentują zarówno kwestie zasobowe, jak i wzajemne relacje pomiędzy kluczowymi komponentami potencjału innowacyjnego (ujętych w przedstawionym modelu jako efekt interakcji) [1, s. 21–47; 2, s. 13 i n.].



Model konceptualny

Potencjał ludzki obejmuje kompetencje i umiejętności członków organizacji, ich wiedzę, motywację, zachowania i postawy wobec pracy [6, s. 895–920]. Potencjał ten odgrywa istotną rolę w stymulowaniu innowacji produktowych, ponieważ utożsamia kreatywność wykwalifikowanych pracowników z posiadaną przez nich wiedzą specjalistyczną w określonych dziedzinach [20, s. 7]. Wykwalifikowani pracownicy tworzą główne źródło nowej wiedzy w organizacji, co prowadzi między innymi do rozwoju innowacyjnych produktów i usług. Ponadto cicha i skodyfikowana wiedza członków organizacji sprzyja wystąpieniu efektu komplementarności, stymulując generowanie i wdrażanie różnego rodzaju zmian [7, s. 961–980].

Wiedza i aktywa technologiczne niezbędne do sprawnego generowania lub/i wdrażania innowacji produktowych o wysokim stopniu nowości niezwykle rzadko są dostępne w ramach pojedynczej organizacji [13, s. 123]. Stąd też generowanie i wdrażanie tego typu zmian wymaga rozwijania potencjału relacyjnego w celu integracji, koordynacji i rekonfiguracji zdolności własnych i partnera oraz tworzenia nowych kombinacji posiadanej wiedzy [10, s. 384].

Rozwijanie wyłącznie potencjału ludzkiego może skutkować wystąpieniem tzw. efektu zamykania się organizacji i w efekcie osłabiać motywację do pozyskiwania nowej wiedzy zewnętrznej. Potęguje tym samym ryzyko wdrożenia innowacji, które nie są dostosowane do strategicznego kierunku rozwoju organizacji wyznaczanego przez zmiany technologiczne, potrzeby klientów oraz docelowe rynki zbytu [20, s. 8]. Zachowanie to zwiększa również zależność procesów innowacyjnych od wewnętrznych zdolności i zakumulowanej w organizacji wewnętrznej bazy wiedzy. W tej sytuacji organizacje sięgają niejednokrotnie po niezwykle kosztowne i obwarowane prawnie rozwiązania, którymi są zakupy aktywów niematerialnych (patenty, wiedza milcząca). Ponieważ koszty transakcji oraz ograniczenia prawne uniemożliwiają samodzielne wykształcenie pożądanych aktywów, korzystną alternatywą może być podjęcie współdziałania [19, s. 286].

W podobny sposób rozwijanie tylko potencjału relacyjnego może zahamować generowanie i wdrażanie innowacji produktowych – organizacje partnerskie mogą delegować stosunkowo nieefektywnych pracowników, dostarczając relatywnie ubogiego wkładu we współdziałanie, nawet jeśli muszą sprostać wymaganiom ilościowym wynikającym ze swoistości realizowanych projektów innowacyjnych.

Jednoczesne rozwijanie obu komponentów potencjału innowacyjnego pomaga gromadzić odmienne kompetencje – każda organizacja może osiągnąć korzyści związane z wystąpieniem tzw. efektu komplementarności w kontekście dzielenia się wiedzą [2, s. 34]. Także dostęp do wiedzy dostawców i klientów [7, s. 961–980] oraz członków przemysłu [12, s. 129–144] zwiększa pulę wiedzy organizacji w procesie tworzenia innowacji – wiedza jest dostępna dla partnerów ze względu na to, że staje się swego rodzaju „dobrem wspólnym” (każdy partner może otrzymać ze wspólnego projektu więcej wiedzy, niż sam do niego wniósł) [11].

Na podstawie przedstawionych powyżej rozważań teoretycznych można stwierdzić, że interakcja obu komponentów potencjału innowacyjnego może prowadzić do większej efektywności procesów generowania i wdrażania innowacji produktowych w wyniku pojawienia się efektu synergicznego. Z tego względu wartościowe jest zestawienie powyższych rozważań z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w tym zakresie w 2010 r. wśród 219 organizacji z województwa śląskiego.

2. Wpływ wybranych komponentów potencjału innowacyjnego na innowacyjność organizacji – wyniki badań empirycznych

Badania, których wyniki przedstawiono w niniejszym artykule, zostały przeprowadzone od stycznia do czerwca 2010 r. Objęto nimi organizacje z regionu Górnego Śląska. Jako podstawowe narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety, zawierający pytanie skierowane do członków zespołu zarządzającego badanymi organizacjami. Zastosowano dwie techniki badawcze: metodę CATI, czyli technikę ankietarskich wywiadów telefonicznych z systemowym wspomaganie komputerowym, oraz metodę PAPI, będącą techniką ankietarskich wywiadów osobistych/audytoryjnych. Zakres sektorowy przeprowadzonych badań objął organizacje, których główną domeną technologiczną prowadzonej działalności były: biotechnologie (8,7%), technologie dla energetyki (2,7%), technologie dla ochrony środowiska (5,5%), technologie informacyjne i telekomunikacyjne (30,1%), produkcja i przetwarzanie materiałów (28,3%), transport i infrastruktura transportowa (7,3%) oraz technologie dla inżynierii medycznej (17,4%).

Pomiaru zmiennej zależnej (generowanie i wdrażanie innowacji produktowych) dokonano, biorąc pod uwagę liczbę rozwiniętych i wdrożonych w badanych organizacjach innowacji produktowych w ciągu ostatnich trzech lat działalności (2007–2010). Definiując innowacje produktowe, przyjęto kryteria wykorzystane w badaniach empirycznych przeprowadzonych przez R. Puri i B. Srivastavę [17, s. 15].

Posiadany przez organizacje potencjał ludzki określała liczba pracowników badawczych w stosunku do całkowitej liczby pracowników w ankietowanych organizacjach. Przyjęto, że pracownicy badawczy są podstawowym źródłem nowej wiedzy, której wykorzystanie przekłada się na wzrost liczby generowanych i wdrażanych rozwiązań innowacyjnych.

Do oszacowania potencjału relacyjnego wykorzystano siedmiostopniową, numeryczną skalę Likerta (od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 7 – zdecydowanie się zgadzam z danym stwierdzeniem), w której respondenci oceniali poziom zaawansowania istniejących więzi pomiędzy ich organizacją a klientami, dostawcami, konkurentami, ekspertami oraz uniwersytetami. Współczynnik Alfa Cronbacha dla tej skali kształtował się na poziomie 0,86, co świadczy o wysokiej rzetelności wykorzystanego narzędzia badawczego.

Do oszacowania wpływu kluczowych komponentów potencjału innowacyjnego (potencjału ludzkiego oraz potencjału relacyjnego) na poziom innowacyjności badanymi organizacjami, jak również do oszacowania efektu synergii wynikającego z połączonego oddziaływania tych komponentów, wykorzystano hierarchiczną analizę regresji – wszystkie zmienne zostały scentrowane, zgodnie z zaleceniami L.S. Aikena i S.G. Westa [3]. Wyniki przeprowadzonej analizy regresji przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 1. Wyniki hierarchicznej analizy regresji

Wyszczególnienie	Innowacje produktowe		
	Model 1	Model 2	Model 3
Zmienne kontrolne			
Zmienna sektorowa	-0,078	-0,035	-0,071
Wiek respondentów	-0,017	0,039	0,036
Staż pracy respondentów	-0,048	-0,021	-0,024
Wielkość organizacji	-0,013	0,019	0,022
Elementy potencjału innowacyjnego organizacji			
Potencjał ludzki		0,146**	0,196**
Potencjał relacyjny		0,630***	0,920**
Efekt interakcji			
Potencjał ludzki × potencjał relacyjny			0,311**
R^2	0,141	0,541	0,634
ΔR^2		0,400*	0,093*
F	6,110*	5,417**	5,721**

$n = 219$, * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,001$.

Źródło: Na podstawie badań ankietowych.

W przeprowadzonej analizie wykorzystano cztery zmienne kontrolne: zmienną sektorową, wiek, staż pracy respondentów oraz rozmiar organizacji (zgodnie z kryteriami przyjętymi przez GUS). Model 1 potwierdza istotność wybranych i uwzględnionych w analizie statystycznej zmiennych kontrolnych. W modelu 2 przetestowano też wpływ potencjału ludzkiego i potencjału relacyjnego na generowanie i wdrażanie innowacji produktowych (obie zmienne w tym modelu ujęto jako zmienne od siebie niezależne). Jak wynika z danych zawartych w tabeli, pierwszą istotną kwestią, na jaką wskazują wyniki przeprowadzonej analizy statystycznej, jest potwierdzenie istotności relacji pomiędzy poszczególnymi komponentami potencjału innowacyjnego (potencjałem ludzkim oraz potencjałem relacyjnym) a generowaniem i wdrażaniem innowacji produktowych w śląskich organizacjach. Można ponadto stwierdzić, że w warunkach gospodarki województwa śląskiego o innowacyjności badanych organizacji decyduje zasadniczo potencjał relacyjny (współczynnik β przy zmiennej „potencjał relacyjny” wynosi 0,630 przy poziomie istotności $p < 0,001$). Z przeprowadzonej analizy wynika zatem, że to potencjał relacyjny jest kluczowym impulsem wyzwalającym generowanie i wdrażanie innowacji produktowych w badanych organizacjach.

Model 3 wreszcie obejmuje analizę efektu synergii wynikającego z łącznego wpływu obu komponentów potencjału innowacyjnego na innowacyjność badanych organizacji. Wartości przedstawione w tabeli wskazują, że współczynnik interakcji pomiędzy potencjałem ludzkim i potencjałem relacyjnym jest dodatni i statystycznie istotny (współczynnik β przy zmiennej „potencjał ludzki \times potencjał relacyjny” wynosi 0,311 przy poziomie istotności $p < 0,05$). Prezentowane wyniki badań świadczą zatem o występowaniu efektu synergii wynikającego z połączenia obu komponentów potencjału innowacyjnego, co istotnie wzmacnia ich oddziaływanie na poziom innowacyjności badanych organizacji.

Podsumowanie

Zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w drodze generowania i wdrażania nowych produktów i usług stanowi niewątpliwie najistotniejsze wyzwanie, przed którym stoją polscy przedsiębiorcy. Co więcej, generowanie i wdrażanie tego rodzaju zmian wymaga istnienia odpowiedniego, pod względem jakości, potencjału innowacyjnego. W gospodarce opartej na wiedzy kluczowe znaczenie w tym zakresie przypisuje się potencjałowi ludzkiemu i potencjałowi relacyjnemu [1, s. 21–47; 2, s. 5; 7, s. 961–980]. Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, istotne staje się nie tylko rozwijanie obu kluczowych komponentów potencjału innowacyjnego, lecz także zrozumienie, że są one immanentnie ze sobą powiązane. Co więcej, występowanie efektu synergii wynikającego z połączenia obu analizowanych komponentów znacząco wzmacnia ich oddziaływanie na poziom innowacyjności badanych organizacji. Przytoczone wyniki badań mogą być potraktowane jako punkt wyjścia do dalszej analizy potencjału innowacyjnego polskich organizacji. Wartościowym dopełnieniem mogłoby być przeprowadzenie badań w zakresie pozostałych komponentów potencjału innowacyjnego oraz ich wpływu na generowanie i wdrażanie różnego typu zmian (innowacji produktowych, procesowych, technicznych, administracyjnych), co było zamierzeniem autorki niniejszego opracowania.

Bibliografia

1. Adams R., Bessant J., Phelps R. (2006), *Innovation Management Measurement: A Review*, International Journal of Management Reviews, vol. 8, no. 1.
2. Ahuja G., Lampert C.M., Tandon V. (2008), *Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation*, The Academy of Management Annals, vol. 2, no. 1.
3. Aiken L.S., West S.G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications: Newbury Park, CA.

4. Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1.
5. Fischer T., Henkel J. (2010), *Complements and Substitutes in Value Appropriation – An Empirical Analysis of Patents' Interactions*, American Academy of Management Conference, Montreal.
6. Harris D., Helfat C. (1997), *Specificity of CEO Human Capital and Compensation*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 11.
7. Helfat C.E., Raubitschek R.S. (2000), *Product Sequencing Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products*, Strategic Management Journal, vol. 21.
8. Hess A., Rothaermel F.T. (2009), *Ambidexterity & Innovative Performance: The Role of Human Capital & Strategic Alliances*, American Academy of Management Conference, Chicago.
9. Itami H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
10. Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, Organization Science, vol. 3, no. 3.
11. Lane P.J., Lubatkin M. (1998), *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*, Strategic Management Journal, 19(5).
12. Luo Y. (2007), *A Coopetition Perspective of Global Competition*, Journal of World Business, vol. 42, no. 2.
13. Pichlak M. (2010), *Więzi międzyorganizacyjne a innowacyjność organizacji – próba integracji*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
14. Pichlak M. (2012), *Otwarte innowacje – konieczność czy moda? Aspekty teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa.
15. Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
16. Poznańska K. (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
17. Puri R., Srivastava B.N. (2009), *Role of Strategy & Slack Resources in Determining Product Innovations among Indian Organizations*, American Academy of Management Conference, Chicago.
18. Rosenbusch N., Brinckmann J., Bausch A. (2009), *Is New Better? A Meta-Analysis of the Innovation-Performance Relationship in SME*, American Academy of Management Conference, Chicago.
19. Teece D.J. (1986), *Profiting from Technological Innovation – Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public-policy*, Research Policy, vol. 15, no. 6.
20. Xu K., Sirmon D.G., Gao S. (2010), *R&D Resources, R&D Management, and Innovation: Evidence of Mediation*, American Academy of Management Conference, Montreal.

Katarzyna Piórkowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BEHAVIORALNE KATEGORIE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – KONTEKST METODOLOGICZNY I METODYCZNY

Streszczenie: Artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Sposobem rozwiązania problemu naukowego, którym jest wypracowanie schematu postępowania badawczego, są studia literaturowe oraz doświadczenia empiryczne autorki w zakresie prowadzenia badań naukowych nad behawioralnymi kategoriami w naukach o zarządzaniu.

Celem opracowania jest podjęcie dyskursu o metodologicznych i metodycznych aspektach prowadzenia badań naukowych, w szczególności badań nad kategoriami behawioralnymi, z zamierzeniem wypracowania określonej morfologii metodologicznej i metodycznej w omawianym obszarze badań.

Badania nad kategoriami behawioralnymi w naukach o zarządzaniu umiejscowiono w następujących, w głównej mierze socjologicznych, paradygmatach: teorii krytycznej, strukturalizmie, teorii konfliktu społecznego, teorii wymiany, symbolicznym interakcjonizmie, naturalizmie, etnometodologii, teorii ugruntowanej, etnografii, paradygmacie interpretatywnym oraz paradygmacie radykalnego humanizmu. Zastosowanie w badaniach triangulacji teoretycznej, a w konsekwencji metodologicznej, implikuje problem wyboru metodologii badań, charakteru rozumowania, charakteru badania oraz metodyki badań własnych.

Słowa kluczowe: metodologia, metodyka, kategorie behawioralne, socjopsychologiczne.

BEHAVIOURAL CATEGORIES IN MANAGEMENT SCIENCE – METHODOLOGICAL ISSUES

Abstract: The article presents theoretical considerations. The aim of the article is to discuss methodological aspects of researching behavioural categories so as to work out a methodological morphology in terms of a given field.

The way of solving a scientific problem concerning a methodological framework constitutes literature studies and the author's research experience in the scope of conducting the research on behavioural categories in management science.

The research on behavioural categories in management science was placed in the following, mainly sociological, paradigms: critical theory, structuralism, social conflict theory, exchange theory, symbolic interactionism, naturalism, ethnomethodology, grounded theory, ethnography, interpretative paradigm and the paradigm of radical humanism. Implementing theoretical and, as a result, methodological triangulation determines the problem of selecting research methodology, way of considering, research character, and own research methodology.

Keywords: methodology, behavioural categories, socio-psychological categories.

Wprowadzenie

Celem opracowania jest podjęcie dyskursu o metodologicznych i metodycznych aspektach prowadzenia badań naukowych, w szczególności badań nad kategoriami behawioralnymi, z zamierzeniem wypracowania określonej morfologii metodologicznej i metodycznej w omawianym obszarze badań. Kategorie behawioralne rozpatrywane w opracowaniu są głównie rozumiane jako imponderabilia społeczne w kontekście

socjopsychologicznym: postawy, zachowania, normy, wartości przekonania jednostek funkcjonujących w organizacji.

Szczegółowe pytania, na które poszukiwano odpowiedzi, skoncentrowały się wokół rozróżnienia paradygmatycznego, triangulacji metodologicznej i metodycznej oraz doboru zmiennych, metod skalowania i próby badawczej.

1. Rozróżnienie paradygmatyczne determinujące charakter danej nauki

Jeden z głównych problemów metodologicznych, tkwiących w interdyscyplinarnym charakterze nauk społecznych, dotyczy rozróżnienia paradygmatycznego i możliwości dostosowania behawioralnych kategorii do danego paradygmatu, z tego względu że nauki społeczne są uznawane za wieloparadygmatyczne lub przedparadygmatyczne. Specyfika nauk społecznych polega na relatywizmie poznawczym – jednym z postulatów nurtu postmodernistycznego w nauce. Nauki przyrodnicze natomiast zakładają istnienie obiektywnej rzeczywistości, a więc mają charakter nomotetyczny [21, s. 133]. Wieloaspektowość, złożoność i interdyscyplinarność nauki organizacji i zarządzania, wynikające między innymi z rosnącej turbulencji i entropii otoczenia, nakreśla trudność w przyjęciu paradygmatu, dlatego też postuluje się łączenie teorii opisujących różne dziedziny organizacji i zarządzania wraz z połączeniem metod ilościowych i jakościowych badania zjawisk¹. Badania ilościowe nie stanowią szkieletu teorii nauk społecznych, mogą jednak służyć lepszemu zrozumieniu badanych obiektów. Jak konstatuje J. Koziński [13, s. 101–102], w naukach o zarządzaniu, które dotyczą zjawisk o wysokim stopniu złożoności oraz są dialektyczne i wykazują niski stopień predykcyjności, niemożliwe jest pozbycie się sądów aksjologicznych, a przedmioty badań charakteryzują się cechami mierzalnymi i niemierzalnymi.

Paradygmatów rozumienia zjawisk społecznych, w których mieszczą się behawioralne kategorie badane w naukach o zarządzaniu, jest kilka, na przykład: wczesny pozytywizm A. Comte'a i wynikający z niego istotny nurt filozofii nauki – krytyczny racjonalizm K. Poppera oraz później H. Alberta i P. Feyerabenda, teoria krytyczna, strukturalizm, teoria konfliktu, teoria wymiany, symboliczny interakcjonizm, naturalizm, etnometodologia, teoria ugruntowana, etnografia. Współczesne badania pozytywistyczne mają charakter empiryczno-statystyczny, nie dopuszczają wydawania sądów aksjologicznych. Podstawą naukowego krytycyzmu K. Poppera było odrzucenie metod indukcyjnych i przyjęcie metody hipotetyczno-dedukcyjnej, opierającej się w głównej mierze na falsyfikacji hipotez (tzw. kryterium wywrotności). W krytycznym racjonalizmie uwaga jest skierowana przede wszystkim na przekaz i analizę obserwowalnych faktów, zdarzeń i stanów rzeczy [22, s. 22]. Do koncepcji tej odwołują się na przykład behawiorystyczna teoria uczenia się i strukturalno-funkcjonalna teoria ról.

Z kolei teoria krytyczna znajdowała się w nieustającym dialogu i sporze z innymi teoriami, odmawiając uznania którejkolwiek z nich za ostateczną odpowiedź na najbardziej istotne pytania. Podważa tradycję pozytywistyczną i scjentystyczną, neguje odzwierciedlanie zjawisk społecznych i postuluje poznawanie istoty społeczeństwa kryjącej się za tymi zjawiskami oraz krytykę panujących stosunków i związanych z nimi ideologii. Konsekwentnie, koncepcja metodologiczna, wyrastająca z teorii krytycznej, opiera się na orientacji hermeneutyczno-rozumiejącej, według której badania polegają głównie na prowadzeniu rozmów i ich późniejszej interpretacji [22, s. 23–24; 29].

Strukturalizm jest prądem w naukach humanistycznych, zgodnie z którym rzeczywistość społeczna jest całością złożoną z relacji. W socjologii strukturalizm, wywodzący się z antropologii strukturalnej C. Lévi-Straussa, stanowi orientację badawczą, w której struktura społeczna jest ważniejsza od działań (funkcji) społecznych [18, s. 365–366]. Przedmiotem badań strukturalnych są modele stosunków społecznych nazywanych strukturami społecznymi, spełniające następujące kryteria: systemowy charakter

¹ Szerzej na ten temat piszą: Ł. Sułkowski [20, s. 10] oraz J. Koziński [13, s. 105].

struktury, możliwość antycypacji reakcji struktury w momencie modyfikacji jej elementów, przynależność danej struktury do grupy struktur o podobnych zależnościach.

Teoria wymiany, której podstawy ugruntowały prace G. Homansa, P.M. Blaua, G. Levingera, R.A. Lewisa, G.B. Spaniera, T.W. Thibouta oraz H.H. Kelleya, odnosi się do interakcji i wymiany społecznej. Symboliczny interakcjonizm (wypracowany przez G.H. Meada i rozwijany przez E. Goffmana) zakłada, że perspektywy poznawcze jednostki wywodzą się bezpośrednio z otoczenia społecznego o charakterze symbolicznym, gdzie symbol jest definiowany jako bodziec o konkretnym znaczeniu i wartości dla ludzi. Głównym obszarem analizy symbolicznego interakcjonizmu są interakcje między podmiotami. Proces interakcji z kolei jest warunkiem koniecznym do powstania tożsamości.

Naturalizm zakłada, że rzeczywistość społeczna jest „na zewnątrz” i może być naturalnie obserwowana i opisywana [2, s. 316], zjawiska społeczne mogą być opisywane analogicznie do zjawisk w świecie przyrody i badane tymi samymi metodami, ponieważ są częścią przyrody i prawa przyrody decydują o przebiegu zjawisk społecznych.

Etnometodologia – reprezentowana przez współczesnego socjologa H. Garfinkela i mająca swoje korzenie w nurcie interakcjonistycznym i w filozoficznej tradycji fenomenologii zakładającej, że rzeczywistość jest społecznie konstruowana – przekonuje, że ludzie ciągle tworzą strukturę społeczną poprzez swoje działania i interakcje oraz kreują swoje rzeczywistości [2, s. 61, 317]. Etnometodologów, w odróżnieniu od interakcjonistów, interesuje sposób, w jaki ludzie wspólnie osiągają wrażenie, że istnieją wspólne reguły czy wartości.

Teoria ugruntowana, łącząca w sobie pozytywizm i symboliczny interakcjonizm oraz podejście naturalistyczne z pozytywistyczną troską o systematyczny zestaw procedur przy przeprowadzaniu badań jakościowych, jest próbą wyprowadzania teorii z analizy wzorców, tematów i wspólnych kategorii ujawnionych w danych obserwacyjnych [2, s. 318–320]. Inaczej mówiąc, teoria ugruntowana polega na budowaniu teorii średniego zasięgu na podstawie systematycznie zbieranych danych empirycznych, a nie jest metodą logicznie dedukcyjną opartą na przyjętych wcześniej aksjomatach czy założeniach [11, s. 26]. Teoria ta składa się z trzech głównych elementów: kategorii powstających w trakcie procesu różnicowania elementów obserwowanej rzeczywistości, własności kategorii stanowiących najbardziej konkretną cechę, która może być skonceptualizowana, oraz hipotez będących powiązaniem pomiędzy kategoriami i rozumianych jako twierdzenie lub teza wskazująca na relacje pomiędzy pojęciami [11, s. 27]. Badania przeprowadzane metodą teorii ugruntowanej nie wymagają statystycznego doboru próby, a generalną procedurą doboru jest tutaj metoda permanentnej analizy porównawczej. Ponieważ teoria ugruntowana kładzie nacisk na procedury badawcze, jej reprezentanci są otwarci na stosowanie badań jakościowych łącznie z ilościowymi.

Etnografia, również etnografia instytucjonalna, odnosi się zazwyczaj do badań społecznych, w których główny nacisk kładzie się nie na testowanie hipotez, lecz na eksplorację zjawisk społecznych, w związku z czym kwantyfikacja i analiza statystyczna nie pełni funkcji nadrzędnej. Metody etnograficzne opierają się głównie na zastosowaniu obserwacji uczestniczącej oraz metodach historyczno-porównawczych.

G. Burrell i G. Morgan wyróżniają w naukach społecznych główne cztery paradygmaty, opisując je w dwóch wymiarach: założeń dotyczących nauki oraz orientacji społecznej, a mianowicie: funkcjonalizm, paradygmat interpretacyjny, radykalny strukturalizm oraz radykalny humanizm [5, za: 12, s. 33–34, 53–56; 11, s. 16–23]. Paradygmat funkcjonalistyczny został zapoczątkowany w antropologii przez B. Malinowskiego i A. Radcliffe’a-Browna i był kontynuowany później głównie przez R.K. Mertona, T. Parsonsa, J. Alexandra i N. Luhmanna. Społeczeństwo w ujęciu funkcjonalnym jest postrzegane jako system wzajemnie powiązanych ze sobą elementów kulturowych, pełniących funkcje na rzecz równowagi całości. Paradygmat funkcjonalistyczny opiera się na założeniu, że społeczeństwo istnieje obiektywnie jako byt realny i konkretny, więc konsekwentnie nauka powinna dążyć do obiektywizmu i być wolną od aksjologii – badacz zachowuje dystans w stosunku do badanych zjawisk poprzez zastosowanie metodologii nomotetycznej. W paradygmacie normatywnym kluczowym pojęciem jest „zachowanie”, bodziec traktowany jest jako zmienna niezależna i wywołuje określoną reakcję (zachowanie), rola ma charakter unormowany. Badania

jakościowe są tutaj wstępem do obiektywnych ilościowych metod pomiaru. Paradygmat interpretatywny (nazywany również diachronicznym, ponieważ nacisk położony jest głównie na proces, a nie struktury), oparty jest z kolei na założeniu o niestabilności i relatywizmie poznawczym rzeczywistości społecznej, która nie istnieje w sposób obiektywny, ponieważ jest współtworzona przez badaczy. Tożsama z paradygmatem interpretatywnym jest teoria konstruktywizmu społecznego postulująca, że świat jest konstruowany i dekonstruowany społecznie [12, s. 43]. Paradygmat interpretatywny implikuje zastosowanie metodologii idiograficznej, przyjmuje najczęściej – według M. Kostery – postać studium przypadku, studium wycinkowego lub krytycznej analizy kulturowej² [za: 7; 8; 12, s. 46]. W paradygmacie interpretatywnym „działanie” przeciwstawione jest „bezznaczeniowemu zachowaniu”, rola społeczna jest uzależniona od refleksyjnego procesu interpretacji, jest ciągle wytwarzana, ma charakter dynamiczny i kreatywny, nigdy nie można jej jednoznacznie określić z góry, natura jednostki jest twórcza, a rzeczywistość dynamiczna i zmienna [11, s. 17–18]. Badania jakościowe są w nim wystarczającą podstawą opisu i wyjaśniania emergentnej rzeczywistości [11, s. 21]. Badania ilościowe mogą tutaj być uzupełnieniem badań jakościowych, mogą pomóc zrozumieć różnice definicji sytuacji, perspektyw, ideologii. W paradygmacie radykalnego humanizmu istnieje przekonanie, podobnie jak w paradygmacie interpretatywnym, że społeczeństwo nie jest bytem obiektywnym. Natomiast paradygmat radykalnego strukturalizmu zakłada istnienie obiektywnej rzeczywistości społecznej (podobnie jak paradygmat funkcjonalistyczny), co nie jest adekwatne do przyjętych w badaniach założeń odnośnie do rzeczywistości społecznej, ale z drugiej strony opiera się na założeniu, że rola nauki sprowadza się do walki ze zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo (podobnie jak paradygmat radykalnego humanizmu).

2. Triangulacja metodologiczna i metodyczna

Metodologia to nauka, której przedmiotem są zarówno metody badań naukowych, jak i struktura nauki [25, za: 15, s. 9]. Metodologię dzieli się na:

- metodologię ogólną, traktującą o prawidłowościach wspólnych dla wszystkich nauk, rządzących procesem poznawczym, wypracowującą ogólne pojęcia metodologiczne, obejmującą teorie empiryczne i ich związki z rzeczywistością,
- metodologię szczegółową, dotyczącą danej dyscypliny naukowej i zajmującą się charakterystycznymi dla tej właśnie dyscypliny naukowej procedurami poznawczymi, związaną z konkretnymi szczegółowymi naukami empirycznymi [1, za: 15, s. 9–10; 4, s. 15; 24; 25],
- metodologię opisową, której celem jest opis postępowania osób zajmujących się nauką,
- metodologię normatywną (formalną), stanowiącą drogę postępowania minimalizującego z jednej strony błędy badawcze, z drugiej strony maksymalizującego osiągnięcia badawcze poprzez badanie procesów poznawczych, zwłaszcza środkami matematycznymi [4; 9; 14; 15, s. 9; 23],
- metodologię nauk empirycznych oraz
- metodologię nauk formalnych [14, s. 29, za: 4, s. 17].

Charakter badań nad kategoriami behawioralnymi stanowiącymi element badań w naukach o zarządzaniu jest determinowany, jak się wydaje, metodologią opisowo-normatywną oraz metodologią szczegółową. Badania behawioralnych kategorii to badania osadzone w badaniach zarówno typu podstawowego (badania zorientowane na teorię), jak i typu stosowanego (badania nastawione na rozwiązywanie problemów istotnych dla praktyki [6, s. 5–6].

Jednym z głównych czynników wpływających na charakter badania naukowego jest rozróżnienie myślenia indukcyjnego i dedukcyjnego. Rozumowanie indukcyjne przechodzi od zestawu szczegółowych

² Krytyczna analiza kulturowa jest nastawiona na badanie nieświadomych, nieintencjonalnych elementów kultury i jest związana przede wszystkim z interakcjonizmem kulturowym. Obejmuje zazwyczaj badania środków masowego przekazu. Szerzej zob. [8, s. 74; 12, s. 48–49].

obserwacji do odkrycia prawidłowości odzwierciedlających stopień uporządkowania zdarzeń. Według K. Koneckiego, indukcja jest teorią budowaną w trakcie następujących po sobie stadiów analizy danych empirycznych, działań prowadzących do sformułowania hipotez i pytań teoretycznych [11, s. 46]. Wyróżnia się indukcję zupełną (całkowitą, wyczerpującą) oraz niezupełną (właściwą). Indukcja zupełna, według J. Sucha, to rozumowanie uogólniające, w którym na podstawie obserwacyjnych zdań jednostkowych, jako przesłanek opisujących pewne poszczególne zjawisko, wyprowadzany jest wniosek ogólny niewykraczający poza te przesłanki. Wniosek indukcji zupełnej jest twierdzeniem epistemologicznie zamkniętym³ [19]. Przeciwnością rozumowania indukcyjnego jest rozumowanie dedukcyjne, przechodzące od oczekiwanego (z logicznego lub teoretycznego punktu widzenia) do obserwacji sprawdzających, czy oczekiwany wzorzec rzeczywiście istnieje [2, s. 47]. W badaniach nad behawioralnymi kategoriami uzasadnione wydaje się wykorzystanie metody dedukcyjno-indukcyjnej.

Rozpatrując rodzaje badań, które można zastosować do prowadzenia badań naukowych nad behawioralnymi kategoriami, należałoby wyróżnić badania: ilościowe, eksploracyjne, opisowe, przyczynowe, sondażowe, terenowe, interaktywne, ewaluacyjne. Najbardziej jednak adekwatne są badania eksplanacyjne, deskryptywne i ewaluacyjne.

W naukach społecznych stosuje się zazwyczaj następujące rodzaje metod naukowych (każdej metodzie odpowiadają oczywiście konkretne techniki badań): metody obserwacyjne, eksperymentalne⁴, statystyczne, metoda analizy przypadków, metody krytyki źródłowej wraz z analizą dokumentacji (w tym personalnej), metody analizy logicznej, interpretacji logicznej, porównawcza, prób rozpoznawczych (testów), ankietowa, intuicyjna, wywiad oraz świadectwo innych osób. W badaniach nad kategoriami behawioralnymi proponuje się stosowanie następujących metod: obserwacji bez interwencji, obserwacji nieustrukturyzowanej, obserwacji w warunkach naturalnych, metod statystycznych, instrumentalnych, wyjaśniających, deskryptywno-teoretycznych i prospektywnego studium przypadku, analogii w wersji zamkniętej, testów (do badania socjopsychologicznych charakterystyk), wywiadu bezpośredniego – osobistego o charakterze wywiadu swobodnego lekko ukierunkowanego (niestandardyzowanego) oraz ukierunkowanego ze standardyzowaną listą poszukiwanych informacji, a także wywiadu behawioralnego i sytuacyjnego.

3. Dobór zmiennych, metod skalowania i próby badawczej

Kolejny dylemat metodologiczny sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy kategorie behawioralne należy traktować jako zmienną dychotomiczną (dwuwartościową), trychotomiczną (trójwartościową) czy też może politomiczną (wielowartościową). W badaniach nad behawioralnymi kategoriami proponuje się stosować zmienną dychotomiczną bądź politomiczną. Wyróżnia się również zmienne: ciągłe i dyskretne, jakościowe i ilościowe, niemetryczne i metryczne, zależne i niezależne, obserwowalne i nieobserwowalne. Najczęściej przyjmuje się, że behawioralne kategorie są zmienną ciągłą o różnym nasileniu wobec swojego przedmiotu bądź podmiotu, zmienną ilościową i metryczną. Badacze manipulują zmiennymi niezależnymi lub dobierają poziomy zmiennych o charakterze różnic indywidualnych, określając ich wpływ na zachowanie [16, s. 24–28]. Kategoria behawioralna jako zmienna zależna zależy od oddziaływania na nią zmiennych niezależnych. Problemem pozostaje uporządkowanie zmiennych niezależnych według siły ich oddziaływania na zmienną zależną, a także określenie zmiennych niezależnych głównych (kontrolowanych), ubocznych oraz zakłócających (nieskorelowanych i skorelowanych z aktem badania empirycznego). Zmienne mogą przyjmować wartości w różnych skalach w zależności, jak wspomniano wcześniej, od ujęcia ilościowego bądź jakościowego. Zmienne jakościowe opisywane są za pomocą skali

³ Twierdzenia epistemologicznie zamknięte to twierdzenia mieszczące w swym zasięgu wyłącznie zjawiska zbadane, a więc dotyczące przypadków poznanych. Z kolei twierdzenia dotyczące zjawisk niezbadanych pod danym względem są twierdzeniami epistemologicznie otwartymi i stanowią wynik indukcji niezupełnej [19].

⁴ Należy zwrócić uwagę, że eksperyment traktowany jest przez niektórych badaczy jako typ obserwacji [2, s. 243–246].

nominalnej i porządkowej (skale słabe), zmienne ilościowe natomiast z wykorzystaniem skali interwałowej (przedziałowej) i ilorazowej (stosunkowej) – skale mocne. W badaniach nad behawioralnymi kategoriami stosuje się wszystkie powyższe skale.

Istotnym bez zwątpienia dylematem, nie tylko podczas konstruowania kwestionariusza ankiety, jest wybór metod skalowania. Narzędziem służącym do przełożenia uzyskanych danych jakościowych na dane ilościowe są skale szacunkowe⁵. Warunkami stosowania skal szacunkowych są: dysponowanie definicją badanego zjawiska (jeśli zjawisko jest zróżnicowane, to należy określić obszary lub wymiary opisu tego zjawiska) oraz wyprowadzone z tej definicji wskaźniki szacowanego zachowania się dla każdego wyłonionego obszaru lub wymiaru, na podstawie których można określić natężenie tego zachowania u badanego obiektu. Ze względu na sposób prezentacji skali szacunkowej wyróżnia się: skale kategoryjne – tzw. skale itemizowane, numeryczne i graficzne. Ze względu na kryterium sposobu opisu kategorii wyróżnia się skale szacunkowe z opisanymi punktami krańcowymi oraz skale z opisanymi wszystkimi punktami. Ze względu na kryterium charakteru skali wyróżnia się skale jednobiegunowe i skale dwubiegunowe. Wyróżnia się również skale skumulowanych ocen oraz skale z wymuszonym wyborem. W naukach społecznych do najczęściej używanych metod skalowania zalicza się skalę dystansu społecznego E.S. Bogardusa, skalę Thurstone'a (skalę porównań parami), skalę Likerta (skalę sumowanych ocen), dyferencjał semantyczny (skala Osgooda), skalę Guttmana, skalę przedziałów wyglądających na równe, skalę Stapela, technikę Q-sort oraz skale ocen – skalę graficzną, skalę oceny kategorii (skalę punktową) i porównawczą skalę ocen. Wśród nich odnośnie do behawioralnych kategorii najczęściej wykorzystywane są: skala Likerta, technika Q-sort oraz skala graficzna.

Zagadnieniem nurtującym badacza jest również charakter doboru próby, co implikuje problem wyboru metod statystycznych do analizy pozyskanych danych. Próba może być stała lub sekwencyjna, a techniki doboru próby – probabilistyczne i nieprobabilistyczne. Do najczęściej stosowanych, podstawowych schematów losowania próby zalicza się: prosty dobór losowy, losowanie niezależne *versus* losowanie zależne, losowanie indywidualne *versus* losowanie zespołowe (grupowe), losowanie jednostopniowe *versus* losowanie wielostopniowe, losowanie warstwowe, losowanie nieograniczone *versus* losowanie ograniczone, dobór proporcjonalny *versus* nieproporcjonalny, losowanie systematyczne.

Warto podkreślić, że prawidłowości psychologiczne mają charakter jedynie probabilistyczny. W takiej sytuacji pojedyncze badanie jest zawodną podstawą wnioskowania i należałoby się zastanowić, czy nie powtórzyć badań kilkakrotnie w ramach na przykład narzędzia badawczego wykorzystywanego przez psychologów empiryków, nazywanego systematycznie modyfikowanymi autoreplikacjami.

Podsumowanie

Konkludując, badania nad behawioralnymi kategoriami umiejscowiono w następujących paradygmatach: teorii krytycznej, strukturalizmie, teorii konfliktu społecznego, teorii wymiany, symbolicznym interakcjonizmie, naturalizmie, etnometodologii, teorii ugruntowanej, etnografii, paradygmacie interpretatywnym oraz paradygmacie radykalnego humanizmu. Zastosowanie triangulacji teoretycznej zdeterminowało wykorzystanie w badaniach triangulacji metodologicznej, czego implikacją był problem wyboru metodologii badań (metodologia nomotetyczna *versus* idiograficzna), charakteru rozumowania (rozumowanie dedukcyjne *versus* rozumowanie indukcyjne), charakteru badania (badania ilościowe *versus* jakościowe, badania deskryptywne *versus* eksplanacyjne *versus* prognostyczne) oraz metodyki badań własnych.

⁵ Szerzej na temat skal szacunkowych piszą A. i J. Brzeziński [4], Kerlinger [10, s. 494–495, 461–463], A.S. i E.S. Reber [17, s. 673].

Bibliografia

1. Ajdukiewicz K. (1974), *Logika pragmatyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Brzezińska A., Brzeziński J. (1975), *Konstrukcja i stosowanie skal szacunkowych do oceny zachowania się*, Psychologia Wychowawcza, nr 18.
4. Brzeziński J. (2003), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
6. Chełpa S. (2003), *Celowy dobór prób badawczych w zarządzaniu kadrami – sens czy nonsens metodologiczny*, Współczesne Zarządzanie, nr 4.
7. Czarniawska-Joerges B. (1992), *Doing Interpretive Studies of Organizations*, Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning, Lund.
8. Denzin N.K. (1992), *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*, Blackwell, Oxford – Cambridge, USA.
9. Kamiński S. (1992), *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
10. Kerlinger F.N. (1986), *Foundations of Behavioral Research*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
11. Konecki K. (2000), *Studia metodologiczne z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
13. Kozłowski J. (2004), *Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii*, w: *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
14. Nowak L. (1977), *Wstęp do idealizacyjnej teorii nauk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Pabis S. (1985), *Metodologia i metody nauk empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S. (2002), *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
17. Reber A.S., Reber E.S. (2005), *Słownik psychologii*, Scholar, Warszawa.
18. *Słownik socjologii i nauk społecznych* (2006), red. M. Tabin, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Such J. (1975), *Problemy weryfikacji wiedzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Sułkowski Ł. (2004), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 10.
21. Sztumski J. (1984), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa.
22. Tillmann K.J. (2005), *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
23. Topolski J. (1984), *Metodologia historii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Wójcicki R. (1974), *Metodologia formalna nauk empirycznych*, Ossolineum, Wrocław.
25. Wójcicki R. (1977), *Wykłady z metodologii nauk*, Politechnika Wrocławska, Wrocław.

Aleksandra Polak-Sopińska, Monika Kucharska

Politechnika Łódzka

ANALIZA MOŻLIWOŚCI ZATRUDNIENIA OSÓB DOJRZAŁYCH W BRANŻY TWORZYW SZTUCZNYCH

Streszczenie: Konieczność dłuższej aktywności zawodowej (wprowadzona przez reformę emerytalną) i trudna sytuacja osób dojrzałych na rynku pracy zmusza do poszukiwania nowych możliwości zatrudnienia. Artykuł przedstawia analizę możliwości zatrudnienia osób dojrzałych w przedsiębiorstwach z branży tworzyw sztucznych. W celu uzyskania wielostronnego obrazu zjawiska oraz zwiększenia wartości poznawczej wyników badań użyto kilku metod, technik, narzędzi badawczych i źródeł danych przy analizie tego samego problemu.

Słowa kluczowe: pracownik 50+, zarządzanie wiekiem.

ANALYSIS OF POSSIBILITY OF EMPLOYMENT OF OLDER PEOPLE IN PLASTICS INDUSTRIAL BRANCH

Abstrakt: Necessity of longest professional activity (implemented by the pension reform) and the difficult situation of people 50+ on the labor market, forces to seek new employment opportunities.

Article answers the question if the plastics industrial branch is adapted to the employment of older people. In order to achieve multilateral image of phenomenon and increase the value of cognitive research results authors used several methods, techniques, research tools and data sources for the analysis of the same problem.

Keywords: employees "50+", age management.

Wprowadzenie

Problem starzenia się społeczeństwa europejskiego stał się przedmiotem dyskusji, które są prowadzone zarówno na forum Unii Europejskiej, jak i poszczególnych państw członkowskich. Faktem jest, że liczba osób w wieku produkcyjnym w Europie (również w Polsce) zmniejsza się w tym samym czasie, gdy obserwuje się wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym [10, s. 1]. Od kilkudziesięciu lat zauważany jest proces zmiany struktury demograficznej, którego cechą jest rosnący udział osób starszych. Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego w 2035 r. w Polsce liczba osób w wieku emerytalnym będzie wynosiła 9,62 mln, a na koniec 2011 r. wynosiła 7,45 mln [6, s. 7]. Jednocześnie w wielu krajach Europy przyrost naturalny jest ujemny, co sprawia, że w przyszłości pracodawcom coraz trudniej będzie pozyskać młodych pracowników. Eksperci z Manpower. Inc prognozują, że w 2030 r. zabraknie aż 30 mln Europejczyków zdolnych do pracy [1, s. 3]. Spadek zasobów siły roboczej stwarza poważne zagrożenie dla rynku pracy, grozi w nieodległej perspektywie zauważalnym niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego [9, s. 4].

Wzrastający udział osób dojrzałych w populacji krajów Unii Europejskiej wprowadza potrzebę zainteresowania się tą grupą wiekową. Zjawiska o charakterze demograficznym powodują, że Polska

stoi przed wyzwaniem w obszarze zwiększenia aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia. Wprowadzona reforma emerytalna, która zakłada stopniowe podwyższanie wieku emerytalnego do 67. roku życia, może się okazać niewystarczająca. Dodatkowe działania powinny zmierzać do poprawy warunków pracy w celu utrzymania zatrudnienia osób starszych pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego [9, s. 5]. Jeżeli dotychczasowe mechanizmy funkcjonowania nie zostaną dostosowane do potrzeb i możliwości starzejących się społeczeństw, to proces ten będzie pociągać za sobą negatywne konsekwencje.

Zmiany w strukturze demograficznej Europy i Polski oraz ich konsekwencje są widoczne również na terenie województwa łódzkiego. Liczba ludności regionu na koniec 2011 r. wynosiła 2 537 564 osób, mieszkańcy województwa łódzkiego stanowili 6,6% ogółu ludności Polski. Województwo pod względem liczby ludności znajduje się na 6. miejscu w kraju [5, s. 104]. Widoczne wydłużanie się życia i malejąca liczba urodzeń wpływa na proces starzenia się ludności regionu. Ma również duży wpływ na obciążenie ludności produkcyjnej ludnością nieprodukcyjną. W końcu 2011 r. ludność w wieku przedprodukcyjnym w województwie łódzkim liczyła 437,5 tys. osób, co stanowiło 17,3% populacji ogólnej. Ludność w wieku produkcyjnym w końcu 2011 r. liczyła 1604,6 tys. osób, czyli 63,2% ogólnej populacji województwa łódzkiego. Równocześnie zanotowano wzrost liczby ludności w wieku poprodukcyjnym do 491,5 tys., co stanowiło odsetek równy 19,4%. Według prognoz wskaźnik obciążenia demograficznego dla województwa łódzkiego policzony jako udział osób w wieku poprodukcyjnym do osób w wieku produkcyjnym w kolejnych latach będzie stale rósł – z 30 w 2010 r. do 51 w roku 2030 [2, s. 11].

W województwie łódzkim, podobnie jak w całej Polsce, zanotowano spadek aktywności zawodowej osób starszych. Pod względem liczby bezrobotnych 50+ województwo łódzkie plasuje się na czwartej pozycji w kraju. Wzrost w zbiorowości województwa łódzkiego liczby ludzi w wieku poprodukcyjnym ma duży wpływ na kształtowanie się lokalnej polityki społecznej i zatrudnieniowej [5, s. 104–116]. Dlatego też autorzy pracy podjęli się przeanalizowania możliwości zatrudnienia osób 50+ w województwie łódzkim.

Możliwości zatrudnienia nowych pracowników, również osób dojrzałych po 50. roku życia, należy poszukiwać w branżach o wysokiej dynamice rozwoju, które charakteryzują się znacznym udziałem w rynku i dużym przeciętnym zatrudnieniem. W badaniach analizie poddano wiele branż, jednak ze względu na ograniczoną objętość artykułu przedstawiono wyniki badań jedynie dla jednej, zestawiając je z wynikami dla całej przebadanej zbiorowości przedsiębiorstw.

Wybrano branżę tworzyw sztucznych, ponieważ od kilkunastu lat w Polsce obserwowany jest szybszy niż w Europie Zachodniej wzrost zużycia tworzyw sztucznych, co jest związane m.in. z modernizacją całej gospodarki polskiej po okresie zmian ustrojowych oraz ze wzrostem poziomu życia. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce w 2012 r. branża produkcji wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych zajmowała wysoką – czwartą pozycję wśród branż przetwórstwa przemysłowego pod względem produkcji sprzedanej przemysłu, osiągając poziom 5,6%. Wyższe wartości uzyskała produkcja artykułów spożywczych (15,9%), produkcja pojazdów samochodowych i naczep (8,6%) oraz produkcja koksu i produktów rafinacji naftowej (7,8%). Branża tworzyw sztucznych jest natomiast wiceliderem pod względem wartości przeciętnego zatrudnienia w przemyśle, w 2011 r. wyniosło ono 165,1 tys. Większa wartość uzyskana została jedynie dla produkcji wyrobów z metali. Dodatkowo zauważono, że zatrudnienie w branży tworzyw wzrasta bardzo dynamicznie [3, s. 109, 227].

Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych w Polsce stale się rozwija. W 2012 r. produkcja sprzedana osiągnęła wartość 67 415 mln zł, czyli ok. dwa razy więcej niż w 2005 r. Udział w rynku branży przetwórstwa tworzyw sztucznych nieustannie się zwiększa [4, s. 359].

Dane statystyczne z ostatnich kilku lat potwierdzają, że branża tworzyw sztucznych charakteryzuje się znacznym udziałem w rynku i dużym przeciętnym zatrudnieniem. Wysoka dynamika rozwoju daje duże możliwości zatrudnienia nowych pracowników, pytanie, czy również osób dojrzałych „50+”.

1. Charakterystyka badań

1.1. Cel badań i problemy badawcze

Głównym celem badań była analiza i ocena możliwości zatrudnienia osób dojrzałych w przedsiębiorstwach branży tworzyw sztucznych w województwie łódzkim. Cel obejmuje również porównanie uzyskanych rezultatów z branży z wynikami dotyczącymi ogółu przedsiębiorstw województwa (z różnych sektorów branżowych).

Wyróżniono kilka celów szczegółowych:

- pozyskanie wiedzy na temat obecnych form aktywizacji zawodowej osób po 50. roku życia (na podstawie działań programów rządowych, projektów unijnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki);
- określenie popytu na pracę w województwie łódzkim (na podstawie danych dotyczących wolnych miejsc pracy uzyskanych z powiatowego urzędu pracy, ogłoszeń prasowych i internetowych), ze szczególnym uwzględnieniem branży tworzyw sztucznych;
- identyfikację potrzeb i możliwości osób po 50. roku życia oraz najważniejszych czynników wpływających na zatrudnienie (z punktu widzenia pracodawcy i pracownika);
- ocenę możliwości zatrudnienia osób dojrzałych na stanowiskach w branży tworzyw sztucznych, biorąc pod uwagę charakter i uciążliwość wykonywanej pracy.

Postawione cele wskazały podstawowe sytuacje problemowe. Wśród nich wyszczególniono:

- określenie obecnego zatrudnienia osób 50+ w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego i porównanie statystyk z branżą tworzyw sztucznych;
- wyznaczenie zalet i wad wynikających z zatrudnienia osób dojrzałych;
- identyfikację stanowisk pracy, na które osoby dojrzałe są zatrudniane najchętniej;
- określenie potrzeb i możliwości osób starszych: chęci do pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz motywacji do rozwoju kwalifikacji zawodowych;
- określenie, czy warunki materialnego środowiska pracy w przedsiębiorstwach są odpowiednie dla osób dojrzałych;
- weryfikację uczestnictwa przedsiębiorstw i pracowników w projektach skierowanych do osób po 50. roku życia.

W celu uzyskania wielostronnego obrazu zjawiska oraz zwiększenia wartości poznawczej wyników badań zastosowano tzw. triangulację metodyczną [7, s. 25–26].

1.2. Metody i techniki badawcze

Dane do przeprowadzenia badań zostały zebrane przy wykorzystaniu następujących technik badawczych:

- bezpośredni wywiad swobodny, słabo ukierunkowany, z przedstawicielem Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi, dotyczący działań na rzecz aktywizacji zawodowej osób po 50 roku życia;
- bezpośredni wywiad kwestionariuszowy z pracodawcami lub pracownikami kadry zarządzającej – przebadano 26 przedsiębiorstw z branży tworzyw sztucznych (błąd statystyczny ok. 19%) oraz 227 zakładów różnych branż z województwa łódzkiego (błąd statystyczny ok. 6,5%);
- anonimowe badanie ankietowe z pracownikami powyżej 50. roku życia – ankietę wypełniło 347 pracowników z ogółu przedsiębiorstw, w tym 71 z branży tworzyw sztucznych;
- cykliczna weryfikacja ofert pracy zamieszczonych w prasie (m.in. praca.gratka.pl – dodatek do Dziennika Łódzkiego, GazetaPraca.pl – dodatek do Gazety Wyborczej), w internecie (pracuj.pl) oraz w Centralnej Bazie Ofert Pracy – dostępnej ze strony internetowej Powiatowego Urzędu Pracy w Łodzi;
- analiza danych zastanych – treści programów rządowych i projektów unijnych oraz tematyki szkoleń finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego dotyczących grupy docelowej, a także analiza statystycznych danych urzędowych dotyczących zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia (WUP i PUP);

- lista kontrolna do weryfikacji występujących na stanowiskach pracy określonych czynników uciążliwych, szkodliwych i niebezpiecznych (charakterystycznych dla branży tworzyw sztucznych) oraz czynników obniżających zdolność do pracy osób dojrzałych – wypełniona na podstawie wywiadów swobodnych z pracownikami, obserwacji bezpośredniej jawnej procesu pracy na stanowiskach oraz analizy dokumentacji dotyczącej m.in. oceny ryzyka zawodowego (przeanalizowano stanowiska operatora wtryskarki).

2. Wnioski badań

2.1. Obecne zatrudnienie osób 50+ w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego

Wyniki analizy zatrudnienia osób 50+ w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Problem badawczy 1.

<i>Problem badawczy 1: Czy i na jakich stanowiskach przedsiębiorstwa w województwie łódzkim zatrudniają obecnie osoby 50+?</i>	
<i>Ogół przedsiębiorstw województwa</i>	<i>Branża tworzyw sztucznych</i>
Nie wszystkie analizowane przedsiębiorstwa zatrudniają osoby dojrzałe (67%)	Prawie wszystkie przedsiębiorstwa branży tworzyw sztucznych zatrudniają osoby dojrzałe (92%)
Zatrudnienie pracowników 50+ zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Pracownicy dojrzałe częściej są zatrudnieni w przedsiębiorstwach dużych i średnich niż w małych i mikro	Zatrudnienie pracowników 50+ nie zależy od wielkości przedsiębiorstwa z branży
Zatrudnienie osób 50+ nie jest zależne od płci pracownika. Są branże, w których częściej zatrudniani są mężczyźni albo kobiety	W branży tworzyw sztucznych częściej zatrudniani są mężczyźni 50+ niż kobiety 50+
Najczęściej pracownicy dojrzałe są zatrudnieni na stanowiskach robotniczych i administracyjno-biurowych	Najczęściej pracownicy dojrzałe są zatrudnieni na stanowiskach robotniczych i kierowniczych
Większość pracowników 50+ pracuje na swoim stanowisku co najmniej 5 lat	Wielu pracowników robotniczych (operator maszyn: wtryskarki, wyciskarki, zgrzewarki, itp.) pracuje na swoim stanowisku co najmniej 10 lat

2.2. Zalety i wady pracowników dojrzałych w opinii pracodawców i pracowników

Najefektywniejsze wykorzystanie zasobów i potencjału pracy w organizacji wymaga identyfikacji mocnych i słabszych stron pracowników dojrzałych. Skuteczne zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie powinno się koncentrować na jak najlepszym wykorzystaniu zalet zatrudnionych (również osób 50+) oraz minimalizowaniu ich wad. Zestawienie możliwych zysków i strat pozwala na racjonalne zarządzanie zespołem, zwiększając jego produktywność i poprawiając sytuację ekonomiczną organizacji [8, s. 100]. Z tego punktu widzenia bardzo ważne jest dostrzeganie przez pracodawców i pracowników potencjalnych korzyści i problemów wynikających z zatrudnienia osób dojrzałych.

Zebrany materiał statystyczny pozwolił na uzyskanie odpowiedzi na pytanie sformułowane w problemie badawczym (tabela 2).

Tabela 2. Problem badawczy 2

<i>Problem badawczy 2: Jakie zalety i wady wynikające z zatrudnienia osób 50+ zauważają pracodawcy i pracownicy?</i>	
<i>Ogół przedsiębiorstw województwa</i>	<i>Branża tworzyw sztucznych</i>
Zauważono najważniejsze zalety:	
Z punktu widzenia pracodawcy: (1) Bogate doświadczenie zawodowe, (2) Duże zaangażowanie w pracę, (3) Ustabilizowane życie rodzinne	Z punktu widzenia pracodawcy: (1) Lojalność wobec pracodawcy, (2) Bogate doświadczenie zawodowe, (3) Posiadanie doświadczenia życiowego

Z punktu widzenia pracownika: (1) Bogate doświadczenie zawodowe, (2) Duże zaangażowanie w pracę, (3) Rzetelność	Z punktu widzenia pracownika: (1) Duże zaangażowanie w pracę, (2) Rzetelność, (3) Lojalność w stosunku do pracodawcy
Zanotowano najliczniejsze wady:	
Z punktu widzenia pracodawcy: (1) Słabszy stan zdrowia, (2) Zamknięcie na nowe techniki pracy, (3) Trudność przystosowania do zmian	Z punktu widzenia pracodawcy: (1) Słabszy stan zdrowia, (2) Złe nawyki w pracy, (3) Mniejsza przebojowość
Z punktu widzenia pracownika: (1) Słabszy stan zdrowia, (2) Mniejsza przebojowość, (3) Trudność przystosowania do zmian	Z punktu widzenia pracownika: (1) Słabszy stan zdrowia, Mniejsza przebojowość, (2) Złe nawyki w pracy
Pracownicy dojrzałym wskazali trudności związane w wykonywaniem pracy:	
(1) Gorszy stan zdrowia, (2) Trudności w obsłudze komputera, (3) Mniejsza efektywność	(1) Gorszy stan zdrowia, (2) Zbyt wiele zadań do wykonania w określonym czasie, (3) Trudności w obsłudze komputera

2.3. Popyt na pracę pracowników dojrzałych w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego

Możliwość zatrudnienia nowego pracownika w danym przedsiębiorstwie jest uwarunkowana przede wszystkim ekonomicznie. Osoba może być zatrudniona na nowo utworzone stanowisko, niezbędne do efektywnego działania organizacji, lub zajmować miejsce pracy pracownika, który z różnych przyczyn zmienił zatrudnienie. Przyjęcie nowej osoby do pracy musi być zatem wszechstronnie uzasadnione. Takie podejście dotyczy również zatrudnienia osób dojrzałych. Badając zapotrzebowanie na starszych pracowników w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego, starano się odpowiedzieć na trzeci problem badawczy (tabela 3).

Tabela 3. Problem badawczy 3

<i>Problem badawczy 3: Czy pracodawcy chętnie zatrudniają osoby dojrzałe w przedsiębiorstwach regionu (i w branży tworzyw sztucznych)? Na jakie stanowiska pracy poszukują pracowników 50+?</i>	
<i>Ogół przedsiębiorstw województwa</i>	<i>Branża tworzyw sztucznych</i>
Zatrudnienie osób dojrzałych jest ograniczone, ponieważ większość pracodawców z regionu nie planuje (w tym roku kalendarzowym) przyjęcia do pracy nowego pracownika	
Dodatkowi pracownicy są częściej poszukiwani przez pracodawców mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw	Dodatkowi pracownicy są częściej poszukiwani przez pracodawców średnich i dużych przedsiębiorstw z branży
Najczęściej poszukiwani pracownicy to: przedstawiciele handlowi, pracownicy fizyczni, kierowcy samochodów ciężarowych, szwaczki, pracownicy produkcji i technicy biurowi	Najczęściej poszukiwani pracownicy to: pracownicy produkcji, operatorzy maszyn do przetwórstwa tworzyw sztucznych, monterzy i operatorzy wózków widłowych
Pracodawcy najchętniej zatrudniliby pracowników dojrzałych na stanowiska robotnicze i administracyjno-biurowe	
Oferty pracy (prasa, internet, PUP) zazwyczaj nie precyzują wieku kandydata	
Szczegółowość ogłoszenia zależy od oferowanego stanowiska pracy	
Pracodawcy deklarują, że wiek pracownika najczęściej nie ma znaczenia podczas rekrutacji	
Podstawowe usługi rynku pracy kierowane są do ogółu bezrobotnych, brak ofert przeznaczonych specjalnie dla osób w wieku 50+	

2.4. Motywacja do pracy osób dojrzałych

Polityka aktywnego starzenia się społeczeństwa koncentruje swoje działania przede wszystkim na zachęcaniu dojrzałych pracowników do jak najdłuższego pozostania na rynku pracy. Wprowadzane zmiany systemu zabezpieczenia emerytalnego i podatkowego mają na celu ograniczenie zachęt finansowych prowadzących do wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej. Poprawa sytuacji materialnej emerytów w dużej mierze zależy od wieku przejścia na emeryturę. Im dłuższy staż pracy, tym większa ilość środków finansowych, z których wypłacane jest później świadczenie emerytalne. Taka konstrukcja systemu świadczeń ma na celu zwiększenie motywacji do pracy osób starszych oraz zachęcenie ich do aktywności zawodowej również po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Badając chęć i motywację do pracy osób dojrzałych, sformułowano czwarty problem badawczy: Czy pracownicy będą chcieli pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego? Wnioski dotyczące czwartego problemu badawczego zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Problem badawczy 4

Problem badawczy 4: Czy pracownicy będą chcieli pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego?	
Ogół przedsiębiorstw województwa	Branża tworzyw sztucznych
Blisko połowa wszystkich ankietowanych pracowników zadeklarowała, że nie chce kontynuować pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego	
Z dłuższej pracy rezygnują najczęściej pracownicy ze stanowisk robotniczych i kierowniczych	Z dłuższej pracy rezygnują najczęściej pracownicy ze stanowisk inżyniersko-technicznych i administracyjno-biurowych
Decyzja pracowników zależy również od wielkości przedsiębiorstwa. Najczęściej niechętni do dalszej pracy są starsi pracownicy z dużych przedsiębiorstw	Im większe przedsiębiorstwo, tym mniej pracowników chce pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego
Częściej mężczyźni rezygnują z kontynuowania pracy niż kobiety	Częściej kobiety rezygnują z kontynuowania pracy niż mężczyźni
Motywacja do pracy zależy także od wykształcenia pracownika. Im niższe kwalifikacje, tym częściej pracownik rezygnuje z kontynuowania pracy	
Najważniejsze zalety pracy na emeryturze to korzyści finansowe i kontakty społeczne	
Decyzja o kontynuacji zatrudnienia przez osoby starsze zależy także od nastawienia pracodawcy – jego otwartości i gotowości do współpracy z osobami 50+	
Większość pracodawców umożliwia pracownikom kontynuowanie pracy na emeryturze. Taka sytuacja zdarza się jednak rzadko w dużych przedsiębiorstwach	

2.5. Aktywizacja zawodowa osób 50+ w działaniach instytucji rynku pracy

Wyniki analizy aktywizacji zawodowej osób 50+ w działaniach instytucji rynku pracy przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Problem badawczy 5

Problem badawczy 5: Czy pracodawcy/ pracownicy posiadają wiedzę (korzystają z niej) dotyczącą programów rządowych i unijnych, skierowanych do osób 50+?	
Ogół przedsiębiorstw województwa	Branża tworzyw sztucznych
Oprócz programu „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, realizowanych jest wiele projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w których pośredniczą wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy. Działania te dotyczą: aktywizacji osób bezrobotnych, promocji przedsiębiorczości przez organizację szkoleń i wsparcia finansowego dla osób otwierających działalność gospodarczą, aktywizacji i integracji społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Projekty oferują różne formy pomocy, takie jak: środki finansowe na założenie działalności, wsparcie pomostowe, szkolenia, staże, wsparcie psychologiczno-doradcze, doradztwo zawodowe i pośrednictwo pracy. Żadne działanie nie jest jednak specjalnie kierowane tylko do osób dojrzałych	
Szkolenia dostępne w PUP w Łodzi dotyczyły najczęściej zdobywania uprawnień (m.in. wózki widłowe, techniki spawania, uprawnienia elektryczne) oraz umiejętności (m.in. prowadzenia własnej działalności gospodarczej)	Szkolenia dostępne w PUP w Łodzi nie obejmowały uzyskania niezbędnych kwalifikacji do obsługi maszyn przy przetwórstwie tworzyw sztucznych. Można przypuszczać jednak, że niektóre osoby kończące szkolenia dla stanowisk: magazynier, kierownik wózków widłowych, mogą znaleźć zatrudnienie m.in. właśnie w branży tworzyw sztucznych
Niestety, większość pracodawców województwa z badanej grupy nie wie o możliwości uczestnictwa przedsiębiorstw i osób dojrzałych w projektach aktywizacji zawodowej skierowanych do osób powyżej 50 roku życia	
Tylko 5% przedsiębiorstw brało udział w takich działaniach	Tylko 4% przedsiębiorstw brało udział w takich działaniach
Najczęściej organizacje korzystały ze staży zawodowych, prac społecznie użytecznych oraz z dofinansowania PUP	Najczęściej organizacje korzystały ze staży zawodowych przeznaczonych dla osób 50+
Pracodawcy niekorzystnie oceniali skuteczność projektów. Podkreślali, że brakuje informacji o wykonywanych działaniach, a procedura składania wniosków jest zbyt skomplikowana	
W większości badane przedsiębiorstwa województwa łódzkiego nie współpracują z powiatowymi urzędami pracy	
Najczęściej współpracę z PUP nawiązały średnie i duże przedsiębiorstwa regionu	Najczęściej współpracę z PUP nawiązały małe przedsiębiorstwa branży
Tylko 5% pracowników korzystało ze szkoleń finansowanych z Funduszu Pracy lub z Europejskiego Funduszu Społecznego. Były to osoby na stanowiskach: księgowy, frezer, spawacz, specjalista, kierownik	Tylko 8% pracowników korzystało ze szkoleń finansowanych z Funduszu Pracy lub z Europejskiego Funduszu Społecznego. Były to osoby na stanowiskach: operator wtryskarki, kierownik produkcji, księgowy
Częściej ze szkoleń korzystali mężczyźni niż kobiety	

2.6. Chęć rozwoju kwalifikacji przez osoby dojrzałe

Posiadane kompetencje pracowników tworzą jeden z podstawowych elementów wpływających na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Organizacje powinny efektywnie zarządzać własnymi zasobami, szczególnie zasobami ludzkimi, a tym samym inwestować w ich rozwój. W tabeli 6 przedstawiono wnioski dotyczące szóstego problemu badawczego.

Tabela 6. Problem badawczy 6

Problem badawczy 6: Czy pracownicy chcą rozwijać swoje kwalifikacje?	
Ogół przedsiębiorstw województwa	Branża tworzyw sztucznych
60% ankietyowanych pracowników chce rozwijać swoje kwalifikacje	72% ankietyowanych pracowników chce rozwijać swoje kwalifikacje
Najczęściej motywacją do podnoszenia kompetencji wykazywali najmłodszy pracownicy z badanej grupy, najrzadziej najstarsi	Wydaje się, że motywacja do podnoszenia kwalifikacji rośnie wraz z wiekiem pracownika z branży
Zainteresowanie szkoleniami zależy od zajmowanego stanowiska pracy. Częściej dotyczy pracowników inżyniersko-technicznych i kierowniczych niż robotniczych	Zainteresowanie szkoleniami nie zależy od zajmowanego stanowiska pracy. Pracownicy ze stanowisk robotniczych również często wykazywali zainteresowanie szkoleniami co pozostali pracownicy
Najczęściej chęć udziału w szkoleniach wykazywali pracownicy z małych i średnich przedsiębiorstw	
42% pracodawców wysłało swoich pracowników na szkolenia. Nie są to jednak szkolenia skierowane do osób 50+.	88% pracodawców wysłało swoich pracowników na szkolenia. Nie są to jednak szkolenia skierowane do osób 50+
Zdecydowana większość ankietyowanych pracowników dojrzałych nie uczestniczyła w ciągu ostatnich 5 lat w żadnych kursach	
Programy szkoleń są zorientowane na rozwój wybranych kompetencji. Pracownicy najczęściej wskazywali szkolenia komputerowe oraz kursy językowe	
Uczestnictwo w szkoleniu wynika z potrzeby nabycia nowych umiejętności i chęci aktualizacji wiedzy	Uczestnictwo w szkoleniu wynika z potrzeby nabycia nowych umiejętności oraz możliwości awansu zawodowego
O udziale w kursie decyduje przede wszystkim aktualna potrzeba pracownika i pracodawcy oraz tematyka szkolenia	O udziale w kursie decyduje przede wszystkim aktualna potrzeba pracownika i pracodawcy oraz cena szkolenia
Pracownicy dowiadują się o szkoleniach z serwisów internetowych i z prasy. Wybierają kursy w formie warsztatów lub wykładów	

2.7. Dostosowanie warunków pracy do potrzeb i możliwości osób dojrzałych

Wyniki analizy dostosowania warunków pracy do potrzeb i możliwości osób dojrzałych przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Problem badawczy 7

Problem badawczy 7: Czy warunki pracy w przedsiębiorstwach (branży tworzyw sztucznych) są odpowiednie dla osób dojrzałych?	
Ogół przedsiębiorstw województwa	Branża tworzyw sztucznych
Efektywna praca osób dojrzałych jest związana z dostosowaniem warunków pracy do możliwości i potrzeb osób dojrzałych. Pracownicy wskazywali więcej niekorzystnych czynników pracy w badaniu kwestionariuszowym niż ich pracodawcy. Nie zawsze odpowiedzi pracodawców i pracowników, dotyczące tych samych stanowisk pracy, wskazywały jednakowe warunki pracy	
Według badań, najbardziej dostosowane do potrzeb osób starszych są stanowiska administracyjno-biurowe, najmniej robotnicze. Na stanowiskach administracyjno-biurowych najczęściej wskazań dotyczyło: pracy w stałe jednej pozycji i braku możliwości zarządzania przerwami	
Dla stanowisk inżyniersko-technicznych wymieniano: pracę zmianową, brak możliwości samodzielnego doboru przerw w pracy i duży wysiłek fizyczny	Dla stanowisk inżyniersko-technicznych wymieniano: pracę zmianową, pracę w stałe jednej pozycji i kontakt ze szkodliwymi substancjami chemicznymi
Na stanowiskach kierowniczych zaznaczano: pracę wielozmianową, pracę w wymuszonej pozycji ciała, konieczność pracy w warunkach mikroklimatu gorącego i zimnego	Na stanowiskach kierowniczych zaznaczano: pracę wielozmianową, pracę w wymuszonej pozycji ciała, kontakt ze szkodliwymi substancjami chemicznymi
Najwięcej niekorzystnych czynników wymieniano dla stanowisk robotniczych: duży wysiłek fizyczny, pracę wielozmianową, wymuszoną pozycję ciała podczas pracy i wiele innych.	
Odpowiedzi ankietyowanych były podobne, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa	

Tylko branża tworzyw sztucznych

W branży tworzyw sztucznych ankietowani określili, że największy wpływ na pracę osób dojrzałych mogą mieć warunki pracy na stanowiskach robotniczych: operatora maszyn specjalistycznych (w badaniu operatora wtryskarki) oraz operatora linii produkcyjnej. Zatrudnienie starszych pracowników na tych stanowiskach pracy jest możliwe, gdy zostaną ograniczone niekorzystne czynniki pracy i wprowadzone zmiany techniczne (np. modernizacja parku maszynowego) i organizacyjne (np. zmiany czasu pracy i przerw, dostosowanie tempa pracy). Badania pogłębione (m.in. wydatek energetyczny, obciążenie statyczne, posturalne, monotypowość ruchów) powinny wskazać potrzebne rozwiązania, które umożliwią efektywną pracę osób dojrzałych na tych stanowiskach pracy. Dostosowanie stanowisk pracy do osób dojrzałych pozytywnie wpłynie również na pracę pozostałych pracowników na tych stanowiskach, bez względu na wiek czy wydolność fizyczną tych osób

Podsumowanie

W badaniach udowodniono, że zatrudnienie osób dojrzałych w branży tworzyw sztucznych jest możliwe. Należy jednak wprowadzić pewne zmiany, m.in. techniczne (np. modernizacja parku maszynowego) i organizacyjne (np. zmiana czasu pracy, dostosowanie tempa pracy). Należy pamiętać, że dostosowanie stanowisk pracy do osób dojrzałych korzystnie wpłynie także na pracę pozostałych pracowników na tych stanowiskach, bez względu na wiek czy kondycję fizyczną.

Przeprowadzone badania mogą zostać wykorzystane do projektowania szeregu rozwiązań związanych ze wspieraniem osób dojrzałych w zdobyciu i utrzymaniu zatrudnienia w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego, szczególnie w zakładach branży tworzyw sztucznych.

Bibliografia

1. *Nowe spojrzenie na pracowników 50+* (2009), Raport ekspercki Manpower, Warszawa.
2. „PI Aktywni seniorzy”. *Raport z badań końcowych*. Fundacja Ekspert-Kujawy, s. 11, <http://fundacja.ekspert-kujawy.pl/download/aktywniseniorzy/RAPORT.pdf> [dostęp: 30.04.2013].
3. *Rocznik statystyczny przemysłu 2012* (2012), Warszawa.
4. *Rocznik statystyczny RP 2012* (2012), Warszawa, s. 495; *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2013* (2013,) Warszawa.
5. *Rocznik statystyczny województwa łódzkiego* (2012), Łódź.
6. *Rządowy program na rzecz aktywności społecznej osób starszych na lata 2012–2013* (2012), Warszawa, sierpień.
7. Koster M. (2005), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.
8. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
9. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, UW, Warszawa.
10. Wiśniewski Z. (2009), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się Europy*, Toruń, s.7.

Magdalena Przybyła

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

Streszczenie: W opracowaniu podjęto temat wpływu organizacji, jaką jest firma rodzinna na zachowanie pracownika, z podziałem na krewnych i pozostałych zatrudnionych. W artykule zwrócono uwagę na różnice pomiędzy pracownikami wywodzącymi się z rodziny właściciela przedsiębiorstwa a pozostałymi pracownikami – w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Poruszono wybrane kwestie związane z zarządzaniem personelem organizacji typu *family business*, ze szczególnym uwzględnieniem motywacji i rozwoju, adaptacji oraz naboru pracowników. Artykuł prezentuje wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród wszystkich pracowników wybranego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa rodzinne, kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi.

SELECTED ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES

Abstract: The article draws attention to the gap between the family business owner and other employees in the human resources management and operation of the family business. Discusses selected issues relating to staff management family business with particular emphasis on motivation and development, adaptation and recruitment. Publications take the impact of the organization which is the family business for employee behavior, by relatives and other staff. This paper presents the results of a survey of all employees selected family business.

Keywords: family businesses, human capital, human resource management.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ważny segment ogółu jednostek prowadzących działalność gospodarczą. Rodzinny charakter tych przedsiębiorstw generuje szereg specyficznych cech ich funkcjonowania w porównaniu do innego typu przedsiębiorstw, co wynika z naturalnego podziału pracowników firmy rodzinnej na grupę związaną więzami krwi z właścicielami firmy i grupę tych, którzy nie należą do klanu rodzinnego. Kluczowym problemem jest kwestia obiektywnej oceny pracowników z obydwu wspomnianych grup, a zwłaszcza równości szans w sferze ich awansu, wynagrodzenia i zaufania. Niestety w znakomitej większości przypadków w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych zauważalne jest, że to właśnie osoby spokrewnione z zarządzającym(i) firmą stoją wyżej w hierarchii danego podmiotu gospodarczego. Przedsiębiorstwa rodzinne będące specyficznymi, a zarazem dominującymi podmiotami sektora MSP napotykać często trudności w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, co więcej – ich kluczowym ich problemem jest „orientacja na kapitał ludzki” [11, s. 67]. Siła więzów krwi zdaje się stać ponad kryzysami gospodarczymi, konsolidując rodziny oraz pomnażając ich kapitał. Niejednokrotnie źle

pojmowana „rodzinnosc” stoi ponad kompetencjami i zdrowym rozsądkiem. Zarządzanie zasobami ludzkimi „jest jednym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym może dochodzić do ujawniania się niekorzystnych zjawisk związanych ze stosowaniem praktyk familistycznych” [6, s. 124].

Chcąc zdefiniować pojęcie kapitału ludzkiego w firmie rodzinnej, możemy określić je mianem zasobów: wiedzy, umiejętności, energii, lojalności i determinacji, które drzemą w pracownikach *family bussines*. Obejmują one zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, szkolenia i rozwój umiejętności, generowanie wysokiego poziomu zaufania i poczucia sprawiedliwości oraz rozwój pozytywnych postaw, takich jak wysoki poziom motywacji i satysfakcji z pracy [1, s. 8].

W publikacji podjęto analizę zagadnień związanych z wybranymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa rodzinnego, wskazując na różnice między pracownikami spokrewnionymi z właścicielem przedsiębiorstwa członkami zespołu. Dokonano próby ukazania wpływu firmy rodzinnej na zachowania pracowników z podziałem na te dwie grupy. W literaturze często próbuje się wskazać na rozbieżności między przedsiębiorstwem rodzinnym a nierodzinnym, natomiast odmienności między zachowaniem pracowników rodzinnych i nierodzinnych często uznaje się za dość oczywiste. Stąd autorka postawiła sobie za cel badań poznanie faktycznej opinii wszystkich pracowników wybranego przedsiębiorstwa rodzinnego, na temat funkcjonowania *family business*. Pracownicy zapytani zostali m.in. o motywację do pracy i możliwości rozwoju zawodowego w przedsiębiorstwie. Badanie miało zwrócić uwagę przede wszystkim na różnice w opinii pracowników z rodziny właściciela przedsiębiorstwa i tych spoza rodziny oraz dysproporcje, jakie generuje praca w biznesie rodzinnym.

1. Wpływ przedsiębiorstwa rodzinnego na zachowanie pracowników

A. Baruk zauważa, że funkcjonowanie w określonym środowisku pracowniczym oznacza wkroczenie konkretnej osoby do pewnej zbiorowości. Można wyróżnić rozmaite role, jakie zaczyna odgrywać pracownik, stając się członkiem danego przedsiębiorstwa. Zatrudniony w zależności od miejsca, jakie zajmuje w hierarchii organizacyjnej, może pełnić rolę: podwładnego, współpracownika czy też przełożonego. Ze względu na posiadane kwalifikacje i doświadczenie pracownik może pełnić rolę: mentora, eksperta lub adepta. W zależności od stopnia zażyłości, jaka łączy pracownika z innymi zatrudnionymi, wyróżnić możemy role: kolegi, przyjaciela, powiernika [2, s. 315], ale i tę, która jest szczególnie charakterystyczna dla przedsiębiorstwa rodzinnego: rolę matki, ojca, syna, córki, kuzyna czy innego krewnego. Autor zauważa także, że „niejednokrotnie wręcz role spełniane w sposób niesformalizowany, związane chociażby z obdarzaniem konkretnej osoby relatywnie większym zaufaniem niż innych pracowników, wysuwają się na pierwszy plan, decydując o osiągnięciu przez poszczególnych pracowników oraz przez zatrudniające ich przedsiębiorstwo założonych celów zarówno wymiernych, jak i niewymiernych, wpływając szczególnie wyraźnie na atmosferę panującą w miejscu pracy” [2, s. 315].

Z kolei R. Karaś podkreśla, że zachowanie pracowników wpływa na realizację zarówno celów przedsiębiorstwa, jak i samego zatrudnionego. Warunkowane jest trzema kluczowymi czynnikami: motywacją, umiejętnościami i środowiskiem pracy. „Środowisko pracy i umiejętności wyznaczają jedynie ramy potencjalnych zachowań pracownika. Natomiast sposób ich wykorzystania jest uzależniony przede wszystkim od motywacji, która w największym zakresie determinuje zachowanie pracownika, a w konsekwencji realne warunki pracy, określające ostateczny stopień realizacji celów indywidualnych oraz organizacyjnych” [5, s. 12].

Mając do czynienia z przedsiębiorstwem rodzinnym, spotykamy się z nierozłącznymi elementami: rodziną i firmą. Osoby należące do rodziny stają się częścią przedsiębiorstwa, w którym często dzielą pracę i własność. Z tego powodu sfera biznesowa przeplata się ze sferą osobistą właściciela i rodziny – zamieniając często życie prywatne w życie zawodowe i odwrotnie.



Rysunek 1. Wpływ organizacji na zachowanie pracownika

Źródło: Na podstawie: [5, s. 11]

Stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, gwarantującego poczucie realizacji, rozwoju oraz motywacji wszystkich pracowników przedsiębiorstwa rodzinnego, wydaje się być niezmiernie trudnym zadaniem. Zachowanie równowagi w relacjach służbowych i niesłużbowych z pracownikami, z osobami z kręgu rodziny i spoza niej jest wyzwaniem dla każdego menedżera *family business*, zwłaszcza że relacje między zatrudnionymi w przedsiębiorstwach rodzinnych charakteryzuje „brak równości między partnerami” [9, s. 194]. Krewny właściciel przedsiębiorstwa zajmuje ważniejszą pozycję w społecznej strukturze firmy niż pracownik spoza rodziny. Członek rodziny z reguły jest osobą silniej predestynowaną i ma większe przywileje, co jest wynikiem więzi pokrewieństwa, w tym także noszeniem wspólnego nazwiska [9, s. 194–195].

2. Motywacja i rozwój: krewni właściciela *versus* pozostali pracownicy w świetle wyników badań

Autorka na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadziła badanie jednego z wielkopolskich przedsiębiorstw rodzinnych. Firma jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością o profilu handlowo-usługowym i zatrudnia 40 osób, w tym 9 pracowników należących do rodziny właścicieli przedsiębiorstwa oraz 31 pracowników spoza jej kręgu. Badanie polegało na przeprowadzeniu ankiety wśród wszystkich zatrudnionych przedsiębiorstwa, czyli 38 osobach (nie wliczono właścicieli spółki). Odpowiedzi udzieliło 99% ankietowanych, z czego 19% stanowili pracownicy spokrewnieni z właścicielem przedsiębiorstwa, a 81% pracownicy spoza rodziny. Ankieta rozesłana została do respondentów drogą elektroniczną, indywidualnie do każdego z pracowników w pierwszym kwartale 2012 r.

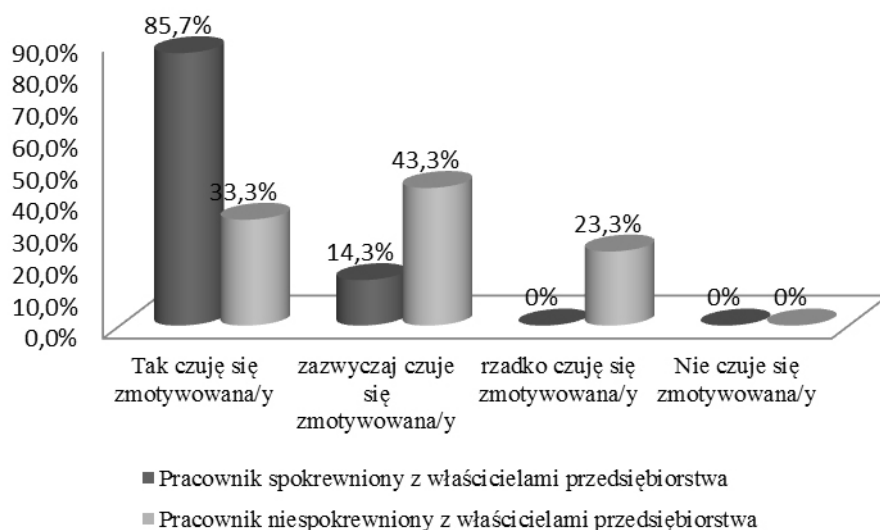
C. Sikorski zauważa, że na zaspokajanie różnego rodzaju potrzeb pracowników istotny wpływ ma kultura organizacyjna. Ludzie wstępując do organizacji, mają pewną wizję dotyczącą panujących w niej stosunków społecznych zarówno relacji między przełożonym a pracownikiem, jak i współpracownikami [8, s.73]. Stąd w przedsiębiorstwach rodzinnych przy zatrudnianiu pracowników często sonduje się, czy kandydat jest gotów zaakceptować rodzinne wzory kultury organizacyjnej i praktyki familistyczne [12, s. 133].

Jest to istotne ze względu na fakt, że adaptacja pracownika z rodziny zarządzającego, któremu znany jest sposób myślenia i zachowania będzie przebiegała (najprawdopodobniej) sprawniej niż osoby niezwiązanej z rodziną właściciela, o odmiennych nawykach kulturowych. Co więcej, pracownik z rodziny będąc

teoretycznie w tej samej sytuacji, jaką tworzy praca (zatrudnienie) w danym przedsiębiorstwie, będzie miał inne bodźce motywujące niż pracownik niespokrewniony, co jest związane nie tyle z samą sytuacją, co z jego potrzebami [8, s. 12]. Syn pracując w przedsiębiorstwie ojca, będzie miał dodatkową motywację do pracy, wiedząc, że to, co robi, przekłada się na kontynuację rodzinnej tradycji i wspólnego nazwiska, przynosząc korzyści nie tylko jemu, ale i jego rodzicom, zaspokajając przy tym potrzeby całej rodziny.

Motywacja istnieje w świadomości każdego człowieka i może dotyczyć różnych aspektów życia. Motywacja pracowników to połączenie spełnienia potrzeb i oczekiwań względem pracy oraz towarzyszących im czynników, które umożliwiają angażowanie się pracowników. Sztuką (zdawać by się mogło – nadrzędnym celem) pracodawców jest pozyskanie informacji, w jaki sposób pobudzić motywację pracowników w miejscu pracy. Pracodawcy powinni zapewnić pracownikom takie środowisko pracy, które jest motywujące dla zatrudnionych. Pomimo tego, że świadomość pracodawców dotycząca konieczności motywowania (pozytywnego wzmacniania) pracowników sukcesywnie wzrasta, to mimo wszystko, niejednokrotnie brakuje im umiejętności i wiedzy, aby zapewnić swym podwładnym optymalne/odpowiednie warunki, które sprzyjają motywowaniu [5].

W badanym przedsiębiorstwie grup 43% pracowników czuje się zmotywowana do codziennej pracy, 38% zazwyczaj czuje się zmotywowana, a 19% rzadko czuje się zmotywowana. Istotną kwestią było zweryfikowanie, jaki procent z tej grupy respondentów stanowią pracownicy z rodziny, a jaki pracownicy niespokrewnieni z właścicielem przedsiębiorstwa. Wyniki te ilustruje rysunek 2.

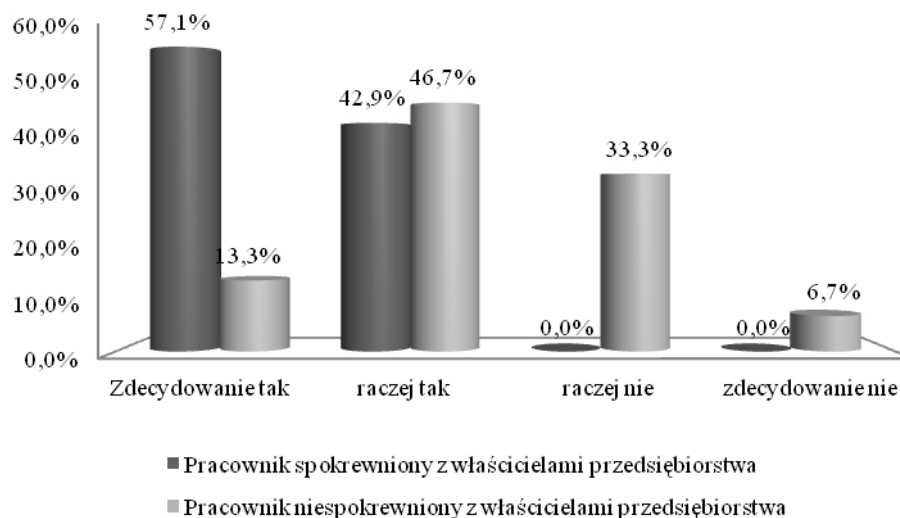


Rysunek 2. Motywacja pracowników rodzinnych i nierodzinnych w *family business*

Wśród osób zmotywowanych do codziennej pracy aż 86% stanowili krewni właściciela przedsiębiorstwa, zaś 33% to pracownicy niespokrewnieni. Spośród zazwyczaj zmotywowanych 14% stanowią członkowie rodziny, a 43% pracownicy spoza niej. Zatem, przyrównując te wyniki, można stwierdzić, że 100% krewnych właściciela pracujących w badanych przedsiębiorstwie czuje się zmotywowana do codziennej pracy lub zazwyczaj czuje się zmotywowana. Natomiast nieco mniejszą grupę „zmotywowanych” oraz „zazwyczaj zmotywowanych” stanowią osoby niespokrewnione – ponad 76%. Wśród tych, którzy rzadko czują się zmotywowani do codziennej pracy, znalazły się osoby wyłącznie spoza kręgu rodzinnego właściciela (23%). W przedsiębiorstwie nie ma osób, które nie czują się zmotywowane do pracy, co jest zjawiskiem pozytywnym.

„Motywowanie i rozwój w *family business* napotyka problemy związane z przeciwstawną logiką funkcjonowania firmy i rodziny. W interesie przedsiębiorstwa leży sprawiedliwe ocenianie, inwestowanie w rozwój i motywowanie niezależnie od przynależności do rodziny” [12, s.135].

W przeprowadzonym badaniu zapytano pracowników przedsiębiorstwa rodzinnego czy firma stwarza im możliwości rozwoju zawodowego (szkolenia, kursy, konferencje, podnoszenie kwalifikacji).



Rysunek 3. Możliwości rozwoju zawodowego w przedsiębiorstwie rodzinnym

Wyniki wskazują, że przedsiębiorstwo rodzinne stawia na rozwój pracowników, co niewątpliwie stanowi ważny element motywacyjny. Jednakże wyraźnie zarysowują się dysproporcje w odpowiedziach między pracownikami z rodziny i spoza niej. Wszyscy krewni właściciela zatrudnieni w przedsiębiorstwie uważają, że mają możliwości rozwoju. Inaczej wygląda ta kwestia w odczuciach pracowników niespokrewnionych z właścicielem przedsiębiorstwa, którzy jedynie w 13% uważają, że firma stwarza im takie szanse, a w 47%, że raczej stwarza. Czyli jest to również zjawisko pozytywne wskazujące, że ponad połowa „obcych” pracowników ma możliwości rozwojowe. Jest jednak liczna grupa (40% osób niespokrewnionych), która uważa, że przedsiębiorstwo nie daje im możliwości rozwoju zawodowego.

3. Zatrudnianie w przedsiębiorstwie rodzinnym w świetle wyników badań

A. Surdej i K. Wach podkreślają, że zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach rodzinnych powinno być oparte na jasnych i obiektywnych zasadach. Częstym problemem są kwestie związane z awansem zawodowym. Dotyczy on w szczególności pracowników spoza rodzinnych kręgów, którzy napotykają pewną barierę w postaci „szklanego sufitu”, powyżej którego przestrzeń zarezerwowana jest dla krewnych właściciela. Autorzy twierdzą, że „w wielu firmach rodzinnych brak jest racjonalnego, opartego na zasadzie merytokratycznej, systemu awansowania” [13, s. 44]. Podobnie rzecz się ma w przypadku naboru pracowników. W firmach rodzinnych zgodnie z powszechną opinią, to rodzinne koneksje i nepotyzm stają się często kluczem, według którego odbywa się zatrudnianie pracowników.

Jednak jak się okazuje, nie zawsze nepotyzm musi być jednoznacznie pejoratywny. Firma rodzinna Thomas Publishing o ponad 100-letniej tradycji uznaje nepotyzm za swego rodzaju znak towarowy, który jest stosowany jako narzędzie marketingowe. W przedsiębiorstwie tym istnieje ponad 30 przykładów nepotyzmu (we wszystkich komórkach firmy). Niektóre przedsiębiorstwa promują nepotyzm do tego stopnia, że zachęcają do stosowania tych praktyk również swoich pracowników. Możliwość polecenia na dane stanowisko swojego krewnego zwiększa u zatrudnionych poczucie odpowiedzialności i lojalności wobec firmy [7].

Krytyka nepotyzmu jest dość powszechna, choć wszyscy bez trudu odnajdziemy liczne przykłady małych działalności gospodarczych, w których nikt nie sprzeciwia się przekazaniu miejscowej piekarni przez ojca jego synowi [4].

W przeprowadzonym badaniu zebrano opinie pracowników na temat sposobu rekrutacji w firmie rodzinnej. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie głównych kryteriów decydujących o przyjęciu do pracy nowych pracowników. Najwięcej osób uznało, że są to kwalifikacje kandydata związane z danym stanowiskiem oraz doświadczenie, i to właśnie one stanowią najważniejszy element przy naborze i selekcji pracowników. W następnej kolejności decydujące są oczekiwania kandydata co do wynagrodzenia. Według 17% pracowników z grupy spokrewnionych z właścicielami istotną rolę odgrywają także powiązania rodzinne, a według 10% także protekcja. Interesujący jest fakt, że dwa ostatnie kryteria nie zostały wskazane przez pracowników należących do rodziny właścicieli. Zatem kwestia protekcji i koligacji rodzinnych przy zatrudnianiu nie jest zauważana przez krewnych właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego.



Rysunek 4. Kryteria decydujące o przyjęciu do pracy nowych pracowników w przedsiębiorstwie rodzinnym

Otrzymane wyniki wskazują, że zjawisko nepotyzmu nie stanowi większego problemu w badanym przedsiębiorstwie rodzinnym, a w procesie naboru pracowników firma wykazuje swoisty profesjonalizm, co prawdopodobnie przekłada się na pozyskiwanie kompetentnej kadry.

Podsumowanie

Środowisko pracy, jakie tworzy przedsiębiorstwo rodzinne powinno zapewnić poczucie realizacji, rozwoju i motywacji wszystkich pracowników – zarówno krewnych właściciela, jak i pozostałych pracowników. Zachowanie właściwej równowagi na linii firma – rodzina oraz właściwego stosunku do pracowników spoza rodziny to specyficzne kwestie związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym [10, s. 74], które wymagają dużego obiektywizmu ze strony właściciela *family business* oraz całej kadry zarządzającej. Takie postulaty, jak zacytowane wyżej, są niewątpliwie słuszne, ale ocena czy są one spełnione, jest możliwa dopiero w wyniku przeprowadzenia bardziej szczegółowych badań, które umożliwią poznanie istotnych reguł funkcjonowania firmy rodzinnej zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym.

Dobór tematyki przeprowadzonych przez autorkę badań ankietowych był inspirowany sygnalizowanymi w literaturze naukowej problemami funkcjonowania firm rodzinnych w zakresie aspektów dotyczących relacji pracownik – pracodawca. Ważniejsze wyniki ankiety przedstawiono w niniejszej publikacji. Rezultaty przeprowadzonych badań stanowią wymierną wartość poznawczą w odniesieniu do badanej

firmy, bo umożliwiają uzyskanie nie tylko wiedzy o autentycznych poglądach pracowników, ale również weryfikację stopnia ważności problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ankieta dotyczyła wprawdzie pojedynczej firmy rodzinnej, ale jej treść, jak się wydaje, można wykorzystać dla celów analizy większej zbiorowości tego typu przedsiębiorstw.

Interesujące są między innymi rezultaty przeprowadzonego przez autorkę badania dotyczącego powszechnie podkreślanego problemu nepotyzmu przy zatrudnianiu nowych pracowników. Wyniki ankiety pokazują, że w badanym przedsiębiorstwie ten problem ma raczej marginalne znaczenie, ponieważ nabór kadry pracowniczej dokonywany jest w oparciu o kryteria kompetencji zawodowych. Okazuje się jednak, na co wskazują wyniki badania, że na dalszym etapie pracy zawodowej ujawnia się zjawisko nierówności w traktowaniu pracowników spokrewnionych i niespokrewnionych z właścicielami przedsiębiorstwa rodzinnego. Według opinii zatrudnionych, praca w przedsiębiorstwie rodzinnym jest zdecydowanie bardziej motywująca dla członków rodziny właścicieli, natomiast brak motywacji czują wyłącznie osoby spoza kręgu rodzinnego. Rozwój zawodowy pracowników jest utrudniony w wyniku przedkładania więzów pokrewieństwa ponad kompetencje.

Pomimo różnic w relacjach pracowników rodzinnych i nierodzinnych z właścicielem przedsiębiorstwa *family business* można uznać za sprzyjające miejsce pracy, które znajduje swoich zwolenników także poza „rodzinnym klanem”. Przedsiębiorstwa te często wskazują, że ich wysiłki na rzecz rozwoju lojalności i zaangażowania pracowników są kluczowym elementem siły i różnicowania od innych przedsiębiorstw, nierodzinnych [1, s. 16]. Można przypuszczać, że unikatową zaletą firm rodzinnych jest to, że są one w stanie rozwijać pozytywne relacje z pracownikami i zapewniać szczególną pieczę, czego brakuje w większych firmach o bardziej sformalizowanych praktykach zatrudnienia [1, s. 8].

Bibliografia

1. Bacon N., Houque K., Siebert S. (2013), *Family Business People Capital*, IFB Research Foundation with UCG.
2. Baruk A. (2011), *Komunikacyjny kontekst funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa-wyniki badań*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. S. Lachiewicz, K. Szymańska, A. Walecka, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
3. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (2009), red. A. Kowalewska, PARP, Warszawa.
4. Groom B. (2013), *Companies Warned that Nepotism Can Hit Bottom Line*, The Financial Time LTD. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/b7708984-cdf9-11e2-a13e-00144feab7de.html> [dostęp: 01.09.2013].
5. Heathfield S.M., *What Is Employee Motivation?* <http://humanresources.about.com/od/glossary/g/employee-motivation.htm> [dostęp: 20.10.2013].
6. Karaś R. (2003), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
7. Rivers W., *Nepotism: Negative or Nice*, The Family Business Institute, vol. 3, iss. 5, <http://familybusinessinstitute.com/index.php/volume-3/articles/nepotism-negative-or-nice.html> [dostęp: 15.10.2013].
8. Sikorski C. (2009), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa.
9. Sławecki B. (2009), *Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego*, Rozprawy Akademickie, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.
10. Sułkowski Ł. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
11. Sułkowski Ł., (2006), *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedry Ekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
12. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa.
13. Surdej A., Wach K., (2010), *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.

Anna Rakowska

Uniwersytet Marie Curie-Skłodowskiej w Lublinie

RÓŻNORODNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI – PODEJŚCIA I KONCEPCJE

Streszczenie: Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem jest usystematyzowanie poglądów i koncepcji dotyczących różnorodności i zarządzania różnorodnością. Postępujące procesy społeczno-demograficzne, globalizacyjne i zmiany na rynku pracy powodują, że rośnie zainteresowanie możliwościami lepszego wykorzystania potencjału pracowników, także w kontekście jego zróżnicowania. W literaturze przedmiotu można spotkać różne, czasem sprzeczne poglądy i wyniki badań dotyczące rezultatów zarządzania różnorodnością w organizacjach. Celem publikacji jest uporządkowanie poglądów w tym obszarze, pokazanie, w jakim kierunku ewoluują badania, oraz odpowiedź na pytanie, dlaczego wyniki badań są często niejednoznaczne. Przegląd badań prowadzi do wniosku, że zarządzanie różnorodnością może przynosić wiele korzyści dla organizacji, jednak w określonych warunkach.

Słowa kluczowe: różnorodność, zarządzanie różnorodnością, strategia zarządzania zasobami ludzkimi, praktyki.

DIVERSITY MANAGEMENT – APPROACHES AND CONCEPTS

Abstract: This paper has theoretical character. It aims to synthesize different views and ideas associated with concept of diversity and diversity management. Due to the socio-demographical and globalizational processes, and new labour market, there is growing an interest in possibilities of the better use of employee's potential, especially in the context it's diversity. In the literature one can find different, sometimes contrary opinions and research findings concerning the performance of diversity management in organizations. This paper attempts to present the synthesis of literature findings, outline evolution and main directions in the area. It also will explain why sometime findings are ambiguous. Findings show that diversity management can bring advantages to organization but under certain conditions and HR practices.

Keywords: diversity, diversity management, HRM strategy and practices.

Wprowadzenie

Problematyka różnorodności pracowników nie jest nowa, a jej początki sięgają już lat 60., kiedy to kobiety amerykańskie na dużą skalę zaczęły zasilać rynek pracy i głośna stała się kwestia równouprawnienia. Od lat 80. zaczęto natomiast wyraźniej dostrzegać możliwości związane z zarządzaniem różnorodnością, przede wszystkim w USA. Wpływ miały na to nie tylko przemiany społeczne, prawne czy ekonomiczne, ale także fakt, że USA są wyjątkowym, historycznie ukształtowanym wielokulturowym tygłem. Różnorodność ma tu szczególny wymiar. Dziś także w Europie obserwuje się duże zainteresowanie różnorodnością, co jest spowodowane przede wszystkim zmianami demograficznymi, kulturowymi, globalnymi i coraz bardziej elastycznym rynkiem pracy oraz koniecznością poszukiwania modeli i praktyk pozwalających na jak najlepsze wykorzystanie potencjału pracowników w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Starzejące się europejskie społeczeństwo, pojawienie się nowych generacji pracowników, napływ imigrantów,

umiędzynarodawianie działalności przedsiębiorstw – wszystko to wywiera istotny wpływ na zewnętrzny i wewnętrzny rynek pracy. W rezultacie zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych koncepcji i strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe możliwości wiążą się z perspektywą różnorodności. Związane z tym szanse zaczynają także dostrzegać polscy badacze [8; 15, s. 6–38] oraz pracodawcy [2]. W literaturze można znaleźć wiele, czasem sprzecznych poglądów na temat korzyści i zagrożeń dla organizacji, jakie wiążą się z zarządzaniem różnorodnością. W dalszej części zostaną zaprezentowane wyjaśnienia, które pomogą zrozumieć ten problem.

1. Definicje różnorodności

Na przestrzeni połowy wieku można dostrzec ewolucję poglądów na temat różnorodności, jednakże nadal pojawia się wiele pytań, na które nie ma jasnych odpowiedzi. Wielu badaczy podkreśla, że istnieje potrzeba uporządkowania osiągnięć w tym obszarze. Na przykład Zanoni i inni [16, s. 9] podkreślają konieczność doskonalenia metodologii w aspekcie uwarunkowań socjoekonomicznych i organizacyjnych. Dyskusję należy rozpocząć od wyjaśnienia, jaka jest definicja różnorodności, a dalej odpowiedzieć na pytanie, czy problem równych szans i zarządzanie różnorodnością są podobnymi problemami, czy też raczej są to różne stadia tego samego problemu. Na przykład Tatli [13, s. 246] podkreśla, że zarządzanie różnorodnością i „równe szanse” to uzupełniające się, a nie różne koncepcje. Jednakże nie wszyscy autorzy są takiego zdania.

W literaturze nie ma jednej zaakceptowanej przez wszystkich autorów definicji różnorodności. W zależności od koncepcji, celów i poglądów autora różnorodność może mieć różne znaczenie. Na przykład zgodnie z jedną z definicji „różnorodność siły roboczej obejmuje gamę czynników, które różnicują pracowników, takich jak wiek, płeć, stan małżeński, status społeczny, stopień niesprawności, orientacja seksualna, religia, osobowość, wartości morale, kultura (wierzenia, postrzeganie świata)” [10, s. 54]. Jednak niektórzy badacze przez różnorodność mogą rozumieć np. tylko płeć, wiek czy niepełnosprawność, zdarza się też, że jest to tylko jeden wymiar. Na przykład „Lewiatan” (PKPP „Lewiatan”) za kluczowe uważa cztery wymiary: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, wielokulturowość (narodowość, religia) [2]. Przyjęta definicja różnorodności ma istotny wpływ na wyniki badań i związaną z tym dyskusję. Jak pokazują badania, ok. połowy badaczy (51%) zajmuje się tylko jedną zmienną, np. płcią albo wiekiem, a co czwarty (25%) interesuje się więcej niż jedną cechą. Wiek, płeć i pochodzenie etniczne stanowiły odpowiednio 38%, 23% i 14% badań przejranych przez Jacksona i innych [6, s. 804–805].

2. Zarządzanie różnorodnością czy/i równe szanse

Można zauważyć, że badacze mają różne poglądy co do celów, jakie przypisują rozważaniom nad różnorodnością. Niektórzy różnorodność wiążą z praktykami HR gwarantującymi równouprawnienie, inni z kolei podkreślają korzyści dla organizacji ze zróżnicowanego potencjału pracowników. Według jednej z definicji „Zarządzanie różnorodnością obejmuje polityki i praktyki, jakie dobrowolnie stosuje organizacja (ale nie z powodów prawnych) po to, aby zapewnić to, że wszyscy pracownicy są jednakowo traktowani” [7, s. 135], a według innej „Zarządzanie różnorodnością to wszelkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy” [2].

Są także autorzy, którzy podkreślają jednocześnie kwestie równego traktowania i lepszego wykorzystania potencjału: „Zarządzanie różnorodnością dotyczy działań w obszarze HR, które mają zachęcać do włączania wszystkich grup pracowników w działania organizacji, ze względu na konkurencyjność organizacji lub ze względu na aspekty etyczne [4, s. 430]. Z kolei definicja Mondy’ego [12, s. 53], zgodnie z którą „zarządzanie różnorodnością polega na zapewnieniu, że miejsce pracy zachęca do nieustannego

rozwoju zróżnicowanej siły roboczej, łącząc rzeczywiste i postrzegane różnice między pracownikami tak, aby osiągnąć maksimum wydajności”, podkreśla korzyści z różnorodności.

Armstrong i inni [1, s. 978] proponują podejście systemowe, tzw. system DEMS (*Diversity and Equality Management System*). System ten zawiera zarówno cele związane z równouprawnieniem, jak i możliwością efektywniejszej i skuteczniejszej realizacji celów biznesowych. W DEMS mieszczą się takie praktyki, jak treningi różnorodności, monitorowanie zatrudnienia, płac, awansów w kontekście grup mniejszościowych i innych wykluczanych grup. Podstawą DEMS stały się dwie definicje różnorodności. Pierwsza, z której wynika, że zarządzanie różnorodnością to podejście kładące nacisk na równe szanse, w dużej mierze podkreślające, że równość koncentruje się bardziej na „różnicach” niż „jednolitości”, oraz druga, mówiąca, że „zarządzanie różnorodnością polega na zrozumieniu, że pracownicy są zróżnicowani, a ich zróżnicowanie przy właściwym zarządzaniu zasobami prowadzi do tego, że praca jest wykonywana efektywniej i skuteczniej” [1, s. 978].

Podsumowując tę część rozważań, należy stwierdzić, że brak jednej powszechnie zaakceptowanej definicji różnorodności utrudnia syntezę wyników badań. Z pewnością mają na to wpływ poglądy, zainteresowania czy cele przyświecające badaczowi. Różnorodność może dotyczyć tylko jednego wymiaru charakteryzującego siłę roboczą, np. wieku, lub całej gamy wymiarów, np. płci, wieku, religii, orientacji seksualnej czy wartości. Ponadto na koncepcję zarządzania różnorodnością (równe szanse czy korzyści dla organizacji) duży wpływ mają czynniki społeczne i ekonomiczne. Zarządzanie różnorodnością jest jeszcze najczęściej w wielu krajach (także w Polsce) kojarzone z aspektami równouprawnienia, przestrzegania prawa, a nieco rzadziej łączy się z możliwościami optymalnego wykorzystania zróżnicowanej siły roboczej dzięki odpowiednim politykom i praktykom zarządzania zasobami ludzkim. Pojawiają się też koncepcje mieszane, systemowe, jak DEMS, w których kwestie równości i korzyści z różnorodności są jednocześnie wzajemne i komplementarne oraz niezbędne dla szukania możliwości większej efektywności i skuteczności działań zasobów ludzkich.

3. Nurt krytyczny i podstawowy

Różnorodność jest więc koncepcją, która zawiera w sobie wiele aspektów, w tym głównie te związane z kwestiami etycznymi i praktykami wykorzystania zróżnicowanych zasobów. Dziś, w związku z wyzwaniem, jakie niesie pojawiająca się na rynku nowa fala zróżnicowanych demograficznie, a przede wszystkim wiekowo i kulturowo pracowników, konieczne jest przeanalizowanie dotychczasowych podejść i praktyk w zarządzaniu potencjałem ludzkim oraz weryfikacja wyników w kontekście poszukiwania nowych rozwiązań dla organizacji. Przegląd badań pokazuje, że rośnie zainteresowanie orientacją na poszukiwanie korzyści z zarządzania zróżnicowaną siłą roboczą w organizacji [15, s. 9–29]. Następuje więc przechodzenie z podejścia skoncentrowanego na równości, sprawiedliwości do podejścia opartego na racjonalności biznesowej. Jednakże niektórzy odnoszą się do tego krytycznie, twierdząc, że koncentrowanie się wyłącznie na racjonalności biznesowej może być niekorzystne z punktu widzenia sprawiedliwości. „Klasyczny przypadek zarządzania różnorodnością w USA oznacza dopasowywanie cech demograficznych sprzedających do kupujących w celu osiągnięcia lepszych wyników przez organizację. Takie podejście przekłada się na stosowanie w sferze zatrudniania działań i praktyk dyskryminujących niektóre grupy” [3, s. 468].

Opisane wyżej dwa podejścia, tj. racjonalności biznesowej i równości, można zaliczyć do jednego z dwóch nurtów, krytycznego i podstawowego, równość w nurcie krytycznym, a racjonalność w badaniach podstawowych. W nurcie krytycznym (*Critical Management Studies*) mieszczą się problemy związane ze sprawiedliwością, legalnością i dyskryminacją w miejscu pracy, głównie kobiet i grup mniejszościowych (według rasy, wyznania czy niepełnosprawności). Podejmowane są tu problemy użyteczne związane z nierównym traktowaniem pracowników, dostępem do władzy, awansów czy wykorzystania zasobów organizacji. Natomiast w nurcie podstawowym znajdują się badania, w których szuka się racjonalności

w zarządzaniu różnorodnością, głównie relacji między zarządzaniem różnorodnością a potencjalnymi efektami/skutkami dla organizacji. Ostatnio wyraźna jest tendencja do łączenia celów badań nad różnorodnością z celami biznesowymi i stosowanymi praktykami w obszarze HR.

4. Procesy społeczne, organizacyjne, procesy dynamiki grupy

Na badania dotyczące różnorodności można także spojrzeć od strony procesów, na jakich koncentrują się badacze. Można je podzielić na procesy społeczne (równość) i organizacyjne (praktyki w ramach systemu HR). Wśród procesów organizacyjnych znajdują się też badania kariery pracowniczej (często dotyczą kobiet i różnych kategorii wiekowych). W grupie procesów organizacyjnych szczególną rolę odgrywają badania dotyczące efektów pracy zespołowej w zróżnicowanych grupach [2, s. 1029]. Jest to ważne, ponieważ podstawą efektywności każdej organizacji są dobrze funkcjonujące zespoły. W szczególności popularnym tematem było badanie wpływu zróżnicowania zespołów na innowacyjność. Niestety w tej grupie badań jest wiele różnych, często sprzecznych, niejednoznacznych opinii na temat wpływu zróżnicowania na efekty pracy zespołu. Coraz częściej dostrzega się, że istniejące zamieszanie w interpretacji wyników badań wiąże się z ich słabą stroną metodologiczną, a przede wszystkim z upraszczaniem sytuacji, niedostrzeganiem wpływu istotnych zmiennych pośredniczących i latentnych [11, s. 512]. Doniosłość wyników takich badań dla organizacji oraz i brak jednoznacznych opinii prowadzą do wniosku, że konieczne jest kompleksowe spojrzenie na różnorodność w organizacji. Konieczność wielowymiarowego spojrzenia na różnorodność w kontekście strategii ZZL uzasadniają w swoich badaniach Martin-Alcazar i inni [11, s. 511–529]. Podobnie podchodzi do problemu W. Walczak [14, s. 1–3], ale jego rozważania mają charakter wyłącznie teoretyczny.

5. Wielowymiarowa koncepcja różnorodności

Potrzeba chwili przyczynia się do tego, że częściej dyskutuje się o związkach między praktykami HR, zarządzaniem różnorodnością a korzyściami dla organizacji. Jednakże nieco słabiej przedstawia się ta kwestia w sferze empirycznej. Jak wcześniej zauważono, duże znaczenie mają tu problemy metodologiczne, np. różne definicje różnorodności, co utrudnia porównywanie badań. Martin-Alcazar i inni [11, s. 511–529] ocenili stan badań w obszarze różnorodności i doszli do wniosku, że aby zbadać, jakie mogą być korzyści z zarządzania różnorodnością, konieczne jest kompleksowe podejście. Przede wszystkim należy podjąć rozważania w kontekście strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL). Na podstawie przeglądu literatury stwierdzili, że tylko nieliczne badania analizowały różnorodność w kontekście SZZL. Na tej podstawie wyróżnili pięć podejść do tego problemu [11, s. 512–513].

1. **Podejście uniwersalistyczne.** Reprezentanci tej grupy koncentrują się na poszukiwaniu najlepszych, uniwersalnych rozwiązań, m.in. starają się wykazać, że grupy heterogeniczne częściej osiągają lepsze wyniki. Badania oparte na uniwersalnych modelach są krytykowane za to, że upraszczają organizacyjną rzeczywistość. Wyniki należy traktować z ostrożnością, bowiem np. w przypadku zespołów wyniki pracy są zależne od wielu czynników sytuacyjnych.
2. **Podejście normatywne.** Badacze i tworzone przez nich modele identyfikują, jakie praktyki należy stosować w HR oraz jak projektować zarządzanie zróżnicowanymi zasobami. Badacze zalecają, jak i jakie stosować narzędzia, aby było to korzystne dla organizacji. Jednak bez głębszego objaśniania warunków, w których dane strategie mogą wpływać na uzyskiwane efekty.
3. **Podejście „czarna skrzynka”.** Jest konsekwencją słabych stron poprzednich podejść. Traktowanie efektów związanych z różnorodnością w kontekście prostych relacji, bez wyjaśniania głównych i pośredniczących zmiennych wpływających na efekty.

4. **Podejście „brak zgody”.** Różne rozumienie „różnorodności”. Przez hasło „różnorodność” badacze rozumieją różne jej wymiary i aspekty, co utrudnia porównywanie wyników badań.
5. **Podejście „brak powiązania strategii HR z różnorodnością”.** Brak konkretnych typologii strategii HR, które opisywałyby kombinacje polityki i praktyk typowe dla tych strategii w kontekście zarządzania różnorodnością. Najczęściej opisywane są podstawowe strategie ZZL.

Martin-Alcazar i inni [11, s. 511–529] stwierdzili, że tylko nieliczni autorzy podejmują się empirycznej analizy występujących w praktyce związków systemów HR z zarządzaniem różnorodnością. Zwykle wszelkie inicjatywy i działania dotyczące różnorodności są analizowane w izolacji, bez analizy wzajemnych powiązań i efektów synergetycznych. Dlatego zaproponowali własną koncepcję wielowymiarowego podejścia do różnorodności. Została ona zweryfikowana empirycznie w przedsiębiorstwach hiszpańskich w branży chemicznej. Badacze przyjęli, że Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi to system, który zawiera wewnętrznie spójne polityki i praktyki, nakierowane na przyciąganie, rozwój i utrzymywanie w organizacji kapitału ludzkiego [za: Ferguson, Reio 2009, w: 11, s. 512]. Dla weryfikacji modelu opracowali własną typologię strategii ZZL.

Na różnorodność składają się dwa, powiązane wymiary. Są to: zróżnicowanie demograficzne oraz zróżnicowanie kapitału ludzkiego. Dodatkowo wymiary różnorodności demograficznej podzielono na wymiary stałe, niezależne (płeć, narodowość i wiek) oraz zmienne, tj. związane z doświadczeniami jednostki (wykształcenie, szkolenia, doświadczenie zawodowe). Drugim elementem różnorodności jest kapitał ludzki. Autorzy przyjęli, że składają się na niego wiedza, umiejętności i zdolności oraz dodatkowo wartości i styl poznawczy. Założyli, że różnice w cechach demograficznych mają pośredni wpływ na wyniki grupy. Cechy demograficzne mają także wpływ na cechy kapitału ludzkiego zespołu. Nieco upraszczając, oznacza to, że zróżnicowanie demograficzne ma wpływ na dynamikę pracy grupy z uwagi na zróżnicowanie kapitału ludzkiego grupy (szczegółowe zależności są opisane w modelu [11, s. 514]). Autorzy przeprowadzili wnikliwą analizę statystyczną (w tym LPS), która pozwoliła na zweryfikowanie zależności między efektywnością pracy zróżnicowanych zespołów a strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Model, mimo swoich ograniczeń i słabości, jest dobrym początkiem do dalszych rozważań. Pozwala lepiej zrozumieć, dlaczego w literaturze występują niejednoznaczne opinie dotyczące pracy zróżnicowanych zespołów.

Podsumowanie

Globalizacja i zmiany demograficzne spowodowały, że różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest istotna dziś nie tylko w USA, ale przede wszystkim w Europie. Konieczne jest przygotowanie przedsiębiorstw na „nową” falę pracowników i opracowanie nowego, strategicznego podejścia do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. W ciągu 50 lat zmieniały się podejścia do zarządzania różnorodnością w sferze badań i praktyk ZZL. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że zarządzanie różnorodnością jest jak obusieczny miecz, który w zależności od umiejętności władającego może przynosić dobre i złe skutki. Dziś potrzebne jest podejście umożliwiające minimalizowanie słabości i maksymalizowanie korzyści. Do korzyści zalicza się m.in. łatwiejszy dostęp do nowych rynków, efekt synergii w zespole, nowe/lepsze rozwiązania, innowacyjność, nabywanie kooperacyjnych zachowań, optymalizacja wykorzystania potencjału pracowników. Komunikowanie polityki różnorodności przyciąga nowe talenty i tworzy markę pracodawcy. Jednak gdy w przedsiębiorstwie nie ma przemyślanego systemu zarządzania różnorodnością oraz odpowiednio przygotowanego klimatu, to pojawiają się konflikty, niechęć do współpracy, maleje spójność grup, pogarsza się komunikacja, występuje niewykorzystany potencjał pracowników i rosną dodatkowe koszty szkoleń.

Konieczne jest kompleksowe, szerokie podejście do różnorodności, zarówno w sferze teorii, jak i praktyki. Zachowania ludzi zależą w dużej mierze od kontekstu organizacyjnego, a więc nie można stosować dużych uproszczeń. Na przykład efekty pracy grup heterogenicznych zależą od wielu czynników, w tym

też od rodzaju wykonywanych zadań i kultury organizacyjnej [9, 26–49]. Jednak powoduje to, że trudne jest stworzenie jednego uniwersalnego modelu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Gdyby powstał taki model, to musiałby być złożony, a przez to byłby trudny do zastosowania w praktyce. Możliwym kierunkiem jest wykorzystywanie dorobku i podejścia normatywnego przy eliminowaniu słabości podejścia „braku powiązania strategii HR z różnorodnością”. Należy zidentyfikować gamę strategii zarządzania zasobami ludzkimi i szukać związków z wymiarami różnorodności, praktykami i korzyściami dla przedsiębiorstwa. Takie badania są ważne nie tylko dlatego, że zarządzanie jest nauką praktyczną, ale także dlatego, że oczekują tego menedżerowie. Wielu z nich już jest przekonanych co do słuszności stosowania praktyk opartych na różnorodności zasobów. Świadczą o tym coraz liczniejsze publikacje i raporty. Dostrzegają to także polscy przedsiębiorcy [2].

Zarządzanie różnorodnością jest ważne w sytuacji niedostatku talentów. Umożliwia zdobywanie nowych klientów i rynków, odkrywanie nowych potrzeb różnych grup klientów. Przy odpowiednim systemie zarządzania daje wymierne korzyści. Przedsiębiorstwa, wprowadzając zarządzanie zasobami oparte na różnorodności, powinny unikać podejścia uniwersalistycznego i przeprowadzać systematyczną analizę „swojej” różnorodności, analizować skutki praktyk. Powinny szukać silnych stron potencjału wszystkich pracowników i tych typowych dla określonych grup. Na początku konieczne jest stworzenie klimatu dobrej percepcji zróżnicowania wśród. Podsumowując, do rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich potrzebne jest nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie ludźmi. Dotychczas opisane w literaturze strategie personalne są do tego zadania niewystarczające. Należy podjąć się próby opisanie szerszej gamy strategii personalnych w powiązaniu z pakietami polityk i praktyk różnorodności. Ostatnim celem powinno być poszukiwanie najbardziej korzystnych „układów” praktyk sprzyjających osiągnięciu korzyści z zarządzania potencjałem zróżnicowanym w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

1. Armstrong C., Flood P., Guthrie J., Liu W., McCurtain S., Mkamwa T. (2010), *The Impact of Diversity and Equality Management of Firm Performance; Beyond High Performance Work Systems*, Human Resource Management, 49 (6).
2. Badania jakościowe i ilościowe. Diversity Index dla Polski, www.diversityindex.pl [dostęp: 6.09.13].
3. Bendick M., Egan M.L., Lanier L. (2010), *The Business Case for Diversity and the Perverse Practice of Matching Employees to Customers*, Personnel Review, 39 (4).
4. Graham M., Vane E., Hannon Wears K. (2008), *Diversity Management Content in Introductory Human Resource Management Textbooks, Book & Resource Reviews*, Academy of Management Learning & Education, September.
5. Harrison D.A., Price K.H., Gavin J.H., Florey A.T. (2002), *Time, Teams and Task Performance: Changing Effects of the Surface – and Deep-level Diversity on Group Functioning*, Academy of Management Journal, no. 45.
6. Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L. (2003), *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*, Journal of Management, 29 (6).
7. Jackson S., Schuler S., Werner S. (2009), *Diversity Management Initiatives*, w: *Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning, Mason Ohio.
8. Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie zasób czy kapitał*, Wolters Kluwer, Warszawa.
9. Kunze F., Boehm S., Bruch H. (2011), *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting Consequences – A Cross Organizational Study*, Journal of Organizational Behavior, no. 32.
10. Kossek E.E., Lobel S.A., Brown A.J. (2005), *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity*, w: *Handbook of Workplace Diversity*, red. A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle, SAGE, Thousand Oaks.
11. Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez P., Sanchez-Gardey G. (2012) *Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity*, Journal of Business Ethics, no. 107.
12. Mondy R.W. (2008), *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
13. Tatli A. (2011), *A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK*, British Journal of Management, vol. 22.

14. Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, E-mentor, nr 3 (40).
15. Yang Y., Konrad A.M. (2011), *Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-based Theory*, *Group & Organization Management*, no. 36 (1).
16. Zanon P., Janssens M., Benschop Y., Nkomo S. (2010), *Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives*, *Organization*, no. 17.

Tomasz Sapeta

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KONCEPCJA WYNAGRODZENIA GODZIWEGO – MIT CZY RZECZYWISTOŚĆ?

Streszczenie: W okresie spowolnienia gospodarczego, znacznej polaryzacji poziomu wynagrodzeń interesująca jest kwestia realizacji koncepcji godziwego wynagrodzenia. Brak regulacji prawnych w tym zakresie powoduje, że często wynagrodzenie godziwe porównywane jest do płacy minimalnej, czemu sprzyja zapis art. 13 Kodeksu pracy. Stąd w artykule zaprezentowano podstawy teoretyczne oraz metodykę ustalania wysokości wynagrodzenia godziwego. Przedstawiono także wyniki badań ankietowych, których celem była próba odpowiedzi na pytanie określone w tytule artykułu. Uzyskane wyniki pozwoliły określić czy wynagrodzenie otrzymywane przez pracowników można uznać za godziwe, w jakim zakresie pozwala ono na zaspokojenie podstawowych potrzeb, jaki poziom powinny osiągnąć wynagrodzenia, aby można byłoby uznać je za godziwe. Wyniki badań wskazują, że pomimo braku regulacji prawnych w tym zakresie ponad połowa ankietowanych uważa, że wynagrodzenie, które otrzymują, można uznać za godziwe. A zatem otrzymane wyniki wskazują na znaczną polaryzację wynagrodzeń, otrzymywanych przez zatrudnionych, co nie pozwala na jednoznaczną odpowiedź na pytanie: czy wynagrodzenie godziwe to mit czy rzeczywistość.

Słowa kluczowe: wynagrodzenie godziwe, wynagrodzenie minimalne, spowolnienie gospodarcze.

THE CONCEPT OF EQUITABLE REMUNERATION – THE MYTH OR THE REALITY?

Abstract: During the economic slowdown and a significant remuneration polarization the concept of equitable remuneration is interesting to be discussed. Due to the article no. 13 of the Polish Labour Code and the lack of legal regulation in that scope, a fair remuneration is often compared with the minimum remuneration. The article presents a theoretical basis and a methodology of setting the level of an equitable remuneration. The whole has been completed with the conclusions of a survey concentrated to give an answer to the question from the title. The findings allowed the author to describe if employees can find their remuneration as an equitable one, if it is enough to cover all of the essential needs or what is the level of remuneration to call it "equitable". The results show that despite the lack of legal regulation in this area more than half of respondents believe that the received remuneration can be considered as to be fair. Thus, the findings denoting a significant polarization of remunerations paid to employees and which indisposed the unequivocal response whether if the equitable remuneration is the myth or the reality.

Keywords: fair remuneration, minimum remuneration, economic slowdown.

Wprowadzenie

W wielu przedsiębiorstwach, w których podejmuje się próbę realizacji koncepcji kapitału ludzkiego, stawia się pytanie o jego wpływ na działalność organizacji, o to jakie wymierne korzyści finansowe, materialne i wizerunkowe przynosi odpowiednio skonfigurowany, dobrany i ukształtowany kapitał ludzki. Specyfika kapitału ludzkiego wyrażająca się m.in. tym, że poszczególne jego elementy są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję oraz tym, że równie trudna jest ich ewidencja i mierzalność ze względu

na rozproszenie oraz jakościowy charakter, powoduje konieczność zmiany podejścia do sprawowania funkcji personalnej [4, s. 41]. Zmiany te sprowadzają się do rekonfiguracji dotychczasowego sekwencyjnego ujęcia procesowego zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku powstawania sieci tworzenia wartości. Zatem tworzenie kapitału ludzkiego opierać się będzie na sieci odpowiednio powiązanych ze sobą działań odnoszących się do planowania, pozyskiwania, oceniania, rozwoju czy też wynagradzania pracowników zatrudnionych w organizacji. W odniesieniu do systemu wynagradzania koncepcja kapitału ludzkiego jest szczególnie istotna. Wynika to z faktu, że inwestowanie w ludzi zwiększa wartość, jaką stanowią dla firmy, a co z tym się wiąże, ich oczekiwania względem wynagrodzeń również wzrastają. Odpowiednie wynagradzanie kapitału ludzkiego w odniesieniu do jego rozwoju ma coraz większe znaczenie ze względu na rosnącą rolę gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarki, w której kapitał ludzki ma największy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa, i w której kształtuje się odmienny kontekst pracy, niż ten, z którym mieliśmy do czynienia kilka dekad temu [1, s. 114].

Stąd, w wielu przedsiębiorstwach w kontekście inwestowania w kapitał ludzki oraz jego znaczenia dla organizacji, starano się określić, jaka powinna być wartość wynagrodzenia, aby było ono sprawiedliwe (*fair wage*), a równocześnie atrakcyjne dla pracownika. Wynika to z faktu, że poziom wynagrodzenia, jego struktura, czas realizacji decydują w mniejszym lub większym stopniu o postawach pracowników, ich zachowaniach, satysfakcji z wykonywanej pracy. W konsekwencji przekłada się to na końcowe wyniki pracy, konkurencyjność firmy na rynku, stopień realizacji zakładanych celów. Ponadto, wynagrodzenia są wyjątkowo wrażliwym obszarem zarządzania, na który wpływa wiele czynników. Turbulentność otoczenia, mnogość zjawisk występujących w gospodarce w wymiarze regionalnym, jak i globalnym powodują, że trudno jest wskazać na pełny zestaw determinant kształtujących wynagrodzenia. Zmienność otoczenia, wielość i siła determinant sprawiają, że osoby o takich samych kompetencjach i zatrudnione na takich samych stanowiskach, ale w innych sektorach gospodarki, otrzymują różne wynagrodzenia. Sytuacja ta sprawia, że koncepcja sprawiedliwego wynagradzania (przez wielu określana jako koncepcja wynagradzania godziwego) może budzić wśród pracowników wiele wątpliwości. Poczucie nierównego traktowania może przyczynić się do spadku wydajności, osłabienia więzi pracownika z organizacją, spadku morale zatrudnionych itp. W ostatnich dwóch dekadach można zaobserwować tendencję do wzrostu nierówności dochodowych, o czym świadczą zmiany relacji najwyższego do najniższego decylna rozkładu dochodów. Potwierdzają to dane OECD, z których wynika, że w końcu ubiegłej dekady dochody 10% osób o najwyższych zarobkach były przeciętnie około 9-krotnie wyższe niż dochody 10% osób o najniższych zarobkach, podczas gdy 25 lat wcześniej rozpiętość ta była 7-krotna [5, s. 1].

Czy zatem koncepcja wynagrodzenia godziwego, biorąc pod uwagę zaprezentowane rozważania, jest możliwa do zrealizowania. Jak w obecnej sytuacji zrealizować postulat ograniczania nierówności dochodowej poprzez tworzenie większej liczby godziwie wynagradzanych miejsc pracy? Stąd celem przeprowadzonych badań kwestionariuszowych, których cząstkowe wyniki zostały zaprezentowane w artykule, było określenie poziomu świadomości percepcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji płacy godziwej.

1. Podstawy teoretyczne koncepcji wynagrodzenia godziwego

Pojęcie wynagrodzenia godziwego nie zostało jasno i jednoznacznie określone, dlatego najlepiej jeśli każdorazowo weryfikuje się je w kontekście stanu rzeczywistego. Wykładnia terminu jest bowiem zależna od wielu zmiennych. Niejednokrotnie spotkać się można z sytuacją, w której pojęcie i wartość wynagrodzenia godziwego odnoszone są do terminu i poziomu wynagrodzenia minimalnego. Wynika to z faktu, że w polskim ustawodawstwie pojęcie wynagrodzenia godziwego zostało sprowadzone do wartości płacy minimalnej za pracę. W art. 13 Kodeksu pracy zapisano bowiem, że „pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie minimalnego wynagrodzenia za pracę”.

W rzeczywistości pojęcie wynagrodzenia godziwego jest szersze, niż pojęcie wynagrodzenia minimalnego. O ile płaca godziwa oznacza nagrodzenie pracownika w sposób, który zapewni jemu i jego rodzinie zaspokojenie podstawowych potrzeb, o tyle płaca minimalna jest wyłącznie wysokością wynagrodzenia, poniżej którego nie można opłacać pracy wykonanej przez zatrudnionego. Pojęcie prawa do godziwego wynagrodzenia zostało zainspirowane przez międzynarodowe i europejskie regulacje prawa pracy, stającą jedną z kluczowych norm. Zapisy dotyczące płacy godziwej zawarte są m.in. w *Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka*, *Europejskiej Karcie Społecznej*, *Międzynarodowym Pakcie Praw Gospodarczych*.

Według Europejskiej Karty Społecznej prawo pracowników do godziwego wynagrodzenia identyfikowane jest jako jeden z celów polityki społecznej państw sygnatariuszy, a równocześnie dla tych państw, które zaakceptowały art. 4 ust. 1 *Karty* jest zobowiązaniem do uznawania prawa pracowników do takiego wynagrodzenia (należy nadmienić, że Polska nie ratyfikowała tego zapisu). Zgodnie z zapisami pracownik powinien mieć zagwarantowane wynagrodzenie na takim poziomie, które zapewni jemu i jego rodzinie „godziwy poziom życia”. Ponieważ pojęcie godziwego poziomu życia nie zostało zdefiniowane, interpretacji zapisów podjął się Komitet Niezależnych Ekspertów [3]. Biorąc pod uwagę zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy, płaca minimalna postrzegana jest w rzeczywistości jako godziwa nie tylko na podstawie odniesień do zaleceń instytucji międzynarodowych, ale także do skali i form pomocy, jakiej udziela państwo osobom najuboższym [6, s. 46]. Istotne jest zatem dogłębne badanie i analizowanie sytuacji gospodarczej danego kraju.

2. Metody ustalania wysokości wynagrodzenia godziwego

Kategoria wynagrodzenia godziwego ma spełnić podstawowy cel, jakim jest zapobieganie nadmiernym nierównościami dochodowym, co oznacza określone kształtowanie rynku pracy zapobiegające powstawaniu zjawiska ubóstwa i marginalizacji społecznej. Organizacje o charakterze międzynarodowym w różny sposób podchodzą do kwestii definiowania poziomu wynagrodzenia godziwego. Cytowany Komitet Niezależnych Ekspertów przyjął, że godziwy jest taki poziom wynagrodzenia, który nie odchyła się istotnie od płacy reprezentatywnej, stanowiącej wynagrodzenie przeważającej części pracowników w danym kraju. W dalszej kolejności w celu kwantyfikacji poziomu wartości wynagrodzenia godziwego odniesiono się do kwestii ustalenia godziwego poziomu życia poprzez zdefiniowanie progu ubóstwa – odnoszącego się do gospodarstwa domowego. Próg ten określa dochody zapewniające godziwy poziom życia pracownika i jego rodziny, co ustalone zostało przez kraje stowarzyszone w Radzie Europy na poziomie: 68% przeciętnego wynagrodzenia krajowego, lub 66% dochodu narodowego do podziału na jednego mieszkańca, przy uwzględnieniu sytuacji rodzinnej, innych dochodów rodzin, różnych świadczeń oraz pomocy, systemu podatkowego itp. [2, s. 153]. Zakłada się, że godziwy będzie dochód, który nie odchyła się istotnie od tak ustalonego progu. Problemem jest jednak brak norm dotyczących dopuszczalnego stopnia odchylenia. Dochód godziwy odpowiadający tak określonej progowi ubóstwa może mieć zastosowanie (zgodnie z wytycznymi KNE) tylko w krajach o zbliżonej strukturze społeczno-gospodarczej. Trudno zatem aplikować to rozwiązanie na gruncie Polski, bowiem struktura społeczno-gospodarcza i wielkość dochodów gospodarstw domowych nie spełniają tego warunku [8, s. 33–34].

Odmienne podejście zastosowała Międzynarodowa Organizacja Pracy, wykorzystując do określenia poziomu wynagrodzenia godziwego indeks Kaitza. Według zaleceń MOP stosunek płacy minimalnej do przeciętnego wynagrodzenia nie może być mniejszy niż 50%. Natomiast Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego przyjęła, że wynagrodzenie godziwe powinno być ściśle powiązane z poziomem rozwoju gospodarczego danego kraju. Według OECD, takie wynagrodzenie powinno stanowić 66% produktu krajowego brutto (PKB) w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Przedstawione rozwiązania wskazują, że trudno jest zdefiniować wielkość wynagrodzenia godziwego, która zaspokoiliby podstawowe potrzeby różnych osób i grup zawodowych.

3. Realizacja koncepcji wynagrodzenia godziwego w praktyce polskich organizacji

Kryzys, który przyczynił się do spowolnienia gospodarczego i spowodował niepewną sytuację na rynku pracy, sprawił, że większą uwagę przywiązuje się do kwestii wynagrodzenia minimalnego niż godziwego. Potwierdzeniem tego faktu są cykliczne dyskusje i spory na temat tego, jaka wartość wynagrodzenia minimalnego ma obowiązywać w danym roku kalendarzowym, tak aby zaspokoić oczekiwania pracodawców, żądania związków zawodowych i nie wywoływać niepokojów społecznych. W tym kontekście problem wynagrodzenia godziwego i związane z nim zagrożenie ubóstwem zeszły na dalszy plan.

Jak zatem na tle sytuacji rynkowej związanej ze spowolnieniem gospodarczym przedstawia się kwestia realizacji koncepcji wynagrodzenia godziwego. W tym celu w roku 2013 podjęte zostały badania własne, których założeniem było zgromadzenie informacji na temat zmian w wynagrodzeniach i ich odniesienie do kwestii płacy godziwej. W badaniach przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety udział wzięło 210 osób, z czego 72% stanowiły kobiety, a 28% mężczyźni, zatrudnieni odpowiednio w małych firmach – 34,7%, średnich – 28,6%, dużych – 36,7%. Najbardziej liczną grupę stanowiły osoby zatrudnione w sektorze prywatnym – 61,4%, oraz sferze budżetowej – 24,3%. Biorąc pod uwagę sektor działalności, najwięcej osób pracowało w administracji – 24,3%, handlu – 16,7%, przemyśle – 12,4%. Najbardziej liczną grupę stanowiły osoby o stażu pracy wynoszącym od roku do dwóch lat (28,1%) oraz ze stażem od 3 do 5 lat (22%). Wszystkie osoby uczestniczące w badaniach legitymowały się wykształceniem wyższym.

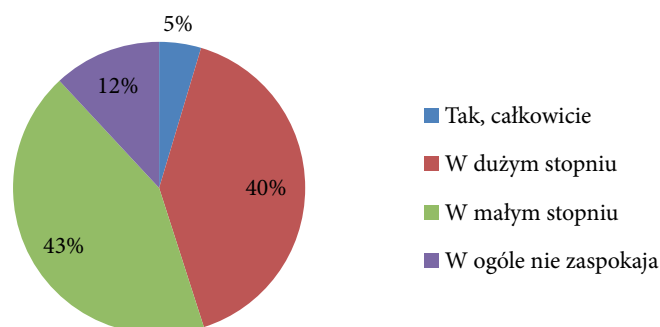
Ocena stopnia realizacji koncepcji wynagrodzenia godziwego w praktyce wymaga jego zdefiniowania i zrozumienia. Na postawione pytanie, co oznacza dla Pani/a wynagrodzenie godziwe, ponad połowa osób biorących udział w badaniach udzieliła odpowiedzi, że jest to takie wynagrodzenie, które pozwala na zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych. Przeprowadzone badania wskazują zatem, że większość respondentów definiuje tę kategorię podobnie, jak uczynił to Komitet Niezależnych Ekspertów. Zauważalne jest przy tym, że część ankietowanych rozszerzyła swoją wypowiedź o możliwość zaspokojenia czegoś z zakresu potrzeb ponadpodstawowych, określając ten wymiar jako: możliwość rozwijania zainteresowań, spełnienie swoich życiowych marzeń, luksus, dodatkowe przyjemności typu: kino, teatr, rozrywki, wakacje, ale także zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Udzielone wypowiedzi wskazują również na wysoki poziom świadomości i troskę o własną przyszłość, a także o przyszłość swojej rodziny. Część respondentów łączy zaspokojenie bieżących potrzeb życiowych z możliwością oszczędzania i dodatkowego inwestowania, w celu „zabezpieczenia się na przyszłość”. Osoby biorące udział w badaniu, a posiadające na utrzymaniu rodzinę (w badaniach największy udział stanowiły osoby, które żyją w rodzinach 3-osobowych – 26,2%, 2-osobowych – 24,3%, 4-osobowych – 18,1%) wskazywała na zaspokojenie w pierwszej kolejności przede wszystkim podstawowych potrzeb rodzinnych (zwłaszcza dzieci), a dopiero w dalszej kolejności własnych. Potwierdzeniem przez ankietowanych posiadania wysokiej świadomości swojej wartości na rynku pracy, były odpowiedzi łączące poziom wynagrodzenia określanego jako godziwe z wykonywaną pracą, powierzonymi obowiązkami, ponoszoną odpowiedzialnością, poziomem zaangażowania w pracę, posiadanymi kompetencjami i wykształceniem. Niewielka grupa identyfikowała wynagrodzenie z możliwością zakupu dóbr materialnych typu: mieszkanie, samochód.

Jak w kontekście powyższych wypowiedzi kształtuje się poziom zaspokojenia podstawowych potrzeb ekonomicznych, społecznych, kulturowych?

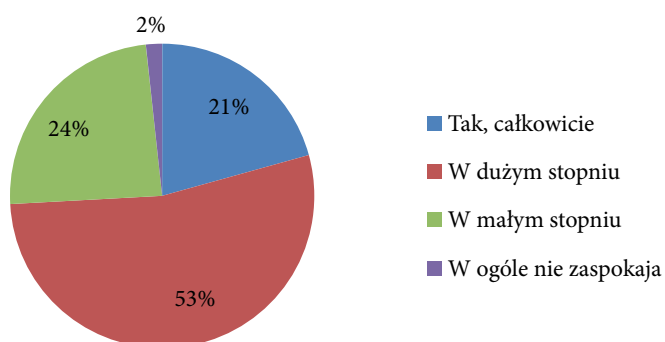
Tabela 1. Poziom zaspokojenia potrzeb z otrzymywanego wynagrodzenia

Poziom zaspokojenia potrzeb ekonomicznych, społecznych, kulturalnych	Liczba osób	Udział badanych (w proc.)
Tak, całkowicie	19	9,1
W dużym stopniu	92	43,8
W małym stopniu	80	38,0
W ogóle nie zaspokaja	19	9,1

Większość badanych pozytywnie odniosła się do wartości otrzymywanego wynagrodzenia, wskazując, że umożliwia im ono całkowite lub w dużym stopniu zaspokojenie potrzeb, a tym samym pozwala na zrealizowanie dodatkowych celów życiowych. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie w kategorii kobiet i mężczyzn został zaprezentowany na rysunkach 1 i 2.



Rysunek 1. Zaspokojenie podstawowych potrzeb przez wynagrodzenie w grupie kobiet

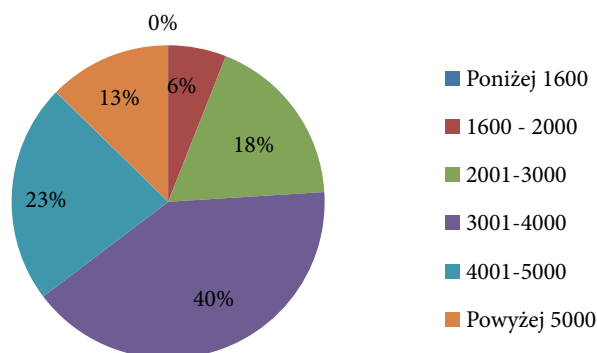


Rysunek 2. Zaspokojenie podstawowych potrzeb przez wynagrodzenie w grupie mężczyzn

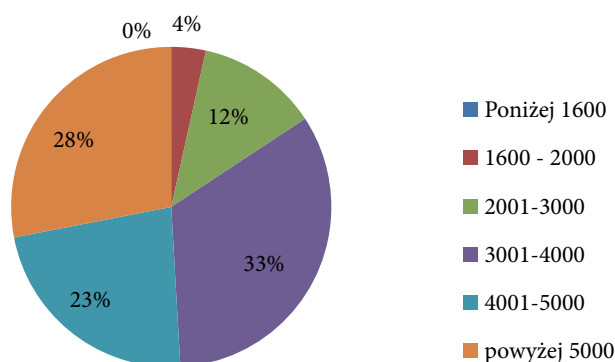
Z zaprezentowanych rysunków wynika, że w zdecydowanie większym stopniu potrzeby z otrzymywanego wynagrodzenia mogą zaspokoić mężczyźni niż kobiety. Potwierdza to zróżnicowanie poziomu wynagradzania kobiet i mężczyzn w tych samych grupach zawodów (dyskryminacja płacowa).

Jak zatem wypada ocena poziomu otrzymywanego przez ankietowanych wynagrodzenia w kontekście jego godziwości? Większość, bo 56,6%, stwierdziła, że wynagrodzenie, które otrzymuje, jest godziwe, zaś 43,4% odpowiedziało, że tak nie jest. Interesujący jest fakt, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw większość biorących udział w badaniu (51,9%) udzieliła odpowiedzi, że otrzymywane wynagrodzenie trudno uznać za godziwe. Wskazuje to na polaryzację poziomu wynagrodzeń, jakie otrzymują pracownicy w małych oraz średnich firmach w odniesieniu do dużych organizacji. Przyjmując za kryterium płeć pracowników, otrzymano następujące wyniki: za „tak” wśród kobiet opowiedziało się 50%, czyli dokładnie połowa. W przypadku mężczyzn uzyskany wynik wyniósł odpowiednio: tak – 76%, nie – 24%. W większym zakresie zatem z otrzymywanego wynagrodzenia zadowoleni są mężczyźni niż kobiety, co potwierdza fakt poczucia dyskryminacji płacowej wśród kobiet.

Analizując dane na temat oczekiwań względem wysokości wynagrodzenia, które można byłoby uznać za godziwe, najwięcej wskazań otrzymano w przedziale od 3001 PLN do 4 tys. PLN, tj. w przedziale, w którym obecnie znajduje się wartość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia ustalonego przez GUS. Na tę wartość wskazało 38,1% respondentów. Wartość wyników uzyskanych dla kryterium płeć przedstawiona została na rysunkach 3 i 4.



Rysunek 3. Oczekiwana wartość wynagrodzenia godziwego w grupie kobiet



Rysunek 4. Oczekiwania względem wartości wynagrodzenia godziwego w grupie mężczyzn

Uzyskane dane potwierdzają większe oczekiwania ze strony mężczyzn pod względem wysokości wynagrodzenia, które można byłoby uznać za godziwe. Może być to efektem ogólnie wyższego poziomu otrzymywanego przez mężczyzn wynagrodzenia za pracę w stosunku do kobiet, ale też oczekiwań społecznych, związanych z pełnieniem funkcji „głowy rodziny”.

Podsumowanie

Kryzys i związane z nim spowolnienie gospodarcze sprawiły, że wiele rodzin boryka się z problemem zaspokajania podstawowych potrzeb życiowych. Dlatego też konieczne jest ciągle monitorowanie sytuacji na rynku pracy, zwłaszcza w kwestii kształtowania wynagrodzeń. Pomocna w diagnozie sytuacji gospodarstw domowych na rynku może być analiza płac, realizowana w kontekście koncepcji wynagrodzenia godziwego. Tego typu podejście możliwe jest do zrealizowania pod warunkiem ratyfikowania przez Polskę pełnego dokumentu *Europejskiej Karty Społecznej*, tj. art. 4 ust. 1 – odnoszącego się do zagadnienia wynagrodzenia godziwego.

Przeprowadzone badania nie pozwalają na udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o to, czy wynagrodzenie godziwe to mit czy rzeczywistość. Pomimo braku regulacji prawnych i problemów z jednoznacznym zdefiniowaniem kategorii płacy godziwej, wiele osób biorących udział w badaniu wskazało, że wynagrodzenie, które otrzymują jest godziwe i pozwala im na zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych. Wskazuje to na wysoki poziom świadomości wartości otrzymywanego przez pracowników wynagrodzenia oraz dobrą orientację w sytuacji na rynku wynagrodzeń. Uzyskane wyniki potwierdzają równocześnie istnienie dużej polaryzacji dochodów i sytuacji gospodarczej polskich rodzin oraz samych pracowników. W przypadku wielu rodzin, w których przynajmniej jedna z osób zarabia, otrzymywany

dochód z trudem wystarcza na utrzymanie, nie wspominając przy tym o jakości życia. Ponadto, wyniki badań potwierdzają różnice w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn w tej samej grupie stanowisk pracy (aspekt dyskryminacyjny), a także w zakresie postrzegania przez nich wartości wynagrodzenia godziwego, co przełożyło się na opinie na temat poziomu zadowolenia z otrzymywanej płacy oraz możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb. Istotne dla praktyki zarządzania wynagrodzeniami w przedsiębiorstwach jest poznanie świadomości percepcji wynagrodzeń przez pracowników, a tym samym – stworzenie bardziej skutecznych systemów motywowania. Systemów, które z jednej strony oznaczają konieczność indywidualnego podejścia do wynagrodzeń, a z drugiej strony – ich ścisłego powiązania nie tylko z charakterem i efektami pracy, ale również z indywidualnymi potrzebami pracowników.

Bibliografia

1. Edvinsson L., Camp J. (2005), *Intelligent remuneration In the knowledge economy for growth of intellectual capital*, Journal of Human Resource Costing&Accounting, vol. 9, iss. 2.
2. Florek L. (1996), *Europejskie prawo pracy I ubezpieczeń społecznych*, IPISS, Warszawa.
3. Goździewicz G. (2009), *Refleksje na temat prawa do godziwego wynagrodzenia za pracę*, w: *Wynagrodzenia za pracę w warunkach społecznej gospodarki rynkowej i demokracji*, red. W. Sanetry, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Poczowski A.,(2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
5. Rutkowski W. (2012), *Nierówności dochodowe i kryzys gospodarczy*, Polityka Społeczna, nr 5–6.
6. Sekuła Z. (2011), *Struktury wynagradzania pracowników*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
7. *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego* (2011), red. A. Poczowski, C.H. Beck, Warszawa.
8. *Wynagrodzenie godziwe* (1999), red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa.

Agnieszka Sitko-Lutek, Urszula Skurzyńska-Sikora

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

KOMPETENCJE KADRY KIEROWNICZEJ A KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORSTW INNOWACYJNYCH

Streszczenie: We współczesnym otoczeniu innowacyjność stanowi podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej i konieczne jest budowanie kompetencji wspierających ją. Celem badań było dokonanie diagnozy istniejących kompetencji organizacyjnych i menedżerskich przedsiębiorstw innowacyjnych. Badaniami ankietowymi objęto 80 polskich przedsiębiorstw i łącznie 200 pracowników oraz menedżerów. Zarówno kompetencje menedżerskie, jak i organizacyjne zostały ocenione dobrze. Stosunkowo wysoko oceniono kompetencje w zakresie wiedzy specjalistycznej i zarządzania operacyjnego, zaś najniżej w zakresie zarządzania strategicznego, zarządzania zmianami i innowacjami. Wśród kompetencji organizacji najwyżej ocenione zostały kompetencje w zakresie relacji z otoczeniem oraz w zakresie zarządzania na poziomie operacyjnym, znacznie gorzej kompetencje w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych czy zarządzania zmianami i innowacjami. Potwierdza to dominację tradycyjnego modelu zarządzania.

Artykuł powstał w ramach projektu badawczego NCN nr NN 115419840 pt. „Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw innowacyjnych w perspektywie międzynarodowej”.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerów, kompetencje organizacyjne, przedsiębiorstwo innowacyjne.

ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT COMPETENCIES OF INNOVATIVE ENTERPRISES

Abstract: Innovativeness becomes the key source of competitive advantage and it is very important to support it with appropriate competencies. The aim of the research is to diagnose existing organizational and managerial competencies in innovative companies. The survey was held in 80 companies among 200 employees and managers. Both managerial and organizational competencies were well evaluated.

The specialist knowledge and operational management were the highest estimated among the managerial competencies, while the strategic, innovation and change management were the lowest. Taking into account organizational competencies relatively the best are relation with the environment and operational management and the worst IT, change and innovation management. It confirms the traditional management model.

Keywords: organizational competencies, managerial competencies, innovative enterprise.

Wprowadzenie

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są do szybkiego reagowania na pojawiające się wyzwania, by sprostać wymogom rynku. Stale poszukują sposobów na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Niezbędne jest odpowiednie zarządzanie innowacjami, które najogólniej określić można jako wprowadzanie w życie nowych pomysłów [16, s. 5]. Sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy także od posiadania odpowiednich kompetencji.

Termin „kompetencje” używany jest w różnych znaczeniach. Różnorodność interpretacji wynika zarówno z wielości podmiotów, do których jest odnoszona np.: menedżerowie, zasoby ludzkie, organizacje, jak i odmiennych źródeł zainteresowania tą problematyką wywodzących się z zarządzania strategicznego,

zarządzania jakością czy zarządzania zasobami ludzkimi. Wprowadzenie przez C.K. Prahalada i G. Hamela koncepcji kompetencji kluczowych [9, s. 79–91] uzmysłowiło menedżerom, że aby utrzymać przewagę konkurencyjną, konieczne jest zidentyfikowanie i rozwijanie własnych, specyficznych kompetencji kluczowych [12, s. 219–232].

1. Przedsiębiorstwo innowacyjne

Pojęcia innowacji (z łac. *innovatio* – odnawiać) i innowacyjności definiowane są w różnorodny sposób. W potocznym znaczeniu innowacje związane są z procesami produkcyjnymi, zwłaszcza techniką, technologią i wprowadzaniem nowych wyrobów. Znacznie rzadziej utożsamiane są ze zmianami w innych dziedzinach działalności, np. ekonomicznej, organizacyjnej czy administracyjnej [5, s. 49].

W literaturze poświęconej zagadnieniom innowacji wyróżnić można dwa sposoby definiowania tego pojęcia: szerokie i wąskie. W szerokim rozumieniu tego terminu, innowacje utożsamiane są z nowościami, np. E.M. Rogers za innowację uznaje wszystko, co jest postrzegane przez człowieka jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości danej idei czy rzeczy [8, s. 62]. Można spotkać się również ze stwierdzeniem, że innowacja jest procesem zamiany okazji w nowe pomysły i wdrożenia tych pomysłów do praktyki [15, s. 28].

Wąskie podejście do innowacji zakłada, że innowacją jest ta nowość, która została po raz pierwszy wprowadzona na rynek. Może to dotyczyć nowego produktu, nowego procesu, systemu czy metody zarządzania [8, s. 62].

Reasumując, można stwierdzić, że innowacje to nie tylko wielkie, przełomowe wynalazki i idee, ale przede wszystkim szereg drobnych pomysłów, których wdrożenie generuje przychody dla przedsiębiorstwa i wpływa na lepsze zaspokojenie potrzeb klientów [6, s. 19]

Innowacyjność można określić ogólnie jako skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do realizacji innowacji, której składowymi są, pozostające do dyspozycji organizacji, zasoby oraz metody stosowane przy ich wykorzystaniu [9, s. 70]. Dzięki innowacyjności przedsiębiorstwa wzmacniają swoją pozycję rynkową.

Przedsiębiorstwo innowacyjne, bardzo ogólnie zdefiniowano w *Podręczniku Oslo Manual*, stwierdzając, że jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację techniczną (technologiczną), tj. nowy lub ulepszony produkt, bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tego przedsiębiorstwa [14, s. 133].

A. Sosnowska, S. Łobejko i A. Kłopotek twierdzą, że firma innowacyjna jest organizacją inteligentną, permanentnie generującą i realizującą innowacje, znajdującą uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności, a sposób i struktura zarządzania nią są dostosowane do podstawowego profilu [13, s. 13].

2. Kompetencje organizacyjne

Pojęcie „kompetencji organizacyjnych” jest różnie definiowane. W najbardziej ogólnym ujęciu, kompetencje określić można jako umiejętności rozwijania, koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji [1, s. 33–46]. W literaturze przedmiotu dominują dwa podejścia do analizy i opisu kompetencji danej organizacji.

Pierwsza z nich traktuje kompetencje organizacji w kontekście kompetencji pracowników. Kompetencje indywidualne personelu składają się na potencjał pracy. Indywidualny potencjał pracy pracownika tworzą jego wiedza i umiejętności (tzw. kompetencje twarde) oraz cechy osobowości, predyspozycje, motywacja, a także role społeczne (tzw. kompetencje miękkie) [7, s. 145–146]. Potencjał kompetencyjny organizacji stanowi więc iloczyn indywidualnych potencjałów pracy wyrażony liczbą zatrudnionych oraz indywidualnego czasu pracy [10, s. 13].

Drugie, szersze podejście, dotyczy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, a przedmiotem zainteresowania są tutaj kompetencje organizacji. Na kompetencje organizacji składają się takie elementy jak: unikatowa, specyficzna wiedza, doświadczenie i umiejętności organizacji, które zostały wspólnie wykształcone przez tę organizację i dzięki którym możliwe jest posiadanie przewagi konkurencyjnej. Kompetencje organizacji często stanowią także podstawy budowy przyszłej strategii.

Z podejściem tym związane są prace dotyczące znaczenia kompetencji znajdujące odzwierciedlenie w dynamicznym rozwoju szczególnego podejścia badawczego zwanego perspektywą kompetencyjną (*competence based perspective*). Zwolennicy tego podejścia skupiają się przede wszystkim na analizie wnętrza organizacji, starając się właśnie tam znaleźć źródła przewagi konkurencyjnej. Podkreślają heterogeniczność komponentów organizacji i upatrują możliwość zyskania przewagi nad konkurentami w ramach niepowtarzalnej kompozycji zasobów i zdolności umożliwiających uzyskiwanie regularnych dochodów w oparciu o posiadane kompetencje [17].

Perspektywa kompetencyjna obejmuje szereg modeli teoretycznych ukazujących znaczenie kompetencji w zyskaniu i utrzymywaniu przewagi nad konkurentami [4]. Kompetencje organizacji powinny posiadać następujące komponenty:

- organizacyjny, tj. dotyczyć koordynowania i rozmieszczania zasobów,
- intencyjny – ich skutkiem mają być przemyślane działania w celu zapewnienia skoordynowanego rozmieszczenia zasobów,
- komponent celowy – koordynowanie zasobów służyć musi osiągnięciu celów przez organizację [3, s. 78].

M. Bratnicki wyróżnia pojęcie „zdolności”, które przypisuje poszczególnym jednostkom ludzkim i pojęcie „kompetencji”, które odnosi do poziomu całej organizacji. W jego opinii kompetencje polegają na integrowaniu wiedzy (zdolności jednostek i zasobów) do zrealizowania jakiegoś celu. Tak rozumiane kompetencje są w istocie zdolnościami osób zarządzających organizacją, mających wpływ na podejmowanie najważniejszych dla niej decyzji. To są zdolności do pozyskania odpowiednich zasobów, w tym ludzi i właściwego wykorzystywania ich do realizacji przyjętej strategii [2].

Szczególne miejsce zajmują kompetencje kluczowe, określane jako zbiorowa wiedza i zdolności, które osadzone są w danej organizacji; stanowią one główne determinanty konkurencyjności organizacji ze względu na:

- ich znaczenie w tworzeniu wartości dla klienta,
- trudność w naśladowaniu,
- możliwość ich wykorzystania w nowym biznesie [11, s. 90].

Kompetencje kluczowe w aspekcie zarządzania strategicznego bazują na zasobach organizacji, które są cenne, rzadkie i nie do „podrobienia”. Szczególny nacisk kładzie się na wiedzę organizacyjną, stanowiącą specyficzny zasób strategiczny. Można zatem stwierdzić, że kompetencje kluczowe obejmują wszystkie aktywa specyficzne dla organizacji, wiedzę, umiejętności i zdolności osadzone w strukturze organizacji, technice, procesach oraz relacjach międzyludzkich i międzygrupowych.

3. Metodyka badań

Przeprowadzone badania empiryczne miały na celu m.in. ocenę poziomu kompetencji kadry kierowniczej oraz kompetencji organizacyjnych przedsiębiorstw innowacyjnych. Badaniami objęto 80 polskich przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 10 pracowników, w których w ostatnim roku wdrożono przynajmniej 1 innowację. Struktura próby badawczej przedstawia się następująco:

1) wg kryterium wielkości:

- 70% stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników,
- 15% – przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie zawierało się w przedziale od 50 do 100 osób,
- 9% – przedsiębiorstwa zatrudniające od 101 do 249 pracowników,

- 3% – przedsiębiorstwa, w których zatrudniano co najmniej 250 pracowników,
 - w 4% zwróconych ankiet nie podano wielkości zatrudnienia.
- 2) wg rodzaju prowadzonej działalności:
- handel i usługi – 60%,
 - produkcja – 24%,
 - budownictwo – 15%,
 - w przypadku 1% respondentów nie podano rodzaju prowadzonej działalności.

Ponadto, badaniami objęto 200 pracowników zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach, wśród których 9% zatrudnionych było na stanowiskach kierowniczych, 30% samodzielnych specjalistów, natomiast 60% stanowili pracownicy na stanowiskach wykonawczych.

52% badanych respondentów stanowiły kobiety, a 47% – mężczyźni. Analizując badaną próbę ze względu na wiek, wykazano, że 13% stanowiły osoby w wieku do 25 lat, 53% – w przedziale 26–40 lat, 22% – w przedziale 41–50 lat, a 12% respondentów było w wieku powyżej 50 lat.

Na potrzeby prowadzonych badań opracowano specjalne kwestionariusze do badań ankietowych skierowane oddzielnie do kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich pracowników. W obu ankietach poproszono respondentów o wyrażenie opinii m.in. na temat poziomu kompetencji kadry kierowniczej oraz całego przedsiębiorstwa. W wykorzystanych narzędziach badawczych zastosowano pięciostopniową skalę oceny, gdzie 1 oznaczało zupełny brak zgody z prezentowaną opinią, natomiast 5 – całkowitą zgodę z ocenianym stwierdzeniem.

4. Kompetencje kadry kierowniczej

Respondenci – zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy, poproszeni zostali o dokonanie oceny poziomu kompetencji kadry kierowniczej. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Kompetencje kadry kierowniczej w opinii respondentów

Zakres kompetencji	Respondenci		Kadra kierownicza		Pracownicy	
	średnio	σ	średnio	σ	średnio	σ
Uczenie się i doskonalenie	4,16	,770	3,99	,796	4,01	,776
Twórcze rozwiązywanie problemów	4,14	,707	4,03	,823	4,01	,851
Umiejętności interpersonalne	4,11	,746	4,01	,854	4,07	,799
Motywowanie	4,08	,671	3,99	,783	3,96	,807
Skuteczne komunikowanie się	4,19	,695	3,98	,786	4,02	,757
Praca w zespole	4,26	,651	4,18	,746	4,07	,771
Zarządzanie projektami	4,10	,789	3,99	,834	3,99	,834
Zarządzanie zmianami	4,03	,779	4,07	,699	4,01	,699
Zarządzanie innowacjami	3,99	,834	4,18	,746	4,07	,771
Zarządzanie informacjami	4,10	,739	4,07	,771	4,07	,771
Wiedza specjalistyczna	4,36	,621	4,18	,746	4,07	,771
Wiedza z zakresu zarządzania	4,11	,729	4,07	,771	4,07	,771
Zarządzanie strategiczne	4,04	,729	3,99	,834	3,99	,834
Myślenie i działanie	4,34	,787	4,01	,699	4,01	,699

Kompetencje kadry kierowniczej ocenione zostały jako dobre, przy czym lepiej oceniają je sami kierownicy niż podlegli im pracownicy. Według kierowników zdecydowanie najwyżej oceniono poziom kompetencji w zakresie wiedzy specjalistycznej (4,36), myślenia i działania (4,34) oraz pracy w zespole (4,26). Pracownicy również najwyżej oceniają kompetencje swoich przełożonych w zakresie wiedzy specjalistycznej (4,18), pracy w zespole (4,07), a ponadto wiedzy z zakresu zarządzania (4,07). Można zatem stwierdzić, że kadra kierownicza jest teoretycznie przygotowana do realizacji podstawowych zadań.

Niepokojący jest jednak fakt, że do relatywnie najniższych i to zarówno w opinii kadry kierowniczej, jak i pracowników, należą kompetencje w zakresie zarządzania innowacjami (odpowiednio 3,99 i 3,98), zarządzania zmianami (4,03 i 3,96) oraz zarządzania strategicznego (4,04 i 3,99). Biorąc pod uwagę fakt, że w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia konieczne jest szybkie reagowanie na potrzeby rynku, należałoby zwrócić uwagę na poprawę poziomu kompetencji w tych obszarach.

5. Kompetencje organizacji

Kompetencje organizacji badane były w znacznie szerszym zakresie niż kompetencje kadry zarządzającej. Poproszono jednak respondentów o dokonanie oceny ich poziomu. Interesujące jest tu postrzeżenie poziomu kompetencji organizacyjnych z perspektywy pracowników. Wyniki badań zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Kompetencje badanych przedsiębiorstw w opinii respondentów

Zakres kompetencji	Respondenci	Kadra kierownicza		Pracownicy	
		średnio	σ	średnio	σ
Zarządzanie		3,99	,819	3,97	,823
Finanse		3,94	,785	3,84	,878
Polityka personalna		3,89	,811	3,84	,843
Wykorzystanie IT		3,64	1,022	3,76	,905
Wykorzystanie techniki/technologii		3,84	,906	3,87	,900
Działalność marketingowa		3,80	,973	3,69	,922
Innowacje		3,75	,819	3,77	,868
Logistyka		3,89	,900	3,69	,989
Zaopatrzenie		3,88	,960	3,86	,902
Działalność serwisowa (usługi posprzedażowe)		3,76	1,034	3,78	,886
Relacje z otoczeniem		4,03	,811	4,06	,713

Kompetencje badanych przedsiębiorstw oceniane są przez respondentów pozytywnie, jednak nieco słabiej niż kompetencje kadry kierowniczej. Zdecydowanie najwyżej, i to przez obie grupy respondentów, ocenione zostały relacje z otoczeniem (odpowiednio 4,03 i 4,06). Nieco słabiej, ale również relatywnie dobrze, oceniono kompetencje przedsiębiorstw w zakresie zarządzania (3,99 i 3,97). Zdaniem kadry kierowniczej badane przedsiębiorstwa posiadają również relatywnie dobre kompetencje w zakresie finansów (3,94), natomiast pracownicy jako na trzecie w kolejności wskazali na kompetencje w zakresie wykorzystania techniki/technologii (3,87). Można zatem stwierdzić, że respondenci relatywnie dobrze oceniają kompetencje swoich przedsiębiorstw w zakresie możliwości prawidłowego działania na poziomie operacyjnym. Równie ważne jest dostrzeżenie konieczności utrzymywania odpowiednich relacji z otoczeniem.

Jednak kompetencje badanych przedsiębiorstw nie pozwalają na wystarczająco szybkie reagowanie na zmiany. Zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy stwierdzili, że badane przedsiębiorstwa wykazują relatywnie najslabsze kompetencje w zakresie wykorzystania IT (odpowiednio 3,69 i 3,76). Kadra zarządzająca zwraca ponadto uwagę na stosunkowo niskie kompetencje w zakresie innowacji (3,75) i usług posprzedażowych (3,76). Pracownicy natomiast dostrzegają względnie niskie kompetencje przedsiębiorstw w zakresie działalności marketingowej i logistyki (średnia ocena 3,76).

Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonując w turbulentnym otoczeniu, muszą posiadać kompetencje pozwalające im na szybkie reagowanie na pojawiające się wyzwania. Podmiotem prowadzonych badań były przedsiębiorstwa innowacyjne, a więc takie, w których wdrażane są innowacje.

W przedstawionym artykule dokonano analizy opinii kadry kierowniczej i pracowników badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do kompetencji kadry kierowniczej i kompetencji organizacyjnych. Należy podkreślić, że w przypadku kompetencji kadry kierowniczej znacznie bardziej krytyczni są pracownicy, niemniej jednak obie grupy respondentów zwracają uwagę na stosunkowo wysokie kompetencje w zakresie wiedzy specjalistycznej czy umiejętności zarządzania operacyjnego. Niepokojący jest fakt, iż relatywnie najniżej oceniono kompetencje z zakresu myślenia o przyszłości (zarządzania strategicznego) i elastycznego działania organizacji (zarządzania zmianami oraz innowacjami).

Podobne wnioski nasuwają się w przypadku analizy kompetencji organizacji. Średnia ocena poziomu kompetencji jest znacznie niższa niż w przypadku kompetencji kadry zarządzającej, jednak kompetencje te ocenione zostały pozytywnie. Optymizmem napawa relatywnie najwyższa ocena kompetencji z zakresu relacji z otoczeniem. Stosunkowo dobrze oceniono również kompetencje w zakresie zarządzania na poziomie operacyjnym. Niestety, znacznie gorzej ocenione zostały kompetencje w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych (IT) czy zarządzania zmianami i innowacjami. Pracownicy wskazywali również na relatywnie niskie kompetencje w zakresie działalności marketingowej i logistyki.

Reasumując, stwierdzić należy, że w badanych przedsiębiorstwach konieczne jest zwrócenie znacznie większej uwagi na kreatywne myślenie o przyszłości, unowocześnienie i uelastycznianie działalności – zarządzanie strategiczne, odpowiednie zarządzanie innowacjami, zarządzanie zmianą czy szersze wykorzystanie technologii informacyjnych.

Bibliografia

1. Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, no. 1 (14), s. 33–46.
2. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
3. *Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management* (1996), eds. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, Pergamon, Oxford.
4. Escrig-Tena A.B., Bou-Llusar J.C. (2005), *A Model for Evaluating Organizational Competencies: an Application in the Context of a Quality Management Initiative*, Decision Sciences, vol. 36, no. 2.
5. Janasz W. (2003), *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
6. Karlik M. (2013), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa.
7. *Leksykon zarządzania* (2006), red. A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
8. Łobejko S. (2005), *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
9. Moszkowicz K. (2001), *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangego we Wrocławiu, Wrocław.
10. *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna* (2007), red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May–June, s. 79–91.
12. Scarbrough H. (1998), *Path(ological) Dependency? Core Competencies from an Organizational Perspective*, British Journal of Management, no 9.
13. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
14. Stawasz E. (2005), *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, w: *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa.
15. Tidd J., Blessant J., Pavitt K. (1997), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Chichester.
16. Tucker R. (2008), *Driving Growth Through Innovation*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco.
17. Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, no. 5.

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Przedsiębiorstwa na całym świecie dostrzegają wagę wdrożenia zarządzania talentami (ZT) w swojej organizacji. Budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki najlepszym pracownikom jest postrzegane jako najlepsza droga do osiągnięcia sukcesu. Oceny wdrożenia tej koncepcji w polskich organizacjach dokonano na podstawie badań ilościowych (próba n = 210) stanowiących część międzynarodowego projektu badawczego „Integrated talent management – challenge and future for organisations in the Visegrad countries” finansowanego przez International Visegrad Fund. Oceny dokonano w odniesieniu do pięciu obszarów: strategii, identyfikacji i rekrutacji, oceny, rozwoju i retencji. Analiza wykazała, że poziom realizacji wszystkich obszarów jest porównywalny. Wdrożeniu ZT sprzyja obecność kapitału zagranicznego, zdecydowanie lepiej radzą sobie również firmy prywatne w porównaniu z państwowymi oraz firmy posiadające wydzielony dział HR. Na proces zarządzania talentami w niewielkim stopniu wpływa wielkość organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, przedsiębiorstwo, rekrutacja, retencja, ocena.

TALENT MANAGEMENT IN THE PRACTICE OF POLISH ENTERPRISES

Abstract: Around the world enterprises recognize the importance of the implementation of talent management (TM). Competitive advantage on the basis of the best employees is seen as the best way to achieve a success. Evaluation of implementation of TM in the Polish organizations were based on quantitative surveys (sample n = 210). They were part of an international research project “Integrated talent management – and future challenge for organizations in the Visegrad countries”, financed by the International Visegrad Fund. An evaluation of five areas of TM (strategy, identification and recruitment, assessment, development, retention) was done. There is a significant differences between the public (state) organizations and the private ones according TM. Also foreign capital has a positive effect on TM. The existence of the HR department in the organization was most positively reflected in applying specific methods for further development of the talented employees. The talent management process hardly affects the size of the organization.

Keywords: talent management enterprise, recruitment, retention, evaluation.

Wprowadzenie

Zgodnie z raportem „Trendy HR 2013” opublikowanym przez firmę Deloitte zarządzanie talentami staje się kluczowym działaniem związanym z budowaniem kapitału ludzkiego organizacji. W dobie globalizacji i szybkich zmian rynkowych pozyskanie i zatrzymanie utalentowanych pracowników jest trudnym wyzwaniem zarówno dla mniejszych organizacji, jak i światowych korporacji. W tym kontekście zarządzanie talentami (ZT) jest postrzegane jako strategia umożliwiająca osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, warunkująca sukces organizacji [5, s. 1252]. Problem ten jest istotny szczególnie ze względu na ciągły niedobór talentów odczuwany przez pracodawców. Pomimo trudnej sytuacji na rynku pracy, jak wykazują dane opublikowane przez ManpowerGroup, ciągle co trzeci pracodawca miewa trudności w pozyskaniu

utalentowanych pracowników, co jeszcze bardziej podkreśla konieczność dbania o talenty, które już w organizacji są. Jednocześnie, pomimo zmieniającej się sytuacji rynkowej, nie należy spodziewać się poprawy w tym zakresie, albowiem deficyt w zakresie talentów utrzymuje się na takim samym poziomie od ponad 20 lat [1, s. 245].

Celem niniejszego artykułu jest ocena obecnej sytuacji w zakresie wdrożenia zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach oraz wskazanie głównych determinant w tym zakresie. Zgodnie z przyjętymi w projekcie definicjami osoba utalentowana to osoba o dużym potencjale, która wyróżnia się pod względem wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdolności i możliwości rozwoju i która przyczynia się do wzrostu efektywności organizacji, w której pracuje. Natomiast zarządzanie talentami to zespół procesów organizacji obejmujących identyfikację, wyszukiwanie, rekrutowanie, efektywne wykorzystanie i zatrzymanie pracowników o wysokim potencjale [2, s. 20–21].

1. Metodyka postępowania badawczego

Na drodze do osiągnięcia celu sprecyzowano problemy oraz hipotezy badawcze.

Pierwszy problem związany był z oceną poziomu oraz stopnia zróżnicowania wdrożenia ZT w polskich przedsiębiorstwach. I obejmował pytania:

- ile z polskich przedsiębiorstw uznaje ZT jako istotny obszar działań?
- jaki jest poziom wdrożenia strategii ZT?
- które z badanych obszarów ZT są najlepiej, a które najslabiej realizowane?

Drugi problem odnosił się do wpływu zmiennych segmentacyjnych (wielkość podmiotu, obecność kapitału zagranicznego oraz wydzielony dział HR) na poziom realizacji ZT. W celu wskazania zależności pomiędzy zmiennymi sformułowano następujące hipotezy badawcze:

Ha0: Wielkość podmiotu nie wpływa na poziom wdrożenia ZT.

Ha1: Przedsiębiorstwa duże (zatrudniające powyżej 250 osób) podejmują więcej działań w zakresie ZT.

Hb0: Obecność kapitału zagranicznego nie wpływa na poziom wdrożenia ZT.

Hb1: Firmy z kapitałem zagranicznym podejmują więcej działań w zakresie ZT.

Hc0: Obecność w przedsiębiorstwie wyodrębnionego działu HR nie wpływa na poziom wdrożenia ZT.

Hc1: Przedsiębiorstwa posiadające dział HR podejmują więcej działań w zakresie ZT.

W celu odpowiedzi na postawione pytania oraz hipotezy badawcze przeprowadzono badania ilościowe, stanowiące fragment międzynarodowego projektu badawczego pt. „Integrated talent management – challenge and future for organisations in the Visegrad countries” finansowanego przez International Visegrad Fund. Do analizy wyników wykorzystano miary statystyki opisowej oraz nieparametryczny test Kruskala-Wallis – w celu weryfikacji wpływu zmiennych segmentacyjnych na rozkłady odpowiedzi.

Narzędziem badawczym wykorzystywanym w badaniu był strukturalizowany kwestionariusz ankiety elektronicznej. Kwestionariusz składał się z 41 pytań merytorycznych związanych z ZT oraz 8 pytań charakteryzujących badane przedsiębiorstwo. W pytaniach merytorycznych wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, w której 1 oznaczało zupełnie się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam z danym twierdzeniem. Wszystkie stwierdzenia rozpoczynały się od „W organizacji, w której pracuję...” i odnosiły się do pięciu wyodrębnionych obszarów ZT: formułowania strategii, identyfikacji i rekrutacji talentów, oceny, rozwoju i zatrzymania kluczowych pracowników. Przed analizą dokonano weryfikacji rzetelności pomiaru, która definiowana jest jako cecha gwarantująca powtarzalność pomiaru. Narzędzie pomiarowe jest rzetelne jeśli dostarcza tych samych wyników przy powtarzaniu pomiaru [13, s. 188]. W tym celu obliczono alfa Cronbacha dla całości wykorzystywanego narzędzia oraz wyróżnionych skal odpowiadających wspomnianym wcześniej obszarom ZT (tabela 1). Obliczony współczynnik stanowi miarę homogeniczności zastosowanego narzędzia i informuje, czy wykorzystywane narzędzie bada jednorodne zjawisko [11]. Współczynnik alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1 – im wyższy wynik, tym większa rzetelność narzędzia, 0,7 stanowi wartość krytyczną.

Tabela 1. Ocena rzetelności narzędzia z wykorzystaniem współczynnika Alfa Cronbacha

Nazwa skali	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji skali
Całe narzędzie	0,933	41
Formułowanie strategii	0,801	9
Identyfikacja i rekrutacja	0,858	12
Ocena	0,823	7
Rozwój	0,685	6
Retencja	0,750	7

Źródło: Na podstawie badań własnych.

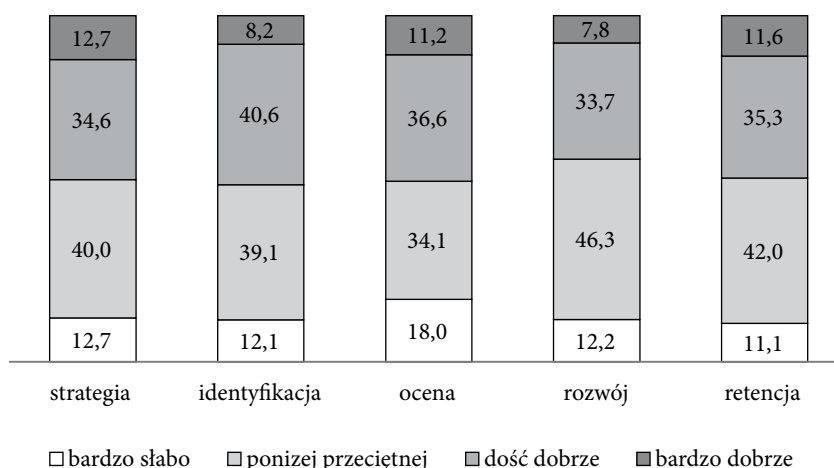
Przeprowadzona analiza potwierdza wysoką rzetelność wykorzystanego narzędzia do pomiaru zarządzania talentami. Również wyróżnione w badaniu skale cechują się satysfakcjonującym poziomem rzetelności. Jedynie w przypadku jednej skali – „rozwoju” – wynik współczynnika Alfa Cronbacha jest nieco niższy od przyjętego progu. Pomimo tego faktu, z uwagi na spójność merytoryczną, zdecydowano się kontynuować analizę w odniesieniu do wszystkich pięciu obszarów.

Próba badawcza. Zaproszenie do udziału w badaniu wysłano do blisko tysiąca przedsiębiorstw, z których jedna czwarta pozytywnie odpowiedziała i wypełniła kwestionariusz ankietowy. W badaniu na temat ZT wzięło udział 210 przedsiębiorstw. Najwięcej odpowiedzi uzyskano od firm małych zatrudniających 10–49 pracowników (38%), co trzecią ankietę wypełniła firma duża, zatrudniająca ponad 250 pracowników, a w 29% odpowiedzi udzielili przedstawiciele firm średnich – zatrudniających 50–249 pracowników. Ponad połowa z nich prowadziła działalność w sektorze usługowym, co trzeci podmiot wykonywał działalność związaną z przemysłem i budownictwem, a jedynie 14% prowadziło działalność handlową. Zdecydowana większość przebadanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa prywatne, jedynie 13% odpowiedzi pochodziło od przedsiębiorstw publicznych. Dwie trzecie spośród przebadanych podmiotów posiadało udział kapitału zagranicznego i tyle samo posiadało wydzielony dział HR. W ponad połowie przedsiębiorstw dominowali pracownicy, których charakter pracy można uznać za umysłowy. Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu, raczej są zadowolone ze swojej sytuacji rynkowej, aż 43% deklaruje, że ich sytuacja w minionym roku się poprawiła, dla 30% sytuacja nie uległa zmianie, a jedynie 27% odczuło w minionym roku pogorszenie. Zarówno liczebność próby, jak i zróżnicowana jej struktura pozwalają na dokonywanie analiz statystycznych pod kątem wpływu zmiennych segmentacyjnych, jednak z uwagi na wykorzystaną metodę badawczą, którą była ankietę internetowa, należy zachować ostrożność przy generalizacji wniosków na całą populację polskich przedsiębiorstw.

2. Ocena poziomu wdrożenia działań z zakresu ZT

W celu dokonania syntetycznej oceny poziomu wdrożenia ZT dokonano analizy średniej ocen dla każdego z wyróżnionych w badaniu obszarów, których poziom realizacji oceniono w następujący sposób: do 2 pkt – bardzo słabo, 2–3 pkt poniżej przeciętnej, 3–4 pkt – dość dobrze i powyżej 4 pkt – bardzo dobra realizacja. Praktycznie wszystkie analizowane obszary są realizowane na podobnym poziomie. Jedynie w obszarze związanym z formułowaniem strategii można wskazać nieco większą liczbę podmiotów, które oceniają siebie bardzo dobrze, natomiast w obszarze oceny aż 18% podmiotów ocenionych zostało bardzo słabo.

Uzyskane wyniki świadczą o tym, że w sytuacji, w której przedsiębiorstwa podejmują działania w zakresie ZT, czynią to w sposób kompleksowy, co znajduje swój wyraz w działaniach ze wszystkich obszarów HR. Współzależność działań w różnych obszarach została również potwierdzona za pomocą współczynnika korelacji, który okazał się statystycznie istotny dla wszystkich par porównań (tabela 2).



Poziom wdrożenia ZT według analizowanych obszarów

Źródło: Na podstawie badań własnych

Tabela 2. Współczynnik korelacji Pearsona

Wyszczególnienie	Strategia	Identyfikacja	Ocena	Rozwój	Retencja
Strategia	1				
Identyfikacja	0,723	1			
Ocena	0,631	0,739	1		
Rozwój	0,644	0,723	0,693	1	
Retencja	0,628	0,639	0,568	0,645	1

Źródło: Na podstawie badań własnych.

Obecność strategii ZT w przedsiębiorstwie jest niezmiernie istotna z punktu widzenia wszystkich obszarów zarządzania ludźmi. Jak wskazują studia literaturowe, o jej skuteczności decyduje spójność stosowanych definicji oraz wpisanie jej w cele strategiczne organizacji [7, s. 215; 4, s. 4–7]. W przypadku polskich organizacji można dostrzec, że choć deklaratywnie ZT jest uznawane za istotne oraz często stanowi element misji organizacji, to kluczowym problemem pozostaje spójność podejścia do tego aspektu w całej organizacji.

Jednym z pierwszych zadań, które stają przed organizacją wdrażającą ZT, jest identyfikacja posiadanych i rekrutacja nowych talentów, wczesne wykrycie talentu jest bowiem warunkiem właściwego jego wykorzystania w organizacji [12, s. 33–36]. W przebadanych przedsiębiorstwach stosunkowo najlepiej radzono sobie z działaniami przygotowawczymi do tego procesu, do których zaliczyć można dopasowywanie pracowników do wymagań stanowiska oraz identyfikację poszukiwanych talentów. Trudniejsze okazało się wdrożenie powyższych postulatów, w tym opracowanie narzędzi służących przyciąganiu talentów. Podobnie jak w przypadku rekrutacji, również w zakresie oceniania i wynagradzania pracowników dość powszechne były działania ogólne, nieodróżnicowane, takie jak systematyczność czy jasność kryteriów. Zebrane wyniki wskazują, że organizacje nie mają jednak pomysłu, jak w podejmowanych działaniach uwzględnić specyfikę osób utalentowanych.

Zarządzanie talentami nie może funkcjonować bez dobrze opracowanej strategii rozwoju pracowników, przy czym dla osób utalentowanych ważne są nie tylko organizowane szkolenia, ale także wyzwania w codziennej pracy [5, s. 1261; 10, s. 24–25]. Potwierdzają to wyniki zebrane wśród osób pracujących w Chinach i Hongkongu, które pokazują, że dominującym czynnikiem odejścia od dotychczasowego pracodawcy było postrzeganie możliwości rozwojowych, jakie niesie za sobą nowe miejsce pracy [8, s. 408]. Działania na rzecz rozwoju stanowią zatem kluczowy czynnik motywacyjny, który, żeby był skuteczny, musi zostać dostosowany do zróżnicowanych oczekiwań wynikających z uwarunkowań społecznych

i osobowościowych [2; 7; 6]. Stąd też istotne jest nie tylko zaproponowanie pracownikowi szerokiego wachlarza metod rozwojowych (co w większości organizacji ma miejsce), lecz również wzięcie pod uwagę indywidualnych preferencji pracowników. Przejawem takiego podejścia są między innymi takie działania, jak opracowywanie ścieżek karier czy przygotowywanie planów rozwoju talentów, które – niestety – są podejmowane jedynie przez niewielką grupę badanych organizacji.

Dla organizacji wdrażającej ZT problemem organizacyjnym i finansowym są sytuacje, w których dochodzi do utraty najlepszych pracowników. Jak wykazują badania, koszt utraty osoby utalentowanej może sięgać 70–400% rocznej pensji tego pracownika [3, s. 4; 5, s. 1257]. Podejmowanie działań skierowanych na zatrzymanie talentów deklaruje 30–40% przebadanych przedsiębiorstw, przy czym, co ciekawe, najtrudniejsze dla pracodawcy okazało się zaoferowanie takiego miejsca pracy, które by sprawiło, że pracownik nie będzie zmuszony szukać nowych wyzwań poza organizacją.

Zebrane wyniki badań potwierdzają, że nie wszystkie postulowane w teorii elementy zarządzania talentami są podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa. Tabela 3 obrazuje poziom zróżnicowania w tym zakresie, wskazując na obszary, które są najczęściej i najrzadziej realizowane w badanych podmiotach.

Tabela 3. Najczęstsze i najrzadsze działania w zakresie wyróżnionych obszarów ZT w polskich przedsiębiorstwach

Obszar	Działania najczęstsze	Działania najrzadsze
Strategia ZT	– postrzeganie znaczenia ZT – ZT elementem misji	– spójność podejścia do ZT w całej organizacji
Identyfikacja i rekrutacja	– dopasowanie kompetencji pracownika do wymagań stanowiska – identyfikacja poszukiwanych talentów	– plany przyciągania talentów – specjalne sposoby przyciągania talentów
Ocena i wynagradzanie	– systematyczna ocena pracowników – jasne kryteria oceny	– powiązanie ZT z systemem wynagrodzeń – specjalne kryteria oceny dla osób utalentowanych
Rozwój	– szeroki zakres metod rozwoju	– sprecyzowanie ścieżek karier – plany rozwoju talentów
Retencja	– szczególnie wsparcie dla osób utalentowanych	– wyzwania w miejscu pracy

Źródło: Na podstawie badań własnych.

3. Wpływ zmiennych segmentacyjnych na proces realizacji ZT w polskich przedsiębiorstwach

Elementem celu niniejszego artykułu jest wskazanie kluczowych determinant wpływających na proces wdrażania ZT w polskich przedsiębiorstwach. W trakcie dokonywanych analiz wykorzystano test Kruskala-Wallisa, który posłużył do weryfikacji wpływu zmiennych segmentacyjnych (zmiennie niezależne) na poziom wdrożenia poszczególnych działań z zakresu zarządzania talentami (zmiennie zależne). Analizę przeprowadzono w odniesieniu do pięciu zmiennych segmentacyjnych:

- wielkości badanego przedsiębiorstwa (firmy małe/średnie i duże),
- formy własności (firmy państwowe/firmy prywatne),
- obecności kapitału zagranicznego (firmy z kapitałem zagranicznym/firmy bez kapitału zagranicznego),
- ilości pracowników umysłowych,
- posiadania działu HR.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że spośród analizowanych zmiennych kluczowe znaczenie ma obecność kapitału zagranicznego. W odniesieniu do 28 zmiennych różnice okazały się statystycznie istotne, firmy posiadające kapitał zagraniczny oceniły lepiej swoje działania w zakresie ZT. Różnice te wystąpiły we wszystkich analizowanych obszarach. Niewiele mniej różnicującą okazała się zmienna: forma własności, która różnicowała 23 spośród 41 analizowanych zmiennych. Lepiej w zakresie ZT radziły

sobie firmy prywatne, a różnice dotyczyły przede wszystkim działań w zakresie strategii oraz identyfikacji i rekrutacji talentów.

W nieco mniejszym zakresie niż pozostałe dwie zmienne na sytuację w zakresie ZT wpływa posiadanie przez organizację działu HR. W organizacjach, w których dział HR jest formalnie wydzieloną komórką organizacyjną, działania z zakresu ZT zostały lepiej ocenione (17 z 41 zmiennych). Warto jednocześnie zauważyć, że różnice te nie były związane z obszarem kształtowania strategii, co wskazywać może na powszechniejsze postrzeganie komórki HR jako wewnętrznego doradcę, a nie partnera strategicznego.

Ku zaskoczeniu badaczy, stosunkowo najmniej różnicująca okazała się wielkość podmiotu (7 na 41 zmiennych) oraz liczba zatrudnionych pracowników umysłowych (6 na 41 zmiennych). W odniesieniu do wskazanych obszarów nieco więcej działań w zakresie ZT podejmują firmy, w których ponad połowa pracowników to pracownicy umysłowi, jak również nieco lepsza sytuacja wystąpiła w podmiotach małych oraz dużych w porównaniu z firmami zatrudniającymi 50–249 pracowników.

Tabela 4. Wpływ zmiennych segmentacyjnych na poziom zarządzania talentami

Wyszczególnienie	Wielkość firmy	Forma własności	Kapitał	Pracownicy umysłowi	Dział HR
Istotność ZT		×	×	×	
ZT elementem misji		×	×	×	
Spójność podejścia		×	×		
Jasna strategia personalna		×	×		
Jasna strategia ZT		×	×		
ZT powiązane z celami strategicznymi	×	×	×		
Zdefiniowane listy kluczowych talentów	×	×			
Talente każdy pracownik	×	×			
Strategia łatwa w realizacji	×		×	×	
Podział stanowisk na kluczowe i peryferyjne					
Dopasowanie kompetencji do wymagań		×			
Identyfikacja posiadanych talentów		×	×		
Identyfikacja poszukiwanych talentów		×			
Plany przyciągania talentów		×	×		×
Pozyskiwanie najlepszych prac.		×			×
Wiedza o talentach pracowników	×	×	×		×
Talenty chcą się zatrudnić		×	×		
Wiedza o tym, jakie talenty są poszukiwane		×	×		
Wiedza, ilu utalentowanych potrzebnych					
Specjalne sposoby przyciągania talentów		×		×	×
Uwzględnianie kompetencji w procesie rekrutacji	×		×	×	×
Systematyczna ocena			×		×
Obiektywne kryteria oceny		×	×		×
Wyciąganie wniosków z oceny		×	×		
Powiązanie ZT z systemem wynagrodzeń					×
Specjalne kryteria oceny talentów			×		
Ocena powiązana z planem rozwoju			×		×
Jasne kryteria oceny			×		×
Szeroki zakres metod rozwoju			×		×
Sprecyzowane ścieżki kariery			×		
Plany rozwoju talentów			×		
Stanowiska umożliwiające rozwój talentów	×	×	×		×
Czas na rozwój talentów		×	×		
Środki finansowe na rozwój talentów					×
Skuteczne zatrzymanie talentów			×		×
Możliwość zaspokojenia oczekiwań finansowych					
Jasny system motywacji			×		

Wyszczególnienie	Wielkość firmy	Forma własności	Kapitał	Pracownicy umysłowi	Dział HR
Dobra komunikacja z talentami			×		
Zatrzymanie przez wspieranie rozwoju		×	×		×
Pracownicy nie szukają nowych wyzwań poza firmą				×	×
Szczególne wsparcie dla osób utalentowanych		×	×		×

× – rozkłady odpowiedzi istotnie różne.

Źródło: Na podstawie badań własnych.

4. Wnioski i ograniczenia

Na podstawie przeprowadzonej analizy uzyskano odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Nieco ponad połowa przedsiębiorstw uznaje, że ZT jest niezmiernie istotne. Nieco słabiej ocenić można poziom wdrożenia strategii ZT, w odniesieniu do 47% badanych przedsiębiorstw oceniono, że sytuacja ta jest dobra lub bardzo dobra. Przełożenie zakładanej strategii na działania z zakresu identyfikacji, rekrutacji, oceny, rozwoju i zatrzymania pracowników jest realizowane na zbliżonym poziomie, choć wskazać można częściej i rzadziej wykonywane zadania. Niemniej jednak można uznać, że obszarem, w którym polskie przedsiębiorstwa mają najwięcej do zrobienia, są działania z zakresu zatrzymania talentów (choć średnie wyniki dla tego obszaru nie różniły się mocno od wyników w pozostałych obszarach, to jednak wykonanie poszczególnych działań nie przekraczała 40%).

W odniesieniu do hipotez H_b i H_c odrzucono hipotezy zerowe na rzecz hipotez alternatywnych, co wskazuje na rolę obecności kapitału zagranicznego oraz posiadania działu HR w procesie ZT. Natomiast w przypadku hipotezy H_a, brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. A zatem poziom wdrożenia ZT w polskich przedsiębiorstwach nie zależy od wielkości badanego podmiotu.

Podstawowe ograniczenia wykonanych badań wynikają przede wszystkim z przyjętej metody badawczej. Choć liczebność i struktura próby są satysfakcjonujące, to jednak w badaniu wzięły udział firmy prowadzące swoją działalność przede wszystkim na terenie Wielkopolski, co może mieć wpływ na uzyskane wyniki. Również narzędzie badawcze, które opierało się na samoocenie badanych podmiotów, wiąże się z błędem subiektywizmu oceny. Biorąc po uwagę powyższe ograniczenia, można przypuszczać, że sytuacja w zakresie ZT wśród polskich organizacji może być nieco gorsza niż obraz wyłaniający się z badania.

Podsumowanie

Zarządzanie talentami jest bez wątpienia jednym z ważniejszych nurtów, które obecnie są podejmowane przez przedsiębiorstwa na całym świecie. Z przeprowadzonych badań wynika, że również polskie przedsiębiorstwa mają dużą świadomość znaczenia ZT i, co więcej, działania z zakresu ZT stanowią często istotny element ich misji. Powyższa sytuacja jest bez wątpienia pierwszym niezbędnym krokiem przyczyniającym się do wdrożenia ZT w przedsiębiorstwie. Jednak, jak wykazały badania, wyzwaniem staje się przygotowanie i wdrożenie konkretnych działań związanych z pozyskaniem, oceną, rozwojem i zatrzymaniem osób utalentowanych. Analiza wyników wskazuje, że do priorytetów podejmowanych działań w zakresie ZT powinna należeć identyfikacja talentów pracowników i stworzenie dla nich takich stanowisk pracy, które dadzą szansę na rozwój oraz dostarczą ciekawych wyzwań. Analiza i ocena posiadanych zasobów jest warunkiem przygotowania i wdrożenia programów w zakresie pozyskania i rozwoju pracowników, co z kolei może się przyczynić do poprawy spójności działań, której brak odczuwa większość biorących udział w badaniu przedsiębiorstw. Badania wyraźnie pokazały, że w zakresie ZT firmy prywatne lepiej sobie radzą od firm państwowych, jak również nie bez znaczenia jest obecność kapitału zagranicznego i wydzielonego działu HR w strukturach organizacji.

Bibliografia

1. Earle H.A. (2003), *Building a Workplace of Choice: Using the Work Environment to Attract and Retain Top Talent*, Journal of Facilities Management December 2, 3.
2. Egerova D. ed. (2013), *Integrated Talent Management. Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries*, NAVA, Plzen.
3. Kaye B., Jordan-Evans S. (2000), *Retention: Tag, You're It!*, Training and Development, 54 (4).
4. McCauley C., Wakefield M. (2006), *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, The Journal for Quality and Participation, Winter, 29, 4.
5. Mihelic K.K., Plankar K. (2010), *The Growing Importance of Talent Management, An Enterprise Odyssey*, International Conference Proceedings, 12,15. Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, May 26–May 29, 2010.
6. Nelson B., Good L., Hill, T. (1997), *Motivate Employees According to Temperament*, HR Magazine, vol. 42, no. 3.
7. Pruis E. (2011), *The Five Key Principles for Talent*, Development industrial and commercial Training, vol. 43, no. 4.
8. Randy C., Wai-Mei L.V., Li-Ping Tang T. (2002), *Retaining and Motivating Employees: Compensation Preferences in Hong Kong and China*, Personnel Review, 31, 4.
9. Raport ManpowerGroup (2012), *Niedobór talentów 2012 – wyniki badania*, www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/niedobor-talentow.html [dostęp: 29.05.2013].
10. Remillard B. (2012), *Motivating Top Talent in de-Motivating Times*, Ceramic Industry, August, s. 24–25.
11. Tavakol M., Dennick R. (2011), *Making Sense of Cronbach's Alpha*, International Journal of Medical Education, 2.
12. Trendy HR 2013, Deloitte 2013 http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Raport_trendyHR%202013_PL.pdf [dostęp: 07.11.2013].
13. Williamson D. (2011), *Talent Management in The New Business Word*, Human Resource Management International Digest, vol. 19, no. 6.
14. Wrench J.S., Thomas-Maddox C., Richmond V. P. (2008) *Quantitative Research Methods for Communication*, Oxford University Press, New York.

ZNACZENIE PRZYWÓDZTWA W PROCESACH PRZEJĘĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badania pięciu transakcji przejęć w sektorze farmaceutycznym. Celem badania było zdiagnozowanie podejścia do kwestii przywództwa, które w literaturze przedmiotu wskazywane jest jako kluczowy czynnik sukcesu procesów fuzji i przejęć. Badania wykazały, że w analizowanych firmach farmaceutycznych kwestiom przywództwa nie poświęca się należytej uwagi. Na etapie *due diligence* nie przeprowadzano audytu kompetencji przywódczych. Rzadko powoływano zespoły ds. integracji. Prowadzenie procesu integracji, kluczowego z punktu widzenia powodzenia transakcji, powierza się nieprzygotowanym wcześniej do tej roli menedżerom liniowym. W firmach, w których w momencie przejęcia kondycja ekonomiczna nie była najlepsza, dokonywano wymiany zarządu w ciągu pierwszego miesiąca po połączeniu. Jeżeli po przejęciu stanowiska CEO powierzano osobom posiadającym doświadczenie w procesach przejęć, to fakt ten w sposób znaczący wpływał na dynamikę integracji połączonych firm, a w konsekwencji szybszą realizację założonych celów transakcji.

Słowa kluczowe: fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, przywództwo, sektor farmaceutyczny.

MEANING OF LEADERSHIP IN ACQUISITION PROCESSES

Abstract: This paper presents the research results of five acquisitions in a pharmaceutical sector. The aim of the research was to diagnose an approach to the issue of leadership, which in the literature is often mentioned as the most important success factor in the process of mergers and acquisitions. The research showed that in the pharmaceutical companies which participated in the research the issue of leadership was marginalized. At the stage of due diligence no audits of leadership competencies are conducted. The so-called integration teams are rarely appointed; line managers are responsible for these processes. A change of a managing team is a visible action. If CEO positions are occupied by people who are experienced in the acquisition processes, this fact significantly influences the dynamics of the described processes and as a consequence a quicker implementation of the defined transaction aims.

Keywords: mergers and acquisitions, leadership, pharmaceutical sector.

Wprowadzenie

Wejście firmy na ścieżkę przyspieszonego rozwoju, następującego poprzez fuzje i przejęcia, pociąga za sobą radykalne zmiany wymuszające rewizję poglądów i praktyk w zakresie kierowania ludźmi. Kluczową umiejętnością menedżerską staje się przekonywanie ludzi do współpracy dla osiągnięcia trudnych celów oraz zdolność pozyskiwania zwolenników. Radykalne zmiany wymuszają ponowną ocenę paradygmatów przywództwa zarówno w teorii, jak i w praktyce. „Dla wielu organizacji – zauważa G. Avery – oznacza to przejście od tradycyjnego modelu kontroli w stronę modeli alternatywnych, gdzie nacisk kładzie się na kompetencje kulturowe, organizacyjne uczenie się oraz umiejętności wspierania komunikacji i współpracy w grupie [2, s. 25]. Przyjmuje się, że przywództwo jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w proce-

sach fuzji i przejęć. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyników badania przeprowadzonego w wybranych firmach farmaceutycznych, które były obiektem przejęcia. W badaniach podjęto próbę zdiagnozowania podejścia do kwestii przywództwa, które w literaturze przedmiotu wskazywane jest jako kluczowy czynnik sukcesu procesów fuzji i przejęć. Istotne było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy po przejęciach dokonuje się zmiany na stanowiskach CEO, w którym momencie owe zmiany następują, w jaki sposób przekłada się to na dynamikę integracji, a w konsekwencji realizację założonych celów transakcji. Ważne było także zdiagnozowanie, czy integracja ma charakter scentralizowany (powoływany jest zespół składający się z członków obu łączących się firm, na czele którego stoi menedżer ds. integracji) oraz czy następują zmiany na stanowisku menedżera integracji w zależności od fazy procesu posttransakcyjnego.

1. Efektywność procesów fuzji i przejęć

Fuzje i przejęcia stanowią narzędzie egzogennej rozwoju organizacji. Tworzą alternatywę dla wzrostu wewnętrznego opartego na inwestycjach. Jak zauważa Z. Pierścionek, „Mogą być traktowane jako metoda, która służy do realizacji określonej strategii rozwoju firmy, lub jako określona strategia rozwoju firmy” [17, s. 383]. Kojarzone są przede wszystkim ze strategią dywersyfikacji [20, s. 166]. Przyjęcie koncepcji rozwoju organizacji poprzez fuzje i przejęcia wiąże się z podjęciem wysokiego ryzyka, które pojawia się na każdym etapie i wynika przede wszystkim z niemożności wyeliminowania niepewności co do wartości zdarzeń powodujących wystąpienie zmian. Raporty firmy doradczej Deloitte oraz KPMG International wykazują, że omawiane transakcje często kończą się niepowodzeniem, rozumianym jako spadek wartości podmiotu w stosunku do jego wartości sprzed transakcji [22, s. 14–15]. Wśród czynników stanowiących barierę procesu połączenia największe znaczenie mają problemy pracownicze związane z zarządzaniem, stosunkami międzyludzkimi oraz różnice kulturowe firm – partnerów transakcji [14, s. 233]. Poszukując przyczyn niepowodzenia oraz sposobów na ograniczenie tego problemu, w efekcie prowadzonych badań sformułowano listę tzw. krytycznych czynników sukcesu. Na liście tej wyraźnie zaznaczone są czynniki posiadające kontekst związany z jakością zarządzania i przywództwem (jako kluczowe czynniki sukcesu wymieniano: „właściwy wybór kadry zarządzającej” (59% wskazań) oraz „przywództwo i czytelność odpowiedzialności za przebieg integracji” (48% wskazań) [16, s. 12].

2. Przywództwo jako kluczowy czynnik sukcesu w procesach M&A

Problematyka przywództwa stanowi przedmiot zainteresowania na całym świecie, o czym świadczy m.in. liczba stron internetowych zawierających frazę „przywództwo”¹. Zazwyczaj jest ono pojmowane jako: władza osobista, autorytet, rola w systemie władzy, zdolność do kreowania i zmiany struktury władzy nieformalnej czy też specyficzny sposób sprawowania władzy w organizacji. Na różnych poziomach organizacji istnieją zróżnicowane mechanizmy zjawiska przywództwa, które zostały opisane w ramach różnych koncepcji teoretycznych. Niektóre z nich koncentrują się na jednostkowym przywódcy („koncepcje wielkich ludzi”, koncepcje cech, koncepcje behawioralne). Zaliczyć do nich można ujęcia takich badaczy, jak: B.M. Bass [4] czy też G. Yukl [23]. W nurcie tym mieści się także dynamiczne ujęcie S.J. Zacharro [24, s. 6–16]. Drugą grupę stanowią teorie społeczno-kognitywne, w obrębie których przyjęto założenie, że przywództwo nie wynika bezpośrednio z cech i zachowań, lecz implikowane jest percepcją zwolenników [2, s. 103–105]. Trzecia grupa teorii koncentruje się na procesie wymiany między przywódcą a podwładnymi (*leader-member exchange theory*) [1, s. 101–103]. Wyraźnie zaznaczona jest grupa teorii sytuacyjnych (model SL – *situational leadership* – Horseya i Blancharda, model „dopasowania sytuacyjnego” Fiedlera, teoria ścieżki do celu House’a).

¹ W internetowej wyszukiwarce Google w październiku 2013 r. znaleźć można było 885 000 stron polskojęzycznych i 360 000 000 stron anglojęzycznych zawierających frazę „przywództwo”.

Wiele miejsca poświęca się modelowi przywództwa transformacyjnego zbudowanego przez Bursę pod koniec lat 70., który został rozwinięty w latach 90. przez B.M. Bassa i B.J. Avolio [5]. Marginalnie traktuje się zaproponowaną kilka lat wcześniej koncepcję przywództwa służebnego (*servant leadership*). Koncepcja ta, reprezentowana m.in. przez J.E. Barbuto i D.W. Wheelera [3], akcentująca takie kwestie, jak: pragnienie bezinteresownego służenia innym, wiedza oraz pomoc w rozwiązywaniu emocjonalnych problemów pracowników, nie spotkała się dotychczas z większym zainteresowaniem ani ze strony teoretyków, ani ze strony praktyków zarządzania. Funkcjonowanie organizacji w warunkach globalnej konkurencji wymaga nowej formuły przywództwa, określanego jako „sensualne”, które – jak zauważają K. Krzakiewicz i S. Cyfert – opiera się na czterech filarach: kompetencjach menedżerskich, budowaniu relacji z klientami w sposób dowartościowujący emocjonalnie, kształtowaniu relacji z pracownikami opartych na odczuciach, intuicji i oczekiwaniach oraz koncentracji na zarządzaniu twórczym chaosem jako istotnym elemencie rozwoju organizacji. „Sensualne przywództwo polega na tym, »aby potrząsnąć zawartością garnka«, a nie po prostu »nakryć go pokrywką«, [...] dąży do naruszenia równowagi dynamicznej” [13, s. 5]. Analiza literatury problemu prowadzi do wniosku, że problematyka przywództwa jest centralnym przedmiotem analizy powiązanej z kwestiami efektywności organizacji. Podstawowe pytanie, na które badacze próbują znaleźć odpowiedź, brzmi: czy przywództwo ma rzeczywiście wpływ na wynik organizacji. Liczne badania w tym zakresie nie dały dotychczas jednoznacznego wyniku. Niektóre analizy wykazały, że związek ten jest bardzo istotny (m.in. Bassa i współautorów [5, s. 88–207], Bertranda i Schoara [6]). Można jednak znaleźć także wyniki badań, z których wynika, że wpływ ten nie jest szczególnie istotny (Hambrick, Finkelstein i Mooney [11, s. 472–476]). Z badań Lieberzona i O’Connora przeprowadzonych w 167 dużych firmach, reprezentujących 13 branż, wynika, że przywódcy najwyższego szczebla mają niewielki wpływ na wyniki organizacji [15, s. 31–32]. Również badania nad firmami wizjonerskimi prowadzone przez Collinsa i Porrasouse wykazały, że brak jest dowodów, że „doskonałe przywództwo” jest czynnikiem rozwoju tego typu firm. „[...] teoria wielkiego przywódcy nie wyjaśnia w zadowalający sposób różnicy między firmami wizjonerskimi a porównywalnymi” [8, s. 12–15].

W nurt teorii efektywnego przywództwa wpisuje się także koncepcja M. Chamersa. Efektywność kategoryzowana jest w obrębie trzech sfer, które pozostają w przyczynowym związku ze sobą, są współzależne: wizji zarządzania, obrazie organizacji oraz wizji lidera [7, s. 46–53].

Jedną z sytuacji, w której skuteczność przywództwa jest najbardziej istotna, jest sytuacja zmiany strategii przez organizację. W tym nurcie prowadzono badania dotyczące sukcesji na stanowiskach top menedżerskich. Wykazały one, że powołanie nowego prezesa ułatwia wdrożenie zmian oraz uzyskanie poparcia na niższych poziomach hierarchii organizacji (m.in. Collins i Porras [9, s. 409–415], Wasserman, Anand i Nohria [22, s. 41–63]). Badania wykazują, że przywództwo jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w procesach fuzji i przejęć. Równie istotnym elementem przekładającym się na sukces transakcji jest stworzenie, w możliwie szybkim czasie, zespołu zarządzającego łączących się firm, który będzie realizował strategię nowej organizacji, działającej w strukturze popołączeniowej. Badania firmy Hay Group wykazały, że organizacje, które wyznaczają nowy zespół zarządzający już w fazie oceny wartości firmy (*due dilligence*), mają ponaddwukrotnie większe szanse osiągnięcia pełnej integracji w ciągu jednego roku [19]. Istotne jest przy tym nadanie mu odpowiedniej decyzyjności, by mógł jak najszybciej zacząć realizować strategię nowej, połączonej organizacji. Zrozumienie wpływu przywództwa na efektywność transakcji przejęcia wymaga rozpatrzenia wielu poziomów przywództwa w organizacji jednocześnie [12, s. 435–446]. Często w przypadku procesów akwizycji mówi się o próżni przywództwa na niższych poziomach struktury organizacyjnej. Priorytetowym działaniem, już na poziomie analizy *due dilligence*, powinien być przegląd umiejętności przywódczych pracowników przejmowanej organizacji. Należy przy tym pamiętać, że kompetencje wymagane dla ról przywódczych w procesie przejęcia często są o jeden lub dwa poziomy wyższe niż dotychczasowe umiejętności wyższej kadry zarządzającej. Dla potrzeb diagnozy potencjału kadrowego oraz przeciwdziałania wskazanemu problemowi „próżni przywództwa” można wykorzystać kilka narzędzi do badania kompetencji oraz wyników działań

przywódców², pamiętając, że jakość przywództwa może mieć wpływ na sposób zarządzania procesem przejęcia, zwłaszcza na etapie integracji potransakcyjnej. Warto podkreślić, że zarządzanie procesem integracji powinno być traktowane jako „odrębna funkcja biznesowa”, a nadzór nad omawianym procesem należy powierzyć doświadczonym menedżerom. Do przejęć przedsiębiorstw należy podchodzić w ujęciu procesowym z przekonaniem, że różne fazy omawianego procesu tworzą zapotrzebowanie na różne kategorie przywódców. W związku z tym uzasadnione wydaje się w sytuacjach przejęć przedsiębiorstw zatrudnianie menedżerów na „dobre” i „złe czasy”, opierając decyzje rekrutacyjne na różnych modelach kompetencji przywódczych.

3. Przywództwo w procesie przejęć przedsiębiorstw farmaceutycznych w świetle wyników badań własnych

Wyniki zaprezentowane w ramach niniejszego opracowania stanowią fragment szerszych badań, które zostały przeprowadzone w latach 2011–2013 w pięciu dobranych celowo przedsiębiorstwach, należących do kategorii producentów farmaceutyków. W każdym przypadku badana firma była celem przejęcia trzy lata przed badaniem. Na gruncie literatury przedmiotu przyjmuje się, że taka perspektywa czasowa jest optymalna z punktu widzenia oceniania efektów przeprowadzonej transakcji [10]. Wykorzystano badania indukcyjne typu *case study*, w ramach których zastosowano triangulację technik badawczych³. Strukturę badanej próby zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych transakcji

Transakcja	Charakterystyka transakcji	Cel transakcji
Przypadek 1	Przedsiębiorstwo prywatne krajowe średniej wielkości, przejęte przez duże przedsiębiorstwo międzynarodowe poprzez zakup 100% akcji. Transakcja została przeprowadzona w 2010 r. Forma organizacyjna po połączeniu: koncern	<ul style="list-style-type: none"> – poszerzenie działalności – zwiększenie pozycji na rynku
Przypadek 2	Duże przedsiębiorstwo z kapitałem słoweńskim przejęte przez dużą organizację międzynarodową. Transakcja zrealizowana w roku 2009. Forma organizacyjna po połączeniu: koncern	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost wartości – poszerzenie zrównoważonego portfolio produktów – zwiększenie pozycji rynkowej
Przypadek 3	Spółka pracownicza średniej wielkości przejęta przez małe przedsiębiorstwo prywatne (polsko-słoweńskie) poprzez zakup 100% akcji. Transakcję przeprowadzono w 2008 r. Forma organizacyjna po połączeniu: jednolite przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost wartości – zwiększenie pozycji na rynku krajowym – zwiększenie pozycji na rynkach bałkańskich
Przypadek 4	Duże przedsiębiorstwo międzynarodowe przejęte przez firmę o zasięgu globalnym. Rok dokonania transakcji: 2009. Forma organizacyjna po połączeniu: koncern	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost wartości – zwiększenie mocy produkcyjnych – dywersyfikacja rynków eksportowych
Przypadek 5	Spółka akcyjna Skarbu Państwa przejęta przez duże przedsiębiorstwo krajowe poprzez zakup 85% akcji. Rok dokonania transakcji: 2010. Forma organizacyjna po połączeniu: koncern	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost wartości – zwiększenie pozycji rynkowej

Źródło: Badania własne.

² Wymienić należałoby: LFAQ 360° (*Leadership Focus Questionnaire*) oraz skalę MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*). Uniwersalnym narzędziem do oceny poszczególnych elementów postępowania przywódcy może być również kwestionariusz ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*), a dla oceny cech przywódcy oraz śledzenia zmian w obszarze stylu przewodzenia można wykorzystać kwestionariusz MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), który jest skoncentrowany na analizie w obszarze dziewięciu aspektów przywództwa. Pozwala on na diagnozowanie skuteczności liderów znajdujących się na różnych poziomach struktury organizacyjnej firmy. Pomocny może być także kwestionariusz do badania zachowania przywódców LBQD (*Leader Behavior Description Questionnaire*).

³ Wykorzystano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) (*Individual In-Depth Interview*) z prezesami/dyrektorami zarządzającymi oraz wywiadu panelowego, prowadzonego z prezesami/dyrektorami zarządzającymi, dyrektorami/kierownikami pionów ekonomicznych, dyrektorami ds. rozwoju oraz kierownikami działów personalnych przejętych organizacji. Zastosowano także technikę wywiadu swobodnego z ustrukturalizowaną listą poszukiwanych informacji z menedżerami liniowymi tych działów, które poddane zostały procesowi integracji.

Z punktu widzenia osiągnięcia synergii, będącej wyznacznikiem sukcesu w transakcjach przejęcia, sprawą kluczową jest badanie kompetencji przywódczych kadry będącej w dyspozycji przejmowanej firmy, już na etapie analizy *due dilligence*. W badanych transakcjach w żadnym przypadku nie miała miejsca wymieniona praktyka. W czterech na pięć badanych przypadków po przeprowadzeniu transakcji dokonano wymiany zespołu zarządzającego. Istotny jest moment, w którym taka zmiana jest prowadzona. W omawianych badaniach stwierdzono związek pomiędzy tempem wymiany kadry z poziomu CEO a kondycją ekonomiczną firmy przejmowanej oraz doświadczeniami w zakresie M&A. Jeżeli w badaniach deklarowano, że kondycja firmy przed przejęciem była nienajlepsza, to jednym z pierwszych działań po połączeniu była wymiana zespołu zarządzającego. Prawidłowość ta wystąpiła w przypadku dwóch z czterech badanych przedsiębiorstw, w których miała miejsce wymiana CEO. Konstruowanie nowego zespołu zarządzającego oraz określenie i przydzielenie kluczowych ról następowało w ciągu 30 dni po sfinalizowaniu transakcji. W dwóch omawianych przypadkach w ciągu trzech lat, które upłynęły od momentu sfinalizowania transakcji, dwukrotnie nastąpiła zmiana na stanowisku prezesa oraz dyrektora zarządzającego. W każdym przypadku nowy CEO miał wcześniejsze doświadczenia w procesach przejęć w sektorze farmaceutycznym. Podejście to w sposób znaczący wpłynęło na dynamikę procesu połączenia i skutkowało wyraźnym przyspieszeniem działań integracyjnych [21, s. 693–698]. Dla potrzeb prowadzenia efektywnej integracji kluczowe jest również powołanie na określony czas menedżera ds. integracji oraz zbudowanie zespołu składającego się z pracowników obu łączonych organizacji.

Tabela 2. Podejście do kwestii przywództwa w procesie przejęcia w badanych firmach farmaceutycznych

Transakcja	Wymiana zespołu zarządzającego po przejęciu	Powołanie menedżera integracji	Powołanie zespołu ds. integracji
Przypadek 1	wymiana nastąpiła dwa dni po przeprowadzeniu transakcji	nie	nie powołano zespołu; integracja prowadzona była przez menedżerów operacyjnych z firmy przejętej
Przypadek 2	nie wymieniono zespołu zarządzającego	nie	nie
Przypadek 3	wymiana zespołu zarządzającego pierwszego dnia po dokonaniu transakcji	powołanie menedżera integracji z firmy przejmującej	powołanie zespołu ds. integracji składającego się z członków pochodzących z obu firm – partnerów transakcji
Przypadek 4	w pierwszym miesiącu; stanowisko to powierzono osobie, która miała duże doświadczenie w procesach integracji potransakcyjnej w sektorze farmaceutycznym	nie	działania integracyjne powierzone zostały menedżerom liniowym
Przypadek 5	w pierwszym miesiącu	zatrudniono z zewnątrz osobę mającą doświadczenie w zakresie integracji (interim manager zatrudniony został na okres 10 miesięcy).	powołanie zespołu „M&A and Change Management”, na czele którego stanęła osoba z zewnątrz; sześciuosobowy zespół pracował przez jeden rok

Źródło: Badania własne.

W analizowanych transakcjach w trzech na pięć badanych przypadków nie powołano menedżera integracji oraz nie zbudowano zespołu ds. integracji. Ciężar prowadzenia integracji w poszczególnych pionach przerzucono na kadrę menedżerską liniową. W trakcie wywiadu podkreślano, że menedżerowie liniowi nie byli w stanie sprostać wyzwaniom, jakie postawił przed nimi proces przejęcia, zwłaszcza że wcześniej byli w większości przypadków w grupie przeciwników przeprowadzenia transakcji akwizycji. W przypadku dwóch firma skutkowało to wyraźnie zarysowanym problemem odchodzenia z organizacji menedżerów liniowych odpowiedzialnych za integrację.

Podsumowanie

W literaturze problemu podkreśla się, że przywództwo stanowi kluczowy czynnik sukcesu w procesach przejęć przedsiębiorstw. Badania wykazały, że w analizowanych firmach farmaceutycznych kwestiom przywództwa nie poświęcono należytej uwagi. Na etapie *due dilligence* nie przeprowadzono audytu kompetencji przywódczych. Rzadko powoływano zespoły ds. integracji; prowadzenie tych procesów powierzono menedżerom liniowym integrowanych obszarów funkcjonalnych, których poziom kompetencji przywódczych pozostawał niewiadomą. Przejęcie jest złożonym, wieloetapowym procesem, w którym trudno jest przewidzieć wszystkie potencjalne zagrożenia. Oczywiście jest jednak, że przejście przez okres dużych zmian implikowanych omawianymi transakcjami wymaga przywództwa na każdym poziomie zarządzania. Brak wyraźnego przywództwa skutkuje chaosem, konfliktami i spadkiem zaangażowania, a w konsekwencji poważnie utrudnia realizację przyjętych celów i podwyższa ryzyko omawianych transakcji.

Bibliografia

1. Ashkanasy N.M., Weiart S.J. (1996), *Modeling the Leader-Member Relationship: The Role of Value Congruence and Charisma*, w: *Leadership Research and Practice: Emerging Themes and New Challenges*, ed. by K.W. Parry, Pitman, Melbourne.
2. Avery G.C. (2009), *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
3. Barbuto J.E., Wheeler W.D. (2006), *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*, *Group and Organization Management*, no. 31.
4. Bass B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Rresearch and Managerial Applications*, New York, Free Press.
5. Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson Y. (2003), *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, *Journal of Applied Psychology*, no. 2–3.
6. Bertrand M., Schoar A. (2003), *Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Polices*, *Quarterly Journal of Economics*, no. 2.
7. Chamers M. (2000), *Leadership Research and Theory: A Functional Integration*, *Group Dynamics*, no. 4.
8. Collins H., Porras R.J. (1994), *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York.
9. Collins H., Porras R.J., Aditya R.N. (1997), *The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?*, *Journal of Management*, no. 23.
10. *Fuzje i przejęcia* (2009), red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa.
11. Hambrick D., Finkelstein S., Mooney A. (2005), *Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors*, *Academy of Management Review*, no. 30.
12. Hunter S., Bedell-Avers K., Mumford M. (2007), *The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications, and Potential Remedies*, *Leadership Quarterly*, no. 18.
13. Krzakiewicz K., Cyfert S. (2013), *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, *Przegląd Organizacji*, nr 6.
14. Lewandowski M. (2001), *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa.
15. Lieberman S., O'Connor J.F., *Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations*.
16. *M&A Integration. A Mergermarket Report on Issues Surrounding Post-Deal Integration for European Companies* (2012), Mergermarket, no. 3.
17. Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Pochtowski A. red. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
19. *Raport Dangerous liaisons. Mergers and Acquisitions: The integration game*, www.haygroup [dostęp: 28.12.2012].
20. Salter M.S., Weibold W. (1978), *Diversification via Acquisition: Creating Value*, *Harvard Business Review*, July–August.
21. Stankiewicz-Mróż A. (2013), *Tempo działań integracyjnych po fuzjach i przejęciach*, w: *Czas na pieniądze. Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników przedsiębiorstw i ocena efektywności inwestycji*, red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 59.
22. Wasserman N., Anand B., Nohria, N. (2001), *When does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership*, *Harvard Business School Working Paper*, no. 4.
23. Yukl G. (1998), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall,
24. Zaccaro S.J. (2007), *Trait Based Perspectives of Leadership*, *American Psychologist*, no. 62.

Andrzej Stańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

EFEKTYWNE PRZYWÓDZTWO W ZDROWEJ ORGANIZACJI

Streszczenie: Opracowanie jest próbą przedstawienia koncepcji zdrowia organizacji traktowanego jako warunek konieczny osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zdolności do utrzymania w sposób względnie trwały przewagi konkurencyjnej. Tezą wyjściową jest założenie o krytycznym znaczeniu dysponowania przez organizacje przywódcami zdolnymi do wypełnienia szeregu warunków i zasad niezbędnych do osiągnięcia pożądanego stanu zdrowia, przekładanego ma końcową efektywność organizacji. Zmusza to zarządzających do koniecznej rewizji podstawowych zasad pełnienia funkcji przywódczych, co w warunkach współczesnej praktyki zarządzania oznacza przyjęcie określonej koncepcji przywództwa, które w podstawowych założeniach powinno być oparte na specyficznych kwalifikacjach przywódcy sytuacyjnego.

Słowa kluczowe: organizacja, zdrowie organizacji, przywództwo, zarządzanie sytuacyjne.

EFFECTIVE LEADERSHIP IN A HEALTHY ORGANIZATION

Abstract: This study attempts to analyse the concept of “a health check balance” of an organisation as a prerequisite to maintain its sustainable and lasting competitive advantage. The rationale behind this lies on the premise that it is critical for organisations to demonstrate necessary leadership skills to ensure the desired health check balance, reflected in their final effectiveness and efficiency. This in turn often forces the management to revise the principles of leadership function in a given organisation. As such, in the context of current management practices, organisations often need to introduce a specific leadership model that, in principle, should build on the situational leadership theory.

Keywords: organization, health organizations, leadership, situational management.

Wprowadzenie

Złożoność warunków funkcjonowania współczesnej organizacji oznacza między innymi konieczność poszukiwania koncepcji zarządzania, które gwarantują jej osiągnięcie pożądanego, końcowego efektywności, niezależnie od tego, jaki jest jej charakter – non profit czy profitowy. W szerokim dyskursie tego dotyczącym dostrzegalna jest luka poznawcza dotycząca istoty i oceny zdrowia organizacji oraz wpływu na zdrowie sposobu pełnienia przez zarządzających funkcji przywódczych. W pracach stosunkowo niewielu autorów poruszany jest problem wielokryterialności oceny zdrowia organizacji i wpływu czynników ją determinujących. Zarządzanie zorientowane na osiągnięcie pożądanego stanu zdrowia, będącego wspólnym mianownikiem wszystkich działań, ma na celu zagwarantowanie przetrwania i rozwoju organizacji przy spełnieniu kryterium krytycznego, jakim jest pożądana efektywność. Jednak organizacja, która skupia się jedynie na efektywności, a omija parametr swego zdrowia, ma w dłuższym okresie problemy zagrażające wręcz dalszej egzystencji. Zasadne zatem wydaje się podjęcie próby przedstawienia – w syntetycznym ujęciu – istoty zdrowia organizacji jako koncepcji odwołującej się do istnienia potencjalnych, korzystnych warunków dla procesów, które zapewniają możliwie najlepsze warunki funkcjonowania

organizacji i wskazanie wpływu na stan zdrowia kompetencji przywódczych. Wydaje się bowiem, że wprowadzenie do mechanizmów zarządczych właściwych procedur zdrowia jest istotnym warunkiem sprawności działania, wyznaczającej konieczność zarówno poprawnego wyznaczenia celów organizacji, jak i wskazania właściwego sposobu ich osiągnięcia, mając jednocześnie na uwadze ideę podmiotowości jej uczestników.

1. Istota zdrowej organizacji

W dyskursie naukowym dotyczącym warunków efektywności funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko jeszcze zwraca się uwagę na kwestię *zdrowia/zdrowej organizacji*. Pojęcie *stan zdrowia organizacji* można wyprowadzić z ogólnej definicji zdrowia człowieka, określanego jako stan dobrego samopoczucia fizycznego, umysłowego i społecznego. Interesujące, odnoszone do praktyki zarządzania podejście do tej kwestii prezentuje G. Nizard, który proponuje nazwać zdrowiem organizacji (lub zarządzaniem holistycznym) następującą zależność [5, s. 149]:

zarządzanie adaptacyjne + doskonalenie menedżerów oraz personelu = zdrowie organizacji.

Tak rozumiana koncepcja zdrowia organizacyjnego odwołuje się do istnienia możliwie najlepszych warunków dla procesów gwarantujących funkcjonowanie organizacji w sposób gwarantujący oczekiwaną przez interesariuszy efektywność. Konieczne jest zagwarantowanie możliwości ciągłego eksperymentowania dla przeprowadzenia procesów dostosowania/dopasowania (a nawet przeobrażenia) do zmieniającego się otoczenia. Zatem wydaje się, że wypracowanie zdolności do wykorzystania cechy zasobów, jaką jest ich poliwalentność determinująca różnorodność ich kombinacji, jest cechą konieczną kompetencji menedżerskich, pozwalającą na świadome rezygnowanie z dotychczasowych osiągnięć na rzecz poszukiwania nowych. Zarządzanie musi być przede wszystkim adaptacyjne w swym stosunku do otoczenia i partycypacyjne w swym stosunku do uczestników organizacji, organiczne względem struktur i mnożnikowe ze względu na konieczność osiągania efektu synergicznego. Według cytowanego autora zdrowie organizacji jest rezultatem działań na dwóch płaszczyznach [2, s. 150]:

- wprowadzania i kierowania procesem zmian w celu sprostania wymogom otoczenia za pomocą adaptacyjnego modelu zarządzania,
- doskonalenia kwalifikacji menedżerów oraz załogi mającego na celu aktualizowanie ich wiedzy oraz pogłębianie ich dojrzałości emocjonalnej a także zachęcania do poszukiwania nowych form równowagi.

Natomiast według NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) zdrowa organizacja to taka, która ma niski stopień uszkodzeń ciała, chorób i niezdolności do pracy, ale także, co jest ważne z punktu widzenia celów organizacji, jest konkurencyjna na rynku [6, s. 112]. Ujęcie takie koncentruje się silnie na cechach organizacji niezbędnych dla pozyskania i utrzymania zdolności do trwałego konkurencyjnego na rynku. Uwaga jest skoncentrowana na stanie fizycznym i psychicznym pracowników decydującym o ich gotowości i zdolności do osiągania celów organizacji. Na parametry ekonomiczne zdrowej organizacji zwracają uwagę C.L. Cooper i S. Cartwright, według których zdrowa organizacja to taka, którą charakteryzują: sukces finansowy, fizycznie i psychicznie zdrowa siła robocza będąca w stanie utrzymać przez cały czas stan zdrowia i zadowalające środowisko pracy oraz kulturę organizacyjną, szczególnie w okresach wahań rynkowych i zmian. Do istotnych wyróżników tego typu organizacji należą niski poziom stresu, wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, niższy od średniej krajowej poziom zachorowalności, absencji i fluktuacji, dobre stosunki przemysłowe i rzadko występujące strajki oraz dobry poziom bezpieczeństwa pracy [4, s. 462–463]. M. Bratnicki i K. Dyrbus, powołując się na badania firmy konsultingowej McKinsey & Company, wskazują, że zdrowa organizacja to taka, która jest [3] „odporna na szok, dobrze wykonuje swoje zadania, skupia pracowników wokół wspólnego celu, koncentruje się na

odnowieniu i zapewnia, iż jedne praktyki dopełniają drugie”. Badanie tej firmy nad zdrowiem organizacji pozwoliły na wyróżnienie następujących, kluczowych cech zdrowej organizacji [1]:

- Komplementarność, będąca zdolnością do wspólnego działania, którego efektem ma być wartość dodana, spójna polityka kadrowa zarówno w obszarze zatrudnienia, jak i zarządzania personelem. Fundamentem tych działań powinna być sprawna komunikacja wewnętrzna oparta na dobrych relacjach między pracownikami.
- Odmłodzenie, będące umiejętnością wprowadzania zmian i postrzegania otoczenia jako zbioru szans do wykorzystania poprzez np. odkrywanie nowych rynków celowych, innowacyjności w podejściu do toczenia, jak i pracowników, duże zdolności adaptacyjne oraz stała chęć umacniania i rozwijania przewagi konkurencyjnej.
- Uzgodnienie, będące umiejętnością wyrównywania ludzi na wszystkich poziomach organizacji z uwzględnieniem umiejętności, wiedzy i kompetencji oraz jasno określonej i artykułowanej misji i strategii organizacji oraz skupiania się na jak najlepiej pojętym interesie udziałowców.
- Egzekwowanie, którego wyrazem jest podejmowanie decyzji, ich przekazywanie, a następnie stały monitoring i raportowanie poszczególnych etapów realizacji. Tak monitorowane działania zmuszają kadrę zarządzającą do stałego analizowania istotnych parametrów organizacji, w tym m.in. efektywności, i to w różnych ujęciach. Konieczne jest przy tym spełnienie warunku jasno określonych kompetencji i zakresu decyzji.
- Elastyczność, która pozwala na udzielanie odpowiedzi, czy organizacja jest zdolna do podejmowania ryzyka, czy strategia biznesowa jest spójna, czy potrzebna jest korekta kursu strategicznego. Konieczne jest tutaj stałe monitorowanie zasobów niezbędnych do realizacji strategii na danym etapie oraz monitorowanie stopnia dopasowania portfela produktowego do klienta dotychczasowego oraz pozyskania nowego.

Lista powyżej wyróżnionych cech może być pomocna w działaniach wspierających dążenia do pożądanej efektywności. Wymaga to jednak spełnienia szeregu dodatkowych warunków, do których wg G. Nizarda zaliczyć można [2, s. 150]: zasadę koniecznego promowania kadry kierowniczej; konieczność względnego panowania nad biegiem wydarzeń oraz zdolnością do ciągłej readaptacji do warunków stawianych przez otoczenie; strategię rozwojową, na której spoczywają wszystkie inne aspekty funkcjonowania firmy; minimum dystansu wobec kulturowej specyfiki podsystemów organizacji, mające na celu zachowanie podstaw integralności całego systemu; zarządzanie zasobami ludzkimi powodujące minimum napięć psychospołecznych; poszukiwanie takich nowatorskich przekształceń, w których jednostki tworzą – w ramach dogłębnie przeobrażonych organizacji – doskonalsze formy współpracy i współzycia. Powyższa lista jest konsekwencją i potwierdzeniem szczególnej złożoności i probabilistycznego charakteru w zasadzie każdej współczesnej organizacji. Wyznacza to również konieczność holistycznego podejścia do możliwości utrzymywania równowagi organizacyjnej, narzucającego konieczność zapewnienia właściwego sposobu powiązań pomiędzy składowymi organizacjami zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym oraz osiągnięciu stanu harmonii (harmonia rzeczy i działań). Zarządzanie holistyczne zakłada istnienie koniecznych związków, jakie muszą zaistnieć między składowymi organizacjami. Z koherencji i zgodności powstaje przejściowa i ciągle odnawiana na nowo równowaga. Każde działanie w organizacji – szkolenie kadr, ocena efektywności, analiza strategiczna otoczenia – jest połączone z innymi. Uzyskane przez organizację korzyści dzięki podejmowanym działaniom w określonych sferach często są redukowane przez niedowład organizacyjny w innych sferach. Koncepcja holistycznego podejścia do zarządzania potwierdza zasadę krytycznego ogniwa, które decyduje o osiągnięciu końcowej efektywności. Z organizacją jest bowiem tak jak z organizmem ludzkim i jego zdrowiem – ogólny stan zdrowia wyznaczony jest przez jej najbardziej istotną ułomność. Wobec takich uwarunkowań szczególnie istotna wydaje się rola, jaką odgrywa menedżer stający się być odpowiedzialnym za pożądany stan zdrowia.

2. Właściwa zdrowiu organizacji koncepcja przywódcza

Klasyczny mechanizm zarządzania jest oparty na koncepcji modelu mechanistycznego, którego podstawą są: jednolitość kierowania, jedności rozkazodawstwa, podział na wyspecjalizowaną sferę kierowniczą i sferę wykonawczą ze specjalizacją ról, specjalizacją przez natężającą się procesualizację sposobów wykonywania zadań, standaryzację zachowań organizacyjnych z właściwym dla niej konformizmem organizacyjnym. Mimo że jest on kategorią powszechnie jeszcze obowiązującą, to poddawany jest silnej krytyce, skierowanej przede wszystkim na niedostosowanie tej formy praktyki przywództwa organizacyjnego do warunków, w jakich funkcjonuje współczesna organizacja. Staje się ze swej istoty źródłem narastających dysonansów organizacyjnych, z którymi coraz trudniej dać sobie radę, bo są coraz liczniejsze i bardziej złożone, a co ważniejsze, stają się przyczyną złego stanu zdrowia organizacji. W tych warunkach poszukiwanie recepty na poprawienie stanu zdrowia wymaga poszukiwania rozwiązań – co wynika z obiektywnych warunków funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa – uwzględniających:

- możliwość istnienia wielu układów władzy o różnym stopniu hierarchiczności,
- dynamikę i płynność ról organizacyjnych oznaczającą w rzeczywistości organizacyjnej jednej firmy możliwość pełnienia roli wykonawczej i kierowniczej,
- silne dążenie do kształtowania kompetencji koherentnych z cechami otoczenia,
- preferowanie różnorodności zachowań nawet za cenę kłopotów koordynacyjnych,
- akcentowanie zbieżności *a posteriori* i przewagi komunikacji poziomej,
- brak idealnych reguł działania i występowanie licznych ograniczeń, do których trzeba się dostosować,
- narastającą dyfuzję innowacji.

Spełnienie tych warunków staje się jednak swoistą iluzją organizacyjną, a dysonans organizacyjny utrwała się i przyjmuje postać trwałej dysfunkcji organizacyjnej przekładającej się na pogarszający się stan zdrowia. Koncepcje klasyczne zasadzają się niestety na imperatywie przywódcy konsensualnego, będącego profesjonalną odmianą lidera hierarchicznego, sprawującego władzę przy założeniu, że [2, s. 57–100]: przedsiębiorstwo jest odporne na wpływy władzy tytularnej (instytucje rządowe, samorządowe, urzędu skarbowego itp.), a władza w przedsiębiorstwie jest wykonywana w sposób anonimowy, rozproszony i bezosobowy. Niewątpliwym walorem przywódcy konsensualnego jest cierpliwość, umiarkowany konformizm, zdolność do zawierania sojuszy i zawiązywania koalicji. Jest on człowiekiem środka, którego zaakceptować mogą zarówno menedżerowie funkcjonalni, jak i akcjonariusze i przedstawiciele władz lokalnych. Zarządzanie nie ma charakteru misji do spełnienia, lecz jest wyrazem ciężko wywalczonej władzy stanowiącej podstawę wywierania wpływu organizacyjnego, a funkcja kontroli ma charakter głównie polityczny, z tendencją do wypaczeń biurokratycznych. Jednocześnie konflikty nie są rozwiązywane w sposób otwarty, silne są zachowania poszukujące konsensusu, często oparte na grze pozorów niesprzyjających działaniom realnie dbającym o zdrowie organizacji.

Taka koncepcja przywództwa organizacyjnego jest bardzo pragmatyczna i powoduje, że przywódca konsensualny o ukrywanej autokratycznej osobowości stanowi specyficzne zagrożenie dla stanu zdrowia przedsiębiorstwa decydującego o jego zdolności przystosowawczej w zmiennych warunkach otoczenia. Nie jest bowiem w stanie dostrzec narastających dysonansów, silnie decydujących o możliwości i sposobie leczenia organizacji, jeśli to jest konieczne.

Efektywność kierownika tej koncepcji, wspartego licznymi technikami menedżerskimi, do końca XX wieku była niekwestionowana, ale coraz mniej skuteczna. W latach przełomu XX i XXI w. i pierwszej dekadzie XX w. mamy do czynienia z sytuacją niespójności wielu regulacji w skali makro, które w istotny sposób wpływają na stan zdrowia organizacji. Ekonomiczna stagnacja, poszerzanie zakresu sprzecznych ze sobą wartości, chwiejność kulturowa pogłębiają jeszcze proces utrzymywania zdrowia organizacji i jednocześnie stają się przesłanką podważania zasad ideowych nauki o zarządzaniu, która traci swój splendor. Sprzężenie między kumulującymi się zjawiskami społecznymi i ekonomiczno-monetarnymi i praktyką zarządzania ma charakter ujemny. Kryzys ekonomiczno-monetarny przejawia się jako pogłębienie stanu

niepewności i ograniczenie możliwości przewidywania. W ramach globalnych zjawisk gospodarczych mamy do czynienia z przechodzeniem od ograniczeń obejmujących poszczególne sektory do niedoborów ogólnogospodarczych i od niedoborów ekonomicznych do niedostatków natury egzystencjalnej, co systemowo determinuje możliwość utrzymywania zdrowia w dłuższej perspektywie.

W konsekwencji mamy do czynienia z pogarszającym się stanem zdrowia przedsiębiorstwa, które nie może uniknąć skutków stanów nieprzewidywalności oraz zaskakiwania. Zmienność otoczenia, dezaktualizacja posiadanej wiedzy niszczy jego zdolność do uzyskiwania w sposób względnie trwały przewagi konkurencyjnej. Uzyskane dotychczas kompetencje stają się nieaktualne, cała wiedza z zakresu zarządzania staje się nieprzydatna w procesie leczenia i staje się zbędnym balastem. Menedżerowie w tych warunkach tracą zdolność do sprawnego przewodzenia, co wyraża się: utratą siły wpływu (władzy), utratą zdolności pozyskiwania odpowiednich informacji na temat otoczenia, utratą zdolności skutecznego zarządzania, utratą pogłębionej refleksji dotyczącej przeszłości. W konsekwencji dysonans organizacyjny, wyznaczający stan zdrowia, staje się istotnym ograniczeniem dalszego rozwoju.

3. Przywództwo sprzyjające zdrowiu organizacji

W zasygnalizowanych powyżej warunkach funkcjonowania współczesnej organizacji osiągnięcie oczekiwanego i niezbędnego dla jej rozwoju stanu zdrowia konieczne staje się przyjęcie określonej koncepcji przywództwa. Menedżer musi się stać swoistego rodzaju warunkiem gwarancji dbania o właściwy, korzystny stan zdrowia. W swej istocie przywództwo powinno być oparte na specyficznych kwalifikacjach przywódcy sytuacyjnego zbudowanych na [2]:

- *Dzieleniu się wiedzą* budującym poczucie zaufania i wspomagającym procesy uczenia się w organizacji; najlepszym sposobem na radzenie sobie ze złożonością stanu zdrowia organizacyjnego jest dzielenie się wiedzą z członkami zespołu. Dostarczanie pracownikom niezbędnych informacji umożliwia im podejmowanie właściwych decyzji sprzyjających leczeniu. Czasami może być tak, że ujawniana jest informacja, która może być postrzegana jako poufna, bo zawiera zastrzeżone informacje, takie np. jak plany biznesowe, dane finansowe, plany marketingowe. Jednak dzielenie się z pracownikami dokładnymi informacjami jest wyrazem zaufania wobec nich i daje im poczucie wspólnego zaangażowania.
- Opanowaniu trzech krytycznych umiejętności: *diagnozowania* poziomu wydajności i zaangażowania/motywacji jednostki, *elastyczności* zachowań przywódczych i *współpracy dla wyników*, co zapewnia właściwą komunikację między przywódcą a pracownikami. Taki stan jest odpowiednikiem paralleli lekarz i pacjent.
- *Kompetencji* będącej sumą wiedzy i umiejętności przywódcy decydujących o sposobie leczenia organizacji.
- Akceptacji warunków *ryzyka* i *niepewności*, charakterystycznych dla współczesnego zarządzania realizowanego w warunkach dysonansu organizacyjnego, wpływającego na stan zdrowia organizacji. Pamiętać należy, że niepewność jest silnym uwarunkowaniem wszelkich decyzji podejmowanych w organizacji na wszystkich szczeblach. Społeczeństwa (pracownicy) kultur o wyższym poziomie niepokoju są bardziej ekspresyjne, natomiast w kulturach o niskim poziomie unikania niepewności wyraźne są zachowania spokojne, powściągliwe. Bezdyskusyjnie łatwiejsze jest zarządzanie organizacją, której członkowie przejawiają niski stopień unikania niepewności. Wszelkie ryzyko i dwuznaczne sytuacje są przez nich w pełni akceptowane, co przejawia się w dobrym samopoczuciu i braku stresu w pracy. Menedżer-przywódcą niepełniący roli wszechwiedzącego minimalizuje liczbę reguł, co powoduje pewną swobodę w poczynaniach pracowników, którzy nie pracują ciężko, gdy nie jest to absolutnie konieczne. W grupach natomiast, w których stopień kontroli niepewności jest wysoki, akceptowane jest tylko ryzyko, którego stopień jest znany. Niepewność jest minimalizowana, co wywołuje sytuacje stresowe i poczucie zagrożenie i obawy, czasem na pograniczu egzystencjalnym. Prowadzi to często do

wybuchów kontrolowanych emocji i agresji, dlatego menedżer musi zarządzać twardą ręką, narzucać reguły i zasady postępowania leczące organizację.

Takie warunki kwalifikacyjne przywódców wymagają przyjęcia określonej konwencji sposobu pełnienia przez nich ról, w warunkach niesprzyjających osiągnięciu i utrzymaniu stanu zdrowia, wobec trwałego dysonansu organizacyjnego. Współczesna wiedza wyodrębnia paradygmaty przywództwa, które w warunkach współczesnej praktyki mają swoją rację bytu i ułatwiają orientację w sposobie leczenia postrzeganego zarówno w kategoriach poznawczych, jak i praktyce leczenia organizacji bądź w działaniach profilaktycznych. Są to [1]:

- Paradygmat klasyczny, którego podstawą jest stanowisko hierarchiczne i władza przywódcy, celem jest podporządkowanie członków organizacji, co ułatwia wykonanie zadań, jakie są niezbędne w procesie utrzymywania stanu zdrowia.
- Paradygmat przywództwa transakcyjnego, opartego na procesie negocjacji z pracownikami co do sposobów osiągnięcia określonych celów. W tych warunkach redukcja dysonansu wymaga zaangażowania opartego na kontrakcie, wyznaczającym sposób leczenia organizacji, całości bądź jej części.
- Paradygmat przywództwa wizjonerskiego, inspirujący członków organizacji do większych osiągnięć. Jest on postrzegany jako idealny paradygmat przywódczy, szczególnie w procesach transformacji ustrojowo-organizacyjnych, a więc również w procesach leczenia organizacji opartej na dalekosiężnej wizji możliwego do osiągnięcia stanu zdrowia.
- Paradygmat przywódcy organicznego, którego podstawą jest komunikacja służąca wspólnemu – z członkami organizacji – partnerskiemu uczestnictwu w procesie zmagania się z brakiem zdrowia.

Oczywiście żaden z powyższych paradygmatów nie jest gotową receptą na skuteczność zarządzania w warunkach narastającego dysonansu organizacyjnego, gwarantującego jednocześnie osiągnięcie pożądanego stanu zdrowia. Stanowią one jednak swego rodzaju potencjał, którego wykorzystanie może być gwarancją bycia zdrową organizacją. Podobnie jest ze zdrowiem człowieka, któremu współczesna wiedza medyczna, i nie tylko, podpowiada nieskończoną liczbę zasad zdrowego życia (odżywianie, sport itp.), ale tylko niewielu wykorzystuje je w sposób właściwy. Dlatego tak ważna jest kwestia właściwego kreowania i wykorzystania kwalifikacji menedżerskich, a wyróżnione paradygmaty mogą mieć wpływ na skuteczność leczenia organizacji i osiągnięcie pożądanego stanu zdrowia.

Podsumowanie

Przeprowadzone stadium pozwoliło na określenie w syntetycznym ujęciu istoty zdrowia organizacji jako jednego z możliwych opisów sposobu funkcjonowania i doskonalenia współczesnej praktyki zarządzania. Wskazano na podstawowe wyróżniki oddające istotę stanu zdrowia organizacji, wskazując jednocześnie na problem niejednoznaczności sposobu ich określenia. Przyjmując tezę o związku przyczynowym między stanem zdrowia a sposobem pełnienia przywództwa, przedstawiono podstawowe uwarunkowania tej zależności. Podstawą analiz uczyniono zmienność koncepcji przywództwa i towarzyszących im paradygmatów.

Bibliografia

1. Avery G.C. (2009), *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa.
2. Blanchard K. (2009), *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Dyrbuś-Graca K., Bratnicki M. (2009), *Operacjonalizacja zdrowia organizacji i jego związek z efektywnością*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/026.
4. Larcon J.P., Reitter R. (1979), *Structure de pouvoir et identite de l'entreprise*, Nathan, s. 67–100, cyt. za: Strategor (1995), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.

5. Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Packer S.K., Turner N., Griffin M.A. (2003), *Designing Healthy Work*, w: *Health and Safety in Organizations. A Multilevel Perspective*, ed. D.A. Hofmann, L E. Tetrick, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.

Witold Szumowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DETERMINANTY REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ ORAZ BARIERY ROZWOJU FUNKCJI

Streszczenie: W niniejszym artykule autor dokonuje przeglądu klasyfikacji czynników warunkujących realizację funkcji personalnej oraz formułuje własną propozycję w tym zakresie. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych określona zostaje częstość występowania czynników. Ponadto autor wskazuje na czynniki wpływające na efektywność realizacji funkcji oraz blokujące jej dalszy rozwój i określa ich poziom wpływu.

Słowa kluczowe: organizacja funkcji personalnej, HR, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, czynniki sytuacyjne.

DETERMINANTS OF THE HR FUNCTION. FACTORS INFLUENCING ON THE EFFECTIVENESS AND BARRIERS OF THE DEVELOPMENT OF THE FUNCTION

Abstract: In this article author reviews the classification of the determinants of the HR function realisation and formulates its own proposal in this regard. On the basis of empirical studies frequency of factors is specified. In addition, the author points the factors affecting the efficiency of the functions realisation and blocking its further development and determines their level of influence.

Keywords: the organization of the HR function, HR, strategic human resource management, situational approach.

Wprowadzenie

Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej są dość szeroko omawiane w literaturze przedmiotu. W opracowaniach naukowych spotkać można różne propozycje ich klasyfikacji. W ramach podejścia sytuacyjnego wybrane czynniki proponowane są jako elementy modeli. Mniej jest natomiast prób określenia częstości występowania czynników sytuacyjnych oraz poziomu ich wpływu na realizację funkcji personalnej. Ciekawe i dające możliwość szerszej interpretacji jest też spojrzenie na czynniki wpływające na realizację funkcji, personalnej w powiązaniu ze swego rodzaju destymulantami funkcji, czyli czynnikami wpływającymi na obniżenie efektywności funkcji oraz stanowiącymi bariery rozwoju. Mając to na względzie, autor formułuje cel niniejszego artykułu jakim jest identyfikacja czynników wpływających na sposób realizacji funkcji personalnej, oraz barier i czynników wpływających na efektywność funkcji z uwzględnieniem częstości ich występowania i zakresu wpływu.

1. Czynniki determinujące realizację funkcji personalnej – ujęcie teoretyczne

Literatura przedmiotu w zakresie definiowania katalogu czynników determinujących realizację funkcji personalnej jest dość bogata. Różnego typu autorskie katalogi czynników spotkać można w wielu pozycjach literaturowych, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Dokonując ich przeglądu, warto przytoczyć kilka z nich.

M. Armstrong [2, s. 30–31] wskazuje na system społeczny oraz system techniczny, presję konkurencji, trendy ekonomiczne i społeczne, rozwój nowych technologii oraz interwencję państwa jako na determinanty realizacji funkcji personalnej.

Z kolei Z. Antczak oraz T. Listwan [1, s. 38–53] proponują klasyfikację obejmującą zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, zaliczając do tej drugiej kategorii wielkość organizacji i fazę jej życia, strukturę organizacyjną, używaną technologię, strategię, realizowany model zatrudnienia, styl zarządzania, klasyfikacje i postawy pracowników, szkolenia oraz rozwój pracowników, kulturę organizacyjną. W zakresie czynników zewnętrznych autorzy ci wymieniają: system społeczno-gospodarczy, państwowy, prawny oraz polityczny, uwarunkowania międzynarodowe, rynek pracy, rynek klienta, infrastrukturę otoczenia, technologie, uwarunkowania przyrodniczo-ekologiczne.

Katalog zaproponowany przez A. Pochtowskiego [12, s. 47], wskazuje na szereg czynników wpływających na zmiany w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw w Polsce. Należą do nich: rozwój i dyfuzja wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, czynniki zewnętrzne (dostępna technologia, sytuacja gospodarcza, uwarunkowania prawne, demografia, trendy społeczno-kulturowe, ekologia), czynniki wewnętrzne (klienci wewnętrzni, strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, kultura organizacji), wzrost profesjonalizmu menedżerów, globalizacja oraz integracja polski z UE.

Z. Pawlak [10, s. 52–95], opierając się na klasyfikacjach podanych przez M. Armstronga [2, s. 30–31], A. Pochtowskiego [11, s. 50] i Z. Antczaka i T. Listwana [1, s. 38–53], dzieli uwarunkowania realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi na dwa rodzaje: wewnętrzne oraz zewnętrzne. Na uwarunkowania zewnętrzne składają się według tego autora czynniki otoczenia bliższego (tj. społeczność lokalna, klienci, konkurenci, organizacje pracowników, organizacje pracodawców, dostawcy usług HR, urzędy i instytucje państwowe) oraz czynniki makrootoczenia (tj. uwarunkowania rynkowe, prawne, ekonomiczne, demograficzne, ekologiczne, kulturowe, społeczne, polityczne, postęp naukowo-techniczny, uwarunkowania międzynarodowe). Z kolei uwarunkowania wewnętrzne realizacji funkcji personalnej to: przedmiot działalności firmy, wielkość zatrudnienia, jakość posiadanych zasobów ludzkich, struktura organizacyjna, inne funkcje instytucji, poziom techniki i technologii, sytuacja finansowa, etap rozwoju, strategia działania organizacji, polityka właścicieli, aktywność związkowa, kultura organizacyjna.

Oczywiście nie sposób się nie zgodzić z przedstawionymi propozycjami różnych katalogów czynników determinujących funkcję personalną i wpływających na zmiany w jej obrębie, jednak klasyfikacja tego typu jest ogólna i nie uwzględnia zakresu wpływu zaproponowanych czynników.

Zajmując się zagadnieniem identyfikacji czynników warunkujących realizację funkcji personalnej, nie sposób pominąć dorobek wypracowany w ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM). Jak wskazują Way i Johnson, pierwotnym obiektem zainteresowania badaczy w ramach SHRM było badanie i ocena powiązań pomiędzy strategią organizacji, funkcją personalną a efektywnością organizacji [14, s. 2]. Z kolei Lengnick-Hall i inni [7, s. 65] wskazują na siedem bazowych tematów związanych z SHRM, są to: zastosowanie podejścia sytuacyjnego w SHRM, zmiana podejścia od nacisku na zarządzanie ludźmi w kierunku wnoszenia wkładu w strategię organizacji, wypracowywanie struktury i subsystemów HR, rozszerzanie zakresu SHRM, osiągnięcie celów w obszarze HR, mierzenie wyników w obszarze SHRM oraz ocena kwestii metodologicznych.

Zasadniczo podejmowane w ramach SHRM, wymienione tematy wywodzą się z pierwotnych trzech aspektów, wokół których rozwijało się omawiane podejście: perspektywy uniwersalistycznej związanej z opisywaniem i adaptacją najlepszych praktyk SHRM, perspektywy sytuacyjnej oraz wynikającej z krytyki podejścia sytuacyjnego – perspektywy systemowej [4, s. 803–804]. W ramach dwóch ostatnich podejść naukowcy zajmujący się zagadnieniem poszukiwali odpowiedzi na pytanie dotyczące powiązania funkcji personalnej ze strategią organizacji [np. 9, s. 36–52], jej fazą rozwoju [np. 3, s. 483–501], spójnością poszczególnych subsystemów HR, sektorem (branżą), strukturą organizacyjną lub też innymi czynnikami [14, s. 65].

Badania dotyczące zależności pomiędzy różnego rodzaju czynnikami sytuacyjnymi a organizacją funkcji personalnej były realizowane przez wielu naukowców, jednak poszczególni autorzy skupiali się jedynie

na wybranych czynnikach, korelując je ze sposobem organizacji funkcji personalnej. Temat identyfikacji samych czynników, zakresu ich wpływu i istotności podejmowany jest rzadziej, prawdopodobnie wydając się badaczom mniej interesujący. Również zagadnienie identyfikacji czynników będących swego rodzaju destymulantami rozwoju funkcji personalnej (czynniki obniżające efektywność funkcji HR oraz stanowiące barierę dla jej rozwoju) nie jest często podejmowane w literaturze przedmiotu.

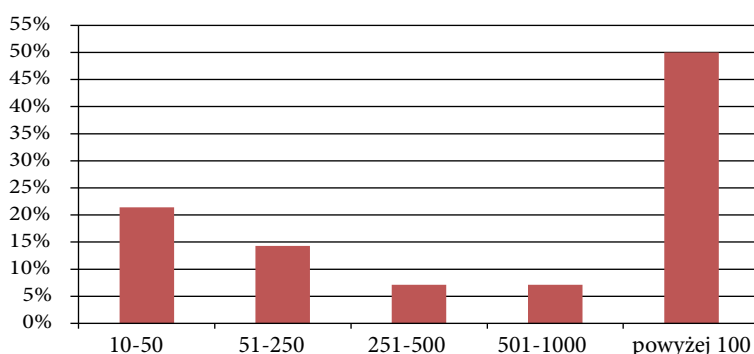
Dlatego też zasadne wydaje się przeprowadzenie badań mających na celu określenie katalogu czynników wpływających na realizację funkcji personalnej oraz siły ich wpływu. Dodatkowym celem jest również analiza czynników będących destymulantami dla efektywności oraz rozwoju funkcji personalnej.

Na potrzeby realizacji postawionego celu badawczego autor na podstawie przytoczonych powyżej katalogów czynników warunkujących realizację funkcji personalnej, wybranych modeli opracowanych w podejściu SHRM oraz przede wszystkim na podstawie prowadzonych, przed właściwymi badaniami ankietowymi, wywiadów z menedżerami HR zaproponował skrócony katalog czynników warunkujących realizację funkcji HR. Propozycja opracowana na potrzeby konstrukcji narzędzia badawczego obejmuje takie czynniki, jak faza rozwoju organizacji, liczba zatrudnionych, branża, w której działa przedsiębiorstwo, strategia, struktura organizacyjna, stosowane koncepcje i metody zarządzania, rynek pracy, technologia.

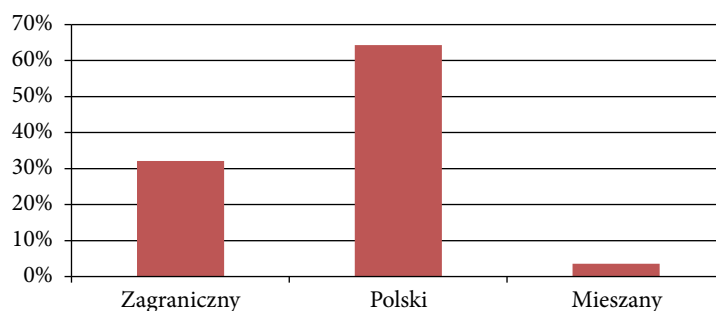
2. Struktura próby

Badania, których jednym z celów było określenie czynników warunkujących sposób realizacji funkcji HR oraz siły ich wpływu, zostały przeprowadzone w 2013 r. w ramach większego projektu badawczego mającego na celu ustalenie sposobów zorganizowania funkcji HR oraz jej granic w polskich przedsiębiorstwach.

Badaniami objęto 28 przedsiębiorstw, strukturę próby ze względu na liczbę zatrudnionych prezentuje rysunek 1. Struktura próby ze względu na własność kapitału przedstawiona została na rysunku 2.



Rysunek 1. Struktura próby ze względu na liczbę zatrudnionych w badanych obiektach



Rysunek 2. Struktura próby ze względu na własność kapitału

Dobierając próbę badawczą, autor wybierał przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji i funkcjonujące co najmniej od kilku lat na rynku. W założeniu chodziło o taki dobór organizacji, w których funkcja HR będzie rozwinięta. W badaniu udział wzięły zarówno firmy produkcyjne, usługowe, handlowe, jak i zajmujące się badaniami i rozwojem.

Jako metodę badawczą przyjęto badania ankietowe adresowane do menedżerów HR w badanych instytucjach. Przed badaniami ankietowymi na potrzeby konstrukcji narzędzia badawczego przeprowadzono również wywiady ustrukturalizowane.

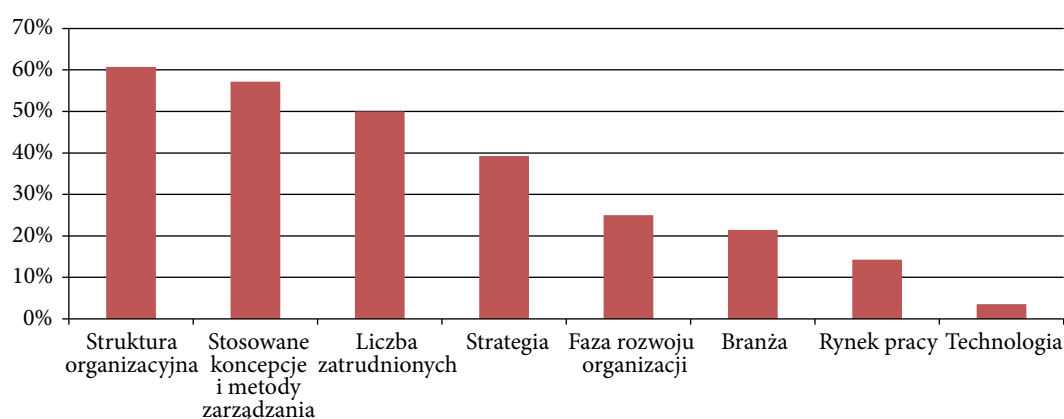
3. Czynniki wpływające na realizację funkcji personalnej

W ramach prowadzonych badań podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na pytanie dotyczące najważniejszych, w opinii menedżerów HR, czynników determinujących sposób realizacji funkcji HR. Oczywiście, jak w przypadku większości badań o charakterze ankietowym, istnieje problem możliwości subiektywnego postrzegania rzeczywistości przez ankietowanych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż respondentami byli menedżerowie HR, czyli osoby zajmujące się funkcją personalną i z tego tytułu prawdopodobnie są to respondenci najlepiej zorientowani w tematyce.

Kluczowym pytaniem badawczym zadaniem respondentom było pytanie wprost o wskazanie czynników determinujących sposób realizacji funkcji HR w badanych przedsiębiorstwach. Przy czym ankietowani mogli wskazać do trzech głównych czynników do wyboru z predefiniowanej na podstawie wcześniejszych wywiadów listy. Analiza częstości odpowiedzi przedstawiona została na rysunku 3.

Menedżerowie HR wskazali na czynnik, jakim jest struktura organizacyjna, jako na główny – wpływający na realizację funkcji personalnej. Poziom wskazań dla tego czynnika wyniósł ponad 60%. Oczywiście czynnik ten należy traktować tu dość szeroko zarówno jako zdefiniowanie więzi hierarchicznych, alokację władzy, jak i sposób grupowania komórek organizacyjnych oraz organizacji zespołów (w tym zadaniowych).

Kolejnym pod względem częstości wskazań czynnikiem jest stosowanie określonych koncepcji i metod zarządzania. Istotnie skuteczna implementacja określonej metody czy koncepcji zarządzania często wymaga wsparcia poprzez konkretne rozwiązania w zakresie przekształceń w obszarze motywacji pracowników, systemu nagród, wymaganych umiejętności czy sposobów myślenia [5]. Doskonałym tego przykładem jest choćby zastosowanie japońskich metod zarządzania (np. Kaizen) implikujące zmiany w takich subsystemach HR, jak rekrutacja i selekcja pracowników, system awansów, system szkoleń czy system motywacyjny [por. 6, s. 93–107].



Rysunek 3. Czynniki determinujące sposób realizacji funkcji HR (zaznaczano do trzech najważniejszych)

Co ciekawe, czynniki najczęściej uwzględniane w przytaczanych wcześniej teoretycznych modelach sytuacyjnych realizacji funkcji personalnej (strategia i faza rozwoju organizacji) znalazły się odpowiednio

na czwartym i piątym miejscu pod względem częstości wskazań. Należy jednak zaznaczyć, że faza rozwoju organizacji jest czynnikiem skorelowanym z liczbą zatrudnionych, która, jeśli chodzi o wskazania respondentów, znalazła się na trzecim miejscu. Niemniej jednak relatywnie niska liczba wskazań dla tych dwóch czynników wydaje się zaskakująca.

Kolejne wskazania dotyczą takich czynników warunkujących sposób realizacji funkcji, jak branża, rynek pracy czy też technologia. Przy czym poziom wskazań dla czynnika, jakim jest technologia, w zasadzie jest statystycznie nieistotny (4%). Natomiast zarówno branża (21% wskazań), w jakiej działa przedsiębiorstwo, jak i rynek pracy (14% wskazań) są czynnikami, które wydają się „niedoceniane” przez menedżerów działów HR. Warto zauważyć, że oba te czynniki są ze sobą powiązane ze względu na specyfikę rynku pracy i łączącą się z nim możliwość pozyskiwania specjalistów danej branży. Branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo, może determinować stosowane metody i techniki zarządzania, natomiast rynek pracy w znacznej mierze wpływa choćby na politykę wynagrodzeń przedsiębiorstwa, która jest kluczowym elementem strategii personalnej.

Podsumowując powyższą analizę czynników warunkujących sposób realizacji funkcji personalnej, należy zwrócić uwagę na zaskakująco dużo wskazań na czynnik, jakim jest struktura organizacyjna, która w opinii większości menedżerów HR warunkuje sposób realizacji funkcji. Menedżerowie personalni częściej też wskazują na czynniki wewnętrzne jako na warunkujące sposób realizacji funkcji niż na czynniki zewnętrzne, takie jak rynek, czy technologia.

Kolejne pytanie zadane menedżerom związane było z określeniem czynników wpływających na obniżenie efektywności funkcji HR. Respondenci mogli wskazać do czterech głównych czynników z predefiniowanej listy (opracowanej na podstawie uprzednio prowadzonych wywiadów). Analiza udzielonych odpowiedzi potwierdza wcześniejsze wskazania respondentów dotyczące czynników determinujących sposób realizacji funkcji HR. Najczęściej bowiem (jako na czynnik wpływający na obniżenie efektywności funkcji HR) wskazywano na rozproszenie funkcji HR w strukturze organizacyjnej (36% wskazań), następnie zbyt mały wpływ obszaru HR na funkcjonowanie organizacji (32% wskazań) oraz ten sam procent wskazań dla czynnika, jakim jest brak decyzyjności w obszarze HR. Należy zwrócić uwagę, iż czynniki te mają wspólny komponent, a mianowicie władzę, jej alokację oraz decyzyjność i co za tym idzie – związane są z elementem instytucji, jakim jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Kolejne wskazania respondentów można podzielić na dwie grupy. Pierwsza grupa dotyczy nieprzysiężywania wystarczającej wagi przez zarządzających przedsiębiorstwem (właścicieli i zarządzających) do realizacji funkcji personalnej. Czynniki, na które w tym przypadku wskazywali ankietowani, to: podejmowanie decyzji HR przez właściciela/dyrektora naczelnego bez konsultacji ze specjalistami HR (29% wskazań), postrzeganie przez właścicieli funkcji HR jako mało istotnej (25% wskazań), brak sformalizowanej strategii personalnej (21% wskazań), brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię organizacji (21% wskazań), brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię personalną (18% wskazań), brak menedżera HR w zarządzie (18% wskazań), łączenie funkcji właścicielskiej z funkcją zarządczą (14% wskazań).

Druga grupa czynników łączy się z brakami w zakresie określonych rozwiązań w obszarze HR. Zaliczono do niej takie czynniki, jak brak narzędzi oceniających efektywność poszczególnych systemów HR (29% wskazań), brak sformalizowanych systemów HR (21% wskazań), brak narzędzi analitycznych (14% wskazań), brak narzędzi diagnozujących sytuację wewnątrz organizacji (7% wskazań) oraz brak narzędzi monitorowania sytuacji rynkowej (4% wskazań).

Analiza częstości udzielanych odpowiedzi wykazuje, że w opinii menedżerów w największym stopniu na obniżenie efektywności funkcji HR wpływają problemy związane z umiejscowieniem funkcji HR w strukturze organizacyjnej oraz kwestie związane ze świadomością kadry zarządzającej.

Ze względu na istotność zagadnienia kwestię czynników wpływających na obniżenie efektywności poddano głębszej analizie. Respondentom zadano pytanie o stopień wpływu poszczególnych czynników na realizację funkcji personalnej (w zakresie obniżenia efektywności). Respondenci, udzielając odpo-

wiedzi, mieli do dyspozycji pięciostopniową skalę (gdzie wartość równa zero oznaczała, iż czynnik nie występuje, natomiast wartość 4 oznaczała występowanie czynnika i jego istotny, negatywny wpływ na efektywność funkcji)¹.



Rysunek 4. Czynniki wpływające na obniżenie efektywności funkcji HR (cztery najistotniejsze)

W tabeli przedstawiono zestawienie, w którym uwzględniono częstość występowania omawianych zjawisk w badanych organizacjach oraz ich poziom wpływu (liczony dla organizacji, w których dane zjawisko występuje) na obniżenie efektywności funkcji personalnej. W tabeli zacieniowane zostały pola, dla których częstość występowania zjawiska bądź poziom jego wpływu przekracza wartość mediany dla grupy badanych organizacji.

Analiza czynników z tej perspektywy prowadzi do konkluzji o bardzo wysokiej częstości ich występowania w badanych przedsiębiorstwach. Średnia częstość występowania dla wszystkich predefiniowanych czynników wpływających na obniżenie efektywności funkcji HR wynosi 75%, natomiast mediana 79%. Szczególną uwagę należy zwrócić przede wszystkim na czynniki, których wartości znalazły się powyżej mediany zarówno ze względu na ich częstość występowania, jak i poziom wpływu. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku trzech czynników, a mianowicie: zbyt małego zakres uprawnień HR, zbyt małego wpływu obszaru HR na funkcjonowanie organizacji oraz braku sformalizowanej strategii personalnej. Przy czym uzyskane wyniki tej analizy wcale nie są sprzeczne z analizą odpowiedzi na uprzednio postawione pytanie (wymienienie do czterech głównych czynników z predefiniowanej listy).

¹ Wszystkie wartości dla skali zostały opisane w następujący sposób: 0 – czynnik nie występuje, 1 – czynnik występuje, ale nie ma wpływu na efektywność funkcji, 2 – czynnik występuje, ale ma znikomy ujemny wpływ na efektywność funkcji, 3 – czynnik występuje i ma umiarkowany negatywny wpływ na efektywność funkcji, 4 – czynnik występuje i ma istotny negatywny wpływ na efektywność funkcji.

Częstość występowania czynników wpływających na obniżenie efektywności funkcji HR oraz ich poziom wpływu

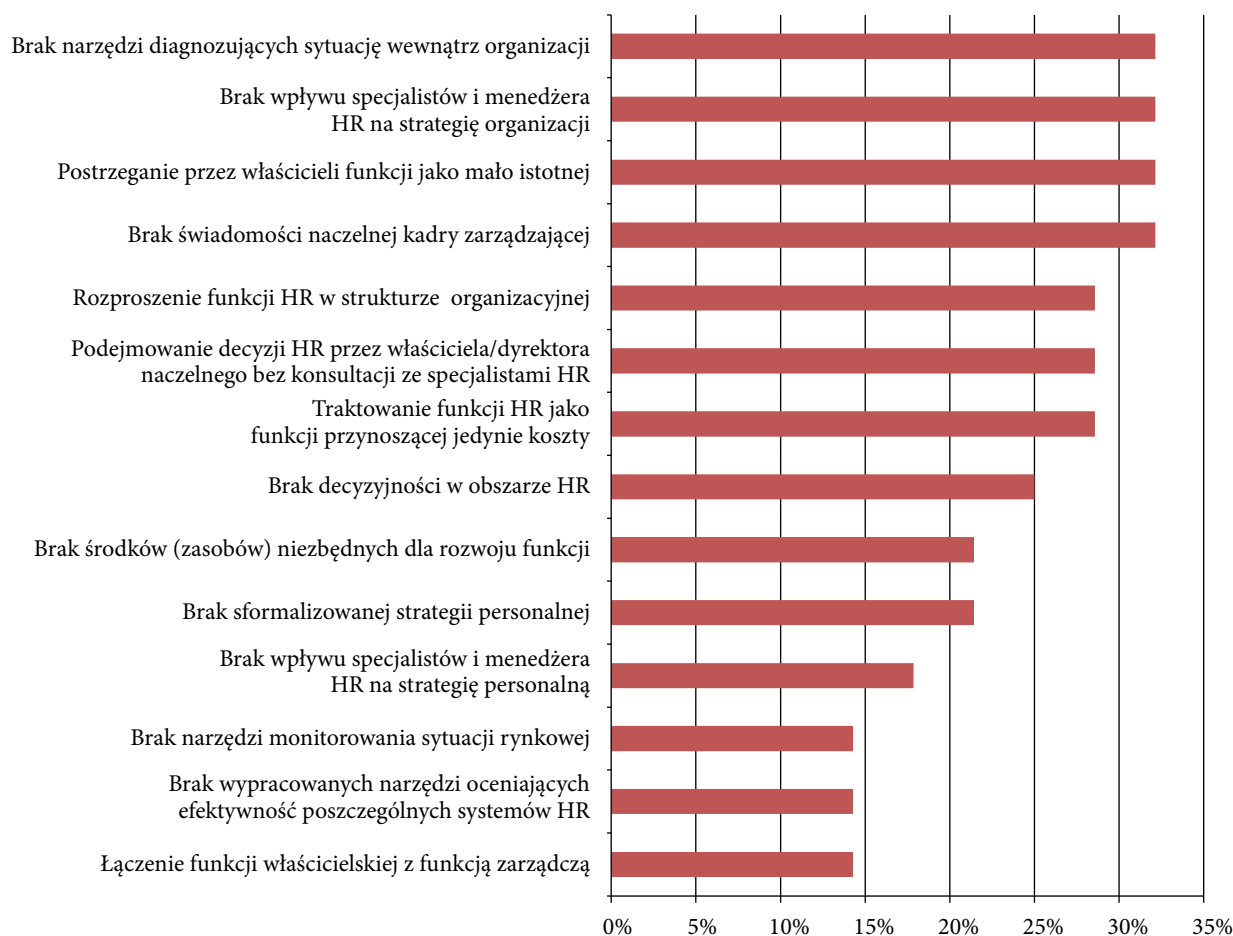
Czynnik	Częstość występowania zjawiska	Poziom wpływu czynników na obniżenie efektywności funkcji HR (dla organizacji, w których występuje zjawisko)
Łączenie funkcji właścicielskiej z funkcją zarządczą	32%	2,44
Postrzeganie przez właścicieli funkcji jako mało istotnej	57%	2,75
Brak sformalizowanych systemów HR	64%	2,44
Brak decyzyjności w obszarze HR	71%	2,50
Podejmowanie decyzji HR przez właściciela/dyrektora naczelnego bez konsultacji ze specjalistami HR	75%	2,71
Brak narzędzi analitycznych	75%	1,95
Rozproszenie funkcji HR w strukturze funkcja	75%	2,57
Brak menedżera – specjalisty HR w zarządzie (osoby wywodzącej się z obszaru HR)	79%	2,23
Konflikt uprawnień w organizacji	79%	2,54
Brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię personalną	79%	2,45
Brak narzędzi monitorowania sytuacji rynkowej (zewnętrznej)	82%	1,74
Brak narzędzi diagnozujących sytuację wewnątrz organizacji	82%	2,17
Brak sformalizowanej strategii personalnej	82%	2,52
Brak wypracowanych narzędzi oceniających efektywność poszczególnych systemów HR	86%	2,25
Brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię organizacji	86%	2,50
Zbyt mały zakres uprawnień HR, zbyt mały wpływ obszaru HR na funkcjonowanie organizacji	89%	2,52
Średnia	75%	2,39
Mediana	79%	2,48

Przedstawione zestawienie daje również pewne możliwości interpretacyjne, zasadne wydaje się postawienie tezy o pierwotnym charakterze czynników związanych ze świadomością kary zarządzającej, i to nie na poziomie, o którym piszą np. Z. Antczak i T. Listwan [1, s. 52], czyli menedżerów pierwszej linii, a na poziomie najwyższej kadry zarządzającej. To właśnie czynniki z tej grupy prowadzić mogą do nieefektywnych rozwiązań (z punktu widzenia realizacji funkcji HR) w obszarze celów stawianych przed realizatorami funkcji (a w zasadzie brakiem ich sformalizowania w postaci strategii personalnej) oraz w obszarze rozwiązań strukturalnych.

Uzupełnieniem wcześniejszych analiz jest przedstawienie najistotniejszych barier w dalszym rozwoju funkcji HR. Takie też pytanie zadano respondentom, którzy mogli wybrać do czterech najistotniejszych barier. Analiza odpowiedzi potwierdza wcześniejszą tendencję dotyczącą czynników związanych z niedostrzeganiem przez zarządzających wagi funkcji personalnej oraz ze strukturą organizacyjną. Z jednym zastrzeżeniem – jednym z najczęściej podawanych czynników będących barierą dla rozwoju funkcji personalnej jest według menedżerów HR brak narzędzi diagnozujących sytuację wewnątrz organizacji (32% wskazań). Należy zaznaczyć, że jest to dość zaskakujący wynik, w szczególności jeśli pod uwagę weźmiemy fakt, iż za przeprowadzenie takiej diagnozy odpowiadają zazwyczaj właśnie działy personalne przedsiębiorstw [por. 13, s. 201].

Jak wspomniano, kolejne wskazania dotyczą kwestii związanych z niedostrzeganiem przez zarządzających wagi funkcji personalnej. Takie traktowanie funkcji personalnej powoduje powstawanie barier rozwoju, do których należą: brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię organizacji (w opinii 32% menedżerów HR jest to czynnik stanowiący barierę rozwoju funkcji personalnej), podejmowanie decyzji HR przez właściciela/dyrektora naczelnego bez konsultacji ze specjalistami HR (29% wskazań), traktowanie funkcji HR jako funkcji przynoszącej jedynie koszty (29% wskazań), brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię personalną (18% wskazań), brak sformalizowanej strategii personalnej

(21% wskazań). Podobnie jak w poprzednim przypadku wszystkie te czynniki są w pewien sposób ze sobą powiązane, a wydaje się, że wynikają one z niskiej świadomości kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw w zakresie wagi funkcji personalnej, na co wskazało 32% menedżerów personalnych.



Rysunek 5. Najistotniejsze bariery w dalszym rozwoju funkcji HR (do czterech odpowiedzi)

Grupa czynników związanych z alokacją władzy i odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej w mniejszym stopniu traktowana jest przez menedżerów HR jako bariera rozwoju funkcji. W tym przypadku należy wskazać na czynniki, jakimi są rozproszenie funkcji HR w strukturze organizacyjnej (29% wskazań) oraz brak decyzyjności w obszarze HR (25%).

Czynniki związane z brakami w zakresie obecnie funkcjonujących w badanych organizacjach subsystemów HR w opinii menedżerów personalnych stanowią najmniej istotne bariery w rozwoju funkcji. Menedżerowie HR zaliczyli do nich brak wypracowanych narzędzi oceniających efektywność poszczególnych systemów HR (14% wskazań) oraz brak narzędzi monitorowania sytuacji rynkowej (14% wskazań).

Podsumowanie

Spojrzenie na czynniki warunkujące realizację funkcji HR z perspektywy barier oraz ich wpływu na obniżenie efektywności funkcji prowadzi do stworzenia nieco odmiennego katalogu potencjalnych czynników sytuacyjnych niż te, które często są proponowane w literaturze przedmiotu.

Podchodząc w ten sposób do zagadnienia, można zidentyfikować przede wszystkim świadomość właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwem jako czynnik wpływający na realizację funkcji personalnej

i jednocześnie często stanowiący determinantę efektywności i barierę dla rozwoju funkcji. Czynnikiem ten określa zdolność do wpływu obszaru HR na organizację (w zakresie uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, wpływu na strategię organizacji i uwarunkowań struktur organizacyjnych).

Co więcej, „odwrócenie” czynników stanowiących swego rodzaju destymulant dla rozwoju i efektywnego działania funkcji personalnej oraz działanie na rzecz ich eliminacji potencjalnie może stanowić podstawę do wzrostu efektywności funkcji HR oraz do jej rozwoju. Prowadzi to od wniosków, że menedżerowie HR w dużej mierze powinni się skupiać na dialogu z najwyższą kadrą zarządzającą oraz na swego rodzaju działaniach edukacyjnych.

Bibliografia

1. Antczak Z., Listwan T. (2010), *Wewnętrzne uwarunkowania zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa.
2. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
3. Baird L., Meshoulam I. (1988), *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 1.
4. Delery J.E., Doty D. (1996), *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations. Performance Predictions*, *Academy of Management Journal*, vol. 39 (4).
5. Galbraith J.R. (2002), *Designing Organizations. An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco.
6. Krasieński M. (2012), *Wybrane aspekty różnic kulturowych pomiędzy Polakami i Japończykami wpływające na zarządzanie filiami japońskich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Studia z zarządzania międzykulturowego*, red. Ł. Sułkowski, M. Chmielecki, SAN, Łódź.
7. Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake B. (2009), *Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field*, *Human Resource Management Review*, no. 19.
8. Meshoulam I., Baird L., (1987), *Proactive Human Resource Management*, *Human Resource Management*, vol. 26.
9. Miles R.E., Snow C.C. (1984), *Designing Strategic Human Resources Systems*, *Organizational Dynamics*, vol. 13 (1), s. 36–52.
10. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
11. Pocztoński A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
12. Pocztoński A. (2007), *Funkcja personalna: diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
13. Szumowski W. (2011), *Nowy model funkcji HR*, w: *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 137.
14. Way S.A., Johnson D.E. (2005), *Theorizing About the Impact of Strategic Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, no. 15.

Małgorzata Tyrańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KATEGORYZACJA SYSTEMÓW OCENY KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

Streszczenie: Kompetencje menedżerskie, jako struktura dynamiczna, zmieniają się, rozwijając się lub dezaktualizując. Dlatego też kompetencje te powinny być oceniane w ramach systemu oceny po to, by zidentyfikować lukę kompetencyjną, której występowanie może uniemożliwiać wykonanie bieżących zadań przedsiębiorstwa, utrudniać jego rozwój, stanowić barierę umacniania pozycji konkurencyjnej. Na potrzeby artykułu przyjęto, że system oceny kompetencji kadry menedżerskiej tworzy układ komplementarny funkcji formalizacji, diagnostycznej i motywacyjnej wartościujących poziom kompetencji menedżerskich oraz inspirujących kadrę menedżerską do przyjmowania etycznych i proefektywnościowych postaw.

Wobec powyższego w artykule przedstawiano istotę wyróżnionych funkcji oraz założenia i procedurę realizacji metody kategoryzacji służącej do identyfikacji użyteczności systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej poprzez ustalenie stopnia spełniania funkcji przez systemy znajdujące zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, system oceny kompetencji menedżerskich, funkcje systemu oceny kompetencji menedżerskich, procedura kategoryzacji systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej.

CATEGORIZATION OF ASSESSMENT SYSTEM OF MANAGERIAL COMPETENCE

Abstract: Managerial competence, as the dynamic structure are changing, developing or cancelling out. Therefore, these competence should be assessed as a part of the assessment system, in order to identify competence gap, which appearing can prevent execution current tasks of the enterprise, hinder its development and constitute the barrier strengthening competitive position. For the purposes of the article the author assumes that the assessment system of competence of managerial staff is creating the complementary arrangement of formalization, diagnostic and motivation functions assessing the level of managerial competence and inspiring the managerial staff to accept ethical and efficiency attitude.

That being so, in the article presented the essence of distinguished functions, assumptions and the procedure of realization the categorization method which is used to identification the assessment system of competence of managerial staff by determining the degree of fulfilling functions by systems applied in enterprises.

Keywords: managerial competence, assessment system of managerial competence, functions of the assessment system of managerial competence, the procedure of categorization of assessment systems of managerial competence.

Wprowadzenie

Kompetencje menedżerskie są rozumiane jako zespół cech menedżera obejmujących jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność, które pozostają w związku przyczynowo-skutkowym z zachowaniami menedżera decydującymi o skutecznym, efektywnym i etycznym zarządzaniu. Należy zauważyć, że kompetencje menedżerskie, jako struktura dynamiczna, zmieniają się. Kierunek tych zmian nie zawsze musi być pozytywny, oznaczający ich rozwój. Mogą one także ulegać dezaktualizacji. Niekompetencja menedżerów, wynikająca z niewiedzy, braku doświadczenia w zarządza-

niu przedsiębiorstwem, powoduje nieudolność w ich działaniach, czego skutkiem może być zaniechanie podjęcia właściwej decyzji w odpowiednim czasie, skłonność do działań zachowawczych i wybieranie bezpieczniejszych rozwiązań oraz unikanie trudności.

W związku z powyższym kompetencje kadry menedżerskiej powinny być oceniane po to, by zidentyfikować lukę kompetencyjną, której występowanie może uniemożliwiać wykonanie bieżących zadań przedsiębiorstwa, utrudniać jego rozwój, a także stanowić barierę umacniania pozycji konkurencyjnej. Zatem operacjonizacja procesu oceny kompetencji kadry menedżerskiej wymaga zastosowania przemyślanej procedury w ramach systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej (SOKKM). Przez SOKKM rozumie się układ komplementarny funkcji formalizacji, diagnostycznej i motywacyjnej wartościujących poziom kompetencji kadry menedżerskiej. Przy czym funkcja formalizacji SOKKM ma na celu stabilizację zasad polityki personalnej w organizacji poprzez tworzenie i zapewnienie przestrzegania proceduralnych wymogów oceny kompetencji kadry menedżerskiej. Funkcja diagnostyczna prowadzi do identyfikacji luki kompetencyjnej na stanowiskach menedżerskich. Z kolei funkcja motywacyjna koncentruje się na kształtowaniu etycznych oraz proefektywnościowych postaw i zachowań menedżerów.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń i procedury dotyczącej metody kategoryzacji identyfikującej stopień spełniania wyróżnionych funkcji przez systemy oceny kompetencji kadry menedżerskiej znajdujące zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw.

1. Założenia procedury kategoryzacji systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej

Podstawą do przeprowadzenia oceny stopnia spełniania funkcji przez SOKKM jest metoda kategoryzacji zaproponowana przez A. Stabryłę [8; 2, s. 241–263]. Kategoryzacja to postępowanie badawcze, którego istotą jest, po pierwsze, ocena sprawdzająca stan lub funkcjonowanie obiektu, a po drugie – kwalifikacja jakościowa obiektu. Natomiast kategoria to klasa jakościowa obiektu wyróżniona na ustalonej skali wartościującej.

Uwzględniając uniwersalny charakter procedury kategoryzacji, wykorzystano ją do określenia stopnia spełniania funkcji przez SOKKM znajdujący zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw. Postępowanie badawcze w ramach proponowanej procedury kategoryzacji SOKKM obejmuje następujące etapy: określenie kryteriów oceny, kwalifikację kryteriów oceny, przeprowadzenie oceny sprawdzającej, opracowanie regulaminu kwalifikacyjnego. Wymienione etapy procedury kategoryzacji zostały poniżej omówione.

2. Określenie kryteriów oceny

W prowadzonych badaniach przyjęto, że SOKKM powinien pełnić trzy zasadnicze funkcje: formalizacji, diagnostyczną i motywacyjną. Dlatego też ocena funkcji pełnionych przez SOKKM stanowić będzie swego rodzaju wypadkową różnych rodzajów podejścia normatywnego zastosowanych w wyróżnionych działaniach systemu. Dla oceny funkcji pełnionych przez SOKKM przyjęto 13 kryteriów, ujętych w trzy grupy rodzajowe, badające poziom ich pełnienia:

1) formalizacji (F_1):

- uwzględnienie strategii przedsiębiorstwa na etapie projektowania SOKKM (K_1),
- posiadanie regulaminu oceniania (K_2),
- systematyczność przeprowadzanych ocen (K_3),
- informatyzacja SOKKM (K_4),
- bariery stosowania SOKKM (K_5);

- 2) diagnostycznej (F_2):
- zakres zastosowania SOKKM (K_6),
 - stosowane kryteria oceny kompetencji kadry menedżerskiej (K_7),
 - użyteczność zastosowanych metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej (K_8),
 - kompleksowa ocena kompetencji kadry menedżerskiej na zasadzie modelu 360 stopni (K_9);
- 3) motywacyjnej (F_3):
- użyteczność SOKKM dla podejmowanych decyzji kadrowych (K_{10}),
 - działania podejmowane przez ocenianą kadrę menedżerską w wyniku oceny (K_{11}),
 - efekty stosowania SOKKM w kontekście systemu zarządzania przedsiębiorstwem (K_{12}),
 - wyniki finansowe funkcjonowania przedsiębiorstwa (K_{13}).

Wskazane powyżej kryteria będą w pełnym brzmieniu określone mianem kryteriów oceny funkcjonalności SOKKM. Określenie wartości poszczególnych kryteriów nastąpiło poprzez przypisanie im odpowiednio dobranego zakresu pytań zaczerpniętych z wykorzystanego do badań kwestionariusza ankiety. Przykład charakterystyki jednego z przyjętych kryterium wraz z interpretacją przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka kryterium (K_9)

Kompleksowa ocena kompetencji kadry menedżerskiej według modelu 360 stopni
<p>Charakterystyka kryterium</p> <p>Najwyższy poziom obiektywności oceny zapewnia włączenie w proces oceny różnych podmiotów wartościujących kompetencje danego menedżera na zasadzie oceny 360 stopni. Stosowanie modelu 360 stopni świadczy także o przestrzeganiu zasady systemowości oceny.</p> <p>W prowadzonych badaniach wyróżniono następujące podmioty oceniające:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bezpośredni przełożony, - sam oceniany menedżer (samoocena), - podwładni, - pracownicy innych komórek bezpośrednio współpracujących z ocenianym menedżerem, - przedstawiciel działu kadr, - przedstawiciel zarządu, - klienci organizacji. <p>Komentarz</p> <p>Poziom wzorcowy kryterium przyjmuje w sytuacji, gdy w procesie oceny uczestniczą wszystkie wskazane powyżej podmioty oceniające.</p> <p>Wartość najniższą kryterium przyjmuje wtedy, gdy ocenę kompetencji menedżera dokonuje tylko jeden podmiot oceniający.</p>

Dodać należy, że analiza i ocena stopnia spełniania wyróżnionych funkcji umożliwi także ustalenie respektowania w praktyce zasad o uniwersalnym znaczeniu dla budowy skutecznego systemu oceniania, takich jak zasada: systemowości, systematyczności, powszechności, elastyczności, konkretności, jawności, prostoty [6, s. 230].

3. Kwalifikacja kryteriów oceny

Po określeniu kryteriów oceny SOKKM można przystąpić do ich kwalifikacji, w której wyróżnia się następujące etapy: (1) opracowanie wzorca oceny SOKKM, (2) dobór aspektów preferencyjnych, (3) ustalenie wag kryteriów oceny. Każdy ze wskazanych kroków zostanie poniżej pokrótce opisany.

3.1. Opracowanie wzorca oceny SOKKM

Wzorec oceny jest zestawieniem kryteriów tworzących pewien agregat, który stanowi wielokryterialny układ wartościujący. Wzorce oceny mogą mieć charakter normatywny lub postulatyczny. Wzorce nor-

matywne są wyrażone przez wielkości (cechy, parametry) z góry dane i traktuje się je jako optymalne lub ustala w sposób obligatoryjny jako wielkości zadane. Uznaje się je za wielkości ekstremalne, których przekroczenie lub nieosiągnięcie jest mankamentem badanego systemu. Natomiast wzorce postulatywne przyjmują dwojaką postać, jako:

- stymulanty, czyli cechy, dla których pożądana jest tendencja wzrostowa;
- destymulanty, czyli cechy, dla których pożądana jest tendencja spadkowa.

Z punktu widzenia stopnia spełniania funkcji przez SOKKM wartości wzorcowe opisano za pomocą jakościowych charakterystyk dla każdego kryterium z proponowanych kryteriów oceny. Przykład wzorca dla jednego z przyjętych kryteriów oceny prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wzorzec dla kryterium (K_s)

Kompleksowa ocena kompetencji kadry menedżerskiej według modelu 360 stopni
<p>Poziom wzorcowy kryterium przyjmuje w sytuacji, gdy w procesie oceny uczestniczą wszystkie wskazane poniżej podmioty oceniające:</p> <ul style="list-style-type: none"> – bezpośredni przełożony, – sam oceniany menedżer (samoocena), – podwładni, – pracownicy innych komórek bezpośrednio współpracujących z ocenianym menedżerem, – przedstawiciel działu kadr, – przedstawiciel zarządu, – klienci organizacji.

3.2. Dobór aspektów preferencyjnych

Aspekty preferencyjne to punkty widzenia, odniesienia, względy, według których określa się ważność kryteriów oceny, hierarchizując je poprzez przypisanie im rang lub przyznanie punktów. Aspekty preferencyjne są dobierane odpowiednio do zakresu i sensu merytorycznego przeprowadzanych badań. Jako aspekty preferencyjne przyjmuje się dowolne determinanty będące wartościami materialnymi lub niematerialnymi. Mogą to być wymiary celowościowe, np. ekonomiczne, organizacyjne, techniczne, społeczne, a także sytuacje lub okoliczności, według których rozpatrywana jest waga kryteriów oceny.

W proponowanym postępowaniu dla wyróżnionych kryteriów oceny funkcjonalności SOKKM przyjęto za aspekt preferencyjny efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Uznano bowiem, że systematycznie stosowany SOKKM prowadzi do kształtowania etycznych, skutecznych i proefektywnościowych zachowań kadry menedżerskiej, co pośrednio może zostać zweryfikowane poprzez wyniki finansowe i rynkowe przedsiębiorstwa.

3.3. Ustalenie wag kryteriów oceny

Po dokonaniu wyboru aspektów preferencyjnych ustala się wagi kryteriów oceny. Wagi wyrażają doniosłość, znaczenie, istotność jakiegoś czynnika. Aspekty preferencyjne pełnią zatem rolę miernika, według którego dokonuje się uzasadnienia, dlaczego przypisuje się określoną wagę danemu kryterium oceny. W prezentowanych badaniach wagi zostały ustalone przez pracowników naukowych Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Wagi przyporządkowano poszczególnym kryteriom oceny na podstawie trzypunktowej skali:

- 3 punkty: kryteria bezwzględnie konieczne (dominujące),
- 2 punkty: kryteria wymagane (zasadnicze),
- 1 punkt: kryteria przydatne (dobre).

W tabeli 3 przedstawiono zestawienie przyjętych przez ekspertów wag dla poszczególnych kryteriów oceny funkcjonalności SOKKM.

Tabela 3. Zestawienie wag dla kryteriów oceny funkcjonalności SOKKM

L.p.	Kryterium	Waga
K ₁	Uwzględnienie założeń strategii przedsiębiorstwa na etapie projektowania SOKKM	3
K ₂	Występowanie regulaminu oceniania	2
K ₃	Systematyczność przeprowadzanych ocen	3
K ₄	Informatyzacja SOKKM	1
K ₅	Bariery w stosowaniu SOKKM	2
K ₆	Zakres zastosowania SOKKM	2
K ₇	Stosowane kryteria oceny kompetencji kadry menedżerskiej	3
K ₈	Użyteczność zastosowanych metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej	2
K ₉	Kompleksowa ocena kompetencji kadry menedżerskiej według modelu 360 stopni	2
K ₁₀	Użyteczność SOKKM dla podejmowanych decyzji kadrowych	3
K ₁₁	Działania podejmowane przez ocenianą kadrę menedżerską w wyniku oceny	2
K ₁₂	Efekty stosowania SOKKM w kontekście systemu zarządzania przedsiębiorstwem	3
K ₁₃	Wyniki finansowe funkcjonowania przedsiębiorstwa	2

4. Przeprowadzenie oceny sprawdzającej

Ocena sprawdzająca ma wskazać, czy dany obiekt respektuje założone wymagania. Interpretacja wyników w ocenie sprawdzającej jest dokonywana w kontekście tendencji ich kształtowania się, z uwzględnieniem przyjętego kryterium oceny. Interpretacja wyników i ich tendencji jest sprawą zasadniczą dla postawienia właściwej oceny sprawdzającej, zwłaszcza w sytuacji stosowania modelu wielokryterialnego, w którym pojedyncze kryteria mają charakter nominant (K₁, K₂, K₃, K₆, K₇, K₈, K₉), stymulant (K₄, K₁₀, K₁₁, K₁₂, K₁₃) oraz destymulant (K₅).

Ocena sprawdzająca może być wyrażona w postaci wskaźnikowej lub punktowej. Wskaźnikowa forma oceny sprawdzającej jest wyrazem zastosowania skali ilorazowej, a postać punktowa odpowiada skali przedziałowej. W badaniach zastosowano schemat dodatniej, znormalizowanej sześciopunktowej oceny sprawdzającej (tabela 4):

- 0 – stan niedostateczny,
- 1 – stan dopuszczalny,
- 2 – stan zadowolający,
- 3 – stan średni,
- 4 – stan dobry,
- 5 – stan wysokiej przydatności,
- 6 – stan wyróżniający.

Tabela 4. Tabela przeliczników dla punktowej oceny sprawdzającej odniesionej do poziomu funkcjonalności SOKKM

Kryteria oceny	Punktacja						
	0	1	2	3	4	5	6
K ₁	0		1	2	3	4	5
K ₂	0	1	2	3	4-5	6-7	8-9
K ₃	0	1					6
K ₄	0		1	2	3	4	5
K ₅	8-12	6-7	4-5	3	2	1	0
K ₆	0	1					6
K ₇	0	1	2	3	4	5	6-7
K ₈	0			1	2	3	4

Kryteria oceny	Punktacja						
	0	1	2	3	4	5	6
K ₉	0	1	2	3	4	5	6-7
K ₁₀	0	1-2	3-5	6-8	9-11	12-14	15-17
K ₁₁	0		1	2	3	4	5
K ₁₂	0	1	2	3	4	5	6
K ₁₃	krytyczna	słaba		przeciętna		dobra	bardzo dobra

Na podstawie tabeli 4 ustala się dla każdego badanego przedsiębiorstwa wartość indeksu funkcjonalności SOKKM (F_i) według wzoru:

$$F_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot o_{ij}, \quad (1)$$

gdzie:

w_j – waga j -tego kryterium oceny,

o_{ij} – punktowa ocena sprawdzająca odniesiona do i -tego przedsiębiorstwa,

$i = 1, \dots, m$ – przedsiębiorstwa,

$j = 1, \dots, n$ – kryteria oceny.

5. Opracowanie regulaminu kwalifikacyjnego

Regulamin kwalifikacyjny jest sformalizowanym ujęciem zasad i warunków ustalania kategorii przedsiębiorstw ze względu na osiągniętą wartość indeksu funkcjonalności SOKKM. Regulamin kwalifikacyjny odgrywa rolę narzędzia oceny jakościowej badanego podmiotu, co sprowadza się do przełożenia wartości indeksu F na określoną kategorię. W regulaminie kwalifikacyjnym zawarte są postanowienia dotyczące: budowy skali wartościującej, ustalania przedziałów hierarchicznych na skali wartościującej, oznaczania kategorii przedsiębiorstw.

W prezentowanej koncepcji kategoryzacji maksymalna punktowa wartość ważona indeksu F wynosi 180. Wartość ta zostałaby osiągnięta przez przedsiębiorstwo, jeżeli otrzymałoby ono ocenę 6 dla każdego z 13 wyróżnionych kryteriów oceny SOKKM, po przemnożeniu przez przyjęte dla każdego kryterium wagi.

Przedziały hierarchiczne to granice stopni kwalifikacyjnych, jakie ustala się dla indeksu F . Przedziałom tym odpowiadają określone kategorie: A, B, C, które wyrażają gradację ważności indeksu F . Zastosowana hierarchizacja indeksu jest reprezentowana przez przedziały podane w tabeli 5.

Tabela 5. Przyjęte przedziały hierarchiczne indeksu

Kategoria	Punktacja
A	145–180
B	109–144
C	0–108

Charakterystyka trzech wyróżnionych kategorii A, B, C przedstawia się następująco:

- kategoria A (przedsiębiorstwo o wysokim poziomie funkcjonalności SOKKM) – wielkość indeksu F powyżej 80%,
- kategoria B (przedsiębiorstwo o przeciętnym poziomie funkcjonalności SOKKM) – wielkość indeksu F w granicach 61–80%,
- kategoria C (przedsiębiorstwo o niskim poziomie funkcjonalności SOKKM) – dla indeksu F mniejszego od 60% jego wartości maksymalnej.

Oznaczanie kategorii przedsiębiorstw zamyka proces kategoryzacji. Wówczas następuje obliczenie indeksu F dla każdego i -tego przedsiębiorstwa oraz przyznanie mu określonej kategorii.

Podsumowanie

O potrzebie przeprowadzenia badań identyfikujących poziom funkcjonalności systemów oceniania kompetencji kadry menedżerskiej w praktyce przedsiębiorstw przesądzają wyniki dotychczas przeprowadzonych badań. Rezultaty badań nad systemami oceny wskazują na istotność tego obszaru w ramach zarządzania zasobami ludzkimi [3, s. 140; 9, s. 144–152; 5, s. 142]. Ocenianie stało się elementem kształtującym nie tylko politykę personalną, ale także pozwala skutecznie zarządzać organizacją, co udowodniła H. Czubasiewicz [1, s. 13]. Jednakże prowadzone pod kierunkiem T. Listwana badania nad systemami oceny kadry menedżerskiej ujawniają liczne bariery powstające na drodze do efektywnego ich wykorzystania, m.in.: czasochłonność, niechęć do bycia ocenianym, wycinkowość oceniania, błędy popełniane w ocenianiu, opór związków zawodowych, nadmierne przesunięcie punktu ciężkości w kierunku oceniania głównie specjalistów i rozliczania ich z wykonania zadań cząstkowych [10, s. 172–173]. Do innych zidentyfikowanych dysfunkcji w procesie oceniania Z. Janowska dodaje brak informacji zwrotnej o wynikach oceny, preferowanie oceny opartej na kryteriach efektywnościowych oraz niewykorzystywanie wyników oceny do planowania i redukcji zatrudnienia czy kształtowania wynagrodzeń (premi i nagród) [4, s. 254]. Wyniki badań ujawniają także fakt, że firmy rezygnują z systematycznego oceniania członków załogi oraz są też takie przedsiębiorstwa, które nie przeprowadzają ocen w ogóle [11, s. 49].

Bibliografia

1. Czubasiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
2. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy* (2009), red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
3. *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian* (2007), red. A. Poczowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
4. Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie Kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
6. Poczowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. *Psychologia sukcesu* (1994), red. S. Witkowski, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
8. Stabryła A. (2005), *Categorization as an Instrument in Managing Company Development Capacity*, *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, nr 3.
9. Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2009), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2009*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
10. *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce* (2008), red. T. Listwan, M. Stor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
11. *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstwa* (2007), red. H. Król, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Ewa Więcek-Janka

Politechnika Poznańska

MODEL SUKCESJI JAKO PRZYKŁAD ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

Streszczenie: W artykule omówiono techniki i strategię wprowadzania zmian oraz specyfikę sukcesji jako immanentnej cechy przedsiębiorstw rodzinnych. Przedstawiono także autorski model sukcesji jako propozycję holistycznego ujęcia zmiany definiującej firmę rodzinną.

Słowa kluczowe: sukcesja, firma rodzinna, zmiana.

THE SUCCESSION MODEL AS AN EXAMPLE OF CHANGE MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES

Abstract: This paper discusses the techniques and strategies of change and the specificity of succession as the inherent characteristics of family businesses. The paper presents an original model of succession as a proposal of holistic change in family businesses.

Keywords: family business, succession, change.

Wprowadzenie

Zmiany w przedsiębiorstwach rodzinnych stały się tematem rosnącego zainteresowania zarządzaniem w ostatnich latach [4; 12; 13; 23]. Zgodnie ze stosowanym procesem konceptualizacji [18; 22] zmiany mogą zostać określone jako zestaw działań, poprzez które firma wprowadza nowe wartości, rozwiązania organizacyjne, strukturalne i technologiczne dotyczące m.in. kreacji, projektowania, produkcji i wprowadzenia na rynek nowego produktu i technologii [5]. Badania światowe wskazują, że innowacyjne podejście firm pomaga wyprzedzić konkurentów i osiągnąć przewagę na rynku [6]. Chirico i Laurier [3, s. 421] uważają ponadto, że włączenie zmian jako elementu strategii stwarza szansę na powodzenie realizacji celów firmy i podniesienie efektywności i wydajności pracy [18].

Pojęcie zmiany jest dyskutowane również w polskich środowiskach akademickich. Uniwersalne podejście do zmiany, obecnie klasyczne, przyjął Makarczyk [14], który przez zmianę rozumiał taką wartość kulturową, organizacyjną czy materialną, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa. Masłyk-Musiał [15] podkreślała proceduralny charakter zmiany i przedstawiała ją jako przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań przedsiębiorstwa. Grześ [8] podnosi w swych rozważaniach istotność indywidualnych cech organizacji, które mogą wpływać na proces wprowadzania innowacji i jego wyniki. Każdy z przywołanych autorów zauważa w swych rozważaniach współwystępowanie zmiany w określonym czasie i otoczeniu, które z różnych względów takiej zmiany oczekuje.

Spojrzenie na problemy, z jakimi borykają się firmy rodzinne w Polsce w zakresie myślenia innowacyjnego i podejścia do zmian, pozwala na stwierdzenie, że poruszany temat jest bardzo istotny z praktycznego punktu widzenia, ponieważ istnieje coraz więcej dowodów empirycznych wskazujących, że firmy te mogą wykorzystywać innowacje organizacyjne i technologiczne, aby podnosić swoją przewagę konkurencyjną i pokonywać bariery rynkowe. Celem opracowania jest przybliżenie problematyki procesu wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach rodzinnych, zaprezentowanie opracowanego przez autorkę modelu wprowadzania zmiany, w tym zmiany sukcesyjnej, wraz z wynikami badań pilotażowych.

1. Zmiana w firmie rodzinnej

Niezależnie od przyjętej definicji zmiany jej zadaniem jest przekształcenie jednego stanu w drugi, lepszy pod określonymi względami od poprzedniego dla realizacji określonych celów podmiotu [25]. Występuje w tym procesie dynamizacja i rozwój, które oddziałują na składowe każdej organizacji, w tym firmy rodzinnej, zmieniając je i doskonaląc w ich cyklach życia. Można zatem przyjąć, że zmiana w firmie to jedna z determinant rozwoju przedsiębiorstwa zachodząca na drodze wewnętrznej adaptacji lub zewnętrznej imitacji o ewolucyjnym (lub rewolucyjnym) charakterze, wymuszona zmianami otoczenia [7; 24].

Zidentyfikowany przebieg zmiany w firmach rodzinnych jest bliski podejściu Druckera, który traktuje ją jako stwarzanie okazji dla wszystkiego, co nowe i odmienne. Systematyczna zmiana, jego zdaniem, polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu i regularnej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany. Zatem taki jej typ mógłby być wykorzystany w firmach rodzinnych, ze względu na możliwość śledzenia źródeł okazji do jej wprowadzania i dopasowania bieżących przebiegów cykli życia.

Źródła okazji do zmiany mogą być wykorzystane przez obszary firmy rodzinnej (biznes, rodzinę i jednostki ludzkie) oddzielnie lub zaimplementowane jako wartość ogólna, a jej źródła mogą dotyczyć zdarzeń losowych, niemożności oddzielenia wyobrażeń od rzeczywistości, pojawienia się potrzeb twórczych wśród jednostek, zmian w strukturze rynku, zmiennych demograficznych związanych z rodziną (zwiększenie lub zmniejszenie jej liczebności, zmiana struktury płci, rozproszenie geograficzne), norm, wartości, kultury i tradycji rodziny oraz działalności biznesowej, potrzeb jednostek w dążeniu do nowej wiedzy i technologii [8; 17; 21; 25].

Safin [19, s. 275–278] w swoich badaniach wskazał na postawy firm rodzinnych wobec zmian jako adaptacyjne, nakierowane na otoczenie jako umożliwiające utrzymanie równowagi, i wyróżnił postawy wobec konkurentów i narzędzi konkurencji. Obszary zmian wydają się bardzo szerokie i złożone, stąd wypracowanie odpowiednich postaw nastawionych na adaptację i dostrzeganie korzyści pozwala na rozwój firmy.

Firmy rodzinne traktowane jako złożone organizmy zwracają szczególną uwagę na konsekwencje wprowadzania zmian pochopnych czy nieprzemysłanych. Stąd ważne jest, aby na poziomie podejmowania decyzji o zmianie było prawidłowo przeprowadzone rozpoznanie psychospołecznej charakterystyki organizacji oraz systemu wartości osób, które będą w niej uczestniczyły [24]. W przedsiębiorstwach rodzinnych komponentem najbardziej wrażliwym na wprowadzanie zmian jest rodzina. Powodem tego jest jej szczególne przywiązanie do stabilizacji, która jest uzależniona od wyników biznesowych firmy. Jej opór jest spowodowany strachem przed niekorzystnym rezultatem przekształceń. Wyraża się on niechęcią, zachowaniami pasywnymi, stresem, a nawet agresją [1].

Zmiany towarzyszą firmie rodzinnej i wynikają z dynamiki życia, za co odpowiada cykl życia firmy rodzinnej obejmujący złożone cykle życia jednostek, rodziny i biznesu. Cykl życia każdego z nich „dzieje się” w określonym otoczeniu zmian. Każdy z nich, przeżywając swój cykl życia, jest poddawany zmianom, które uświadomione lub nieświadomione oddziałują na jego przebieg.

W przedsiębiorstwie rodzinnym w odróżnieniu do nierodzinnego występują specyficzne motywy wprowadzania zmian [1]. Związane są zawsze z pewnym lękiem przed niewiadomym, ale również chęcią podniesienia standardu życia rodziny oraz umożliwienia zrealizowania indywidualnych dążeń jej członków. Konsekwencją

tej specyfiki jest postrzeganie pewnych motywacji jako ryzykownych. Penc [17] wyróżnił wiele potencjalnych korzyści, które dzięki zmianom firma może osiągnąć. Zaliczył do nich zwiększenie zysków, podniesienie konkurencyjności, zwiększenie udziałów w rynku. Nie uwzględnił jednak kosztów z nimi związanych, takich jak nerwowość, brak stabilizacji, zmniejszenie czasu dla relacji w rodzinie. W przypadku firm rodzinnych rozważa się wprowadzenie strategii opartych na dynamicznym wykorzystaniu okazji przy zachowaniu określonych zasad związanych z: ciągłym poszukiwaniem rozwiązań o nowym charakterze zarówno organizacyjnym, jak i techniczno-technologicznym; otwarciem członków rodziny (właścicieli, menedżerów) na nowości, uznanie ich za istotną składową część strategii rodziny i przedsiębiorstwa; określeniem kierunków działania innowacyjnego – dotyczy to identyfikacji i zdefiniowania problemów wymagających rozwiązania zarówno z obszaru biznesowego, jak i pozostałych. Powinny one być kompleksowe i aktualne, ponieważ tylko orientacja we wszystkich aspektach zmiany pozwala na wybranie właściwej koncepcji działania.

Obserwacja zachowań jednostek zarówno w środowisku rodzinnym, jak i biznesowym pozwala na wyciągnięcie wniosku, że wprowadzanie zmian jest trudnym procesem, ponieważ niezależnie od istoty zmiany spotyka się ze sprzeciwem jednostek. Obawa przed zaangażowaniem się w coś nowego, nieznanego popycha do zamknięcia się w znanym jednostkom otoczeniu. Jednostki są przywiązane do znanego im otoczenia i mają tendencję do korzystania z wypracowanych, znanych wzorów zachowań, nawet jeśli wiedzą, że mogą być nieskuteczne. Kets de Vries, Carlock i Florent-Treacy [11] przedstawili model wprowadzania zmian podejmowanych przez jednostki w firmach rodzinnych obejmujący pięć faz.

Fazą wstępną wprowadzania zmiany jest odczuwanie przez poszczególnych członków rodziny lub pracowników niepokoju, którego przyczyny mogą dotyczyć wielu sfer życia firmy rodzinnej. Czynniki, które powodują niepokój, to m.in. trudna sytuacja rodzinna, problemy zdrowotne, wypadki, negatywny wpływ otoczenia, poczucie izolacji, które prowadzi do utraty zdolności działania i poczucia bezpieczeństwa, a także poczucie bezradności towarzyszące gwałtownym zmianom w otoczeniu. Kolejna faza jest związana z długotrwałym niepokojem, którego wynikiem może być intencja zmiany takiego stanu rzeczy. Następuje kryzys, wówczas członkowie rodziny zauważają, że ich niezadowolenie w danej sferze zdaje się tylko zwiększać. Wtedy pojawia się przekonanie o konieczności przeprowadzenia drastycznej zmiany, która poprawi tę sytuację. Zaakceptowanie potrzeby zmiany jest pierwszym krokiem do podjęcia ukierunkowanych działań.

Następnym krokiem prowadzącym do zmiany jest jej publiczna deklaracja. Może ona mieć bardziej lub mniej publiczny wymiar, jednak zasadą jest „pochwalenie się” innym, co się chce zrobić.

W fazie konkretyzacji korzysta się z kroków, które zostały poczynione wcześniej i stworzyły podatny grunt dla działań takich jak weryfikacja celów oraz eksperymentowanie z nowymi możliwościami. Pomysły i plany nabierają kształtu i są na tyle rozwinięte, że możliwe jest ich wykonanie. Celem takiego procesu jest poszerzanie wiedzy i budowanie doświadczenia pozwalającego na dokonywanie zmian. Jednostka wówczas reorganizuje swój światopogląd i zmienia perspektywę patrzenia na różne rzeczy, co pozwala na osiągnięcie postawionego sobie celu.

Ostatnią fazą indywidualnej zmiany jest przeprowadzenie jej w rzeczywistości i dostosowanie do niej swojego życia. Jest nią również akceptacja swojej nowej „tożsamości” i myślenia o sobie samym.

Skuteczność wprowadzania zmian jest uzależniona od komunikacji w firmie rodzinnej, a zwłaszcza od przekazu informacji o nowości, który obejmuje zarówno treść, jak i formę. Lider zmiany, którym najczęściej jest sam właściciel, powinien się posługiwać odpowiednim językiem, tzn. takim, który wyjaśnia, co zmiana może przynieść przedsiębiorstwu, rodzinie, jej członkom oraz poszczególnym pracownikom. Znajomość celów zmiany pozwala na zaangażowanie emocjonalne, które może prowadzić do akceptacji albo negacji nowości (zmiany, innowacji). Akceptacja powoduje włączenie zmiany do systemu wartości jednostki i rodziny, co wywołuje dynamizację pozytywną. Jej konsekwencją jest rozpowszechnianie jej zalet i pozyskiwanie zwolenników wśród pracowników wywodzących się z rodziny i spoza niej. Akceptacja zasad, norm i form wprowadzania nowości wpływa nie tylko na podniesienie sprawności biznesowej, ale przy optymalnym programie adaptacji korzyści obejmują również rodzinę oraz jednostki. Pozytywne skutki wynikające ze zmiany budują mechanizm poszukiwania kolejnych okazji do przekształceń. Dzięki

prawidłowemu wypracowaniu mechanizmów ich wdrażania można obniżyć poziom stresu i frustracji wśród jednostek oraz w konfliktach rodzinnych. Negacja natomiast wywołuje wrogość albo obojętność wobec zmiany, co prowadzi do dynamizacji negatywnej, której skutkiem może być rozpowszechnianie informacji o potencjalnych wadach i złych stronach wprowadzanej innowacji oraz próba pozyskania jej przeciwników.

2. Sukcesja jako zmiana immanentna w firmach rodzinnych

Szczególny rodzaj zmiany i konfliktów występuje podczas wprowadzania zmiany pokoleniowej. Dokonuje się ona rzadko, ma jednak ogromny wpływ na wszystkie obszary jej funkcjonowania łącznie z pracownikami i właścicielami firmy rodzinnej. Kiedy jest przeprowadzona zbyt pochopnie, może doprowadzić do wyboru nieodpowiedniego sukcesora, który nie sprosta zadaniu kierowania przedsiębiorstwem. Gdy sukcesja jest przeprowadzona bez należytego rozpoznania stosunków panujących w rodzinie i ambicji poszczególnych jednostek, może sprowokować silne konflikty wewnętrzne, które zdestabilizują rodzinę i firmę. Ponadto jednostki, których ambicje nie zostały należyście zaspokojone, mogą opuścić firmę i zaangażować się w inne niezależne projekty lub nosić w sobie silne poczucie krzywdy i odrzucenia. Wybrane metody wprowadzania zmian w firmach rodzinnych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Metody wprowadzania zmian w firmach rodzinnych

Możliwość	Charakterystyka
Odgórnice	wprowadzenie zmiany przez wyjaśnienie potrzeb i standardów najpierw w kręgu rodziny (właścicieli i współwłaścicieli), sformułowanie wizji i wytycznych, wypracowanie metod i stworzenie odpowiednich warunków strukturalnych, konsekwentne rozszerzanie zakresu działań i wdrażanie pozostałych członków rodziny
Dośrodkowo	proces zmian ukierunkowany jest na pewne problemy i dotyczy tylko wybranych działań, które stwarzają największe możliwości poprawy. Wprowadza się ją wraz z członkami rodziny ściśle związanymi ze zidentyfikowanymi problemami
Oddolnie	dzięki wytwarzaniu klimatu kreatywności w całej firmie rodzinnej może powstać atmosfera innowacyjności, przez co członkowie rodziny i pracownicy z rodziny i spoza niej zgłaszają propozycje usprawnień, które po dyskusjach mogą zostać wdrożone
Krok po kroku	nowa idea zostaje wprowadzona w niewielkim zakresie w jednym z opisywanych obszarów firmy rodzinnej, w dyskusjach pokazuje się wpływ zmiany na działania firmy i rodziny. W ten sposób można się przyczynić do wprowadzania zmian obejmujących całą firmę rodzinną

Źródło: [25, s. 142].

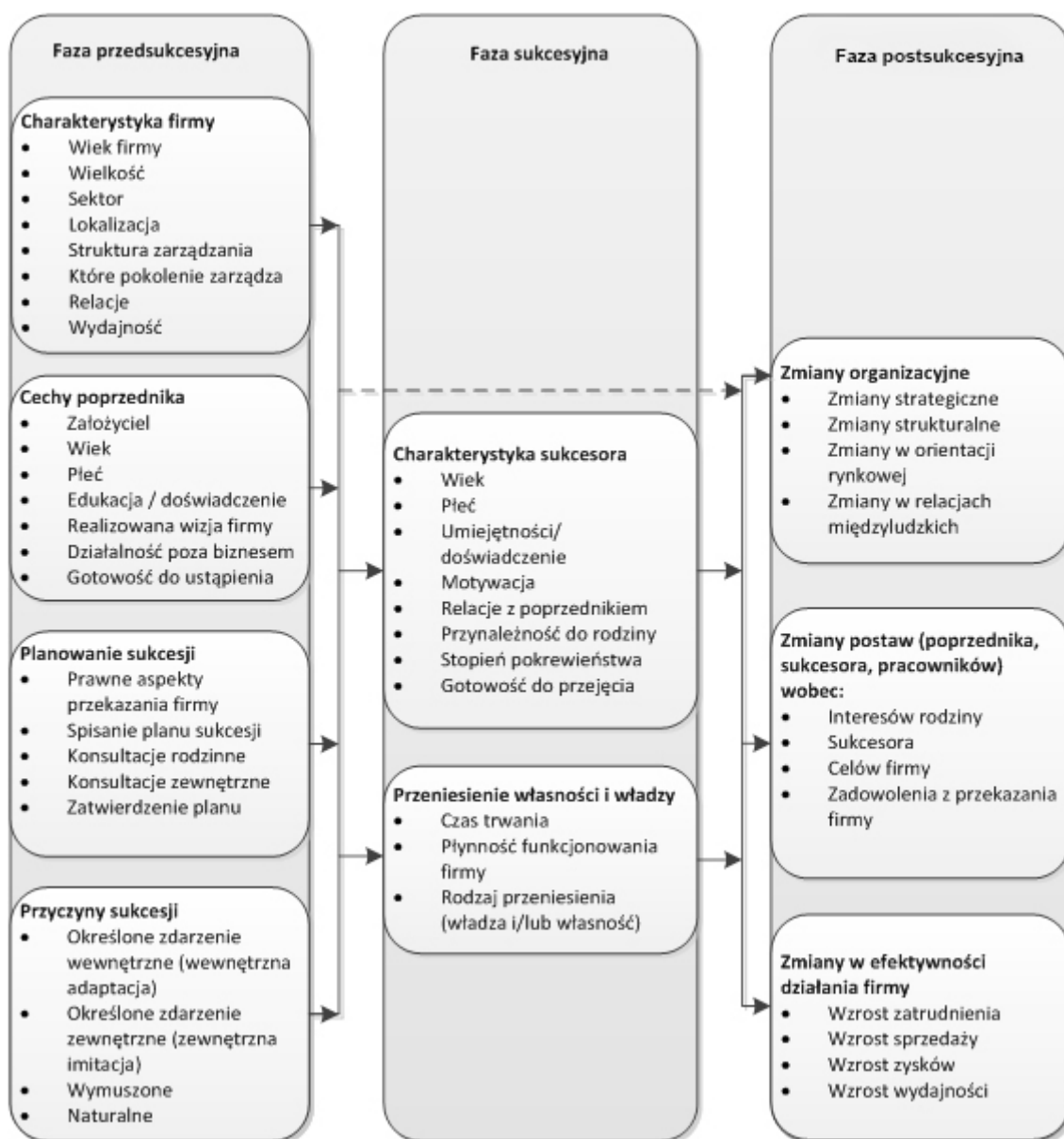
Wprowadzanie nowych rozwiązań, często niepopularnych, czasem ryzykownych, wiąże się z podejmowaniem działań narażonych na krytykę. Stąd tak ważne jest stworzenie warunków dla poszukiwania innowacji wewnątrz firm rodzinnych. Rozwijający się młody człowiek – przyszły sukcesor w firmie rodzinnej – powinien, w trakcie zdobywania wiedzy i umiejętności, wykorzystywać swoje pomysły jako usprawnienia w rodzinie i biznesie.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele sposobów ujęcia procesu sukcesji, dominują jednak modele wieloetapowej procedury obejmujące w mniejszym lub większym stopniu naturalny przebieg cyklu rozwojowego potencjalnych sukcesorów. Keating i Little [10] wyróżnili następujące etapy: dogłębne badanie biznesu, wybór potencjalnego sukcesora (sukcesorów), ocenę jego zaangażowania w działalność biznesową, opracowanie formy rekompensaty dla innych spadkobierców i wprowadzenie następcy w biznes.

Mniej skomplikowany proces sukcesji proponuje w swych publikacjach Stavrou [20]. Lokuje go na trzech poziomach zaangażowania następców w działania biznesowe. Poziom pierwszy traktuje o pracy dzieci na rzecz firmy w niepełnym wymiarze czasu, podczas którego młodzież jest wdrażana w sposób funkcjonowania biznesu. Na tym etapie rodzice (właściciel, właściciele) obserwują i oceniają potencjał kandydatów na sukcesorów. Drugi etap sukcesji związany jest z pracą potencjalnego sukcesora w firmie w pełnym wymiarze godzin. W tym czasie właściciel przekazuje sukcesorowi wiedzę dotyczącą organizacji i zarządzania firmą. Ostatnim etapem jest przekazanie władzy i przyjęcie przez sukcesora roli przywódczej.

3. Charakterystyka modelu procesu sukcesyjnego i metodyka badań wstępnych

Tematem badań autorki realizowanych w latach 2011–2013 było przeanalizowanie literatury przedmiotu dotyczącej sukcesji w firmach rodzinnych oraz zebranie doświadczeń, opinii i sugestii członków rodzin zaangażowanych w biznes i opracowanie kompleksowego modelu sukcesji w firmie rodzinnej. Wynikiem tych prac było opracowanie modelu (por. rysunek) uwzględniającego trzy fazy procesu sukcesyjnego. Większość zmiennych w nim prezentowanych została wykorzystana również w badaniach Meijaard i współpracowników [16]. Uwzględniono w nim czynniki, których rozpoznanie jest zdaniem autorki konieczne do przeprowadzenia sukcesji. Mają one ukazać zarówno słabe, jak i mocne strony działalności biznesowej. Dotyczą m.in. relacji międzyludzkich, cech osobowości oddającego władzę, prawnych aspektów planu sukcesyjnego oraz przyczyny sukcesji.



Trójfazowy proces sukcesyjny

Źródło: [25, s. 161]

W fazie przedsukcesyjnej należy uwzględnić dodatkowo przygotowanie potencjalnych sukcesorów do przejścia firmy w przyszłości poprzez angażowanie i wychowanie w kulturze rodzinno-biznesowej. Istotne jest również, aby w planowanie sukcesji zaangażowany był nie tylko właściciel, lecz także pozostali członkowie rodziny. W trakcie fazy sukcesyjnej uwaga skierowana jest głównie na osobę sukcesora z jego wiedzą, umiejętnościami i motywacją do pracy. W modelu uwzględniono również fizyczne aspekty, takie jak płeć i wiek sukcesora, które mogą mieć znaczenie przy jego wyborze ze względu na tradycję i wyznawane wartości w rodzinie. Równie ważne jest, aby forma przekazania firmy nie naruszała płynności jej funkcjonowania. W fazie postsukcesyjnej związanej z adaptacją pracowników do nowych wymagań należy się liczyć z efektami zarówno pozytywnymi (zwiększenie wydajności), jak i negatywnymi (konfliktami, oporem itp.).

Przedstawiony model został poddany wstępnej weryfikacji w styczniu 2014 r. Opracowana metodyka badań miała charakter eksploracyjny. Głównymi założeniami badania było dotarcie do firm rodzinnych zatrudniających około 20 osób, będących po pierwszej sukcesji, która nastąpiła nie dalej niż dwa lata wcześniej. Mimo że populacja firm rodzinnych w Wielkopolsce jest bardzo duża, to dobór przedsiębiorstw do próby przebiegał mozolnie. Udało się nawiązać współpracę z 3 przedsiębiorstwami rodzinnymi spełniającymi wyróżnione kryteria. W badaniu wzięło udział łącznie 9 osób (po 3 osoby z każdej firmy). Przeprowadzono łącznie 3 wywiady pogłębione w minigrupach powiązanych miejscem pracy. Wzięły w nim udział osoby z każdej firmy: były właściciel – nestor, obecny właściciel – sukcesor i pracownik średniego szczebla zarządzania spoza rodziny. Każdy wywiad trwał 1,5-2 godzin. Opracowany model procesu sukcesyjnego (rysunek) został podzielony na działania szczegółowe i przedstawiony w formie arkusza do zaopiniowania. Przebieg wywiadu obejmował prezentację modelu i jego omówienie (rysunek), prezentację sposobów wprowadzania zmian (tabela 1). Badani oceniali każdy etap procesu sukcesji i przyporządkowywali mu sposób jej przeprowadzenia. Opinia ostateczna musiała być wypracowana przez 3 strony biorące udział w badaniu. Badani mieli także możliwość uzupełnienia arkuszy o cechy występujące w ich firmach podczas procesu sukcesji.

W badaniu dokonano analizy dwóch pierwszych faz: przedsukcesyjnej i sukcesyjnej. Ostatnia faza, postsukcesyjna, we wszystkich badanych przedsiębiorstwach rozpoczynała się i trudno było zebrać opinie na jej temat. Wszyscy badani określali, że najwcześniej za 2–3 lata będzie można ocenić jej przebieg. Faza przedsukcesyjna została oceniona zgodnie z wynikami w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki badań dla fazy przedsukcesyjnej

Ocena ważności od 1 (zupełnie nieważne) do 5 (całkowicie ważne); zastosowana metoda: 1 – odgórnie; 2 – dośrodkowo; 3 – oddolnie; 4 – krok po kroku		Ocena ważności			Średnia	Zastosowana metoda		
		1	2	3		1	2	3
Charakterystyka firmy	wiek firmy	2	2	4	2,66	–	–	–
	wielkość	2	2	1	1,66	–	–	–
	sektor	2	2	2	2	–	–	–
	lokalizacja	2	2	2	2	–	–	–
	struktura zarządzania	3	3	4	3,33	–	–	–
	relacje międzyludzkie	4	5	5	4,66	–	–	–
Cechy nestora	wydajność	2	2	3	2,33	–	–	–
	wiek nestora	4	4	5	4,33	–	–	–
	płeć nestora	2	1	2	1,66	–	–	–
	doświadczenie nestora	5	4	5	4,66	–	–	–
	wartości nestora	4	5	5	4,66	–	–	–
	hobby nestora (zajęcie dodatkowe)	5	4	5	4,66	–	–	–
Planowanie sukcesji	gotowość do ustąpienia	5	5	5	5	–	–	–
	prawne aspekty sukcesji	4	5	5	4,66	1	3	3
	plan sukcesji	3	3	4	3,33	4	4	4
	konsultacje rodzinne	4	5	5	4,66	4	3	4
	konsultacje zewnętrzne	2	2	3	2,33	–	–	1
	zatwierdzenie planu sukcesji	2	2	2	2	1	1	1
Przyczyny sukcesji	zdarzenie wewnętrzne	4	5	4	4,33	–	–	–
	zdarzenie zewnętrzne	3	3	4	3,33	–	–	–

W fazie przedsukcesyjnej jako najistotniejszą grupę czynników wyróżniono cechy osobowe nestora (ze średnią 4,16), z których za najważniejszą uznano gotowość do oddania władzy, a także wyznawane wartości i istnienie innego zajęcia poza działaniami na rzecz firmy rodzinnej. Podejmowane działania związane z sukcesją (średnia 3,39), czyli planowanie, konsultacje i podjęcie decyzji, były uznane za mniej ważne, ale realizowane metodami: krok po kroku, oddolnie (często z inicjatywy samego sukcesora) lub odgórnie (z inicjatywy nestora). W badanych przypadkach to przyczyny wewnętrzne były większym impulsem do podjęcia działań sukcesyjnych i te uważane są przez badanych za ważniejsze w procesie sukcesji.

Tabela 3. Wyniki badań dla fazy sukcesyjnej

Ocena ważności od 1 (zupełnie nieważne) do 5 (całkowicie ważne); zastosowana metoda: 1 – odgórnie; 2 – dośrodkowo; 3 – oddolnie; 4 – krok po kroku		Ocena ważności			Średnia	Zastosowana metoda		
		1	2	3		1	2	3
Cechy sukcesora	wiek sukcesora	4	4	4	4	–	–	–
	płeć sukcesora	2	4	2	2,66	–	–	–
	doświadczenie sukcesora	3	4	4	3,66	–	–	–
	motywacja	5	5	5	5	–	–	–
	relacja z nestorem	4	4	5	4,33	–	–	–
	zbieżność wizji firmy	4	5	4	4,33	–	–	–
	identyfikacja z rodziną	5	4	5	4,66	–	–	–
	stopień pokrewieństwa	5	5	5	5	–	–	–
Przeniesienie własności i władzy	gotowość do przejęcia	5	5	5	5	–	–	–
	czas trwania	4	5	5	5	1	4	4
	płynność funkcjonowania firmy	4	5	5	4,66	1	4	4
	konsultacje rodzinne	3	3	5	3,66	2	3	3
	konsultacje zewnętrzne	2	2	3	2,33	–	–	–
	konsultacje z pracownikami	1	1	2	1,33	1	1	1

Faza sukcesji obejmowała podjęcie decyzji o przekazaniu władzy i własności w firmie, wybór sukcesora, prawne i organizacyjne przekazanie firmy (tabela 3). Najwyżej ocenioną kategorią wpływającą na proces sukcesji był zespół cech sukcesora (średnia 4,29). W tej kategorii za najważniejsze uznano gotowość do przejęcia firmy i stopień pokrewieństwa, kolejne ważne cechy to identyfikacja z rodziną i relacja z nestorem. W działaniach związanych z przeniesieniem własności i władzy dominowały konsultacje rodzinne realizowane metodami oddolną i dośrodkową. W każdej firmie w proces ten zaangażowano pracowników spoza rodziny, a ich przebieg przeprowadzono metodą odgórną.

Uzyskane wyniki pozwalają wstępnie określić istotne czynniki sukcesu sukcesji z punktu widzenia zaangażowanych stron. Prowadzone obserwacje podczas badania wskazały na silny wpływ nestora na wyniki podejmowanych dyskusji co do oceny poszczególnych cech sukcesji. Mimo oddania przez nich władzy i własności firmy nestorzy nadal uczestniczyli w podejmowaniu decyzji (jak sami określali: pełnili funkcję doradczą). W dwóch firmach prowadziło to do częstych, acz niegroźnych konfliktów. Nestorzy (trzej mężczyźni) zapytani o powody takich zachowań odpowiadali, że „chcą tylko pomóc”, „co dwie głowy, to nie jedna”, „należy korzystać z wyciągniętej dłoni do pomocy”, dodawali jednak, że spokojnie mogą odejść na emeryturę, ponieważ firma jest w dobrych rękach. Sukcesorzy (dwóch mężczyzn i jedna kobieta) stwierdzali w rozmowach, że proces sukcesyjny w ich firmach trwał kilkanaście lat, choć powinien trwać około pięciu, a wiek sukcesora nie powinien przekraczać 35 lat¹. Pracownicy średniego szczebla spoza rodziny określali, że nie mieli żadnego wpływu na przebieg procesu sukcesji. Dla pracowników spoza rodziny liczyła się ciągłość funkcjonowania firmy, a także zasady, wartości i kultura organizacyjna wypracowana przez lata zarządzania nestora. Wszyscy uczestnicy wywiadów stwierdzili, że efekt pozytywnych zmian organizacyjnych to podniesienie wydajności firmy, nowe strategie działania, zmiany postaw

¹ W badaniach wzięli udział sukcesorzy w wieku: 38, 42 i 47 lat.

poprzedników, sukcesora oraz pozostałych pracowników, akceptacja nowego zwierzchnictwa. Zauważono także, że istnieje zawsze obawa, iż osoba sukcesora nie zostanie zaakceptowana przez pozostałych członków rodziny i pracowników, wtedy wszelkie zmiany przez nią wprowadzane mogą się spotkać z oporem, a w konsekwencji wywołać konflikty rodzinne i spadek wydajności firmy.

4. Podsumowanie

Zmiany dokonywane w firmach rodzinnych mają zapewnić im stabilność, zaś sukcesja daje możliwość kształtowania firmy wielopokoleniowej [21; 26]. Zdarza się jednak, że wdrażane procesy sukcesyjne są nieprzemyślane, wprowadzone bez akceptacji członków rodziny i pracowników spoza firmy, co skutkuje konfliktami, obniżeniem konkurencyjności firmy i spadkiem zysków.

Pierwszym celem przeprowadzonych badań wstępnych nad procesem sukcesji była ocena przydatności opracowanego modelu sukcesji i zidentyfikowanie cech, o które należałoby go uzupełnić. Cel został zrealizowany. Oceniono dwie z trzech proponowanych faz modelu procesu sukcesyjnego. Kolejne badania powinny uwzględnić okołotrzyletni czas funkcjonowania firm rodzinnych po procesie sukcesji. W badaniach powinny wziąć udział przedsiębiorstwa rodzinne o podobnej strukturze i branży w liczbie pozwalającej na badania ilościowe i wnioski uogólniające wyniki na populację firm rodzinnych.

Drugim celem było zwrócenie uwagi na luki badawcze w procesie sukcesji. Analiza zebranego materiału z badań wstępnych pozwala na wyróżnienie cech, których wpływ zaobserwowano w realizowanych badaniach, a które jednak wskazywano jako mało istotne dla przebiegu procesu sukcesyjnego. Należą do nich: płeć nestora i sukcesora, sektor, lokalizacja i branża działalności firmy, planowanie sukcesji, współuczestniczenie pracowników spoza rodziny, konsultacje zewnętrzne.

Wszelkie wprowadzane przekształcenia powinny mieć na uwadze kulturę organizacyjną i charakter stosunków międzyludzkich panujących w firmie. Nie zawsze jednak udaje się uniknąć negatywnych konsekwencji w postaci oporu, frustracji, stresu i konfliktów występujących wśród członków rodziny i pracowników. Znajomość metod wprowadzania zmian i wykorzystywanie ich pozwala na minimalizację efektów negatywnych, zwłaszcza w relacjach międzyludzkich zarówno w rodzinie, jak i między jednostkami na płaszczyźnie biznesowej.

Właściwie przeprowadzony proces sukcesji powinien generować energię prorozwojową. Firmy rodzinne, jako wewnętrznie skomplikowane organizmy, wymagają specyficznego i dopasowanego do ich oczekiwań modelu procesu sukcesyjnego. Realizowane w przyszłości badania eksplanacyjne pozwolą na udoskonalenie prezentowanej w artykule wersji wstępnej modelu.

Literatura

1. Björnberg Å., Nicholson N. (2012), *Emotional Ownership, The Next Generation's Relationship With the Family Firm*, *Family Business Review*, z. 25, s. 374–390.
2. Cartwright D. (1993), *Reguły życia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Chirico F., Laurier W. (2008), *The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 21 (4).
4. De Massis A., Sharma P.A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2012), *Family Business Studies: An Annotated Bibliography*, Northampton.
5. Freeman C. (1976), *Economics of Industrial Innovation*, Pinter, London.
6. Geroski P., Machin S., Van Reenen J. (1993), *The Profitability of Innovating Firms*, *RAND Journal of Economics*, no. 24, s. 198–211.
7. Greiner L.E. (2004), www.emeraldinsight.com/researchregister, October.

8. Grześ A. (2011), *Zarządzanie zmianą w firmie rodzinnej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 12, z. 7, s.151–167.
9. Harvey M., Evans R.E. (1995), *Life after Succession in the Family Business. Is It Really the End of Problems?*, *Family Business Review*, vol. 8, z. 1.
10. Keating N.C., Little H.M. (1997), *Choosing the Successor in New Zealand Family Firms*, *Family Business Review*, vol. 10, z. 2, s. 157–171.
11. Kets de Vries M.F.R., Carlock R.S., Florent-Treacy E. (2007), *Family Business on the Couch. A Psychological Perspective*, John Wiley&Sons Ltd. New York.
12. Kotter J.P., Cohen D.S. (2008), *Sedno zmian*, Helion, Gliwice.
13. Kurtyka M., Roth G. (2007), *Zarządzanie zmianami. Od strategii do działania*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
14. Makarczyk W. (1971), *Przyswajanie innowacji*, Wydawnictwo PAN, Wrocław.
15. Masłyk-Musiał E. (1996), *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa.
16. Meijaard J., Uhlaner L., Flören R., Diephuis B., Sanders B. (2005), *The Relationship Between Successor and Planning Characteristics and the Success of Business Transfer in Dutch SMEs*, EIM, Business and Policy Research.
17. Penc J. (1997), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
18. Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S. (2001), *Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*, *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, s. 697–713.
19. Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
20. Stavrou E.T. (1996), *Intergenerational Transitions in Family Enterprise, Factors Influencing Offspring Intentions to Seek Employment in the Family Business*, doctoral dissertation, George Washington University.
21. Sułkowi Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.
22. Tidd J., Bessant J.R. (2009), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, McGraw-Hill, New York.
23. Wendt R. (2011), *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom Wydawniczy Zacharek, Warszawa.
24. Więcek-Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
25. Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Seria Rozprawy, nr 488, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
26. Więcek-Janka E. (2013), *Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 14, z. 3, s. 259–275.
27. Woodman R.W. (1989), *Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action*, *Journal of Management*, vol. 15, z. 2, s. 205–228.

Sławomir Winch

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WYBRANE DETERMINANTY PRZYWÓDZTWA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Streszczenie: Przywództwo jest jednym z czynników sprzyjających efektywności przedsiębiorstwa. Dlatego istotne jest wskazanie czynników determinujących jego funkcjonowanie. Celem prezentowanego artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie cechy firmy oraz czynniki społeczno-demograficzne decydują o identyfikacji przywódców w przedsiębiorstwie. Odpowiedź została sformułowana na podstawie pilotażowych badań ilościowych wykonanych na celowo dobranej próbie respondentów przy wykorzystaniu zestandaryzowanego kwestionariusza ankiety. Czynnikiem sprzyjającym identyfikacji przywódców są wysokość zarobków oraz stopień złożoności wykonywanej pracy. Stwierdzono pozytywny związek pomiędzy przywództwem a sytuacją finansową firmy i jej pozycją rynkową.

Słowa kluczowe: przywództwo, lider.

SELECTED DETERMINANTS OF LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE – THE RESULTS OF PILOT STUDIES

Abstract: Leadership is one of the factors contributing to the effectiveness of the company and therefore it is important to identify the factors that allow it to function. The purpose of the present article is to answer the research question – what are the features of, and socio-demographic determine the identification of the leaders in the enterprise? The answer is formulated on the basis of quantitative research pilot intentionally made on a selected sample of respondents with the use of a standardized questionnaire. Factors supporting the functioning of the leaders are: salaries and the complexity of the work. It was a positive relationship between the leadership and the financial situation of the company and its market position.

Keywords: leadership, leader.

Wprowadzenie

Potrzeba przywództwa w przedsiębiorstwie jest jednym z podstawowych aksjomatów skutecznego zarządzania nim, tzn. generującego zyski i dającego przewagę konkurencyjną na rynku. Jak pisali R. Goffee i G. Jones, „Nie da się niczego zrobić w biznesie bez zwolenników, którzy uznają autorytet przywódcy” [5, s. 83]. Interesujące jest zatem zdiagnozowanie czynników (determinant) sprzyjających identyfikacji liderów (przywódców) w przedsiębiorstwie. W koncepcji przywództwa sytuacyjnego, które stanowi podstawę teoretyczną artykułu, do jego istotnych determinant zalicza się: stopień strukturalizacji zadania, stosunki wewnątrzgrupowe oraz indywidualną ocenę zachowań innych. Liczne badania empiryczne pozytywnie weryfikują hipotezę o większej skuteczności w zarządzaniu zespołem liderów uwzględniających wymienione determinanty sytuacyjne [1]. W tym ujęciu pojęcie identyfikacji odnosi się do diagnozowania relacji wewnątrzorganizacyjnych.

Celem prezentowanego artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie cechy firmy oraz czynniki społeczno-demograficzne decydują o identyfikacji przywódców w przedsiębiorstwie. Wyróżnione cechy to wielkość

przedsiębiorstwa oraz jego forma własności. Czynniki społeczno-demograficzne to: płeć, wiek, motywacja do pracy oraz jej charakter (stopień rutyny oraz zakres samodzielności).

Główną hipotezą badań (H) jest stwierdzenie głoszące, że istnienie przywódców w przedsiębiorstwie jest konsekwencją takich jego cech, jak wielkość i forma własności, czynniki natury społeczno-demograficznej zatrudnionych, ich status w firmie (staż pracy, zajmowane stanowisko) oraz charakter wykonywanej pracy.

1. Metoda badań

Podstawą dla weryfikacji hipotez były wyniki pilotażowych badań ankietowych przeprowadzonych wśród słuchaczy studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na przełomie 2012 i 2013 r. W badaniu dokonano celowego doboru próby (dobór celowy – typowy). Metoda ta zakłada subiektywny sposób ustalania składu grupy objętej badaniem [7, s. 60]. Jest to wybór tendencyjny, albowiem w próbie umieszcza się osoby mające pewne właściwości interesujące badaczy. Przy doborze celowym nieuprawnione jest przenoszenie danych statystycznych na całą populację, natomiast można mówić o prawdopodobnych tendencjach występujących w danej zbiorowości. Tego typu próbom zarzuca się także pewną przypadkowość w doborze respondentów. Jeżeli nawet tak jest, a wśród wypowiedzi pojawiają się dane opinie w znaczącej liczbie, to nabierają one cech regularności. Nie można zatem wykluczyć, że owe zjawiska nie wystąpią w całej populacji i wnioski wypływające z przypadkowych opinii respondentów nie są pozbawione wartości poznawczych.

W prezentowanych badaniach podstawą wnioskowania są opinie studentów studiów podyplomowych. Wśród nich 52% to mężczyźni, wszyscy respondenci legitymują się wykształceniem wyższym, 52% nie ukończyło 31. roku życia, 36% to osoby w przedziale 31–40 lat, a pozostałe 12% w wieku 40+. Większość respondentów (52%) to osoby, których staż w pracy w danej firmie nie przekroczył 4 lat, a 12% legitymowało się stażem krótszym niż jeden rok. Wśród respondentów 6% to przedstawiciele zarządu, 17% – dyrektorów, 37% to średni szczebel kierowania, a 40% – szczebel wykonawczy. W grupie dominują firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (47%), w dalszej kolejności są firmy średnie – zatrudniające pomiędzy 50 a 250 osób (28%), firmy małe (20%) i bardzo małe – zatrudniające do 9 osób (5%). Wśród przedsiębiorstw 17% stanowiły spółki Skarbu Państwa, 37% firmy z przewagą kapitału polskiego, a 36% firmy z przewagą kapitału zagranicznego. Kwestionariusz ankiety wypełniły 174 osoby reprezentujące różne firmy. Wskazane cechy osób wchodzących w skład próby czynią zasadnym przyjęcie założenia, że dysponują one wiedzą związaną z poruszaną problematyką badawczą.

Podkreślić należy, że są to wyniki badań pilotażowych pt. „Substytuty przywództwa w przedsiębiorstwie”, których pełna realizacja – na próbie około 350 firm – jest planowana w 2014 r.

2. Cechy przedsiębiorstwa i pracowników a identyfikacja przywódców

W pierwszym kroku poproszono respondentów o dokonanie oceny, na pięciopunktowej skali, ważności funkcji, jakie powinien spełniać przywódca. Najwyższą średnią ocen uzyskały: „formułowanie wizji rozwoju firmy” (4,58), „branie odpowiedzialności w sytuacjach kryzysowych” (4,45) oraz „motywowanie innych pracowników” (4,39). Najmniejsza średnia ocen była udziałem „wsparcia w trudnych sytuacjach życiowych” (3,06). „Formułowanie wizji rozwoju” za najważniejszą funkcję uznało 33% respondentów, „motywowanie innych pracowników” 21%, a „branie odpowiedzialności w sytuacjach kryzysowych” 14%.

W drugim kroku sformułowano pytanie o to, czy istnieje w przedsiębiorstwie osoba spełniająca wymienione funkcje. Twierdząco odpowiedziało 69% respondentów i 51% z nich widziało przywódców w osobach z zarządu przedsiębiorstwa, 24% określiło tym mianem bezpośrednich przełożonych, 17% właścicieli firm (8% badanych wskazało na inne funkcje). Podstawą legitymizacji władzy w 34% była cha-

ryzma, w 32% przypadków formalne miejsce zajmowane w strukturze organizacyjnej i w 30% posiadana wiedza (4% respondentów wskazało na inne czynniki uprawomocnienia władzy).

Czynnikami wpływającymi na fakt identyfikowania przywódców w przedsiębiorstwie, jak to sformułowano w hipotezie głównej (H), mogą być cechy firmy – wielkość oraz rodzaj własności. Okazuje się, że na poziomie statystycznym nie zaobserwowano żadnych istotnych zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi (siła związku mierzona współczynnikiem V Kramera oscylowała wokół 0,1). Także cechy respondentów: płeć, wiek, lata pracy w firmie oraz zajmowane miejsce w strukturze organizacyjnej w sposób znaczący nie wpływały na kwestię identyfikacji przywódców. Test chi-kwadrat pozwala przyjąć hipotezę mówiącą, że lata pracy w firmie oraz zajmowane stanowisko różnicują identyfikację przywódców, ale siła związku pomiędzy tymi zmiennymi, mierzona współczynnikiem V Kramera, jest bardzo mała i waha się w granicach 0,15.

Niewykluczone, że brak związku pomiędzy cechami respondentów a identyfikowaniem przywódców jest pozorny, ponieważ istnieją zmienne tłumiące interesujące nas zależności. Stąd też sformułowano hipotezę szczegółową (H1) głoszącą, że na identyfikowanie przywódców w przedsiębiorstwie wpływają czynniki motywacyjne: satysfakcja z pracy, możliwość rozwoju kompetencji oraz wysokość wynagrodzenia. Mianem najważniejszego czynnika motywującego do pracy respondenci określili satysfakcję z pracy (22%), dalej – możliwość rozwoju kompetencji (19%) oraz wysokość wynagrodzenia (14%).

Satysfakcja z wykonywanej pracy oraz możliwość rozwoju kompetencji nie zmieniają identyfikacji przywódców w zależności od płci. W obrębie analizowanych zmiennych ten związek nie istnieje. Jedynie wprowadzenie do analizy „wysokości zarobków jako czynnika w bardzo dużym stopniu motywującego do pracy” ujawniło zależności pomiędzy płcią a identyfikacją przywódców w przedsiębiorstwie (tabela 1).

Tabela 1. Identyfikowanie przywódcy w zależności od płci i postrzegania wysokości zarobków jako czynnika motywującego do pracy (%)

Identyfikowanie przywódcy	Zarobki jako czynnik w bardzo dużym stopniu motywujący do pracy	
	mężczyźni	kobiety
Tak	66	73
Nie	34	27

Siła związku pomiędzy zmiennymi mierzona współczynnikiem eta waha się około 0,2. Tam, gdzie przyjęto założenie, że „przywództwo” jest zmienną zależną, umieszczono je w boczku tabeli, natomiast tam, gdzie jest zmienną zależną, w główce tabeli.

Źródło: Obliczenia własne.

Rozkłady procentowe w tabeli 1 wskazują, że kobiety, silniej motywowane wielkością zarobków, są bardziej skłonne do identyfikowania przywódców w przedsiębiorstwie. Podobne zależności wystąpiły w przypadku stażu pracy i wieku respondentów. Im są one większe, tym odgrywają mniejszą rolę w identyfikowaniu przywódców. Widocznie w przypadku ludzi starszych i o dłuższym stażu pracy zaczynają odgrywać większą wagę inne czynniki, np. poczucie stabilizacji.

W największym stopniu ujawniona została zależność pomiędzy zmienną „wysokość zarobków”, zajmowanym stanowiskiem a identyfikacją przywódców (tabela 2).

Tabela 2. Identyfikowanie przywódcy w zależności od zajmowanego stanowiska i wysokości zarobków jako czynnika motywującego do pracy (%)

Identyfikowanie przywódcy	Zarobki jako czynnik w bardzo dużym stopniu motywujący do pracy			
	zarząd firmy	dyrektor	średni szczebel	szczebel wykonawczy
Tak	100	70	72	53
Nie	0	30	28	47

Siła związku pomiędzy zmiennymi mierzona współczynnikiem eta waha się około 0,350.

Źródło: Obliczenia własne.

Poniekąd trudno się dziwić, że członkowie zarządu jednogłośnie dostrzegają przywódców w zarządzanych przez siebie firmach. Im jednak niżej w hierarchii organizacyjnej, tym mniejsza identyfikacja. Podobne rozkłady procentowe oraz miary siły związku występowały pomiędzy zmiennymi: „satisfakcja z pracy”, „możliwość rozwoju kompetencji” a zajmowanym stanowiskiem oraz identyfikacją przywódcy. Jednym z powodów tego stanu rzeczy może być „naturalna niecierpliwość” młodych ludzi zajmujących najniższe szczeble w hierarchii organizacyjnej chcących jak najszybciej awansować, zdobywać nowe kompetencje i więcej zarabiać. Dane zawarte w kwestionariuszu ankiety nie pozwalają na weryfikację tej hipotezy. Istnieje także inna, głosząca, że przyczyną tego stanu rzeczy może być jeden z wymiarów kultury – dystans władzy (H2) [6]. Siła związku pomiędzy wskazanym wymiarem a identyfikacją przywódców jest mała ($\eta = 0,217$), ale w rozkładach procentowych rysuje się związek pomiędzy omawianymi zmiennymi (tabela 3).

Tabela 3. Dystans władzy a identyfikowanie przywódców w przedsiębiorstwie (%)

Identyfikowanie przywódców	Dystans władzy		
	mały	średni	duży
Tak	78	79	62
Nie	22	21	48

Źródło: Obliczenia własne.

Rozkłady procentowe tabeli 3 pokazują, że właśnie w kulturze przedsiębiorstw można poszukiwać wyjaśnień charakteru związku pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Hipoteza główna stwierdzała między innymi, że im większa samodzielność podejmowanych działań i mniejszy stopień ich rutyny oraz konieczność współpracy z innymi, tym większa identyfikacja przywódców w przedsiębiorstwie. Wydaje się bowiem, że taki charakter pracy stwarza większą niepewność i ryzyko. Może zatem istnieć większa potrzeba pozyskania źródeł informacji, oparcia się na doświadczeniu innych, stworzenia wizji rozwoju, motywowania innych, wzięcia odpowiedzialności w sytuacji ryzyka. Czyli tych wszystkich atrybutów przywództwa wskazanych przez respondentów. Z drugiej strony rutynowy charakter pracy, powtarzalność podejmowanych działań i ich przewidywalność nie muszą wymagać przywódców. Zależność pomiędzy charakterem pracy a identyfikacją przywódców ilustruje tabela 4.

Tabela 4. Charakter pracy a identyfikowanie przywódców (%)

Identyfikowanie przywódców	Charakter pracy		
	duża rutyna pracy	duża samodzielność decyzyjna	intensywne kontakty z innymi
Tak	58	75	71
Nie	42	25	29

Źródło: Obliczenia własne.

Rozkłady procentowe potwierdzają sformułowaną hipotezę, albowiem wraz ze wzrostem stopnia samodzielności decyzyjnej oraz intensyfikacji kontaktów z innymi wzrasta identyfikacja przywódców w przedsiębiorstwie – wzrasta potrzeba funkcjonowania autorytetu.

3. Konsekwencje braku przywódców w przedsiębiorstwie

Do rozpatrzenia pozostaje kwestia konsekwencji wynikających z faktu identyfikowania przywódcy lub z jego braku. Wyróżniono dwie sfery skutków: finansowo-rynkową oraz relacji międzyludzkich. Istnieją badania wykazujące brak bezpośredniego związku pomiędzy finansową i rynkową efektywnością przedsiębiorstwa a przywództwem [2; 3; 9]. Inni autorzy, także na podstawie danych empirycznych, udowadniają

istnienie tego typu zależności. Rozbieżność stanowisk wynika ze stosowania różnych metodologii badań oraz braku jednego obowiązującego paradygmatu przywództwa [12].

W prezentowanych badaniach sformułowano hipotezę szczegółową głoszącą, że brak przywódców negatywnie wpływa na sytuację finansową i rynkową firmy (H3). W odniesieniu do sfery relacji międzyludzkich stwierdzono, że brak liderów negatywnie wpływa na poziom zaufania w przedsiębiorstwie (H4).

Jednoznaczna ocena sytuacji finansowej firmy nie jest rzeczą łatwą pomimo funkcjonowania wielu wskaźników – bieżącej płynności finansowej, kapitału obrotowego, rotacji należności itd. Zwykle tego typu oceny dokonuje się w sferze płynności finansowej, zadłużenia, sprawności działania firmy oraz jej rentowności. W praktyce bywa, że przedsiębiorstwo charakteryzują bardzo dobre wskaźniki w jednej z wymienionych sfer, a złe w innej. Nieco inaczej oceny sytuacji finansowej dokonują akcjonariusze firm biorący pod uwagę przeszłość firmy, a także trendy rozwojowe danej branży. Dokonanie takiej oceny wymaga dostępu do danych przedsiębiorstwa i ich całościowej analizy [10].

Badania tego typu są realizowane w postaci analiz jakościowych i przybierają między innymi formę studiów przypadków. Stopień trudności wzrasta w momencie realizacji badań ilościowych, gdy grupa respondentów (przedsiębiorstw) liczy około dwustu jednostek. Oczywiście, możliwe jest dokonanie tego typu analiz i z punktu widzenia metodologicznego jest to przedsięwzięcie możliwe do przeprowadzenia chociażby na podstawie publikowanych bilansów firm. Podstawowa bariera tkwi w sferze organizacyjnej – kosztach badań, które należy brać pod uwagę przy realizacji projektów badawczych. Drugą, o wiele ważniejszą kwestią, jest cel prowadzonych analiz. Celem omawianych tu badań było zweryfikowanie postawionej we wstępie hipotezy dla potrzeb analizy teorii oraz wytyczenie dalszych obszarów badawczych. Dlatego też w ocenie sytuacji finansowej odwoływano się do opinii respondentów. Nie należy wykluczyć, że jest ona subiektywna i niepełna. Z drugiej jednak strony zajmowane przez respondentów stanowiska w przedsiębiorstwach (blisko 60% respondentów to przedstawiciele zarządów, dyrekcji i średniego szczebla kierowania) pozwalają przyjąć założenie, że odpowiadają one stanowi faktycznemu. Ponadto blisko 90% badanych pracuje dłużej niż rok w danej firmie. Oczywiście, ich wiedza nie musi być zgodna z tym, co zawiera bilans firmy, ale też nie należy przyjmować, że opinie pracowników w sposób drastyczny różnią się od „twardych danych”.

W ankiecie zapytano o ocenę – na pięciopunktowej skali – sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Blisko 57% respondentów określiło ją mianem bardzo dobrej i dobrej, 21% – średniej, 22% widzi ją jako złą i bardzo złą. Związek pomiędzy identyfikacją przywództwa a sytuacją finansową przedsiębiorstwa ilustruje tabela 5.

Tabela 5. Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa a identyfikowanie przywództwa (%)

Sytuacja finansowa	Identyfikowanie przywództwa	
	tak	nie
Dobra	63	38
Średnia	18	25
Zła	19	37

Źródło: Obliczenia własne.

Rozkłady procentowe w tabeli 5 wyraźnie pokazują, że tam, gdzie nie ma przywódców, prawie dwukrotnie częściej występuje zła sytuacja finansowa (37%). Siła związku pomiędzy zmiennymi nie jest duża (współczynnik eta = 0,157), ale różnice procentowe wskazują na potwierdzenie słuszności hipotezy badaczy głoszących istnienie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy tymi zmiennymi [7].

Wydaje się, że trudniej jest ocenić pozycję rynkową przedsiębiorstwa niż jego sytuację finansową. W przypadku tej ostatniej istnieją „twarde dane” w postaci sprawozdań finansowych, bilansów, danych Głównego Urzędu Statystycznego itd. W odniesieniu do oceny pozycji rynkowej często tego typu danych nie ma, ponieważ wymagają one także informacji o konkurentach (np. udziałów w rynku). Można jeszcze

tego typu kwestie rozpatrywać z perspektywy analizy strategicznej, gdzie trudność pozyskania danych wielokrotnie wzrasta [4]. Ponadto pozycję rynkową można rozpatrywać w różnych aspektach, np.: kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej, relacji z interesariuszami itp. Badania ilościowe ograniczają możliwość dogłębnej analizy kontekstów interpretacji zjawisk dokonywanych przez respondentów. W ankiecie poproszono ich o ocenę – na pięciopunktowej skali – stwierdzenia: moja firma ma bardzo dobrą pozycję rynkową. Blisko 68% określiło ją mianem bardzo dobrej i dobrej, 21% jako przeciętną i 11% jako złą i bardzo złą.

Związek pomiędzy identyfikowaniem przywództwa a sytuacją finansową przedsiębiorstwa ilustruje tabela 6.

Tabela 6. Pozycja rynkowa a identyfikowanie przywództwa (%)

Pozycja rynkowa	Identyfikowanie przywództwa	
	tak	nie
Dobra	70	65
Średnia	22	21
Zła	8	14

Źródło: Obliczenia własne.

Ocena pozycji rynkowej, podobnie jak sytuacji finansowej, jest prawie dwukrotnie gorsza tam, gdzie nie dostrzega się przywódców, tym korzystniejsza, im częściej w przedsiębiorstwie jego pracownicy identyfikują przywódców. Tak jak poprzednio, siła związku pomiędzy zmiennymi – mierzona współczynnikiem eta – nie jest duża i wynosi 0,129. Można uznać, że H3 znalazła swoje potwierdzenie w rozkładach procentowych badanej grupy.

Kolejna hipoteza – H4 – wskazywała na pozytywny związek pomiędzy przywództwem a zaufaniem pomiędzy różnymi grupami w przedsiębiorstwie. P. Sztompka analizuje kategorię zaufania z punktu widzenia teorii podejmowania decyzji i dla niego „Zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi” [11, s. 69–70]. Innymi słowy, jest to strategia radzenia sobie z niepewnością. W ankiecie pytano o poziom zaufania (mierzony na pięciopunktowej skali) do różnych grup: kolegów z zespołu, bezpośrednich przełożonych oraz zarządu firmy. Związek pomiędzy identyfikacją przywódców a zaufaniem ilustruje tabela 7.

Tabela 7. Identyfikowanie przywódców a zaufanie (%)

Bardzo duży i duży poziom zaufania	Identyfikowanie przywódców	
	tak	nie
Koledzy z zespołu	63	37
Bezpośredni przełożeni	59	41
Zarząd firmy	38	62

Źródło: Obliczenia własne.

Rozkłady procentowe w tabeli 7 wskazują na dwie tendencje. Pierwsza, że wraz z kolejnym szczeblem zarządzania maleje stopień zaufania. Drugą, że identyfikacja przywódców znacznie częściej występuje tam, gdzie respondenci mają większe możliwości nawiązania bezpośrednich relacji.

Podsumowanie

Prezentowane wyniki badań pozytywnie zweryfikowały część sformułowanej we wstępie hipotezy odnoszącej się do związku pomiędzy cechami społeczno-demograficznymi zatrudnionych oraz charakterem

wykonywanej przez nich pracy a identyfikowaniem przywódców w przedsiębiorstwie. Zdaniem respondentów, przywódca powinien: formułować wizję rozwoju firmy, brać odpowiedzialność w sytuacjach kryzysowych oraz motywować pracowników.

Tak zdefiniowaną rolę lidera częściej definiują kobiety, dla których głównym czynnikiem motywacji jest wielkość zarobków, oraz osoby zajmujące wysokie miejsca w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W firmach o małym dystansie władzy pracownicy częściej dostrzegają przywódców niż tam, gdzie ów dystans określany jest mianem dużego. Kolejnym czynnikiem identyfikowania liderów jest złożoność wykonywanej pracy oraz niski stopień rutyny. Innymi słowy, tam gdzie istnieje większa odpowiedzialność i różnorodność wykonywanych zadań, tam rodzi się większa potrzeba funkcjonowania przywódców.

Fakt identyfikowania liderów w przedsiębiorstwie pozytywnie wpływa na sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz jego pozycję rynkową. Stwierdzono pozytywny związek pomiędzy faktem identyfikowania liderów a stopniem zaufania pomiędzy różnymi grupami pracowników.

Reasumując: identyfikowanie przywódców w przedsiębiorstwie determinują: wysokość wynagrodzenia pracowników, stopień złożoności wykonywanej przez nich pracy oraz zakres odpowiedzialności za jej wyniki. Znacznie częściej identyfikuje się liderów tam, gdzie ma miejsce mały dystans władzy. Wyróżnione determinanty pozytywnie wpływają na sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz jego pozycję rynkową.

Bibliografia

1. Avery G. (2009), *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa.
2. Bowers D., Seashore S. (2006), *Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory*, w: *Leadership & the Leadership Process*, ed. by J. Pierce, J. Newstrom, McGraw-Hill International Edition, New York.
3. Day D., Lord R.G. (2006), *Executive Leadership and Organizational Performance: Sugestions for a New Theory and Methodology*, w: *Leadership & the Leadership Process*, ed. by J. Pierce, J. Newstrom, McGraw-Hill International Edition, New York.
4. Gierszewska G., Romanowska M. (2001), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
5. Goffee R., Jones G. (2012), *Dlaczego ktoś miałby uważać Cię za przywódcę?*, w: *10 idei Harvard Business Review Press. O przywództwie*, Ican, Warszawa.
6. Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
7. Lyons P. (2007), *A Leadership Development Model to Improve Organizational Competitiveness*, *Advances in Competitiveness Research*, vol. 15.
8. Rószkiewicz M. (2002), *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych* (2010), red. T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
10. Sierpińska R., Jachna T. (1996), *Ocena przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Sztompka P. (2007), *Zaufanie*, Znak, Kraków.
12. Winch S. (2012), *Przywództwo w praktyce zarządzania – wyniki badań*, w: *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 77–87.

Hubert Witczak

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

WSTĘP DO POZNANIA SYSTEMU STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest rozległym przedmiotem badań, w tym również strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SZZL). Niemniej dotychczasowe badania nie zawierają pełnej syntezy systemowej. Generalny problem opracowania to pytanie o istotę systemowej natury SZZL. Celem pracy jest rozpoznanie systemu SZZL (SSZZL). Zakresem badania są systemy działające, ze zogniskowaniem na przedsiębiorstwo. Przedmiot pracy koncentruje się wokół układu logicznego SSZZL, jego struktury, roli i związków z sukcesem. W opracowaniu zastosowano metodę hipotetyczno-dedukcyjną, na gruncie badań dotychczasowego stanu wiedzy. System SZZL składa się z: rdzenia (procesy ZZL, obiekty ZZL, instytucje ZZL i układ społeczny ZZL), perspektywy dążnościowej (wartości i cele polityczne i strategiczne), doktryny strategicznej ZZL oraz strategicznych okoliczności ZZL (sytuacja i ograniczenia sztywne). System jest złożoną strukturą, otwartą, rozmytą, hybrydową, zmienną i autopojetyczną. Jest on strategią typu *primus inter pares* wśród wszystkich strategii przedsiębiorstwa oraz czynników sukcesu przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: system zasobów ludzkich, system zarządzania zasobami ludzkimi, system strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, sukces strategiczny.

INTRODUCTION TO THE RECOGNITION OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: Human Resource Management System (HRMS) is a broad research subject, including Strategic Human Resource Management System (SHRMS). Nevertheless, foregoing research do not incorporate full systems synthesis. General problem of this study concerns the core of systems nature of SHRMS, and is aimed to recognize it. Acting systems, especially enterprise, are the field of the research. The work is focused on logical settings of SHRMS, its structure, function and correlation with success. Hypothetic-deductive method is applied on the ground of the research of the current knowledge state. The SHRMS consist of: core (HRM processes, HRM objects, HRM institutions, HRM setting); endeavored perspective (political and strategic values and purposes); SHRMS doctrine and SHRMS conditions (situation and impassable restrictions). The SHRMS is a complex, opened, fuzzy, hybrid, variable and autopoietic structure. This is the *primus inter pares* type among all of enterprise strategies and factors of its strategic success.

Keywords: Human Resource System, Human Resource Management System, Strategic Human Resource Management System, Strategic Success.

Wprowadzenie

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SZZL) jest dynamicznie rozwijającą się orientacją w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Niemniej stan systemu SZZL nie odpowiada wymaganiom systemowości (jak kompleksowości, amechanistyczności, otwartości, spójności, uporządkowaniu, zdolności do spełniania wybranej funkcji i/lub celu). Niektórzy pytają, czy ZZL jest w ogóle strategiczne [1], a także czy jest mapą, modelem, czy teorią [4, s. 6]. Koncepcję SSZZL datuje się od C.J. Fombruna i in. [2] i ich pracy z 1984 r.

Istnieje co najmniej kilkanaście koncepcji SSZZL, które nie tworzą systemowego paradygmatu twierdzeń [1–6]. Poniżej próbuję wypełnić wstępnie lukę systemowości, dowodząc, że w istocie jest możliwe ogarnięcie SSZZL w całej jego złożoności.

1. Logiczny układ systemu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Punktem wyjścia do dyskusowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest idea mechanizmu zarządzania (rysunek 1). System zarządzania zasobami ludzkimi wywodzę z pojęcia systemu działającego (SD) [9; 13]. Logikę układu systemowego, w odniesieniu do zasobów ludzkich (ZL), składającego się z sześciu złożonych bloków, przedstawia rysunek 2.

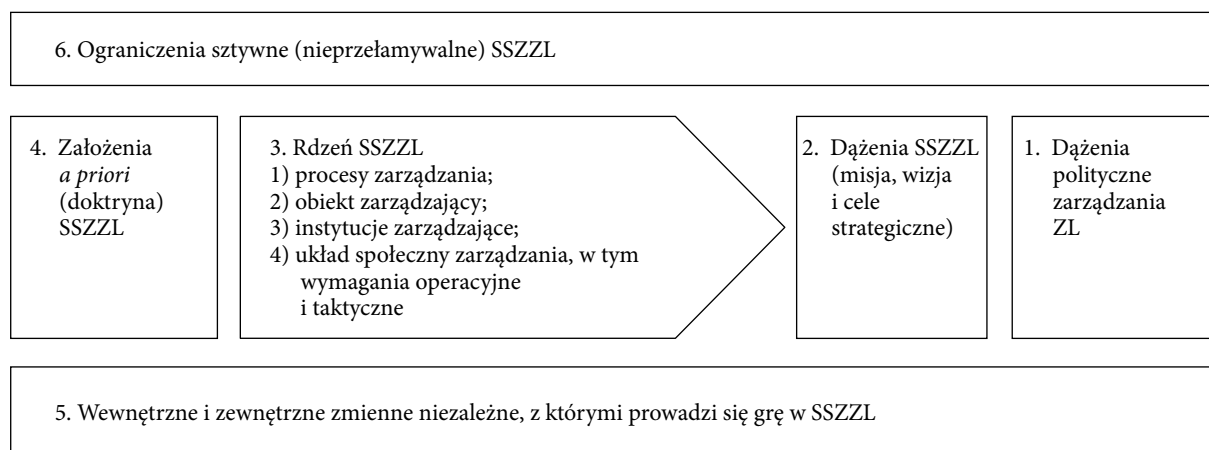
$$\longrightarrow R_f \longrightarrow [L_f(P, O, I, S)_f]$$

↑

Objaśnienia: R – podmiot zarządzający; L – ludzie (podmiot bezpośrednio zarządzany); P, O, I, S – pośredni przedmiot zarządzania odpowiednio: procesy zarządcze (P), czynniki zarządzania (O), instytucje zarządzające (I), układ społeczny zarządzania (S); f – stopień swobody wyboru większy od 0, przy czym $f_R > f_L$; f – stopień swobody (P, O, I, S) = 0.

Rysunek 1. Idea mechanizmu zarządzania

Źródło: Na podstawie: [4, s. 208]



Rysunek 2. System strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SSZZL)

Źródło: Na podstawie: [11; 13]

Schemat logiczny SSZZL jest taki sam, co do zasady, jak schemat odpowiedni dla systemu działającego, systemu zarządzania oraz systemu zarządzania strategicznego, inna jest tylko ich treść rodzajowa.

Perspektywa dążnościowa SSZZL (bloki 1 i 2). Składają się na nią „dążenia polityczne zarządzania ZL”, oraz „dążenia strategiczne zarządzania ZL”. Tworzą ją wartości i cele danego działania, w tym wartości i cele bezpośrednio związane z ZL i SSZZL. Dążenia polityczne kształtują i uzasadniają ostatecznie pozostałe poziomy i obejmują zwłaszcza: a) wartości nadrzędne dla rdzenia SSZZL; b) zasady kształtowania władzy nad całością SSZZL; c) nadrzędne treści, strukturę i formę doktryny SSZZL jako całości zawierającej założenia dotyczące fundamentów wszystkich pozostałych bloków. Dążenia strategiczne SSZZL to przede wszystkim misja, wizja i cele strategiczne związane z ZL i SSZZL, w otulinie tych kategorii dla przedsiębiorstwa. Perspektywa dążnościowa jest mechanizmem napędowym (wartość, motywacja) SSZZL.

Rdzeń SSZZL (blok 3) ma następującą charakterystykę (tożsamość i odrębność).

1) Struktura procesów strategicznego zarządzania ZL: podstawowych ZZZL, pomocniczych ZZZL, zarządzania ZZZL, wykonawczych ZZZL, komunikowania się w ZZZL i gospodarowania w ZZZL. Także struk-

tura procesów kształtowania ZL: tworzenia (kreowania), podtrzymywania istnienia, zaniku i zmian ZL i SSZZL [10].

2) Struktura obiektowa zarządzania ZL. Tworzą ją procesy nasycone czynnikami (składnikami) zarządzania. Dana aktywność, obiektowo ujmowana, jest merytorycznie w pełni gotowa do wykonania zadań. Składniki zarządzania to wszystkie elementy biorące w nim bezpośredni udział, wnoszące wkład w osiągnięcie jego wartości dodanej. Do podstawowych kategorii czynników zaliczam następujące (w liczbie pojedynczej, podaję tylko nazwę kategorii): 1) podmiot zarządzania; 2) przedmiot zarządzania (ZL i SSZ-ZL); 3) metoda zarządzania; 4) instrument (narzędzie) zarządzania; 5) zasoby stosowane wykorzystywane w zarządzaniu; 6) czynności i procesy składowe zarządzania; 7) czas, w którym zarządzanie się odbywa, co umożliwia jego specyficzne, zasobowe traktowanie; 8) przestrzeń, w której zarządzanie się odbywa; 9) rezultat zarządzania (produkt lub usługa); 10) klient zarządzania, którego potrzeby są zaspokajane przez produkty i usługi zarządzania; 11) otoczenie zarządzania, jako odniesienie danego działania (zasilanie się z otoczenia oraz zasilanie otoczenia). Obiekt SSZZL jest operacyjnie zdolny do działania, ale nie ma zdolności społecznej.

3) Struktura instytucjonalna zarządzania ZL. System SSZZL, jako obiekt działający, mimo że w pełni zdolny do działania, nie może być podmiotem żadnych stosunków z innymi podmiotami. Dopiero instytucjonalizacja tak rozumianego zbioru tworzy z niego podmiot prawa (odrębność prawna), przypisuje własność zasobów (odrębność ekonomiczna) oraz ustanawia ustrój definiujący źródła i kształtowanie władzy (odrębność organizacyjna). Dzięki temu obiekt staje się rzeczywistym podmiotem w strukturze społecznej, mogąc być stroną praw i obowiązków, podejmować odpowiedzialność wobec siebie i innych, dokonywać przekształceń własnej treści, struktury i formy.

4) Struktura społeczna zarządzania ZL. Jednostki ludzkie, grupy i zespoły ludzi oraz społeczności wchodzą do systemu aktywności naukowej ze wszystkimi cechami natury ludzkiej, które można im przypisać. Wartości, dążenia, emocje, wiara i nadzieja, instynkt i intuicja, zachowania, osobowość itp. – wszystko to zespala się z tkanką procesową, obiektową, instytucjonalną oraz z samym sobą, tworząc układ społeczny. Najpełniejszy wyraz znajduje on w kulturze danych ZL i kulturze SSZZL. Wewnętrzny potencjał ZL i SSZZL jest sam w sobie złożonym podsystemem systemu działającego. Jego treść, struktura i forma są współkształtowane przez pozostałe kategorie (podsystemy) tego systemu (bloki na rysunku 1).

Doktryna SSZZL (blok 4). Jest to zbiór (podsystem) twierdzeń przyjmowanych przez podmioty zarządzające strategicznie ZL co do samych ZL i SSZZL oraz roli na tle otoczenia (przedsiębiorstwa rynku itp.). Twierdzenia te są ujawniane jako przedmiotowe przekonania, przyjmowane a priori przez podmioty zarządzające, to znaczy przed działaniem, a także niekiedy, i w pewnym stopniu, niezależnie od niego. Na przykład, menedżer przekonany o słuszności „teorii X” D. McGregora prawdopodobnie rozwinie adekwatne do niej wartości i cele zarządzania ZL oraz rdzeń SSZZL itp.

Sytuacja strategiczna ZL (blok 5) tworzy, w kategoriach strategicznych (np. SWOT, portfolio personalne i in.) kontekst dla pozostałych bloków SSZZL. Rozumiem ją jako stosunek wewnętrznego strategicznego potencjału ZL i SSZZL do potencjału strategicznego jego otoczenia. Sytuacja danej aktywności jest pojęciem relatywnym: jest to rzutowanie wewnętrznego potencjału na tło jego otoczenia (podejście zasadnicze) lub odwrotnie. Ma to znaczenie dla kształtowania sytuacji danej aktywności w perspektywie rozwoju. Na przykład, słaby wewnętrzny potencjał działalności może się pozytywnie rozwinąć na tle silnego potencjału otoczenia, ale nawet bardzo silny wewnętrzny potencjał może skarleć na tle słabego otoczenia.

Ograniczenia sztywne SSZZL (blok 6). W zasadzie nikt, także strateg SSZZL, nie jest zupełnie wolny (swoboda zachowań organizacyjnych równa nieskończoności). Na drodze strategicznej pojawiają się ograniczenia o różnym potencjale, w tym nieprzełamywalne (sztywne). Zakreślają one ramy możliwych zachowań stratega w odniesieniu do ZL i SSZZL, co definiuje realizowalne (możliwe, celowe i wykonalne) rozwinięcia reakcji strategicznych. Zasadę tę może łamać, w skrajnych wypadkach, właściwa człowiekowi autonomia, która nim powoduje w kierunku przekraczania granicy życia i śmierci. W takim wypadku strateg może uznać, że inne ograniczenia nie istnieją.

2. Orientacja strategiczna w stosunku do zasobów ludzkich

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi definiuję następująco. Jest to:

- 1) Projektowanie i realizowanie działań i przedsięwzięć podstawowych i kształtowania (tworzenia, podtrzymywania istnienia, zaniku i zmian) ZL.
- 2) Proaktywna, reaktywna i/lub mieszana odpowiedź na podmiotowe (w zachowaniach załogi, w tym na tle pozostałych interesariuszy) i przedmiotowe (na przykład koniunktura, w tym na rynku pracy) zmiany wewnętrzne i zewnętrzne ZL i w stosunku do ZL. Jest to w istocie reagowanie na zmiany, w tym prowadzenie gry ze zmianami (strategia jako gra z podmiotami i zmianami przedmiotowymi) – w ZL oraz ich otoczeniu.
- 3) Zorientowanie na oczekiwany przez przedsiębiorcę i ZL wsad (udział) ZL w osiągnięciu misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa, zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania i satysfakcji interesariuszy przedsiębiorstwa jako całości oraz honorowanie tego wsadu w procesach podziału wartości dodanej przedsiębiorstwa.
- 4) Rozważanie wariantów, w tym dylematów kształtowania ZL, oraz ich udziału w wytwarzaniu i podziale wartości dodanej przedsiębiorstwa.
- 5) Spojrzenie całościowe na relację ZL do otoczenia, w kontekście roli i miejsca ZL w przedsiębiorstwie, w tym innych zasobów konkurencyjnych i substytucyjnych.
- 6) Prowadzenie długofalowych celów i zasad oddziaływania na ZL, zmierzające do właściwego (pożądanego) ich ukształtowania i zaangażowania, w celu wsparcia organizacji (przedsiębiorstwa) w osiągnięciu sukcesu ekonomicznego.
- 7) Usytuowanie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL) wśród innych kategorii, takich jak: polityka, strategia, taktyka, operowanie ludźmi, realizowanie strategii, inne strategie dziedzinowe (np. strategiczne zarządzanie finansami).

Orientacja strategiczna zarządzania ZL jest dana przez kombinację zmiennych kategorii cech istotnych, przedstawionych w tabeli. 1. To, czy SZZL uzyska („przybierze”) stygmat „twardego” lub „miękkiego”, „agresywnego” lub „defensywnego”, „autokratycznego” lub „partnerskiego”, „konstruktywistycznego” lub „ewolucyjnego”, „postmodernistycznego” itd., jest pochodną współzależności między tymi kluczowymi kategoriami.

Tabela 1. Struktura kluczowych kategorii cech istotnych dla SD i strategicznej orientacji zarządzania ZL (koncepcja wstępna)

Kategorie cech istotnych	Zmienne kategorialne					Możliwe mix i/lub synteza po wierszach
	otwartość	rozmytość	hybrydowość	zmienność	teleologiczność	
Cechy istotne SD	otwartość	rozmytość	hybrydowość	zmienność	teleologiczność	autopojetyzm i cykle życia
Poziomy integracji SD [10]	addycja, maszyna	koordynacja	koalicja	unia	federacja	holicja
Typy refleksji, postaw i reakcji w zachowaniach	racjonalne	emocjonalne	intuicyjne	wiara	nadzieja	mix i/lub synteza typów refleksji
Kategorie problemów i ich rozwiązywania	poznawcze (P)	aksjologiczne (A)	reagowania na zmiany (R)	normatywne (N)	urzeczywistnienia (U)	cykle działań i ich fragmenty
Poziomy prowadzenia przedsiębiorstwa	sieć	korporacja	biznesy i inne centra odpowiedzialności	procesy	funkcje	struktura hierarchiczna i jej fragmenty
Poziomy zarządzania	zarządzanie polityczne	zarządzanie strategiczne	zarządzanie taktyczne	zarządzanie operacyjne		rozmytość granic między poziomami
Nadrzędne typy systemowych strategii ZZL [10]	strategie teleologiczne	strategie technokratyczne	strategie doktrynalne	strategie sytuacyjne	strategie ortodoksyjne	mix i/lub przejścia międzyfazowe (np. dryf strategiczny)

Źródło: Na podstawie: [7; 8; 9; 10; 11; 12; 13].

3. Rola SSZZL w systemie działającym

Klasyczna nauka o zarządzaniu strategicznym lokuje SZZL na czwartym poziomie strategii funkcjonalnych (strategie sieci, korporacji, biznesu, centrów odpowiedzialności, procesów i funkcji) [1; 4]. Przypisuje się SSZZL trzy role wobec strategii przedsiębiorstwa: służebną, dostarczania elementów konstruktywnych do tworzenia strategii i modyfikującą strategię [6, s. 152]. Nie podzielam w pełni tych twierdzeń. Ważne są przesłanki współokreślające rolę ZZL w systemach działających, w ramach których działają ludzie. Ludzie są, jak dotychczas, jedynym podmiotem o swobodzie zachowań organizacyjnych większej do zera. Ludzie muszą być czynnikiem działania wszechobecnym w systemie działającym. Ich podwójna rola aktywizująca wyraża się w spełnianiu funkcji podmiotowych (decydowanie) i przedmiotowych (zasób i strumień pracy) oraz wyspecjalizowanych zarządczych i wykonawczych. Ich wkład w przebieg, rezultaty i podział wyników jest jednocześnie ogólny i szczególny, pierwotny i wtórny, sprawczy i powodowany itd. Musimy zaakceptować, że punktem wyjścia jest działanie jednopodmiotowe, a działanie większych systemów jest jego analogiem, tyle że bardziej złożonym. Ludzie powołują i prowadzą systemy działające najpierw dla siebie (egocentryzm interesów). Same systemy działające są ostatecznie instrumentalne wobec ludzi je prowadzących. Uzgodnienia interesów z innymi podmiotami otoczenia dokonują oni, biorąc pod uwagę omawiany wyżej kontekst systemowy (rysunek 2). Sukces podmiotu prowadzącego system działający jest jednak zwrotnie sprzężony z sukcesem samego systemu działającego. Jeśli przedsiębiorstwo (wehikuł, narzędzie) nie odniesie sukcesu, nie będzie go miał również podmiot prowadzący na tym obszarze swoją aktywność.

W tym kontekście SSZZL powinien forsować podejście typu zarządzanie paradoksami, dialektyczne i zarządzanie chaosem. Z podmiotowego punktu widzenia jest on najwyższym poziomem wszystkich strategii oraz jednocześnie składnikiem wszystkich innych strategii systemu działającego. Promuje to podejścia dialogowe, strategie zarządzania interesariuszami, podejście polityczne do strategicznego ZZL. Z kolei z przedmiotowego punktu widzenia (ludzie jako zasób) jest on strategią o mniej lub bardziej rozwiniętej funkcji narzędziowej wobec pozostałych strategii systemu działającego. Co więcej, strateg zarządzający ZL musi rozwijać proaktywne działania na granicy przejść międzyfazowych (zarządzanie chaosem), będąc gotowym do udania się w dowolnym niemal kierunku. Proponowane podejście sugeruje potrzebę odejścia od hierarchicznego układu strategii systemu działającego (w tym przedsiębiorstwa) na rzecz sieciowości i horyzontalności. System SZZL lokuje się w centrum wszystkich strategii (jądro sfery strategii *primus inter pares*), przenikając je wszystkie na zasadach sprzężeń zwrotnych i następczych. To nie oznacza bezwzględnej nadrzędności, ale zogniskowanie na ludzi, wiodącą rolę, SSZZL jako rozstrzygające uzasadnienie.

Tabela 2. Rola SSZZL w systemie działającym (przedsiębiorstwie)

Strategia globalna SD	Strategie biznesów	Strategie sieci
Strategie korporacji	SZZL (SSZZL)	Strategie procesów
Strategie funkcji	Substrategie SSZZL	Inne przekroje strategiczne

4. System SZZL a sukces przedsiębiorstwa

Postrzeganie miejsca kapitału ludzkiego wśród czynników sukcesu ewoluowało. Tabela 3 jest próbą syntetycznej prezentacji podejść klasycznego i współczesnego.

Klasycznie rozważano związek „czynników produkcji” z zachowaniami i osiągnięciami przedsiębiorstwa. Praca występowała tam jako odrębny czynnik, wskazując bardziej na przedmiotowe niż podmiotowe ujęcie człowieka. Obecnie postrzega się „kapitał ludzki” na tle innych kapitałów przedsiębiorstwa (systemu działającego). Kapitały tworzą złożoną strukturę energii przedsiębiorstwa.

Tabela 3. Miejsce kapitału ludzkiego wśród czynników produkcji i kapitałów kształtujących sukces przedsiębiorstwa

Podejście klasyczne	Podejście współczesne			
Czynniki produkcji	Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa (systemu działającego)			
Ziemia, praca, kapitał, organizacja, przedsiębiorczość	Kapitał finansowy	Kapitał intelektualny		
	Kapitały własne	Kapitał ludzki	Kapitał strukturalny	Kapitał relacyjny
	Kapitały obce	1. Praca (zasób) 2. Potencjał podmiotowy 3. Wartość	1. Aktywa infrastrukturalne 2. Własność intelektualna	1. Klient 2. Inne

Systemowo rozpatrywane zarządzanie strategiczne ZL musi być sytuowane na tle całokształtu zmieniających sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa. Tabela 4 wskazuje, że trzeba brać pod uwagę następującą strukturę rozumowania: 1) dążymy do sukcesu przedsiębiorstwa, interpretowanego tak a tak; 2) ZL, ich potencjał i wykorzystanie, są jednymi z istotnych, bezpośrednich czynników tego sukcesu; 3) kluczowym czynnikiem kształtującym ZL jest SZZL, ale jest on jedną z istotnych zmiennych współkształtujących (innym jest na przykład samoprowadzenie się ZL – robi to, na niższym lub wyższym poziomie, każdy z pracowników); 4) Na SZZL (w tym SSZL) oprócz innych czynników, na przykład leżących w otoczeniu przedsiębiorstwa, współoddziałuje system zarządzania przedsiębiorstwem.

Tabela 4. Zasoby ludzkie i SZZL wśród czynników sukcesu przedsiębiorstwa

Ostateczne dążenie i rezultat działalności przedsiębiorstwa	Sukces przedsiębiorstwa (interpretacja i wykładnia)			
Czynniki bezpośrednio oddziałujące na sukces przedsiębiorstwa (system)	kapitały finansowe	zasoby ludzkie (ZL) i ich potencjał oraz wykorzystanie	otoczenie	inne...
Czynniki oddziałujące bezpośrednio na ZL (system)	samoprowadzenie się ZL	system zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL) i jego potencjał	otoczenie	inne...
Czynniki oddziałujące bezpośrednio na SZZL (system)	zwrotne oddziaływanie czynników wymienionych wyżej (np. poczucie sukcesu przedsiębiorstwa)	system zarządzania przedsiębiorstwem i jego potencjał	otoczenie	inne...

Przyjmijmy, że potencjał przedsiębiorstwa, a dalej jego sukces (zmiennie zależne), są rezultatem oddziaływania następujących zmiennych niezależnych: potencjału systemu zarządzania zasobami ludzkimi SZZL (w tym SSZL) (Wysoki/Niski); potencjału ZL (wysokiego/niskiego); pozostałych zmiennych niezależnych (czynnik B – obejmuje najróżniejsze zmienne, np. siłę finansową przedsiębiorstwa, warunki gospodarowania na rynku, warunki zewnętrznego rynku pracy). Zmienne B można traktować jako *ceteris paribus* niezmiennie – lub badać je jako agregat (B) lub też jako oddziałujące indywidualnie. Wyprowadzam następujące modelowe zależności między zmiennymi:

$$Y = f(SZZL, ZL, B)$$

lub lokalnie:

$$Y = f(SZZL, B),$$

$$Y = f(ZL, B).$$

Dynamiczna współzależność tych zmiennych jest następująca.

- 1) Wysoka wartość *Y* jest osiągnięta przy wysokich SZZL i ZL – ale niskim *B* – wtedy kluczem do sukcesu jest potencjał społeczny przedsiębiorstwa (dobry potencjał załogi i dobry system zarządzania załogą).
- 2) Wysoka wartość *Y* jest osiągnięta przy wysokich SZZL i ZL – i wysokim *B* – wtedy kluczem do sukcesu jest cały potencjał przedsiębiorstwa (przyczynowy wpływ systemu społecznego lub *B* może być nierozróżnialny) i jego otoczenia.
- 3) Wysoka wartość *Y* jest osiągnięta przy wysokim SZZL, ale niskich ZL – problem niezdolności profesjonalnego SZZL do kształtowania bezpośredniego potencjału ZL. Czy jednak wtedy możemy ocenić potencjał SZZL jako wysoki? Nie interesuje nas nominalnie (teoretycznie) wysoki potencjał SZZL, ale jego praktyczna sprawność, oraz innych czynników kształtujących ZL (np. wpływu otoczenia przedsiębiorstwa na ZL).
- 4) Wysoka wartość *Y* jest osiągnięta przy niskim SZZL, ale wysokich ZL – problem niesprawności i nieprofesjonalności SZZL, który jest niwelowany przez wysoką jakość innych czynników kształtujących ZL – np. samokształcenie się i wysoką autonomiczną gotowość do pracy.
- 5) Wysoka wartość *Y* jest osiągnięta przy niskich SZZL i ZL – pozakadrowe i pozasystemowe (poza SZZL) czynniki wpływają na dobre wyniki przedsiębiorstwa (np. niespotykana koniunktura, której nie można „zepsuć”, czy przypadkowe odkrycie źródeł zasobów – „gorączka złota”).

Podsumowanie

System SZZL rozpoznaję, stosując schemat logiczny wiążący dążenia, rdzeń aktywności wobec ZL i SSZZL, doktrynę i okoliczności. Przedmiotem SSZZL są nie tylko ZL, ale również sam SSZZL (metazarządzanie). Strategiczność w odniesieniu do ZL i SSZZL wyraża się w kształtowaniu reagowania na zmiany dla osiągnięcia wartości i celów polityki oraz stworzenia przesłanek dla urzeczywistniania strategicznych misji, wizji i celów (taktyka i operowanie wobec ZL i SSZZL). Systemowe podejście umożliwia kształtowanie dowolnej orientacji strategicznej, w zależności od nadrzędnych typów strategii. Są one współzależne od kombinacji kluczowych zmiennych kategorii cech istotnych. System SZZL jest również jednym z kluczowych czynników sukcesu (*primus inter pares*), o zmiennym potencjale oddziaływania na ten sukces.

Bibliografia

1. Andersen T., Eriksen B., Lemmergaard J., Povlsen L., *Is Strategic Human Resource Management Strategic? The Fit Between Strategy and Strategic Human Resource Management*, Department of Marketing and Management, University of Southern Denmark, http://knowledgelab.dk/sites/knowledgelab.dk/files/field_project_files/ [dostęp: 2.09.2013].
2. Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business Polska, Warszawa.
3. Lipka A. (2000), *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
4. Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez P.M., Sanchez-Gardey G. (2005), *Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives*, International Journal of Human Resource Management, vol. 16, no. 5.
5. Noon M. (1992), *HRM: A Map, Model or Theory?*, w: *Reassessing Human Resource Management*, ed. by P. Blyton, P. Turnbull, Sage Publications, London.
6. Pochtowski A. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Kraków.
7. *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych* (2008), red. M. Sławińska, H. Witczak, PWE, Warszawa.
8. Storey J. (2007), *Human Resource Management: A Critical Text*, 3rd ed., Thomson Learning, London.

9. Witczak H. (2007), *Strategiczny sukces przedsiębiorstwa*, w: *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, t. 2, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
10. Witczak H. (2008), *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Witczak H. (2009), *Podsystem zarządzania zasobami ludzkimi w systemach społecznych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1(66), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
12. Witczak H. (2011), *Wybrane elementy aksjologicznego kontekstu sukcesu strategicznego*, w: *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, vol. 4/3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego i Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
13. Witczak H. (2013), *Wstęp do systemu nauk o zarządzaniu*, Współczesne Zarządzanie, nr 2.

Hanna Włodarkiewicz-Klimek

Politechnika Poznańska

KAPITAŁ LUDZKI PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH GOSPODARKI WIEDZY – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań nad zmianami stanu i struktury kapitału ludzkiego polskich przedsiębiorstw, jakie nastąpiły w wyniku rozwoju gospodarki wiedzy. Przeprowadzone badania pozwoliły pozytywnie zweryfikować przyjęte założenie badawcze, zgodnie z którym zmiany kapitału ludzkiego na poziomie społeczeństwa, spowodowane rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, wpływają na zachowania organizacji w zakresie kształtowania rozwoju kapitału ludzkiego. Zależności pomiędzy otoczeniem i organizacją skłaniają przedsiębiorstwa do podejmowania działań dostosowujących potencjał wewnętrzny w obszarze kapitału ludzkiego do skutecznego funkcjonowania w gospodarce wiedzy. Z badań wynika, że w zakresie kapitału ludzkiego przedsiębiorstw najbardziej wrażliwe na wpływy otoczenia są obszary związane z zarządzaniem kompetencjami, zarządzaniem wiedzą oraz pobudzaniem działań innowacyjnych.

Słowa kluczowe: gospodarka wiedzy, kapitał ludzki, przedsiębiorstwo wiedzy.

THE HUMAN CAPITAL IN ENTERPRISES ACCORDING TO KNOWLEDGE ECONOMY CONDITIONS – RESEARCH RESULTS

Abstract: The paper presents research results concerning changes and structure of human capital in polish enterprises occurred as a result of knowledge economy development. The carried out researches allowed for the research assumption positive verification in accordance with the changes of human capital resulting from the realization of knowledge based economy principles influencing on organizations' behavior concerning shaping the human capital. The dependencies between environment and organization induces the enterprises to undertake activities adopting the internal potential of human capital to the successful functioning in knowledge economy. The research results shows, that concerning human capital the most susceptibility to environment influence are the fields involving competences and knowledge management as well as stimulating innovations.

Keywords: knowledge economy, human capital, knowledge based enterprise.

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników badań w obszarze zmian stanu i struktury kapitału ludzkiego. Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu Dostosowywanie systemów zarządzania przedsiębiorstw do warunków gospodarki opartej na wiedzy [1]. Podjęcie badań w obszarze kapitału ludzkiego związane było z dwoma przesłankami: pierwszą odnoszącą się do roli i znaczenia kapitału ludzkiego w kształtowaniu warunków gospodarki wiedzy, drugą zaś związaną z działaniami organizacji zmierzającymi do wykorzystywania okazji, jakie stwarza gospodarka wiedzy. Organizacja dostrzega i wykorzystuje okazje przede wszystkim poprzez właściwy stan i strukturę kapitału ludzkiego. Prezentowane w publikacji badania są próbą odpowiedzi na pytania, jakie obszary kapitału ludzkiego są najbardziej wrażliwe na zmiany gospodarki wiedzy i jak zmieniły się w badanym okresie podstawowe cechy charakteryzujące te obszary.

1. Kontekst zmian kapitału ludzkiego w warunkach gospodarki wiedzy

Dominacja wiedzy jako zasobu prowadzi do ciągłego ewaluowania klasycznej gospodarki w stronę gospodarki wiedzy, w której trwałe użycie i tworzenie wiedzy są w centrum jej procesów rozwoju gospodarczego [4]. Dynamiczny rozwój gospodarki wiedzy w Europie, zapoczątkowany w 2000 r. wprowadzeniem programu strategii lizbońskiej, oparty został na rozwoju czterech zasadniczych potencjałów, jakimi są: kapitał ludzki, innowacyjność, technologie teleinformatyczne oraz otoczenie polityczno-prawne tworzące warunki rozwoju gospodarki wiedzy. Potencjały te stanowią integralną całość, jednak czynnikiem stymulującym i motywującym do podejmowania działań jest szeroko rozumiany kapitał ludzki, czyli społeczeństwo wiedzy. Wpływ rozwoju kapitału ludzkiego na zmiany w gospodarce wiedzy analizować możemy w dwóch ujęciach: ujęciu makroekonomicznym – ogólnospołecznym, wiążącym kapitał ludzki z kreacją dochodu narodowego, oraz mikroekonomicznym – odniesionym bezpośrednio do człowieka oraz jego pozycji w organizacji [por. 3].

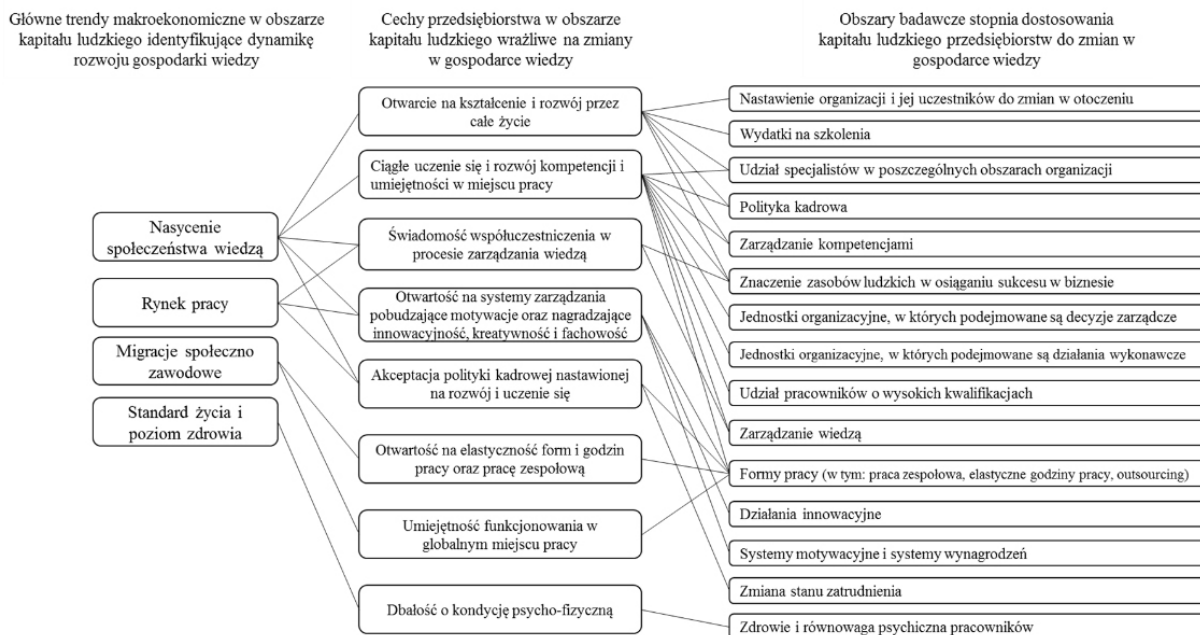
Dwuwymiarowe spojrzenie na zachowania kapitału ludzkiego w gospodarce daje możliwości pełnej diagnozy wzajemnego wpływu zmian społeczeństwa w kontekście zachowania jednostek. Występujące zależności stanowią podstawę do kształtowania i dostosowywania zachowań przedsiębiorstw w warunkach tworzenia i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

2. Badanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstw w ramach projektu Dostosowywanie systemów zarządzania organizacji do warunków gospodarki opartej na wiedzy

Podejmując badania nad zmianami kapitału ludzkiego organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, przyjęto założenie badawcze, zgodnie z którym: zmiany w obszarze kapitału ludzkiego na poziomie społeczeństwa spowodowane rozwojem gospodarki opartej na wiedzy wpływają na zachowania organizacji w zakresie kształtowania rozwoju kapitału ludzkiego. Zależności zachodzące pomiędzy otoczeniem i organizacją skłaniają przedsiębiorstwa do podejmowania działań dostosowujących potencjał wewnętrzny w obszarze kapitału ludzkiego do skutecznego funkcjonowania w gospodarce wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystywania kapitału ludzkiego do dostrzegania okazji, jakie stwarza rozwój gospodarki wiedzy. W związku z tak przyjętym założeniem wyznaczono trzy poziomy badawcze. Na pierwszym poziomie określone zostały główne czynniki makroekonomiczne identyfikujące dynamikę rozwoju gospodarki wiedzy w zakresie kapitału ludzkiego. Na drugim poziomie badawczym zdefiniowano cechy przedsiębiorstwa w obszarze kapitału ludzkiego, które zostały uznane za najbardziej reprezentatywne z punktu widzenia wrażliwości zachowań kapitału ludzkiego przedsiębiorstw na oddziaływanie warunków gospodarki wiedzy. Na trzecim poziomie badawczym zdefiniowane zostały bezpośrednio obszary analizy, które pozwalają na ocenę stopnia dostosowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstw do dynamiki gospodarki opartej na wiedzy. Obszary analizy wyznaczone zostały w wyniku rozwinięcia wskazanych w obszarze drugim cech przedsiębiorstwa, które są reprezentatywnymi wskaźnikami danej cechy w zachowaniu przedsiębiorstwa w wymiarze operacyjnym. Czynniki stanowiące poszczególne obszary badawcze, ich strukturę oraz relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi obszarami badawczymi przedstawia rysunek.

3. Charakterystyka i wyniki badań w zakresie zmian kapitału ludzkiego w procesie dostosowywania organizacji do warunków gospodarki opartej na wiedzy

Prezentowane w niniejszej publikacji badania zostały przeprowadzone w 150 losowo wybranych przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie całej Polski. Zakres czasowy badań obejmował lata od 2007 do



Zależności pomiędzy obszarami badawczymi na poziomie makrootoczenia oraz organizacji w odniesieniu do kapitału ludzkiego

2012. Badania były przeprowadzone za pomocą wystandaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych (PAPI), przyjętym narzędziem badawczym była ankieta obejmująca 107 pytań. Kwestionariusz badawczy został podzielony tematycznie na cztery kategorie pozwalające ocenić zmiany w obszarze strategii przedsiębiorstwa, kapitału ludzkiego, infrastruktury teleinformacyjnej oraz struktury organizacyjnej. Zaprezentowane poniżej wyniki badań odnoszą tylko do obszaru kapitału ludzkiego. Wyniki prezentowane są w postaci zagregowanych obszarów analizy (interpretujących odpowiedzi na grupy pytań), zakres tematyczny obszarów badawczych dostosowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstw do zmian w gospodarce wiedzy przedstawia rysunek. Wyniki badań w poszczególnych zagregowanych obszarach przedstawiają się następująco.

3.1. Nastawienie organizacji i jej uczestników do zmian w otoczeniu

Badanie obejmowało nastawienie do zmian w obszarze makrootoczenia w okresie pięciu lat, począwszy od roku 2007. Nastawienie do zmian kształtowało się następująco:

- w obszarze otoczenia polityczno-prawnego 20% firm deklarowało wzrost pozytywnego nastawienia do zmian, w 70% przedsiębiorstw nastawienie do zmian pozostało na tym samym poziomie, w przypadku 9% spadło, 1% przedsiębiorstw nie udzielił odpowiedzi;
- w obszarze otoczenia ekonomicznego w 17% przedsiębiorstw wzrosło pozytywne nastawienie do zmian, w 63% pozostało bez zmian, a w 18% spadło, 2% firm nie udzieliło odpowiedzi;
- w obszarze społeczno-demograficznym w 21% firm wskazano wzrost pozytywnego nastawienia do zmian, w 73% badanych organizacji poziom nastawienia pozostał bez zmian, a w 4% firm spadł, 2% przedsiębiorstw nie udzieliło odpowiedzi;
- w obszarze technologicznym 27% wskazało wzrost pozytywnego nastawienia do zmian, w 69% firm poziom pozostał bez zmian, a w 3% spadł, 1% przedsiębiorstw nie udzielił odpowiedzi.

Największy pozytywny wzrost nastawienia do zmiany zauważyć można w obszarze technologicznym (27%), natomiast największy spadek pozytywnego nastawienia do zmian odnotowano w obszarze ekonomicznym (18%).

3.2. Wydatki na szkolenia zewnętrzne

Średni poziom wydatków na zewnętrzne szkolenie własnej kadry w badanych firmach w 2011 r. wyniósł około 14,5 tysiąca złotych. Analiza zmian budżetu na szkolenia zewnętrzne w stosunku do wydatków/kosztów ogółem w stosunku do 2007 r. kształtowała się następująco: 55% firm biorących udział w badaniu nie zmieniło w ciągu badanych 5 lat poziomu wydatków na szkolenia zewnętrzne swoich pracowników, 13% zwiększyło wydatki, a 14% zmniejszyło ich poziom. Średni wzrost wydatków na szkolenia od 2007 do 2012 r. wynosi 25%, natomiast średni spadek poziomu wydatków to 46%. Co piąta ankietowana firma nie potrafiła wskazać kierunku zmian poziomu kosztów szkoleń zewnętrznych.

3.3. Polityka kadrowa

Badania prowadzonej w organizacji polityki kadrowej obejmowały identyfikację sposobów postępowania przedsiębiorstw związanych z procesem zatrudniania i rozwoju pracowników. W 50% badanych firm obecnie prowadzona polityka kadrowa opiera się na modelu mieszanym polegającym na zatrudnianiu zarówno wysoko wyspecjalizowanych pracowników, jak i tych z podstawowymi kwalifikacjami. 35% badanych firm prowadzi politykę kadrową, która zakłada przede wszystkim zatrudnianie wykwalifikowanej kadry, minimalizując jednocześnie proces uczenia się pracowników na koszt pracodawcy. 11% badanych firm reprezentuje model polityki kadrowej oparty na zatrudnianiu kadry z podstawowymi kompetencjami i ponoszeniu nakładów na jej rozwój zawodowy. Na podstawie badania zmian w polityce kadrowej od 2007 do 2012 r. okazało się, że 25% firm zwiększyło zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych pracowników w ciągu ostatnich 5 lat. Tylko 11% z tych firm zwiększyło od 2007 r. zatrudnianie pracowników z podstawowymi kwalifikacjami. 73% ankietowanych firm nie zmieniło swojej polityki kadrowej w zakresie zatrudniania obu typów pracowników. 11% dodatkowo zmniejszyło zatrudnianie pracowników z podstawowymi kwalifikacjami.

3.4. Zarządzanie kompetencjami

Ocena zarządzania kompetencjami w badanych firmach obejmowała identyfikację posiadania i wykorzystania przez organizację systemu rozwoju kompetencji zatrudnianych pracowników. Badania wykazały, że nastąpił przyrost przedsiębiorstw wykorzystujących zarządzanie kompetencjami z 39% w 2007 r. do 49% w 2012 r. Jednocześnie zmalał również udział firm nieposiadających systemu zarządzania kompetencjami z 55% do 50%, a także przedsiębiorstw, które nie potrafiły określić swojego zachowania z 6% do 1%.

Za najistotniejsze narzędzie zarządzania kompetencjami wskazywano: analizę posiadanych kompetencji w stosunku do zapotrzebowania wynikającego z rozwoju organizacji i zmian otoczenia – 48%, dalej badanie oczekiwań pracowników związanych z rozwojem zawodowym 30%, projekty i programy dotyczące współpracy z instytucjami kształcenia i doskonalenia zawodowego oraz programy (szkolenia) związane ze specjalizacją, dywersyfikacją działalności – 29%.

W badanym okresie wykorzystanie takich narzędzi, jak: projekty i programy dotyczące współpracy z instytucjami kształcenia i doskonalenia zawodowego, analiza posiadanych kompetencji w stosunku do zapotrzebowania wynikającego z rozwoju organizacji oraz badanie oczekiwań pracowników związanych z rozwojem zawodowym, zwiększyło około 15–16% badanych firm.

Badanie zarządzania kompetencjami obejmowało również ocenę cech i kompetencji kandydatów istotnych dla przedsiębiorstw w procesie rekrutacji. Cechami pracowników najbardziej cenionymi przez pracodawców w procesie rekrutacji są: postawa, chęć pracy i rozwoju – 90%, posiadane doświadczenie zawodowe 89% oraz posiadana wiedza kierunkowa i specjalistyczna – 80%. Zdaniem około 25–30% ankietowanych te cechy szczególnie zyskały na znaczeniu w latach 2007–2012. Drugą grupę najczęściej wymienianych istotnych kompetencji stanowią takie cechy, jak: ukończony kierunek studiów, posiadana wiedza ogólna oraz umiejętności komunikacyjne i interpersonalne (odpowiednio 71%, 71% i 70%).

3.5. Znaczenie zasobów ludzkich w osiągnięciu sukcesu w biznesie

Analiza znaczenia zasobów ludzkich dla osiągnięcia sukcesu w biznesie oceniana była w kontekście skali wpływu zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi na prowadzenie biznesu. Średni wynik wyniósł 3,5, gdzie 5 oznaczało – bardzo duży wpływ, a 1 – bardzo mały wpływ.

Zdaniem 75% badanych w 2012 r. znaczenie obszaru kapitału ludzkiego w stosunku do 2007 r. jest takie samo, 19% uważa, że znaczenie tego obszaru wzrosło, a 2%, że zmalało.

3.6. Struktura i specjalizacja jednostek organizacyjnych, w których podejmowane są decyzje zarządcze

Analiza miejsc podejmowania w organizacjach decyzji mających wpływ na zarządzanie całą firmą wykazała, że 59% decyzji podejmowane jest w ramach wyspecjalizowanych stanowisk odpowiedzialnych za wąski obszar zadań w organizacji (dyrektorzy, kierownicy działów, samodzielni specjaliści), 27% decyzji podejmowane jest przez stałe zespoły zadaniowe (np.: część zadań w organizacji wykonywana jest jako projekt), 17% decyzji należy do ruchomych zespołów zadaniowych powoływanych na czas realizacji projektu, a 3% decyzji podejmowane jest w ramach innych stanowisk. W badanym okresie udział prac wykonywanych przez osoby na wyspecjalizowanych stanowiskach w opinii 14% firm wzrósł, w 79% pozostał bez zmian, 7% firm nie potrafiło określić poziomu zmian. W przypadku oceny zmian na poziomie stałych zespołów zadaniowych 10% przedsiębiorstw wskazało wzrost udziału tej formy w podejmowaniu decyzji, 79% wskazało brak zmian, 11% nie udzieliło odpowiedzi. Ruchome zespoły zadaniowe zwiększyły swój udział w podejmowaniu decyzji zarządczych w przypadku 11% przedsiębiorstw, w 71% firm udział tej formy pozostał bez zmian, w 4% zmalał, 15% firm nie udzieliło odpowiedzi.

3.7. Struktura i specjalizacja jednostek organizacyjnych, w których podejmowane są działania wykonawcze

W tym obszarze prace wykonywane są w głównej mierze przez specjalistów lub stałe zespoły pracownicze. 54% prac wykonują wąsko wyspecjalizowani pracownicy na stanowiskach kierowniczych i dyrektorskich. 30% wykonywanych prac jest delegowana do stałych zespołów zadaniowych. Tylko do 17% zadań wykonawczych powoływane są ruchome zespoły, które po zakończeniu zadania powracają do wcześniej ustalonego miejsca w strukturze firmy. W ciągu ostatnich 5 lat przedsiębiorstwa nie wprowadzały zmian w sposobie podziału zadań wykonawczych pomiędzy różnego typu stanowiska. W 12–14% badanych firm wzrósł udział zadań wykonywanych zarówno przez pracowników na wyspecjalizowanych stanowiskach, jak i przez zespoły pracowników stałe i ruchome. W 75–80% firm nie zmienił się w ciągu ostatnich 5 lat udział zadań wykonywanych przez poszczególne grupy pracowników, a w około 2–4% spadł.

3.8. Udział pracowników o wysokich kwalifikacjach

Badania wykazały, że przeciętny udział pracowników o wysokich kwalifikacjach w ogóle zatrudnionych wynosi 47%. W okresie badawczym udział pracowników wysoko wykwalifikowanych, jak i pozostałych zmienił się nieznacznie. W 67% badanych firm udział obu typów pracowników w ogóle zatrudnianych utrzymuje stały poziom. 29% firm zwiększyło udział pracowników o wysokich kwalifikacjach, zmniejszając tym samym udział pozostałej, mniej wykwalifikowanej kadry. Średnio firmy te zwiększyły udział wykwalifikowanej kadry o 18%. Tylko 2% firm zmniejszyło w badanym okresie udział w kadrze pracowników wysoko wykwalifikowanych średnio o 25%.

3.9. Zarządzanie wiedzą

Analiza stanu zarządzania wiedzą w organizacjach wykazała, że 53% badanych organizacji stosuje zarządzanie wiedzą. 39% ankietowanych firm nie deklaruje procesów zarządzania wiedzą, zaś 8% przedsiębiorstw

nie potrafiło udzielić odpowiedzi. Badania obejmowały również ocenę dynamiki zmian w wykorzystywaniu narzędzi zarządzania wiedzą w okresie badawczym.

Analiza wykazała, że w badanym okresie nastąpił wzrost wykorzystywania wszystkich narzędzi zarządzania wiedzą. Największą dynamikę wzrostu wykorzystywania wykazano na poziomie zarządzania procesami organizacyjnymi – 19%. Jako najczęściej wykorzystywane narzędzia zarządzania wiedzą w organizacji wskazywano: elektroniczne zarządzanie dokumentami, zarządzanie relacjami z klientami oraz elektroniczne zarządzanie pracą.

Oceniając zarządzanie wiedzą w organizacji, badaniu poddano również deklaracje rozwijania narzędzi zarządzania wiedzą, z których korzystają firmy. Rozwój obecnie stosowanych narzędzi zarządzania wiedzą deklaruje 25% ankietowanych firm, 46% nie podejmuje działań w kierunku rozwoju tych narzędzi, a około 20% wykorzystuje posiadane narzędzia na bardzo niskim poziomie. Wybrane firmy, które deklarują rozwijanie narzędzi zarządzania wiedzą, skupiają obecnie swoje wysiłki na poprawie funkcjonowania procesu elektronicznego zarządzania dokumentami, pracą i relacjami z klientami. Ponadto zajmują się tworzeniem baz wiedzy oraz doskonaleniem funkcjonujących w firmie programów najlepszych praktyk.

3.10. Pobudzanie działań innowacyjnych

Badania organizacji w zakresie motywowania pracowników do podejmowania działań innowacyjnych wykazały, że w 2012 r. zaledwie 45% badanych zadeklarowało działania motywacyjne w zakresie pobudzania innowacyjności, 48% nie wykazuje żadnych działań, zaś 7% przedsiębiorstw nie potrafi określić swojego statusu. Sytuację trudno uznać za zadowalającą, jednak zauważyć można poprawę w stosunku do 2007 r., w którym działania pobudzające innowacyjność deklarowało 39% firm, brak działań 55%, a 6% przedsiębiorstw nie potrafiło ocenić swojego stanu. Wśród sposobów pobudzania innowacyjności znalazły się takie działania, jak: uznania i pochwały, możliwość podnoszenia kwalifikacji, oczekiwanie od pracowników inicjatywy, nagradzanie kreatywności i innowacyjności, tworzenie warunków do uczenia się i rozwoju, wspieranie pracy zespołowej, swoboda przepływu i dostępu do informacji, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą, możliwość decydowania o sposobie wykonywania pracy, tolerowanie błędów. Za bardzo pozytywny trend uznać należy stały i zadowalający przyrost (wzrost od 4% do 7%) stosowania narzędzi proinnowacyjnych przez organizacje, które zadeklarowały działania w tym obszarze.

3.11. Systemy motywacyjne i systemy wynagradzania

Ocena systemu motywacji miała dać odpowiedź, na ile występujące w badanych organizacjach systemy motywacyjne sprzyjają rozwojowi pracowników, integrują indywidualne cele pracownika z celami organizacji oraz sprzyjają dzieleniu się wiedzą. Oceniając powyższe obszary w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza zdecydowanie tak, a 5 zdecydowanie nie), wykazano, że przecięty poziom wykonania powyższych działań motywacyjnych oscyluje na poziomie od 2,3 do 2,5 co wskazuje na przeciętne wykorzystanie potencjału systemu motywacji.

Analiza struktury wynagradzania wykazała, że niezależnie od miejsca w hierarchii organizacyjnej udział stałych składników wynagrodzenia wynosił ok. 83% zaś zmiennych składników wynagrodzenia ok. 17%.

3.12. Formy pracy (w tym: praca zespołowa, elastyczne godziny pracy, outsourcing)

Dominującą formą zatrudniania pracowników w badanych przedsiębiorstwach była umowa o pracę – 87%, w dalszej kolejności umowa-zlecenie – 7,7%, umowa o dzieło – 2,8% oraz własna działalność gospodarcza – 2,5%. W badanym okresie nie nastąpiła zasadnicza zmiana struktury zatrudnienia. W ramach umowy o pracę 82% stanowiły umowy na czas nieokreślony, 16% umowy na czas określony, a 2% kontrakty menedżerskie. Wykazano również, że w okresie badawczym na stabilnym poziomie pozostawało wykonywanie zadań w formie zespołowej oraz elastyczne godziny pracy. Zauważono również niski poziom oraz wąski zakres stosowania outsourcingu przez organizacje.

3.13. Zmiany stanu zatrudnienia

Zmiany stanu zatrudnienia badanych organizacji kształtowały się następująco: 31% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że w przeciągu 5 lat zatrudnienie w firmie wzrosło, 22% ocenia, że zatrudnienie spadło, a 45% wskazuje stagnację. Zdaniem badanych, zatrudnienie w firmie, w stosunku do 2007 r. wzrosło średnio o 31,9%, spadło natomiast o 20,4%.

3.14. Zdrowie i równowaga psychiczna pracowników

Badanie zachowań organizacji w obszarze działań sprzyjających zachowaniu równowagi psychofizycznej pracowników wykazały, że zaledwie 38% przedsiębiorstw podejmuje działania, 58% nie wykazuje żadnych usystematyzowanych zachowań, zaś 4% nie potrafiło określić swojego statusu. Wśród podejmowanych działań najczęściej wskazywano na imprezy integracyjne – 72%, współfinansowanie wyjazdów wakacyjnych pracownika i jego rodziny – 60%, finansowanie dodatkowych usług medycznych dla pracownika – 58% oraz elastyczny czas pracy – 40%. Dużo mniejsze znaczenie mają takie działania, jak: finansowanie usług medycznych dla rodziny pracownika – 26%, identyfikacja indywidualnych potrzeb – 23% czy opieka nad dziećmi w czasie pracy 2%.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają stwierdzić, że w badanym okresie w większości analizowanych obszarów nastąpiła skuteczna pozytywna zmiana. Pozytywny trend można zauważyć szczególnie w obszarach związanych z zarządzaniem kompetencjami, zarządzaniem wiedzą oraz pobudzaniem działań innowacyjnych (w tych organizacjach, które podjęły działania innowacyjne). Przedstawione wyniki pozwalają na wstępne potwierdzenie przyjętego założenia badawczego, o zależności pomiędzy zmianami otoczenia wynikającymi z realizacji zamierzeń gospodarki opartej na wiedzy a działaniami w zakresie dostosowania potencjału organizacji. Pełna weryfikacja istniejących zależności będzie możliwa po przeprowadzeniu badań korelacji pomiędzy trendami opisującymi zmiany kapitału ludzkiego w gospodarce wiedzy a zmianami zachodzącymi w badanych przedsiębiorstwach (zgodnie ze strukturą przedstawioną na rysunku). Badania zależności pomiędzy elementami makrootoczenia, a potencjałem przedsiębiorstw stanowiąc będą przedmiot dalszych prac.

Bibliografia

1. Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H. (2013), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
2. Trzcieliński S., Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H. (2010), *Dostosowywanie systemów zarządzania przedsiębiorstw do warunków gospodarki opartej na wiedzy*, projekt finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr identyfikacyjny 75136.
3. Włodarkiewicz-Klimek H. (2013), *Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. World Bank (2006), *Korea as Knowledge Economy. Evolutionary Process and Lessons Learned*, Overview, Washington.

Martyna Wronka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZINTEGROWANE PRZYWÓDZTWO JAKO KRYTYCZNY CZYNNIK OSIĄGANIA SUKCESU PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE

Streszczenie: Sprostanie wymogom zmiennego otoczenia, w tym nasilającej się konkurencji, wymaga odmiennego niż dotąd przewodzenia organizacją. Dotyczy to także przywódców działających w sektorze ekonomii społecznej, stojących przed wyzwaniem realizowania misji uwzględniającej zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne. Efektywne działanie przedsiębiorstw społecznych nie może więc mieć miejsca bez właściwego przywództwa, jako że sukces każdej organizacji zależy w dużej mierze od naczelnego kierownictwa. Wiele badań przeprowadzonych w trzecim sektorze jasno wskazuje, że dla sukcesu przedsiębiorstwa społecznego największe znaczenie ma silny lider, czyli właściwe przywództwo. Celem artykułu jest identyfikacja stylu przywództwa charakterystycznego dla przedsiębiorców społecznych. Prezentowane badania przeprowadzono wśród 141 zarządzających, a ich wyniki wskazują, że w polskich przedsiębiorstwach społecznych zdecydowanie dominuje styl zintegrowany.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość społeczna, przywództwo, trzeci sektor, przedsiębiorstwo społeczne, ekonomia społeczna.

INTEGRATED LEADERSHIP AS A CRITICAL SUCCESS FACTOR OF SOCIAL ENTERPRISES

Abstract: The contemporary organizations, functioning in a turbulent environment, face the need to meet many complex requirements, which demands different way of managing an organization. This also applies to leaders in the non profit sector, who face the challenge of realizing both economic and social mission. Therefore, in order to operate effectively, social enterprise are in the need of proper leadership, as the success of any organization depends largely on the senior management. Many researches conducted in the third sector clearly shows, that the strong leadership is crucial to the success of social enterprises. Hence, the objective of this paper is to identify the leadership style characteristic for social enterprises. As in Poland to date operate 832 of such entities, the empirical research presented has been conducted among 141 executives. Presented research results shows, that in polish social enterprises prevailing leadership style, in an integrated one.

Keywords: social entrepreneurship, leadership, third sector, social enterprise, social economy.

Wprowadzenie

Współczesne organizacje działające w turbulentnym otoczeniu stoją przed koniecznością sprostania wielu złożonym wymaganiom. Dotyczy to także przywódców działających w sektorze ekonomii społecznej, którzy stoją przed wyzwaniem realizowania misji uwzględniającej zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne [14, s. 37]. Konieczność dostosowywania się do zewnętrznych wymagań biznesowych oraz nieprzewidywalność otoczenia i dynamiczne zmiany zachodzące w trzecim sektorze wymagają obecności zarządzających, którzy nie tylko będą potrafili zabezpieczyć kwestie finansowe, ale także wykorzystywać zasoby ludzkie w optymalny sposób. Ponieważ sukces każdej organizacji zależy w dużej mierze od naczelnego kierownictwa, także efektywne działanie przedsiębiorstw społecznych nie może mieć miejsca

bez przywództwa [21, s. 14]. Celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytania: Jaki styl przywództwa jest właściwy dla zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi? Jaki styl przywództwa jest charakterystyczny dla polskich przedsiębiorców społecznych?

1. Przywództwo nowym paradygmatem sukcesu przedsiębiorstw społecznych

Przywództwo definiuje się jako proces polegający na użyciu wpływu na innych ludzi bez sięgania po środki przymusu, a także proces wspomaganie indywidualnych i zbiorowych wysiłków, podejmowanych dla osiągnięcia wspólnych celów [25, s. 712]. W skutecznej organizacji jest ono jednym z najważniejszych elementów działalności kierowniczej i polega na takim organizowaniu zasobów ludzkich, aby właściwi ludzie koncentrowali się na właściwych zadaniach, mieli dostęp do właściwych informacji, narzędzi, a stosowane bodźce i systemy kontroli pozwalały im wykorzystywać zadania efektywnie i ekonomicznie [14, s. 42]. Rola przywództwa jest szczególnie istotna z punktu widzenia rozwoju organizacji, co widać zwłaszcza w początkowym okresie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, które często borykają się z problemami związanymi z zarządzaniem [20, s. 394–395]. Problemy te wynikają z faktu, że liderzy nowo zakładanych przedsiębiorstw społecznych, z jednej strony, nie mają ściśle określonej wizji rynkowego rozwoju organizacji, z drugiej strony – brakuje im kompetencji w zakresie zarządzania na wolnym rynku oraz cech osobowości, takich jak np. charyzma.

Zainteresowanie przywództwem w działaniu podmiotów ekonomii społecznej znajduje swoje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, w której w latach 90. ubiegłego wieku pojawiły się dwie koncepcje ich powstawania. Koncepcje dotyczące przedsiębiorczości społecznej w Europie kształtowały się pod wpływem intensywnego rozwoju trzeciego sektora, jego profesjonalizacji, a także rozwoju tzw. nowej ekonomii społecznej ukierunkowanej na integrację z rynkiem pracy [7, s. 13–17]. Stąd też przedsiębiorczość społeczną utożsamia się najczęściej z działalnością społeczną czy też non profit (prowadzoną nie dla zysku członków czy właścicieli), charakteryzującą się głównie udziałem osób zagrożonych marginalizacją społeczną (bezrobotni, niepełnosprawni, byli więźniowie, bezdomni), której celem jest proces reintegracji społecznej poprzez zakładanie przedsiębiorstw społecznych. Z kolei w USA rozwój tych idei następował pod wpływem uczelni ekonomicznych, takich jak Harvard Business School i teorii zmiany społecznej [15, s. 3]. Według koncepcji amerykańskiej przedsiębiorstwa społeczne są ukształtowane przez rynek jako innowacyjne rozwiązania ukierunkowane na trwałą zmianę społeczną. Koncepcja europejska koncentruje się raczej na grupowym, stowarzyszeniowym procesie tworzenia podmiotu ekonomii społecznej, gdzie ważną rolę odgrywa demokracja i jest ona widoczna w procesie wyboru lidera, sposobu zarządzania, a także partycypacyjnej roli każdego członka. W koncepcji amerykańskiej podkreśla się istotne znaczenie jednostki, charyzmatycznego przywódcy, tzw. przedsiębiorcy społecznego [4, s. 43–48]. Zakłada się również, że ma on pewne stałe, mierzalne cechy i dyspozycje zwiększające prawdopodobieństwo sukcesu takiego przedsiębiorstwa w przyszłości. Kwestią, która różni oba podejścia, jest więc rola lidera inicjatora, którego rolę potwierdza także wiele badań [19, s. 12–16; 24, s. 125–126]. Potwierdzają one, że osobowość, charyzma i umiejętności lidera są decydującymi czynnikami w rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, ponieważ do prawidłowego ich funkcjonowania potrzebny jest silny lider rozumiany jako agent zmiany, który popiera i wdraża zmiany, a ponadto jest zaangażowany w prowadzenie i koordynowanie przedsięwzięcia. Równocześnie charakteryzuje się wysoką motywacją i odpowiednimi kwalifikacjami.

2. Przedsiębiorca społeczny w roli przywódcy

Ponieważ w literaturze przedmiotu przedsiębiorca społeczny często automatycznie bywa nazywany przywódcą, warto przyjrzeć się niektórym definicjom pojawiającym się w literaturze przedmiotu. Przedsiębiorca społeczny bywa definiowany jako osoba fizyczna bądź organizacja, która podejmuje inicjatywę w celu

identyfikacji i rozwiązania ważnych problemów społecznych pojawiających się w społeczności lokalnej [10, s. 449]. Dostrzega on istnienie szans na zaspokojenie pewnych niezaspokojonych potrzeb, których system pomocy społecznej nie chce lub nie jest w stanie zaspokoić wystarczająco efektywnie [22, s. 330]. Przedsiębiorca społeczny to osoba, która identyfikuje i stosuje praktyczne rozwiązania problemów społecznych; wprowadza innowacje poprzez znalezienie nowego produktu, nowej usługi lub nowego podejścia; koncentruje się na tworzeniu wartości społecznych; nie wpada w pułapkę ograniczeń ideologicznych czy dyscypliny; ma wizję, ale także dobrze przemyślany plan, jak osiągnąć zamierzony cel [18]. Cechuje go prawość i przedsiębiorczość, a napędza misja społeczna, co skutkuje tworzeniem wartości społecznej [13, s. 81]. Przedsiębiorca społeczny jest więc osobą kreatywną, która potrafi cechy swojej osobowości podporządkować silnej pasji i wizji zmiany związanej z rozwiązywaniem istotnych problemów społecznych. Nie powiela schematów, lecz tworzy nowe wzorce, pociąga za sobą innych do działania – ma tym samym wiele cech przywódczych. Jest kimś więcej niż liderem społecznym – jest osobą z wizją, która wykorzystując dyscyplinę biznesu, planowanie, innowację i nowe technologie, stara się rozwiązywać problemy społeczne.

Z zaprezentowanych definicji wyłania się obraz przedsiębiorcy społecznego jako zdecydowanej i wewnętrznie zmotywowanej jednostki, która jest oddana swej działalności, będąc jednocześnie zaangażowaną w rozwiązywanie zaistniałych problemów [12, s. 129]. Przytoczone definicji kładą akcent na wizję, przywództwo, idee oraz przyjęte wartości etyczne służące wywołaniu zmiany w strukturze społecznej. Jak zauważają L. Barendsen i H. Gardnem, przedsiębiorcy to jednostki zwracające się w swym działaniu ku rozwiązywaniu problemów społecznych w duchu przedsiębiorczości oraz z biznesową przenikliwością [1, s. 45–47]. Przedsiębiorcy społeczni są więc nie tylko pracodawcami, lecz także wizjonerami, *przywódcami*, liderami biznesowymi, pełnią rolę edukatorów i mentorów, którzy przekazują praktyczne umiejętności i wartości społeczne swoim pracownikom [16, s. 499–503]. Niezależnie od definicji, są to osoby, które tworzą przedsiębiorstwa społeczne, kierują nimi i w znacznym stopniu determinują ich funkcjonowanie.

3. Podstawowe wyzwania dla zarządzania i przewodzenia w trzecim sektorze

Rozpatrując kwestię przywództwa w sektorze non profit, nie należy także zapominać o specyfice zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. Zależność od wsparcia instytucjonalnego, jak i sama specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych sprawia, że w ich działaniu nie liczy się tylko efektywność ekonomiczna, lecz także osiągnięcie celów uznanych za społecznie użyteczne [20, s. 393]. Godzenie sprzeczności na osi kontinuum: działania rynkowe *versus* tworzenie wartości publicznej/społecznej jest niezwykle trudnym zadaniem dla menedżerów, dlatego istnieje potrzeba kształtowania właściwych postaw i wzorców przewodzenia. Podobnie jak inne podmioty działające na rynku, także przedsiębiorstwa społeczne stają obecnie przed coraz większymi wyzwaniami, do których można zaliczyć przede wszystkim:

- szybko zmieniające się potrzeby i preferencje społeczeństwa,
- rozwój prywatnej konkurencji w sferze usług społecznych,
- dużą zmienność otoczenia,
- ograniczenie pomocy finansowej i konieczność pozyskiwania funduszy z innych źródeł,
- problemy z pozyskaniem wolontariuszy [8, s. 45–49].

Przytoczone problemy przekładają się na wzrost zainteresowania metodami zarządzania w sektorze non profit. Wiele osób, myśląc o przedsiębiorstwach społecznych, skupia się przede wszystkim na kwestiach ich wpływu społecznego, finansowania czy podstaw prawnych działalności, natomiast rzadziej zastanawia się nad tym, w jaki sposób powinny być one zarządzane. Tymczasem umiejętność zbudowania organizacji wokół szansy, a następnie zarządzania nią w sposób efektywny, to zagadnienia, które dotyczą nie tylko firm konkurujących ze sobą na rynku sektora prywatnego [6, s. 84]. Fundamentalnym celem podejmowanych wysiłków w zarządzaniu organizacją powinno być osiągnięcie sukcesu, który może być rozumiany jako powodzenie, pomysłność czy udany skutek działań, a także zdolność organizacji do rozwoju w dłuższym

czasie [17, s. 109]. Stąd pojawiająca się potrzeba przywództwa, które w dzisiejszych czasach ewoluowało w kierunku działania, na które składa się komunikowanie wizji, rozwój struktur organizacyjnych i procesów, zarządzanie zmianą i kreowanie zdolności [1, s. 47–48]. Wykonanie tych działań wymaga zdolności do inspirowania ludzi i zdobywania niezbędnych zasobów. Odnoszący sukces przywódcy rozumieją potrzeby i perspektywy swoich zwolenników, potrafią tworzyć sieci osób wykraczające poza organizację, aby sprostać oczekiwaniom, co w konsekwencji przekłada się na wyniki osiągnięte przez organizację.

4. Proces identyfikacji przywódców

Nieodłączną częścią strategii mającej doprowadzić do poprawy procesu przywództwa jest identyfikacja tych osób, które mają potencjał, by być kompetentnymi przywódcami. Ma to decydujące znaczenie dla poprawy zdolności przywódczych kierownictwa, umacniania procesu przewodzenia oraz stworzenia odpowiednich warunków liderom, tak aby mogli wznieść się na szczyt swoich możliwości [21, s. 18]. Potrzeba niezawodnego i odpowiadającego dzisiejszym okolicznościom instrumentu pomiaru przywództwa jest więc oczywista. Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym wymaga zintegrowanego przywództwa, które w odniesieniu do stylów kierowania identyfikować można np. za pomocą klasycznej siatki zachowań kierowniczych R.R. Blake'a i J.S. Mouton [3, s. 24]. Na siatce kierowniczej określili oni skalę zachowań zarządzających na podstawie różnych sposobów łączenia stylów: zorientowanego na zadania i zorientowanego na pracowników. Istotą postrzegania stylów kierowania jest przedstawienie nastawień kierowniczych na dwu osiach podzielonych na dziewięć odcinków. Każdy styl jest opisany dwoma cyframi, z których jedna określa „głębokość” nastawienia na zadania, a druga „głębokość” nastawienia na ludzi. Jak zauważa B.M. Bass, kierujący zorientowany na zadania (*task-focused*) daje początek strukturalnym, dostarcza potrzebnych informacji, określa, co należy zrobić, ustala reguły, obiecuje nagrody za stosowanie się do nich i grozi karami za nieposłuszeństwo. Kierujący skupiony na pracownikach organizacji (*follower-focused*) prosi ich o radę, opinie i informacje, a także konsultuje z nimi swoje decyzje lub dzieli się z nimi procesem podejmowania decyzji [2, s. 292]. Podobnie jak R. Blake i J. Mouton, B.M. Bass jest zdania, że taki sposób sprawowania przywództwa niemal w każdej sytuacji doprowadzi do wyższej efektywności, ograniczenia absencji i fluktuacji, jak też większego zadowolenia pracowników [9, s. 227]. Jego przemyślenia znajdują swoje odzwierciedlenie w teorii przywództwa transformacyjnego, zgodnie z nią jednostka angażuje innych i stwarza więzi, które podnoszą poziom motywacji i etyki zarówno u przywódcy, jak i zwykłego członka organizacji. Ten typ przywódcy jest uwrażliwiony na potrzeby i elementy motywujące pracowników oraz próbuje pomóc podwładnym osiągnąć szczyt ich możliwości [2, s. 300]. Kwerenda literatury wskazuje, że zaproponowany przez Blake'a i Mouton styl zintegrowany najbardziej odpowiada przywództwu transformacyjnemu [11, s. 77–80; 23, s. 138]. Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych autorka doszła do wniosku, że koncepcja zaproponowana przez R. Blake'a i J.S. Mouton może posłużyć do identyfikacji stylu kierowania w przedsiębiorstwach społecznych. Kierownik stosujący ten styl pracy uważa, że zaangażowanie ludzi prowadzi do osiągnięć w pracy, a współzależność wynikająca ze wspólnoty celów z organizacją sprzyja tworzeniu atmosfery wzajemnego zaufania i szacunku. Dlatego stara się zintegrować potrzeby i oczekiwania pracownika z potrzebami organizacji, zapewniając tym samym zarówno maksimum produktywności, jak i pełne zrozumienie pracowników.

5. Materia, metoda i wyniki badań

Mając na uwadze wielość typów podejścia i możliwości klasyfikacji przedsiębiorstw społecznych, autorka oparła się na europejskiej koncepcji powstawania przedsiębiorstw społecznych, zgodnie z którą przedsiębiorstwa społeczne to inicjatywy spełniające określone kryteria ekonomiczne i społeczne według EMES¹.

¹ Projekt Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES) jest finansowany przez Komisję Europejską od 1996 r.

Zgodnie z serwisem www.ekonomiaspoleczna.pl w Polsce na dzień 26 stycznia 2013 r. działało 832 takich przedsiębiorstw. Przy doborze próby brano pod uwagę zarówno typ danego przedsiębiorstwa społecznego (czy jest to spółdzielnia socjalna, fundacja, stowarzyszenie itd.), jak i jego lokalizację (województwo). Z kolei wybranie zarządzających przedsiębiorstwami społecznymi jako respondentów było spowodowane tym, że użyte w badaniach zmienne wymagały, aby informacje były dostarczane przez osoby, które mają dobrą znajomość całości funkcjonowania i rozwoju organizacji. Prezentowane badania zostały przeprowadzone na terenie Polski w 141 przedsiębiorstwach społecznych, co jest równe 17% ogólnej populacji, toteż formalnie próba spełnia kryteria reprezentatywności.

W celu określenia stylu przywództwa zarządzających zastosowane zostało narzędzie, jakim jest „siatka kierownicza”. Wybór narzędzia był podyktowany wcześniejszymi doświadczeniami badawczymi autorki wynikającymi z udziału w projektach badawczych prowadzących w sektorze publicznym². W prezentowanym badaniu użyto narzędzia zaprezentowanego przez S. Tokarskiego, tzw. „siatkę kierowniczą”, którą do badania stylu kierowania u 200 polskich menedżerów wykorzystała m.in. H. Foltyn [5, s. 96–98]. Użyty kwestionariusz składał się z 16 pytań opisujących różne zachowania kierownicze. Ankietowani ustosunkowywali się do poszczególnych twierdzeń, określając, czy dana sytuacja nie zdarza się nigdy (N), zdarza się rzadko (R), przeważnie (P), często (C), zawsze (Z). Badanie przeprowadzono, wykorzystując technikę kwestionariuszowego wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI) w okresie od lutego do marca 2013.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi udzielone przez respondentów, można zauważyć, że w polskich przedsiębiorstwach społecznych zdecydowanie dominuje styl zintegrowany, którym charakteryzują się 64 osoby (45,4%). Pozostałe style rozkładają się względnie po równo, i tak styl demokratyczny cechuje 29 osób, zachowania autokratyczne są bliskie 23 zarządzającym, natomiast styl nieingerujący charakteryzuje 25 osób. Takie wyniki są o tyle uzasadnione, że w przypadku przedsiębiorstw społecznych rola przywódcy jest faktycznie kierownicza. To on pełni funkcję przewodnika świadomego zagrożeń zewnętrznych, zdającego sobie sprawę z ograniczeń wewnątrz zespołu wynikających na przykład z choroby czy upośledzenia pracowników, braku nawyku pracy (typowego dla osób długotrwale bezrobotnych) czy uzależnienia. Jak już wspomniano, specyfika badanych podmiotów istotnie wpływa na kształt zarządzania – przede wszystkim organizowanie i przewodzenie przedsiębiorstwem społecznym jest o wiele bardziej skupione na człowieku, pracowniku, ale i współpracowniku. Przywódca powinien cechować się także konsekwencją i odpornością na niepowodzenia, gdyż innowacja zwykle rodzi opór, a proces jej wdrażania nie postępuje bez komplikacji. Zatem w przedsiębiorstwach społecznych właściwy wydaje się styl kierowania koncentrujący się zarówno na bieżąco wykonywanych zadaniach, jak i docenianiu znaczenia indywidualności pracowników, tym bardziej że ludzie do tej pory marginalizowani czy wykluczani muszą najpierw odzyskać wiarę we własne siły i możliwości. Mogą to zrobić, gdy okazuje się im zaufanie oraz gdy mają pracę, która jest czynnikiem legitymizującym ich pozycję w społeczeństwie. Warto także nadmienić, że przeprowadzone przez autorkę inne badania wskazują także, że najwyższym poziomem efektywności cechują się właśnie przedsiębiorstwa społeczne o zintegrowanym stylu kierowania.

Podsumowanie

Analiza literatury przedmiotu, jak również prowadzone badania własne autorki potwierdzają, że zarządzającym w trzecim sektorze musi być człowiek całkowicie oddany sprawie, zorientowany na cel, dający przykład i inspirujący innych, odważny, cierpliwy i zapewniający poczucie bezpieczeństwa. Z uwagi

² We wspomnianych badaniach wykorzystano Transformational Leadership Questionnaire, który powstał na podstawie kwestionariusza przywództwa MLQ autorstwa B.M. Bassa i B. Avolio. Niestety, zastosowane narzędzie nie sprawdziło się w stosunku do menedżerów publicznych, ponieważ uzyskane poziomy korelacji miały niską istotność statystyczną. Szerzej: Raporty z badań statutowych: Przywództwo w organizacji publicznej (na przykładzie publicznego sektora ochrony zdrowia) oraz Zarządzanie publiczne: przywództwo i jego wpływ na efektywność w organizacji publicznej (na przykładzie publicznego sektora ochrony zdrowia – pomiar efektywności), Katowice 2007, 2008.

na negatywną konotację dotychczas przypisywaną podmiotom ekonomii społecznej – w tym przedsiębiorstwom społecznym – trzeci sektor potrzebuje przywódców, którzy przywrócą wydajność procesów i zapewnią wysoką jakość organizacyjnych zmian. Poczynione studia literaturowe umacniają to przekonanie, ponieważ wielokrotnie podkreśla się, że na sukces przedsiębiorstw społecznych wpływają przede wszystkim niepowtarzalne umiejętności ludzi. Od obecnych menedżerów wymaga się zatem umiejętności pracy w zespołach i przygotowania do skutecznego rozwiązywania problemów, co jest immanentną cechą dobrych przywódców. Umiejętność sprawnego zarządzania uwidacznia się głównie w sposobie podejmowania decyzji. Aby móc dokonywać wyboru kierunku działania menedżer musi poszukiwać zarówno racjonalnych, jak i heurystycznych rozwiązań pojawiających się problemów, zapewniających osiągnięcie zamierzonych celów. Dotyczy to szczególnie umiejętności diagnozowania otoczenia i wykorzystywania płynących z niego sygnałów dla sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem społecznym.

Bibliografia

1. Barendsen L., Gardnem H. (2004), *Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?*, *Leader to Leader*, vol. 34, s. 43–50.
2. Bass B.M. (1981), *Handbook of Leadership*, The Free Press, New York.
3. Blake R.R., Mouton, J.S. (1982), *A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle*, *Organizational Dynamics*, vol. 10(4), s. 20–43.
4. Defourny J., Nyssens M. (2010), *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1(1), s. 32–53.
5. Foltyn H. (2006), *Siatka kierownicza w praktyce menedżerskiej*, *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, vol. 2, s. 83–98.
6. Germak A.J., Singh K.K. (2010), *Social Entrepreneurship: Changing the Way Social Workers Do Business*, *Administration in Social Work*, vol. 34(1), s. 79–95.
7. Hausner J. (2007), *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju w: Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
8. Huczek M. (2003), *Marketing organizacji non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec.
9. Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A. (2006), *Zmiany w charakteryzowaniu efektywnego menedżera w ewolucji teorii przywódczych*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
10. Korosec R.L., Berman E.M. (2006), *Municipal Support for Social Entrepreneurship*, *Public Administration Review*, vol. 66(3), s. 448–462.
11. Lynham S.A., Chermack T.J. (2006), *Responsible Leadership for Performance: a Theoretical Model and Hypotheses*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 12(4), s. 73–88.
12. Mason Ch. (2012), *Up for Grabs: A Critical Discourse Analysis of Social Entrepreneurship Discourse in the United Kingdom*, *Social Enterprise Journal*, vol. 8(2), s. 123–140.
13. Mort G.S., Weerawardena J., Carnegie K. (2003), *Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization*, *International Journal of Non Profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8(1), s. 76–88.
14. Muscat E., Whitty M. (2009), *Social Entrepreneurship: Values-Based Leadership to Transform Business Education and Society*, *Business Renaissance Quarterly*, vol. 4(1), s. 31–44.
15. Nicholls A. (2006), *Playing the Field: a New Approach to the Meaning of Social Entrepreneurship*, *Social Enterprise Journal*, vol. 2(1), s. 1–5.
16. Pache A., Chowdhury I. (2012), *Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education*, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11(3), s. 494–510.
17. Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
18. Schwab Foundation Schwab Foundation, (2005), <http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur> [dostęp: grudzień 2013].
19. Sharir M., Lerner M. (2006), *Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs*, *Journal of World Business*, vol. 41(1), s. 6–20.
20. Smith I.H., Woodworth W.P. (2012), *Developing Social Entrepreneurs and Social Innovators: a Social Identity and Self-Efficacy Approach*, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11(3), s. 390–407.

21. Spineli R.J. (2006), *The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment*, Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare, vol. 84(2), s. 1–18.
22. Thompson J., Alvy G., Lees A. (2000), *Social Entrepreneurship – a New Look at the People and the Potential*, Management Decision, vol. 38(5), s. 328–338.
23. Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., Puranam P. (2001), *Does Leadership Matter? CEO Leader Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty*, Academy of Management Journal, vol. 44, s. 134–143.
24. Wronka M. (2009), *Identification of Critical Success Factors of Social Enterprises – Research Results*, Management, University of Zielona Góra, vol. 13(1), s. 113–128.
25. Yukl G.A. (2008), *How Leaders Influence Organizational Effectiveness*, The Leadership Quarterly, no.19, s. 708–722.

Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

NAUKOWE UJĘCIE KOMPETENCJI Z UWZGLĘDNIENIEM ASPEKTU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

Streszczenie: W artykule dokonano szerokiego, krytycznego przeglądu literaturowego terminu „kompetencje”, ustrukturyzowania typologii kompetencji oraz zaprezentowania syntetycznego ujęcia zarządzania kompetencjami. Uwaga zostanie zwrócona także na proces zarządzania kompetencjami.

Słowa kluczowe: kompetencje, zarządzanie kompetencjami.

COMPETENCES AND COMPETENCES MANAGEMENT – SCIENTIFIC APPROACH

Abstract: The paper presents wide, critical literature review of competence definitions, then shows typology of competence in chronological order and presents a comprehensive treatment of management competencies. The competences management process will be analyzed as well.

Keywords: competences, competences management.

Wprowadzenie

Kompetencje pracowników stanowią niezwykle istotny element w kreowaniu sukcesu przedsiębiorstwa. Analizując literaturę, można napotkać szereg definicji pojęcia „kompetencje”, jak również typologii terminu. Celem niniejszego artykułu jest dokonanie dogłębnego przeglądu literaturowego terminu „kompetencje”, ustrukturyzowanie typologii kompetencji oraz zaprezentowanie syntetycznego ujęcia zarządzania kompetencjami.

1. Przegląd definicyjny kompetencji wraz z rysem historycznym

Z uwagi na postępujący rozwój nauki rozważania warto rozpocząć od syntetycznego przeglądu pojęciowego.

S. Whiddett i S. Hollyforde kompetencje rozumieją dwuwymiarowo. W pierwszym ujęciu kompetencje stanowią zdolność do skutecznego zrealizowania konkretnych zadań związanych z pracą, w drugim to zdolność do stosowania określonych wzorów zachowań [23, s. 13].

Zdaniem A. Pochtowskiego kompetencje stanowią szersze pojęcie aniżeli kwalifikacje, obejmujące ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny [18, s. 153].

T. Rostkowski za kompetencje uznaje wszystkie cechy pracowników, umiejętności, wiedzę, ambicję, wartości, zdolności, doświadczenie, których posiadanie, doskonalenie i stosowanie przez pracowników pozwala na realizację strategii przedsiębiorstwa [19, s. 38–40].

C. Levy-Leboyer uważa, iż kompetencje stanowią zbiór zachowań charakteryzujących poszczególne jednostki, pozwalających na sprawniejsze ich funkcjonowanie [12, s. 32].

Zdaniem D. Thierry'ego, Ch. Saureta i N. Monoda kompetencje to zasadniczo zdolność pracownika do działania zbliżającego go do celu w określonych warunkach, dzięki pewnym środkom. W ujęciu szczegółowym kompetencje są ogółem wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do funkcjonowania w danych warunkach [21, s. 9].

Natomiast według A. Orczykowskiej kompetencje stanowią duży zbiór, obejmujący kwalifikacje formalne, które są potwierdzone dokumentami, takimi jak dyplomy czy certyfikaty, zalicza się tu także teoretyczną i praktyczną wiedzę, doświadczenie, a nawet cechy osobowościowe wpływające na realizację zadań zawodowych [16, s. 10].

R. Boyatzis, H. Schroder i J. Burgoyne w 1993 r. prowadzili niezależne badania, lecz dokonując ich analizy, można dojść do wniosku, iż wspólnie uznawali kompetencje za zbiór umiejętności, które jednostka musi posiadać, aby w pełni i z satysfakcją wypełniać swoje obowiązki służbowe [3]. W swoich definicjach kompetencji podkreślali bardziej cechy charakterologiczne osoby. Na podstawie ich rozważań można stwierdzić, że kompetencje to zestaw cech, które sprawiają, że działanie jest bardziej efektywne. Głównymi czynnikami są tu cechy osobowości, wewnętrzna motywacja, doświadczenie i zachowania [3].

D. McClelland jako pierwszy prezentował własne podejście do kompetencji, które było dość szczegółowe i skupiało się zasadniczo na ich behawioralnej stronie. Uważał on, iż jest to zespół cech pozwalających na dostrzeganie istoty sytuacji problemowej, kreatywne poszukiwanie jej rozwiązań, twórcze myślenie, świeżość spojrzenia na znane już sytuacje, zdolność do podejmowania decyzji i ciekawość poznawcza [14, s. 331–339]. Kompetencje w tym ujęciu są podatne na proces uczenia i elastycznie można je kształtować dzięki ćwiczeniom i doświadczeniu [14, s. 331–339].

M. Armstrong uważa natomiast, że kompetencje „to to, co pracownik powinien wiedzieć, co ma zrobić i jak ma to zrobić” [1].

J. Winterton, F. Delamare-Le Deist i E. Stringfellow poszli o krok dalej, akcentując kluczową rolę kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ich zdaniem kompetencje są powszechne i bardzo szeroko sięgają swym zasięgiem, obejmując wiedzę, umiejętności, cechy behawioralne i psycho-społeczne [24].

T. Weigel, M. Mulder i K. Collins akceptują występujące szeroko definicje kompetencji, dzieląc je na traktujące problem holistycznie i szczegółowo [22, s. 51–64].

Analizując podejście T. Patel, P. Dolenc, którzy prowadzili niezależnie od siebie badania, można uznać, iż prezentują również wspólne podejście do zagadnienia i uznają kompetencje za zestaw cech umożliwiających lepszą percepcję zjawisk rynkowych, zdolność do podejmowania ryzyka, kreatywność, innowacyjność oraz skłonność do wykazywania się inicjatywą, dzięki którym łatwiej można poradzić sobie ze złożonością, niepewnością i nieciągłością otoczenia [17, s. 1532–1559].

Dokonując przeglądu studiów literaturowych, można dojść do wniosku, że generalnie definicje są dość spójne, niektóre obejmują zagadnienie bardziej ogólnie, jak w przypadku prac M. Armstronga, S. Whiddetta, S. Hollyforde czy C. Levy-Leboyer, „inne zaś są bardziej szczegółowe, jak ta D. McClellanda czy R. Boyatzisa. Niekiedy można się spotkać z opiniami, iż istnieje jednak duża rozbieżność w podejściu do formułowania pojęcia. Dotyczy to zwłaszcza zagranicznych naukowców. Tezę tę potwierdza m.in. A. Bertonelej [2, s. 91–101] w aktualnie prowadzonych, a także częściowo zakończonych badaniach.

Jednakże nie można powiedzieć, aby którakolwiek z przedstawionych powyżej definicji była nietrafna czy wręcz błędna. Pierwsza grupa uczonych stara się prezentować i definiować pojęcie w sposób holistyczny, druga natomiast dąży do zwrócenia uwagi na istotne z ich punktu widzenia detale dotyczące pojęcia i w ten sposób ujmuje termin.

Autorce artykułu bliskie jest ujęcie kompetencji przedstawiane przez J. Wintertona, F. Delamare-Le Deist, E. Stringfellowa. Jednakże autorka utożsamia się w swych poglądach z podejściem prezentowanym przez D. Thierry'ego, Ch. Saureta i N. Monoda, które akcentuje, że kompetencje to zasadniczo zdolność pracownika do działania zbliżającego go do celu w określonych warunkach, dzięki pewnym środkom.

W ujęciu szczegółowym kompetencje są ogółem wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do funkcjonowania w danych warunkach [21, s. 9].

W tym miejscu warto zaprezentować krótki rys historyczny, bardzo ciekawie ujęty w artykule M. Sidor-Rządzkowskiej. Wskazała ona na trzy kluczowe daty, które istotnie wpłynęły na rozwój naukowych zainteresowań kompetencjami. W 1973 r. D. McClelland podważył skuteczność testów psychologicznych, czyli IQ, w wyłącznym wyborze pracowników na konkretne stanowiska i późniejsze osiągnięcie przez nich sukcesów. W związku z tym rozpoczął poszukiwania bardziej trafnych, jego zdaniem, narzędzi, w wyniku czego zaczął eksplorować identyfikowanie sposobów myślenia i zachowań osób, które odnoszą sukcesy w pracy. Uznaje się nawet, że to właśnie 1973 r. i opublikowany w nim artykuł McClellanda *Badać raczej kompetencje niż inteligencję* stanowi początek zainteresowania naukowego kompetencjami [13, s. 28]. Na skutek odkryć McClellanda firma Mc Ber zaczęła stosować je w praktyce. Poddali oni wspólnie badaniu pracowników dyplomacji, którzy odnieśli spektakularny sukces, ale i tych, którzy takimi osiągnięciami nie mogli się pochwalić. Odkryli, iż czynniki sukcesu nie wynikają z inteligencji, lecz z trzech głównych kompetencji – międzykulturowej wrażliwości interpersonalnej, pozytywnego nastawienia do innych ludzi oraz tempa uczenia się. Trzecim milowym kamieniem w odkrywaniu roli kompetencji była zaproponowana w latach 80. lista kompetencji wyróżniających skutecznych menedżerów (np. orientacja na produktywność, wywieranie wpływu, proaktywność, pewność siebie, doskonalenie innych) [20].

2. Typologia kompetencji

Analizując termin „kompetencje”, bezwzględnie należy pochylić się nad ich typologią, która na potrzeby niniejszego artykułu przyjęła charakter chronologiczny.

Należy wyjść od M. Armstronga, który zaproponował typologię kompetencji, dzieląc je na kompetencje zawodowe (twarde), dotyczące konkretnego miejsca pracy, kompetencje personalne (miękkie), które synonimicznie nazywane są behawioralnymi, oraz kompetencje stanowiące cechy osobiste wzbogacające konkretne stanowisko pracy [1, s. 252].

Równoległe do koncepcji M. Armstronga G. Filipowicz zaproponował własną, bardziej analityczną typologię, w której podzielił kompetencje według następujących kategorii:

- kompetencje bazowe:
 - kompetencje poznawcze (np. gotowość do uczenia się);
 - kompetencje społeczne (np. współpraca w zespole);
 - kompetencje osobiste (np. pewność siebie).
- kompetencje wykonawcze:
 - kompetencje biznesowe (np. znajomość branży);
 - kompetencje firmowe (np. identyfikacja z firmą);
 - kompetencje menedżerskie (np. myślenie strategiczne) [8, s. 39].

Praktycznie w tym samym okresie J. Kubicka-Daab zaproponowała podwójną, rozłączną typologię kompetencji, dzieląc je w pierwszym ujęciu na:

- kompetencje funkcjonalne – uznawane za niezbędne, o zero-jedynkowym charakterze, które muszą bezwzględnie wystąpić, aby pracownika przyjąć do pracy;
- kompetencje behawioralne – które mogą być poddane ewaluacji i doskonaleniu już na stanowisku pracy. W drugim ujęciu dzieli ona kompetencje na:
 - kompetencje podstawowe – „dotyczą wszystkich osób w danej kategorii zawodowej”;
 - kompetencje specyficzne – „odróżniają konkretne stanowisko pracy czy też konkretną rolę organizacyjną od innych” [11, s. 239–240].

Warto podkreślić, że w ujęciu Kubickiej-Daab kompetencje behawioralne nie są tożsame z kompetencjami behawioralnymi proponowanymi przez Armstronga. W pierwszym przypadku są to kompetencje,

które należy doskonalić, w drugim zaś stanowią one kompetencje personalne, które nierzadko mogą być bezwzględnie wymagane na danym stanowisku.

W tym samym czasie co M. Armstrong na polskim gruncie A. Poczowski zaproponował własne podejście do typologii kompetencji, wyróżniając kompetencje podstawowe – mające zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonywania danej pracy – oraz kompetencje wyróżniające, czyli kompetencje odróżniające pracownika efektywnego od pozostałych [18, s. 153].

T. Oleksyn kilka lat później zaproponował jeszcze inne ujęcie typologiczne, wskazując na kompetencje progowe (oczekiwany podstawowy ich poziom wymagany na stanowisku), kompetencje kluczowe (te, które w największym stopniu mają wpływ na skuteczność i efektywność realizacji zadań na danym stanowisku pracy) oraz kompetencje optymalne (prowadzące do osiągnięcia optymalnych w określonych warunkach wyników).

Sidor-Rządkowska w 2010 r. zaproponowała jeszcze inne podejście do typologii kompetencji, wskazując na:

- kompetencje firmowe (korporacyjne) – wspólne dla pracowników danej organizacji, które obowiązkowo muszą charakteryzować każdego pracownika w firmie, niezależnie od zajmowanego stanowiska;
- kompetencje fachowe (zawodowe) – bezpośrednio związane z rodzajem wykonywanej pracy, a więc są to kompetencje specjalistyczne;
- kompetencje społeczne – związane są z umiejętnością budowania relacji interpersonalnych [20].

Podjęciem, na które także warto zwrócić uwagę, jest typologia prezentowana przez M. Dowling i I. Henderson. Dokonali oni podziału kompetencji na ogólne, zwane także metakompetencjami, oraz szczegółowe.

Do metakompetencji zaliczyli samoświadomość i autorefleksję, dobrą organizację własnej pracy, zdolności przywódcze, charyzmę oraz umiejętności komunikacji.

Podział kompetencji szczegółowych kształtuje się natomiast następująco:

- kompetencje w zakresie zarządzania personelem:
 - zarządzanie zespołem;
 - elastyczność w doborze metod zarządzania;
- kompetencje w zakresie pozyskiwania pracowników obejmujące planowanie zasobów ludzkich, ich selekcję oraz rekrutację;
- kompetencje w zakresie utrzymania i rozwoju pracowników:
 - umiejętność kształtowania relacji z pracownikami;
 - zdolność identyfikacji kompetencji pracowników, a także ich rozwój oraz uczenie pracowników;
 - kompetencje negocjacyjne;
 - zdolność utrzymywania dyscypliny charakterystycznej dla konkretnej kultury organizacyjnej [6].

Podsumowaniem analiz dotyczących typologii kompetencji, które ma stanowić także zwieńczenie rozważań nad typologiami, na potrzeby tego opracowania, jednocześnie spójne z poglądami autorki, może być poniższe ujęcie tabelaryczne, które aktualnie, w kontekście efektywnie funkcjonującej firmy, może stanowić podejście modelowe. Warto podkreślić, że wskazane powyżej typologie nie są wszystkimi występującymi w literaturze, jednakże z punktu widzenia autorki – najistotniejszymi.

Typologia kompetencji

Rodzaj kompetencji	Opis	Przykład
Ogólne (uniwersalne, organizacyjne, korporacyjne)	dotyczą wszystkich osób pracujących w danym zawodzie	identyfikacja z firmą etyka i wartości nastawienie na klienta języki obce wiedza zawodowa
Szczegółowe	dotyczą kategorii zawodowych	kompetencje menedżerskie
Progowe	podstawowe kompetencje wymagane na stanowisku	wykształcenie kierunkowe

Rodzaj kompetencji	Opis	Przykład
Bazowe (dyspozycje podstawowe)	są bazą dla innych kompetencji	kompetencje poznawcze (kreatywność) kompetencje społeczne (komunikatywność) kompetencje osobiste (sumienność)
Wykonawcze	dotyczą konkretnych działań zawodowych na stanowisku	znajomość branży

Źródło: Na podstawie: G. Rasmussen, C.E. Brouwer, D. Day, *Evaluating Cognitive Competences in Interaction*, John Benjamins Publishing Co., Amsterdam 2012.

3. Ujęcie zarządzania kompetencjami

Mówiąc o kompetencjach, należy wspomnieć również o zarządzaniu kompetencjami.

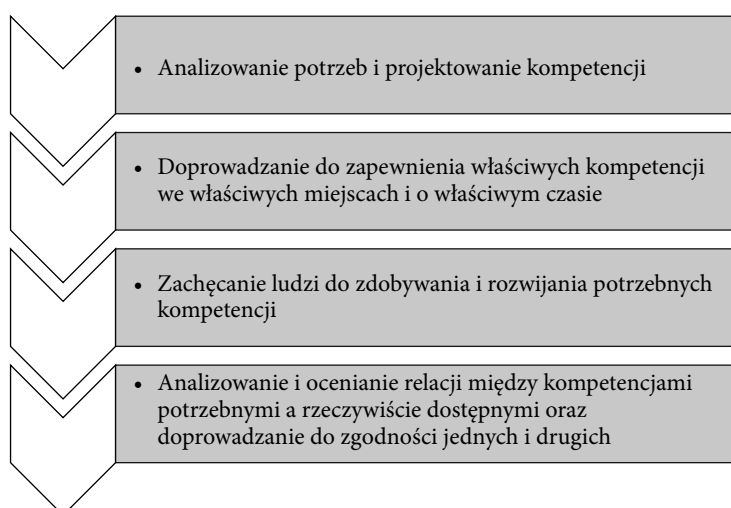
W tym miejscu trzeba podkreślić, że w literaturze zauważa się niespójność terminologiczną, autorzy naprzemiennie używają określenia „zarządzanie kompetencjami” oraz „zarządzanie przez kompetencje”. Na potrzeby niniejszego opracowania podstawowym terminem będzie zarządzanie kompetencjami.

„Zarządzanie kompetencjami jest zespołem działań prowadzących do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji. Obejmuje określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań, związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z tym procesów” [20].

T. Rostkowski uważa, iż kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, funkcją procesów personalnych jest więc nie tylko pozyskanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb firmy oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi potrzebami, czyli zarządzanie kompetencjami [19, s. 38–40].

Zdaniem T. Oleksyna zarządzanie kompetencjami to proces służący ocenie i poprawie sposobu działania, zorientowany na osiągnięcie założonych wyników, obejmujący określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych, a także kontrola przebiegu związanych z tym procesów [15, s. 225].

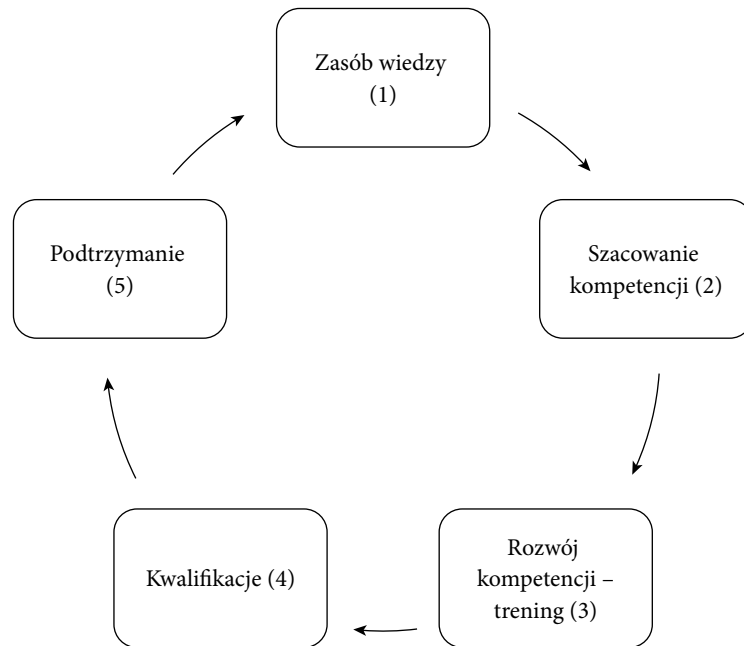
S. Whiddett i S. Hollyforde uznali, że zarządzanie kompetencjami to proces, którego przebieg ukazuje poniższy rysunek.



Rysunek 1. Proces zarządzania kompetencjami

Źródło: [23, s. 46]

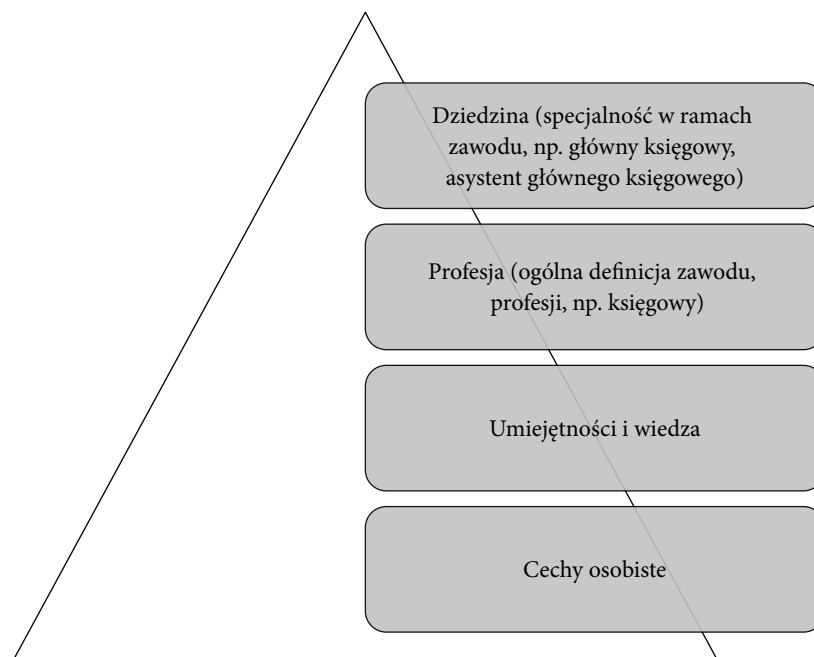
International Aerospace Quality Group analizowała procesy zachodzące w branży i implementowała je do innych sektorów. W jej ujęciu proces zarządzania kompetencjami (równoznacznego z systemem zarządzania kompetencjami) przyjmuje formę cyklu, zaprezentowanego na poniższym rysunku [10].



Rysunek 2. Cykl procesu zarządzania kompetencjami

Źródło: [10]

Zasób wiedzy składa się z czterech obszarów, przyjmujących formę piramidy, prezentowaną na poniższym rysunku.



Rysunek 3. Piramida kompetencji

Źródło: [10]

Zgodnie z tą koncepcją cechy osobiste stanowią podstawę piramidy, następnie można mówić o umiejętnościach i wiedzy, a dalej występuje etap dotyczący ogólnych i szczegółowych kompetencji. Etap zasobów wiedzy powinien dać odpowiedź na pytanie: Jaką wiedzę dysponuje pracownik oraz w jaki sposób może ją zademonstrować?

Szacowanie kompetencji odbywa się zwykle na etapie rekrutacji i selekcji. Dokonywane jest na podstawie życiorysu kandydata, jak również rozmowy kwalifikacyjnej, podczas której wypełnia on testy i rozwiązuje zadania.

Kolejny etap to z góry zakładane aktywności związane z rozwojem i podnoszeniem kompetencji pracownika na stanowisku.

Następny etap to akceptacja pozyskanych kompetencji, uznawana jako wzrost kwalifikacji. Ostatni etap to podtrzymanie stanu uzyskanego dzięki wszystkim poprzedzającym go etapom [10].

Autorka niniejszego opracowania w większości zgadza się z proponowanym przez autorów procesem, jednakże jej wątpliwość budzi etap trzeci. Jej zdaniem niekoniecznie istnieje potrzeba natychmiastowego rozwoju kompetencji pracownika na stanowisku.

J. Woolf i Ch. Hunt w swych pracach nad procesami zarządzania kompetencjami, proponowanymi dla różnych branż, zawsze prezentują jeden główny proces, który składa się z następujących po sobie etapów. Są to: zdefiniowanie celów systemu zarządzania kompetencjami, zdefiniowanie systemu zarządzania kompetencjami, implementacja systemu zarządzania kompetencjami, utrzymywanie w organizacji systemu zarządzania kompetencjami oraz monitoring i audyt systemu zarządzania kompetencjami.

Dwa pierwsze etapy określają cele i projektują system zarządzania kompetencjami. Trzeci i czwarty etap określa funkcjonowanie systemu, sposoby jego użytkowania oraz możliwe do wykorzystania narzędzia. Piąty etap koncentruje się na sprawdzaniu, czy system prawidłowo działa oraz czy przynosi oczekiwane korzyści [9].

Zdaniem autorów NetCoach proces zarządzania kompetencjami (w ujęciu systemu zarządzania kompetencjami) obejmuje cztery etapy – wypełnienie planu podnoszenia kompetencji, analizę zgodności aktualnego poziomu kompetencji z wymaganiami na stanowisku, efektywność podnoszenia kompetencji oraz stopień dopasowania kompetencji do wymogów [9].

W tym miejscu należy podkreślić, iż w zagranicznej literaturze bardzo często proces zarządzania kompetencjami i system zarządzania kompetencjami występują wspólnie i nierozłącznie [6]. Proces dotyczy systemu, a system bez procesu nie może funkcjonować [25, s. 56–65]. Wyłania się tutaj opinia, że zarządzanie kompetencjami traktowane jest już jako system zarządzania kompetencjami. Takie stanowisko podziela także autorka niniejszego opracowania.

Kontynuując studia literaturowe, warto zaprezentować poglądy J. Dudzińskiej-Głaz oraz W. Harasima i J. Dzięwulskiego, które powstały na podstawie niezależnie prowadzonych badań. Opierając się na nich, można uznać, że proces zarządzania kompetencjami powinien składać się z następujących etapów:

- zdefiniowania standardów pracy na danym stanowisku (zapewnia ono utrzymanie stałej jakości personelu w organizacji);
- badania realnych kompetencji pracowników i ich przełożonych (pozwala na kreowanie ścieżki kariery zawodowej i dokonywania rekrutacji wewnętrznej w organizacji) [9];
- przygotowania pracowników w organizacji do bieżących i przyszłych zadań [7];
- wzrostu wartości organizacji dzięki wartościowemu personelowi;
- wzrostu satysfakcji pracowników dzięki rozwojowi zawodowemu [7];
- maksymalizacji wykorzystania mocnych stron pracowników i przełożonych, przy jednoczesnym minimalizowaniu tych słabszych [9].

Prezentowane powyżej podejścia wydają się słuszne i trudno poddawać je otwartej krytyce. Jednakże podejście prezentowane przez Dudzińską-Głaz, Harasima i Dzięwulskiego są zdecydowanie najbliższe autorce niniejszego artykułu.

Podsumowanie

W literaturze można zaobserwować liczne definicje kompetencji, które odgrywają kluczową rolę w budowaniu sukcesu organizacji. Zaobserwować można zarówno bardzo ogólne podejście do ich definiowania, jak i szczegółowe. Podobnie prezentuje się typologia kompetencji, która wraz z rozwojem nauki przyjmuje coraz bardziej rozbudowaną, ale i analityczną formę. Samo zarządzanie kompetencjami akcentuje etapy, które powinny występować, aby maksymalizować potencjał kompetencji pracowników. Dzięki niemu przedsiębiorstwa kreują swoją wartość, zdobywając przewagę konkurencyjną na rynku.

Bibliografia

1. Armstrong M. (2001), *Handbook of Human Resource Practice*, 8th ed, London.
2. Bertonec A. (2010), *Managers' Competencies Framework: A Study of Conative Component*, *Ekonomski Istraživanja*, vol. 23, no. 4.
3. Boyatzis R. (1986), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance 1982*, w: *The Development of Managerial Competencies*, Tampa, Florida, H.M. Schroder, Center for organizational Effectiveness, University of South Florida.
4. Burgoyne J.G. (1993), *The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects*, *Personnel Review*, vol. 22, iss. 6.
5. Dolenc P. (2010), *Privatization in a Post-communist Economy: It Seems There Are No Macroeconomic Effects*, *Ekonomski Istraživanja*, 23 (1).
6. Dowling M., Henderson I. (2009), *Managing Personal Competencies, MBA Module*, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
7. Dudzińska-Głaz J. (2012), *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
8. Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
9. *Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites*, Cogen (2011), http://www.cogent-ssc.com/general/news/27_06_11\CMS.php.
10. International Aerospace Quality Group, *Competence Management Guideline* (2008), <http://www.sae.org/>.
11. Kubicka-Daab J. (2002), *Budowa modeli kompetencji*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
12. Levy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
13. McClelland D.C. (1973), *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, *American Psychologist*, no. 28.
14. McClelland D.C. (1998), *Identifying competencies with behavioral-event interviews*, *Psychological Science*, 5.
15. Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa.
16. Orczykowska A. (2006), *Pożądane kompetencje absolwenta Wyższej Szkoły Zawodowej o profilu ekonomicznym*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
17. Patel T. (2007), *The Role of Dynamic Cultural Theories in Explaining the Viability of International Strategic Alliances*, *Management Decision*, 45 (10).
18. Poczowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
19. Rostkowski T. red. (2004), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
20. Sidor-Rządowska M. (2010), *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka, cz. 1, Zarządzanie Zmianami Biuletyn PO*, nr 5 (39).
21. Thierry D., Sauret Ch., Monod N. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
22. Weigel T., Mulder M., Collins K. (2007), *The Concept of Competence in the Development of Vocational Education and Training in Selected EU Member States*, *Journal of Vocational Education and Training*.
23. Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
24. Winterton J., Delamare-Le Deist F., Stringfellow E. (2006), *Typology of Knowledge Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
25. Zingheim P.K., Ledford G.L., Schuster J.R. (1996), *Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?*, *ACA Journal*, vol. 5, no. 1.