

ZARZĄDZANIE 5

Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy

Redaktor naukowy
Mieczysław Przybyła



Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2007

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Jan Czekaj, Halina Czubasiewicz, Kazimierz Krzakiewicz,
Czesław Mesjasz, Adam Nalepka*

Redaktor Wydawnictwa

Dorota Pitulec

Redaktor techniczny

Barbara Łopusiewicz

Korektorzy *Barbara Łopusiewicz, Teresa*

Wilniewiczyc

Projekt okładki

Maciej Szłapka

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2007

PL ISSN 0324-8445

PL ISSN 1732-0712

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 91/2008

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część I. Strategiczny kontekst zarządzania

Rafał Krupski: Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych	13
Jerzy Niemczyk: Zachowania strategiczne przedsiębiorstw działających w klastrach	24
Grażyna Osbert-Pociecha: Elastyczność jako metakompetencja organizacji ..	33
Krzysztof Ćwik: Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw	43
Janusz Marek Lichtarski: Bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych	53
Ewa Stańczyk-Hugiet: Znaczenie strategii w dynamicznym otoczeniu	64
Aleksandra Sus-Januchowska: Zarządzanie ryzykiem we współczesnych przedsiębiorstwach. Kontekst strategiczny	76
Krystyna Kubacka-Góral: Wybrane nowoczesne koncepcje zarządzania jako czynniki skuteczności zarządzania strategicznego	86
Ester Piwoni-Krzyszowska: Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu	100
Alicja Jasińska: Strategie innowacji w przedsiębiorstwach	109

Część II. Kulturowe uwarunkowania w zarządzaniu

Joanna Mróz: Zjawisko stresu w kontekście kultur organizacyjnych	123
Sylwia Stańczyk: Umiejętność zarządzania różnorodnością kulturową – odniesienia teoretyczno-praktyczne	133
Ewa Tracz: Audyt kultury organizacyjnej na przykładzie Firmy X	142
Katarzyna Kulig-Moskwa: Wewnętrzna komunikacja jako zakres oddziaływania <i>public relations</i> – cele, zasady, znaczenie, narzędzia	151
Ewa Głuszek: Budowanie reputacji przedsiębiorstwa poprzez inicjatywy społeczne – dylematy i wyzwania	160

Część III. Zarządzanie personelem – wybrane zagadnienia

Zbigniew Antczak: Skutki przeobrażeń organizacji a funkcja personalna – wybrane zagadnienia	175
Marzena Stor: Strategie personalne w organizacjach międzynarodowych ...	187

Agata Wiśniewska-Szałek: Płeć w miejscu pracy – rola kobiety we współczesnym zarządzaniu	202
Iwona Janiak-Rejno: Rola i zadania kierownika liniowego w procesie coachingu pracowników	213
Barbara Chomątowska: Ocenianie pracowników metodą 360 stopni – wybrane problemy	225
Ewa Tracz: Problemy konstruowania motywacyjnych tabel płac w ramach sektora MŚP – na przykładzie Firmy projektowej	234
Alicja Smolbik-Jęczmień: Umiejętność wykorzystania czasu warunkiem sukcesu zawodowego	243

Część IV. Wiedza jako istotny zasób organizacji

Agnieszka Jasińska: Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej	255
Edyta Tabaszewska: Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą – próba definicji	266
Dorota Teneta-Skwiercz, Marta Matulko: CRM jako instrument zarządzania wiedzą o klientach na przykładzie banku	275

Część V. Zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej

Grzegorz Krzos: Zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków unijnych w przedsiębiorstwach dolnośląskich	287
Anna Marciszewska: Praktyczne aspekty zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej	299
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Specyfika zarządzania projektami finansowymi z Europejskiego Funduszu Społecznego w państwowych szkołach wyższych	310

Część VI. Zarządzanie z perspektywy podnoszenia wartości organizacji

Leszek Bednarz: Pomiar i ocena działań w strumieniu wartości	325
Maciej Czarnecki: Systemy zarządzania przez wartość – teoria i praktyka ...	338
Magdalena Dąbrowska-Mitek: Zastosowanie koncepcji benchmarkingu w sferze logistyki	349

Summaries

Part I. The Strategic Context of Management

Rafał Krupski: The Identification of Strategically Important Resources as a Research Result	23
Jerzy Niemczyk: Enterprises' Strategic Behaviour in Clusters	32
Grażyna Osbert-Pociecha: Flexibility as a Metacompetence of Organization ..	42
Krzysztof Ćwik: The Strategic Behaviours of Enterprises and their Flexibility and Innovation Process	52
Janusz Marek Lichtarski: Barriers for Development and Spread of Modern Organizational Structures	63
Ewa Stańczyk-Hugiet: Strategy Conception in Dynamic World	75
Aleksandra Sus-Januchowska: Risk Management in Organizations. A Strategic Dimension	85
Krystyna Kubacka-Góral: Selected Management Conceptions as a Factor of Effectiveness of Strategic Management	99
Estera Piwoni-Krzyszowska: The Creation of Customer Relations in a Turbulent Environment	108
Alicja Jasińska: Innovation Strategies of Enterprises	119

Part II. Cultural Conditions of Management

Joanna Mróz: Stress in the Context of Organizational Culture	132
Sylwia Stańczyk: Multicultural Management Skills – Theoretical and Practical Approach	141
Ewa Tracz: Organizational Culture Audit: Firm X Case	150
Katarzyna Kulig-Moskwa: Internal Communication as an Area of PR Influence – Aims, Rules, Meaning, Tools	159
Ewa Głuszek: Corporate Social Initiatives Undertaken to Support Corporate Reputation – Dilemmas and Challenges	171

Part III. Human Resources Management (HRM) – Chosen Problems

Zbigniew Antczak: The Consequences of Transformation in Organizations and Personnel Function (HRM)	186
Marzena Stor: Strategies of Human Resources Management in International Organizations	201
Agata Wiśniewska-Szałek: Gender in the Workplace – the Role of Women in Contemporary Management	212
Iwona Janiak-Rejno: The Role and Tasks of Line Manager in the Employee's Coaching Process	224

Barbara Chomałowska: 360-Degree Employees Appraisal – Selected Problems	233
Ewa Tracz: Problems of Building Motivating Payment Tables in SME Sector – a Project Firm Case	242
Alicja Smolbik-Jęczmień: Time Management Skills as a Precondition for Professional Success	252

Part IV. Knowledge as an Important Component of an Organization

Agnieszka Jasińska: The Chosen Elements of Intellectual Capital in the Light of the Foundation of the Assumption of the Resource-Based View of a Company	265
Edyta Tabaszewska: Standard of Saturation of an Organization in Knowledge Management – an Attempt of Definition	274
Dorota Teneta-Skwiercz, Marta Matulko: CRM as a Tool of Client Knowledge Management on the Bank Example	283

Part V. Managing Projects Co-Financed by the EU Means

Grzegorz Krzos: Project Management Co-Financed by the EU Funds Implemented in Lower Silesian Enterprises	298
Anna Marciszewska: Practical Aspects of Management of the Projects Financed by European Union Funds	309
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Specificity of Managing Projects Financed by European Social Fund Provided by Public Universities	321

Part VI. Management from the Perspective of Organizational Value Raising

Leszek Bednarz: Performance Measurement and Evaluation in Value Stream	337
Maciej Czarnecki: Value Based Management Systems – Theory and Practice	348
Magdalena Dąbrowska-Mitek: Application of Benchmarking in Logistics	360

Wstęp

Nie jest odkrywcze stwierdzenie, że zarządzanie współczesną instytucją jest niezwykle trudne, ważne i skomplikowane. Trudność zarządzania jest następstwem wielu czynników, które tkwią zarówno we wnętrzu instytucji, jak i w jej kręgu zewnętrznym. Do tych czynników możemy zaliczyć: niepewność funkcjonowania instytucji, która rodzi ryzyko w decydowaniu, wielość i różnorodność celów, które nie zawsze są zgodne, co może rodzić konflikty, duże tempo niezliczonych zmian oraz otwartość na otoczenie wymagające elastycznych zachowań kierowników.

Ważność zarządzania wynika z tego, że instytucje są wszechobecne, występują właściwie we wszystkich przejawach życia społecznego. Przyczyn sprawczych ich tworzenia jest wiele. Najważniejsze z nich można rozpatrywać na płaszczyznach: efektu synergicznego, społecznej, ograniczania chaosu, co czyni ważnym proces zarządzania.

Zarządzanie jest skomplikowane z uwagi na znaczną różnorodność działań, prowadzących do odmiennych celów osiąganych w różnej skali i w niepewnych warunkach.

Warto o tym pamiętać, by podejmując problematykę zarządzania w ujęciu teoretycznym lub praktycznym, nie dać się ponieść nierzadko występującym u badaczy i kierowników skłonnościom do spływania tego zagadnienia, uleganiu modzie, która bywa celem samym w sobie, czy też jego trywializowaniu będącym następstwem powszechności zarządzania.

W niniejszym opracowaniu podjęto problemy trudne, ważne i skomplikowane. Zawarto w nim wyniki badań teoretycznych i empirycznych z dziedziny nauk o zarządzaniu.

W pierwszej części zaprezentowano artykuły dotyczące różnych aspektów zarządzania strategicznego. Poświęcono je m.in. identyfikacji zasobów strategicznych, zachowaniom strategicznym przedsiębiorstw działających w klastrach, elastyczności zachowań strategicznych czy też barierom powszechnego stosowania nowoczesnych struktur organizacyjnych.

W drugiej części zamieszczono artykuły, w których rozpatruje się kulturę organizacyjną z perspektywy zarządzania. Prowadzone są w nich np. ciekawe rozważania na temat rodzajów stresów charakterystycznych dla danego typu kultury organizacyjnej, poruszany jest też problem radzenia sobie z różnorodnością kulturową w procesie zarządzania.

Artykuły zamieszczone w trzeciej części dotyczą problematyki personalnej. Poruszono w nich kwestie ewolucji funkcji personalnej pod wpływem zmian orga-

nizacyjnych, strategii personalnej w organizacjach międzynarodowych czy też kobiecego stylu zarządzania.

W czwartej części zamieszczono artykuły poświęcone wiedzy jako najważniejszemu zasobowi instytucji postindustrialnej.

Część piąta zawiera artykuły poruszające zagadnienia bardzo aktualne, a mianowicie: jak zarządzać projektem współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej.

Wreszcie w ostatniej części zaprezentowano artykuły poświęcone podnoszeniu wartości organizacji.

Wszystkie artykuły mają wartość poznawczą oraz praktyczną, mogą więc być przedmiotem zainteresowania pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni, studentów oraz kierowników różnych szczebli zarządzania.

Mieczysław Przybyła

Część I

**Strategiczny kontekst
zarządzania**

Rafał Krupski

IDENTYFIKACJA WAŻNYCH STRATEGICZNIE ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIECIE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Według szkoły zasobowej, wartościowe i unikalne (rzadkie) w skali sektora zasoby przedsiębiorstwa tworzą krótkookresową przewagę konkurencyjną. Natomiast wartościowe, rzadkie i trudno imitowalne zasoby mogą być podstawą względnie trwałej przewagi konkurencyjnej [Rokita 2005, s. 155]. Teoretyczne podstawy analizy zasobów przedsiębiorstwa w tych kategoriach ujmuje model VRIS (*valuable, rare, inimitable, substitutable*), którego główne elementy to: wartość zasobów i umiejętności identyfikowana ich potencjałem do wykorzystywania szans i neutralizowania zagrożeń, dająca konkretne korzyści ekonomiczne oraz rzadkość i niesubstytucyjność, a także mała możliwość skopiowania [Barney 1991] lub w innej wersji metoda VRIO (*valuable, rare, inimitable, organizing*) (w której wyeksponowano zdolności organizacyjne) [Barney 1997]. Istotność ewentualnego problemu polega na tym, czy w praktyce zasoby przedsiębiorstw mają takie cechy i czy skala zagadnienia jest na tyle duża, by upowszechnić ideę formułowania strategii w ujęciu zasobowym.

Podstawowym celem opracowania jest prezentacja wyników badań, które mogą dać odpowiedź na pytanie: czy zasoby przedsiębiorstw działających w Polsce mają cechy rzadkości i są trudno imitowalne (przynajmniej w oczach ich menedżerów) oraz których zasobów one głównie dotyczą.

Do najważniejszych mechanizmów elastycznego działania przedsiębiorstwa należy tworzenie redundancji zasobów [Krupski 2005b, s. 26-29]. Różnorodne zdarzenia w otoczeniu można identyfikować jako okazje, a następnie wykorzystywać je do rozwijania działalności przedsiębiorstwa, przede wszystkim dzięki różnorodnym zasobom. Empiria zaś potwierdza, że wykorzystywanie okazji staje się

istotnym czynnikiem rozwoju nie tylko małych firm [Krupski 2005a], ale również bardzo dużych [Collins, Porras 2003, s. 156-178]. Interesujące więc może być, jakie zasoby według przedsiębiorców i menedżerów są szczególnie ważne w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji.

Kolejnym celem jest prezentacja wyników badań dotyczących ważności określonych zasobów w elastycznych zachowaniach przedsiębiorstw, związanych z wykorzystywaniem nadarzających się okazji, a także z unikaniem zagrożeń.

2. Metoda badań

Celem badań było przede wszystkim ewentualne zidentyfikowanie zasobów spełniających Barneyowskie warunki skutecznego konkurowania (wymienione powyżej) oraz określenie, które z zasobów są najważniejsze dla wykorzystywania okazji i unikania zagrożeń. Poniżej zaprezentowano wyniki badań w pierwszym zakresie.

Badania przeprowadzono za pośrednictwem studentów MBA oraz MSU. Warunkiem uczestnictwa w badaniach było, aby ankiety wypełniał osobiście członek ścisłego kierownictwa firmy (większość uczestników studiów MBA to członkowie kierownictw różnych firm) lub by odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach były przynajmniej uzgadniane z kierownictwami firm. W małych firmach ankiety wypełniali przeważnie właściciele. Ankiety przekazano do 254 firm, otrzymano z powrotem 198 ankiet. Ostatecznie, po zweryfikowaniu poprawności ich wypełnienia i wyeliminowania organizacji niebędących przedsiębiorstwami, przeanalizowano ankiety ze 151 firm. Wśród nich było:

- 20 firm dużych (zatrudnienie powyżej 250 osób),
- 45 firm średnich (zatrudnienie w granicach między 50 a 250 osób),
- 64 firmy małe (zatrudnienie w granicach 10 do 49 osób),
- 22 mikroprzedsiębiorstwa (zatrudnienie poniżej 10 osób).

Pewnym problemem było zidentyfikowanie listy zasobów, które powinny być przedmiotem badań. W literaturze przedmiotu istnieje wiele propozycji klasyfikacji zasobów. Na przykład J. Rokita wyróżnia 21 rodzajów zasobów, które grupuje w 7 kategorii (ludzie, zasoby fizyczne, finansowe, perceptualne, polityczne, organizacyjne i wiedza) [Rokita 2005, s. 140]. Jego bliski współpracownik, M. Bratnicki, kategorie zasobów ujmuje już inaczej, wyróżniając: zasoby rzeczowe, zasoby finansowe, zasoby rynkowe, własność intelektualną, ludzi, zasoby organizacyjne oraz zasoby relacyjne [Bratnicki 2000, s. 50-52]. W opisywanych badaniach przyjęto, że przedmiotem penetracji naukowych, ze względu na obrane cele, będą tylko takie zasoby (a więc nie wszystkie ich rodzaje), co do których istnieje podejrzenie o przynajmniej względną ich oryginalność (np. uznano, że zasoby rzeczowe, takie jak tzw. środki trwałe, są ogólnodostępne i dlatego nie były przedmiotem badań). Ostatecznie przyjęto więc, że przedmiotem badań będą:

- wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),

- postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie),
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.),
- technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu na tradycje),
- technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
- własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych),
- lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki itp.),
- image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
- źródła finansowania,
- rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Stosowne ankiety w postaci tabel zawierały więc listę 11 rodzajów zasobów (w wierszach, tak jak w tab. 1 i 2) oraz sugerowane ich cechy, takie jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania (kolumny w tab. 1 i 2). Ankietowani mieli za zadanie przede wszystkim ocenić zasoby reprezentowanych przez siebie przedsiębiorstw według tej swoistej skali oryginalności podwójnie:

- przyjmując ich rzeczywisty poziom i umiejętność ich wykorzystywania do generowania zysku i innych wartości (jak w tab. 1),
- przyjmując ich potencjał w zakresie bardziej korzystnego ukształtowania się wyżej wspomnianych cech (jak w tab. 2).

W opisowej części ankiety respondenci mieli za zadanie uzasadnić swoje oceny.

Inne pytania zawarte w ankiecie dotyczyły ważności powyższych zasobów w wykorzystywaniu okazji pojawiających się w otoczeniu organizacji oraz roli tych zasobów w neutralizacji zagrożeń. Przedstawiciele kadr kierowniczych badanych firm mieli wytypować w tym zakresie po trzy decydujące zasoby (tab. 3 i 4).

Zaproponowana metoda badań oryginalności zasobów przedsiębiorstwa jest prosta pod względem pojęć. Jej wadą jest to, że ostateczna ocena jest sumą jednostkowych ocen dokonywanych subiektywnie przez ankietowanych. Jednakże zastosowana w badaniach o odpowiednio dużej skali może dać wyniki zmuszające kierownictwa przedsiębiorstw do refleksji nad tym, na jakich zasobach powinni budować swoje strategie zasobowe. Literatura przedmiotu nie zawiera jednak ciekawych propozycji metodycznych w tym zakresie. Do tych nielicznych należą propozycje A. Carmeli [2004] i J. Galbreatha [2005]. Ich prezentację uniemożliwiają ograniczenia edytorskie.

3. Ocena stopnia oryginalności zasobów przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych

W tab. 1 przedstawiono wyniki ocen dokonanych przez przedstawicieli 151 przedsiębiorstw, dotyczących 11 wyodrębnionych i przedstawionych im w jednolitej formie zasobów. Przedmiotem ocen była swoista oryginalność zasobów, która – jak już poprzednio stwierdzono – może być źródłem krótko- lub długookresowej przewagi strategicznej i tym samym podstawą do budowania strategii. W tabeli zawarto liczbę wskazań ocen danego rodzaju. W wierszach sumują się one do 151. Wyjątkiem jest wiersz dotyczący własnych lub będących do dyspozycji zasobów naturalnych (zasoby te dotyczyły jedynie ok. 1/3 analizowanych firm, takich jak: kopalnie, uzdrowiska, przemysłu spożywczego itp.). W tab. 2 przedstawiono stwierdzony przez respondentów potencjał wzrostu stopnia oryginalności posiadanych zasobów, ważny zwłaszcza w sytuacjach, gdy określone zasoby jeszcze nie są, ale poprzez ich określone kształtowanie – mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Syntetyczne wyniki tej części badań i krótkie refleksje są następujące.

Tylko 44% firm uznaje, że ich pracownicy mają rzadką, a nawet trudną do skopiowania wartościową wiedzę. Nie ma przy tym istotnej korelacji z wielkością firmy. Natomiast 66% uważa, że potencjał tego zasobu jest nie w pełni wykorzystany i istnieje możliwość doprowadzenia do tego, by wiedza nabrała cech rzadkości, a nawet była trudna do imitacji.

W 56% firm uważa się, że postawy i zachowania ich pracowników są wartościowe, rzadkie, a nawet trudne do skopiowania. 70% uważa, że istnieje potencjał wzrostu w tym zakresie. Im mniejsza firma, tym bardziej doceniany jest walor tego zasobu.

Tylko w 42% firm uważa się, że relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane mają cechy co najmniej rzadkości. 56% deklaruje niewykorzystany potencjał w tym zakresie. W większych firmach zasób ten jest bardziej doceniany.

62% firm deklaruje jako wartościowy i przynajmniej rzadki zasób w postaci relacji z otoczeniem uprzywilejowanych i niesformalizowanych. Aż 72% uważa, że potencjał w tym zakresie jest znacznie większy. Zasób ten uznają za wartościowy, rzadki i trudny do skopiowania przede wszystkim firmy mikro i małe.

Tylko 47% firm przyznaje, że technologie branżowe mają cechy oryginalności, a 55% uważa, że istnieje tu pewien potencjał wzrostu. Za względnie oryginalne uważają swoje technologie przede wszystkim firmy duże i średnie.

29% firm uznaje wdrożone systemy informatyczne za przynajmniej względnie oryginalne. 41% uważa, że istnieje możliwość, by ten rodzaj zasobu był relatywnie oryginalny. Im większe firmy, tym bardziej docenia się wartość tego zasobu.

Oryginalność eksploatowanych zasobów naturalnych podkreśla jako wartościowy zasób jedynie 12% badanych firm. Są to przede wszystkim kopalnie i uzdrowiska.

Tabela 1. Ocena stanu zasobów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	84	28	16	14	9
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	66	38	23	19	5
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	87	24	14	23	3
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, konksji)	58	41	25	27	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztowne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	80	15	23	18	15
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	107	28	11	4	1
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	29	5	8		6
Lokalizacja – miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki	72	37	22	14	6
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	85	31	21	7	7
Źródła finansowania	107	14	20	9	1
Rutyny, rozwiązania wewnętrzorganizacyjne (procesy, struktury)	104	29	10	8	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Ocena potencjału wzrostu oryginalności zasobów w przedsiębiorstwach

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	51	41	26	20	13
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	45	45	28	27	6
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	67	35	19	25	5
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	43	49	28	31	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	68	22	28	16	17
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	89	32	18	10	2
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	25	6	8	1	8
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	62	36	30	16	7
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	71	32	26	11	11
Źródła finansowania	92	22	24	10	3
Rutyny, rozwiązania wewnętrznoorganizacyjne (procesy, struktury)	90	36	14	11	

Źródło: opracowanie własne.

Jerzy Niemczyk

ZACHOWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W KLASTRACH

1. Wstęp

Decyzja o wyborze miejsca prowadzenia działalności gospodarczej należy w zdecydowanej większości przypadków do grupy decyzji o charakterze strategicznym. Do szczególnych miejsc lokalizacji naszego przedsięwzięcia możemy zaliczyć regionalne klastry. Do klastrów należą m.in. lokalnie występujące zgrupowania przedsiębiorstw z tradycyjnych branż, charakterystyczne dla wielu regionów Polski. Mogą to być zagłębia kamieniarskie, obuwnicze, włókiennicze, wyrobów z drewna itp. Ale przykładami klastrów są także zgrupowania przedsiębiorstw nowych technologii. Podręcznikowym przykładem jest Krzemowa Dolina. W Polsce także możemy odnaleźć tego typu skupiska. Najnowszym przykładem jest powstający na naszych oczach klastr przemysłu elektronicznego lokalizowany w okolicach Wrocławia.

Najczęstszym powodem wchodzenia przedsiębiorstw do tego rodzaju skupisk jest możliwość skorzystania z charakterystycznych dla sieci (klastr jest bowiem rodzajem sieci) efektów współpracy i konkurencji. Najczęstszą strategią realizowaną przez przedsiębiorstwa należące do klastra jest strategia identyfikowania i kształtowania innowacyjnych układów współpracy. Stwierdzenie to można potraktować jako tezę niniejszego artykułu.

Celem artykułu jest przedstawienie charakterystycznych dla klastrów strategicznych zachowań wchodzących w ich skład przedsiębiorstw, przykładów mogących być potwierdzeniem sformułowanej powyżej tezy o możliwości, a nawet konieczności realizowania poprzez wchodzenie do klastrów strategii bazującej na idei współpracy.

2. Podstawowe definicje i założenia

Analiza zachowań strategicznych przedsiębiorstw działających w klastrach wymaga na wstępie zdefiniowania kilku podstawowych pojęć.

Głównym pojęciem wykorzystywanym w artykule jest pojęcie klastra. W literaturze przedmiotu najczęściej przyjmuje się, że klastr jest to regionalne zgrupowanie przedsiębiorstw, instytucji i organizacji połączonych ze sobą rozbudowaną siecią powiązań o formalnym i nieformalnym charakterze, opartych na wspólnej trajektorii rozwoju, jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych obszarach działania [Brodzicki, Szultka 2003]. Klastry należą do grupy rozwiązań sieciowych.

W skład klastra, podobnie jak w skład każdej sieci, wchodzi określone podmioty gospodarcze potocznie zwane węzłami. Są to przedsiębiorstwa powiązane zależnościami zaopatrzeniowo-produkcyjno-dystrybucyjnymi. Siła takiego węzła wyznaczona jest przez jego pozycję i ważność. Węzły klastra prowadzą dwukierunkową działalność. Produkują lub świadczą usługi organizacjom spoza klastra, ale sporą aktywność przejawiają także w zakresie kooperacji produktowej lub świadczenia usług outsourcingowych na rzecz innych podmiotów klastra. Opis strategii węzłów zamieszczony w tym artykule będzie dotyczył przede wszystkim tej wewnętrznej orientacji węzłów.

Poprzez zachowania strategiczne węzłów klastra będzie rozumiana każda synoptyczna lub inkrementalna strategia realizowana przez węzeł. Trudniejsze do zdefiniowania jest pojęcie zachowania strategicznego całego klastra. Wynika to z międzyorganizacyjnego charakteru tego typu sieci. Dlatego też strategia realizowana przez klastr będzie najczęściej tylko *ex post* sformułowaną oceną zachowań strategicznych klastra jako intencjonalnie pewnej wyodrębnionej całości.

W artykule będzie także wykorzystane pojęcie strategii sieciowej. Kategorię tę autor artykułu przedstawił szerzej w pracy [Niemczyk 2006]. Strategia sieciowa oznacza strategię zorientowaną na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów współpracy. Tak zdefiniowaną strategię będziemy nazywać czystą strategią sieciową. Jednocześnie ujęcie sieciowe strategii zakłada uwzględnienie w projektowaniu strategii węzłów sieci dorobku także wcześniejszych ujęć, tj. ujęcia planistycznego, pozycyjnego, behawioralnego i ewolucyjnego oraz zasobowego. Z innej perspektywy strategię sieciową można opisać jako taką strategię, która pozwala węzłom sieci uzyskiwać efekty ekonomii skali, korzyści z zajmowania uprzywilejowanej pozycji, efekty dynamiki charakterystycznej dla rozwiązań inkrementalnych, rentę otrzymywaną z zasobów niematerialnych oraz efekty współpracy i konkurencji bezpośrednio związane z działaniem w sieci międzyorganizacyjnej.

3. Strategie sieciowe węzłów klastra

3.1. Model analityczny strategii węzłów klastrów

Przedmiotem analizy w tej części artykułu będą potencjalne strategie węzłów klastrów. Przyjętym modelem analitycznym będzie zdefiniowana powyżej koncep-

cja strategii sieciowej. W kolejnych częściach tego rozdziału węzły klastrów analizowane będą zatem z perspektywy ujęcia planistycznego, pozycyjnego, behawioralnego i zasobowego. Całość zakończy próba poszukiwania możliwości wykorzystywania przez węzły strategii innowacyjnych układów współpracy, czyli czystych strategii sieciowych.

Tabela 1. Model analityczny strategii węzłów klastrów

Sposoby przedstawiania strategii w wybranych ujęciach zarządzania strategicznego	Możliwe strategie węzłów
Strategia jako plan	strategie penetracji rynku, rozwoju produktu, rozwoju rynku i dywersyfikacji
Strategia jako pozycja względem otoczenia	strategie kosztowe, wyróżniania i koncentracji
Strategia jako zachowanie wobec otoczenia	wszystkie rodzaje strategii czystych; strategie logicznego narastania, kierowanego uczenia się i szukania okazji
Strategia jako wiązka zasobów niematerialnych	inwestowanie w kompetencje, selektywny ich rozwój, redukcja kompetencji; zatrzymywanie kompetencji
Strategia jako identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów (procesów) współpracy	modele biznesowe operatora; strategie lokalizowania, wykorzystywania, dzielenia i kreowania wiedzy, strategie koncentracji na wybranych procesach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Niemczyk 2006].

3.2. Strategie węzłów klastrów – ujęcie planistyczne

Pierwszym analizowanym ujęciem jest ujęcie planistyczne. W ujęciu tym najważniejszą klasyfikacją strategii była ansoffowska macierz strategii produktowo-rynkowych. I w zasadzie tylko do tej klasyfikacji można się odwołać, chcąc w sposób właściwy opisać strategię węzłów z perspektywy szkoły planistycznej.

Pierwszą spośród czterech strategii wyróżnionych przez Ansoffa jest strategia penetracji rynku. Przedsiębiorca stosujący tę strategię będzie dążył, poprzez intensyfikację różnych działań, do zwiększenia przychodów ze sprzedaży. Drugą strategią jest rozwój produktu lub usługi. Polegać on będzie na ciągłym modyfikowaniu i doskonaleniu produktu lub usługi. To także typowe zachowania oferentów różnych usług. Kolejną strategią jest rozwój rynku. W kontekście klastra, a szczególnie świadczenia przez węzły usług outsourcingowych, rozwój rynku przybierze przede wszystkim charakter poszerzania obszarów sprzedaży o klientów innych niż dotychczasowi odbiorcy. Ostatnią strategią jest dywersyfikacja. W przypadku klastra może ona polegać m.in. na wydłużeniu lub skróceniu przez węzły swojej pozycji w łańcuchu wartości realizowanym w klastrze.

Szkoła planistyczna czerpie swoje założenia poznawcze przede wszystkim z klasycznej teorii renty zasobowej (ricardiańskiej). Strategia w tym ujęciu nie była zwykłym planem, była planem zorientowanym albo na maksymalizację wyniku przy zachowaniu na poziomie niezmiennym kosztów, albo na minimalizację nakładów przy zachowaniu wysokości przychodów na dotychczasowym poziomie.

Koncepcją często wykorzystywaną w tym ujęciu była krzywa doświadczenia (ekonomia skali i efekt wprawy). Klaster idealnie wpasowuje się w jej wytyczne. Węzły klastra mogą dzięki uczestnictwu w różnych sieciach zależności optymalizować wydajność i oszczędność. Mogą również uzyskiwać taniej i szybciej efekty krzywej doświadczenia. Jest to możliwe dzięki fizycznej bliskości innych węzłów oraz specyficznemu i charakterystycznemu dla sieci funkcjonowaniu tzw. prawa dostępu. Węzły sieci nie muszą być bowiem właścicielami zasobów, by otrzymać rentę ricardiańską. Mogą ten efekt uzyskać dzięki posiadaniu prawa do szybkiego uruchamiania zasobów u innych partnerów, opierając się chociażby na zapisach łączącej te podmioty umowy relatywnej.

3.3. Strategie węzłów klastrów – ujęcie pozycyjne

W ujęciu pozycyjnym istotne staje się przede wszystkim pojęcie przewagi konkurencyjnej. Strategie bowiem są tutaj bardzo często utożsamiane ze źródłem przewagi konkurencyjnej.

U M. Portera pierwszym rodzajem przewagi (strategii) jest przewaga wynikająca z niskich kosztów, kolejnym – przewaga związana z możliwością wyróżniania i ostatnim – przewaga będąca kombinacją tych dwóch wymienionych, ale skoncentrowana na określonej grupie nabywców lub konkretnym rynku geograficznym [Porter 1998]. Inną propozycją klasyfikacji strategii w ujęciu pozycyjnym jest klasyfikacja odwołująca się do koncepcji wyborów strategicznych przedstawionych w metodach portfelowych. Niezależnie od rodzaju macierzy portfelowej wyróżnia się tam najczęściej trzy główne wzorce zachowań wobec produktów lub usług wytwarzanych w danym przedsiębiorstwie, są to: inwestowanie i rozwój, selektywny rozwój oraz likwidacja lub usunięcie.

Z perspektywy ujęcia pozycyjnego węzły mogą starać się zająć bądź umocnić swoją pozycję konkurencyjną, dążąc do minimalizacji kosztów lub do wyróżnienia się określoną cechą. Działanie w klastrze daje takie możliwości. Przykładem mogą być istniejące w klastrach zależności outsourcingowe. Outsourcing w potocznym i wąskim rozumieniu służy obniżeniu kosztów działalności. Podstawowym źródłem tej obniżki są potencjalnie niższe koszty usług zewnętrznych w porównaniu z kosztami takich samych usług świadczonych przez jednostki wewnętrzne. Strategię wyróżniania przyjmują natomiast te węzły, które w wejściu do klastra upatrywać będą możliwości pozyskania marki, tradycji, wysokich kompetencji czy wysokiej jakości.

Wybory strategiczne węzłów można także traktować jako próby optymalizowania portfeli produktów i usług. Węzły, dzięki obecności w układzie zależności

charakterystycznym dla klastrów, mogą mieć możliwość usuwania lub tylko ograniczenia rozwoju tych części działalności, które mieszczą się w obszarze niskiej przewagi konkurencyjnej.

Ujęcie pozycyjne nawiązuje do idei renty chamberlinowskiej. O ile renta ricardiańska dawała prawo pobierania określonej marży z tytułu własności zasobów, o tyle ten rodzaj renty daje takie prawo z tytułu zajęcia przez dany podmiot określonej pozycji w otoczeniu dalszym lub bliższym. Bycie pierwszym lub bycie lokalnym monopolistą pozwala uzyskiwać marże wyższe od tych przeciętnych istniejących w danym sektorze. Uczestnictwo w klastrze pozwala wzmocnić pozycję danego węzła dzięki prostej zależności identyfikacji węzła z cechami całego klastra. Dotyczy to szczególnie klastrów utworzonych przez małe i średnie przedsiębiorstwa, klastrów o charakterze regionalnym, klastrów tradycyjnej techniki i technologii oraz klastrów zorientowanych na produkty lub usługi o charakterze niszowym. Określona pozycję poszczególne węzły mogą też zająć w relacji do pozostałych węzłów klastra. W klastrach o układzie gwiazdowym taką szczególną pozycję zajmuje węzeł centralny, odgrywający wobec pozostałych węzłów rolę głównego dyrygenta. W układach partnerów równorzędnych (klastrach równoważnych) pozycja węzła wyznaczona jest przez jego ważność i siłę.

3.4. Strategie węzłów klastrów – ujęcie behawioralne

Teorie behawioralne w zarządzaniu strategicznym pojawiły się równoległe z podejściem pozycyjnym i w swej istocie nawiązują do tego samego źródła sprawności przedsiębiorstwa. Tym źródłem jest również renta chamberlinowska. W nurcie behawioralnym pozycja danej organizacji jest wyznaczana przez jej zdolności do implementowania w toku różnych społecznych interakcji określonych strategii działania. Szczególnie cenny z punktu widzenia sieci jest przyjmowany w tym nurcie za podstawę procesów decyzyjnych swoisty inkrementalizm.

Klasyfikacje strategii w ujęciu behawioralnym odwołują się najczęściej do zachowań menedżerskich lub właścicielskich. Do najpopularniejszych klasyfikacji strategii behawioralnych należą: koncepcja strategii czystych (agresja, konserwatyzm, defensywa i nastawienie konkurencyjne) oraz koncepcja zachowań menedżerskich P.J. Idenburga (logiczne narastanie, kierowane uczenie się, racjonalne planowanie, szukanie okazji).

W zależności od siły swoich kompetencji oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia węzeł może się zachować agresywnie, defensywnie, konserwatywnie lub konkurencyjnie. Zgodnie z ideą analizy SWOT wybór określonej strategii uzależniony będzie od wyników analizy mocnych i słabych stron węzła oraz wyników analizy szans i zagrożeń otoczenia węzła.

W większości regionalnych, tradycyjnych, formalnych i nieformalnych klastrów wybory strategiczne węzłów wyznaczone są przez charakterystyczne dla ujęcia behawioralnego ograniczenia. Tymi ogranicznikami mogą być rutyny, do-

minujące logiki, reguły prowadzenia gier o charakterze niekonkurencyjnym (rodem z teorii gier) czy obowiązujące w klastrze systemy akceptowanych norm i wartości.

Do opisu zachowań węzłów budujących klastry można również wykorzystać model strategii behawioralnych według propozycji Idenburga. Hierarchia popularności poszczególnych strategii z tego modelu wśród menedżerów będzie uzależniona od typu klastra. Spośród czterech potencjalnych strategii np. węzły klastrów sformalizowanych i gwiazdzistych będą częściej wykorzystywać strategie, w których menedżerowie są silniej zorientowani na procesy. Natomiast charakterystyczną cechą menedżerów zarządzających w węzłach klastrów nieformalnych i klastrów równorzędnych partnerów będą strategie silniej zorientowane na cele.

3.5. Strategie węzłów klastrów – ujęcie zasobowe

Analiza dotychczasowych ujęć (szkół) zarządzania strategicznego wskazuje na wiele możliwości identyfikacji i interpretacji zachowań strategicznych węzłów klastrów przy wykorzystaniu dorobku tych ujęć. Szczególnie wiele implikacji zwiększających możliwości opisu strategii węzłów klastrów dostarcza ujęcie zasobowe. W tym ujęciu po raz pierwszy w tak szerokim zakresie pojawiło się pojęcie sieci relacji jako szczególnego zasobu niematerialnego. To założenie zapoczątkowało dynamiczny wzrost zainteresowania sieciami ze strony zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Główne kierunki rozwoju tego nurtu związane są z identyfikowaniem wciąż nowych zasobów organizacji oraz z poszukiwaniem tych szczególnych cech zasobów, które dawałyby organizacjom prawo do czerpania z nich określonej renty.

Ujęcie zasobowe nie doczekało się tak popularnych koncepcji klasyfikacji strategii, jak we wcześniejszych ujęciach. Dlatego też koncepcje strategii najczęściej nawiązują tutaj do klasycznych ansoffowskich układów strategii i do wytycznych strategicznych obecnych w koncepcjach portfelowych. Strategia jest więc specyficzną wiązką zasobów (w tym zasobów niematerialnych), a specyficzność tych zasobów przejawia się w ich trudnej kopiowalności, dostatecznej uniwersalności, właściwej innowacyjności i wysokim wkładzie do wartości dodanej. Sieci, w tym i klastry, są specyficznym konglomeratem zasobów i kompetencji.

Wśród wielu różnych typów klastrów jeden jest szczególny. Jest to klastr regionalny, często charakteryzowany jako klastr niskiej lub średnioniskiej techniki i technologii. W odróżnieniu od klasycznych rozwiązań sieciowych klastry tego rodzaju są bardziej trwałymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Wiele z tych klastrów może się pochwalić kilkusetletnią tradycją. Dlatego też charakterystyczne dla ujęcia zasobowego rodzaje zasobów: kultura organizacyjna, wiedza, relacje, marka i tożsamość nabierają w tego rodzaju klastrach szczególnej wartości. Z tychże zasobów czerpią one siłę rynkową.

Z perspektywy ujęcia zasobowego możemy stwierdzić, że węzły klastra mogą wybrać jedną spośród dwóch typowych orientacji strategicznych. Mogą one przyjąć postawę dyrygenta i czerpać marżę z posiadanych umiejętności organizowania i

nadzorowania łańcuchów wartości lub wybrać rolę operatora–specjalisty i czerpać marżę z posiadanych specjalistycznych umiejętności realizacji określonych fragmentów łańcucha wartości. W dobie gospodarki sieciowej powyższe orientacje wyczerpują możliwości kształtowania przez węzły swojego miejsca w sieciach międzyorganizacyjnych. Z tego też powodu węzły, podejmując decyzję wejścia do klastra, mogą przyjąć albo strategię rozwijania już posiadanych umiejętności, albo strategię selekcji i rozwoju, albo mogą starać się całkowicie usunąć istniejące umiejętności i zastąpić je nowymi – kompatybilnymi z cechami całego klastra.

Ostatnią perspektywą analizy strategii węzłów klastrów jest perspektywa strategii sieciowej. Najważniejszą innowacją sieci jest ukierunkowanie strategii działających w niej podmiotów na poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych układów współpracy. Patrząc z perspektywy takiej strategii na podmioty sieci, można stwierdzić, że wygrywającym będzie to przedsiębiorstwo, które nauczy się znajdować innowacyjne i pozwalające uzyskać wysoką wartość dodaną układy współpracy, a także nauczy się elastyczności i innowacyjności, niezbędnej do szybkiego wchodzenia do tych układów i wychodzenia z nich. Powyższe umiejętności dodatkowo można wesprzeć charakterystycznymi dla sieci zachowaniami jej węzłów, tj. inwestowaniem w pozycję lub w relacje.

Do strategii zorientowanych na identyfikowanie i kreowanie innowacyjnych układów współpracy można zaliczyć:

- strategię zorientowaną na kreowanie, wprowadzanie, zarządzanie i dynamiczne dekonstruowanie modeli biznesowych,
- strategię zorientowaną na umiejętne lokalizowanie, zachowywanie, wykorzystanie, dzielenie się, rozpowszechnianie, rozwijanie i pozyskiwanie wiedzy,
- strategię zorientowaną na procesy [Niemczyk 2006].

Węzły klastrów mogą czerpać wzorce zachowań ze wszystkich wymienionych grup strategii.

Szczególnie wiele możliwości daje interpretowanie potencjalnych strategii węzłów jako specyficznych modeli biznesowych. O dwóch najczęściej występujących modelach (model dyrygenta i operatora) wspomniano już wcześniej. Spośród innych modeli do tych często wybieranych przez węzły klastra należą modele: zysku ze względnego udziału w rynku, zysku wieloelementowego, zysku z łącznicy, zysku z mnożnika zysków, zysku przedsiębiorcy, zysku ze specjalizacji i zysku z wyjątkowej rentowności.

Również procesy wiedzy mogą stanowić dobry przykład innowacyjnych modeli współpracy. Będą to procesy związane:

- z pozyskiwaniem wiedzy (powodem wstąpienia do klastra może być chęć nabywania nowej wiedzy),
- z wykorzystaniem wiedzy (powodem wstąpienia do klastra może być chęć współuczestniczenia w nowych przedsięwzięciach),
- z dzieleniem się wiedzą i jej rozpowszechnianiem (powodem wstąpienia do klastra może być chęć przekazania swoich kompetencji innym uczestnikom

klastra, chęć zwiększenia swoich przychodów ze sprzedaży poprzez zastosowanie własnej wiedzy w przedsięwzięciach innych węzłów klastra).

Ostatnią grupą rozwiązań organizacyjnych mogących stanowić ramy współpracy węzłów klastrów są rozwiązania procesowe. Rozwiązania takie znajdują szczególne warunki rozwoju w klastrach zintegrowanych pionowo. W tych klastrach poszczególne węzły mogą wchodzić w układy współpracy przejawiające się m.in. w wydłużaniu lub skracaniu łańcuchów wartości czy uzupełnianiu lub wyodrębnianiu pewnych stadiów tychże łańcuchów. Klastry, poprzez naturalne kojarzenie efektów współpracy i konkurencji, umożliwiają właśnie takie konfigurowanie działań i w przeciwieństwie do klasycznych układów hierarchicznych zapobiegają upowszechnianiu się w nadmiarze procesów hierarchizacji i formalizacji.

Ujęcie sieciowe nawiązuje do idei schumpeterowskiej renty z innowacji. Renta ta, zgodnie z definicją zaproponowaną przez J. Schumpetera, zakłada inne niż klasyczne podejście do innowacji. Schumpetera interesują tylko takie innowacje, które pozwalają na skokowy rozwój organizacji. Wskazane przykłady strategii sieciowych kojarzone są właśnie z takim innowacyjnym podejściem do zarządzania organizacjami. Dotyczy to szczególnie koncepcji modeli biznesowych i procesów zarządzania wiedzą.

4. Zakończenie

S. Omta, J. Trienekenes i G. Beers twierdzą, że badanie zachowań strategicznych węzłów w sieciach wymaga poznania przede wszystkim ich roli i pozycji [Omta, Trienekenes, Beers 2002, s. 1]. Wskazane w artykule możliwości wykorzystania koncepcji strategii sieciowej do analizy strategii działania węzłów klastrów zależą właśnie od tych dwóch podstawowych determinant: roli i pozycji.

Klastry będące przedmiotem analizy w niniejszym artykule są interesującym przykładem rodzących się i zanikających w sposób naturalny strategii działania bazujących na idei współpracy. Jednocześnie obserwacja klastrów pozwala w nich dostrzec także takie zachowania węzłów, które są zbieżne z zaleceniami strategicznymi charakterystycznymi dla wcześniejszych szkół zarządzania strategicznego.

Wyniki przedstawionej teoretycznej analizy strategii węzłów klastrów są zbieżne z postawioną na początku tezą o możliwości realizacji w klastrach strategii współpracy.

Literatura

Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 4 (110), Warszawa.

Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.

Omta S., Trienekenes J., Beers G., *A Research and Management Agenda for Chain and Network Science*, „Journal on Chain and Network Science” 2002, vol. 2, nr 1.

ENTERPRISES' STRATEGIC BEHAVIOUR IN CLUSTERS

Summary

The aim of this paper is to show some characteristic behaviours of enterprises which operate in clusters. Theoretical model used for analyzing such behaviours is net strategy model. This model includes, in its background, entire strategic management options and also some relatively new option. The “new” is net strategy, it means identifying and shaping innovative cooperative construction.

Jerzy Niemczyk – dr hab., prof. AE w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Lokalizację uznaje za wartościowy i oryginalny zasób 52% firm. 59% widzi w tym zakresie potencjał wzrostu. Doceniają to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa.

Tylko 44% firm uważa, że jest wyraźnie pozytywnie rozróżnialna na rynku. 53% firm uważa, że istnieje przy tym potencjał wzrostu tego czynnika, jako wyraźnie wartościowego i oryginalnego. Nie ma tu przy tym wyraźnej korelacji z wielkością firmy.

Tylko 29% firm korzysta z innych niż tylko własne oraz bankowe źródła finansowania. 39% dostrzega tu potencjał wzrostu. Dotyczy to zwłaszcza firm średnich i dużych.

Również tylko 31% firm uważa, że ich rozwiązania wewnątrzorganizacyjne są w miarę oryginalne i wartościowe. 40% postrzega ten zasób jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Generalnie można stwierdzić, że w wielu firmach (ok. 50%) występują wartościowe, rzadkie, a nawet trudne do skopiowania zasoby, które – jak głosi teoria – mogą być podstawą do budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Interesujące jest to, że **najwięcej firm deklaruje, że ich aktualna pozycja na rynku zależy od najbardziej wartościowego zasoby, jakim są niesformalizowane relacje z różnymi podmiotami otoczenia. Bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej są także postawy i zachowania pracownicze.**

4. Identyfikacja zasobów kluczowych w procesach wykorzystywania okazji i neutralizowania zagrożeń

W tab. 3 przedstawiono opinie respondentów o tym, które z 11 zasobów są ważne w procesach wykorzystywania okazji, a w tab. 4 informacje o zasobach ważnych dla neutralizowania zagrożeń. Opinie te przedstawiono w przekroju firm pogrupowanych ze względu na liczbę zatrudnionych. Ponieważ zgodnie z przyjętą metodą respondenci typowali po trzy zasoby, suma wskazań w wierszach nie odpowiada liczbie badanych przedsiębiorstw.

Analiza wyników badań zasobów sprzyjających wykorzystywaniu okazji upoważnia do następujących stwierdzeń: 60% przedstawicieli dużych firm typowało wiedzę, 50% postawy i zachowania pracownicze, 45% relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane. W przypadku firm średnich wybory były następujące: 64% relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane, 55% wiedza, 53% technologie informatyczne. Przedstawiciele małych firm najczęściej wybierali: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (78%), wiedzę (56%) i technologie informatyczne (50%). Przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw (najczęściej byli to ich właściciele) wybierali przede wszystkim: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (86%), postawy i zachowania pracownicze (82%) oraz lokalizację (45%).

Tabela 3. Ocena ważności zasobów przedsiębiorstw dla wykorzystywania okazji

Zasoby i umiejętności	Duże	Średnie	Małe	Mikro	Suma typowań
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	12	25	36	8	81
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	10	5	7	18	40
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	3	18	14		35
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	9	29	50	19	107
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	5	7	10	2	24
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	5	24	32	2	63
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	2				2
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	8	20	7	10	45
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	2	4	2	1	45
Źródła finansowania	1	3	29	6	39
Rutyny, rozwiązania wewnętrznoorganizacyjne (procesy, struktury)	3		5		8

Źródło: opracowanie własne.

Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane, wybierano na ogół jako jeden z najważniejszych zasobów umożliwiających wykorzystywanie okazji,

Tabela 4. Ocena ważności zasobów przedsiębiorstw dla neutralizacji zagrożeń

Zasoby i umiejętności	Duże	Średnie	Małe	Mikro-	Suma typowań
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	14	34	36	22	106
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	10	35	35	8	88
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	2		31	1	34
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	10	8	43	1	74
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	6	10	11		27
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	2	7	3	1	13
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)		3	3		6
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	1	3	6	2	12
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	2	3		8	13
Źródła finansowania	6	2	9	11	28
Rutyny, rozwiązania wewnętrzorganizacyjne (procesy, struktury)	7	30	15		52

Źródło: opracowanie własne.

niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Wiedzę typowali przede wszystkim przedstawiciele dużych, średnich i małych firm, co nie jest zaskoczeniem. Dla mi-

kroprzedsiębiorstw zasobem bardzo ważnym ze względu na wykorzystywanie okazji jest lokalizacja. Zaskakujące jest to, że przedstawiciele średnich i małych firm, a więc tych, które zatrudniają 10-250 osób, uważają, że jednym z trzech podstawowych zasobów, których posiadanie warunkuje wykorzystywanie okazji, są technologie informatyczne. W uzasadnieniach podkreślali, że wspierają one procesy informacyjno-decyzyjne, przyspieszają podejmowanie decyzji, zwłaszcza w handlu i logistyce.

Analiza wyników badań zasobów ważnych dla neutralizowania zagrożeń (tab. 4) prowadzi do następujących wniosków: 70% respondentów dużych firm za najważniejszy zasób w tym względzie uznało wiedzę, 50% z nich typowało postawy i zachowania pracownicze i tyle samo relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane. W przypadku firm średnich aż 78% typowało postawy i zachowania pracownicze jako podstawowy zasób w neutralizacji zagrożeń. Niewiele mniej (78%) uznało, że takim zasobem są: wiedza, umiejętności i talenty pracowników, 66% wytypowało zaś rutyny i rozwiązania wewnątrzorganizacyjne. W małych firmach uznano, że najważniejszym zasobem w tym względzie są relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (67%) oraz kolejno: wiedza i umiejętności pracownicze (56%), postawy i zachowania pracownicze (55%). Dla mikroprzedsiębiorstw najważniejsze zasoby z analizowanego punktu widzenia to: wiedza i umiejętności i talenty pracowników (100%) (sic!), relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (59%) oraz źródła finansowania (50%).

Generalnie w całej badanej grupie przedsiębiorstw panaceum na zagrożenia stanowią: wiedza, umiejętności i talenty pracowników, ich postawy i zachowania oraz relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane.

5. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań, chociaż przeprowadzone na małej populacji, są dość optymistyczne. Respondenci połowy zbadanych firm deklarują posiadanie względnie oryginalnych zasobów, które powinny być podstawą budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Najczęściej wymieniane zasoby, co nie jest zaskoczeniem, są związane z pracownikami (wiedza, umiejętności i talent oraz postawy i zachowania) oraz, co jest pewnym zaskoczeniem, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane. Również te same zasoby zazwyczaj decydują o wykorzystywaniu okazji i neutralizowaniu zagrożeń. Strategie tych zasobów powinny być więc budowane w tradycyjnym wydaniu przynajmniej w obrębie strategii poziomu funkcjonalnego. Zgodnie zaś z nowymi koncepcjami zarządzania firmą w turbulentnym otoczeniu, mogłyby one nawet zastępować strategie formułowane w kategoriach produktowo-rynkowych.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park 1997.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Carmeli A., *Assessing Core Intangible Resources*, „European Management Journal” 2004, vol. 22, nr 1, s. 110-122.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
- Galbreath J., *Which Resources Matter the most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-based Theory*, „Technovation” 2005, vol. 25, s. 979-987.
- Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, „Przegląd Organizacji” 2005a nr 3.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005b.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

THE IDENTIFICATION OF STRATEGICALLY IMPORTANT RESOURCES AS A RESEARCH RESULT

Summary

The article presents research results whose goal was the answer to the questions whether the resources of entrepreneurs in Poland have features of rareness and hard imitability and which resources have influence in processes of occasions usage and threats neutralization. The answers are following: at about half of entrepreneurs have features of rareness and hard imitability and the most important resources are resources connected with knowledge, employees' attitudes and behaviour and informal relations with environment.

Rafał Krupski – prof. zw. dr hab. inż., kierownik Katedry Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Krzysztof Ćwik

ELASTYCZNOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ A ZACHOWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Obecna sytuacja gospodarcza charakteryzuje się dużą dynamiką zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Zmiany te zachodzą tak szybko, a ich skala jest zwykle tak duża, że aby przetrwać i nabyć trwałą zdolność do wzrostu, przedsiębiorstwa muszą coraz częściej wypracowywać mechanizmy reakcji na zmiany lub inicjowania tych zmian, by w ten sposób zapewniać sobie względną przewagę konkurencyjną. Pierwszy z tych postulatów spełnia nadanie organizacji pewnego poziomu elastyczności, dzięki któremu reakcja na zmiany, zarówno pozytywne, jak i negatywne, będzie przebiegała szybko i bez zakłóceń. Możliwość inicjowania zmian daje z kolei przedsiębiorstwu jego nastawienie proinnowacyjne. Oba te zjawiska wydają się być skorelowane z przejawianym przez przedsiębiorstwo wybranym typem zachowania strategicznego. Artykuł podejmuje problem istoty elastyczności oraz innowacyjności. Głównym jego celem jest sprawdzenie, na gruncie teoretycznym, które z zachowań strategicznych według typologii R.E. Milesa i C.C. Snowa wpływają na zwiększenie bądź zmniejszenie poziomu elastyczności organizacyjnej oraz przejawianych postaw proinnowacyjnych.

2. Istota elastyczności organizacyjnej

Elastyczność jako pojęcie najczęściej utożsamiana jest ze zdolnością ciała do powrotu do pierwotnego kształtu, jeśli przestały działać siły powodujące jego odkształcenie [*Encyklopedia...* 1991, s. 205]. Przeniesiona jednak na grunt nauki o organizacji i zarządzaniu, „elastyczność” funkcjonuje raczej w jej potocznym rozumieniu. Ktoś „elastyczny” to taki, który ma zdolność szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków, dopasowywania się do sytuacji [*Słownik języ-*

ka...]. Elastyczność organizacji identyfikowana jest ze zdolnością przedsiębiorstwa do przystosowywania się do zmian, czyli adaptacją. Zdaniem J.G. Lyncha, elastyczność organizacji to jej zdolność do szybkiej i przeprowadzanej bez zakłóceń zmiany produktu oraz/lub sposobu jego wytwarzania [Lynch 1989, s. 21]. H.I. Ansoff uważa elastyczność za atrybut organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu i zamiast na nie wpływać, próbuje na nie odpowiadać. Z kolei M.G. Krijnen za elastyczność uważa zdolność do zmiany, która pozwala zachować organizacji żywotność, a P.A. Aaker i B. Mascarenhaus uznają elastyczność za opcję myślenia strategicznego przedsiębiorstwa, oznaczającą zdolność organizacji do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu. J.B. Quinn uznaje elastyczność za składową inkrementalizmu organizacji, czyli organizacja elastyczna to taka, która utrzymuje szeroką specyfikację celów oraz dopuszcza konkurowanie między sobą, tak długo jak to możliwe, różnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa [Osbert-Pociecha 2004b, s. 76].

Elastyczność wydaje się jednak pojęciem szerszym niż samo dostosowywanie się do zmian. Jak zauważa R. Krupski, „adaptacja to przystosowanie, a elastyczność to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie odreagowanie (a więc także adaptacja)” [Krupski 2005, s. 21]. Można stąd wysnuć wniosek, że elastyczność organizacji nie przejawia się jedynie w zdolności do dostosowywania się do turbulencji otoczenia. Jest to również, a może przede wszystkim, umiejętność i łatwość inicjowania i kreowania własnych zmian wewnątrzorganizacyjnych tak, aby nie tylko unikać zagrożeń występujących w otoczeniu, ale również skutecznie wykorzystywać pojawiające się szanse. Idąc tym tokiem rozumowania, można wyróżnić dwa rodzaje elastyczności [Osbert-Pociecha 2004b, s. 77]:

- **elastyczność wewnętrzną**, polegającą na zdolności organizacji do szybkiej adaptacji do wymogów otoczenia, przy czym jest to adaptacja niejako „wymuszona” przez otoczenie;
- **elastyczność zewnętrzną**, która jest umiejętnością aktywnego wpływania na otoczenie organizacji i opiera się na bardziej „dobrowolnym” podejściu przedsiębiorstwa do reakcji na zmiany.

Pierwszy z wymienionych typów elastyczności ma bardziej charakter pasywny (organizacja stara się zniwelować niepożądane skutki zmian w otoczeniu), drugi – aktywny (organizacja stara się wykorzystać zmiany w otoczeniu). Biorąc pod uwagę zagadnienie wewnętrznej i zewnętrznej elastyczności, H.W. Volberda zaproponował wyróżnienie trzech typów elastyczności organizacyjnej [Osbert-Pociecha 2004a, s. 58]:

- **elastyczność operacyjna** – najmniej radykalny typ elastyczności, dotyczący ilości natężenia działań odnoszących się do organizacji i opierający się na istniejących strukturach i celach danej organizacji;
- **elastyczność strukturalna** – dotyczy głównie lokowania decyzji i/lub procesów w odpowiednich jednostkach wewnętrznych lub podmiotach zewnętrznych i umiejętności komunikowania się z nimi w obliczu zmian;

- **elastyczność strategiczna** – najbardziej radykalny typ elastyczności, związany ze zmianą celów organizacji i ingerencją w dotychczasową koncepcję działania w wyniku pojawiających się zmian.

Elastyczność strategiczna wydaje się być najbardziej pożądaną formą elastyczności. Osiągnięcie jej pozwala na zminimalizowanie kosztów reakcji na nieprzewidywalne zagrożenia, a gdy organizacja styka się z nowymi szansami – na zminimalizowanie kosztów dostosowania się do tej szansy, czyli zmaksymalizowanie potencjalnych zysków, które ona niesie [Osbert-Pociecha 2004a, s. 59]. Przypadek maksymalnej elastyczności strategicznej odpowiadałby postulatowi koncepcji *Zero Gravity Business*, czyli takiego sposobu kształtowania i funkcjonowania przedsiębiorstwa, by było ono w stanie w bardzo krótkim czasie całkowicie zmienić branżę, bez ponoszenia większych kosztów z tym związanych [Mrówka 2002, s. 252]. R. Krupski stawia jednak pytanie natury filozoficznej: czy organizacja, która w toku działań dostosowawczych, wykorzystujących jej elastyczność, utraciła swoją pierwotną tożsamość, jest nadal tą samą organizacją? [Krupski 1999, s. 16].

Cechy organizacji elastycznej są w literaturze przedmiotu ujmowane rozmaicie, a poniższa lista została opracowana na podstawie zbioru cech najczęściej wymienianych [Brilman 2002, s. 391; Krupski 2005, s. 26]:

- zdolność naddążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurencji,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnienie pracowników wykonawczych,
- mały stopień formalizacji w organizacji (zob. [Lichtarski 2005a, s. 201]),
- redundancja zasobów,
- dywersyfikacja działalności i/lub zasobów.

Osiągnięcie wysokiego stopnia elastyczności strategicznej wydaje się być, w obecnej sytuacji dynamicznych zmian otoczenia, warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji. Zarządzający skłonni są rezygnować z krótkookresowych korzyści, wynikających z odpowiedniego dostosowania się do aktualnej sytuacji w otoczeniu, na rzecz zwiększenia zdolności do szybkiego reagowania na zmiany w nim zachodzące [Lichtarski 2005b, s. 57-58].

3. Wpływ innowacyjności na rozwój przedsiębiorstwa

Innowacje można postrzegać w kilku różnych aspektach. W szerokim ujęciu przez innowacje rozumie się nieciągłe przedsięwzięcia odnoszące się do przypadków [Szatkowski 2001, s. 17-18]:

- wprowadzania nowego produktu,
- wprowadzania nowej metody produkcji,
- otwarcia nowego rynku,

- zdobycia nowego źródła surowców,
- wprowadzania nowej organizacji procesów gospodarczych,
- wdrażania nowych metod organizacji i zarządzania.

Tak więc innowacji nie można odnosić wyłącznie do sfery technologii produkcji. P. Kotler odnosi innowację wręcz do jakiegokolwiek dobra, usługi czy pomysłu postrzeganego jako nowy [Szumowski 2004, s. 303].

Podstawowe cechy procesu innowacyjnego są następujące [Janasz 2001, s. 53-54]:

- interakcyjność i multidyscyplinarność,
- jedynie część innowacji to wyłącznie efekt prac badawczo-rozwojowych, zależą one bowiem od wiedzy i doświadczenia menedżerskiego,
- procesy innowacyjne mają charakter zlokalizowany,
- innowacje wymagają procesów integracyjnych w dziedzinie celów, zadań i funkcji,
- innowacje są procesem interakcyjnym wykorzystującym zarówno źródło wewnętrzne, jak i zewnętrzne,
- długi i złożony cykl rozwojowy innowacji jest trudny do przewidzenia,
- działalność innowacyjna jest kosztowna i ryzykowna.

Według I. Durlika, proces ten przebiega w następujących siedmiu etapach [Durlik 1998, s. 20]:

1. Dostrzeżenie potrzeby lub problemu.
2. Zbieranie istotnych faktów i określenie prawdziwej istoty problemu.
3. Poszukiwanie nowych informacji i analizowanie całości problemu.
4. Twórcze proponowanie wariantowych pomysłów rozwiązań.
5. Ocena i wybór wariantu do realizacji.
6. Wdrożenie (implementacja) wybranego wariantu innowacyjnego.
7. Sprawdzenie i ocena wdrożenia wariantu innowacyjnego.

Na całym świecie działalność innowacyjna jest bardzo ważną sferą aktywności przedsiębiorstw małych, za które w Polsce przyjęło się uważać przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Innowacje są jednym z kluczowych warunków przetrwania oraz rozwoju firm tej kategorii wielkości [Poznańska 1996, s. 33-34]. Nacisk konkurencji, który w ich przypadku jest o wiele większy niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, zmusza je do ciągłego odnawiania swoich produktów. Trzeba również zauważyć, że są to często przedsiębiorstwa wynalazców, czyli firmy założone przez przedsiębiorców, chcących komercyjnie wykorzystać swoje pomysły. Z drugiej jednak strony może być to czynnik hamujący innowacyjność, gdyż przedsiębiorca taki ma kwalifikacje zgodne z podstawowym profilem działalności firmy i może nie być skłonny do podejmowania działań innowacyjnych o „rewolucyjnym” charakterze. Innym czynnikiem ograniczającym innowacyjność jest fakt, iż duża część małych przedsiębiorstw ma charakter rodzinny i wszelkie zmiany, zwłaszcza wymagające nakładów finansowych, mogą być hamowane np. przywiązaniem do tradycji rodzinnej, sytuacją osobistą właściciela itp.

Typologie małych przedsiębiorstw sporządzone ze względu na ich innowacyjność zakładają istnienie zarówno przedsiębiorstw innowacyjnych dążących do wzrostu, jak i tych, które pragną zachować niewielkie rozmiary. Najlepiej obrazuje to typologia w postaci macierzy stworzona przez B.A. Kirchoffa (zob. tab. 1).

Tabela 1. Typologia małych przedsiębiorstw oparta na dynamice ich wzrostu i innowacyjności (wg B.A. Kirchoffa)

		Stopa wzrostu	
		niska	wysoka
Dynamika innowacyjna przedsiębiorstw	wysoka	ograniczonego wzrostu	wspaniałe
	niska	ekonomiczny rdzeń	ambitne

Źródło: [Szymczak 2004, s. 79].

Przedsiębiorstwa określane jako „ekonomiczny rdzeń” charakteryzują się niską innowacyjnością, a ich właścicielom nie zależy na powiększeniu ich do rozmiarów, przy których nie byłoby w stanie sprawować samodzielnej kontroli. Przedsiębiorstwa „ambitne” to takie, które mimo że są mało innowacyjne, stawiają jednak na rozwój poprzez zwiększanie zatrudnienia i obrotów. Przedsiębiorstwa określane jako te o „ograniczonym wzroście” bazują na licznych innowacjach technicznych, ale nie zwiększają swoich rozmiarów. Przedsiębiorstwa „wspaniałe” rozpoczynają działalność, wykorzystując posiadane innowacyjne rozwiązania i osiągają wzrost poprzez wprowadzanie kolejnych innowacji.

Tak więc innowacyjność ma niebagatelne znaczenie nie tylko dla zdobywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa duże, ale także, a może przede wszystkim, dla przedsiębiorstw małych, którym innowacyjność pozwala przetrwać i podejmować próby mające na celu ich rozwój i wzrost.

4. Elastyczność i innowacyjność w kontekście wyboru zachowania strategicznego

Typologia zachowań strategicznych sformułowana przez R.E. Milesa i C.C. Snowa jest kompletnym podziałem zachowań organizacji. Wyodrębnienie to oparto na założeniu, że każda organizacja uzależnia swoje zachowanie od znalezienia rozwiązania trzech problemów: przedsiębiorczego (*the entrepreneurial problem*), inżynierskiego (*the engineering problem*) i administracyjnego (*the administrative problem*). Sposoby rozwiązywania tych problemów przez przedsiębiorstwa wyznaczają kierunki podejmowanych przez nie działań, które można podzielić na cztery strategiczne typy: defender, prospector, analyzer i reactor [Miles i in. 1978, s. 549-550].

Strategia typu defender (obrońca) jest strategią polegającą na koncentracji na wąskiej domenie. Przedsiębiorstwo oferuje ograniczony zestaw produktów i kieru-

je je do wąskiego segmentu rynku. Jednocześnie dąży do obrony swojej pozycji w tym właśnie sektorze. Powstrzymywanie konkurentów obejmuje takie zachowania, jak oferowanie produktów o wysokiej jakości bądź specyficznych cechach, konkurowanie ceną, związaniem z klientem. Jednocześnie strategia typu defender zakłada rezygnację z wchodzenia na nowe rynki i oferowania nowych produktów. W długim okresie przedsiębiorstwa realizujące tę strategię są w stanie „ulokować” się w niszy rynkowej w taki sposób, że ewentualne wejście konkurentów jest bardzo utrudnione. Strategia ta wymaga inwestycji w nowoczesne technologie, nowe sposoby wytwarzania, nowoczesne maszyny i urządzenia, ale przedsiębiorstwa realizujące tę strategię w zasadzie nie inicjują procesu innowacyjności ani nie przejawiają również elastyczności strategicznej. Ich celem jest bowiem utrzymanie *status quo*, można więc tu mówić tylko o jednym z aspektów elastyczności, czyli o zdolności do adaptacji.

Strategia typu prospector jest właściwie strategią przeciwną do strategii defender. Siłą przedsiębiorstw realizujących strategię prospectorów jest ciągle poszukiwanie nowych okazji rynkowych. Innowacyjność jest dla nich ważniejsza od wysokiej rentowności. Swojej szansy upatrują one w odkrywaniu nowych segmentów rynku i wprowadzaniu na nie nowych produktów. Domena przedsiębiorstwa jest zazwyczaj szeroka i w stanie ciągłego rozwoju. Sukces realizacji strategii prospectorów zależy od rozwijania i utrzymywania zdolności przeglądu w szerokim zakresie zmian w uwarunkowaniach otoczenia. Co za tym idzie – powstaje konieczność inwestycji w kadre, która będzie takiego przeglądu systematycznie dokonywać. Sama organizacja musi być skonstruowana w taki sposób, aby wszelkich zmian można było dokonywać w możliwie krótkim czasie. Elastyczność przedsiębiorstwa realizującego strategię prospectorów jest jednym z najważniejszych czynników jego powodzenia. Zapoczątkowywanie przez takie przedsiębiorstwo zmian w reprezentowanej przez siebie branży stawia bowiem konkurentów w obliczu wzrastającej niepewności. Zmiana jest więc podstawowym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa realizującego taką strategię.

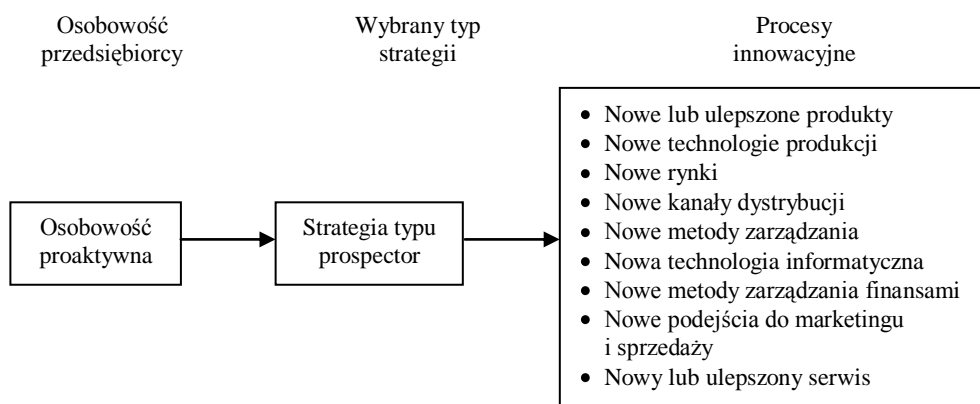
Trzecim typem strategii według R.E. Milesa i C.C. Snowa jest analityczna. Przedsiębiorstwa decydujące się na tę strategię próbują minimalizować swoje ryzyko i maksymalizować korzyści poprzez wprowadzanie nowych produktów bądź wchodzenie na nowe rynki, ale tylko wówczas, gdy mają dowody na wysokie prawdopodobieństwo sukcesu. Osiągają to poprzez imitację zachowań konkurentów. Akceptację uzyskują te produkty i rynki, które zostały już „sprawdzone” przez inne organizacje i rokują duże szanse na sukces. Dzięki takiej postawie strategia analityczna pozwala częściowo zmniejszyć ryzyko, jakie ponosi prospector, wprowadzając zupełnie nowy produkt lub wchodząc na zupełnie nowy rynek. Idea tej strategii sprowadza się do kopiowania zachowań prospectorów, jeśli zachowania te przyniosły powodzenie. Inwestycje w technologie są w przypadku tej strategii dosyć duże, ale nie zmniejszają konkurencyjności przedsiębiorstwa tak bardzo, jak ma to miejsce w przypadku prospectorów.

Ostatnim typem strategii jest strategia reaktora. Polega ona głównie na wychwytywaniu okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu. Jej cechą jest brak możliwości znalezienia jakiegoś konkretnego sposobu działania, który opisywałby jeden z poprzednio przedstawionych typów. Strategię tę można określić jako brak strategii, gdyż brakuje w tym przypadku aktywnej postawy wobec otoczenia [Krupski 1999, s. 54].

Funkcjonowanie organizacji realizującej strategię reaktora można scharakteryzować jako „dryfowanie” od jednej rynkowej okazji do drugiej. Powodem wyboru takiej formy działalności przedsiębiorstwa może być brak przekonania o potrzebie jasnego sformułowania sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa bądź uznanie, że przyjęcie strategii defendera, prospectora lub analizera niepotrzebnie „usztynwi” przedsiębiorstwo.

Pośród tych czterech typów strategii za najbardziej proinnowacyjną uznawana jest strategia prospectora. Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa stosujące tę strategię inwestują w badania i rozwój znacznie więcej niż przedsiębiorstwa stosujące któryś z pozostałych typów. Podobna zależność występuje w przypadku inwestycji w sferze marketingu i promocji [Hambrick 1983, s. 5-26]. Zauważono również, że przedsiębiorstwa o strategii typu prospector bardziej niż inne koncentrują się na rozwoju produktu i badaniu rynku [McDaniel, Kolari 1987, s. 19-30]. W przypadku przedsiębiorstwa małego przyjęciu przez nie strategii prospector sprzyja proaktywna osobowość jego właściciela–przedsiębiorcy. Osobowość proaktywna rozumiana jest jako aktywne nastawienie do zmian otoczenia. Przedsiębiorcy proaktywni szukają szans w otoczeniu, przejawiają inicjatywę i nie ustają w dążeniu do zdobycia nowych doświadczeń [Bateman, Crant 1993, s. 105].

Właściciele–przedsiębiorcy o osobowości proaktywnej częściej decydują się na nadanie swemu przedsiębiorstwu cech strategii prospector, co z kolei prowadzić może do zwiększenia przejawiania zachowań innowacyjnych (rys. 1).



Rys. 1. Konsekwencje proaktywnej osobowości właściciela–przedsiębiorcy dla wyboru strategii

Źródło: [Kickul, Gundry 2002, s. 88].

Tezę o proinnowacyjnym charakterze strategii prospectora potwierdza również występująca w literaturze typologia strategii innowacyjnych, wyróżniająca strategię innowatora i strategię imitatora [Adamczyk 1997, s. 78]. W kontekście innowacyjności strategia innowatora w swych założeniach odpowiada zachowaniu przedsiębiorstwa stosującego strategię prospectora, a strategia imitatora zbliżona jest do strategii analityka.

Strategia prospectora wydaje się być również strategią najbardziej „proelastyczną”. Jak już wspomniano, realizacja jej założeń wymusza niejako wysoki poziom elastyczności organizacyjnej, a zwłaszcza elastyczności strategicznej. Można więc przyjąć założenie, że przedsiębiorstwa wybierające ten wariant zachowania organizacyjnego albo już są organizacjami o wysokim poziomie elastyczności, albo stosowanie tej strategii wymusi na nich osiągnięcie dostatecznie wysokiego jej poziomu. Badania empiryczne dowodzą, że przedsiębiorstwa typu prospector wykazują się największą zdolnością do szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, a także częściej podejmują ryzyko zmian stawiających ich konkurentów w niekorzystnym położeniu [Butler, Ewald 2000, s. 14]. Prospector lepiej niż inne typy strategii dostrzega turbulencje otoczenia i wykorzystuje zmianę jako broń przeciwko występującym w tym otoczeniu nieciągłościom, a możliwość tę daje mu właśnie wysoki poziom elastyczności [Parnell 1994, s. 24].

5. Zakończenie

Wysoki poziom elastyczności oraz innowacyjność wydają się być czynnikami, które w obecnych warunkach będą odgrywać kluczową rolę w osiągnięciu przez przedsiębiorstwa zdolności do przetrwania i rozwoju. Podsumowując powyższe rozważania, można przyjąć, że przejawianie przez przedsiębiorstwo zachowania typu prospector świadczy o tym, że nastawione jest ono właśnie na elastyczność i innowacyjność. W toku badań empirycznych poszukiwać należy jednak odpowiedzi, czy elastyczność i proinnowacyjność są wynikiem stosowania strategii prospectora, czy też to właśnie elastyczność organizacyjna i postawy proinnowacyjne zadecydowały o wyborze danego typu zachowania.

Literatura

- Adamczyk J., *Przedsięwzięcia innowacyjne w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 489, AE, Kraków 1997.
- Bateman T.S., Crant J.M., *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates*, „Journal of Organizational Behavior” 1993, vol. 14.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Butler T.W., Ewald J., *The Fundamentals of Flexibility*, „Hospital Topics” 2000, vol. 78, iss. 3.

- Durlik I., *Zmiany innowacyjne jako element strategii restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1998 nr 2.
- Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1991.
- Hambrick D.C., *Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types*, „*Academy of Management Journal*” 1983, vol. 26, iss. 1.
- Janasz W., *Ewolucja modeli procesu innowacyjnego*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2001 nr 4.
- Kickul J., Gundry L.K., *Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation*, „*Journal of Small Business Management*” 2002, vol. 40, iss. 2.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, AE, Wrocław 1999.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Lichtarski J.M., *Formalizacja a elastyczność*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, AE, Kraków 2005a.
- Lichtarski J.M., *W poszukiwaniu elastyczności. Kierunki przekształceń współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, AE, Wrocław 2005b.
- Lynch J.G., *Organizational Flexibility*, „*Human Resource Planning*” 1989, vol. 12, iss. 1.
- McDaniel M.W., Kolar J.W., *Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology*, „*Journal of Marketing*” 1987, vol. 51, iss. 4.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J. Jr., *Organizational Strategy, Structure and Process*, „*Academy of Management. The Academy of Management Review*” 1978, vol. 3, iss. 3.
- Mrówka R., *Organizacja wirtualna – siły i słabości*, [w:] J. Skalik, G. Belz, *Management Forum 2020*, AE, Wrocław 2002.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2004a nr 2.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, AE, Wrocław 2004b.
- Parnell J.A., *Strategic Consistency Versus Flexibility: Does Strategic Change Really Enhance Performance?*, „*American Business Review*” 1994, vol. 12, iss. 2.
- Poznańska K., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „*Przegląd Organizacji*” 1996 nr 10.
- Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=13306>.
- Szatkowski K., *Istota i rodzaje innowacji*, [w:] M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- Szumowski W., *Innowacja operacyjna a doskonalenie procesów*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045*, AE, Wrocław 2004.
- Szymczak W., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004 nr 3.

THE STRATEGIC BEHAVIOURS OF ENTERPRISES AND THEIR FLEXIBILITY AND INNOVATION PROCESS

Summary

The article consider the problem of strategic behaviours of enterprises on their flexibility and innovation process. The basic questions of flexibility and innovation were confronted with strategies typology of Miles and Snow.

Krzysztof Ćwik – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Janusz Marek Lichtarski

BARIERY ROZWOJU I UPOWSZECHNIANIA SIĘ NOWOCZESNYCH STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

1. Wstęp

Od początku istnienia nauki o zarządzaniu zarówno w teorii, jak i w praktyce powstawały i rozwijały się różnorodne rozwiązania strukturalne. Powodem ich narodzin i rozwoju była m.in. stale rosnąca złożoność i zmienność otoczenia, wynikająca z występowania licznych procesów zachodzących w rozwijających się społeczeństwach i gospodarkach, zwłaszcza takich jak postęp techniczny, wzrost kwalifikacji personelu, informatyzacja czy globalizacja. Struktury organizacyjne w minionym stuleciu ewoluowały od rozbudowanych hierarchicznie i mocno scentralizowanych struktur funkcjonalnych, poprzez struktury dywizjonalne i macierzowe, do wysoce organicznych struktur projektowych i sieciowych [Piotrowicz 2004, s. 8]. Jak wykazali przedstawiciele podejścia sytuacyjnego, T. Burns i G.M. Stalker, struktury zbliżone do modelu mechanistycznego wykazują większą sprawność w stabilnym i przewidywalnym otoczeniu, natomiast struktury zbliżone do modelu organicznego lepiej sprawdzają się w zmiennych i niepewnych warunkach [Burns, Stalker 1961, s. 121].

W ostatnich latach, w odpowiedzi na rosnącą burzliwość otoczenia, w teorii zarządzania powstały liczne koncepcje wysoce organicznych struktur organizacyjnych, cechujących się m.in. zmiennym składem elementów, tymczasowym charakterem relacji, nietrwałym i nieściśłym podziałem pracy, dominacją więzi poziomych, heterarchią oraz niskim stopniem formalizacji. Prezentowane przez poszczególnych autorów rozwiązania nazywane są np. strukturami zadaniowymi, projektowymi, strukturami zespołów zadaniowych, strukturami doraźnymi, sieciowymi, a także strukturami holarchicznymi, orbitalnymi czy hipertekstowymi. Pomimo dynamicznego rozwoju przywołanych koncepcji na gruncie teoretycznym, ich występowanie w praktyce gospodarczej jest bardzo ograniczone. Wielu przed-

stawiciele nauki i praktyki przewidywało szybkie upowszechnianie się nowoczesnych form organizacyjnych i wypieranie przez nie tradycyjnych struktur, bazujących na trwałym podziale pracy, hierarchii, centralizacji i formalizacji. Na przykład A. Toffler w *Szoku przyszłości* (lata sześćdziesiąte XX w.) prognozował, że do 2000 r. w Stanach Zjednoczonych ok. 65% ludzi zatrudnionych będzie w organizacjach posiadających struktury typu sieciowego [Toffler 1974, s. 171]. Scenariusz ten się nie sprawdził i prawdopodobnie jeszcze długo to nie nastąpi (jeśli w ogóle). Rodzą się zatem pytania: co stanowi barierę rozwoju i upowszechniania się w praktyce gospodarczej nowoczesnych, organicznych struktur organizacyjnych? Co jest przyczyną tego, że nowoczesne rozwiązania, mimo licznych zalet, istotnych szczególnie w burzliwym otoczeniu, nie są w stanie wyprzeć i zastąpić tradycyjnych form organizacyjnych?

Celem niniejszego opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania, a zatem próba identyfikacji głównych barier rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych w praktyce zarządzania. Poszczególni przedstawiciele koncentrują się przeważnie na prezentacji istoty i zalet nowoczesnych rozwiązań, a zasygnalizowany problem bardzo rzadko podejmowany jest w literaturze przedmiotu.

Opracowanie bazuje na studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, a także na obserwacjach, wynikach badań i doświadczeniach praktycznych autora.

2. Istota nowoczesnych rozwiązań strukturalnych

We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania prezentowanych jest wiele modeli nowoczesnych struktur organizacyjnych. Są to m.in. struktury zadaniowe [Bieniok, Rokita 1984, s. 104], struktury zespołowe [Robbins, DeCenzo 2002, s. 248; Chrościcki 2001, s. 40], struktury zespołów zadaniowych [Bielski 2002, s. 148], struktury projektowe [Strategor 1997, s. 367], struktury doraźne [Webber 1990, s. 383], struktury procesowe [Banaszyk 2002, s. 16], struktury hipertekstowe [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 200], sieciowe [Strategor 1997, s. 390], a także struktury holarchiczne czy orbitalne [Hopej 2004b, s. 18]. Mimo mnogości i różnorodności nazw i charakterystyk, wiele z tych koncepcji posiada pewne wspólne elementy i bazuje na tych samych mechanizmach funkcjonowania. Elementami tymi są m.in.:

- występowanie powoływanych *ad hoc* zespołów zadaniowych (projektowych),
- zmienność składu uczestników,
- nietrwałość podziału pracy i całościowy charakter zadań,
- tymczasowy charakter relacji,
- wielość i przechodniość ośrodków władzy – tzw. heterarchia,
- niski stopień standaryzacji i formalizacji działań.

Istotą nowoczesnych rozwiązań jest szybkie i płynne dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Jest to możliwe dzięki odejściu od klasycznych zasad budowania organizacji, zniesieniu trwałego układu hierarchicznego, tworzeniu

tymczasowych (przejściowych) konfiguracji na czas realizacji konkretnych zadań (projektów), zmienności ról organizacyjnych i zniesieniu ścisłych granic kompetencji.

W nowoczesnych strukturach organizacyjnych występują odmienne mechanizmy funkcjonowania, a proces zarządzania, podobnie jak w strukturach macierzowych, przebiega bardziej w płaszczyźnie poziomej, aniżeli pionowej [Bogdanienko 2002, s. 98]. Elementem łączącym wszystkie nowoczesne rozwiązania jest ich geneza, wszystkie powstały bowiem jako odpowiedź na wysoką złożoność i zmienność otoczenia, a także charakteryzujący je wysoki stopień organiczności – zgodnie z koncepcją T. Burnsa i G.M. Stalkera.

3. Bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych

Studia literatury przedmiotu wskazują, że istnieje bardzo dużo różnorodnych barier i ograniczeń upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych i ich elementów w praktyce gospodarczej. Jedne z nich tkwią we wnętrzu organizacji, inne w jej otoczeniu; jedne związane są z czynnikiem ludzkim, inne z elementem organizacyjnym, a jeszcze inne z ekonomicznym itd. Główne, zidentyfikowane przez autora bariery to:

- 1) brak porządkowania (ograniczania chaosu),
- 2) brak zapewnienia stabilności organizacji,
- 3) korzyści wynikające z trwałej specjalizacji,
- 4) trudności integracji, koordynacji i kontroli działań uczestników,
- 5) trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń,
- 6) brak spełniania potrzeb bezpieczeństwa,
- 7) silne przyzwyczajenie do jednowładztwa,
- 8) niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień,
- 9) brak kwalifikacji w zakresie kierowania zespołami zadaniowymi,
- 10) trudności w opisanu i zrozumieniu nowoczesnych rozwiązań,
- 11) występowanie kryzysów w organizacjach.

Wskazane bariery i ograniczenia zostaną szerzej omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

Przedstawione zestawienie nie jest z pewnością kompletne, gdyż lista czynników ograniczających upowszechnianie się nowoczesnych rozwiązań nie jest zamknięta. Próby implementacji struktur organicznych i ich stały rozwój powodują odkrywanie nowych elementów. Należy również pamiętać, że wymienione czynniki są ze sobą powiązane i wpływają na siebie wzajemnie.

3.1. Brak porządkowania (ograniczania chaosu)

W tradycyjnym ujęciu pojmowana wielowymiarowo struktura organizacyjna strukturalizuje elementy organizacyjne i działania [Bieniok, Rokita 1984, s. 21].

Pełni zatem funkcję porządkowania wybranego fragmentu rzeczywistości, opanowywania chaosu. Jedną z cech nowoczesnych, organicznych struktur organizacyjnych jest to, że funkcjonują one na zasadzie *ad hoc*. Trwałe układy elementów i relacji oraz zakodowane wzorce działania ograniczane są do minimum, dzięki czemu organizacja cechuje się znacznym stopniem elastyczności. Konsekwencją tego jest jednak fakt, że nowoczesne struktury organizacyjne nie do końca wydają się spełniać funkcję trwałego i przejrzystego porządkowania elementów organizacyjnych i działań członków organizacji. Zdaniem autora, może to być jedna z głównych przyczyn ograniczających ich rozwój i upowszechnianie się w praktyce.

R. Krupski pisze o możliwościach zastosowania teorii chaosu w zarządzaniu [Krupski 2005, s. 228-231]. Pewne elementy tej koncepcji mogą być aplikowane również w obszarze struktur organizacyjnych (w organizacjach działających w turbulentnym otoczeniu), wówczas brak trwałego uporządkowania sprzyjać może występowaniu pożądanym efektów, a całość, będąc w stanie permanentnego wzburzenia, nie pozostaje „w uśpieniu”. W takim wypadku należałoby jednak, za K. Weickiem, mówić o „bezstrukturalności” czy wręcz „antystrukturalności”.

3.2. Brak zapewnienia stabilności organizacji

Jedną z funkcji tradycyjnie ujmowanych struktur organizacyjnych, obok omówionego w poprzednim podpunkcie zapewnienia ogólnie rozumianego ładu w organizacji, jest zapewnienie jej pożądanego stopnia stabilności [Przybyła 2001, s. 66]. Brak stałego i przejrzystego układu elementów i powiązań pomiędzy nimi oraz klarownych i trwałych zasad funkcjonowania, charakterystyczny dla nowoczesnych rozwiązań strukturalnych, nie zapewnia pożądanego poziomu stabilności organizacji. Może to w istotny sposób ograniczać rozpowszechnianie i możliwości wykorzystania nowoczesnych struktur organizacyjnych, gdyż właściwie wszystkie grupy interesariuszy, a więc właściciele, zarządzający, pracownicy, klienci, dostawcy itd., potrzebują określonego poziomu stabilności i przewidywalności organizacji, szczególnie wówczas, gdy otoczenie jest wyjątkowo złożone, zmienne i nieprzewidywalne.

3.3. Korzyści wynikające z trwałej specjalizacji

Trwały podział pracy pozwala nabierać wprawy i dzięki temu szybciej i dokładniej wykonywać powierzone zadania. Specjalizacja przynosi więc organizacji wymierne efekty. Organiczne rozwiązania strukturalne nie wprowadzają trwałego i ścisłego podziału pracy. Dominuje całościowe podejście (uniwersalizacja) i płynny podział zadań [Burns, Stalker 1961, s. 119]. Nie oznacza to braku podziału pracy w ogóle i wyznawania zasady, że „wszyscy robią wszystko”, gdyż w praktyce oznaczałoby to chaos. W nowoczesnych strukturach organizacyjnych, np. w strukturach projektowych, zadania rozdzielone są pomiędzy członków zespołu bardzo precy-

zyjnie, jednak podział ten nie ma charakteru trwałego, co spowalnia i ogranicza nabieranie wprawy w ich wykonywaniu. W jednym projekcie dany uczestnik zespołu wykonuje jedno zadanie, w drugim inne, a w kolejnym jeszcze inne itd. Jest to niewątpliwie korzystne dla pracowników, gdyż praca staje się dla nich ciekawsza, pozwala na podnoszenie kwalifikacji, rozwój i samorealizację. Z punktu widzenia organizacji może jednak ograniczać występowanie efektu organizacyjnego, który w warunkach silnej konkurencji nadal stanowi istotny element w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

3.4. Trudności integracji, koordynacji i kontroli działań uczestników

Kolejna bariera rozwoju nowoczesnych struktur organizacyjnych, zidentyfikowana w toku studiów literaturowych, wiąże się z ograniczoną możliwością integracji i koordynacji działań oraz sprawowaniu kontroli w organizacjach wykorzystujących nowoczesne formy strukturalne. Wskazane trudności wynikają bezpośrednio z cech nowoczesnych struktur organizacyjnych, takich jak: zmienny skład elementów organizacyjnych, brak trwałego układu podporządkowania, znaczny stopień decentralizacji uprawnień decyzyjnych, występowanie mechanizmów rynkowych wewnątrz organizacji, samoorganizacja jednostek, samonawigacja, samokontrola itd. Elementy te powodują, że zarządzającym trudniej jest oddziaływać na uczestników organizacji, trudniej jest integrować ich wokół wspólnych celów i koordynować ich działania. Trudno bowiem oczekiwać pełnego podporządkowania od pracownika zaangażowanego w realizację jednego projektu, po zakończeniu którego jego współpraca z organizacją może zostać zakończona lub gdy jednocześnie jest on zaangażowany w kilka różnych projektów realizowanych przez kilka różnych organizacji. Ponadto duża samodzielność grup zadaniowych sprzyja występowaniu zjawiska autonomizacji.

3.5. Trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń

Wielu przedstawicieli nauki o zarządzaniu jest zdania, że obecnie jedynie organizacje wykorzystujące wiedzę i uczące się są w stanie sprostać globalnej konkurencji, przetrwać na rynku i odnosić sukcesy. Znaczenia nabierają zatem systemy pozyskiwania, gromadzenia i przekazywania informacji oraz formy zdobywania i wymiany doświadczeń. Rozwijające się równocześnie koncepcje nowoczesnych struktur organizacyjnych nie tylko nie sprzyjają tworzeniu i dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami, ale mogą wręcz hamować te procesy. Zmienność składu uczestników i nietrwałość układów znacznie utrudniają przekazywanie wiedzy i wymianę doświadczeń, co może stanowić istotną barierę upowszechniania się nowoczesnych struktur. Główni twórcy i propagatorzy koncepcji uczącej się organizacji, np. P. Senge, Ch. Handy czy G. Morgan, zgodnie wskazują na potrzebę stworzenia pewnej stałej struktury umożliwiającej przepływy informacyjne, wymianę doświadczeń i zbudowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej [Hopej 2004, s. 49-52].

Sygnalizowana bariera występuje w znacznie mniejszej skali w strukturach pośrednich i łączonych, których istota polega na połączeniu elementów stabilizujących organizację, tj. trwałych układów, z elementami nadającymi jej większą elastyczność, jak np. zespołów zadaniowych. Istnienie pewnej stałej konfiguracji stwarza płaszczyznę do skutecznej wymiany wiedzy pomiędzy specjalistami z danej dziedziny, którzy w przypadku czystej struktury zadaniowej w ogóle mogliby być pozbawieni możliwości kontaktu. Przykładami rozwiązań łączonych są struktura hipertekstowa I. Nonaki i H. Takeuchiego oraz struktura zeszpiłająca R. Likerta.

3.6. Brak spełniania potrzeb bezpieczeństwa

Zgodnie z teorią motywacji A. Masłowa, człowiek odczuwa potrzeby bezpieczeństwa i poczucia pewności. Potrzeby te należą do grupy potrzeb podstawowych, które niezwykle silnie oddziałują na postawy, motywację i zachowania ludzi. W organizacjach bazujących na nowoczesnych, organicznych strukturach organizacyjnych pracownicy mają zapewnione potrzeby bezpieczeństwa i pewności w mniejszym stopniu niż w organizacjach z tradycyjną strukturą organizacyjną (trwałą, stabilną, przejrzystą itd.). W przedsiębiorstwie mającym np. strukturę projektową pracownicy nie są pewni uczestnictwa w kolejnych projektach. Nie wiedzą również, jaką ewentualnie funkcję będą pełnili w ich realizacji, kto będzie kierował poszczególnymi zespołami i kim będą ich członkowie. Owa niepewność członków organizacji stanowi zaletę dla organizacji, polegającą na tym, że człowiek, który nie jest pewien dalszego zatrudnienia z reguły wykazuje większą motywację i większe starania w realizacji zadań (pod warunkiem, że od terminowości, jakości i rzetelności ich wykonania zależeć będzie jego dalsza współpraca z organizacją). Zjawisko to nazywane jest procesem pozytywnej selekcji, umożliwiającym kierownictwu organizacji dobieranie do realizacji kolejnych projektów najlepszych ludzi – już sprawdzonych w realizacji poprzednich przedsięwzięć. Dla jednostek jednak brak pewności zatrudnienia, a co za tym idzie – uzyskiwania środków do życia, może wywoływać poczucie zagrożenia, stres i zniechęcenie. Zarządzający coraz częściej dostrzegają ten fakt, co przejawia się m.in. w konstrukcji współczesnych systemów wynagradzania. Obecnie, w przodujących na rynku firmach japońskich, amerykańskich i europejskich, po fali zachwyty i stosowania na szeroką skalę systemów premiowych i prowizyjnych, następuje powrót do rozwiązań zakładających występowanie dużej (procentowo) części stałej wynagrodzenia i mniejszej części ruchomej, której wysokość uzależniona jest od uzyskiwanych wyników, liczby realizowanych zleceń itp. Powodem sygnalizowanych zmian jest dostrzeżenie konieczności zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa personelu.

Brak zapewnienia potrzeb bezpieczeństwa personelu występujący w nowoczesnych rozwiązaniach organizacyjnych może więc w istotny sposób wpływać na

hamowanie rozwoju i rozpowszechniania się tych rozwiązań. Element ten jest silnie akcentowany m.in. przez H. Leavitta i M. Bielskiego [Leavitt 2003, s. 100; Bielski 2002, s. 149].

Odmiennego zdania są autorzy Strategora, którzy twierdzą, że wysoce organiczna i elastyczna struktura organizacyjna, poprzez możliwości dostosowywania się organizacji do zmiennych warunków otoczenia, ma większe szanse przetrwania na rynku, przez co stwarza poczucie „pewniejszego jutra” i daje poczucie bezpieczeństwa uczestnikom organizacji. Poczucie bezpieczeństwa i stabilności oferowane przez tradycyjne organizacje, bazujące na klasycznych strukturach, a działające w zmiennych warunkach, ma ich zdaniem charakter „krótkowzroczny” i złudny [Strategor 1997, s. 379-385]. Nie ma bowiem pewności, że owa stabilna organizacja jest w stanie przetrwać na rynku. Przedstawione argumenty zdają się przemawiać pod warunkiem przyjęcia założenia o zrozumieniu przez pracowników zależności pomiędzy zmiennością i elastycznością organizacji a jej zdolnościami przetrwania i rozwoju.

3.7. Silne przyzwyczajenie do jednowładztwa

Kolejną barierą z grupy czynników psychologicznych wydaje się być silne przyzwyczajenie ludzi do jednowładztwa i występowania przejrzystych układów hierarchicznych. Obserwacja przyrody pozwala stwierdzić, że układy hierarchiczne nie są wytworem człowieka. Tworzą je zarówno grupy zaawansowanych ssaków, takich jak wilki czy małpy, jak również mniejsze zwierzęta i owady (np. szczury, pszczoły i mrówki). Ludzie od początków rozwoju cywilizacji również dążyli do tworzenia przejrzystych układów hierarchicznych i jednowładztwa. M. Hopej nazywa nasz gatunek mianem „homo hierarchicus”, wskazując istotne znaczenie władzy w życiu człowieka, w jego systemie emocjonalnym i motywacji do działania [Hopej 2004, s. 170]. Analizując historię rozwoju współczesnej cywilizacji, możemy dostrzec, iż w państwach zazwyczaj występował jeden władca (król, cesarz), w religii jeden Bóg (w starożytnych wierzeniach istniało wiele bogów i bogiń, lecz był wśród nich ten najważniejszy). Wrodzone, naturalne dążenie człowieka do jednowładztwa i jasności podporządkowania było więc przez tysiące lat wzmacniane na gruncie społeczno-kulturowym i religijnym.

Elementy nowoczesnych struktur organizacyjnych, takie jak jednoczesne występowanie wielu ośrodków władzy (wielowładztwo), ich zmienność i przechodniość (heterarchia), są zatem trudne do zaakceptowania przez ludzi, gdyż nie są oni do tego przyzwyczajeni. Jak pokazują liczne badania, wiele osób nie potrafi funkcjonować w takich „wielowładczych” układach i nie akceptuje ich (zob. np. [Kerzner 2005, s. 89]). Bariera ta może być trudna do pokonania, gdyż wymaga gruntownej zmiany podejścia i postaw niejako naturalnych dla człowieka oraz kształtowanych i wzmacnianych przez tysiące lat.

3.8. Niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień

Jedną z immanentnych cech nowoczesnych struktur organizacyjnych jest niski stopień centralizacji uprawnień decyzyjnych. Nie są one trwale skupione na najwyższych szczeblach kierowniczych, lecz są przekazywane uczestnikom najbardziej kompetentnym w danym momencie realizacji zadania, zajmującym różną pozycję w organizacji (o ile w ogóle można mówić o zajmowaniu pozycji w tego rodzaju strukturach). Uprawnienia przechodzą zatem pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację określonych zadań, powodując występowanie zmienności ról organizacyjnych i przechodność ośrodków władzy. Takie są założenia teoretyczne funkcjonowania organicznych form organizacyjnych. A jak wygląda praktyka zarządzania? Widoczną barierą upowszechniania się omówionych założeń w rzeczywistości gospodarczej jest niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień decyzyjnych (do dzielenia się władzą). Zajęcie przez człowieka określonego miejsca w hierarchii organizacyjnej i towarzyszące temu posiadanie określonego zestawu uprawnień decyzyjnych wynika najczęściej z posiadania określonej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Zwykle jest również okupione ciężką pracą i licznymi wyrzeczeniami. Ludzie zatem niechętnie dzielą się zdobytym „łupem” w postaci kompetencji decyzyjnych, w obawie przed utratą władzy i pozycji [Fukuyama 2000, s. 209]. Problem ten występował w tradycyjnych strukturach organizacyjnych, gdy chodziło o przekazywanie uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii, o decentralizację i usamodzielnianie jednostek biznesowych. W nowoczesnych strukturach wydaje się on przybierać na sile, m.in. ze względu na takie elementy, jak np. zmienność ośrodków władzy. Łatwiej jest bowiem delegować uprawnienia decyzyjne jednej konkretnej osobie, którą się zna i ma się do niej zaufanie, niż wprowadzić ogólną zasadę, iż władzę posiada najbardziej kompetentny w danym momencie członek zespołu. Dodatkowym problemem jest kwestia podziału odpowiedzialności.

3.9. Brak kwalifikacji w zakresie kierowania zespołami zadaniowymi

Nowoczesne formy organizacyjne wymagają od zarządzających i wykonawców posiadania określonego zestawu nowych kompetencji. Jak podkreśla D. Lock, chodzi tu o wiedzę i umiejętności dotyczące pracy w zespole zadaniowym o zróżnicowanym i zmiennym składzie, budowania tymczasowych zespołów o interdyscyplinarnym charakterze, tworzenia sieci skutecznej komunikacji pomiędzy ich członkami, motywowania ich do pracy, nadzorowania i oceniania, rozwiązywania konfliktów itd.

Nie tylko kierowanie zespołem zadaniowym może stanowić problem. Funkcjonowanie w roli wykonawcy niekiedy w kilku zespołach jednocześnie, gdzie skład uczestników jest zmienny, role organizacyjne płynne, nie ma trwałego podziału pracy itd., również wymaga posiadania odpowiedniej wiedzy i umiejętności oraz

określonej postawy. Bardzo istotną rolę odgrywa tu samodzielność w działaniu, całościowe postrzeganie problemów, kolektywizm i tolerancja różnorodności poglądów i stanowisk.

Braki kwalifikacji w zakresie kierowania zespołami zadaniowymi i funkcjonowania w nich mogą obecnie dość istotnie ograniczać rozwój i upowszechnianie się nowoczesnych struktur organizacyjnych. W obszarze tym widoczne są jednak szybko postępujące zmiany. Zarządzanie projektami, przedstawiające i doskonalące požądane kompetencje, zaczyna funkcjonować niemal jako odrębna gałąź nauki o zarządzaniu. Powstają liczne publikacje na temat organizacji projektów i kierowania zespołami zadaniowymi, ośrodki naukowe wprowadzają tę problematykę do programu studiów, a firmy szkoleniowe organizują liczne kursy i szkolenia na ten temat. Bariera ta wydaje się zatem możliwa do przezwyciężenia w najbliższym czasie.

3.10. Trudności w opisanu i zrozumieniu nowoczesnych rozwiązań

Z uwagi na swoje własności, takie jak tymczasowość, zmienność występujących konfiguracji itd., nowoczesne struktury organizacyjne są trudne do opisanu i zrozumienia. Nie można bowiem naszkicować tradycyjnego schematu organizacyjnego, który w zwartej i przejrzystej formie przedstawia występujące zależności hierarchiczne i budowę organizacji. Organiczny charakter nowoczesnych struktur organizacyjnych i związane z tym niedogodności w ich przedstawieniu i opisie, znacznie utrudniają zrozumienie istoty tych rozwiązań i czynią je pozornie skomplikowanymi. Powoduje to opory przy wdrażaniu w życie omawianych rozwiązań i ich elementów, ponieważ to, co nie jest znane i zrozumiałe, jawi się jako nadmierne złożone i skomplikowane.

Sygnalizowane opory wzmacniane są mnogością, różnorodnością i obcym brzmieniem występujących terminów, takich jak chociażby „heterarchia”, „intrasieci”, „struktura hipertekstowa” czy „holarchiczna”. Wielość, różnorodność i skomplikowanie stosowanych terminów z jednej strony rodzi zainteresowanie wśród menedżerów i kusi nowością, z drugiej jednak odstrasza niepewnością. Niektórzy przedstawiciele praktyki traktują nowoczesne rozwiązania niemal za egzotyczne, podczas gdy w rzeczywistości je wykorzystują i dążą do rozwijania ich elementów w praktyce. Brak ujednoliconej terminologii i uporządkowania w obszarze nowoczesnych rozwiązań strukturalnych może stanowić istotną barierę szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, w których, jak pokazują liczne badania, kwalifikacje kadry zarządzającej i pracowników są niższe niż w dużych podmiotach.

3.11. Występowanie kryzysów w organizacjach

Kryzysy mające swe źródła w organizacjach i w ich otoczeniu są obecnie traktowane niemal jako nieodłączny element życia każdej organizacji. Obrazuje to m.in. koncepcja cyklu życia według L.E. Greinera, w myśl której rozwijająca się

organizacja przechodzi przez swoiste fazy rozwoju. W każdej z tych faz po etapie zrównoważonego wzrostu następuje kryzys i dopiero jego przezwyciężenie pozwala przedsiębiorstwu przejść do kolejnej fazy rozwoju.

Jak podkreśla M. Hopej, w warunkach kryzysu i sytuacji kryzysowej wysoką skuteczność wykazują struktury hierarchiczne i silnie scentralizowane¹. Przywołany autor posługuje się słowami P.F. Druckera, który twierdzi, że: „W sytuacji jakiegokolwiek zagrożenia, czego każda instytucja prawdopodobnie wcześniej czy później doświadczy, przetrwanie na rynku jest uzależnione od istnienia odpowiedniej hierarchii [...]. Kiedy statek tonie, kapitan nie zwołuje spotkania w celu wspólnego omówienia strategii działania, ale wydaje rozkaz i oczekuje, że zostanie on natychmiast wykonany [...]. Hierarchia i jej bezsporna akceptacja przez wszystkich członków organizacji jest jedyną nadzieją na złagodzenie skutków kryzysu” [Hopej 2004, s. 174].

4. Podsumowanie

Dynamiczne otoczenie stanowi współcześnie istotny czynnik strukturotwórczy. Pojawiające się i rozwijane na gruncie teoretycznym koncepcje nowoczesnych, wysoce organicznych struktur organizacyjnych, takich jak wspomniane w opracowaniu struktury zadaniowe, projektowe, sieciowe czy hipertekstowe, w niewielkim stopniu przyjmują się i upowszechniają w praktyce zarządzania. Powodem takiego stanu są liczne bariery i ograniczenia.

Przedstawione i pokrótce scharakteryzowane przeszkody upowszechniania się nowoczesnych rozwiązań zostały zidentyfikowane w toku studiów literaturowych i poparte własnymi doświadczeniami autora. Wśród wskazanych elementów znalazły się zarówno bariery związane bezpośrednio z własnościami nowoczesnych rozwiązań, takie jak brak trwałego porządkowania przez nie elementów organizacyjnych i ujednolicania zachowań uczestników czy brak zapewnienia organizacji określonego poziomu stabilności, bariery związane z ludźmi – ich potrzebami, przyzwyczajeniami i kwalifikacjami, jak również bariery zewnętrzne, takie jak występowanie kryzysów i sytuacji kryzysowych.

Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje całości omawianej problematyki i nie pretenduje do miana pełnego przeglądu omawianych czynników. Intencją autora jest jedynie zasygnalizowanie problemu i zainspirowanie do prowadzenia pogłębionych badań, wymiany poglądów i dyskusji na ten temat. Problem ten bowiem jest dość rzadko poruszany w literaturze przedmiotu, a z punktu widzenia tworzenia i implementacji nowoczesnych form strukturalnych wydaje się być bardzo istotny.

¹ Elementy te wydają się ze sobą powiązane. Wysoki stopień centralizacji nie jest bowiem możliwy bez występowania trwałego układu hierarchicznego.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Fukuyama F., *Wielki wstrząs*, Wydawnictwo Politeja, Warszawa 2000.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.
- Hopej M., *O podobieństwach struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 3.
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Helion, Gliwice 2005.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Leavitt H.J., *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review”, March 2003.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Piotrowicz A., *Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 11.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław 2001.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa 1974.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

BARRIERS FOR DEVELOPMENT AND SPREAD OF MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Summary

The dynamism of organizational environment causes birth and development of many concepts of modern, organic organizational structures in the theory of management. The author tries to identify main barriers and limitations for development and spread of modern structural solutions in this article. The text is based on literature studies and author's own experiences.

Janusz Marek Lichtarski – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Ewa Stańczyk-Hugiet

ZNACZENIE STRATEGII W DYNAMICZNYM OTOCZENIU

1. Wstęp

Dynamiczne otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, powoduje szereg konsekwencji w obszarze zarządzania. Konieczna staje się m.in. zmiana sposobu rozumienia podstawowych kategorii strategicznych. Sposób postrzegania strategii i przewagi konkurencyjnej musi być adekwatny do istniejących dynamicznych warunków funkcjonowania.

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie tych sposobów rozumienia strategii, które zdaniem autorki są adekwatne do aktualnych warunków funkcjonowania organizacji. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz badaniach własnych.

2. Strategia – zagadnienia ogólne

W zarządzaniu strategicznym funkcjonują równoległe cztery podstawowe szkoły myślenia strategicznego: szkoła racjonalistyczna, szkoła ewolucyjna, szkoła pozycyjna i szkoła zasobowa¹. Nurty te charakteryzują się zróżnicowanym podejściem do formułowania strategii oraz jej treści, a także wskazują odmienne perspektywy postrzegania przewagi konkurencyjnej. To właśnie te dwa elementy powodują, że poglądy badaczy strategii są tak różnorodne. Świadczą one również

¹ W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych ujęć porządkujących myśl w zakresie strategii i zarządzania strategicznego. Na przykład J. Mathe wyróżnia szkołę harwardzką, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościową, behawioralną, systemową i inkrementalistów [Mathe, 1987, s. 6]; B. Taylor wskazuje szkołę planowania politycznego, prospektywnego, systemu kontroli centralnej, planowania innowacyjnego [Taylor, Hussey 1982]; H. Mintzberg i inni identyfikują dziesięć szkół: projektową, planistyczną, pozycyjną, przedsiębiorczą, poznawczą, uczenia się, polityczną, kulturową, środowiskową, konfiguracji [Mintzberg, Lampel, Ahlstrand 1998].

o tym, że sposób postrzegania strategii oraz zrozumienie źródeł przewagi konkurencyjnej stanowi rdzeń zarządzania strategicznego. Jednak mimo że poglądy co do istoty strategii, źródeł przewagi konkurencyjnej i stosowanych narzędzi analizy strategicznej różnią się, nie ma wątpliwości co do tego, że istotą zarządzania strategicznego jest poszukiwanie strategii oryginalnych, bo tylko takie w rzeczywistości pozwalają na wyróżnianie się organizacji. Śledząc ewolucję zarządzania strategicznego, można zauważyć, jak zmieniały się kierunki działań i treść strategii.

Identyfikowanie strategii w kategoriach produktowo-rynkowych wywodzące się z myśli H.I. Ansoffa [1971, s. 99] dominuje w praktyce gospodarczej [Brilman 2002, s. 123]. Natomiast od początku lat dziewięćdziesiątych zarówno badacze teoretycy, jak i badacze praktycy koncentrują swe zainteresowania na rozwoju kluczowych kompetencji. Kładzie się też większy nacisk na zasoby wiedzy jako część aktywów organizacji. Rozwijają się także wczesne formy organizacji uczącej się. Od roku 2000 zaczyna się era organizacji uczącej się i inteligentnej [Stonehouse i in. 2001, s. 4]. Mimo że ujęcie produktowo-rynkowe dominuje nadal w myśleniu o strategii, można już jednak obserwować rysującą się tendencję do włączania w problemy strategii zagadnień zasobów niematerialnych, jak również kluczowych kompetencji.

Można nawet twierdzić, że strategia przywództwa w wybranych kluczowych kompetencjach postulowana przez G. Hamela i C. Prahalada powoli się urzeczywistnia [Hamel, Prahalad 1999, s. 165-177]. Stąd można postawić tezę, że strategia współczesnej organizacji, organizacji obserwującej rozwój nauki i praktyki w zakresie zarządzania strategicznego, opiera się na trzech kluczowych elementach: produkt – rynek – kompetencje² [Brilman 2002, s. 123; Allaire, Firsirotu 2000, s. 21].

Takie, odmienne od klasycznego, spojrzenie na treść strategii wymaga pewnej reorientacji w zakresie narzędzi i obszarów analizy strategicznej. W dużym uproszczeniu i skrócie można jedynie stwierdzić, że wciąż bardzo niedoskonałe są narzędzia służące do analizy zasobów organizacji, szczególnie tych zasobów, które nazywamy kapitałem intelektualnym lub kapitałem wiedzy [Chatzkel 2003; Perechuda 2005; Steward 1997, s. 13; Sveiby 1997; Edvinsson, Malone 2001; Ross i in. 1997; Bratnicki 2000, s. 100; Bukowitz, Williams 2000, s. 223].

3. Strategia jako kategoria dynamiczna

Strategia jest kategorią niezwykle popularną zarówno w praktyce, jak i w teorii zarządzania. Strategia bowiem określa pewną przestrzeń zainteresowań organizacji; jej granice są wyznaczane przez branżę, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje,

² Według G. Hamela i C. Prahalada, kluczowe kompetencje organizacji można identyfikować tylko poprzez jej wytwory finalne [Hamel, Prahalad 1990, s. 79-91]. Zatem treść strategii w odniesieniu do myśli Ansoffa pozostaje relatywnie podobna.

lub też wychodzą poza branżę³. Strategia nie jest kolejnym terminem służącym do określenia celów organizacji, winna raczej ukierunkowywać działania organizacji.

Wzrastająca dynamika otoczenia staje się swoistą barierą w określaniu przyszłych kierunków i obszarów działania. Lecz paradoksalnie, im trudniejsze warunki funkcjonowania organizacji, tym większa presja na aktywność zorientowaną na określanie strategii. Coraz większe trudności w przewidywaniu przyszłości, coraz większe natężenie zmian o charakterze nieciągłym sprawiają wiele problemów metodycznych i metodologicznych w obszarze planowania strategicznego. Z tego względu strategię *ex ante* trudno jest sformułować w takim sensie, aby miała w pełni charakter praktyczny. Czy należy opowiadać się za inkrementalnym charakterem strategii i oczekiwaniem na okazje? A może próbować identyfikować, przewidywać czy nawet kreować przyszłość? Trudno znaleźć obecnie jednoznaczną odpowiedź na klasyczne już ujęcie charakteru strategii (planowana czy emergentna) reprezentowane przez H. Mintzberga [1987, s. 11-32]. Z jednej strony bowiem formułowanie strategii jest wyrazem racjonalnego planowania, z drugiej strony strategia ewoluuje wraz ze zmianami pojawiającymi się w otoczeniu. Strategia zamierzona, czyli mająca charakter synoptyczny, wydaje się jednak pewnym ograniczeniem w realizowaniu postulatu elastyczności. Strategia zaplanowana w drodze uszczegóławiania traci swój ogólny charakter, jest programowana w procesie implementacji i opracowywania funkcjonalnych programów działania. W takiej sytuacji wysiłki poniesione na przygotowanie warunków do wprowadzenia strategii w życie, wraz ze szczegółowymi programami jej wdrażania, powodują w konsekwencji dużą niechęć do zmiany kierunków strategicznych, zwłaszcza gdy sytuacja tego wymaga⁴.

Jednym z najważniejszych atrybutów strategii winien być atrybut elastyczności. Procesy elastycznego kształtowania strategii są nieodzownym elementem aktywności każdej organizacji, której ambicją jest rozwój. Elastyczne kształtowanie strategii często oznacza konieczność wprowadzania zmian o charakterze strategicznym⁵. Zmiana strategiczna nie musi mieć charakteru rewolucyjnego. Aby mówić o zmianie strategicznej, wystarczy już sytuacja dopasowania do wymagań bieżącej sytuacji i wymagań nowej strategii. Elastyczność strategii jest uwarunkowana w dużej mierze podejściem do procesu formułowania strategii. Ważną rolę odgrywają również instytucjonalne czynniki funkcjonowania organizacji.

³ W odniesieniu np. do popularyzowanego przez R. Krupskiego zagadnienia elastyczności, wykorzystywania okazji, zarządzania bez celów czy organizacji w ruchu [Krupski 2005, s. 21-30, 48-74].

⁴ Jest to klasyczne zjawisko inercji organizacyjnej, lub posługując się kategorią charakterystyczną dla metody Mapy Grup Strategicznych, bariera mobilności albo strategiczny dryf [Johnson 1987].

⁵ W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych teorii zmian, jak również wiele podejść do zagadnienia przeformułowania strategii i procesów zmiany strategicznej. Stanowiąc one mogą bazę do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o zasadność różnych orientacji i ich praktyczną przydatność dla strategicznej dynamiki organizacji. Przykładem są opracowania: [Wawrzyniak 1989; Van de Venn, Pool 1995] i inne.

W dzisiejszych, tak zwanych turbulentnych czasach powstaje pytanie: czy te nurty w zarządzaniu strategicznym, które H. Mintzberg, B. Alstrand i J. Lampel nazywają preskryptywnymi (czy statycznymi w ujęciu G. Johnsona i K. Scholesa), są adekwatne do obecnych warunków funkcjonowania organizacji, a zwłaszcza w odniesieniu do sfery decyzyjnej? Otaczająca świat biznesu rzeczywistość zmienia się w tak dużym tempie, że naturalne staje się również dynamiczne zarządzanie, a tym samym dynamiczne traktowanie tych bytów, które jeszcze tak niedawno miały charakter stosunkowo stały w dłuższym czasie [Lynch 1997, s. 23; Pettigrew 1985; Robson 1997; Markides 1999, s. 55-63; Markides 1997, s. 273-276]. Ta uwaga dotyczy w szczególności strategii. Dynamiczne traktowanie strategii od dawna, a w zasadzie od początków kształtowania się zarządzania strategicznego jako kompleksowego podejścia do zarządzania, obecne jest w myśli o strategii (por. [Linbloom 1959, s. 79-81; Quinn 1980]). W tej perspektywie strategia jest dynamiczna i ma charakter interaktywnego procesu. Jednak teoretycy uznający dynamikę strategii odmiennie tę dynamikę konstatają. Z jednej strony strategia jest traktowana jako nieformalny, fragmentaryczny proces inkrementalnych decyzji strategicznych podejmowanych przez wielu decydentów, poddawanych niewielkim zabiegom koordynacyjnym [Linbloom 1959, s. 79-81]. Z innej strony strategia ma charakter świadomy (jest płynna, lecz kontrolowana), ale kształtuje się poprzez działania. Co ważne, podkreśla się „stałą integrację” równolegle inkrementalnie odbywających się procesów formułowania i implementacji strategii, stanowiącą o efektywności zarządzania strategicznego [Quinn 1980, s. 145]. Taka perspektywa postrzegania strategii została nazwana logicznym inkrementalizmem⁶ i jest bliska szkole władzy⁷. Logika inkrementalizmu wskazuje, że strategia powstaje w procesach implementacji, na którą składają się różnorodne działania, będące wynikiem uczenia się. To właśnie J. Quinn, a wcześniej C. Linbloom wprowadzili do rozważań o strategii zagadnienia władzy i polityki, twierdząc, że strategia powstaje w procesie negocjacji, a nie wyłącznie w umyśle stratega.

Badania C. Linblooma i J. Quinna⁸ wprowadziły nową optykę rozumienia strategii nazywaną szkołą uczenia się. Nie jest tutaj istotne, jak jest formułowana strategia, ale kto ją tworzy, czym jest i co ona zawiera. Takie podejście do strategii eksponuje zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, które traktowane są jako impuls

⁶ W literaturze pojawia się również określenie *disjointed incrementalism* [Braybrooke, Linbloom 1963], *emergent strategy* [Mintzberg 1994, s. 24-25] czy „ograniczona racjonalność” wprowadzona do teorii przez H. Simona [1947].

⁷ Szkoła władzy jest jedną z 10 szkół wyróżnionych przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela i mieści się w grupie tzw. szkół prospektywnych [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998] obok szkół deskryptywnych i szkoły konfiguracji. Korzyści strategiczne uzyskujemy tu w wyniku posiadanej wiedzy oraz innych zasobów ważnych dla rozwoju (w tym przypadku władzy i polityki).

⁸ J. Quinn przeprowadził badania w dużych korporacjach, które są wyraźnym dowodem funkcjonowania logicznego inkrementalizmu w praktyce. Nie oznacza to jednak, że zarządzający nie mieli alternatywy. Prawdopodobnie mogli działać w inny sposób.

zmian w procesie implementacji strategii. Postępy w implementacji strategii stają się więc podstawą adaptacji planów (por. [Hersey, Blanchard, Johnson 1996, s. 467-468]). Formulowanie i implementacja strategii są powiązane w ciągłym cyklu udoskonaleń, a decyzje strategiczne ewoluują częściowo w sposób przypadkowy, a częściowo w sposób logiczny, dając ogromne możliwości uczenia się. Należy zaznaczyć, że nie są to wyłącznie decyzje zlokalizowane w obszarach największej władzy, lecz pochodzą raczej z niższych poziomów organizacji i jej subsystemów (por. [Bower 1970; Burgelman 1980]). W zarządzaniu strategicznym nie jest ważne, by wiedzieć, jak zmieniają się warunki funkcjonowania, lecz to, by być wrażliwym na sygnały otoczenia i „testować” zmiany strategii poprzez działania realizowane na niewielką skalę. Logiczny inkrementalizm jest wyrazem rozwoju strategii w drodze uczenia się poprzez działanie.

Nieco odmiennie do zagadnienia dynamiki strategii podchodzi H. Mintzberg. Właśnie ten autor wprowadził kategorię strategii emergentnej, która nie jest wyrazem zmian w myśleniu strategów, lecz wynikiem interakcji między organizacją a jej otoczeniem [Mintzberg 1978, s. 934-948]. W tym rozumieniu strategia jest wyrazem konwergencji różnorodnych sygnałów, które poddane procesowi integracji stają się wzorcem działania. Również w tym ujęciu strategia jest wyrazem organizacyjnego uczenia się⁹ – uczenia się poprzez działania.

Dynamiczne podejście do zarządzania jest mocno propagowane również przez G. Hamela i C. Prahaladę, którzy eksponują proces kolektywnego uczenia się ukierunkowany na tworzenie i wykorzystywanie kluczowych kompetencji (trudnych do naśladowania) [Hamel, Prahalad 1990, s. 79-91]. Według tych autorów, strategia zawiera się w tzw. strategicznych intencjach¹⁰, które określają sposób wykorzystania kluczowych kompetencji za pośrednictwem produktów i usług.

Wydaje się, że takiemu rozumieniu strategii bliska jest perspektywa procesowa. Punkt zainteresowania jest tutaj zogniskowany na procesach. W tej perspektywie o przewadze konkurencyjnej decydują procesy, a nie sprzedawane produkty. Jak twierdzi M. Hammer, inne nurty zarządzania charakteryzują się „pogardą dla operacji” i ciągłym poszukiwaniem „wzniosłej strategii”, podczas gdy jej realizacja odgrywa w nich rolę drugoplanową [Hammer 1999, s. 144-146]. Podejście procesowe odmiennie traktuje dwa istotne elementy zarządzania strategicznego, jakimi są: identyfikacja strategii i implementacja strategii. W perspektywie procesu kluczowe są właśnie procesy. W ten sposób M. Hammer nie neguje innych podejść w zarządzaniu strategicznym, uważa raczej, że perspektywa procesu daje inne spojrzenie na organizację i jej strategiczne atuty i słabości aniżeli perspektywa produktu i rynku [Hammer 1999, s. 147]. Dla M. Hammera punktem wyjścia w formuło-

⁹ Organizacyjne uczenie się ma miejsce, gdy zachodzą wzajemne oddziaływania między podmiotami związane z refleksją (przyp. autora).

¹⁰ Strategiczne intencje nazywają również zamysłem strategicznym rozumianym jako mobilizujące marzenia. Zamyśl strategiczny nadaje kierunek, pozwala odkrywać i daje poczucie przeznaczenia [Hamel, Prahalad 1999, s. 107].

waniu strategii nie jest identyfikowanie potencjalnych atrakcyjnych rynków, lecz określenie tego, co organizacja robi dobrze. Według Hammera, najlepsza strategia to nie ta, która próbuje przewidzieć przyszłość, ale ta, która szybko reaguje na teraźniejszość [Hammer 1999, s. 153]. Strategia jest więc procesem, nie zaś koncepcją [Rylander, Peppard 2003, s. 321].

Ponadto, jak dowodzą dla przykładu B. de Wit i R. Mayer, strategia prowadzi do paradoksu (na podstawie [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 78-79]). Z jednej strony:

- jest myślą racjonalną,
- jest działaniem z góry zaplanowanym, skłaniającym do usuwania tego, co stare,
- jest napędzana przez rynek,
- jednostki strategiczne tworzą portfel,
- jest oparta na konkurencji,
- jest ewolucyjna.

Z drugiej strony strategia:

- jest myślą samorodną, wyłaniającą się, doskonalącą i zachowującą to, co stare,
- jest napędzana przez zdolności,
- jednostki strategiczne tworzą podstawową kompetencję,
- jest oparta na współpracy w ramach sieci wzajemnie zależnych jednostek,
- jest innowacyjna.

Rozpatrując problem istoty strategii, nie można pominąć kwestii perspektywy strategii – jaki jest, a jaki winien być wymiar czasowy strategii. Powszechnie uważa się, że horyzont czasowy strategii jest długi. Jeśli na tak sformułowany postulat popatrzymy z punktu widzenia sfery wynikowej działań, czyli w przekroju przynoszonych konsekwencji, to rzeczywiście strategia jest długookresowa. Strategię definiowaną poprzez wskazanie długiego horyzontu czasu odnoszącego się do planowanych działań można odnaleźć w wielu pracach. W kontekście procesów i podejmowanych działań nie zawsze jednak występuje długi horyzont czasu. Dzieje się tak chociażby w odniesieniu do pojawiających się nagle okazji, których wykorzystanie tu i teraz może potencjalnie zaważyć na pozycji i postrzeganiu organizacji w otoczeniu w przyszłości. Przecież wykorzystanie okazji, która pojawia się nagle, również może być strategią – strategią która właśnie się wyłoniła. Oczywiście takie podejście niesie ryzyko braku ciągłości rozwoju.

Autorka niniejszego artykułu rozumie strategię jako wszelkie działania – sformalizowane czy niesformalizowane, których skutki mają charakter długookresowy¹¹. J. Rokita również unika w swej definicji strategii (opartej na krytyce dotychczasowego dorobku teoretycznego) wskazania jej przedziału czasowego. Podkre-

¹¹ Podobnie rozumiany jest wymiar strategiczności w ogóle, a dotyczy tych planów, programów i działań o znaczeniu długofalowym, których skutki są trudne do odwrócenia, a zasięg oddziaływania szeroki (por. [Gliński, Szczepankowski 1995, s. 7]).

śla, że strategia to „zbiór działań konkurencyjnych przynoszących względnie trwałe sukcesy wyrażane przewagą konkurencyjną” [Rokita 2005, s. 26].

Tak rozumiana strategia wpisuje się w nurt logicznego inkrementalizmu popularyzowanego przez J. Quinna, gdzie kluczową rolę odgrywa kierownictwo organizacji, decydując o „przyrastaniu” zawartości strategii [Quinn 1978, s. 7-21]. Strategia konstryuuje się tutaj w procesach implementacji. W takim ujęciu dochodzi do pulsującego procesu zmian rutyn organizacyjnych, które w sposób naturalny, często niezamierzony, pod wpływem sytuacji ewoluują lub mogą się przekształcać w nowe ze względu na swój dynamiczny charakter związany z rozwiązywaniem problemów (por. [Nelson, Winter 1982]). Strategia jest więc wynikiem uczenia się przez działanie. Procesy uczenia się są zdeterminowane zmieniającymi się warunkami rzeczywistości, w której organizacja funkcjonuje. Strategia powinna być prosta i stanowić linię przewodnią funkcjonowania organizacji (por. [Levy 1994, s. 167-178]).

Strategia staje się więc sztuką, w której racjonalność jest w pewnym sensie negowana z uwagi na naturę rzeczywistości. Dlatego osobom kierującym organizacjami stawiane są wysokie wymagania i oczekiwania. To bowiem od ich umiejętności zależy skuteczność zarządzania, również w kategoriach długookresowych korzyści. Ich rola sprowadzać się musi raczej do identyfikowania porządku, który się wyłania, aniżeli do jego narzucania. Istotną rolę kierowników jest również utrzymywanie napięcia adaptacyjnego w organizacji (por. [Johnson, Scholes 2003]) czy też stanu wyteżenia [Hamel, Prahalad 1999, s. 105-123].

Strategia jest więc, z jednej strony, strumieniem działań zamierzonych, które mają służyć osiągnięciu założonych celów, a z drugiej strony – strumieniem reakcji na nowe warunki (zarówno w kategoriach szans, jak i zagrożeń). Podobnie postrzega ontologię strategii R. Krupski, lansując elastyczność organizacji, zarządzanie bez celów czy też model organizacji w ruchu, a także G. Hodginson, traktując strategię jako praktykę – proces socjoemocjonalny, w wyniku którego następuje integracja wiedzy intuicyjnej i racjonalnej [Hodginson, Clarke 2004; Jarzabkowski 2003].

Kształtowanie się strategii można postrzegać jako procesy swoistej dywergencji i konwergencji (por. [Bowman, Ward, Kakabadse, 2002, s. 671-679]). Określona strategia ogólna lub wizja (intencje) zmienia się i „rozrasta” w miarę odbywania się realnych procesów, w szczególności procesów uczenia się. W rezultacie, możliwe jest, w ramach konwergencji, doprecyzowanie zamierzeń strategicznych i realizowanie strategii (rezultaty). Takie ujęcie procesu zarządzania strategicznego pozwala zidentyfikować trzy istotne jego fazy, czyli formowanie strategii, jej implementację oraz proces jej zmian¹². Według autorki, obecnie implementacja strategii jest

¹² W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych ujęć procesu zarządzania strategicznego różniących się między sobą liczbą i kolejnością etapów. Najogólniej można przyjąć, że istnieją dwie grupy modeli opisujących fazy procesu zarządzania strategicznego. Pierwsza grupa to te ujęcia,

kluczowym procesem zarządzania strategicznego¹³. Kluczowym, ponieważ determinuje rzeczywistość realizowaną strategię. Ponadto implementacja oznacza permanentne uczenie się organizacji, którego rezultaty przekładają się na rzeczywistość podejmowane akcje, kształtując strategię realizowaną. W tym miejscu można postawić tezę, że podstawą dynamiki organizacji są właśnie procesy uczenia się, które zmieniają perspektywę postrzegania rzeczywistości. W ten sposób nawet niewielkie przyrosty wiedzy, kształtujące się w wyniku tych procesów, mogą spowodować istotne skutki rozpatrywane w kategoriach strategicznych.

Strategia ogólna organizacji (*generic strategy*) formułowana jest przez konkurenta w sposób podobny, jeśli nie identyczny. Z tego powodu większe możliwości odróżniania się leżą w obszarze implementacji strategii. Podobnie jest w przypadku nowych praktyk i modeli zarządzania, które prezentują propozycje ogólnych rozwiązań problemów konkurowania i z uwagi na swą ogólną naturę stają się dostępne dla wszystkich. Bycie lepszym leży więc w robieniu tych samych rzeczy lepiej (por. [Sharkie 2003, s. 25-26; Von Krogh, Ichizo, Nonaka 2000]). Potwierdzeniem tego stanu jest heterogeniczność przedsiębiorstw wyrażająca się w różnej efektywności wykorzystania zasobów organizacji¹⁴.

Według H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela, to szkoła uczenia się ma największy potencjał do radzenia sobie ze złożonością. Wynika to głównie z tego, że jest podejściem bardziej elastycznym niż pozostałe szkoły i oznacza podejmowanie różnorodnych aktywności w poszukiwaniu koncepcji działania. Nie są to działania w pełni nieuporządkowane. Są to raczej próby poszukiwania nowych, bardziej interesujących, ze strategicznego punktu widzenia, rozwiązań [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998]. Warto zacytować motto, które przyświeca pracy wspomnianych autorów: „jesteśmy ślepcami, a formułowanie strategii jest naszym słowniem”¹⁵ [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998, s. 3]. Aby zrozumieć całość, musimy poznać części tej całości, ale poznanie części nie gwarantuje zrozumienia całości.

W nurcie uczącym się strategia rozwija się (formuje się, lecz nie jest formułowana) w procesie uczenia się. Zakłada się bowiem, że w złożonym i niepewnym świecie organizacji nie można podejmować działań analitycznych.

w których etapem inicjującym proces zarządzania strategicznego jest analiza zewnętrzna i wewnętrzna, por. np. [Steinmann, Schreyögg 1992, s. 80-108]. Drugą grupę stanowią te podejścia, w których etapem początkowym procesu zarządzania strategicznego jest identyfikacja strategii, np. [Hofer, Schendel 1978].

¹³ Implementacja winna koncentrować się na tworzeniu warunków do realizacji strategii. Według H. Steinmanna i G. Schreyögga warunkami sukcesu w tym obszarze są strategia organizacji, kultura organizacyjna i ludzie [Steinmann, Schreyögg 1992, s. 129-134]. Implementacja jest wymagającym wysokich umiejętności, złożonym zadaniem, które koncentruje się na zarządzaniu zasobami [Ellis, Williams 1993, s. 13]. Oznacza też mobilizowanie zasobów [Mintzberg, Quinn 1991, s. 46].

¹⁴ Jest to również jedno z podstawowych założeń RBV (*Resource Based View*), por. np. [Barney 1991, s. 99-120].

¹⁵ Autorzy ci odwołali się tu do przypowieści o ślepcach, którą również wykorzystał w swej pracy P. Senge jako ilustrację systemowego myślenia [Senge 2000, s. 75-76].

Takie podejście do procesu zarządzania strategicznego charakterystyczne jest dla nurtu ewolucjonistycznego. Dla ewolucjonistów adaptacja jest szczególnie ważna. Adaptacja staje się również elementem przywracania równowagi funkcjonalnej.

Adaptacja jest jednym ze sposobów utrzymywania równowagi z otoczeniem i w przekonaniu autorki podstawowym sposobem utrzymywania tej równowagi¹⁶. Adaptacja realizowana jest poprzez procesy implementacji strategii, a więc następuje inkrementalnie w miarę pojawiania się różnych zasobów i nabierania przez nich atrybutu strategicznego.

Adaptacja jest możliwa poprzez organizacyjne uczenie się i innowacje. Tak utrzymują również D. Teece i inni w swojej koncepcji dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509-533]. Procesy uczenia się i zasoby wiedzy, będące wynikiem tych procesów, stają się podstawą wszelkich działań.

Procesy uczenia się odbywają się permanentnie niezależnie od tego, czy organizacja w sposób świadomy i celowy je kształtuje. Oznacza to, że zasoby wiedzy organizacyjnej zmieniają się w czasie. Warto mieć tę świadomość, aby wykorzystywać zmieniające się zasoby wiedzy w działaniach strategicznych organizacji. Wiedza najczęściej przyrasta stopniowo, lecz może powodować zmiany skokowe. Procesy podejmowania decyzji w związku z tym są efektem uczenia się i radzenia sobie ze złożonością wewnątrzorganizacyjną. Zasoby wiedzy traktowane są jednocześnie jako instrument służący adaptacji i z drugiej strony – jako cel sam w sobie. W sytuacji, gdy wiedza jest jednocześnie instrumentem i celem, podejście neoklasycznej ekonomii oparte na krzywej produkcji, doskonałej konkurencji, masowej produkcji jest całkowicie nieadekwatne. Podejście uczące się, skoncentrowane na przyroście i wykorzystywaniu wiedzy daje możliwość generowania niższych kosztów w wyniku dostępu do tańszych i bardziej wydajnych zasobów, np. wiedzy (renta ricardiańska). Takie podejście odwołuje się do idei skutecznego zarządzania skoncentrowanego na wnętrzu organizacji i oznacza budowanie i konfigurowanie zasobów (por. [Oblój 1998, s. 96]). Z kolei renta schumpeterowska (przedsiębiorczość i innowacyjność) jest charakterystyczna dla podejścia przedsiębiorczego, gdzie strategia często jest niezrealizowana, ponieważ rozwój opiera się na wizji.

4. Zakończenie

Różne postrzeganie strategii utrudnia w istocie określenie tego, co jest strategią. Obok sformalizowanych założeń strategicznych na co dzień są też podejmowane różnorodne działania, których strategią nie nazywamy, a które często, w dłuższym czasie, przynoszą organizacji różnorodne korzyści o charakterze strate-

¹⁶ Warto tu wskazać, za K. Oblójem, dwie inne możliwości utrzymywania równowagi, którymi są izolacja i nadmiar [Kozłowski, Oblój 1989, s. 277].

gicznym (choćby nowe metody sprzedaży, formy obsługi klienta i wiele innych). Trudno zatem przyjąć jedną optykę myślenia o strategii. Konieczna staje się elastyczność, która daje duży margines swobody w rozumieniu tego, co strategiczne, oraz daje większe możliwości elastycznego działania¹⁷.

Strategia powinna być rozumiana jako wszelkie działania, sformalizowane czy niesformalizowane, których skutki mają charakter długookresowy. Strategia jest więc dynamiczna i kształtuje się w procesach implementacji. Jest również kategorią adaptacyjną (ewolucyjną, ale również proaktywną). Strategia kształtowana jest w drodze inkrementalnych strumieni działań, które w istotnej mierze są wynikiem uczenia się menedżerów, pracowników oraz organizacji jako całości. Procesy implementacji ewoluują pod wpływem procesów uczenia się. Istotne znaczenie dla efektywnej strategii ma uwzględnianie w procesie zarządzania strategicznego zasobów wiedzy.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- Ansoff H., *Corporate Strategy*, Penguin Books, Middlesex 1971.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- Bower J., *Managing the Resources Allocation Process: A study of Planning and Investment*, Harvard University Press, Boston 1970.
- Bowman C., Ward K., Kakabadse A., *Congruent, Divergent and Incoherent Corporate Level Strategies*, „European Management Journal” 2002, vol. 20, nr 6.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Braybrooke D., Linbloom C., *A Strategy of Decision*, Free Press, New York 1963.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Bukowitz W., Williams R., *The Knowledge Management Field Book*, Prentice Hall, London 2000.
- Burgelman R., *Managing Innovating Systems: AS Study in the Process of Internal Corporate Venturing*, Columbia University 1980.
- Chatzkel J., *Knowledge Capital. How Knowledge Based Enterprises Really Get Built*, University Press, Oxford 2003.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Ellis J., Williams D., *Corporate Strategy and Financial Analysis*, Pitman Publishing, London 1993.
- Gliński B., Szczepankowski P., *Zarys zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo WSZiM, Warszawa 1995.
- Hamel G., Prahalad C., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.

¹⁷ J. Rokita dzieli definicje strategii na dwie grupy: wcześniejsze i tzw. eklektyczne. Wcześniejsze definicje podkreślają planowy i zamierzony charakter strategii. Definicje eklektyczne traktują strategię jako rezultat szybkiego podejmowania wyzwań i dlatego nie muszą mieć charakteru długookresowego planu [Rokita 2005, s. 20].

- Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- Hersey P., Blanchard K., Johnson D., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1996.
- Hodgkinson G., Clarke I., *Toward a Cognitive Resource Theory of Organizational Strategizing*, EGOS Colloquium, 1-3 July 2004.
- Hofer C., Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul 1978.
- Jarżabkowski P., *Relevance in Theory & Relevance in Practice: Strategy Theory in Practice*, EGOS Colloquium, 3-5 July 2003.
- Johnson G., *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, New York 1987.
- Koźmiński A., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Krogh von G., Ichizo K., Nonaka I., *Enabling Knowledge Creation*, University Press, Oxford 2000.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznym organizacjom*, PWE, Warszawa 2005.
- Levy D., *Chaos Theory and Strategy: Theory, Application and Managerial Implications*, „Strategic Management Journal”, vol. 15, Summer 1994.
- Linbloom C., *The Science of Muddling Through*, „Public Administration Review” 1959, vol. 19, nr 2.
- Lynch R., *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, London 1997.
- Markides C., *Strategic Innovation*, „Sloan Management Review”, vol. 38, Spring 1997.
- Markides C., *A dynamic view of strategy*, „Sloan Management Review”, vol. 40, Spring 1999.
- Mathe J., *Politique general de l'entreprise*, Economica, Paris 1987.
- Mintzberg H., *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science” 1978, vol. 24, nr 9.
- Mintzberg H., *The Strategy Concept*, „California Management Review”, Fall 1987.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wildes of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.
- Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991.
- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Pettigrew A., *The Awakening Giant: Continuity and Change at ICI*, Blackwell, Oxford 1985.
- Quinn J., *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review”, Fall 1978.
- Quinn J., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood 1980.
- Robson W., *Strategic Management and Information Systems*, Pitman, London 1997.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Ross G., Ross J., Dragonetti N., Edvinsson L., *Intellectual Capital*, MacMillan, London 1997.
- Rylander A., Peppard J., *From Implementing to Embodying Strategy*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, nr 3.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Sharkie R., *Knowledge Creation and its Place in the Development of Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, nr 1.
- Simon H., *Administrative Behavior*, MacMillan, New York 1947.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- Stewart T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Nicolas Brealey, London 1997.

-
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Sveiby K.-E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets*, Beret-Kohler Publisher, San Francisco 1997.
- Taylor B., Hussey D., *The Realities of Planning*, Pergamon, Oxford 1982.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, nr 7.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacji zróżnicowanej kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Van de Ven A., Poole M., *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review” 1995 nr 20.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.

STRATEGY CONCEPTION IN DYNAMIC WORLD

Summary

The main aim of the paper is to understand the categories like the conception strategy. The setting of contemporary organizations is dynamic. Therefore, there is necessity to understand the strategy. There are useful evolutionists' works on the subject, in particular “logical incrementalism” by J. Quinn and the “emergent strategy” conception by H. Mintzberg. Another valuable conception is a concept of ‘dynamic capabilities’ by Teece, Pisano, and Shuen with a reference to the market domination.

Ewa Stańczyk-Hugiet – dr hab., adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Krystyna Kubacka-Góral

WYBRANE NOWOCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA JAKO CZYNNIKI SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne, rozumiane jako kompleksowy proces realizacji strategii wraz ze wszystkimi etapami jej budowania, przeprowadzania analizy strategicznej, dokonywania wyborów strategicznych oraz z kontrolą strategiczną weryfikującą podjęte wcześniej decyzje, uzależnione jest od ogromnej liczby czynników. Zarządzanie można uznać za skuteczne, jeśli w wyniku pełnionych funkcji i realizowanych procesów wyłoni się oraz zostanie zrealizowana strategia przynosząca przedsiębiorstwu sukces, którego przejawem mogą być np. osiągnięcie zysku, wzrost wartości akcji, zdobycie bądź utrzymanie przewagi strategicznej czy dostosowanie się do wymogów rynku zapewniające przetrwanie.

Koncepcje i metody zarządzania przyczyniające się do usprawnienia procesów ukierunkowanych na opracowanie i zrealizowanie z sukcesem strategii można uznać za czynniki wspierające skuteczność zarządzania strategicznego.

Sz szczególnie cenne z powyższego punktu widzenia są koncepcje, w których w centrum uwagi pojawia się klient. Orientacja na klienta stała się bowiem powszechnie akceptowanym priorytetem strategicznym, który menedżerowie z najlepiej rozwiniętych krajów świata uważają za najważniejszy czynnik sukcesu. Badania przeprowadzone w 2005 r. przez redakcję „Harvard Business Review” wykazały, że również polskie firmy coraz częściej skupiają się na celach długofalowych, wśród których dominuje nawiązywanie i utrzymywanie dobrych relacji z klientami. Co trzeci badany menedżer zadeklarował, że właśnie na tym koncentrują się dzia-

łania jego firmy. Wyniki te można zatem interpretować jako rozpoczęcie procesu orientacji na klienta [Łokaj, Wójcik 2005]¹.

Znakomite relacje z klientami są zatem niekwestionowanym kanonem prowadzenia biznesu na całym świecie. Pozostaje tylko odpowiedzieć na pytanie, czy polskie przedsiębiorstwa faktycznie postępują zgodnie z tą deklaracją.

Celem artykułu jest przedstawienie krótkiej charakterystyki wybranych nowoczesnych koncepcji zarządzania, w tym m.in. **zarządzania wiedzą, strategicznej karty wyników i koncepcji łańcucha konsumpcji** (*consumption chain*) oraz próba odpowiedzi na następujące pytania: w jakim stopniu spełniają one przyjęte przez autorkę i wymienione na wstępie kryteria zwiększenia skuteczności zarządzania strategicznego? Czy koncepcje te pomagają w zdobyciu **przewagi strategicznej**, m.in. dzięki kompleksowej i **wnikliwej analizie strategicznej**, oraz czy zawierają narzędzia bądź mechanizmy ułatwiające precyzyjną **realizację** przyjętych zadań strategicznych? Celem uzyskania odpowiedzi na te pytania przeprowadzono studia literaturowe, sondażowe badania ankietowe firm dolnośląskich oraz wywiady z kadrą menedżerską.

Badaniami przeprowadzonymi w latach 1999-2001 objęto 64 firmy z różnych sektorów przemysłu oraz sfery usług. Natomiast w latach 2003-2006 zbadano 42 przedsiębiorstwa.

2. Wybrane nowoczesne koncepcje zarządzania a perspektywa klienta

Utrzymanie przez liderów rynkowych trwałej dominacji jest coraz trudniejsze. Permanentnie zmieniające się otoczenie, dramatyczne skracanie cykli życia wyrobów i technologii stawia przedsiębiorstwa wobec całkowicie nowych wyzwań. Coraz częstsze pojawianie się konkurentów spoza sektora i zacieranie się ich granic sprawia, że dzisiejsza pozycja nie gwarantuje im przywództwa na rynkach przyszłości. Zmusza to przedsiębiorstwa do poszukiwania i wykorzystania nowych źródeł rozwoju, metod i narzędzi, które ułatwią wyeliminowanie mankamentów zarządzania i zapewnią osiągnięcie założonych celów oraz trwały rozwój.

Od lat pojawiają się „modne” koncepcje, których autorzy nie szczędzą wysiłków na ich rozpropagowanie. Menedżerowie często z entuzjazmem starają się wcielić te koncepcje w życie, lecz niejednokrotnie trudno ocenić, które z nich oferują rzeczywiste korzyści dla firmy i jej klientów. Początkowo koncepcje te miały przede wszystkim doprowadzić do zwiększenia efektywności operacyjnej, usprawnienia procesów i obniżki kosztów. Niektóre nie spełniły pokładanych w nich nadziei: zamiast zbudowania trwałych podstaw rozwoju i przewagi strategicznej przyniosły tylko krótkotrwałą poprawę sytuacji, pociągając za sobą ogromne koszty społeczne i ekonomiczne (*reengineering*).

¹ W badaniach wzięło udział 155 członków zarządu i dyrektorów odpowiedzialnych za działania w zakresie relacji z klientami.

Lean management, którego istotą jest radykalne uproszczenie organizacji i zarządzania – spłaszczenie struktur, koncentracja na klientach i nieustanne doskonalenie jakości prowadzące do poprawy zdolności konkurencyjnej, istotnie przyczynił się do zdobycia przewagi strategicznej przez działające zgodnie z tą koncepcją firmy.

Koncepcja *Time Based Management* pojawiła się jako odpowiedź na rosnącą dynamikę przemian gospodarczych, społecznych i politycznych, w wyniku czego każda strata czasu, opóźniająca się zaspokojenie potrzeb klienta stało się nieakceptowaną rozrzutnością. Czas stał się priorytetowym wyznacznikiem decyzji dotyczących wszystkich procesów w firmie.

W procesie ciągłych poszukiwań doskonalszych sposobów działania, które zaowocowały wieloma nowoczesnymi koncepcjami zarządzania, dostrzeżono, jak ważnym czynnikiem przewagi strategicznej, największym kapitałem współczesnego przedsiębiorstwa, dzięki któremu można sprostać wyzwaniom przyszłości, jest **wiedza**, w tym wiedza o klientach, oraz umiejętność wykorzystania tkwiącego w ludziach potencjału.

Coraz więcej firm zatem zaczyna sięgać po innowacyjne metody zarządzania pozwalające tworzyć i wykorzystywać ten kapitał wiedzy, umożliwiające – dzięki **dogłębnej znajomości klientów, wiedzy o ich rzeczywistych i często specyficznych potrzebach** – wyłonienie się nowatorskich pomysłów na zdobycie nowych cech konkurencyjności i przewagi strategicznej. Innowacyjne metody zarządzania stały się, obok postępu technologicznego, nowym motorem rozwoju. Coraz wyraźniej można dostrzec w nich dodatkowy akcent, a mianowicie klienta, relacje z klientem oraz **wartość dla klienta**. Satysfakcja klienta, stając się czynnikiem trwałej przewagi strategicznej, decyduje o skuteczności zarządzania.

Koncepcja **uczącej się organizacji**, traktująca wiedzę jako główne źródło przewagi strategicznej, wskazuje na liczne korzyści wynikające ze współpracy z klientami. Umożliwia ona bowiem lepsze i szybsze dostrzeżenie ich potrzeb, integruje punkty widzenia klienta i firmy, pozwala na oszczędzanie czasu zarówno firmy, jak i klienta.

Koncepcja **wirtualnej organizacji** idzie jeszcze dalej – powstaje i rozwija się w odpowiedzi na pojawienie się konkretnego wyzwania rynkowego, które wymaga błyskawicznej mobilizacji i integracji zasobów dostępnych w różnych firmach.

Można zauważyć, że źródło zysków już wiele lat temu przesunęło się z procesu produkcji w kierunku świadczenia usług (tzw. serwicyzacja przemysłu). Producentom muszą zatem przenieść swoją uwagę z doskonalenia działalności operacyjnej na **koniec łańcucha produkcyjno-sprzedażowego, czyli na łańcuch konsumpcji klienta**. Koncepcje, które umożliwiają osiągnięcie korzyści na tym etapie, czyli u klienta, w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju firmy i osiągnięcia sukcesu. Dowodem na to może być fakt, że w wielu sektorach cena sprzedanego produktu stanowi czasem tylko niewielką część całkowitych kosztów jego eksploatacji. Na przykład w przypadku komputera stacjonarnego jego koszt stanowi zale-

dwie jedną piątą łącznych rocznych wydatków na jego eksploatację (administrowanie siecią, wsparcie techniczne sieci, nieproduktywne działanie, oprogramowanie). W przypadku samochodów cena zakupu to zaledwie jedna dwudziesta średnich rocznych wydatków na jego utrzymanie.

Nowe modele biznesowe zalecają rozszerzone podejście do łańcucha produkcyjno-sprzedażowego. Sprzedaż produktu nie jest końcem łańcucha wartości przedsiębiorstwa, lecz początkiem otwierającym producentom szanse na świadczenie usług. Przedsiębiorstwa muszą spojrzeć na łańcuch wartości produkcyjno-sprzedażowy z punktu widzenia klienta, czyli z perspektywy **łańcucha konsumpcji**. Muszą zatem przeanalizować wszystkie czynności, jakie wykonuje nabywca w całym cyklu eksploatacji wyrobu – od momentu zakupu aż po jego zużycie.

Powstała ponad ćwierć wieku temu na potrzeby opracowania i zrealizowania strategii konkurencji metoda analizy strategicznej sektora – 5 sił Portera prezentuje nieaktualne już spojrzenie na klientów i dostawców, których traktuje na równi z konkurentami, nad którymi trzeba zdobyć przewagę. Nie akcentuje wagi informacji o klientach istotnych z punktu widzenia przyszłości firmy i skuteczności strategii, takich jak np.: tempo pozyskiwania nowych klientów i trwałość relacji z klientami czy poziom satysfakcji klientów i poziom generowanego przez nich zysku.

Dlatego też analizę otoczenia bliższego – konkurencyjnego należy bezwzględnie poszerzyć o badanie odbiorców z ww. punktu widzenia.

Naprzeciw temu zaleceniu wyszła m.in. koncepcja **CRM (Customer Relationship Management)**. W koncepcji tej wykorzystywane są coraz doskonalsze technologie informatyczne umożliwiające budowanie silnych relacji z klientem, uzyskanie kompletnego obrazu relacji firmy z każdym z nich, począwszy od fazy nawiązania pierwszych kontaktów poprzez kolejne etapy sprzedaży aż do opieki posprzedażnej i serwisu. Umiejętne uzupełnianie i wykorzystywanie tej bazy wiedzy o klientach jest ważnym elementem kapitału klienckiego, umożliwia bowiem zwiększenie wiedzy o kliencie, o jego łańcuchu konsumpcji, lepsze poznanie jego potrzeb i preferencji oraz:

- poprawę jakości kontaktów z klientem, danie mu możliwości samodzielnej konfiguracji produktu i ceny oraz automatycznych zgłoszeń serwisowych,
- zwiększenie lojalności klienta,
- skrócenie cyklu sprzedaży oraz spadek kosztów sprzedaży.

Badania pilotażowe przeprowadzone w 2004 r. przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (w tym przez autorkę niniejszego artykułu) na grupie 26 przedsiębiorstw dolnośląskich wykazały, że 34,6% ankietowanych przedsiębiorstw posiada pomocne w procesie realizacji strategii systemy CRM, a co czwarte deklaruje posiadanie strategii informatycznej. Jednak według opinii specjalistów z branży IT polskie firmy nie w pełni uświadamiają sobie, jakie korzyści może im dać zastosowanie tych systemów. Liczba wdrożeń w Polsce na razie jest niewielka. Jedynie oddziały zagranicznych koncernów świadomie korzystają z tych aplikacji. Polski rynek CRM

rozwija się powoli, a jego perspektywy wzrostu są słabe. Używane w Polsce pakiety CRM to zazwyczaj proste, mało rozbudowane rozwiązania. Tylko co czwarta z tych firm stosuje CRM o zaawansowanej funkcjonalności².

2.1. Strategiczna karta wyników

Jak zauważono na wstępie, jednym z kryteriów skuteczności zarządzania strategicznego jest zrealizowanie wybranej strategii. Każda firma, która pragnie działać skutecznie, nie tylko musi opracować dobrą strategię, ale przede wszystkim musi posiadać rzeczywistą zdolność do jej realizacji. W praktyce faza wdrożenia jest zbyt często realizowana z opóźnieniem, niejednokrotnie dochodzi także do zaniechania realizacji strategii. Według D. Nortona i R. Kaplana, aż 90% poprawnie opracowanych planów strategicznych nie zostaje wdrożonych.

Wieloletnie obserwacje polskich firm pozwalają na stwierdzenie, że prawie połowa z nich działa bez strategii (46%). Znaczna część menedżerów z wygody ogranicza swoje działania do utrzymania firm na powierzchni. Ich aktywność jest zawężona do rutynowych działań, które nie tworzą nowych możliwości rozwoju [Kubacka-Góral 2004].

Koncepcja **Strategicznej karty wyników (SKW)**, będąca odpowiedzią na trudności z urzeczywistnianiem strategii, pojawiła się już kilkanaście lat temu. Wypełnia ona próżnię istniejącą w systemach zarządzania, polegającą na **braku systematyczności w procesie wdrażania strategii**. Istotą SKW jest przełożenie misji i strategii na cele strategiczne i szczegółowe mierniki osiągnięcia tych celów. Innowacyjny w sferze zarządzania wymiar tej metody polega właśnie na ścisłym połączeniu szczegółowych mierników efektywności, zwłaszcza czynników przyszłego sukcesu, ze strategią firmy [Kaplan, Norton 2001].

Karta wyników definiuje czynniki decydujące o skuteczności wdrażania strategii z czterech punktów widzenia (perspektyw) odzwierciedlających najważniejsze czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces.

- **Perspektywa finansowa** pozwala m.in. na ocenę wpływu aktualnych działań (np. zmiany struktury produkcji) na przyszłe efekty i zyski.
- **Perspektywa klienta** dzięki wykorzystaniu takich wskaźników, jak poziom jakości usług, zadowolenie klienta pozwala spojrzeć na organizację oczami jej klientów.
- **Perspektywa procesów wewnętrznych** pozwala na powiązanie procesów operacyjnych i innowacyjnych ze strategią firmy oraz na ocenę efektywności tych procesów.

² Z raportu „Rynek ERP i CRM w Polsce 2005-2006” przygotowanego przez PMR wynika, że tylko 12% polskich firm zatrudniających 50 lub więcej osób korzysta z systemów CRM. Badanie objęło 648 firm zatrudniających powyżej 50 pracowników z branż produkcyjnej, użyteczności publicznej, handlu, finansów oraz usług (w tym segmencie rynku działa 17,8 tys. firm).

- **Perspektywa rozwoju** umożliwia ocenę zarządzania kapitałem intelektualnym z punktu widzenia przyszłych wyzwań.

SKW powinna być stosowana jako **system zarządzania strategicznego wspomagający realizację strategii**, począwszy od etapu dopracowania wizji i strategii poprzez:

- sformułowanie celów strategicznych, pogrupowanych według ww. perspektyw,
- zbudowanie systemu mierników efektywności działań i oczekiwanych wartości tychże mierników,
- powiązanie każdego celu i miernika ze spodziewanym skutkiem finansowym firmy.

Rozpoczęcie wdrożenia karty wyników uwarunkowane jest posiadaniem spójnej strategii firmy konsekwentnie rozpisanej na cele strategiczne zamieszczone w poszczególnych perspektywach. Ze strategii powinny więc wypływać cele strategiczne, które zostaną w jasny sposób przełożone na konkretne zadania poszczególnych pracowników. Nie jest to jednak proste. Jak wspomniano, na drodze do skutecznego wdrażania strategii stoi wiele barier.

Warto podkreślić, że w tradycyjnym podejściu stosowanym przez teorię zarządzania strategicznego problem relacji z klientami, traktowany dość ogólnikowo, w tej koncepcji po raz pierwszy zyskał wysoką rangę. Wyodrębnienie tzw. **perspektywy klienta** pozwalającej spojrzeć na organizację oczami klientów i przyznanie jej równorzędного znaczenia z procesami wewnętrznymi, rozwojowymi i celami finansowymi niewątpliwie przyczyni się do poznania i zrozumienia potrzeb klientów oraz zdobycia dzięki temu tak ważnej dla każdej firmy przewagi konkurencyjnej. SKW, monitorując na bieżąco realizację strategii, informuje o wszystkich istotnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości dodanej. Wzbogaca tym samym analizę strategiczną, umożliwiając precyzyjne wskazanie, które ogniwa są mocnymi, a które słabymi stronami przedsiębiorstwa. Uruchamiając zaś odpowiednie działania w postaci tzw. **inicjatyw strategicznych**, SKW pozwolą na szybkie pokonanie słabości, zwiększając tym samym skuteczność zarządzania.

2.2. Istota zarządzania wiedzą

Wielu autorów i praktyków zarządzania zgodnie podziela pogląd, że unikatowa wiedza, dzięki której można sprostać wyzwaniom przyszłości, stała się jedynym trwałym czynnikiem konkurencyjności. Szczególne znaczenie ma kapitał intelektualny składający się, według L. Edvinssona, z poniższych elementów [Edvinsson, Malone 2001].

Kapitał ludzki, czyli umiejętności i przedsiębiorczość pracowników, ich zdolności interpersonalne, kompetencje, wiedza, doświadczenie, zaangażowanie, inteligencja emocjonalna, morale, wzajemne zaufanie i motywacja.

Kapitał strukturalny:

- **kapitał kliencki**, czyli relacje z klientami kształtowane dzięki wiedzy o ich potrzebach i oczekiwaniach, umożliwiające usatysfakcjonowanie i zdobycie ich

zaufania, zbudowanie renomy firmy i uzyskanie dzięki temu trwałej przewagi na rynku;

- **kapitał organizacyjny**, czyli wszelkie procedury, mechanizmy i struktury firmy, umożliwiające jak najefektywniejsze wykorzystanie i pomnażanie kapitału ludzkiego, klienckiego i rozwojowego.

Od kilkunastu lat coraz większą uwagę zwraca się na jeden z aspektów kapitału intelektualnego – kapitał kliencki. Przybiera on postać m.in. wiedzy o klientach, o ich potrzebach i sposobach obsługi na każdym etapie korzystania przez nich z oferowanego wyrobu, czyli na każdym etapie łańcucha konsumpcji (*consumption chain*). Wiedza ta jest niezbędna do kształtowania dobrych relacji z klientami. Równie ważna jest wiedza o tym, jak można pomóc klientom w rozwiązywaniu ich problemów, jak poprawić ich produktywność.

Aby kapitał intelektualny przekształcił się w trwałą przewagę strategiczną, niezbędne jest odpowiednie zarządzanie nim – **zarządzanie wiedzą (ZW)**. Rozumiane jest ono jako kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania w procesie realizacji strategii wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa. Obejmuje rozwijanie, wprowadzanie i utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technicznej, informatycznej i organizacyjnej, wspierającej dzielenie się wiedzą. Elementem dodatkowym jest wybór odpowiedniej technologii i dostawców, którzy umożliwiają stworzenie tej infrastruktury. Warto jednak dodać, że początkiem prac nad wdrożeniem idei ZW w przedsiębiorstwie, podobnie jak w przypadku SKW, musi być określenie wizji i misji oraz strategicznych celów firmy. Systemy ZW będą pełniły swoją funkcję, gdy menedżerowie będą wiedzieli, dokąd ma zmierzać ich organizacja i jakie cele trzeba osiągać. Aby unikatowa wiedza i kompetencje stały się atutem decydującym o sukcesie firmy, ZW musi być dostosowane do specyfiki danej organizacji, a strategię ZW należy włączyć do wszystkich strategii funkcjonalnych.

Idea ZW zaprezentowana powyżej znakomicie koresponduje z zarządzaniem strategicznym, rzucając nowe światło na wszystkie etapy procesu zarządzania. Każdy z tych etapów powinien być wspierany konkretnymi rozwiązaniami systemu ZW, tak by jak najlepiej zagospodarować wiedzę istniejącą w organizacji i umożliwić skuteczne zrealizowanie strategii firmy.

2.3. Koncepcja łańcucha konsumpcji

Nowoczesne koncepcje zarządzania podkreślają konieczność skupienia energii przedsiębiorstwa na kontaktach z klientami, a nie tylko na wyrobach, usługach i ich jakości. Cenną koncepcją z punktu widzenia skuteczności zarządzania jest koncepcja **łańcucha konsumpcji**. Jest ona swego rodzaju uzupełnieniem łańcucha wartości czy łańcucha produkcji o kolejne etapy „życia” danego wyrobu już u klienta. Koncepcja ta może być także bardzo cennym uzupełnieniem zarządzania relacjami z klientem (CRM).

Istnieją liczne przykłady znanych firm, które osiągnęły sukces, stworzyły nowy rynek, pokonały swoich rywali nie dzięki oferowaniu nowych wyrobów, ale dzięki **uwzględnianiu realiów klienta**. Wprowadziły innowacje np. w sposobie dostarczania wyrobu klientom. Jednym z najstarszych przykładów rewolucyjnego podejścia do klienta i uwzględniania jego realiów jest sposób ustalenia ceny na żyłetki i maszynki do golenia przez firmę Gillette – sprzedawane poniżej kosztów maszynki i osobno sprzedawane żyłetki, których cena, mimo że jest niewygórowana, rekompensuje stratę poniesioną na maszynkach. Ten model biznesu, z pewnymi modyfikacjami, powielany jest z sukcesem od lat przez setki firm, które oferują urządzenia wraz z materiałami eksploatacyjnymi (drukarki, odkurzacze, samochody itp.).

Rozszerzone podejście do łańcucha produkcyjno-sprzedażowego w Coca-Coli polega na kontroli rozlewni oraz automatów do sprzedaży napojów, co jest jednym z najpoważniejszych źródeł jej sukcesu. IBM, oprócz dostarczania sprzętu, oferuje swoim klientom usługi doradcze, oprogramowanie i integrację systemów IT. Xerox z kolei, oprócz sprzedaży urządzeń, zaproponował klientom usługę zarządzania dokumentami wraz z zapewnieniem materiałów eksploatacyjnych i serwisu. W przypadku przedsiębiorstw wysyłających co miesiąc wiele tysięcy dokumentów, w tym faktur (telekomunikacja, zakłady energetyczne, dostawcy wody i gazu), usługa taka wpływa pozytywnie na wizerunek firmy, a także na szybsze otrzymanie należności.

FedEx znakomicie zrozumiał oczekiwania klientów, dostarczając przesyłki ekspresowe w ciągu dwudziestu czterech godzin, co stało się normą w świecie biznesu. Polska Grupa Farmaceutyczna, znając sytuację finansową pacjentów rezygnujących bardzo często z zakupu przepisanych leków, zaoferowała im zakupy na kredyt.

Obserwacja przedsiębiorstw, które odniosły spektakularne sukcesy, pozwala na stwierdzenie, że większość z nich miała swe źródło w innowacyjnym, a przynajmniej lepszym niż inne firmy dostosowaniu oferty do łańcucha konsumpcji klienta, czyli całości doświadczenia z danym produktem, począwszy od momentu, kiedy zda on sobie sprawę, że potrzebuje jakiegoś produktu, aż po jego zużycie. W związku z tym, że dla klientów ważniejsza niż jakikolwiek inny czynnik staje się jakość obsługi, a oferowanie coraz doskonalszych wyrobów nie daje już trwałej przewagi, warto spojrzeć na oferowany produkt i wszystkie działania firmy przez ten pryzmat. Dzięki znajomości i wykorzystaniu tej koncepcji firma ma możliwość zapewnienia wyjątkowych relacji z klientami i tym samym wyróżniania się na każdym etapie tego kontaktu.

By wykorzystać szanse, jakie kryją się w łańcuchu konsumpcji, warto spojrzeć na swoich klientów przez pryzmat wszystkich ogniw łańcucha konsumpcji. Składają się na nie zazwyczaj następujące czynności [Mac Millan, McGrath 2005].

- **Uświadomienie potrzeby.** Okazję do odróżnienia się od konkurentów stanowi umiejętność subtelnego uświadomienia klientowi potrzeby (sygnalizowanie poprzez zmianę koloru włosia konieczności wymiany zużytej szczoteczki do

zębów, przypomnienie o ważnych terminach, odnowienie prenumeraty czy umowy).

- **Znajdowanie oferty.** Oferowanie produktu w czasie, gdy produkty konkurentów są niedostępne, ułatwianie procesu poszukiwań (sprzedaż wysyłkowa, internetowa). Pojawienie się zupełnie nowych przestrzeni rynkowych – wyszukiwarki internetowe (Google, Onet), księgarnie, banki internetowe, domy aukcyjne e-Bay.
- **Dokonywanie ostatecznego wyboru.** Można sprawić, by proces ten był mniej stresujący i wygodniejszy. Producenci nie zdają sobie często sprawy, jak czasochłonny i tym samym zniechęcający może być wybór spośród bardzo wielu podobnych produktów. Klienci często nie są już w stanie ogarnąć tak bogatej oferty, co wywołuje u nich poczucie przesyty, frustracji i braku kontroli nad dokonywaniem wyboru. Uproszczenie wyboru wielu klientów na pewno przyjmie z ulgą. Przykładem może być Lukas Bank, który świadomie ograniczył liczbę produktów, skupiając się na kilku podstawowych, jak depozyty, konto osobiste i kredyty. W zamian zaoferował coś, co było dla klientów najważniejsze: szybkość obsługi, przyjazne podejście i bliskość oddziałów banku.
- **Sposób zamawiania lub zakupu.** Uproszczenie tej fazy – zaoferowanie inteligentnych usług (terminale komputerowe automatycznie uzupełniające zapasy (General Electric), gdy ich poziom spadnie poniżej ustalonego limitu). Dla konkurentów taka ścisła współpraca stanowi istotną barierę (powstanie kosztów zmiany).
- **Sposób dostarczania wyrobu lub świadczenia usługi.** Oszczędność czasu klienta – zdumiewająca szybkość. Dell Computer, dzięki dostarczaniu klientom indywidualnie konfigurowanych komputerów w ciągu kilku dni od zamówienia, z firmy garażowej wyrósł na największego producenta komputerów na świecie.
- **Otwieranie, sprawdzanie, transport wyrobu na miejsce przeznaczenia.** Można ten etap ułatwić – wózki, podnośniki, konieczność porcjowania, specjalne narzędzia do montażu, wyeliminowanie możliwości uszkodzenia podczas tych operacji. W przypadku usług można zrezygnować z konieczności dostarczania zaświadczeń, obecności żyrantów, odpisów wielu dokumentów w godzinach niedogodnych dla klienta.
- **Instalowanie wyrobu.** Powszechne jest dołączanie do wszelkich wyrobów obszernych, niezrozumiałych instrukcji. Może to skutecznie zniechęcić do zakupu. Jednak warto zauważyć, że faza ta stanowi doskonałe źródło zaoferowania inteligentnych usług wspierających klienta w tak absorbujących czas, żmudnych czynnościach.
- **Sposób zapłaty.** Udogodnienia dla klientów – gotówka, przelew, rozłożenie opłat w czasie, przedpłaty, jasna terminologia na fakturach.

- **Użytkowanie (konsumpcja), wygoda użytkowania i oszczędność czasu podczas konsumpcji** (mrożonki, płatki śniadaniowe, rozpuszczalna kawa i kakao, zupy „gorący kubek”, gotowe dania dla niemowląt i dzieci, gotowe dania do podgrzania w kuchence mikrofalowej, wędliny, sery żółte i topione w plasterkach, krojone pieczywo). Opakowania także się zmieniają (napoje w kartonach z zakrętkami, paski ułatwiające usunięcie folii itp.).
- **Sposób przechowywania produktów.** Koszty, niewygodność, albo nawet niebezpieczeństwo związane z przechowywaniem.
- **Sposób przemieszczania wyrobu.** Niewygodność, narażenie na uszkodzenia, trudny do zapakowania (duże butelki o kształcie ułatwiającym trzymanie podczas nalewania i przemieszczania, lżejsze materiały).
- Warto zastanowić się, **do czego klient naprawdę używa produktu?** Co stanowi dla niego wartość – produkt czy możliwość dysponowania nim?
- **Jaka pomoc jest potrzebna klientowi podczas używania wyrobu?** Możliwość skorzystania z bezpłatnego numeru telefonu czynnego przez całą dobę.
- **Zaprzestanie używania wyrobu.** Ułatwienia w utylizowaniu zużytych wyrobów.
- **Naprawa lub serwisowanie wyrobu.** Czy jest możliwe **usieciowienie serwisu**, czyli zastosowanie zdalnej diagnostyki – czujników sygnalizujących prawdopodobieństwo wystąpienia awarii i wymiany uszkodzonego elementu, zanim nastąpi awaria?

Analizowanie doświadczenia klienta w koncepcji łańcucha konsumpcji, opracowanie tzw. mapy całości doświadczenia klienta związanego z konkretnym produktem jest znakomitym przykładem **wnikliwej analizy strategicznej**, która może zaowocować świetną obsługą klientów i unikatową ofertą zapewniającą klientowi prawdziwą wartość. Może tym samym poprawić skuteczność zarządzania strategicznego. Koncepcja ta jest bowiem cennym uzupełnieniem kompleksowej analizy strategicznej przedsiębiorstwa, uwzględniającej szerszy kontekst realizacji strategii, m.in. czynniki makroekonomiczne i polityczne, kontekst międzynarodowy i sytuację społeczną, a także analizę konkurentów oraz inne siły warunkujące natężenie walki konkurencyjnej.

3. Rola wybranych koncepcji w procesie zarządzania strategicznego

W wielu gałęziach gospodarki sfera interakcji z klientem jest często ostatnią okazją do zdobycia przewagi nad konkurentami. Jakość kontaktu z klientem może wkrótce zadecydować o sukcesie lub porażce. Każda firma powinna więc dokładnie wiedzieć, jak uczynić z każdego etapu łańcucha konsumpcji klienta swój atut.

Podsumowując rozważania o wybranych koncepcjach zarządzania, można stwierdzić, że każda z nich w wyraźny sposób nawiązuje do niezwykle ważnej wiedzy o kliencie. W ZW zawarte jest pojęcie kapitału intelektualnego (**kapitał kliencki**). Także w SKW jednym z ważnych filarów, na którym opiera się strategia, jest **perspektywa klienta**, a zwłaszcza relacje z klientami, ich zadowolenie za-

Tabela 1. Niektóre rozwiązania SKW, ZW i koncepcji łańcucha konsumpcji wspierające skuteczność zarządzania strategicznego

Koncepcje zarządzania / Procesy zarządzania strategicznego	Strategiczna karta wyników	Zarządzanie wiedzą	Koncepcja łańcucha konsumpcji
Opracowanie wizji i misji firmy	Akcentuje potrzebę posiadania wizji i strategii nadającej kierunek wszystkim działaniom firmy	Określenie zasobów wiedzy, kompetencji niezbędnych do realizacji misji i strategii firmy	Pozwala na przyjęcie perspektywy klienta, która jest kanonem prowadzenia biznesu na całym świecie
Przeprowadzenie analizy strategicznej	Wykorzystanie czterech perspektyw i systemu mierników	Procesy lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą. Wybór TI wspierających procesy zarządzania strategicznego	Wnikliwe analizowanie doświadczenia klienta, opracowanie tzw. mapy doświadczenia klienta pozwalającej na dokonanie wyborów strategicznych
Dokonanie wyborów strategicznych – Domena – Przewaga strategiczna – Cele strategiczne	SKW ułatwia przełożenie misji i strategii na szczegółowe cele strategiczne, na szczegółowe zadania pracowników	Jak wyżej; tworzenie i wykorzystywanie do zdobycia przewagi strategicznej właściwych relacji z klientami (kapitał kliencki)	Poznanie i zrozumienie potrzeb klientów na każdym etapie ŁK jest źródłem innowacyjnych strategii i trwałej przewagi, ułatwia dostosowanie oferty do ich oczekiwań i tym samym wybór i realizację celów strategicznych
Opracowanie strategii funkcjonalnych	Wykorzystanie czterech perspektyw	Tworzenie i rozwijanie kapitału ludzkiego, włączenie ZW do wszystkich strategii funkcjonalnych	Znajomość ŁK pozwala na wyznaczenie celów i zadań pracownikom poszczególnych obszarów funkcjonalnych
Realizacja strategii	Przełamywanie barier realizacji strategii, podejmowanie tzw. inicjatyw strategicznych, pozwala na szybkie pokonanie słabości	ZW sprzyja budowaniu procedur, kultury organizacyjnej pozwalającej na tworzenie i wykorzystanie wszelkich zasobów informacyjnych potrzebnych do realizacji strategii (kapitał strukturalny)	Znajomość upodobań i norm panujących w każdym segmencie rynku, całości doświadczenia klienta pozwala na dopasowanie pożądanych cech produktów, procesów, umiejętności i praktyki, do wymagań klientów. Wykorzystywanie TI
Przeprowadzanie kontroli strategicznej	Monitorowanie realizacji strategii w czterech perspektywach	Wykorzystanie wiedzy technologii informatycznych do błyskawicznej reakcji na zaobserwowane zjawiska	Badanie satysfakcji klienta i reklamacji dostarcza wiedzy nawet o jego ukrytych oczekiwaniach

Źródło: opracowanie własne.

równy z oferty firmy, jak i z kontaktów z pracownikami. Koncepcja łańcucha konsumpcji jest nastawiona całkowicie na klienta. Przyjęcie podejścia SKW może przełamać bariery procesu realizacji strategii. Wdrożenie SKW oraz koncepcji ZW wraz z koncepcją łańcucha konsumpcji czy tylko wzbogacenie procedury zarządzania strategicznego o ich zalecenia pozwoliłoby nie tylko na wyeliminowanie pewnych braków każdej z nich, lecz także na uzyskanie efektu synergii w postaci zwiększenia skuteczności zarządzania.

Jak wspomniano na wstępie artykułu, kryteriami skuteczności zarządzania strategicznego jest m.in. opracowanie i realizacja strategii zapewniająca osiągnięcie pożądanego celu. Omawiane koncepcje, dzięki kompleksowej i **wnikliwej analizie strategicznej**, pomagają w zdobyciu **przewagi konkurencyjnej**, zawierają także narzędzia i mechanizmy ułatwiające precyzyjną **realizację** przyjętych zadań strategicznych. Wpływ niektórych rozwiązań omawianych koncepcji na poszczególne procesy zarządzania strategicznego i tym samym na jego skuteczność przedstawia tab. 1.

Jak wynika z tab. 1, na każdy z etapów zarządzania strategicznego, tj. wypracowanie wizji i misji firmy, przeprowadzenie analizy strategicznej otoczenia i przedsiębiorstwa, postawienie diagnozy warunków strategicznych, dokonanie wyborów strategicznych, opracowanie programów realizacyjnych i rozpisanie strategii kompleksowej na strategię funkcjonalną, realizację strategii i przeprowadzanie kontroli strategicznej, korzystnie oddziałują rozwiązania omawianych koncepcji. Pozwalają one na zdobycie i jak najlepsze zagospodarowanie wiedzy istniejącej w organizacji, w tym wiedzy o ŁK, i na zwiększenie tym samym skuteczności zarządzania strategicznego.

Jednak by tak się stało, nastawienie na klienta musi przeniknąć całą firmę, muszą także zostać zastosowane odpowiednie narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie relacjami z klientem oraz stworzone warunki do dzielenia się wiedzą, tak aby wiedza jednostek tworzyła wspólną głęboką znajomość łańcucha konsumpcji klientów.

Przedstawione koncepcje są wyposażone w odpowiednie instrumentarium informatyczne (m.in. CRM), zapewniające sprawną komunikację i błyskawiczny dostęp do wszelkich zasobów wiedzy.

4. Podsumowanie

Strategicznym czynnikiem mogącym zadecydować o przewadze nad konkurentami jest umiejętność tworzenia i wykorzystywania unikatowego zasobu, jakim jest wiedza, a zwłaszcza wiedza o wszystkich etapach łańcucha konsumpcji klienta.

Przedstawiona w artykule krótka (ze względu na niewielkie ramy artykułu) charakterystyka oraz rozważania na temat wybranych koncepcji zarządzania, w tym zarządzania wiedzą, strategicznej karty wyników i koncepcji łańcucha konsumpcji, pozwoliły na wykazanie, że każda z nich w wyraźny sposób nawiązuje do niezwykle ważnej wiedzy o kliencie i stanowi istotne wsparcie wszystkich procesów.

sów zarządzania strategicznego, zwiększając jego skuteczność. Koncepcje te pozwalają na kompleksową i wnikliwą analizę strategiczną, pomagają w zdobyciu przewagi strategicznej, zawierają narzędzia i mechanizmy ułatwiające precyzyjną realizację przyjętych celów strategicznych.

Próba oceny wybranych koncepcji z powyższej perspektywy pozwala na stwierdzenie, że ich implementacja jest jak najbardziej celowa, znakomicie się bowiem one uzupełniają. Połączenie ich w jeden spójny system pozwoliłoby na wyeliminowanie pewnych braków każdej z nich, co może dać efekt synergiczny w postaci zwiększenia skuteczności zarządzania.

Można się śmiało pokusić o tezę, że bez uwzględnienia w procesie zarządzania idei czy aspektów akcentowanych przez SKW, koncepcję ZW i koncepcję łańcucha konsumpcji skuteczność firm będzie mała. Pracownicy nie będą wiedzieć, jaka jest ich rola w procesie realizacji strategii, a najważniejszy zasób, jakim jest kapitał intelektualny; wiedza o kliencie, jego potrzebach i preferencjach, jakość kontaktów z klientami i ich lojalność, nie zostanie optymalnie wykorzystany. Implementacja innowacyjnych koncepcji zarządzania, a zwłaszcza SKW, koncepcji ZW oraz uzupełnienie analizy strategicznej o dogłębną analizę łańcucha konsumpcji są w związku z tym jak najbardziej celowe.

Poszukiwanie jednak odpowiedzi na pytanie, czy w polskich firmach istnieją sprzyjające warunki do wdrożenia koncepcji łańcucha konsumpcji i stosowania w tym celu narzędzi informatycznych nie przyniosło optymistycznych wniosków. Niski stopień zaawansowania stosowanych rozwiązań wspierających zarządzanie relacjami z klientem wynika z niewielkich wymagań polskich firm w zakresie CRM. Deklaracje menedżerów o doniosłości orientacji na klienta nie przekładają się jeszcze na działania. Może to zaprzepaścić szanse polskich przedsiębiorstw na równorzędną rywalizację w epoce gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
- Kubacka-Góral K., *Bariery implementacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i możliwości ich przezwyciężenia*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjno-prawne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Kraków 2004.
- Łokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Business Review Polska” 2005 nr 12.
- Mac Millan I.C., McGrath G.R., *Odkrywanie nowych szans na odróżnianie się od konkurencji*, „Harvard Business Review” 2005 nr 10.
- Mikuła B., *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy*, [w:] *Kapitał intelektualny*, red. A. Pochtowski, Nowy Sącz 2001.
- Probst G., Raub S., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

SELECTED MANAGEMENT CONCEPTIONS AS A FACTOR OF EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The aim of this paper is to describe the significance and the characterization of Knowledge Management, Balanced Scorecard, and conception of Consumption Chain. The article presents a few correlations between all of these conceptions allowing for increase the company's competitiveness and effectiveness of strategic management.

Krystyna Kubacka-Góral – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Estera Piwoni-Krzeszowska

KSZTAŁTOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI W TURBULENTNYM OTOCZENIU

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, dążąc do trwania i rozwoju, są niejako skazane na funkcjonowanie w nasilających się warunkach niepewności i zmienności a nawet turbulencji. Burzliwość rynku coraz dotkliwiej wpływa również na kształtowanie stosunków z klientami.

W odpowiedzi na niepewność rynkową pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. powstała koncepcja zarządzania relacjami z klientami, która zakłada, że długookresowe więzi z nabywcami rozwijane w atmosferze wzajemnego zaufania są atrakcyjnym sposobem jeśli nie eliminowania, to przynajmniej zmniejszania ryzyka działalności. Jednak coraz większa burzliwość rynku skłania do zastanowienia się, czy wypracowana na gruncie CRM teoria partnerstwa wystarczająco objaśnia obserwowane współcześnie fakty oraz czy przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnych warunkach powinny dążyć do inicjowania, utrzymania i rozwijania długookresowych, obopólnie korzystnych relacji z klientami, czy może poszukiwać i wykorzystywać stwarzane przez rynek okazje i koncentrować się na kontaktach z nabywcami okazijnymi. Przedstawienie refleksji dotyczących powyższych kwestii jest głównym celem niniejszego artykułu. Podstawę dokonanych przemyśleń stanowią studia literatury wraz z analizą opublikowanych wyników badań empirycznych.

2. Uwarunkowania kształtowania relacji z klientami w burzliwym otoczeniu

Nasilająca się turbulencja rynku jest przede wszystkim następstwem dokonującego się postępu technicznego oraz globalizacji. Czynniki te w sferze stosunków

z nabywcami powodują m.in. rosnące zróżnicowanie produktów, tzw. szum informacyjny, wzrost wymagań, częste przestawianie i przesuwanie preferencji konsumentów, w wyniku czego obserwuje się generalnie obniżanie poziomu lojalności klientów [Kowalska-Musiał 2006, s. 3]. W konsekwencji budowanie więzi z nabywcami staje się coraz trudniejsze i coraz kosztowniejsze. Dla przedsiębiorstw jest to szczególnie niekorzystna sytuacja, gdyż tracą one jedną z podstawowych możliwości zwiększania zysków netto. Badania przeprowadzone przez Harvard Business School wraz z amerykańską firmą doradcą Bain and Company dowiodły, że wzrost wskaźnika utrzymania klientów o 5% może spowodować wzrost zysków netto firmy nawet o 85%. W związku z tym więzi z klientami mogą być istotną barierą wejścia na rynek [Kowalska-Musiał 2006, s. 3]. Tym samym w obliczu pojawiających się problemów z utrzymaniem długookresowych stosunków z partnerami handlowymi zanika jeden z czynników utrudniających rozpoczęcie działalności przez nowych konkurentów. Prowadzi to do coraz większego nasycenia rynku i słabnącego tempa sprzedaży i tak, można by rzec, „spirala zmniejszania lojalności klientów” zaczyna się nakręcać. W odpowiedzi na zaistniałą sytuację, według poglądów stosunkowo często przedstawianych w literaturze, znacznie ważniejsze od pozyskiwania nowych klientów staje się ich zatrzymanie [Toffi, Rajen 2005, s. 35]. Interesujące wydaje się także, czy w aktualnej rzeczywistości gospodarczej, w warunkach ciągle dokonujących się zmian, a nie tylko niepewności, przedsiębiorstwa nie stają przypadkiem przed koniecznością dokonania wyboru między dążeniem do kształtowania długookresowych relacji z dotychczasowymi klientami a poszukiwaniem okazji umożliwiających im trwanie i rozwój, co może się jednak wiązać ze zdobywaniem nowych klientów.

Postęp techniczny sprawił, że dla nowej gospodarki charakterystyczna jest wolność czasowo-przestrzenna. Typowe dla tradycyjnej ekonomii pojęcia skali, zasięgu czy struktury działalności straciły rację bytu. Teoria rosnących kosztów marginalnych staje się nieaktualna, gdyż zaawansowane technologie wymagają ponoszenia wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe oraz częstej współpracy zarówno z nabywcami, jak i konkurentami w celu ustanowienia pożądaných przez klientów standardów produktów i usług, a to powoduje, że przedsiębiorstwu opłaca się rozrastać. Ze względu na rozwój technologii, która jest podstawowym „enzymem globalizacji” [Olszewska 2001, s. 55], zacierają się również tradycyjne podziały na branże, zanikają bariery handlowe rozgraniczające poszczególne kraje, co oznacza, że nasila się konkurencja, w odpowiedzi na którą coraz częściej dochodzi do współpracy i konsolidacji podmiotów [Toffi, Rajen 2005, s. 34]. Taka turbulentność warunków powoduje, że przedsiębiorstwa mogą i coraz częściej muszą produkować więcej, a więc stale poszukują nowych sposobów zwiększania sprzedaży. Czynią to poprzez zwiększanie zakupów przez dotychczasowych klientów albo poprzez poszukiwanie nowych okazji do rozwoju, z którymi wiążą się nowe rynki zbytu.

Istotną determinantą kształtowania relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu jest także praktycznie globalne dążenie do obniżania kosztów działalności, w tym kosztów transakcyjnych. Według G. Jonesa, „strony wymiany dostosowują się i przyjmują, w zależności od okoliczności, zachowania z całego wachlarza zachowań: od oportunistycznego do opartego na pełnym zaufaniu” [Światowiec 2006, s. 8]. O. Williamson teoretycznie uzasadnia warunki, w których współdziałanie jest korzystniejsze z jednej strony od akwizycji, fuzji i przejęć działalności, a z drugiej – od prostych umów [Garrette 1996, s. 58]. Zasadniczo im większa częstotliwość zawieranych transakcji, im większe ryzyko z nimi związane oraz wzrost wymagań dotyczących potencjału wspierającego realizację transakcji, tym mniejsze znaczenie rynkowej koordynacji działalności gospodarczej, a większa istotność koordynacji hierarchicznej. Warunki te jednak mogą również sprzyjać opieraniu relacji rynkowych na pełnym zaufaniu, a więc kształtowaniu partnerstwa z klientami [Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 349]. Poza tym, według O. Williamsona, również elastyczność realizacji transakcji, tzn. zdolność reakcji na zmianę potrzeb, jest jednym z najważniejszych czynników determinujących wybór sposobu koordynacji działalności gospodarczej [Trocki 2002, s. 40]. Wydaje się, że właśnie elastyczność realizacji transakcji nabiera wyjątkowego znaczenia w warunkach stale nasilającej się turbulentności otoczenia. Przy czym generalnie przedsiębiorstwa albo adaptują się do zmian zachodzących w ich środowisku, albo stale się zmieniają, gdyż zmienia się rynek [Masłyk--Musiał 2003, s. 15]. W przypadku pierwszej grupy organizacji elastyczność realizacji transakcji przejawia się w dostosowywaniu się do zmieniających się potrzeb i wymagań klientów. Wówczas wyjątkowo korzystne są partnerskie relacje z klientami. Pogląd ten potwierdzają badania przeprowadzone w 2002 r. w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce, które wykazały, że im wyższy stopień partnerstwa z klientami, tym większe jest adaptowanie się do potrzeb i wymagań nabywców [Piwoni-Krzeszowska 2004, s. 54-55]. Druga zaś grupa firm szczególną wagę przywiązuje również do kreowania rynku, przez co znajduje się w ciągłym ruchu. Elastyczność realizacji transakcji tych przedsiębiorstw przejawia się przede wszystkim w poszukiwaniu i generowaniu okazji do ich zawierania. Wydaje się, że w takiej sytuacji organizacja nie może koncentrować się jedynie na dotychczasowych partnerach, ale musi poszukiwać i nawiązywać relacje z nowymi klientami – okazjowymi. Badania przeprowadzone przez R. Krupskiego wykazały, że czynnikiem zwiększającym elastyczność firm jest właśnie podejmowanie prób pozyskiwania nowych klientów oraz wejścia na nowe rynki [Krupski 2005b, s. 11-12].

A zatem „z uwagi na istotne zmiany otoczenia, w tym wzrost niepewności i złożoności środowiska funkcjonowania firm, można przypuszczać, iż to czynniki otoczenia wpływają i kształtują zachowania podmiotów gospodarczych” [Światowiec 2006, s. 10], a tym samym determinują kształtowanie relacji z klientami.

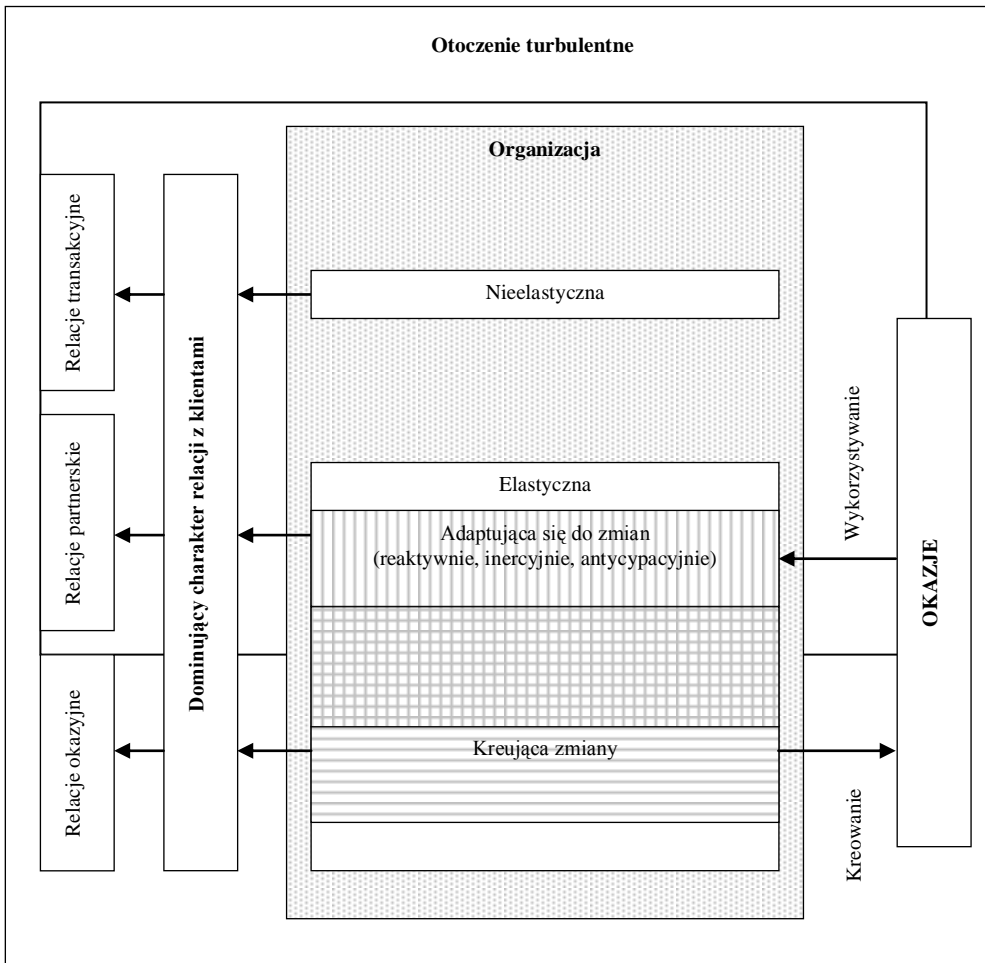
3. Wykorzystywanie okazji a kształtowanie relacji z klientami – zarys problemu

Katedra Strategii Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przeprowadziła na przełomie 2001/2002 r. badania mające na celu określenie stanu zastosowania marketingu partnerskiego na rynku B2B. Respondentami było 112 przedsiębiorstw z różnych branż z terenu Wielkopolski. Badania te zostały powtórzone w 2005 r. i wykazały, że zasada uprzywilejowanego traktowania pozyskanych klientów, choć powszechnie akceptowana, w miarę upływu czasu nie znajduje nowych zwolenników, a nawet można wskazać na niewielki spadek ich liczby. Poza tym menedżerowie odpowiedzialni za działania marketingowe wprawdzie pozytywnie oceniają budowanie partnerskich relacji z nabywcami, wyniki świadczą jednak o umiarkowanym optymizmie – większość menedżerów istotność budowania partnerstwa z klientami ocenia na 4-6 punktów w skali 1-10, gdzie 1 oznacza najmniejszą ważność, a 10 największą [Waśkowski 2006, s. 24]. Analizując powyższe wyniki, należy postawić bardzo istotne pytania: jakie są powody nierosnącej, a nawet malejącej, atrakcyjności kształtowania partnerstwa z klientami i dlaczego realizacja tego celu jest średnio istotna? Niestety omawiane badania nie dają odpowiedzi na te pytania. Obserwując jednak dokonujące się, opisane powyżej zmiany w środowisku przedsiębiorstw, można wziąć pod rozwagę pogląd, iż właśnie turbulencje otoczenia powoduje, że praktycy poszukują i dostrzegają inne – jeśli nie atrakcyjniejsze, to przynajmniej równie istotne – możliwości rozwijania działalności własnych firm. Czy te inne drogi rozwoju są podyktowane wykorzystywaniem pojawiających się okazji lub ich kreowaniem – to wymaga zbadania. Pewne jest natomiast, iż w rzeczywistości gospodarczej są rozważane odmienne szanse trwania i rozwoju, ponieważ przytoczone wyżej badania wykazały również, że zmierzch marketingu partnerskiego nie jest dostrzegany. Praktyka dowodzi też, że niektóre przedsiębiorstwa w celu dalszego rozwoju wykorzystują okazje rynkowe. Potwierdzają to np. badania przeprowadzone w kwietniu 2006 r. przez K. Olejczyk-Kitę, które wykazały, że przedsiębiorstwa turystyczne w Polsce wykorzystują szanse stwarzane przez rynek, chociaż nie jest to bardzo popularne ze względu na stosunkowo małą skłonność do ryzyka [Olejczyk-Kita 2007, s. 215-226]. Badanie to nie daje jednak odpowiedzi na pytanie, jakie relacje z klientami sprzyjają optymalnemu wykorzystaniu okazji rynkowych. Wydaje się, że uzależnione jest to przede wszystkim od elastyczności organizacji (rys. 1).

W przedsiębiorstwie nieelastycznym relacje z klientami mają charakter głównie transakcyjny, a więc charakteryzują się sztywnością i jednolitością kontaktów. Podstawowym celem takiej firmy jest maksymalizacja zysku bieżącego, potrzeby zaś i wymagania nabywców są mało istotne. Organizacja taka jest zorientowana na produkcję i sprzedaż. W warunkach współczesnego rynku przedsiębiorstwa tego typu są skazane na bankructwo. Przy czym następuje ono tym szybciej, im szybsze i dotkliwsze są zmiany zachodzące w otoczeniu.

Organizacją elastyczną natomiast jest takie przedsiębiorstwo, które cechuje się zwinnością, ruchliwością, rozciągliwością oraz szybką adaptacją [Krupski 2005a, s. 21].

W literaturze przedmiotu pojęcie „elastyczności” jest różnie definiowane, rozmaici autorzy określają odmienne jej wyróżniki i rodzaje. W niniejszym artykule przyjmuje się, że elastyczność może mieć charakter adaptacji (reaktywnej, inercyjnej, antycypacyjnej) lub/i kreacji, a jej podstawowymi przejawami są szybkość reakcji i stopień dopasowania – w sytuacji adaptacji, oraz szybkość kreacji i stopień zasięgu – w przypadku elastyczności kreatywnej (por. [Krupski 2005a, s. 25]). Natomiast różnorodność, redundancja zasobów oraz monitoring są wiodącymi czynnikami warunkującymi elastyczność organizacji [Krupski 2004, s. 82-83].



Rys. 1. Rodzaje relacji z klientami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu

Źródło: opracowanie własne.

Dla kształtowania pożądaných relacji z klientami w warunkach turbulencji szczególnie ważny wydaje się monitoring, a więc wychwytywanie i odczytywanie słabych sygnałów otoczenia. Niestety, firmy nie zawsze w porę zauważają zmiany. Sondaż przeprowadzony przez Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence wśród 140 strategów korporacji wykazał, że dwie trzecie spośród nich zostało w ciągu ostatnich 5 lat zaskoczonych aż przez 3 ważne wydarzenia będące skutkiem działania konkurencji, a 97% respondentów przyznało, że w ich firmach brakowało systemu wczesnego ostrzegania [Day, Schoemaker 2006, s. 97].

Poprawnie prowadzony monitoring jest potrzebny firmom funkcjonującym w skomplikowanym, szybko zmieniającym się środowisku, gdyż z jednej strony pozwala on dostrzec potencjalne przyszłe kłopoty, z drugiej zaś umożliwia zidentyfikowanie mogących pojawić się na rynku okazji. Według R. Krupskiego, „okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej), o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych” [Krupski 2003, s. 12].

Wydaje się, że w praktyce najczęstszym celem wykorzystania okazji jest zwiększenie sprzedaży dotychczasowym klientom i/lub pozyskanie nowych rynków zbytu. Na przykład Anheuser-Bush (producent piwa) dostrzegł okazję oraz wykorzystał zainteresowanie klientów produktami o niskiej zawartości węglowodanów i dzięki wypuszczeniu na rynek we wrześniu 2002 r. nowego piwa o niskiej zawartości alkoholu „Michelob Ultra” w marcu 2004 r. jego udział w rynku wzrósł do 5,7%, kiedy jednocześnie konkurencja traciła rynek [Day, Schoemaker 2006, s. 97].

Przedsiębiorstwo koncentrujące się na wykorzystywaniu okazji stwarzanych przez rynek jest organizacją elastyczną w sensie adaptacyjnym. Sądzi się, że dla firmy tego typu szczególnie ważni powinni być klienci, z którymi przedsiębiorstwo łączy długookresowe, oparte na wzajemnym zaufaniu relacje. Argumentem przemawiającym za przyjęciem tego stanowiska jest ich szczególna pomoc w identyfikowaniu możliwości rynkowych. Prawie 30% wszystkich pomysłów nowych produktów jest wynikiem obserwowania potrzeb i wymagań nabywców i wsłuchiwanie się w ich opinie [Kotler i in. 2002, s. 668]. Dlatego też niezwykle ważne jest koncentrowanie się na klientach, ponieważ od nich zaczyna się rynkowa innowacja [Jankowski 2004, s. 40], bez której współcześnie żadne przedsiębiorstwo nie ma szansy na długotrwałą egzystencję, gdyż, jak pokazują badania przeprowadzone przez IQS and Quant Group na przełomie października i listopada 2005 r., nabywca oczekuje szybkiego i elastycznego dopasowania produktów do jego zindywidualizowanych potrzeb [Łokaj, Wójcik 2005, s. 17]. W tym kontekście elastyczność relacji z klientami jest „bilateralnym oczekiwaniem gotowości do działań adaptacyjnych podyktowanych zmia-

na warunków i okoliczności. Partnerzy uznający tę zasadę tworzą dla siebie gwarancję, że warunki działania w relacji będą przedmiotem modyfikacji dokonywanych w dobrej wierze, jeśli zaistnieje taka konieczność wynikająca ze zmian w otoczeniu” [Światowiec 2006, s. 12]. Przykładem takiej elastyczności jest działalność Grupy Raben, która utworzyła nową spółkę dystrybuującą świeże produkty (Fresh Logistics) oraz wprowadziła innowacyjne w branży rozwiązanie polegające na realizowaniu nocnych dostaw części do serwisów samochodów [Walka... 2005, s. 28]. Rozszerzenie dotychczasowej działalności o powyżej opisane usługi było odpowiedzią Grupy Raben na pojawiające się okazje, będące następstwem ujawnienia się nowych potrzeb klientów, które powstały w wyniku zmieniających się warunków rynkowych. Jednak czy przejawem elastyczności stosunków z klientami jest tylko gotowość do działań adaptacyjnych? Wydaje się, że elastyczność relacji z nabywcami w turbulentnym otoczeniu może się ujawniać także w kreowaniu tych stosunków, na osiągnięciu tego celu zaś koncentrują się przedsiębiorstwa charakteryzujące się elastycznością kreatywną.

Sądzi się, że firmy, które szczególną wagę przywiązują do aktywnego uczestnictwa w tworzeniu okazji rynkowych, powinny się koncentrować przede wszystkim na kształtowaniu relacji z klientami okazijnymi, których od nabywców transakcyjnych odróżnia indywidualizacja potrzeb i wymagań. Celem przedsiębiorstw budujących stosunki z klientami okazijnymi jest nie tylko maksymalizacja zysku z pojedynczej transakcji, lecz również uczynienie z tego typu nabywców partnerów, którzy w przyszłości będą aktywnie wspierać poczynania firmy zmierzające do jej rozwoju. Tego typu działania podjęła np. Polska Grupa Farmaceutyczna zajmująca się przede wszystkim dystrybucją farmaceutyków, która wprowadzając program „Dbam o zdrowie”, stworzyła pacjentom okazję do zakupu leków na kredyt.

Oczywiście w rzeczywistości gospodarczej mogą występować również takie firmy, które zarówno adaptują się do otoczenia, jak i kreują okazje rynkowe. Wówczas określenie istotności kształtowania relacji partnerskich i okazjnych zależy od specyfiki danej organizacji. W tym przypadku zdecydowanie interesujące wydaje się właśnie dogłębne zbadanie wpływu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na problem wykorzystywanie okazji a budowanie stosunków z nabywcami.

4. Zakończenie

Analiza opublikowanych badań empirycznych oraz studia literatury pozwalają wnioskować, że współczesne przedsiębiorstwa powinny elastycznie podchodzić do problemu budowania stosunków z nabywcami. Jedynie partnerskie relacje z klientami wydaje się, że w turbulentnym otoczeniu nie gwarantują skorzystania z nadarzających się szans. Firmy chcące odnieść sukces rynkowy muszą

wykorzystywać okazje i w zależności od specyfiki warunków wewnętrznych i zewnętrznych powinny się koncentrować na kształtowaniu więzi z różnymi grupami nabywców.

Literatura

- Day G., Schoemaker P., *Okazje – Skanowanie peryferii*, „Harvard Business Review” 2006 nr 3.
- Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kowalska-Musiał M., *Marketing relacji – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 3.
- Krupski R., *Elastyczność organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005a.
- Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005b nr 11.
- Krupski R., *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004.
- Krupski R., *Zarządzanie okazją*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, t. II, red. M. Morawski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
- Lokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Harvard Business Review Polska” 2005 nr 12.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Olejczyk-Kita K., *Organizacja w ruchu – wykorzystanie okazji przez przedsiębiorstwa turystyczne (wyniki badań)*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, *Wybrane zagadnienia*, AE, Wrocław 2001.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Model kształtowania współpracy przedsiębiorstwa z klientami*, [w:] *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 2004, s. 349.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Partnerstwo z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1025, AE, Wrocław 2004.
- Światowiec J., *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 2.
- Toffi T., Rajen K., *Marketing Theory and Practice: Evolving Trough Turbulent Times*, „Global Business Review” 2005 nr 1, za: *Ewolucja marketingu w burzliwych czasach*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 3.
- Trocki M., *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Walka o klienta: strategie i dylematy*, „Harvard Business Review Polska” 2005 nr 12.
- Waśkowski Z., *Zastosowanie marketingu partnerskiego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 6.

**THE CREATION OF CUSTOMER RELATIONS
IN A TURBULENT ENVIRONMENT**

Summary

It seems that entrepreneurships aspiring to achieve success in a turbulent environment ought to take advantage of opportunities. Making profits of market possibilities needs a flexible attitude towards the customer relations creation. Entrepreneurships ought to concentrate on variable kinds of customers with regard to internal and external conditions determining the opportunities usage.

Estera Piwoni-Krzeszowska – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Część II

Kulturowe uwarunkowania w zarządzaniu

Joanna Mróz

ZJAWISKO STRESU W KONTEKŚCIE KULTUR ORGANIZACYJNYCH

1. Wstęp

„Żyjemy w epoce stresu, [...] jako społeczeństwo przytłoczone wymogami dotyczącymi zasobów i zagrożeniami dla dobrostanu” [Hobfall 2006, s. 24] – w takim duchu o syndromie obecnych czasów wypowiada się wiele osób zarówno z kręgów naukowych, świata mediów, jak i praktyki gospodarczej. Ciągłe napięcia, życie pod presją czasu, potrzeba ciągłych zmian stały się codziennymi zjawiskami dla życia nie tylko poszczególnych jednostek, ale i całych organizacji. Długotrwały stres, któremu poddawani są pracownicy w dłuższym okresie, jest bardzo niekorzystny zarówno dla zdrowia fizycznego i psychicznego poszczególnych członków danej instytucji, jak i dla efektywności organizacji jako całości. Dlatego też tak istotne jest zidentyfikowanie źródeł stresu oraz określenie sposobów przeciwdziałania jego negatywnym konsekwencjom.

W artykule przyjęto założenie, że określony typ kultury organizacyjnej implikuje występowanie odmiennych czynników stresogennych. W związku z czym celem artykułu jest określenie podstawowych stresorów charakterystycznych dla danego typu kultury organizacyjnej oraz wskazanie możliwości radzenia sobie z omawianym zjawiskiem.

2. Stres – definicja pojęcia

Na zjawisko stresu można spojrzeć z punktu widzenia zarówno pojedynczych ludzi, jak i organizacji jako całości.

Stres psychologiczny to „zmiana w środowisku, powodująca u typowej jednostki wysoki poziom napięcia emocjonalnego, przeszkadzającego w jej normalnym funkcjonowaniu” [Janis 1958, s. 7].

R.L. Kahn i Ph. Byosiere rozpatrują z kolei omawiane zjawisko na płaszczyźnie instytucji jako całości, ujmując stres organizacyjny jako proces występujący na pięciu podstawowych poziomach [Terelak 2001, s. 219]:

- zdarzenia stresowe przedorganizacyjne (sygnały zwiastujące stres, cechy organizacji),
- stresory związane z organizacją (środowisko fizyczne i psychospołeczne),
- dostrzeżenie stresu i jego ocena poznawcza,
- bezpośrednie skutki stresu organizacyjnego,
- konsekwencje długoterminowe stresu organizacyjnego.

Nieco inaczej na problem stresu zapatruje się E.J. Neidhardt, który definiuje go jako chroniczny, wysoki poziom psychicznego pobudzenia i napięcia w organizmie, przekraczający możliwości danej osoby uporania się z nim, co prowadzi do dystresu, choroby albo też zwiększenia możliwości sprostania sytuacji (eustres) [Neidhardt, Weinstein, Contry 1996, s. 16].

Według tej definicji stres oddziałuje także pozytywnie i jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania. Również M. Jarosz różnicuje rodzaje stresu, wskazując na stres destrukcyjny i konstruktywny. Autor udowadnia, że stres jest jak najbardziej pożądany dla rozwoju jednostki i bez niego wszelki rozwój nie byłby możliwy.

Z powyższych rozważań wynika, że stres może być zjawiskiem pozytywnym, mobilizującym do działania, skłaniającym do zmian i rozwoju. Nie może jednak przybierać zbyt silnego i permanentnego natężenia. Dywagacje zawarte w niniejszym artykule dotyczą problemów, jakie niesie ze sobą przewlekły i długotrwały stres, będący w dłuższym okresie czynnikiem szkodliwym zarówno dla zdrowia fizycznego, jak i psychicznego.

3. Konsekwencje stresu dla jednostki i organizacji

Długotrwały, chroniczny stres, z którym człowiek nie jest w stanie sobie poradzić, powodujący trudności w normalnym działaniu (zwany przez Selye'a dystresem, czyli złym stresem), przyczynia się do powstania licznych zaburzeń o charakterze zarówno fizycznym, jak i psychicznym.

Można wyróżnić następujące symptomy stresu [Davidson 2001, s. 7; Neidhardt, Weinstein, Contry 1996, s. 19-21; Terelak 2001, s. 220]:

- w obszarze psychologicznym:
 - niemożność skoncentrowania myśli,
 - trudności z podejmowaniem najdrobniejszych decyzji,
 - utrata pewności siebie,
 - irytacja lub częste wpadanie w złość,
 - zamartwianie się lub niepokój,
 - irracjonalny strach lub panika.
- w obszarze somatycznym [Titkow 1993, s. 155]:
 - obniżone reakcje systemu immunologicznego,

- zaniżone lub zawyżone funkcjonowanie gruczołów endokrynologicznych,
- zakłócenie równowagi systemów autonomicznych prowadzących do zmian w funkcjonowaniu systemu krążenia, oddychania i wydzielania,
- zakłócenia w neurotransmiterach, neuromodulatorach i funkcjonowaniu neuroendokrylnym mózgu,
- napięcie mięśni (ból i naciągnięcia)
- bóle głowy,
- uczucie duszności,
- bóle w klatce piersiowej.

Stres, wywołując wiele negatywnych skutków, sprawia, że działania ludzi w miejscu pracy cechuje dużo mniejsza skuteczność i ekonomiczność. Problemy z odpoczynkiem oraz rozregulowany czas snu (a także nierzadko bezsenność) są powodem dużego roztargnienia powodującego w konsekwencji zmniejszenie efektywności pracy oraz gorszą współpracę w zespole. Stres wpływa także na zmniejszenie motywacji pracowników, co jest nierzadko jedną z przyczyn tzw. wypalenia zawodowego.

4. Typy kultur organizacyjnych wg T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego

Do analizy zjawiska stresu w kontekście kultur organizacyjnych została przyjęta typologia kultur organizacyjnych zaproponowana przez T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego. Autorzy ci, przyjmując za kryterium podziału ryzyko podejmowanych działań oraz szybkość informacji zwrotnej, wyszczególnili następujące typy kultur [Deal, Kennedy 1982, s. 107-127]:

- kultura macho, silnych facetów (*the tough-guy, macho culture*),
- kultura ciężkiej pracy i zabawy (*the work hard/play hard culture*),
- kultura „postaw na swoją firmę” (*the bet-your company culture*),
- kultura procesu (*the process culture*).

W kulturze macho występuje duże ryzyko podejmowanych działań oraz krótki czas uzyskiwania informacji zwrotnej, dotyczącej skuteczności wykonywanej pracy. Dewiza tej kultury zawiera się w sformułowaniu „znajdź górę i zdobądź ją”. Decyzje są podejmowane szybko, a pracownicy nie boją się ryzyka, pragnąc zdobyć wszystko albo nic. Najważniejsze są osiągnięcia i sukcesy, dlatego też występuje duża rywalizacja między pracownikami oraz indywidualistyczny sposób działania. Jest to idealne środowisko dla osób żądnych współzawodnictwa, których celem nie jest praca zespołowa lecz stanie się gwiazdą. W kulturze tej obca jest dyskryminacja ze względu na płeć. Każdy, kto odnosi sukcesy, jest szanowany i doceniany, natomiast osoby nieposiadające osiągnięć nie zyskują akceptacji zespołu. Słaba strona tej kultury zawiera się w przyjmowaniu krótkookresowej perspektywy w działaniu, co w dłuższym okresie może się okazać bardzo niekorzystne dla firmy. Ponadto pracownicy dążący za wszelką cenę do sukcesu łatwo mogą ulec wypaleniu zawodowemu.

Kulturę ciężkiej pracy i zabawy charakteryzuje niewielkie ryzyko podejmowanych działań oraz szybki feedback. Najbardziej cenioną cechą jest aktywność. Sukces rodzi się tutaj z wytrwałości i uporczywości. Zapracowuje się na niego wielokrotnymi wizytami u klienta, kolejnymi rozmowami telefonicznymi. Mottem jest stwierdzenie „zidentyfikuj (znajdź) potrzebę i zaspokój ją”. Dlatego też bardzo ważny jest intensywny, bliski kontakt z klientem oraz rozpoznanie jego preferencji i potrzeb. Oprócz ciężkiej pracy dużą rolę w tej kulturze odgrywa zabawa, która ma służyć nawiązaniu lepszych relacji zarówno z osobami spoza organizacji, jak i ze współpracownikami. Preferowany typ osobowości to człowiek o miłej aparycji, umiejący się bawić, łatwo nawiązujący kontakt z innymi. Bardzo ważna jest także umiejętność współpracy w teamie, ponieważ duże znaczenie przypisuje się pracy zespołowej. Działalność w firmie o takiej kulturze wymaga wielu sił życiowych i energii, które zazwyczaj słabną wraz z wiekiem. Dlatego też w omawianym środowisku pracują zazwyczaj ludzie młodzi, którzy chcą sprawdzić swoją wartość i możliwości.

Kulturę „postaw na swoją firmę” cechuje duże ryzyko powziętych działań oraz brak szybkiej informacji zwrotnej odnośnie do wyników wykonanej pracy. Często dopiero po latach wiadomo, czy dana inwestycja się zwróciła lub czy dane urządzenie działa tak jak powinno. Ponieważ stawka jest wysoka, a wszelkie błędy mogą kosztować firmę nawet upadłość, bardzo istotne jest podejmowanie właściwych decyzji. Dlatego też narady (podczas których jest dokładnie przestrzegany porządek obrad) trwają bardzo długo, a każdy szczegół jest wnikliwie omawiany i sprawdzany. W kulturze tej dużym szacunkiem obdarza się osoby w starszym wieku, posiadające spore doświadczenie i kompetencje. Ceni się autorytet i umiejętności techniczne, a wszelka niedojrzałość oraz okazywanie emocji są niemile widziane. W działaniach przyjmuje się perspektywę długookresową, ponieważ to przyszłość jest najważniejsza.

Cechą kultury procesu jest zarówno małe ryzyko wykonywanych działań, jak i małe sprzężenie zwrotne. W kulturze tej dużą wagę przywiązuje się do strony formalnej, występuje konieczność sporządzania licznych raportów, sprawozdań, a cała praca jest silnie zbiurokratyzowana. Pracownicy, nie posiadając informacji dotyczącej efektywności ich pracy, koncentrują się dużo bardziej na przestrzeganiu wytyczonych reguł i ścisłej realizacji przepisów niż dbaniu o efektywność swoich działań. W kulturze tej ceni się osoby uporządkowane, punktualne, zwracające uwagę na szczegóły. Najistotniejsze jest tutaj przestrzeganie procedur, nawet jeżeli nie mają one większego sensu. Dużą wagę przywiązuje się do tytułów oraz zajmowanego stanowiska, które decyduje o posiadanych przywilejach i prestiżu. Poprzez znaczące różnice w wyposażeniu pomieszczeń, posiadanych urządzeniach, prawach wyraźnie akcentuje się miejsce danego pracownika w hierarchii firmy. Kulturę tę charakteryzują: spokój, monotonia oraz duży opór wobec zmian [Deal, Kennedy 1982, s. 107-127].

5. Środowiskowe i indywidualne stresory w danych typach kultur organizacyjnych

Różny sposób zachowania, tempo działania oraz wyznawane normy i wartości charakterystyczne dla poszczególnych kultur organizacyjnych implikują występowanie w nich odmiennych czynników stresujących.

Główne stresory w kulturze macho to:

- szybkie tempo działania,
- ostra rywalizacja,
- ciągła walka,
- duży nacisk na osiągnięcie sukcesu za wszelką cenę,
- pracoholizm,
- praca po godzinach.

Podstawowe obciążenie psychiczne, jakim obarczeni są pracownicy w organizacji o kulturze macho, to wymóg osiągnięcia sukcesów za wszelką cenę. Stres jest tutaj związany zarówno z obawą, że dana osoba nie zdoła osiągnąć zamierzonego celu, jak i z dodatkowymi negatywnymi konsekwencjami, takimi jak lęk przed przegraną czy poczucie niższości w momencie jej wystąpienia. Zbyt wysoki poziom rywalizacji i związany z tym stres sprawiają, że kreatywność jednostek jest dużo mniejsza, a proces uczenia się znacznie utrudniony. Ponadto maleje szansa na pojawienie się oryginalnych rozwiązań, opóźnieniu ulega wprowadzanie nowych technologii [Cisek, Fornalczyk 2006, s. 341].

Z kolei w kulturze ciężkiej pracy i zabawy czynnikami wywołującymi stres są:

- konieczność odnalezienia się w zespole,
- wspólnotowość,
- negatywnie odbierany pracoholizm,
- wymaganie ciągłej aktywności,
- wymóg bycia miłym i bezkonfliktowym.

W kulturze ciężkiej pracy i zabawy główne przyczyny stresu związane są z koniecznością budowania bardzo dobrych relacji międzyludzkich, które są podwalinami omawianej kultury. Ponieważ pracownicy stanowią zgrany i współpracujący zespół, wszelkie próby wyłamania się z uczestnictwa w licznych wspólnych spotkaniach, wyjazdach kończą się wyalienowaniem danej osoby (przynajmniej psychicznym) ze społeczności. Kolejny problem to presja ujmującego, pogodnego zachowania, prowadząca niejednokrotnie do tłumienia negatywnych emocji, a w konsekwencji do silnego stresu. Taka presja powoduje także unikanie sytuacji polegających na konfrontacji odmiennych poglądów, znacznej różnicy zdań i kwestii spornych, a także występowaniu przeciwko drugiej osobie. O ile unikanie konfliktów w perspektywie krótkookresowej jest jak najbardziej pożądane, to w dłuższym okresie nie jest zjawiskiem korzystnym dla funkcjonowania organizacji.

W kulturze „postaw na swoją firmę” głównymi stresorami są:

- dążenie do zaplanowania wszelkich działań,
- brak poczucia przewidywalności poszczególnych zdarzeń,
- pogodzenie się z tym, że nie wszystko można zaplanować,
- rozpatrywanie danych zagadnień z wielu różnych punktów widzenia,
- poczucie zagrożenia ze strony otoczenia,
- niemile widziany indywidualizm w sposobie ubierania się,
- konieczność działania w sposób racjonalny, zaplanowany i systematyczny,
- negatywne postrzeżenie okazywania emocji.

Jednym z głównym stresorów w organizacji o kulturze „postaw na swoją firmę” jest infostres związany ze zbyt dużą ilością informacji, które próbują przetworzyć pracownicy, przygotowując plany danych inwestycji. Kolejny problem może stanowić konieczność ukrywania emocji i wymóg reagowania w każdej sytuacji w sposób racjonalny i powściągliwy. Takie powstrzymywanie się od ujawniania reakcji psychicznych stanowi duże obciążenie dla wielu osób, powodując zaburzenia psychosomatyczne. Dużą rolę w zwiększonym odczuwaniu lęków przez pracowników odgrywa także postrzeżenie przyszłości – jako pełnej zagrożeń i niebezpieczeństw.

Do czynników najbardziej stresujących pracowników w organizacji o kulturze procesu należą z kolei:

- częsta niezgodność władzy formalnej z rzeczywistą,
- różnice w okazywaniu szacunku i w prawie do specjalnych przywilejów, w zależności od miejsca zajmowanego w hierarchii,
- monotonia, nuda,
- zła komunikacja,
- duży dystans pomiędzy podwładnym a przełożonym,
- częste występowanie muru milczenia,
- brak informacji, czy dane działania prowadzą do osiągnięcia danych skutków [Cooper, Payne 1987, s. 210],
- konieczność odnalezienia się w układach,
- konieczność przestrzegania wielu zbiurokratyzowanych procedur.

Największy stres w kulturze procesu związany jest z potrzebą prowadzenia drobiazgowej dokumentacji i nadmierną formalizacją. Nie ma w niej miejsca na innowacyjność, nowe pomysły czy kreatywne rozwiązania. Dlatego też, mimo że organizacja o omawianej kulturze wydaje się wolna od jakichkolwiek napięć, to właśnie ta stabilność, monotonia bywa dla wielu pracowników dużym obciążeniem psychicznym. Nuda oraz często występujące w tego typu organizacjach niedociążenie pracą powodują niejednokrotnie dużo większy stres niż nadmiar pracy. Ponadto duży problem stanowią bardzo formalne i rzadkie stosunki pomiędzy podwładnymi i przełożonymi oraz panująca wokół atmosfera nieufności i podejrzliwości.

6. Metody i techniki przezwycięzania stresu

W literaturze przedmiotu przy opisywaniu sposobów przezwycięzania stresu czołowe miejsce zajmuje pojęcie copingu, definiowanego przez A. Titkow jako zachowania, które chronią jednostkę od napięć, emocjonalnych zaburzeń, negatywnych skutków niesionych przez doświadczenia społeczne [Titkow 1993, s. 127]. Inni autorzy tłumaczą ten termin jako radzenie sobie ze stresem i wyróżniają jego trzy podstawowe poziomy [Jaworski 2000, s. 15]:

- radzenie sobie jako proces,
- radzenie sobie jako strategia,
- radzenie sobie jako styl.

R.S. Lazarus i S. Folkman, traktując coping jako proces, uważają, że jest to dynamiczny, „ciągle zmieniający się wysiłek natury poznawczej i behawioralnej, poprzez który człowiek reaguje na wymagania zewnętrzne i wewnętrzne, które jednostka traktuje jako obciążające lub przekraczające jej zasoby” [Lazarus, Folkman 2000, s. 141].

Coping w kontekście radzenie sobie ze stresem jako styl obejmuje styl zadaniowy, emocjonalny oraz skoncentrowany na unikaniu [Jaworski 2000, s. 20]. Styl zadaniowy polega na zebraniu jak największej ilości informacji o stresującej sytuacji, rzeczowym, racjonalnym podejściu oraz konfrontacji z problemem. Styl emocjonalny polega na dominacji emocji (zwykle negatywnych) w chwilach stresujących oraz niezdolności do podejmowania racjonalnych rozwiązań problemu. Styl skoncentrowany na unikaniu polega na odsuwaniu myślenia o sytuacji stresującej poprzez wybieranie działań zastępczych.

Radzenie sobie jako strategia to według Heszen-Niejodek „poznawcze i behawioralne wysiłki, jakie jednostka podejmuje w konkretnej sytuacji stresowej”.

W przezwycięzaniu zaistniałych stresów bardzo istotną rolę odgrywa także tzw. społeczne podtrzymanie, definiowane jako „wyodrębniający się z całej sieci społecznych powiązań jednostki taki podzespół osób, który zaspokaja jej podstawowe emocjonalno-społeczne i instrumentalne potrzeby” [Titkow 1993, s. 164]. Bardzo ważne jest, aby dany człowiek posiadał krąg zaufanych osób, które służyłyby pomocą w sytuacjach trudnych oraz pozwoliły ujawnić i odreagować skrywane w miejscu pracy emocje.

W celu poradzenia sobie z negatywnymi konsekwencjami stresu można zastosować następujące metody i techniki:

- treningi relaksacyjne,
- trening autogeniczny – polega na powtarzaniu odpowiedniej konfiguracji zdań, odnoszącej się do następujących stanów fizjologicznych: odczucia ciężenia kończyn, odczucia ciepła i lekkiego, naturalnego oddechu [Neidhardt, Weinstein, Contry 1996, s. 83],
- technika progresywna Jacobsona,
- indukowanie stanów emocjonalnych,

- treningi relaksacyjno-aktywizujące,
- terapia emotywno-racjonalna [Cooper, Payne 1987, s. 306],
- desensytacja – uczenie się reagowania na sytuację lękową w sposób odprężający (przeciwny),
- technika implozywna – wyobrażanie sobie sytuacji stresowej i tworzenie w wyobraźni obrazu osvajania zaistniałej sytuacji; jest to odmiana techniki desensytacji.

W kulturze macho w celu przezwyciężenia stresu najbardziej pożądane są takie działania, jak:

- techniki relaksacyjne, medytacje,
- odpowiednia ilość snu,
- zwracanie większej uwagi na kontakty międzyludzkie,
- wygospodarowanie większej ilości czasu dla rodziny i przyjaciół.

W kulturze ciężkiej pracy i zabawy większość stresów związana jest z relacjami międzyludzkimi. Dlatego też szczególnie istotna jest praca nad komunikacją werbalną i niewerbalną. Umiejętność sprawnej i skutecznej komunikacji jest niezwykle ważna w każdym typie kultury, natomiast w organizacjach o kulturze ciężkiej pracy i zabawy nabiera szczególnego znaczenia. Wynika to z faktu przywiązywania dużej wagi do zespołowego działania i umiejętnej współpracy w zespole. Dlatego też pracownicy w organizacji o takiej kulturze organizacyjnej powinni nauczyć się także technik związanych z produktywnym rozwiązywaniem konfliktów, ponieważ wszelkie niesnaski, niewyjaśnione sporne kwestie nie są dobrze tolerowane w omawianej kulturze i obniżają efektywność pracy.

Przy przezwyciężaniu stresu związanego z pracą w organizacji o kulturze „postaw na swoją firmę” bardzo ważne są wszelkie techniki, za pomocą których można odreagować emocje nieujawnione w czasie pracy. Pomocne są techniki relaksacyjno-aktywizujące oraz uprawianie różnego rodzaju sportów. Ponieważ dużą wagę przywiązuje się w tej kulturze do zaplanowanych i ustrukturyzowanych działań, pomocne w opanowaniu stresu jest odpowiednie zarządzanie sobą w czasie, dokładne planowanie wykonywanych działań oraz systematyczne rozwiązywanie problemów.

W kulturze procesu z kolei należy zwrócić szczególną uwagę na zabiegi mające na celu urozmaicenie i uatrakcyjnienie wykonywanej pracy. Nie chodzi tu nawet o poszerzenie czy zmianę treści pracy, lecz raczej o odnalezienie interesujących kwestii w danej pracy. Warto także posiadać interesujące hobby poza pracą, gdzie dany pracownik mógłby dać upust swojej twórczości i kreatywności. Konieczność odnalezienia się w układach i zachowania o charakterze politycznym, gdzie nie do końca pracownicy mogą ujawniać swoje prawdziwe cechy i emocje, najlepiej można odreagować, stosując trening autogeniczny oraz indukowanie stanów emocjonalnych.

7. Zakończenie

Opisane sposoby radzenia sobie ze stresem są niewątpliwie istotne i przydatne w walce z przewyciężaniem stresu występującego w danych kulturach organizacyjnych. Należy jednak pamiętać, że odczuwanie stresu na skutek zaistnienia danej sytuacji jest sprawą bardzo subiektywną i to, co dla jednej osoby stanowi duże obciążenie psychiczne, może dla innej oznaczać sprawę dość błahą. Dlatego też warto zastanowić się, czy system norm, wartości i sposób działania danego pracownika jest zgodny z panującym w danej organizacji. Czasami bowiem najskuteczniejszym sposobem przewyciężania stresu jest zmiana miejsca pracy na przedsiębiorstwo o innej kulturze organizacyjnej. Osoba, która nie może się odnaleźć w danej społeczności, a obowiązki zawodowe są dla niej nieustannym źródłem stresu, może się czuć bardzo dobrze i efektywnie pracować w instytucji o innej kulturze organizacyjnej.

Literatura

- Cisek S., Fornalczyk A., *Sposoby rozwiązywania konfliktów*, [w:] T. Listwan, A. Witkowski, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Cooper C.L., Payne R., *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.
- Davidson J., *Pokonać stres*, Liber, Warszawa 2001.
- Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, Addison-Wesley, London-New York 1982.
- Hobfall S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Janis I.L., *Psychological Stress. Psychoanalytic and Behavioral Studies of Surgical Patients*, J. Wiley and Sons, New York 1958.
- Jarosz M., *Psychologia i psychopatologia życia codziennego*, PZWL, Warszawa 1975.
- Jaworski R., *Psychologiczne aspekty radzenia sobie ze stresem*, [w:] R. Jaworski, A. Wielgus, J. Łukjaniuk, *Problemy człowieka w świetle psychologii*, Wyższa Szkoła im. P. Włodkowica w Płocku, Płock 2000.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Co, New York 1984.
- Miller L., Smith A.D., *The Stress Solution*, American Psychological Association, Washington 1997.
- Neidhardt E.J., Weinstein M.S., Contry R., *Jak opanować stres*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Lublin 1996.
- Terelak J.F., *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.
- Titkow A., *Stres i życie społeczne, polskie doświadczenia*, PIW, Warszawa 1993.

STRESS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE**Summary**

The paper present the problem of stress in organizations. The author defines the article's keywords and describes four types of organizational culture. Then follows the discussion on reasons of stress in different types of culture. Finally, the author points out methods of coping with stress in organizations.

Joanna Mróz – dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Sylwia Stańczyk

**UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA
RÓŻNORODNOŚCIĄ KULTUROWĄ
– ODNIESIENIA TEORETYCZNO-PRAKTYCZNE**

*„Celem kierowania różnorodnością kulturową
jest rozwijanie umiejętności przyjmowania, włączania
i upelnomocniania rozmaitych ludzkich talentów”.*

R. Roosevelt Tomas Jr.

1. Wstęp

Zagadnienia związane z wielokulturowością i różnorodnością kultur towarzyszą nam od czasu zainteresowania się pojęciem kultury organizacyjnej i jej rozpoznania. Jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych, kiedy korporacje ponadnarodowe przyspieszyły swój rozwój, wielu menedżerów dostrzegło, że różnorodność jest faktem i że kultura organizacji musi obejmować potrzeby bardzo różnych pracowników¹. Krótko mówiąc, menedżerowie zmagają się obecnie z problemem, w jaki sposób dostosować kulturę korporacji do zagadnień wielokulturowości, jak umiejętnie zarządzać różnorodnością kulturową. Prymarną kwestią staje się tutaj zagadnienie poszukiwania najlepszej strategii dopasowania kultur w obliczu łączenia się przedsiębiorstw oraz właściwego kształtowania wspólnego systemu wartości, który może stać się trzonem organizacji wielonarodowej, wokół którego dopuszczalne jest wyrażanie różnicy zdań².

¹ Liczba przedsiębiorstw międzynarodowych w ciągu tylko 5 lat, w okresie od 1996 do 2000 r., wzrosła o 50% (z 40 tys. do 60 tys.), za: [Pierścionek 2006].

² Przedsiębiorstwo zróżnicowane kulturowo nie powinno stawiać na ujednolicanie, lecz powinno sprzyjać powstawaniu subkultur, tak aby się one w swoich różnicach respektowały i rozwijały [Kamiński 2002, s. 53]. Różnorodność oczekiwań ze strony otoczenia zmusza bowiem organizację do różnicowania zadań i do różnych reakcji na te naciski. Reakcje te i zadania stają się udziałem różnych grup pracowniczych, które z konieczności kształtują odrębne wzory kulturowe, adekwatne do

Celem opracowania jest przybliżenie istoty wymienionych zagadnień, a szczególnie wygenerowanie wartości wyróżniających organizacje, które umiejętnie rozwiązuje problemy różnorodności kulturowej, korzystając z rozmaitych form rozszerzania działalności międzynarodowej. Tak postawiony cel został osiągnięty dzięki analizie rozbieżności pomiędzy umocowanymi teoretycznie poglądami dotyczącymi sposobów zarządzania różnorodnością kulturową a ich dotychczasowym odniesieniem w praktyce gospodarczej. Zaprezentowanie tego swoistego dysonansu między teoretycznymi zaleceniami a praktycznymi rozwiązaniami problemów różnorodności kulturowej może być cenną wskazówką dla menedżerów funkcjonujących w wielokulturowych organizacjach.

2. Istota zarządzania różnorodnością kulturową

Obecny świat biznesu, w którym międzynarodowy, transnarodowy czy wreszcie globalny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstw³ stały się powszechnymi zjawiskami, sprzyja generowaniu różnych dylematów związanych z zarządzaniem na styku kultur⁴. Zarządzanie różnorodnością kulturową bowiem powinno się opierać na założeniu, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji oraz że ludzie wywodzący się z rozmaitych środowisk mogą współistnieć i cieszyć się powodzeniem danej organizacji. Zarządzanie różnorodnością kulturową oznacza zatem wysiłek podejmowany w celu *kulturowego zarządzania organizacją*, tj. zarządzania organizacją z wykorzystaniem wielokulturowej świadomości dotyczącej wielkości nadawanych znaczeń.

Umiejętność zarządzania różnorodnością kulturową jest szczególnie przydatna już w sytuacji podjęcia decyzji o połączeniu przedsiębiorstw, choć nierzadkie są przypadki zatrudniania ekspatów, kiedy to zdolność rozwiązywania problemów różnorodności kulturowej okazuje się mieć również duże znaczenie. Niewątpliwie jednak kulturowe zarządzanie organizacją, zwłaszcza organizacją wielonarodową, jest zadaniem dla naczelnego kierownictwa i nie może być delegowane na niższe szczeble, ponieważ wymaga umiejętności dokonywania wyborów strategicznych, planowania zmian strukturalnych i proceduralnych, rewidowania polityki personalnej oraz ciągłego monitorowania kultury organizacyjnej [Hofstede 2000, s. 293-297].

Nie od dziś wiadomo, że w kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie, zintegrowanej z procesem zarządzania, zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Kultura organizacyjna sprzyjająca efektywności

miejsca, roli i warunków realizacji zadań danej grupy pracowniczej. W tym kontekście istnienie subkultur w organizacji nie świadczy o słabości kultury tej organizacji.

³ Należy zaznaczyć konieczność rozróżniania takich kategorii, jak przedsiębiorstwa krajowe, eksportujące/importujące, międzynarodowe, multinarodowe (wielonarodowe), globalne (zob. np. [Bartosik-Purgat 2006, s. 36-41; Anioł 2002]).

⁴ Zarządzanie na styku kultur jest tutaj rozumiane jako zarządzanie organizacją zróżnicowaną kulturowo.

stanowi warunek rozwoju organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku zwiększającego się poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, a istotną rolę w tym procesie odgrywa, jak wcześniej zaznaczono, kadra kierownicza. Jeśli, jak pisze M. Crozier, granicą wyznaczającą przewagę konkurencyjną firmy na rynku będzie wyzwolenie energii, kreatywności i entuzjazmu pracowników, to tym bardziej istnieje tutaj konieczność pozyskania nowych umiejętności, szczególnie związanych z odpowiednim kształtowaniem kultury przedsiębiorstwa wielonarodowego [Crozier 1993, s. 45].

Czym zatem jest zarządzanie różnorodnością kulturową? Oznacza to przede wszystkim podejmowanie następujących działań:

- ukierunkowane modyfikowanie kultury przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi zarządzania⁵,
- wytyczanie pożądanych kierunków rozwoju kultury,
- wskazywanie, konstruowanie i wdrażanie efektywnych programów transformacji postaw.

A jakie są następstwa umiejętnego zarządzania różnorodnością kulturową? Warto tutaj zaakcentować, że właściwe rozwiązywanie zagadnień wielokulturowości wpływa na niższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa wielonarodowego, lepsze poznanie różnorodnych rynków czy szybsze dopasowanie do zmieniających się warunków [Cox 1994]. Do niewątpliwych zalet różnorodności kulturowej zaliczana jest też wielość punktów widzenia i nowych pomysłów oraz możliwość większej twórczości, elastyczności i umiejętności rozwiązywania problemów. N. Adler szczególnie pozytywnie ocenia możliwości wielokulturowych zespołów zadaniowych, upatrując w nich źródło innowacyjności na skutek szerokiego rozpatrywania problemów i generowania większej liczby ich rozwiązań [Adler 1986, s. 80]. Organizacje, które z kolei nie potrafią pokierować zagadnieniami wielokulturowości, stają wobec zagrożenia wzrostu niepewności na skutek większej złożoności i niejednoznaczności sytuacji społecznych, koncentracji czasu i energii na problemach dyskryminacji, zamiast na wykonywaniu pracy, czy też trudności w uzgadnianiu znaczeń i działań na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia [Adler 1986, s. 80; Cox 1994].

⁵ Kształtowanie kultury organizacyjnej wiąże się z problemem właściwego doboru narzędzi kierowania. Nie jest to przedmiotem opracowania, lecz warto wspomnieć, iż w literaturze przedmiotu wskazywana jest w tym zakresie konieczność harmonijnego połączenia działań w następujących obszarach:

- jasna misja i wspólna wizja przyszłej organizacji,
- kierownik w roli bohatera organizacyjnego,
- zaangażowanie w proces zmian,
- odpowiedni system komunikacji między uczestnikami procesu innowacyjnego,
- uzasadnienie, zrozumienie i akceptacja zmian kulturowych,
- wsparcie personelu odpowiednią strategią zarządzania kadrami (zob. np. [Armstrong 1997, s. 122; Czerska 2002, s. 77-93; Siewierski 1999, s. 8-12]).

3. Dopasowanie kulturowe w obliczu łączenia się przedsiębiorstw – strategie akulturacji

Rozwój przedsięwzięć biznesowych na skalę światową oznacza, że międzynarodowe organizacje działają na styku różnych kultur, a różnorodność ta wymaga nawiązania współpracy między kulturami [Stańczyk 2006, s. 419-420]. Uświadomienie sobie znaczenia różnych kultur organizacyjnych musi prowadzić do podjęcia konkretnych działań ukierunkowanych na ustalenie podobieństw i różnic między potencjalnymi partnerami mariażu organizacyjnego⁶.

Praktyka gospodarcza dostarcza przykładów na to, że nieumiejętnie prowadzone działania akulturacji (dopasowania kulturowego) lub wręcz brak wysiłków w zakresie procesów integracyjnych powodują dysonans kulturowy między pracownikami łączonych przedsiębiorstw, który zwykle pogłębia się na skutek próby zdominowania jednej kultury przez drugą lub prowadzenia mniej lub bardziej jawnej rywalizacji między kulturami współpracujących zespołów. Z tych powodów efekty ekonomiczne fuzji czy aliansów strategicznych często są odległe od oczekiwanych. Niestety, dopasowanie kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw rzadko stanowi jedno z istotnych kryteriów wyboru partnera i większość menedżerów wyższych szczebli uzasadnia decyzję o zawarciu mariażu organizacyjnego motywami natury strategicznej lub finansowej. Wyniki badań dotyczących głównych przyczyn niepowodzeń fuzji i przejęć wskazują jednak, że blisko połowa spośród nich odnosi się właśnie do uwarunkowań kulturowych⁷. Można spośród nich wymienić m.in.: niedoceniając trudności połączenia odrębnych kultur, niewystarczającą wiedzę o kulturze organizacyjnej partnera oraz liczne konsekwencje nieudolnej integracji kulturowej (np. odejście kluczowych pracowników, obniżenie poziomu motywacji, problemy z transferem wiedzy i umiejętności) [British Institute of Management 1986]. Mimo, że CEO⁸ z 200 europejskich firm uznaje umiejętność integracji kulturowej nowej organizacji za kluczowy czynnik sukcesu połączeń, umieszczając go wyżej aniżeli względy finansowe, nie zmienia to jednak faktu, że temu ważnemu czynnikowi społecznemu w rzeczywistości przypisywana jest mała waga. Wyniki badań w firmach brytyjskich wyraźnie wskazują, że w przypadku połączeń nie są podejmowane jakiegokolwiek wysiłki w celu poznania (audytu) partnera przed przystąpieniem do procesu połączenia [Hunt 1988, s. 2-5], a jak wynika z innych badań, brak audytów partnera mariażu przed podjęciem de-

⁶ Partnerzy mariażu organizacyjnego – partnerzy łączących się przedsiębiorstw [Pocztowski 2004].

⁷ W British Institute of Management zidentyfikowano 16 głównych przyczyn niepowodzeń fuzji i przejęć. Blisko połowa z nich odnosi się do uwarunkowań kulturowych.

⁸ CEO (z ang. *Chief Executive Officer*) to określenie osoby dysponującej ostateczną władzą wykonawczą w organizacji. W USA ten tytuł jest używany przez najwyższe władze większości przedsiębiorstw, niezależnie od ich rzeczywistego rozmiaru. W innych krajach angielskojęzycznych (szczególnie w krajach Wspólnoty Narodów) terminu tego używa się głównie w firmach notowanych na giełdzie (spółkach akcyjnych).

cyzji o połączeniu prowadzi prosto do niepowodzenia natury strategicznej tego mariażu [Pucik 1988, s. 77-93].

Niezależnie od formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw czy różnych możliwości wejścia oraz obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, warto pamiętać, że przedstawiciele różnych kultur powinni podejmować wysiłek tworzenia nowej, wspólnej kultury. Ważna jest w tym wypadku umiejętność harmonijnej współpracy, która polega na poszukiwaniu konsensusu, a nie przyjmowaniu postaw etnocentrycznych czy bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów (ksenofilia). Warunkiem takiej współpracy jest policentryzm prowadzący do synergii kulturowej [Hofstede 2000, s. 326-330].

Ogólnie etnocentryzm polega na ignorowaniu różnic i faworyzowaniu własnej kultury narodowej. Etnocentryzm dla grupy można porównać do tego, czym jest egocentryzm dla jednostki – jest to przeświadczenie, że własna kultura jest lepsza, to podkreślanie odrębności własnych norm i obyczajów. Ksenofilia to z kolei bezkrytyczna akceptacja obcych wzorów, przeświadczenie, że w obcej kulturze wszystko jest lepsze. Z kolei policentryzm jest to poszukiwanie rozmaitych kombinacji składników własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów; jest to pogląd, że zrozumienie obcokrajowców wymaga znajomości ich kultury [Hofstede 2000, s. 306-307].

Wymienione trzy postawy wobec zróżnicowania kulturowego stanowią ogólny zarys zachowań w przedsiębiorstwach międzynarodowych, lecz literatura przedmiotu dostarcza również ugruntowanych praktycznie, szczegółowych opcji działań dostępnych menedżerom podejmującym próbę rozwiązania problemów wynikających ze zróżnicowania i złożoności kulturowej, choć oscylują one wokół wcześniej wymienionych postaw etnocentrycznych, ksenofilii i policentryzmu. Są to [Thomas 1998, s. 366]:

- włączenie wartości reprezentowanych przez inne grupy,
- wyłączenie innych kultur,
- odrzucenie – zminimalizowanie świadomości istnienia innych kultur,
- asymilacja – gdy elementy mniejszościowe podporządkowują się większości,
- stłumienie – uświadomienie różnic kulturowych, a następnie niedopuszczenie do ich „wypłynięcia”,
- oddzielenie – włączenie obcej kultury, a następnie jej odseparowanie,
- tolerancja – promowanie podejścia, że w organizacji jest wystarczająco dużo miejsca dla różnych opcji kulturowych,
- budowanie związków – akceptacja i zrozumienie dla innych,
- promowanie wzajemnej adaptacji – dochodzenie do konsensusu poprzez wzajemne ustępstwa stron.

Można zauważyć, że większość spośród wymienionych działań ma na celu zminimalizowanie i wyeliminowanie zróżnicowania i złożoności, a tylko dwa opierają się na akceptacji i zrozumieniu łączących się kultur. Przewaga opcji zmniejszających poziom zróżnicowania i złożoności jest odzwierciedleniem naturalnej

tendencji do minimalizacji różnic, a nawet zaprzeczenia im tam, gdzie to tylko możliwe, choć należy zauważyć, że często opcje działań są wykorzystywane w połączeniu ze sobą, a najbardziej efektywna opcja działań ulega (a przynajmniej powinna ulegać) zmianie w zależności od warunków sytuacyjnych [Thomas 1998, s. 367].

4. Wartości wyróżniające organizacje ponadnarodowe

Jakie wartości zatem wyróżniają organizacje wielonarodowe, które umiejętnie rozwiązują problemy różnorodności kulturowej? Od czego zależy sukces wielonarodowych organizacji podejmujących wysiłek tworzenia nowej, wspólnej kultury? Przyjmując *ex ante*, że takie organizacje mogą być uznane za organizacje przyszłości, można wyróżnić wśród ich najważniejszych wartości następujące [Ulrich 1998, s. 217-221]:

1. Ustanowienie wspólnego zestawu przekonań – tożsamość firmy

Zorganizowanie wokół jasnej wizji jest podstawą opracowania i realizacji celów oraz zapewnia spójność działania na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Przekonało się o tym wiele międzynarodowych przedsiębiorstw, których wartość, w oczach pracowników, klientów i inwestorów, stanowi wyraźna tożsamość (Microsoft, IBM, KONE czy Konica Minolta).

2. Nowe podejście do zatrudniania pracowników

Istotną wartością organizacji wielonarodowej umiejętnie rozwiązującej problemy różnorodności kulturowej jest również właściwe wykorzystywanie potencjału intelektualnego pracowników, wobec czego podejście do pracowników powinno być oparte na zaufaniu, oddaniu i odpowiedzialności. Doskonały przykład takich działań przedstawia historia IBM. Założyciel firmy, T.J. Watson, wierząc, że może istnieć zgodność interesów pracowników i firmy, zbudował zespół wysoko wykwalifikowanych ludzi o bardzo silnym poczuciu wspólnoty grupowej [Likowski 1989, s. 12-14]. Jego następca, T. Watson Jr., przywiązywał równie wielką wagę do prowadzenia odpowiedniej polityki kadrowej [Likowski 1989, s. 14-16], a obecny prezes, S.J. Palmisano, wymienia zaufanie i odpowiedzialność jako jedne z ważniejszych wartości kultury IBM⁹.

3. Wychodzenie poza dotychczasowe ograniczenia

Zastąpienie tradycyjnego zaszeregowania pracowników oznacza uczestnictwo w różnych działaniach, niezależnie od zajmowanych stanowisk czy podstawowego zakresu obowiązków, a więc pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji i kompetencji pracowników. Na przykład firma General Electric Company wychodzi poza dotychczasowe ograniczenia poprzez:

- organizowanie seminariów będących okazją do prowadzenia dyskusji i wyjaśniania wątpliwości pomiędzy pracownikami i kadrami menedżerską,
- organizowanie pracy w międzywydziałowych zespołach,

⁹ Źródło: Internet, 07.04.2006: <http://www.ibm.com/ibm/values/us/>.

- prowadzenie szkoleń w celu rozwijania systemu dzielenia się informacjami, kompetencjami, zakresami obowiązków [Urlich 1998, s. 219-220].

4. Stwarzanie warunków do zmian

Turbulencja otoczenia wiąże się z koniecznością tworzenia w wielonarodowej organizacji warunków dla zmian. Istotną wartością staje się błyskotliwość, elastyczność i szybkość działania. Potrzeba kreowania takich wartości jest szczególnie widoczna w przemyśle komputerowym. Prezesi ponadnarodowych korporacji, takich jak Sun Microsystems i Microsoft Corporation, dostrzegając zawrotne tempo przemian w branży, istotnie przypisują dużą wagę kształtowaniu odpowiednich postaw pracowników wobec zmian [Urlich 1998, s. 219-220].

5. Doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się organizacji

Szybkie uczenie się w organizacji związane jest z tempem tworzenia i propagowania nowych koncepcji. Doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się jest typowe w firmie Coca Cola Company, która w tym zakresie podejmuje takie działania, jak:

- wychwytywanie i synteza korzystnych lokalnych aspektów działania, a następnie wykorzystywanie ich w skali całego przedsiębiorstwa,
- organizowanie sympozjów, warsztatów i seminariów w celu wymiany informacji i poszukiwania najlepszego sposobu działania umacniającego pozycję firmy,
- szybki przepływ technologii [Urlich 1998, s. 221].

Warto w tym miejscu zauważyć, że choć przytoczone za D. Urlichem wartości odnoszą się do cech wyróżniających organizacje przyszłości (i autor używa *stricte* określenia „organizacja przyszłości”), to jednak można wyraźnie dostrzec podobieństwo tych cech z atrybutami organizacji wiedzy [Urlich 1998, s. 222]. Nie jest to zaskoczeniem, w wielu bowiem opracowaniach organizacja przyszłości i organizacja wiedzy są traktowane jako synonimy [Niemczyk 2000, s. 76]. Jako uzupełnienie wymienionych wartości można więc tutaj wymienić: otwarcie na eksperymenty, podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka oraz akceptację błędów i ciągłe uczenie się (jak w Toyocie) – jako istotne wartości organizacji opartej na wiedzy [McGill, Slocum 1996, s. 10, za: Zimmewicz 2003, s. 110].

W organizacjach wielonarodowych priorytetem więc powinna być kultura promująca uczenie się – zbudowana na zaufaniu, wspieraniu innowacyjności, kreatywności, otwartości, pracy zespołowej czy kultywowaniu „odmiennych zdań”. Organizacja wielonarodowa niewątpliwie wymaga takiej kultury, która sprzyja przeprowadzaniu zmian, a więc kultury wspomagającej i promującej poszerzanie wiedzy i jej ciągły rozwój. Ważne jest zatem, by pracownicy zrozumieli, jakie korzyści daje dzielenie się wiedzą dla każdego z osobna, jak i dla całej organizacji, a zarządzający uznawali i cenili dzielenie się wiedzą. Nie bez przyczyny T. Watson od początku powstania firmy IBM propagował wewnątrz i na zewnątrz firmy hasło „Think!” [Likowski 1989, s. 9].

Przedstawione w tej części opracowania wartości powinny stanowić trzon kulturowy przedsiębiorstw podejmujących decyzje o połączeniu.

5. Podsumowanie

Syntetyzując, należy stwierdzić, że wzrost poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzi potrzebę kształtowania nowej, wspólnej kultury organizacyjnej i stosowania odpowiednich strategii dostosowawczych, co powinno się przejawiać w umiejętnym zarządzaniu różnorodnością kulturową. W aspekcie podejmowanych zagadnień warto jeszcze raz podkreślić, że dopasowanie kulturowe powinno być świadomym i intencjonalnym procesem jej kreowania, wspierającym rozwój wspólnego systemu wartości, tworzącym pożądane normy postępowania i wysokie standardy osiągnięć. W obliczu łączenia się przedsiębiorstw warto szczególnie zwrócić uwagę na konieczność poszukiwania konsensusu między różnymi środowiskami kulturowymi w jednej organizacji – na gruncie tak podobieństw, jak i różnic, oraz budowania wspólnego systemu wartości, który doprowadzi do synergii kulturowej. Co ciekawe, jak wskazują przykłady z praktyki gospodarczej, trzon wspólnych wartości organizacji wielonarodowych, które umiejętnie radzą sobie z problemami różnorodności kulturowych, jest bliski koncepcji organizacji wiedzy uznawanej często za koncepcję organizacji przyszłości.

Literatura

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing Comp., 1986.
- Anioł W., *Deficyt demokratyczny w systemie globalnym*, „Studia Europejskie” 2002 nr 4.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
- British Institute of Management, *The Management of acquisitions and mergers*, Discussion paper No. 8, Economic Department, september 1986.
- Cox T.H., Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, Berrett-Koehler, March 1994.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak nauczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Czerska M., *Proces kształtowania kultury organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 940, AE, Wrocław 2002.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Hunt J., *Managing the Successful Acquisition: A People Question*, „London Business School Journal”, Summer 1988.
- Kamiński R., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002 nr 3-4.
- Likowski J.A., *Ojciec i syn. Historia IBM*, Instytut Administracji i Zarządzania, „Lektury Menedżera”, Warszawa 1989.

- McGill M.E., Slocum J.W., *Das intelligente Unternehmen. Wettbewerbsvorteile durch schnelle Anpassung an Marktbedürfnisse*, Stuttgart 1996.
- Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=377&al=dd1>, 17.04.2006.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Pucik V., *Strategic Alliances Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda*, „*Human Resource Management*” 1988, vol. 27, no. 1.
- Siewierski B., *Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian*, „*Przegląd Organizacji*”, 1999 nr 6.
- Stańczyk S., *Zarządzanie na styku kultur – strategie działania w obliczu szoku kulturowego*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Li-stwan, S.A. Witkowski Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Thomas R.R., Jr., *Zróżnicowanie a organizacje przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Thomas R.R., Jr., *Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, AMACOM, New York 1991.
- Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.
<http://www.ibm.com/ibm/values/us/> 07.04.2006:

MULTICULTURAL MANAGEMENT SKILLS – THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACH

Summary

This article aims to indicate a package of values that distinguish organizations successfully solving difficulties in cultural differential in contrast to many others. Such goal was achieved through analyzing discrepancies between the theory of intercultural communication and the experience coming from practice. Conclusions and hypotheses presented in the paper are based on literature studies results.

Sylwia Stańczyk – dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Ewa Tracz

AUDYT KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE FIRMY X

1. Wstęp

We współczesnym świecie o sukcesie organizacji decyduje wiele czynników: strategia, adaptacyjność, innowacyjność, wiedza i wysokie kompetencje pracowników, komunikacja, zasobność finansowa, szczególnie kultura organizacyjna, będąca wyrazem „ducha firmy”, jej osobowości, niepowtarzalnego stylu i charakteru.

Problem z kulturą polega na tym, że chociaż jest wszechobecna i jest kontekstem wszelkich działań w organizacji, trudno ją uchwycić i zidentyfikować. Jest przekazywana w procesie społecznym, a jej składniki – wartości, normy, zasady, założenia podstawowe zwykle są przyswajane podświadomie. To powoduje, że kultura rzadko jest przedmiotem refleksji uczestników organizacji. Dlatego też wszelkie planowane zmiany, szczególnie te jakościowe, powinny być poprzedzone audytem kultury organizacyjnej. Diagnoza ta może mieć różny zasięg i różną głębokość, różne też mogą być jej cele i strategie postępowania. C. Cameron i R. Quinn wyróżniają ogólnie trzy strategie diagnozowania kultury organizacyjnej [Cameron, Quinn 2003, s. 137]:

1. Podejście holistyczne (jakościowe) – badacz zanurza się w kulturze i oddaje się dogłębnej obserwacji uczestniczącej (przyjmuje pozycję jednego z uczestników organizacji).

2. Podejście metaforyczne (językowe, jakościowe) – badacz analizuje wzorce języka w dokumentach, sprawozdaniach, opowieściach i rozmowach w celu odkrycia wzorców kultury, tak jak detektyw wykorzystuje odciski palców czy słownictwo do określenia tożsamości człowieka.

3. Podejście ilościowe – badacz posługuje się kwestionariuszami i wywiadami do oceny konkretnych wymiarów kultury. Podejście ilościowe pozwala na uwzględnienie licznych punktów widzenia podczas oceny cech kultury organizacji.

Skuteczność określonej strategii jest związana z dopasowaniem jej do przyjętych założeń i szczegółowych celów audytu kultury, jak i z wiedzą oraz doświadczeniem zespołu diagnozującego (zob. szerzej [Tracz 2006, s. 596-597]).

2. Założenia audytu kultury organizacyjnej w Firmie X

Firma X jest firmą działającą w sektorze budowlanym – oddziałem projekto-handlowym dużego światowego koncernu. Przez kilka lat przedsiębiorstwo to z małego przedstawicielstwa rozwinęło się w firmę średniej wielkości, posiadającą oddziały niemal we wszystkich regionach naszego kraju.

Narastające problemy wewnętrzne i trudności w ich rozwiązaniu spowodowały, że zarząd Firmy X zdecydował się przebudować system motywowania. Zarząd bowiem upatrywał źródeł problemów w niskiej motywacji pracowników. Prace nad doskonaleniem systemu motywowania zostały poprzedzone analizą diagnostyczną Firmy, ze szczególnym zwróceniem uwagi na obszar kultury organizacyjnej. Ponieważ przedsiębiorstwo nie posiadało zweryfikowanej strategii, w audycie kultury skupiono się na identyfikacji: struktury kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego, siły kultury i osobowości Firmy, stosując podejście jakościowe. Przyjęto przy tym następujący schemat postępowania:

- ogólne zapoznanie się ze specyfiką Firmy, jej misją, wizją, dotychczasową strategią, deklarowanymi kluczowymi wartościami, celami zmian, strukturą organizacyjną,
- przeanalizowanie dokumentacji Firmy,
- dokonanie obchodu Firmy (centrali i oddziałów), obserwacje artefaktów,
- przeprowadzenie badań ankietowych,
- przeprowadzenie obserwacji, uczestniczenie w spotkaniach,
- przeprowadzenie wywiadów indywidualnych z pracownikami,
- przeprowadzenie wywiadów z uczestnikami zarządu.

W pracach diagnostycznych dane i informacje zbierano na podstawie:

- wywiadów swobodnych i kierowanych,
- ankiet (pytania otwarte i zamknięte),
- obserwacji,
- analizy dokumentów i niektórych danych firmowych,
- technik metafor, przenośni i wizualizacji.

Z technik szczególnie ważne w tym podejściu były wywiady z pracownikami. Istotną zaletą wywiadów jest to, że pozwalają niejednokrotnie na wykrycie poważnych problemów i barier kulturowych, zagrażających procesowi zmian, ale i sprawnemu funkcjonowaniu firmy w ogóle (nie zawsze mogą być one zidentyfikowane np. we wspomnianym podejściu ilościowym).

Wywiady przeprowadzono ze wszystkimi pracownikami centrali Firmy i kierownikami oraz kluczowymi pracownikami prawie wszystkich oddziałów regionalnych. Wywiady wymagały dużej dozy profesjonalizmu ze strony prowadzących

je osób, gdyż pracownicy byli nieufni i trzeba ich było przekonać do szczerości i otwarcia się w rozmowie. Pomocne w tym przypadku stały się techniki metafor i wizualizacji, np. przy określaniu przez rozmówców „osobowości” Firmy, specyfiki komunikowania się pracowników, relacji między zwierzchnikami a podwładnymi. Techniki te są bowiem przydatne w odkrywaniu wzorców myślenia i zachowania. Dzięki obrazom i metaforom można często obejść bariery werbalne i dotrzeć do sedna rzeczy [Lazarus 2000, s. 19].

Głównym celem audytu było znalezienie kulturowych źródeł problemów Firmy i określenie kierunków zmian.

3. Analiza wyników audytu kultury organizacyjnej Firmy X

3.1. Artefakty, wzorce i wartości

Język firmy

Język Firmy (tzw. artefakt językowy) nie podkreśla dystansu; wiele osób jest ze sobą na „ty”; używa się często wyrażen zawodowych/żargonowych związanych ze specyfiką Firmy. Język obsceniczny jest dopuszczalny wewnątrz organizacji. Ten typ wyrażania się jest dla niektórych osób objawem bezpośredniości, a dla innych – przedmiotowego traktowania ludzi. Język obsceniczny nie jest raczej używany (w relacji pracowników) w obecności klientów, natomiast zdarza się, że stosuje się go do określania klientów wewnątrz Firmy – jeśli taka sytuacja dotyczy liderów organizacji, jest to komunikatem o przedmiotowym stosunku do klienta firmy. Firma nie ma raczej silnie wykształconego własnego języka.

Pseudonimy niektórych pracowników (w opinii respondentów) mają zazwyczaj charakter sytuacyjny niż trwałe. Mity organizacji mają raczej wydzwięk negatywny, dotyczą trudnych sytuacji

Rytuały i ceremonie

W Firmie jest stosunkowo niewiele widocznych rytuałów i ceremonii. Nie świętuje się zwycięstw. Spotkania z przedstawicielami oddziałów są oceniane jako bezproduktywne („nigdy praktycznie nie zaczynają się punktualnie, są chaotyczne i nieprzygotowane, są klótnie i wytykanie błędów, zarząd często demonstruje emocje, często ucina się dyskusje i to nawet wówczas, gdy są poruszane ważne sprawy”). Trudno jest zauważyć symbole i rytuały, które podkreślałyby w widoczny, jasny i zrozumiały sposób prestiż i pozycje wyróżniających się pracowników.

Wizerunek firmy – artefakty

Ubiór pracowników nie akcentuje pozycji, hierarchii, dystansu; raczej podkreśla stwierdzenie: *jesteśmy młodzi, swobodni, otwarci i jesteśmy indywidualistami*.

Wystrój wnętrza nie kojarzy się silnie i jednoznacznie z firmą o ugruntowanej renomie, tradycji i wysokim profesjonalizmie, aczkolwiek przywodzi na myśl

określenie „biuro projektowe”. Pracownicy Firmy nie mają obowiązku noszenia znaczków firmowych, nie ma ich też na służbowych samochodach. Samochody służbowe są w barwach firmowych.

Wymienione artefakty Firmy niosą ze sobą nieco odmienne komunikaty niż wizerunek koncernu:

- „nie rzucajmy się w oczy”,
- niejednorodność, zmienność, lekkie nieuporządkowanie (twórcze?), rozgardiasz,
- dostępność, otwartość, mały dystans, swoboda,
- raczej prostota,
- indywidualizm,
- „biuro projektowe”.

Zasady i wartości Firmy

Można stwierdzić, iż wartości postrzegane przez pracowników są związane z zyskiwaniem uznania za: sprzedaż, współpracę, dobrą pracę. Tak więc dominującymi wartościami są:

- orientacja na wyniki (sprzedaż, prestiżowe duże projekty),
- orientacja na własną grupę,
- swoboda.

Warto zwrócić uwagę, że:

1) orientacja na wyniki w tej formie powoduje, że pracownicy tak naprawdę nie pracują „dla klienta”, ale na dobrą sprzedaż – wartością jest „dobra obsługa klienta” (co jest kojarzone jednocześnie z poczuciem bycia „dobrym handlowcem”), ale niekoniecznie wartością jest *klient* (klient jest tu narzędziem do uzyskania wysokiej sprzedaży, traktowanym zresztą bardzo dobrze). Orientacja na sprzedaż powoduje, że pracownicy z obszarów niemających bezpośredniego wpływu na nią mają zamkniętą drogę do sukcesu w Firmie;

2) pracownicy skupiają się na własnych grupach i ich wynikach; inne grupy są dla nich „otoczeniem”;

3) „swoboda” jest związana z poczuciem luzu, nienarzucaniem procedur, sposobów pracy, z brakiem ścisłej kontroli, ale nie jest kojarzona w tej formie ze wsparciem zawodowym. W przypadku popełnienia błędu pracownicy nie zawsze mogą liczyć na konstruktywną krytykę, raczej na przygany;

4) nikt tak naprawdę nie oczekuje od pracowników, że będą się rozwijać i będą twórczymi uczestnikami organizacji; kultura organizacyjna (ani twarde systemy) nie stworzyła bowiem wyraźnych komunikatów (artefaktów), które propagowałyby te wartości;

5) prawdopodobnie za mało są doceniane:

- postawy aktywne pracowników (wynikające z przekonania, a nie wymuszeń),
- możliwość przyczyniania się każdego pracownika do powodzenia Firmy (choć oczywiście w różnym wymiarze),
- integracja celów Firmy z celami pracowników.

Pracownicy do kodeksu Firmy chcieliby przede wszystkim wprowadzić:

- kulturę zachowania i pracy,
- lojalność i szacunek,
- rzetelne informowanie.

Pewne trudności przy określaniu przez pracowników dominujących wartości i zasad Firmy oraz sprzeczności w ich wymienianiu wskazują na brak wyrazistości kultury organizacyjnej Firmy jako całości oraz na wykształcenie się „subkultur”.

Wzorce

Żaden z pracowników nie jest „wzorcem Firmy”. Wzorcem sukcesu jest natomiast: wysoka sprzedaż, obroty, duży prestiżowy projekt. Wzorzec ten wspiera tak naprawdę tylko jedną z wartości firmowych – „sprzedaż”. Sukces nie jest więc trwały, jeśli bowiem sprzedaż spadnie, to pracownik szybko może stracić swoją pozycję (a nawet w odczuciu pracowników – pracę).

Według opinii pracowników, handlowcy mający wysoką sprzedaż mogą sobie w Firmie pozwolić na więcej – są wysłuchani, mogą sobie na więcej pozwolić, mają większy wpływ na zarząd.

3.2. Klimat organizacyjny

W wywiadach pracownicy zwracali uwagę, że w Firmie pracuje zespół młodych ludzi, którzy są życzliwi i pomocni. Relacje w Firmie są w opinii pracowników zróżnicowane, powierzchowne; raczej koleżeńskie (ale nie są to przyjaźnie) w grupie, do której się należy (ale też nie zawsze). O traktowaniu ludzi (w opinii pracowników) decydują efekty pracy (sprzedaż) i rodzaj wykonywanej przez nich pracy oraz doświadczenie zawodowe. Generalnie ludzie są traktowani jak dzieci, nie informuje się ich o wielu sprawach i nie do końca, straszy się, ale karze tak naprawdę rzadko. Część z pracowników czuje się traktowana przedmiotowo przez zwierzchników. Odczuwają napięcie i obawę w związku ze zmianami w koncernie i mają niedosyt informacji. Ludzie czują się wykorzystywani; brakuje im konstruktywnych rozmów o swojej pracy, wynikach, problemach, sukcesach itd.

„Silniejsze” oddziały mają wrażenie forowania „słabszych”, a „słabsze”, że „silniejszym” wszystko można. Pracownicy odczuwają *luz w pracy*, ale z drugiej strony nie mają poczucia wpływu na Firmę. Mają poczucie bałaganu.

3.3. Założenia podstawowe kultury organizacyjnej

Wydaje się, że założenia te można z pewnym przybliżeniem sformułować następująco:

- a) założenia dotyczące **pracownika** (jak się postrzega pracowników):
- pracownicy są *jak dzieci*,
 - ludzi trzeba przekupić do wysiłku,

- ludzie raczej unikają odpowiedzialności,
 - ludziom zależy głównie na pieniądzach,
 - b) **prawda** (w jaki sposób określa się, co jest „dobre” i co jest „złe”):
 - pojmowanie prawdy jest oparte na autorytecie zwierzchnika (podstawą autorytetu będzie tu zapewne władza),
 - c) **natura ludzkich działań** (czym charakteryzują się działania ludzi):
 - przystosowanie, konformizm pracowników,
 - kontrolowanie przez niepewność i strach (niedoinformowanie, zmiana kryteriów oceny),
 - d) **emocje** (okazywanie różnych emocji, akceptacja ich okazywania):
 - nadmierne okazywanie emocji jest dopuszczalne (dla zwierzchników),
 - e) **sukces** (wyznaczniki sukcesu):
 - sukces indywidualny i grupowy,
 - ponadprzeciętne wyniki, efekty pracy (sprzedaż),
 - f) **bohater firmy** (ten, kto może osiągnąć sukces):
 - handlowiec z dużą sprzedażą i prestiżowymi, dużymi projektami,
 - g) **relacje międzyludzkie** (wyznaczniki):
 - zróżnicowane – we własnej grupie mogą być otwarte,
 - mały dystans,
 - ograniczone zaufanie,
 - h) założenia dotyczące **otoczenia** (dotyczy także postrzegania konkurencji):
 - są w Firmie zróżnicowane,
 - zagrożenie,
 - należy się zabezpieczyć,
 - lekceważenie konkurentów (*jesteśmy od nich lepsi*),
 - *wspólny wróg* (tak widzi zarząd).
- Założenia nie są jednolite w całej Firmie.

3.4. Siła kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna Firmy nie jest bardzo wyrazista; wzorce są „rozmyte” (jedynym jasnym wzorcem dla wszystkich jest wysoka sprzedaż). Siła natchnienia kultury organizacyjnej (siła wyzwiania emocji, np. entuzjazmu, zaangażowania) nie wydaje się ogólnie zbyt duża (może być różna dla różnych grup pracowników) w zakresie emocji pozytywnych (hamuje ją m.in. brak strategii, celów). Jest większa w zakresie emocji negatywnych.

W Firmie można wyróżnić następujące grupy pracowników (niektóre z tych grup tworzą subkultury):

- „my – oni” (zarząd i reszta pracowników),
- handlowcy i pozostali,
- oddziały i centrala.

W Firmie można zauważyć raczej brak głębokiej akceptacji zasad i norm oraz konformizm i czasowe przystosowanie się do sytuacji w organizacji – tzw. postępowanie kulturowo konformistyczne. Kultura organizacyjna Firmy nie jest kulturą jednorodną; ma prawdopodobnie nieznaczne nachylenie w kierunku kultur męskich. Nie należy do bardzo silnych kultur (brak integracji wobec wspólnych celów i wartości).

3.5. Osobowość firmy

Pracownicy mieli za zadanie w trakcie wywiadów przedstawić Firmę za pomocą metafory, przypisać jej charakterystyczne cechy. Pracownicy użyli następujących metafor na opisanie Firmy:

- *pies* – przyjazny, łagodny, przyjacielski; *nie ma podgryzania, czasem może pokazać siłę; gryzie obcego; pies jest za głupi*;
- *gość na desce surfingowej na fali (teraz jest wysoka fala i się obniża)*;
- *przystojny facet w średnim wieku, zaradny; na trudne chwile; elastyczny*;
- *zgrana grupa*;
- *rodzina, ale każdy martwi się o swoje*;
- *kolos na glinianych nogach*;
- *bałagan*.

Pracownicy generalnie oceniają Firmę jako profesjonalną, posiadającą renomę (*przystojna*) w sprzedaży i dającą sobie radę na rynku (*zaradna*) – silną na zewnątrz, ale słabszą wewnątrz (*chaos, bałagan, gliniane nogi*); ukierunkowaną na przetrwanie (*każdy martwi się o swoje*), bez wyraźnie zaznaczonych celów ogólnych (*każdy chce realizować swoje cele*), z koleżeńską atmosferą (*rodzina, zgrana grupa; przyjazny pies*) i ze „słomianym zapałem” (*„Hurra, zrobimy coś”. Ale nigdy nic się w tym kierunku nie działo*).

4. Wnioski z przeprowadzonego audytu

W wyniku przeprowadzonego audytu określono słabe i mocne strony kultury organizacyjnej Firmy X w kontekście jej problemów i konfliktów. Za mocne strony uznano:

- orientację na wyniki,
 - czytelny wzorzec sukcesu – *wysoką sprzedaż*,
 - swobodę i samodzielność,
 - niezłą atmosferę w poszczególnych grupach pracowników,
 - niezbyt mocno ugruntowaną kulturę, co ułatwiłoby ewentualne, pożądane zmiany,
 - dobry wizerunek Firmy na zewnątrz,
 - mały dystans w relacjach między ludźmi.
- Natomiast słabymi stronami okazały się:
- brak integracji pracowników wokół wspólnych celów i wartości,

- żaden z pracowników nie jest „wzorcem, bohaterem” organizacji,
- odczucia nierównego traktowania pracowników,
- konformizm pracowników,
- brak atmosfery twórczego fermentu, kreatywności,
- sukces jest dostępny tylko dla niektórych i szybko się dewaluje,
- traktowanie pracowników *jak dzieci*, a stawianie wymagań jak dorosłym,
- dużo emocji skierowanych na wytykanie błędów, wyśmiewanie, wzajemne zarzuty,
- nonszalancki stosunek do konkurencji,
- kultura zachowania i porozumiewania – dopuszczalny język obsceniczny, pokrzykiwanie, kłótniwość, brak szacunku itp.

Zaproponowano następujące ogólne działania w zakresie kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej:

- opracować nową strategię Firmy i ją rozpowszechnić wśród pracowników,
- ukierunkować rozwój kultury na realizowanie strategii, celów Firmy i integrowanie pracowników z Firmą,
- położyć nacisk na podmiotowość człowieka, więzi międzyludzkie, pracę grupową i efekty zespołowe,
- zapewnić jasność i jednoznaczność komunikatów dotyczących pożądanych postaw i zachowań,
- skonstruować artefakty propagujące i nagradzające odpowiednie (w kontekście strategii) postawy i zachowania,
- zwiększyć zaufanie wobec pracowników jako „dorosłych” ludzi,
- wprowadzić rozwiązania wspomagające dzielenie się wiedzą fachową i doświadczeniami,
- rozwinąć wartości wspierające rozwój, aktywność, integrację z Firmą.

Działania te wymagają opracowania odpowiedniego instrumentarium realizacji zmian.

5. Zakończenie

Jest wiele sposobów przeprowadzenia audytu kultury organizacyjnej. Ważne jest, aby określić cele i założenia takiej diagnozy, odpowiednio dobrać narzędzia oraz przeanalizować uzyskane wyniki, pamiętając, że mają one charakter interpretacji. Aby więc audyt był jak najbardziej wiarygodny, musi być realizowany przez profesjonalny zespół wraz z udziałem specjalistów z zewnątrz, którzy mają odpowiedni dystans do badanej kultury i którym zwykle jest łatwiej uzyskać zaufanie pracowników (oczywiście nie mogą tego zaufania nadużyć). Diagnoza kultury organizacyjnej powinna być prowadzona nie tylko w przypadku zmian przedsiębiorstwa, ale również co jakiś czas w celu monitorowania kultury, tak aby nie stanowiła ona przeszkody w osiągnięciu sukcesu firmy, ale by wspierała i gruntowała ten sukces.

Literatura

- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Lazarus A., *Wyobrażenia w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 2000.
- Tracz E., *Audyt kultury organizacyjnej – warunek konieczny implementacji zmian organizacyjnych*, [w]: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1141, AE, Wrocław 2006.

ORGANIZATIONAL CULTURE AUDIT: FIRM X CASE

Summary

Although an organizational culture is ubiquitous, it is difficult to be identified as well. In fact several different solutions for culture audit exist. Generally, they are combined with two diagnostic strategies: quantitative and qualitative. The article presents an example of culture assessment based on the qualitative approach and completed in Firm X.

Ewa Tracz – dr, inż., adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Ewa Głuszek

**BUDOWANIE REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA
POPRAZ INICJATYWY SPOŁECZNE
– DYLEMATY I WYZWANIA**

1. Wstęp

Reputacja przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa o bardzo wymiernej, ekonomicznej wartości na współczesnych rynkach. Wyraża całościową atrakcyjność przedsiębiorstwa w oczach wszystkich interesariuszy i jest niejako wypadkową zarówno jego przeszłych dokonań, jak i przyszłych perspektyw rozwojowych [Fombrum 1996, s. 72]. Warto zauważyć, że jest ona ściśle związana z branżą, w której działa przedsiębiorstwo (a więc nie ma znaczenia na innych rynkach) oraz że tworzą ją zarówno czynniki społeczne, jak i ekonomiczne, choć ich znaczenie może być różne w zależności od charakteru działalności czy wielkości firmy [Brammer, Pavelin 2004, s. 706].

Reputacja budowana jest na czterech fundamentalnych wartościach: odpowiedzialności, zaufaniu, wiarygodności oraz solidności. Odnoszą się one do pięciu głównych grup interesariuszy, a mianowicie klientów, pracowników, inwestorów, społeczeństwa oraz partnerów biznesowych [Fombrum 1996, s. 75]. Reputacja jest więc pewną cechą organizacyjną odzwierciedlającą subiektywny sposób postrzegania firmy przez jej kluczowych interesariuszy. Dobra reputacja jest budowana latami poprzez wzajemne relacje z poszczególnymi kibicami strategicznymi oparte na wymienionych czterech wartościach. Inne ujęcia reputacji przedsiębiorstwa próbują określić jej główne wymiary, poprzez które jest postrzegana i oceniana przez otoczenie. Wymiary te obejmują (jest to tzw. współczynnik reputacji – *reputation quotient*): atrakcyjność emocjonalną, produkty i usługi, wizję i przywództwo, środowisko pracy, odpowiedzialność społeczną i za środowisko naturalne oraz wyniki finansowe [Rose, Thomsen 2004, s. 204].

Zasadniczym powodem, dla którego menedżerowie przeznaczają coraz więcej uwagi i środków na doskonalenie reputacji zarządzanych przez siebie firm, jest to, że jest ona żywotnym źródłem stabilizacji i sukcesu. Posiadanie dobrej reputacji ma istotne znaczenie w odniesieniu do wszystkich kluczowych interesariuszy i niesie ze sobą wymierne korzyści dla firmy [Głuszek 2005, s. 157].

W przypadku klientów reputacja solidnego i godnego zaufania producenta powoduje np. pozytywne skojarzenia z marką produktu, a więc podwyższa jej wartość na rynku, umożliwia realizację większej marży zysku (ze względu na akceptację wyższych cen produktów/usług), zwiększa lojalność wobec firmy i jej produktów/usług, a także umożliwia szybsze odbudowanie zaufania w przypadku sytuacji kryzysowych. Dobra reputacja przedsiębiorstwa daje inwestorom większą pewność stabilizacji zysków w długim okresie i nadzieję na zrównoważony rozwój oraz staje się gwarantem rzetelności raportów rocznych i uczciwości działań kadry menedżerskiej. W przypadku partnerów biznesowych reputacja wiarygodnego partnera zapewnia niższe koszty transakcyjne, łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji oraz kredytów, możliwość pozyskiwania najlepszych dostawców i kooperantów, a także korzystniejsze warunki zawieranych kontraktów (niższe ceny). Pozytywna reputacja jest również bardzo ważnym narzędziem walki konkurencyjnej, gdyż daje firmie przewagę konkurencyjną, którą trudno naśladować, a jej samodzielne zbudowanie przez rywali wymaga długiego czasu. Podobnie jak silna marka, stanowi trudną do pokonania barierę wejścia dla nowych konkurentów (m.in. ze względu na lojalność klientów).

Jednym z najistotniejszych wymiarów dobrej reputacji staje się w ostatnich latach odpowiedzialność społeczna (*corporate social responsibility* – CSR) rozumiana jako zaangażowanie w poprawę dobrobytu społeczeństwa poprzez dobrowolne praktyki i wkład zasobów własnych przedsiębiorstwa [Kotler, Lee 2005, s. 3]. Działania, jakie firma podejmuje w tym obszarze, określa się mianem społecznych inicjatyw przedsiębiorstwa (*corporate social initiatives* – CSI). Działalność społeczna przedsiębiorstw przynosi ogromne korzyści obu stronom – zarówno firmom, jak i społeczeństwu, ale jednocześnie niesie ze sobą wiele trudnych pytań i wątpliwości. Celem artykułu jest przedyskutowanie najważniejszych za i przeciw podejmowaniu społecznych inicjatyw z uwzględnieniem argumentów ekonomicznych, społecznych i etycznych.

2. Inicjatywy społeczne jako wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Idea odpowiedzialności społecznej jest znana i dyskutowana w europejskich środowiskach biznesu co najmniej od lat pięćdziesiątych, ale trzeba zauważyć, że przeszła w tym czasie istotną rewolucję. O ile początkowo była przez przedsiębiorstwa traktowana czysto instrumentalnie i dość powierzchownie, jako sposób poprawy swojego wizerunku w oczach obywateli, niewymagający większego wysiłku

i zaangażowania (z reguły ograniczała się do wypisania czeku na cele dobroczynne), o tyle lata dziewięćdziesiąte przynoszą zasadniczą zmianę traktowania tego tematu. Przede wszystkim działania wynikające z odpowiedzialności społecznej stają się integralną częścią strategii przedsiębiorstwa. Firmy coraz częściej w przemyślany sposób koncentrują się na kilku wybranych obszarach społecznej działalności pasujących do promowanych w firmie wartości, wybierają takie inicjatywy, które wspierają realizowane cele oraz wiążą się z kluczowymi produktami i rynkami. Całkowicie otwarcie zaczynają inwestować w takie działania, które umożliwiają skuteczniejsze osiągnięcie celów marketingowych (budowanie tożsamości marki, zwiększanie udziału w rynku itd.), oceniać je z punktu widzenia potencjalnego kryzysu oraz integrować podejmowane programy z innymi strategicznymi obszarami, zapewniając spójną politykę i długotrwałe zaangażowanie [Kotler, Lee 2005, s. 9].

Wśród inicjatyw społecznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa realizujące politykę odpowiedzialności społecznej można wymienić sześć podstawowych opcji, wykorzystywanych szeroko przez firmy na całym świecie. Należą do nich [Kotler, Lee 2005, s. 22]: promocja sprawy, marketing powiązany ze sprawą, społeczny marketing biznesu, filantropia biznesowa, wolontariat środowiskowy oraz społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe. Większość tych inicjatyw jest realizowana przez firmy wspólnie z jedną lub kilkoma wybranymi organizacjami pozarządowymi.

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw od początku budziło silne kontrowersje i nadal jest przedmiotem zażartych sporów pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami tej idei. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest zaprzeczeniem słynnej tezy Milтона Friedmana, że „celem biznesu jest robienie biznesu”, cedującej zajmowanie się problemami społecznymi wyłącznie na barki państwa. Jest koncepcją, według której odpowiedzialność biznesu wykracza znacznie dalej poza przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania i decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, mające na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. Według Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw „jest zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości ich życia” [Kietliński i in. 2005, s. 133]. Większość specjalistów zajmujących się dziedziną odpowiedzialności społecznej jest zdania, że obszar jej oddziaływania powinien się mieścić gdzieś pomiędzy skrajnymi poglądami zwolenników niewidzialnej ręki rynku oraz aktywistów organizacji pozarządowych widzących w przedsiębiorstwach narzędzia polityki społecznej państwa [Knox, Maklan 2004, s. 509]. Powszechną akceptację zdobyło też przekonanie, że poza minimalnymi standardami społecznej odpowiedzialności, narzucanymi przez system prawny

wszystkim podmiotom, przedsiębiorstwa powinny same decydować o zakresie i poziomie realizowanej przez siebie aktywności społecznej [Rybak 2004, s. 23].

Presja społeczna domagająca się od przedsiębiorstw wypełniania ich podstawowych zobowiązań wobec pracowników, społeczności lokalnej czy środowiska naturalnego jest poważną próbą zmiany optyki menedżerów, która przez ostatnie dwie dekady była zorientowana przede wszystkim na realizację interesów akcjonariuszy. Wiele firm powoli odchodzi od tego modelu, starając się wypracować pewien kompromis w dążeniu do częściowego choćby równoważenia celów wszystkich kluczowych interesariuszy. Problem polega jednak na tym, że interesy tych grup są zwykle – choć nie zawsze – sprzeczne, a zatem inicjatywy społeczne podejmowane przez firmy mogą kolidować z dobrem właścicieli. Dość często rozstrzygnięcie sprzeczności interesów tych dwóch grup jest *de facto* wyborem pomiędzy szybkimi zyskami a powolnym budowaniem wartości goodwill na rynku.

3. Argumenty przemawiające przeciwko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Kontrowersje wokół kwestii zaangażowania przedsiębiorstw w sprawy społeczne wydają się w ostatnich latach nieco wygasać, choć dyskusje na ten temat toczą teoretycy i praktycy zarządzania, działacze społeczni oraz politycy. Argumenty przemawiające przeciwko tego typu aktywności mają charakter głównie ekonomiczny i społeczny, a ich osią są poglądy M. Friedmana wyrażone w wielokrotnie cytowanym artykule z 1970 r. pod wymownym tytułem *The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits*.

Główny argument ekonomiczny odwołuje się do teorii agencji i odpowiedzialności menedżerów przed właścicielami przedsiębiorstwa. Organizacja i struktura przedsiębiorstwa nastawione są na osiąganie konkretnych, praktycznych celów, z których najważniejszym jest maksymalizacja zysków. Jest ona głównym miernikiem efektywności działania firmy i podstawą kontroli kierownictwa ze strony pryncypała, czyli akcjonariuszy, w imieniu których zarządzają i których interesy mają chronić. Czynienie moralnego dobra może być uzasadnione jedynie w przypadku, gdy jest środkiem do powiększania korzyści właścicieli [Rybak 2004, s. 18].

Drugi istotny argument przytaczany przez przeciwników idei CSR dotyczy ryzyka obniżenia efektywności przedsiębiorstwa i możliwych dalszych negatywnych skutków wynikających z przeznaczenia konkretnych środków finansowych na cele społeczne zamiast na potrzeby firmy. Podwyższenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów, którzy takich kosztów nie ponoszą, może odbić się niekorzystnie na konkurencyjności (zwłaszcza w wymiarze globalnym), prowadząc w efekcie do wzrostu cen towarów i usług [Rybak 2004 s. 19]. W rzeczywistości więc koszty inicjatyw społecznych przerzucane są na społeczeństwo, które jest tego zupełnie nieświadome [Rojek-Nowosielska 2006, s. 57].

Rozwijając ten argument, niektórzy badacze dochodzą do wniosku, że przeznaczanie środków na cele społeczne jest formą opodatkowania firmy, którego koszty ponoszą w równej mierze pracownicy, klienci i akcjonariusze. Jeszcze inni przyrównują wydatki na działalność społeczną wręcz do złodziejstwa, gdyż redukują one nadwyżkę finansową należną akcjonariuszom [Rojek-Nowosielska 2006, s. 57].

Obok argumentów ekonomicznych najczęściej przytaczanym powodem niechęci biznesu do idei odpowiedzialności społecznej wydaje się przekonanie, że rozwiązywanie problemów o charakterze społecznym jest powinnością państwa i organizacji pozarządowych. Takie polityczne usprawiedliwienie wydaje się z pozoru całkowicie racjonalne, gdyż to państwo określa ramy prawne działalności gospodarczej, dokonuje alokacji zasobów zgodnie z ustaloną przez siebie polityką społeczną i przemysłową oraz prowadzi redystrybucję dochodu z uwzględnieniem szeroko rozumianych celów społecznych.

Przeciwnicy idei społecznego zaangażowania przedsiębiorstw powołują się również na inne argumenty o charakterze społecznym. Najczęściej mówi się o braku umiejętności społecznych i zbyt „ekonomicznym” podejściu do spraw społecznych prezentowanym przez menedżerów [Rojek-Nowosielska 2006, s. 57; Rybak 2004, s. 20]. Niedostatek wiedzy na temat potrzeb społecznych, sposobów rozwiązywania problemów społecznych, metod pomiaru efektów podejmowanych działań itd. powoduje, że decyzje dotyczące zagadnień społecznej odpowiedzialności są często arbitralne i mogą prowadzić do niepotrzebnych konfliktów w przedsiębiorstwach.

Innym argumentem przemawiającym przeciwko prospołecznej działalności przedsiębiorstw jest przekonanie o zbyt dużej władzy, jaką posiadają one nad społeczeństwem [Rybak 2004 s. 20]. Władza ta, wynikająca z siły ekonomicznej zwłaszcza wielkich firm, jest i tak bardzo duża, realizuje się bowiem poprzez realny wpływ, jaki mają one na swoich pracowników i ich rodziny, klientów, dostawców, partnerów, społeczność lokalną (są to setki tysięcy, a czasem miliony ludzi) i środowisko naturalne w wymiarze nie tylko gospodarczym, ale również kulturowym. Wkraczanie przedsiębiorstw w sferę problemów społecznych jest powiększaniem i tak ogromnych już wpływów biznesu i powoduje dominację wartości rynkowych w dziedzinach, gdzie nie są one pożądane. Widać to doskonale w takich obszarach, jak sport czy edukacja, w których wartości natury ekonomicznej przynoszą więcej szkody niż pożytku. Działalność społeczną należy więc pozostawić organizacjom pozarządowym, gdyż społeczeństwo, oprócz rynku, potrzebuje też instytucji społecznych.

Przeciwnicy społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, uzasadniając swoje stanowisko, przytaczają również argumenty prawno-etyczne. W świetle prawa przedsiębiorstwo posiada bowiem osobowość prawną, ale nie jest podmiotem moralnym, lecz ekonomicznym, nie ma zatem sumienia i nie może działać z pobudek moralnych [Rybak 2004; Rojek-Nowosielska 2006, s. 57].

4. Argumenty przemawiające za ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Poglądy przemawiające za społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw, podobnie jak te dotyczące stanowiska negatywnego, można uporządkować w kategorii ekonomiczne, polityczne, społeczne i etyczne.

Argumenty natury ekonomicznej podnoszone są głównie przez amerykańskie środowiska biznesowe, które zwracają uwagę na to, że inicjatywy społeczne przynoszą przedsiębiorstwu szereg konkretnych korzyści wzmacniających jego pozycję konkurencyjną na rynku. Są one zbieżne z korzyściami uzyskiwanymi przez firmy cieszące się dobrą reputacją, wymienionymi we wstępie artykułu. Najczęściej wymienia się [Kotler, Lee 2005, s. 11]:

- wzrost sprzedaży i udziału w rynku (konsumenci wolą kupować produkty firm, które angażują się w bliskie im sprawy społeczne i coraz większą wagę przywiązują do tego, kto, gdzie i jak je produkuje),
- wzmocnienie pozycji marki (zaangażowanie społeczne firmy sprzyja budowaniu lepszego wizerunku marek produktów; marki takie są chętniej wybierane przez klientów),
- poprawę wizerunku firmy (społeczne zaangażowanie jest ważnym elementem jej reputacji),
- obniżenie kosztów operacyjnych (bezpośrednio – poprzez zmniejszenie marnotrawstwa zasobów oraz pośrednio – poprzez korzyści wynikające z dobrej reputacji),
- wzrost atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów i analityków finansowych (obniżenie czynników ryzyka),
- wzrost motywacji, lojalności i zaangażowania pracowników (duma z pracy dla firmy pożytecznej społecznie, podniesienie samooceny, motywacja poprzez zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu).

W takim ujęciu koncepcja odpowiedzialności społecznej traktowana jest jako dość wyrafinowane (aby nie powiedzieć cyniczne) narzędzie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w sytuacji coraz bardziej świadomej postawy konsumentów, klientów i inwestorów zwracających uwagę na wartości pozaekonomiczne [Rybak 2004, s. 23]. W obrębie stanowiska funkcjonalnego można też wymienić motyw zyskowności przedsięwzięć rozwiązujących określone problemy społeczne, jak np. programy recyklingu zużytych urządzeń RTV-AGD. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że przejmowanie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności społecznej powoduje również ograniczenie regulacyjnych funkcji rządu (który nie musi wymuszać pewnych zachowań poprzez procesy legislacyjne), a zatem sprzyja większej swobodzie i elastyczności działania przedsiębiorstw [Rybak 2004, s. 25].

Druga grupa argumentów dotyczy sfery społecznej i opiera się za tezie, że rynek nie jest wystarczającym regulatorem życia gospodarczego, którego zdrowie,

w sytuacji zmieniających się wartości i priorytetów, wymaga współpracy sektora publicznego i prywatnego. Wynika to chociażby z tego, że skutki działalności gospodarczej odczuwane są nie tylko przez klientów lub akcjonariuszy przedsiębiorstwa, ale również przez inne grupy, które nie mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo poprzez narzędzia ekonomiczne [Kietliński i in. 2005, s. 147]. Ponadto stan dewastacji środowiska naturalnego wymusza podjęcie natychmiastowych działań profilaktycznych w skali globalnej i przyjęcie dla nich perspektywy wieloletniej, a nie doraźnej (co najmniej jednego pokolenia).

Zwolennicy odpowiedzialności społecznej odwołują się najczęściej do oczekiwań społecznych, czyli woli społecznej, aby firmy działały w określony sposób. W takim rozumieniu to presja społeczeństwa decyduje o konieczności podjęcia pewnych zobowiązań społecznych, określając jednocześnie ich zakres, o ile wynikają one z prawa moralnego i są wykonalne. Jest to szczególnie dobrze widoczne w sferze środowiska naturalnego, z którego przedsiębiorstwa, prowadząc swoją działalność, czerpią zasoby naturalne, przyczyniając się do ich stopniowego wyczerpywania oraz zanieczyszczenia wód, powietrza i gleby. Powinność dotycząca ochrony przyrody jest zatem oczywistą konsekwencją brania odpowiedzialności za efekty zewnętrzne swojej działalności. W ujęciu negatywnym odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego można więc sprowadzić do „nieszkodzenia” i usuwania wszelkich negatywnych skutków działalności gospodarczej. Są to niejako minimalne standardy CSR wynikające z przepisów prawa narzucanego wszystkim przedsiębiorstwom w krajach wysoko rozwiniętych.

Niezwykle istotnym czynnikiem przemawiającym na rzecz zaangażowania społecznego przedsiębiorstw jest fakt, że świat biznesu istotnie wpływa na system wartości społeczeństwa. Postawa etyczna firm oddziałuje silnie zwłaszcza na pracowników, ucząc ich szacunku dla kodeksu moralnego lub przeciwnie – skłaniając do cynizmu i relatywizmu moralnego. Przedsiębiorstwa pełnią więc funkcję wychowawczą – postawy poszczególnych jednostek (pracowników, dostawców, kooperantów, klientów itd.) przenoszone są z życia zawodowego na funkcjonowanie w społeczeństwie, a zatem wartości cenione w przedsiębiorstwach odczuwać będzie w dłuższej perspektywie cała gospodarka. Ten wyraźny wpływ organizacji gospodarczych na jednostki będzie więc w efekcie oddziaływać na światopoglądową ewolucję społeczeństw i odgrywać w tym procesie rolę pozytywną, twórczą lub destrukcyjną [Rybak 2004, s. 27]. Oznacza to, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa rozciąga się również na to, jakie głosi wartości i jakie promuje postawy.

Fundamentalnym argumentem o charakterze etycznym, przemawiającym za podejmowaniem inicjatyw CSR, jest odpowiedzialność wobec przyszłych pokoleń nie tylko za stan środowiska naturalnego, ale również za jakość życia i stabilizację warunków społeczno-politycznych.

5. Dylematy i wyzwania dotyczące społecznego zaangażowania przedsiębiorstw

Przeгляд przedstawionych stanowisk obu stron sporu o ideę społecznej odpowiedzialności wskazuje, że postępowanie zgodne z tą koncepcją daje przedsiębiorstwom niezaprzeczalne korzyści i jest drogą, która gwarantuje gospodarce stabilny, zrównoważony rozwój. Argumenty przeciwników tej idei nie wytrzymują krytyki i mają wyraźnie mniejszy ciężar gatunkowy, a większość z nich można stosunkowo łatwo obalić.

Oczywiste jest, że zysk jest motorem napędowym gospodarki rynkowej i warunkiem utrzymania na rynku wszystkich organizacji dochodowych. Trudno jednak zaprzeczyć, że nie jest on jedynym celem, jaki realizują przedsiębiorcy. Zwolennicy CSR nie odrzucają motywu zysku jako takiego, ale po prostu zauważają, że motywy pozaekonomiczne są równie ważne, co znalazło wyraz w deklaracjach misji znakomitej większości firm. Dzieje się tak głównie ze względu na to, że maksymalizacja zysku, jako jedyny cel działalności gospodarczej, nie posiada siły zdolnej motywować współczesnych pracowników – coraz częściej oczekują oni możliwości realizowania poprzez pracę potrzeb wyższego rzędu.

Trudno również obronić tezę, że absolutne pierwszeństwo maksymalizacji zysku wobec innych celów wynika z konieczności działania w interesie akcjonariuszy. Obecnie powszechnie uważa się, że przedsiębiorstwa, które chcą się utrzymać na rynku i harmonijnie rozwijać, muszą w swojej strategii uwzględniać interesy nie tylko właścicieli, ale również pozostałych kibiców, przede wszystkim pracowników, klientów i dostawców. Poglądy te znalazły wyraz w rozwijającej się od połowy lat osiemdziesiątych koncepcji stakeholders. Potwierdzają je również wyniki badań pokazujące, że dobra reputacja budowana na obustronnie satysfakcjonujących relacjach z wszystkimi interesariuszami ma ogromne znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa w długim okresie, gdyż jest ono zdecydowanie dłużej zdolne do utrzymania dobrych wyników finansowych [Rose, Thomsen 2004]. Poza tym przytoczone w poprzednim punkcie argumenty ekonomiczne dowodzą jednoznacznie, że społeczne zaangażowanie można traktować jako jeszcze jedno narzędzie marketingowe i że jest ono wówczas całkowicie zgodne z długofalowym interesem właścicieli.

Biorąc pod uwagę potencjalną sprzeczność interesów, warto dokonać rozróżnienia między odpowiedzialnością społeczną instrumentalną, czyli taką, której zadaniem jest wprost wspieranie wartości dla akcjonariuszy (realizacja celów marketingowych), oraz wewnętrzną (właściwą), która jest motywowana wyłącznie względami etycznymi [Martin 2002, s. 70]. Najbardziej popularną formą instrumentalnej odpowiedzialności społecznej jest marketing powiązany ze sprawą, czyli różnego rodzaju akcje podejmowane przez firmy we współpracy z organizacjami pozarządowymi, które polegają na przeznaczaniu części zysku ze sprzedaży określonych produktów na cele charytatywne. Innym rodzajem odpowiedzialności spo-

łecznej traktowanej instrumentalnie są działania i procedury podejmowane przez firmy w celu przestrzegania określonych norm prawnych i etycznych. Zabezpieczają one w ten sposób swoją reputację przed potencjalnymi oskarżeniami ze strony pracowników lub klientów, np. o dyskryminację kobiet. W obu przypadkach, tj. inicjatyw społecznych podejmowanych albo z wyboru, albo z chęci podporządkowania się prawu, zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa służy wszystkim zainteresowanym – i właścicielom, gdyż skuteczniej pozwala osiągać pewne cele marketingowe, umacniając jednocześnie pozytywną reputację firmy, i społeczeństwu, wspierając dobro publiczne w różnych jego przejawach. Cele tych grup okazują się w tym wypadku całkowicie zbieżne.

Nieco inaczej wygląda to w przypadku wewnętrznej odpowiedzialności społecznej. Działalność społeczna firmy nie musi wówczas wspierać wartości dla akcjonariuszy, a nawet może ją pomniejszać. Menedżerowie angażują przedsiębiorstwo w jakąś sprawę społeczną bez chłodnej kalkulacji ekonomicznej, a jedynym powodem jest przekonanie, że jest to powinność moralna. Oczywiście takie działanie nie musi się okazać niekorzystne z punktu widzenia właścicieli, ale takie ryzyko zawsze istnieje. W skrajnym przypadku podjęta inicjatywa może się okazać niekorzystna dla akcjonariuszy i obojętna dla społeczeństwa.

Trudniejszy do podważenia jest inny pogląd przeciwników CSR, głoszący niebezpieczeństwo obniżenia konkurencyjności tych firm, które dobrowolnie ponoszą dodatkowe koszty społeczne. Zjawisko to widać wyraźnie w warunkach rynku globalnego. Część firm, uciekając przed określonymi kosztami społecznymi, przenosi produkcję do krajów, gdzie nie obowiązują surowe przepisy dotyczące korygowania niepożądanych skutków działalności gospodarczej. Wydaje się, że problem ten nie zostanie zadowalająco rozwiązany, dopóki nie będą na świecie obowiązujące jednolite, albo przynajmniej zbliżone, regulacje prawne dotyczące chociażby norm zanieczyszczenia środowiska, płacy minimalnej, zatrudniania nieletnich, warunków pracy itd. Jedynym sojusznikiem firm, które godzą się dobrowolnie angażować w działalność społeczną, jest opinia społeczna krajów wysoko rozwiniętych, która, informowana o drastycznych przypadkach np. łamania praw człowieka w zagranicznych filiach ponadnarodowych koncernów, może na różne sposoby (z bojkotem towarów włącznie) dość skutecznie wymuszać określone działania.

Pogląd mówiący o konieczności rozdzielenia sfery ekonomicznej i społecznej oraz pozostawienia jej całkowicie domenie państwa nie wytrzymuje krytyki w obliczu coraz poważniejszych podziałów społecznych i katastrofalnego stanu środowiska przyrodniczego. Najbardziej przekonujące jest tu uświadomienie sobie, że dramatyczne warunki życia i brak perspektyw dla ludzi żyjących w najuboższych krajach świata w połączeniu z gwałtownym przyrostem naturalnym prowadzą nieuchronnie ku destabilizacji i zaostrzeniu konfliktów zagrażających państwom wysoko rozwiniętym [Kietliński i in. 2005, s. 148]. Niekontrolowane migracje ludności i coraz częstsze akty terroru to przejawy tego kryzysu. Całkowicie uzasadniony

z perspektywy społecznej i etycznej wydaje się również postulat, aby przedsiębiorstwa zaczęły ponosić przynajmniej część kosztów związanych z dewastacją i zaśmiecaniem środowiska naturalnego oraz odtwarzania zużywanych zasobów naturalnych (np. lasów), które to koszty do tej pory były przerzucane na państwo i podatników. Argumentu dotyczącego braku umiejętności społecznych nie można traktować poważnie w sytuacji, gdy zdecydowana większość inicjatyw społecznych prowadzona jest przez firmy we współpracy z organizacjami pozarządowymi, posiadającymi odpowiednią wiedzę i kompetencje.

Z kolei argument odwołujący się do obaw o zbyt dużą władzę przedsiębiorstw w społeczeństwie wydaje się przemawiać na korzyść społecznej odpowiedzialności. Wystarczy uświadomić sobie, że według danych OECD wśród 100 największych podmiotów gospodarczych świata 49 to państwa, a pozostałe 51 to ponadnarodowe korporacje. W przypadku tak potężnych podmiotów określenie ich obowiązków społecznych i ekologicznych jest po prostu koniecznością, bez względu na to, gdzie prowadzą swoją działalność [Kietliński i in. 2005].

Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa rzeczywiście nie są podmiotami moralnymi, ale skutki ich działań jak najbardziej można oceniać w kategoriach etycznych. Podmiot prawa może nie mieć sumienia, ale może czynić dobro lub zło.

6. Zakończenie

Choć rozstrzygnięcie sporu o sens społecznego zaangażowania przedsiębiorstw zdaje się jednoznacznie przemawiać za omawianą koncepcją, a potwierdzeniem tego jest poparcie jej przez wiele organizacji międzynarodowych (m.in. ONZ – wytyczne tzw. Global Compact, 1999) i politycznych (Komisja Europejska – Green Paper, 2001), należy jednak zwrócić uwagę na kilka kwestii, które decydują, że idea ta wciąż stanowi poważne wyzwanie dla przedsiębiorstw i rządów [Kietliński i in. 2005, s. 157-158].

Po pierwsze, główną słabością koncepcji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw jest dobrowolność podejmowanych w tym zakresie działań. Takie kwestie, jak przestrzeganie praw człowieka czy ochrona środowiska naturalnego w systemach prawnych krajów rozwijających się są regulowane niewystarczająco lub wcale; a nawet jeśli są, to słabość lokalnej administracji i powszechna korupcja sprawiają, że nie są przestrzegane. Wszystko to powoduje, że standardy prawno-etyczne prowadzenia działalności gospodarczej różnią się zasadniczo od tych obowiązujących np. w Europie czy Stanach Zjednoczonych. Dla wielu przedsiębiorstw stanowi to zachętę (a co najmniej pokusę) do ucieczki od przestrzegania określonych norm społecznych i przenoszenia produkcji do krajów najuboższych. Biorąc pod uwagę ogrom korzyści ekonomicznych czerpanych przez kraje Triady z utrzymywania takiego stanu rzeczy, nie należy się spodziewać w najbliższej przyszłości zadowalającego rozwiązania tego problemu. Skala tych korzyści sprawia,

że w wymiarze globalnym wartości etyczne długo jeszcze będą przegrywać z interesami ekonomicznymi przedsiębiorstw.

Po drugie, paradoksalnie szlachetność idei odpowiedzialności społecznej, jej etyczny wymiar gwarantujący poparcie opinii publicznej może być (i często jest) zachętą do czysto instrumentalnego wykorzystywania jej w działaniach marketingowych i politycznych. W większości przypadków nie sposób stwierdzić czy kierownictwo przedsiębiorstwa decydującego się wdrożyć jakiś program społeczny robi to z pobudek moralnych czy też wyłącznie ekonomicznych, gdyż na ogół motywy te się łączą. Może to prowadzić do całkowitego wypaczenia tej idei polegającego na podejmowaniu określonych inicjatyw społecznych tylko w celach propagandowych i nadmiernej koncentracji uwagi na sferze *public relations*, mającej zapewnić firmie przychylną klientów i społeczności lokalnej. Koszt dokarmiania głodnych dzieci w jednej szkole nie powoduje dużego uszczerbku w finansach firmy, a daje jej prawo do pokazywania się w swoich materiałach promocyjnych w odpowiednio korzystnym świetle. Odpowiedzialność społeczna może więc stać się wygodnym parasolem propagandowym, pozwalającym po cichu robić swoje.

Po trzecie, odpowiedzialność społeczna powinna dotyczyć nie tylko producentów, powinna się rozciągać również na łańcuch ich dostawców. Uwaga opinii publicznej, klientów, społeczności lokalnej skupia się zwykle na wytwórcy wyrobu finalnego, na którego najłatwiej wywierać presję i wymuszać odpowiednie zachowania. Tymczasem przedsiębiorstwa, które dostarczają części, komponenty czy surowce, zwykle pozostają w cieniu. Każde to postawić pytanie o zakres i granice odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw oraz zaproponować sensowne rozwiązania w kwestii społecznego audytu.

Literatura

- Brammer S., Pavelin S., *Building a Good Reputation*, „European Management Journal”, vol. 22, nr 6, December 2004.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- Głuszek E., *Czynniki budujące reputację firmy*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław 2005.
- Kietliński K., Martinez Reyes V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2005.
- Knox S., Maklan S., *Corporate Social Responsibility: Moving beyond Investment towards Measuring Outcomes*, „European Management Journal”, vol. 22, no. 5, October 2004.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2005.
- Martin R., *The Virtue Matrix. Calculating the Return on Corporate Responsibility*, „Harvard Business Review”, March 2002.

- Rose C., Thomsen S., *The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence*, „European Management Journal”, vol. 22, nr 2, April 2004.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006.

CORPORATE SOCIAL INITIATIVES UNDERTAKEN TO SUPPORT CORPORATE REPUTATION – DILEMMAS AND CHALLENGES

Summary

Corporate Social Initiatives are major activities undertaken by a corporation to build its reputation on the market. There are many reasons that firms should implement practices demonstrating social responsibility, but there are many others indicating that they should not. All these pros and cons dilemmas are discussed in the article.

Ewa Gluszek – dr, adiunkt w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Część III

Zarządzanie personelem – wybrane zagadnienia

Zbigniew Antczak

SKUTKI PRZEOBRAŻEŃ ORGANIZACJI A FUNKCJA PERSONALNA – WYBRANE ZAGADNIENIA

1. Wstęp

Rozważana problematyka została zawężona do wpływu zmiennej związanej z przeobrażeniami przestrzeni organizacyjnej (na skali: od struktur hierarchicznych do sieciowych) na kształt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie i ewentualnymi tego konsekwencjami (choć należy pamiętać, iż obie zmienne oddziałują na siebie wzajemnie).

2. Zmienna niezależna: przeobrażenia architektury przestrzeni organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Termin „organizacja” jest pojęciem wieloznacznym. W języku polskim występuje w trzech podstawowych znaczeniach: rzeczowym, atrybutowym i czynnościowym. Przyjęto definicję T. Kotarbińskiego, że **organizacja** „to całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. Zdefiniowano, że: organizacja jest **systemem otwartym**, co oznacza, iż „stale prowadzi z otoczeniem wymianę dóbr materialnych, energii i informacji”; **granica organizacji** jest „swoistą strukturą rozdzielającą organizację i otoczenie (problemem samym w sobie jest bowiem rozumienie granicy systemu-organizacji¹)”; **otoczeniem** (*envi-*

¹ Ewolucja przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa od struktur hierarchicznych do sieciowych, przy możliwościach, jakie dają nowoczesne narzędzia zarządzania, takie jak np. *outsourcing* (zlecenie podmiotom zewnętrznym) czy *outplacement*, powoduje obecnie zatarcie tradycyjnie rozumianej **granicy** organizacji, gdyż wiele jej funkcji, (a niekiedy nawet całość) realizowanych jest w otoczeniu i przez otoczenie. W dodatku pojęcie to jest **wieloznaczne**. Obecnie rozumienie granicy organizacji ewoluuje w stronę wyznaczania jej poprzez możliwości przepływów szeroko rozumianej informacji/wiedzy/łańcuchów wartości między przedsiębiorstwem a otoczeniem, elastycznego korzy-

ronment) organizacji jest wszystko to, co do niej nie należy, ale wywiera wpływ na jej funkcjonowanie. Jedno ze stanowisk teoretyczno-systemowego ujęcia organizacji wyróżnia w ramach jej architektury elementy **twarde/techniczne** oraz **miękkie/społeczne**. Wśród tych pierwszych wymienia się wyposażenie techniczne, procesy technologiczne i strukturę formalną, a wśród drugich – cele i zadania, ludzi oraz struktury nieformalne.² By uzmysłowić sobie **złożoność relacji**, która powstaje (i oddziałuje na funkcję personalną!) – należy przypomnieć amerykańskie badania, gdzie model organizacji zbudowany z **siedmiu** zmiennych (funkcjonujących w zróżnicowanych wartościach/stanach) wygenerował **11250** możliwych kombinacji³.

Wydów L.J. Krzyżanowskiego zmodyfikował ujęcie organizacji [Krzyżanowski 1999, s. 28-55]. W podstawowej komórce organizacyjnej wyróżniono ludzi oraz więzi (formalne i nieformalne) łączące ich w ramach struktur organizacyjnych wewnątrz komórki, posługujących się urządzeniami (technika/technologia) w celu zrealizowania zadań. Są one zróżnicowane ze względu na miejsce komórki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Na przykład menedżer realizuje zadania właściwe dla swojego stanowiska, pracownicy bezpośrednio usługowi zaś lub produkcyjni – dla swojego itd. [Antczak, Gałwa 2005, s. 3-5].

stania z jego zasobów przez organizację. Nadto w dyskusji o granicach **elastyczności** przedsiębiorstwa wskazywano m.in., że jego rdzeń winien być mniej elastyczny (tworząc większe, hierarchiczne całości), peryferia zaś – bardziej elastyczne. Jeśli jednak przedsiębiorstwo „drga w amplitudach otoczenia”, to jego poszczególne fragmenty organizacyjne (jeśli nie mają ulec zniszczeniu) nie mogą być większe niż elementy stanowiące jego otoczenie (z pewną tolerancją), a relacje między nimi winny cechować się elastycznością stosowną do tempa zmian zachodzących w otoczeniu. Oznacza to powstanie czasoprzestrzennej struktury sieciowej, w której jeden z jej (licznych) węzłów, ze względu na dysponowanie łańcuchami wartości (wiedzą niejawną i jawną koordynatora/brokera sieci, kulturą organizacyjną sieci, patentami, finansami, znajomością relacji itp.) pełni funkcje koordynujące dzięki elektroniczno-wirtualnym więziom (wewnętrzne i zewnętrzne sieci informatyczne, internet, komputerowe programy sieciowo-środowiskowo-operacyjne, telefonia przenośna itd.; [Krupski 2005, s. 309 i n.].

² Zob. [Kotarbiński 1975, s. 98 i n., 303; Zieleniewski 1976, s. 435 i n.; Hatch 2002, s. 53, 77-107], M. Trocki, hasło *Organizacja w: Leksykon zarządzania...*, 2004, s. 387 i n.], A.K. Koźmiński, hasło *Organizacja w: [Encyklopedia organizacji...*, 1981, s. 324 i n.], Z. Antczak, hasło *Organizacja w: [Listwan 2005, s. 104].*

³ [Oblój, Sajkiewicz 1985, s. 13 i n.]. Wśród wybranych grup zmiennych można więc wskazać m.in. na: strukturę organizacyjną wspólną z wykorzystywaną technologią produkcji/świadczenia usług, komunikowaniem i realizowanym modelem zatrudnienia (np. zrównoważonym pełnoetatowym lub segmentowo-elastycznym), strategię i misję przedsiębiorstwa (w tym: wkład strategicznego zarządzania kadrami w realizację celów organizacji) przekładane na cele i zadania dla pracowników (produkcja/praca w wymiarze ilościowym i jakościowym, usługi), instytucjonalno-społecznych uczestników organizacji (m.in. właścicieli przedsiębiorstwa, kadre menedżerską, szeregowych pracowników, samorządy pracodawców oraz pracowników, związki zawodowe) oraz miękkie, jakościowe zmienne, takie jak zachowania menedżerów (realizowane style przywództwa) i dopełniające je postawy pracowników, profesjonalizm, wartości etyczne współtworzące kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa.

Procesy związane z urbanizacją i uprzemysłowieniem m.in. uruchomiły w otoczeniu przedsiębiorstwa złożone przeobrażenia, które w istotny sposób wpływały na jego sytuację. Jeszcze w XIX w. **otoczenie** było **mało zmienne, spokojne**. Państwo nie ingerowało w stosunki między pracodawcą a pracownikami. Początkowo związków zawodowych nie było, rynek był chłonny, a konkurencja nieliczna. Procesy koncentracji, produkcji masowej, powstanie silnych związków zawodowych oraz konkurencji zmieniły otoczenie organizacji na **złożone, gęste i burzliwe** (turbulentne). Procesy postępującej ingerencji państwa w sferę gospodarki oraz relacje między pracodawcami a pracownikami osiągnęły swoje apogeum po II wojnie światowej. W wielu krajach, niezależnie od systemu politycznego, upaństwowiano całe branże i dziedziny gospodarcze. Tworzone przedsiębiorstwa (najczęściej państwowe) były dużymi, scentralizowanymi, hierarchicznymi strukturami. W latach siedemdziesiątych ujawniły one liczne wady w postaci braku reakcji na impulsy płynące ze zmiennego otoczenia, skostnienia, nadmiernego zatrudnienia, nieefektywnego gospodarowania itp. W celu poprawienia ich skuteczności działania w rozwiniętych społeczeństwach przemysłowych rozpoczęto ich prywatyzowanie oraz restrukturyzowanie.

Procesy zmienności/burzliwości otoczenia przedsiębiorstwa, pogłębiane postępującą globalizacją, zachodziły w dalszym ciągu. Zmiany w Polsce po 1989 r. w otoczeniu przedsiębiorstw, szybkie tempo przeobrażeń, rosnąca luka informacyjna przy lawinie danych sygnalizowały powstanie jakościowo nowego stanu. W obliczu przeobrażeń, które zaszły w otoczeniu, dawna przestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw o hierarchicznej strukturze i znacznej rozpiętości, o kształcie piramidy, obrosła komórkami funkcjonalnymi, okazała się niewydolna. Zarządzanie dużymi, zbiurokratyzowanymi organizacjami stało się rozdrobnione i – co jest pewnym paradoksem – im bardziej kompetentne były ich komórki funkcjonalne, tym mniej skuteczne. Powodowały to m.in. złożone współzależności, nasilenie specjalizacji funkcjonalnych oraz szczebli koordynacyjnych, które ograniczały swobodę działania, komplikowały podejmowanie decyzji i obniżały skuteczność działania. Wśród pracowników narastało poczucie braku wpływu na bieg wydarzeń, przedmiotowego traktowania. Procesy te doprowadziły do istotnego obniżenia efektywności działania organizacji. Obrazowo ten stan określono jako stężenie pośmiertne (*rigor mortis*).

Jednak część organizacji – dzięki heterarchicznej (przeciwieństwo hierarchicznej), płaskiej, zorientowanej na procesy, sieciowej, w części wirtualnej strukturze – dostosowała się do wymagań otoczenia. Ich zbadanie pozwoliło na rewizję dotychczasowych zasad zarządzania i kształtowania przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw. Nowe rynkowe reguły funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagały bowiem nowych zasad i form organizacji, stworzenia takich warunków, by pracownicy sami mogli się motywować. Tradycyjna koncepcja zarządzania o rodowodzie taylorowsko-weberowskim przekształciła się w nowych warunkach we własne zaprzeczenie.

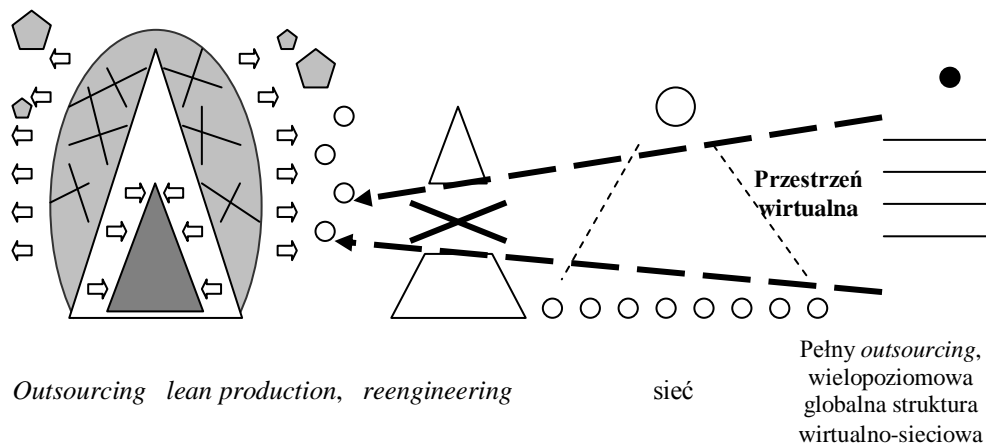
Nowoczesne przedsiębiorstwo, jeśli ma funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, winno cechować się szybkim reagowaniem na zmiany, minimalizowaniem podziałów funkcjonalnych, płaskimi strukturami organizacyjnymi o relacjach sieciowych, inwestowaniem w ludzi i ich profesjonalizację (tworzeniem kapitału ludzkiego oraz intelektualnego), skupieniem odpowiednich pracowników wokół umiejętności/celów, tworzeniem zespołów wirtualnych oraz warunków dla zaistnienia grup nieformalnych, przekraczających podziały organizacyjne i usprawniających funkcjonowanie struktur, zbiorowym uczeniem się nowych sposobów rozwiązywania problemów. Jego przestrzeń organizacyjną charakteryzują⁴:

- **prostota** – na złożoność otoczenia i stosunków społecznych w nim panujących skuteczna jest przejrzysta i prosta struktura organizacyjna;
- **autonomia** – aby pracownik radził sobie z problemami, winien dysponować swobodą działania i przejmowania odpowiedzialności; chodzi tu nie tyle o respektowanie przez przedsiębiorstwo praw i potrzeb jednostki, ile o zrozumienie m.in. przez menedżerów i właścicieli, że to ona potrzebuje swobody działania pracownika, by mógł on efektywnie pracować;
- **zarządzanie przez kulturę** – jako swoista konsekwencja poprzednich zasad, gdyż organizacja o prostej budowie, działająca dzięki autonomii jednostek i podstawowych komórek organizacyjnych, nie może być kierowana za pomocą dotychczasowych reguł i hierarchii, a pracownicy najczęściej źle reagują na autokratyzm; rozwiązaniem tego problemu jest odwołanie się do wspólnego, kulturowego systemu wartości;
- **otwartość** – organizacja jest otwarta na sygnały płynące z otoczenia, znajduje się w stanie ciągłej wymiany różnorodnych wartości (są to m.in. usługi, produkty, pracownicy, kapitały, wiedza, łańcuchy wartości, rozwiązania organizacyjne, wynalazki itd.) z poszczególnymi jego segmentami; procesy i zjawiska, które dzieją się wokół przedsiębiorstwa, w istotny, modyfikujący sposób wpływają na jego funkcjonowanie (większość zmian wewnętrznych jest konsekwencją przeobrażeń zachodzących na zewnątrz).

Istotne jest postrzeganie obustronnej relacji między wiedzą a otwartością przedsiębiorstwa na informacje znajdujące się w otoczeniu. Wiedza pochodząca z zewnątrz organizacji (w postaci np. uwag użytkowników, kooperantów, reklamacji, innych rozwiązań podobnych problemów technicznych, produktów konkurencji itp.) jest np. w japońskich korporacjach „po pierwsze, szeroko upowszechniana, a po drugie – gromadzona jako element wiedzy organizacyjnej. Następnie jest wykorzystywana do tworzenia nowej wiedzy, która w formie nowych technologii lub produktów sprzedawana jest na zewnątrz” [Wawrzyniak 2000, s. 6].

⁴ Z własną modyfikacją na podstawie: [Crozier 1993, s. 38-58].

Wyszczuplenie organizacji, usamodzielnienie się struktur, które nie są wprost związane celem działalności przedsiębiorstwa, pozwala mu na skupienie się na tych zakresach, które przynoszą dochód. Otwiera to jednocześnie kolejny etap przekształceń związany przede wszystkim z redukcją administracji i średniego szczebla, co jednocześnie jest dodatkowym źródłem oszczędności/zysku (dla części *top managementu* – sposobem pozbycia się wewnętrznej konkurencji). Rośnie wtedy w przedsiębiorstwie zapotrzebowanie na nowoczesne technologie teleinformatyczne (komputery, sieci wewnętrzne i zewnętrzne, telefonia przenośna, pagery itd.) oraz szkolenia i podnoszenie kwalifikacji. Zarządzanie przedsiębiorstwem staje się pochodną procesów, które określają sposób jego funkcjonowania. Występuje zjawisko zastępowania tradycyjnie rozumianej przestrzeni organizacyjnej przez jej niematerialne nośniki, co bywa określane jako jej wirtualizacja (zob. rys. 1). Niewielkie centrum zarządzające może sterować nawet bardzo rozległą terytorialnie strukturą (także w skali globu) tylko parametrycznie (co wymaga określonej wiedzy). Pozwala jednocześnie zająć się zarządzaniem strategicznym. Oznacza też, że część pracowników-liderów zespołów/projektów/grup zadaniowych winna podnieść swoje kwalifikacje, by móc skutecznie przejąć delegowane uprawnienia. Powstaje wtedy organizacja o strukturze sieci: centrum oraz szereg zespołów zadaniowych/projektowych/oddziałów rozrzuconych terytorialnie. Przy pełnym *outsourcingu*, gdy centrum zarządzające odgrywa rolę koordynatora/brookera/integratora sieci, istnieje możliwość zbudowania złożonej, globalnej struktury wirtualno-sieciowej [Antczak 2005, s. 84-95]. Wdrażanie elastycznego zatrudnienia stwarza przy takiej strukturze szeroką gamę możliwości.

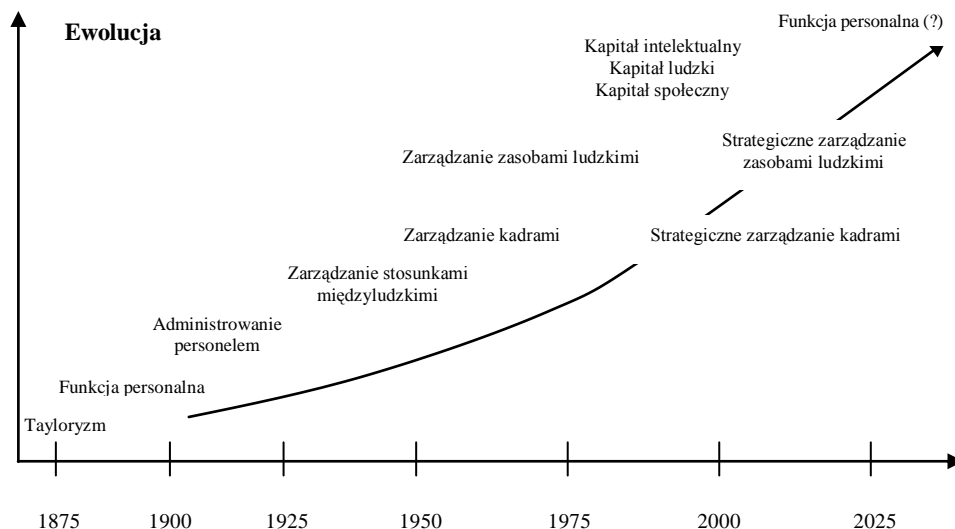


Rys. 1. Wnikanie przestrzeni wirtualnej do struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

3. Zmienna zależna: funkcja personalna w przedsiębiorstwie⁵

W celu usystematyzowania różnorodności pojęciowej, szkół i podejść do badanego obszaru oraz ewoluowania samej problematyki przyjęto, że funkcja personalna (FP) to całościowy (a więc sfera teorii i praktyki) działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników⁶. Zarys ewolucji ujmowania problematyki funkcji personalnej (zob. rys. 2) przez poszczególne nurty/szkoły zawiera zarówno **ciągłość**, jak i **zmianę**: „przedmiotem refleksji [...] pozostają ciągle te same lub podobne problemy [...] zmienia się podejście do rozwiązywania tych kwestii”. Powroty do pewnych koncepcji



Rys. 2. Ewolucja koncepcji funkcji personalnej

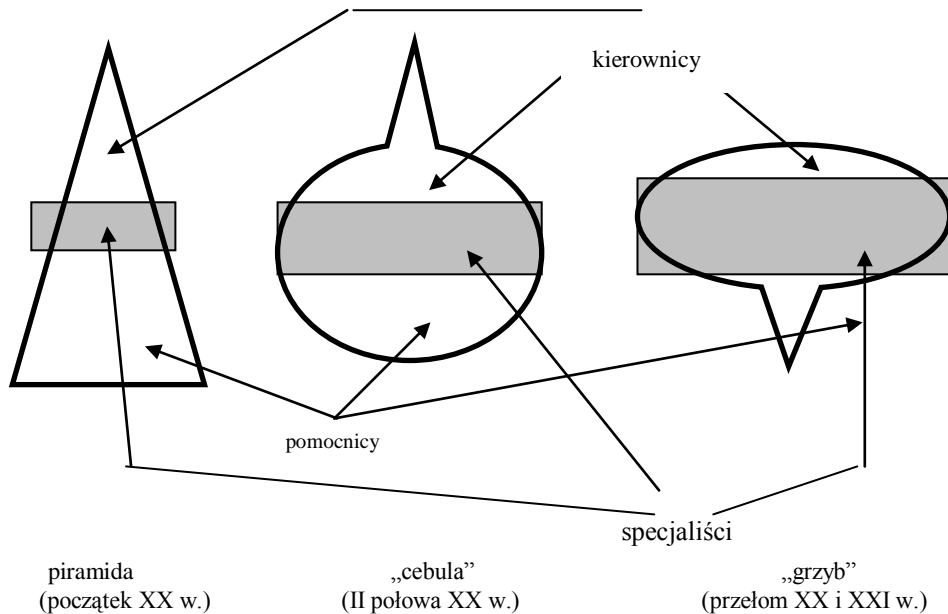
Źródło: opracowanie własne.

⁵ W literaturze przedmiotu na określenie działań związanych z zatrudnionymi (lub kooperującymi zleceniobiorcami w ramach sieci) w organizacji/przedsiębiorstwie można znaleźć szereg terminów (są to mniej lub bardziej trafne tłumaczenia angielskojęzycznych terminów: *Personal Function/Personnel Management/ Interpersonal Relations/Human Relations/Human Resources Management/Strategic Human Resources Management/Human Resources Functions/Human Value Management/Human Capital/Intellectual Capital*), np.: administrowanie personelem, zarządzanie personelem, strategiczne administrowanie personelem, strategiczne zarządzanie personelem, kierowanie personelem, kierowanie/zarządzanie kadrami (też z dookreśleniem: strategiczne), kierowanie/zarządzanie zasobami ludzkimi (też z dookreśleniem: strategiczne), kierowanie/zarządzanie wartością zasobów ludzkich, kierowanie/zarządzanie zasobami pracy, kierowanie/zarządzanie potencjałem ludzkim, kierowanie/zarządzanie potencjałem pracy, kierowanie/zarządzanie potencjałem społecznym, kierowanie/zarządzanie kapitałem ludzkim, kierowanie/zarządzanie kapitałem społecznym, kierowanie/zarządzanie kapitałem intelektualnym, marketing kadrowy, proces kadrowy, polityka kadrowa, gospodarka kadrowa itd.

⁶ Dyskusja terminologiczna – zob. [Antczak 2005, s. 17 i n.].

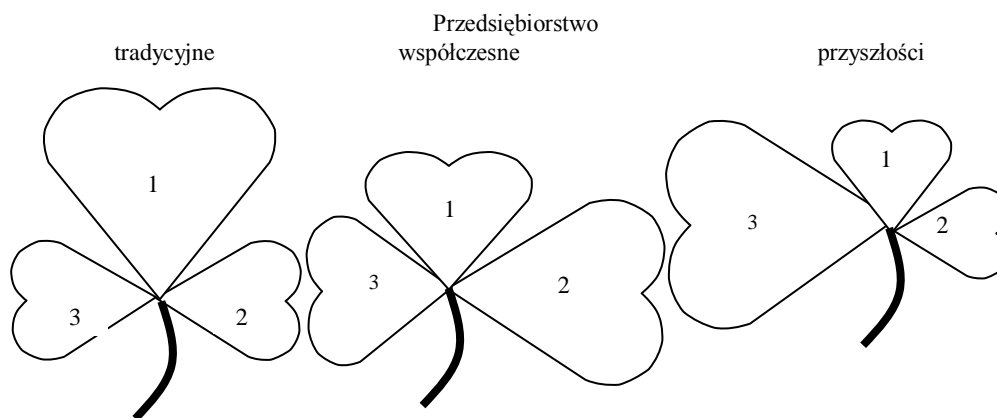
„odbywają się w sposób bardziej wyrafinowany, na wyższym poziomie wiedzy” [Listwan 2000, s. 35; Pocztowski 2000, s. 58 i n.].

W dalszych w rozważaniach funkcja personalna w organizacji zostanie swo-
iście ujęta i zawężona do struktury zatrudnienia. Ewoluowała ona jako specyficzna
pochodna przeobrażeń architektury przestrzeni organizacyjnej (zob. rys. 3. i 4).



Rys. 3. Ewolucja struktury (kwalifikacyjnej) zatrudnienia

Źródło: [Oleksyn 1992, s. 83].



1 – trzon kadry pracowniczej; 2 – pracownicy kontraktowi; 3 – elastyczna siła robocza

Rys. 4. Ewolucja modelu (elastycznej) struktury zatrudnienia w ujęciu C. Handy'ego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Handy 1998, s. 82-87].

O ile we wcześniejszym okresie mamy do czynienia ze zmianami proporcji między poszczególnymi grupami dysponującymi niezbędnymi kwalifikacjami (*management*, specjaliści, pomocnicy) w ramach stabilnego zatrudnienia, o tyle koniec XX i przełom XX i XXI w. wniósł dodatkową zmienną różnicującą w ramach tzw. elastycznego zatrudnienia. Elastyczny model zatrudnienia generuje kategorię pracowników realizujących swoje zadania zdalnie (*home-based teleworking*, np. telepraca w domu ze względu na jej specyfikę, inwalidztwo itp.), wykonujących telepracę mobilną (*nomadic teleworking*, pracownicy działów sprzedaży, inżynierowie eksploatacyjni itd., którzy większość czasu spędzają w terenie i posługują się laptopami, telefonami komórkowymi, pagerami), personel, który częściej pracuje w biurze, a dorywczo/okazjonalnie/w określonych przypadkach w domu (*ad hoc teleworking*) lub w telecentrach/-wioskach/-chatkach (tj. specjalnych biurach/ośrodkach tworzonych w regionach, gdzie ich koszty funkcjonowania – tak jak płace pracowników – są niskie, a przynajmniej istotnie niższe niż w dużych aglomeracjach) [Nilles 2003, s. 31-34, Hoffmann 2002, s. 33 i n.]. W ten sposób (w tendencji) pracownicy, a właściwie wolni profesjonalisci czy korporacyjni nomadzi, są bardziej częścią otoczenia/społeczeństwa wiedzy niż przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Ewolucja struktury zatrudnienia

Stary model	Nowy model
A: pracownicy stali – umowy zawarte na czas nieokreślony (etat); forma kosztowna dla pracodawcy (100%)	A ₁ : pracownicy stali (rdzeń organizacji) o bardzo wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach; obejmuje ściśle kierownictwo oraz pracowników mających zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności organizacji (ok. 1/4 – 1/3 wolumenu A) A ₂ : pracownicy zewnętrzni o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy; zatrudnieni na umowy na czas określony, na wykonanie konkretnych zadań, w okresie szczytów, sezonowo, w niepełnym wymiarze czasu pracy, telepraca, <i>job sharing</i> ; forma tańsza dla pracodawcy, nie musi dbać o rozwój zawodowy takich pracowników
B: pracownicy zatrudniani w razie potrzeby	B: pracownicy zewnętrzni zatrudnieni do wykonania szczególnych zadań, gdy inni pracownicy organizacji nie mają odpowiednich kwalifikacji (np. usprawnienie procesów technologicznych, remont budynku; przedsięwzięcie z zakresu BHP lub ochrony środowiska itp.)
C: pracownicy zatrudniani w razie potrzeby	C: pracownicy zewnętrzni uzupełniający zmienne zapotrzebowanie na pracę z powodu np. szczytu w sezonie, nieprzewidzianej koniunktury czy nadmiernej absencji chorobowej stałych pracowników; zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie, przerywanej, dorywczej, <i>temp-system</i>
D: pracownicy zatrudniani w razie potrzeby	D: pracownicy zewnętrzni zatrudnieni na szczególnych zasadach do wykonywania części prac związanych z podstawową działalnością organizacji (np. praca nakładczą, podzlecenie produkcji, księgowości, serwisu itp.); segment C + D: 1/2 – 2/3 całości

Źródło: na podstawie [Handy 1998, s. 79-135; Sekuła 2001, s. 16 i n.].

Spada wtedy nie tylko liczba pracowników zatrudnionych na etacie, ale i całkowite koszty pracy (zob. tab. 1.)⁷. Idea modelu to zapewnienie zasobu kwalifikacji niezbędnych do ciągłości funkcjonowania organizacji (tzw. rdzenia kwalifikacji, *hard core, core business*). Ze względu na rzadkość/cenność umiejętności i doświadczenia pracownicy zatrudnieni są na dobrze płatnym etacie (segment A₁). Osoby o takich kwalifikacjach potrzebne sporadycznie zatrudniane są na czas zamknięty (segment B). Pracownicy o kwalifikacjach łatwo dostępnych na rynku pracy (ewentualnie potrzebni okresowo) zatrudniani są w elastycznych formach, na czas zamknięty itp. (segment A₂). Odrębną grupę stanowią pracownicy zatrudniani okresowo ze względów np. sezonowych (segment C). Ostatnią grupę stanowią pracownicy wykonujący, często w formie podzlecenia, wybrany wycinek działalności, który nie jest wprost związany z podstawowym zakresem funkcjonowania przedsiębiorstwa (segment D). Na strukturę i wielkość zatrudnienia wpływ mają m.in. takie zmienne, jak wielkość organizacji, faza jej rozwoju i sytuacja na rynku pracy.

Biorąc pod uwagę wpływ przeobrażeń przestrzeni organizacyjnej na poszczególne subfunkcje funkcji personalnej (zob. tab. 2.), dostrzec można jakościowe zmiany w formach jej realizacji. Wzrosła waga FP i jej powiązanie ze strategią organizacji: mówi się o kapitale ludzkim/intelektualnym i jego wkładzie w tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Kryteria doboru pracowników/współzatrudnionych/zleceniobiorców są pochodną strategii organizacji i jej struktury. Często ich rozwój (jego cele, koszty itd.) wykracza poza organizacyjne ramy pojedynczego przedsiębiorstwa (problem: czy także poza granice struktur sieciowo-wirtualnych?) i jest „przerzucany” na pracownika. Motywowanie/nagradzanie pracowników jest pochodną strategii organizacji, jej struktury i sytuacji na rynku pracy. Pracownicy o kwalifikacjach/kompetencjach cennych, rzadkich, potrzebnych do zachowania ciągłości funkcjonowania organizacji, otrzymują wyższe wynagrodzenie oraz szereg motywujących bonusów. Natomiast pracownicy, którzy dysponują kwalifikacjami/kompetencjami dostępnymi na lokalnym rynku pracy (są względnie potrzebni do zachowania ciągłości funkcjonowania organizacji), otrzymują zdecydowanie niższe wynagrodzenie.

4. Podsumowanie

Analizując pod względem jakościowym przedstawione procesy, można dostrzec podobny trend (swoistą pochodną, jeśli chodzi o kierunek i siłę zmian) przeobrażeń pomiędzy przestrzenią organizacyjną a funkcją personalną/strukturą zatrudnienia. Możliwości techniczno-informatyczne, które przeobraziły dotychczasowe społeczeństwo w społeczeństwo wiedzy, pozwoliły na rewizję dotychczasowych paradygmatów związanych z przestrzenią organizacyjną przedsiębiorstwa i

⁷ Choć znane są przypadki, np. w spółdzielczości mieszkaniowej, że zatrudnienie pracowników na etacie było w rachunku całkowitym formułą oszczędniejszą.

Tabela 2. Tendencje ewolucji funkcji personalnej: od organizacji tradycyjnych do przedsiębiorstw przyszłości (zdiagnozowane na podstawie badań nad organizacjami funkcjonującymi w Polsce w okresie od lat osiemdziesiątych XX w. do początku XXI w.)

Elementy Relacje	Ewolucja	
	od	do
Otoczenie organizacji	względnie stabilne, zagęszczające się, o słabej konkurencji	gęste, turbulentne, zmienne, o ostrej konkurencji, procesy gospodarcze przekraczają granice państw: globalizacja
Funkcjonuje w strukturach o dystansie między położonym a podwładnym	hierarchicznych, zbiurokratyzowanych, racjonalizujących, ekonomizujących, o dużym dystansie władzy	heterarchicznych, wyszczuplonych, spłaszczonych, elastycznych, sieciowych i wirtualnych (telepraca, elastyczne modele zatrudnienia), samouczących się (zarządzanie wiedzą, talentami), stosujących outsourcing, o malejącym dystansie władzy
Znaczenie FP; jej ujęcie i orientacja, realizacja jej zmierza do:	ograniczone; cząstkowe; brak koordynacji i ogólnego celu; operacyjna lub operacyjno-taktyczna	procesowe, holistyczne, całościowo-systemowe; rosnące, jakościowo nowe znaczenie; strategiczne, tworzące kapitał wiedzy/ludzki/intelektualny, służące wdrażaniu idei organizacji uczącej się, też w wymiarze trans (wielo-, ponad-)narodowym
Relacja FP do innych obszarów zarządzania	względna izolacja, niska współpraca i współprzyczynianie się do osiągania celów	rosnące, usługowe, pełniej zintegrowane i służebne wobec celów organizacji, synergiczne zorientowanie na strategię przedsiębiorstwa i generowanie wiedzy (organizacja ucząca się)
Liczba narzędzi (też informatycznych) wspomagających realizację FP	mała, o niewielkiej przydatności	dynamicznie rosnąca ich liczba i przydatność będąca pochodną poziomu informatyzacji i wirtualizacji FP, przywracająca relację między pracą (jej wynikami, osiągnięciem celów organizacji) a wynagrodzeniem
Podjęcie instytucjonalne podmiotów do FP; nacisk położony na; jej realizacja przez:	statyczne, pasywne, biurokratyczne; nacisk na pracę administracyjną; realizacja przez: menedżerów personalnych sztabowych i liniowych	bardziej dynamiczne, aktywne; nacisk na pracę z ludźmi/zespołami; rozproszona realizacja przez: menedżerów sztabowych i liniowych (wspieranych przez centrum usług wspólnych), zespoły zadaniowe/pracowników, zewnętrzne podmioty (wirtualizacja części subfunkcji, pozostałe są centralizowane lub delegowane, poddane outsourcingowi itp.), a pracownicy partycypują w ich realizacji: samoobsługa
Rola pracownika; jego postrzeganie; o kulturze organizacyjnej:	niewielka (metafora: niewiele znaczące kółko w organizacji); jako koszt; lokalna kultura organizacyjna	rosnąca, podmiotowa (w wyznaczonych przedziałach/ zakresach – funkcjonuje tzw. zjawisko człowieka organizacji), z celowym uzależnieniem/powiązaniem jego interesu z interesem organizacji; upowszechnianie tzw. elastycznego modelu zatrudnienia wskazuje na istotne znaczenie kwalifikacji pracownika; jako kapitał (wartość dodana, inwestycja) dający konkurencyjną przewagę; kultura organizacyjna złożona, wielopoziomowa, z przenikaniem (fuzją) wielu wartości różnych społeczeństw
Rola menedżera	istotna rola personalnych menedżerów sztabowych, mała rola menedżerów liniowych	rosnąca rola menedżerów liniowych oraz liderów i samych pracowników (ewentualnie wspieranych teleinformatycznie przez tzw. zewnętrzne działy kadr lub odciążanych przez zlecenie na zewnątrz, outsourcing), którzy zajmują się subfunkcjami związanymi z bieżącym zarządzaniem, zaś w tendencji – malejąca rola menedżerów personalnych, którzy coraz częściej zajmują się działaniami strategicznymi, pogłębiająca się specjalizacja i profesjonalizacja
Metauwarunkowanie aksjologiczno-etyczne FP	zawłaszczanie, wyzysk, przedmiotowe, manipulacyjne	wyzysk przy społecznie rosnącym znaczeniu wartości i norm etycznych, ich instytucjonalizacji w grupach/warstwach w postaci kodeksów zawodowych, uświadamianie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz społecznego partnerstwa biznesu; wielopoziomowo (pracownik współdecyduje, jest podmiotem w wyznaczonym przedziale) – manipulacyjne, programy równowagi praca – życie

Źródło: zreinterpretowane: [Antczak 2005, s. 104; Listwan 2006, s. 11].

wpracowaniem elastycznych form zatrudnienia. Na proces poszukiwania stanu równowagi (w określonym przedziale) między wkładem wnoszonym a otrzymywanymi korzyściami w relacji organizacja – (współ) pracownik zaburzająco oddziałują globalizacyjne przeobrażenia związane z włączaniem się gospodarek krajów, które usiłują dogonić rozwinięte społeczeństwa.

Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1058, AE, Wrocław 2005.
- Antczak Z., Gałwa S., *Dynamiczna firma usługowa*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWN, Warszawa 1993.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1981.
- Handy C., *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hoffmann M.R., *Istota przedsiębiorstw wirtualnych*, [w:] E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 955, AE, Wrocław 2002.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1975.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 871, AE, Wrocław 2000.
- Nilles J.M., *Telepraca*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- Oblój K., Sajkiewicz J.N., *Przedmowa*, [w:] H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. MSM, Warszawa 1992.
- Pocztowski A., *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 871, AE, Wrocław 2000.
- Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Sekula Z., *Koniec epoki pracy najemnej?*, „Personel” 2001 nr 6.
- Wawrzyniak B., *Przedmowa*, [w:] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

**THE CONSEQUENCE OF TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS
AND PERSONNEL FUNCTION (HRM)**

Summary

The author presents the consequences of transformation in companies. Following these changes among other things of personnel function (Human Resources Management) the laboured flexible forms of employment contract were revised.

Zbigniew Antczak – dr hab., prof. AE w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Marzena Stor

STRATEGIE PERSONALNE W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

1. Wstęp

Zarządzanie złożonościami, różnorodnościami, sprzecznościami i zmianami stanowi jeden z zasadniczych problemów, przed jakimi stają współczesne przedsiębiorstwa międzynarodowe. Prowadzi to do poszukiwania coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań, które pomagają sprostać tak skomplikowanej rzeczywistości.

W tym kontekście głównym celem artykułu jest zaprezentowanie strategii personalnych w organizacjach międzynarodowych ze względu na poziom i kierunek ich oddziaływania. Realizacji tego zamierzenia podporządkowano strukturę artykułu.

Na wstępie zwięźle zaprezentowano wielowymiarowy profil przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz pojęcie i koncepcję strategicznego międzynarodowego zarządzania kadrami¹. W dalszej części w sposób tabelaryczny omówiono egzogenne i endogenne czynniki otoczenia funkcji personalnej. Wskazuje się tutaj, iż istotną rolę odgrywa dopasowanie wewnętrzne i zewnętrzne funkcji personalnej, gdyż na styku wzajemnych relacji czynników endogennych i egzogennych przedsiębiorstwa formułują swoje misje i strategie. Omówione problemy stanowią tło rozważań poczynionych w końcowej części referatu na temat strategii personalnych w organizacjach międzynarodowych. Analizie poddano tutaj te strategie ze względu na kilka specyficznych kryteriów.

Ostatnią część pracy stanowi krótkie podsumowanie ustaleń dokonanych w artykule oraz wskazanie najnowszych trendów.

¹ W artykule termin funkcja personalna jest stosowany zamiennie z pojęciem zarządzanie kadrami.

2. Zarządzanie kadrami w organizacji międzynarodowej

Podmioty prowadzące działalność gospodarczą na rynkach międzynarodowych podlegają w literaturze różnego rodzaju klasyfikacjom, w których przedsiębiorstwom, ze względu na przyjęte kryteria wyróżniające, nadaje się odpowiednie nazwy. W niniejszym artykule będzie jednak stosowany ogólny termin, tj. **przedsiębiorstwo międzynarodowe** (zamiennie z organizacją lub korporacją międzynarodową), gdyż analiza terminologiczna wspomnianej klasyfikacji nie stanowi tutaj przedmiotu zainteresowania.

Tabela 1. Wielowymiarowy profil przedsiębiorstwa międzynarodowego

Rodzaj wymiaru	Krótką charakterystyka
Podmiotowy (rejestracyjny)	– obejmujący podmioty stosunków prawnych, czyli podmioty prowadzące działalność gospodarczą (osoby fizyczne, prawne, jak i formy prawne) oraz ich zakres odpowiedzialności prawnej w tym względzie
Kapitałowy	– może być zawarty w wymiarze podmiotowym, ale kiedy struktura własności nie pokrywa się z odpowiedzialnością prawną, np. w razie wyłączenia jednego ze współników z odpowiedzialności majątkowej wobec osób trzecich, to następuje rozdzielanie tych dwóch wymiarów. Podobnie część majątku przedsiębiorstwa może znajdować się w posiadaniu podmiotów niebędących formalnie osobami prowadzącymi daną działalność gospodarczą (np. leasing, franchising, dzierżawa, pożyczka)
Kontraktowy	– niekiedy może być zaliczany do podmiotowego lub kapitałowego czy nawet organizacyjnego (np. struktury modularne). Istotą tego wymiaru stanowi jednak wzajemne powiązanie z wewnętrznymi i zewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi (np. firma A posiada 50% firmy B, firma B – 30% C, firma C – 70% D, przy czym pozostałe 30% firmy D znajduje się w posiadaniu, w równych częściach, firmy A i C)
Przedmiotowy	– rozumiany jako prowadzenie określonego rodzaju działalności gospodarczej (np. usługowa, handlowa, produkcyjna, wydobywcza) w zakresie danego przedmiotu tej działalności (np. usługi finansowe, handel artykułami spożywczymi, produkcja samochodów, wydobywanie ropy)
Organizacyjny	– odnoszący się do typu struktury firmy (np. funkcjonalnej, dywizjonalnej, macierzowej, hybrydowej, wirtualnej, modularnej), jej hierarchizacji (np. płaska vs. smukła), podział pracy i organizacja pracy, stopień specjalizacji
Geograficzny	– obejmujący rozproszenie poszczególnych jednostek w przestrzeni geograficznej
Funkcjonalny	– determinujący rolę i charakter poszczególnych jednostek organizacyjnych rozproszonych geograficznie (np. produkcja poszczególnych podzespołów – w krajach A, B, C, montaż – w krajach D, E, sprzedaż – do krajów A, D, F, G przez tamtejsze jednostki lokalne, za pośrednictwem jednostek transportowych w krajach A, G, E)
Zarządczy	– określający hierarchiczne i funkcjonalne relacje zależności kadry menedżerskiej i specjalistycznej w danych jednostkach lokalnych i centrali, jak i między nimi (np. stosunek liczbowy kadry ekspatrianckiej do lokalnej, funkcje pełnione przez ekspatriantów); odnosi się również do centralizacji vs decentralizacji decyzji na poziomie centrali lub jednostki lokalnej oraz do charakteru stosowanych rozwiązań – lokalne, globalne, implementowane z centrali itp.)
Spółeczny	– odnoszący się do struktury zatrudnienia i obejmujący różne cechy jednostek ludzkich, różne kategorie społeczne, w tym szczególnie pochodzenie narodowościowe, stanowiące o cechach kulturowych potencjału społecznego

Źródło: opracowanie własne.

Niemniej jednak, ze względu na specyficzne uwarunkowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych, warto dokonać ich krótkiej charakterystyki. W tab. 1 zaprezentowano wielowymiarowy profil przedsiębiorstwa międzynarodowego, pomocny przy opisywaniu tego rodzaju organizacji i uwzględniający trzy zasadnicze aspekty jej funkcjonowania: prawny, ekonomiczny i społeczny.

Przedstawione wymiary mają oczywiście charakter modelowy, gdyż w praktyce niekiedy bardzo trudno jest postawić między nimi wyraźną granicę. Mogą się one bowiem na siebie nakładać, wzajemnie przeplatać, zmieniać w czasie i przestrzeni, jak i obejmować coraz to nowsze podmioty i rozwiązania. Są to zatem wymiary charakteryzujące się wysokim poziomem dynamizmu. O tym, jak trudne jest sporządzanie statycznego profilu organizacji międzynarodowej, świadczą choćby różnego rodzaju alianse międzynarodowe, zawierane doraźnie przez firmy do osiągnięcia wspólnych celów².

Dlatego też wskazuje się, że na zarządzanie kadrami w warunkach międzynarodowych należy patrzeć z perspektywy strategicznej. Oznacza to, że możemy mówić o **strategicznym międzynarodowym zarządzaniu kadrami (SMZK)**, odnoszącym się do zbioru decyzji i działań związanych ludźmi, które długofalowo ukierunkowują praktyki w sferze personalnej, są zorientowane na osiągnięcie celów organizacji międzynarodowej i potrzeb jej pracowników oraz mają zasadnicze i dalekosiężne znaczenie dla powodzenia tej organizacji [Listwan 2005] (zob. też. [Stor 2004]).

Jednym ze współcześnie rozwijających się nurtów w zakresie SMZK jest koncepcja transnarodowości. Jej zasadniczą cechą jest uznanie **różnorodności społecznej**³ za nierozzerwalny element życia organizacyjnego, a co za tym idzie – traktowanie jej inaczej niż kolejny problem, który musi rozwiązać kadra menedżerska. Różnorodność społeczną traktuje się jako kapitał skomponowany z unikatowych i zróżnicowanych ludzkich doświadczeń, punktów odniesienia, wiedzy, możliwości, umiejętności, zdolności itp. Rozumie się, że różnorodność społeczna umożliwia poszerzanie horyzontów, dokładniejsze badanie problemów i opracowywanie ich rozwiązań dzięki sposobności poznawania i dzielenia się różnymi

² Istotę złożoności tego procesu wyjaśnia Z. Janowska na przykładzie łączenia kilku firm w sferze wykorzystania gazu ziemnego: Gaz ziemny, który jest własnością indonezyjskiej agencji Pertamina, jest przesyłany z firmy Royal Dutch Shell do fabryki zaprojektowanej przez francuskich specjalistów i zbudowanej przez firmę koreańską. Skroplony gaz wyrusza na amerykańskich tankowcach, zbudowanych w Norwegii, do Japonii. Tam jest wykorzystywany nie tylko przez Japończyków, ale też przez fabrykę koreańską produkującą telewizory. Produkcja i usługi są finansowane z kapitału amerykańskiego, europejskiego i japońskiego, a inwestorzy i odbiorcy usług i produktów znajdują się na całym świecie [Janowska 2002, s. 17].

³ Różnorodność społeczna obejmuje takie elementy, jak: narodowość, płeć, wiek, rasa, etniczność, wykształcenie, stan cywilny, doświadczenie zawodowe, sytuacja rodzinna, orientacja seksualna, niepełnosprawność, preferencje polityczne, religia, kultura, język, status socjoekonomiczny, cechy osobowościowe i wiele innych.

perspektywami, a co najważniejsze – zmniejsza ryzyko pojawienia się konformizmu, który w korporacji działającej w skali światowej może zniweczyć starania o uzyskanie globalnej przewagi konkurencyjnej. Dlatego też tak ważne jest uwzględnianie celów i potrzeb wszystkich interesariuszy, zarówno na poziomie jednostek lokalnych, jak i całej korporacji w wymiarze globalnym. Prowadzi to do powstania **podejścia glokalnego**, łączącego rozwiązania globalne i lokalne. Dzięki temu możliwe jest uzyskiwanie **wartości dodanej** dzięki **kapitalizowaniu synergii różnorodności społecznej**. Jednakże różnorodność społeczna to tylko jeden z elementów otoczenia zarządzania kadrami w organizacji międzynarodowej, który może mieć wpływ na formułowanie strategii personalnych.

3. Otoczenie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych

W literaturze przyjęło się mówić o czynnikach egzogennych i endogennych funkcji personalnej w organizacji międzynarodowej [Schuler 2000, s. 32]. **Czynniki egzogenne** związane są z zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa i obejmują takie elementy, jak: prawny, etyczny, polityczny, technologiczny, edukacyjny, socjokulturowy i ekonomiczny. Natomiast **czynniki endogenne** związane są z wewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa i obejmują: strukturę, zadania, ludzi oraz kulturę. Analiza charakterystyki tych czynników, sporządzona w tab. 2 i 3, prowadzi do wniosku, że podobnie jak wielowymiarowy profil przedsiębiorstwa międzynarodowego, wspomniany w poprzedniej części artykułu, tak i otoczenie funkcji personalnej w takim przedsiębiorstwie wykazuje duży stopień skomplikowania i dynamizmu. W związku z tym zarządzanie kadrami (ZK) w takich przedsiębiorstwach staje się jednym z największych wyzwań, przed jakimi stają praktycy i teoretycy zarządzania w XXI w. Konieczne jest uwzględnianie szeregu różnic w otoczeniu, tak na poziomie poszczególnych jednostek lokalnych, umiejscowionych w różnych rejonach świata, jak i na poziomie globalnym, odnoszącym się do całej organizacji międzynarodowej.

Należy jednak zaznaczyć, że złożoność zarządzania kadrami w organizacjach międzynarodowych to nie tylko uwzględnianie różnic między otoczeniem centrali a jednostek zagranicznych. Konieczne jest również uwzględnianie licznych ogólnoswiatowych trendów pojawiających się we współczesnych społeczeństwach, które to można określić jako: globalizacja gospodarki (zagęszczanie się i intensyfikowanie powiązań między różnymi sferami życia społeczeństwa), dywersyfikacja siły roboczej (odnosząca się do tzw. różnorodności społecznej), rozwój nowych, elastycznych form i warunków zatrudnienia, postęp technologiczny kreujący nowe formy organizacyjne, rewolucja jakości, oczekiwanie zachowań o wysokiej odpowiedzialności społecznej [Greenberg, Baron 2000, s. 15]. Są to zatem zjawiska pojawiające się w otoczeniu zewnętrznym, ale jednocześnie przenikające do otoczenia wewnętrznego organizacji.

Tabela 2. Egzogenne czynniki otoczenia funkcji personalnej

Czynnik	Charakterystyka
Prawny	– ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jest podmiotem działającym między państwami, jego centrum oraz jednostki zależne podporządkowane są prawu różnych państw i ich suwerennej zwierzchności. Oznacza to, że muszą niekiedy rozwiązywać bardzo kontrowersyjne problemy. I nie chodzi tutaj o sam fakt istnienia np. różnych przepisów dotyczących stosunków i warunków zatrudnienia w poszczególnych państwach. Największy problem powstaje bowiem wtedy, kiedy na firmę nałożony jest obowiązek stosowania prawa kraju, w którym ulokowana jest firma, również w odniesieniu do obywateli tego kraju, którzy są delegowani do pracy w jednostkach zagranicznych. Natomiast prawo lokalne, w którym podejmują pracę ekspatrianci, może stanowić, że obcokrajowcy zatrudnieni na terytorium danego państwa podlegają przepisom prawa pracy w takim samym zakresie jak pracownicy krajowi. Znaleźcie rozwiązania kompromisowych może się okazać niezwykle trudne
Etyczny	– sprawiający problemy szczególnie wtedy, gdy wychodząc poza ramy prawne, wkracza się w sferę norm i wartości społecznych. Normy etyczne posiadają bardzo swoistą naturę i to, co przez jednych może być uznane za standardową praktykę, przez innych być ostro krytykowane i przyczynić się do powstania tzw. czarnego PR, czyli bardzo negatywnego wizerunku firmy na rynku
Polityczny	– wymagający z kolei uwzględnienia nie tylko lokalnych zmian w strukturach władzy politycznej, ale też aktywności państw na scenie międzynarodowej w zakresie tworzenia prawa międzynarodowego. Warunki prowadzenia działalności gospodarczej mogą podlegać istotnym zmianom ze względu na politykę poszczególnych państw na poziomie lokalnym, regionalnym czy ogólnosiwiatowym. Nie wspominając już o tak ekstremalnych sytuacjach dla biznesu, jak nakładane embarga na niektóre państwa czy inne ograniczenia w handlu międzynarodowym, zagrożenia terrorystyczne czy konflikty zbrojne. W związku z tym, aby zachęcić kadre menedżerską do podjęcia pracy w rejonach o tzw. podwyższonym ryzyku zagrożenia, przedsiębiorstwa muszą podejmować szczególne środki zapewniające bezpieczeństwo tym pracownikom, jak i stosować szczególne formy gratyfikacji
Technologiczny	– w tym techniczny, obejmuje dostępność kreślonych zasobów, możliwość ich przetwarzania, wykorzystywania oraz transferowania do innych jednostek. Zatem pojawiają się tutaj nie tylko problemy z ochroną patentową czy lokalnymi wymaganiami standaryzacyjnymi określonych produktów i usług, ale również kwestie związane z infrastrukturą technologiczną, jak np. poziom automatyzacji i informatyzacji, jakość komunikacji lądowej czy lotniczej, struktura gruntów budowlanych, technologie budowlane, jakość dostępnych surowców itp.
Edukacyjny	– obejmuje, najkrócej mówiąc, zdolność rozwoju potencjału intelektualnego w danym państwie. Chodzi o liczbę i jakość istniejących krajowych instytucji edukacyjnych i badań, centrów rozwoju technologicznego i biznesowego, możliwości powstawania nowych instytucji tego rodzaju oraz coraz częściej przekształcanie się gospodarki industrialnej w postindustrialną, czyli istnienia infrastruktury badawczo-edukacyjnej wspierającej rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Dlatego też firmy decydują się na dywersyfikację swojej działalności ze względu na lokalizację. Centra rozwoju i transferu technologii mogą się znajdować w jednych państwach, a jednostki produkcyjne w innych
Socjokulturowy	– obejmuje kwestie struktury demograficznej społeczeństwa (np. wiek, wykształcenie), mobilności zawodowej i geograficznej poszczególnych kategorii społecznych, charakterystykę kultury narodowej (w tym wartości, normy, wierzenia, wzory postępowania), strukturę rynku pracy czy poziomu rozwoju cywilizacyjnego. Ponieważ w przedsiębiorstwie międzynarodowym zarządzanie kadrami na poziomie globalnym stawia sobie za cel jak najlepsze wykorzystanie potencjału społecznego, decyzje o podjęciu określonego rodzaju działalności gospodarczej w danym kraju w znacznej mierze wynikają właśnie z dokładnej analizy powiązań między otoczeniem edukacyjnym a socjokulturowym
Ekonomiczny	– determinowany przez takie zjawiska, jak inflacja, stopa procentowa, wskaźnik bezrobocia, wielkość i charakter popytu, koszty pracy, poziom i struktura fiskalizacji, konkurencja, rozwój poszczególnych sektorów gospodarki ze względu na przedmiot i rodzaj działalności przedsiębiorstw itp. W zakresie funkcji personalnej przedsiębiorstwa mogą być zmuszone do rozwiązywania takich dylematów, jak prowadzenie działalności w kraju o dużej dostępności dobrze wykwalifikowanej kadry specjalistycznej, ale o wysokich kosztach pracy, czy też ukierunkowanie się na rozwój i doskonalenie kadr rekrutowanych do jednostek lokalnych w krajach o małej podaży kadry specjalistycznej, ale o niskich kosztach pracy, czy może też podjęcie działań zmierzających do zachęcenia kadry menedżerskiej i specjalistycznej, zatrudnionej w centrali czy innych jednostkach lokalnych, do ekspatriacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Deresky 2000, s. 28-48; Nowakowski 2000, s. 20-31; Mellahi 2005, s. 34-58; Dowling, Welch 2004, s. 12-13; Gierszewska 2003, s. 39-52; Stonehouse i in. 2001, s. 55-88].

Tabela 3. Endogenne czynniki otoczenia funkcji personalnej (wybrane przykłady relacji)

Czynnik i jego charakterystyka	Przykład relacji z funkcją personalną
Struktura – znaczne rozprzestrzenienie geograficzne, różnorodne podziały regionalne, produktowe, podmiotowe, grupowe, skomplikowane związki prawne i relacje właścicielskie	<ul style="list-style-type: none"> • trudność utrzymania stałej i bezpośredniej komunikacji między podmiotami odpowiedzialnymi za realizację funkcji personalnej w danych jednostkach organizacyjnych • konieczność dostosowania do lokalnych warunków strukturalnych celu oraz zakresu oddziaływania funkcji personalnej, jak i sposobu jej realizacji • niekiedy brak możliwości porównania wyników kontroli funkcji personalnej między różnymi jednostkami organizacyjnymi
Zadania – struktura zadań na danych stanowiskach bardzo zróżnicowana w poszczególnych jednostkach, głębokość i rozpiętość tych zadań determinowana cechami jakościowymi rynku pracy, wysokości poziom specjalizacji i wielowymiarowości stanowisk menedżerskich i/lub specjalistycznych, współodpowiedzialność i współzależność realizowanych zadań: praca indywidualna vs. zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie profili kwalifikacyjnych o dużym poziomie ogólności dla całego przedsiębiorstwa lub konieczność tworzenia takich profili o charakterze lokalnym • problemy ze sferą adaptacji zawodowej kadry transferowanej między jednostkami organizacyjnymi • potrzeba diagnozowania i rozwiązywania konfliktów powstających między pracownikami różnych jednostek w zakresie rodzaju i charakteru odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań
Ludzie – duża różnorodność społeczna: etniczna, narodowościowa, językowa, kulturowa, religijna, wiekowa, związana z wykształceniem, doświadczeniem, preferencjami zawodowymi i osobistymi, przynależnością do związków zawodowych lub innych organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • zróżnicowane cele i potrzeby jednostek ludzkich w zależności od umiejscowienia lokalnego organizacji międzynarodowej uniemożliwiają opracowywanie i wprowadzanie jednolitych systemów motywowania, wynagradzania, doskonalenia i rozwoju, kierowania ludźmi itp. w skali globalnej przedsiębiorstwa • konieczność stosowania specyficznych rozwiązań prawnych w zakresie warunków i stosunków pracy danych kategorii społecznych w jednostkach lokalnych (np. restrykcyjna polityka antydyskryminacyjna grup mniejszościowych) • szanse, ale i też zagrożenia, jakie stwarza dysponowanie zróżnicowanym potencjałem społecznym; potrzeba wprowadzania rozwiązań, które będą służyć kapitalizowaniu różnic dla zwiększenia potencjału twórczego i innowacyjnego; działania proaktywne, które mają zapobiegać powstawaniu dysfunkcyjnych konfliktów między zróżnicowanymi społecznie pracownikami
Kultura – wierzenia, wartości, normy, zwyczaje, wzory zachowań, priorytety, które w organizacji międzynarodowej są wielopoziomowe i wielowymiarowe, gdyż mogą dotyczyć pojedynczych jednostek ludzkich, zespołów lokalnych i międzylokalnych, danej organizacji lokalnej, całej organizacji międzynarodowej, społeczeństwa w danym kraju (kultura narodowa), jak również określonej grupy zawodowej czy gałęzi gospodarki	<ul style="list-style-type: none"> • zróżnicowane oczekiwania i preferencje na różnych poziomach organizacyjnych utrudniają dochodzenie do porozumienia w kwestii wprowadzanych rozwiązań organizacyjnych czy zarządczych • opracowywanie specyficznych decyzji i działań w zakresie zarządzania zespołami międzynarodowymi (kryteria doboru, szkolenia, wynagradzanie) • trudności w znalezieniu kompromisu między etnocentrycznym charakterem promowanych rozwiązań systemowych (np. uznawanie, że skoro system wynagradzania sprawdza się w centrali, to będzie też dobry dla jednostki lokalnej) a skrajnym relatywizmem (preferowanie tylko rozwiązań lokalnych, co wynika z przeświadczenia, że nic nie ma charakteru uniwersalnego)

Źródło: [Stor 2006, s. 313-314].

W konsekwencji decyzje i działania podejmowane w zakresie zarządzania kadrami w coraz większym stopniu polegają na rozwijaniu i udoskonalaniu wzajemnego dopasowania między różnymi czynnikami egzogennymi i endogennymi oraz

na równoważeniu konkurencyjnych wymagań między ogólnoorganizacyjnymi a lokalnymi potrzebami [Schuler 2003, s. 9]. Opierając się na analizie **SWOT**, szeroko rozpowszechnionej w literaturze ekonomicznej, można powiedzieć, że chodzi o wewnętrzne i zewnętrzne dopasowanie funkcji personalnej. **Dopasowanie wewnętrzne** to zdolność do wykorzystywania wewnątrzorganizacyjnych silnych stron i pokonywania słabych, a **dopasowanie zewnętrzne** to zdolność reagowania na pozaorganizacyjne możliwości i zagrożenia. Dla organizacji międzynarodowej ma to fundamentalne znaczenie, gdyż na styku wzajemnych relacji czynników endogennych i egzogennych formułowane są misje i strategie, odnoszące się zarówno do działań ogólnoeconomicznych, jak i związanych ze sferą personalną.

4. Strategie personalne ze względu na poziom i kierunek oddziaływania

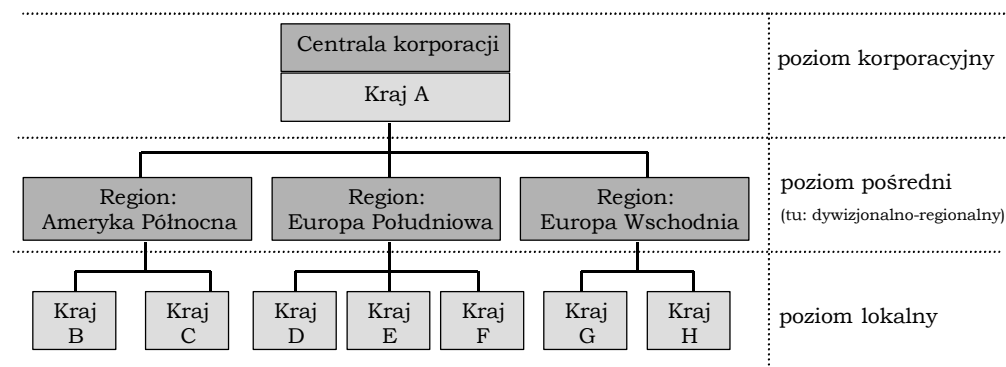
Strategie personalne w organizacjach międzynarodowych charakteryzuje bardzo zróżnicowana klasyfikacja. W niniejszym opracowaniu zostaną one poddane analizie ze względu na następujące kryteria (zob. też [Stor 2006, s. 315-322]):

- poziom organizacyjny, na jakim i/lub dla jakiego tworzone są strategie,
- układ hierarchiczny strategii i ich wzajemne sprzężenia zwrotne,
- orientacja na wynik lub wkład w relacjach strategia ogólnokorporacyjna a strategia personalna,
- współzależność określonych charakterystyk organizacyjnych.

Modelowe dokonanie podziału strategii ze względu na **poziom organizacyjny** jest kwestią umowną. Ogólnie przyjmuje się, że strategie są formułowane na **dwóch poziomach: korporacyjnym**, tzn. centrali, oraz **lokalnym**, czyli danej jednostki organizacyjnej [Mellahi i in. 2005, s. 231]. Jednak ze względu na różne rodzaje struktur organizacyjnych, jak choćby funkcjonalne, dywizjonalne (w tym produktowe, konsumenckie, geograficzne, procesowe), hybrydowe, wirtualne, modularne, a także ze względu na różne powiązania kapitałowe mogą się pojawić się **poziomy pośrednie**. Na rys. 1 przedstawiono jedną z wielu możliwych kombinacji. Dla uproszczenia, w naszych dalszych rozważaniach będziemy się odnosić do poziomu korporacyjnego i lokalnego.

Strategie tworzone na poziomie korporacyjnym mogą się charakteryzować różnym stopniem szczegółowości ze względu na to, czy są **tworzone dla poziomu ogólnoorganizacyjnego** i pozostawiają spory margines swobody na wypracowanie strategii lokalnych przez jednostki lokalne, czy też są również **tworzone dla poziomów lokalnych** z zaleceniem implementacji. Jednakże ukierunkowanie określonych działań na poszczególne kategorie społeczne i organizacyjne stawia kadre menedżerską korporacji międzynarodowej przed dylematem, którym jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, co powinno mieć charakter **globalny**,

obejmujący wystandaryzowane, ogólnoorganizacyjne rozwiązania, a co powinno charakteryzować się wysokim poziomem **lokalnego** dostosowania. Wynika to z tego, że na zasoby ludzkie w organizacji międzynarodowej możemy przecież spojrzeć przynajmniej z dwóch poziomów organizacyjnych. Jeżeli popatrzymy na zasoby ludzkie z poziomu korporacyjnego, to widzimy jednostki lokalne zróżnicowane ze względu na narodowy charakter każdej z nich, przy czym zakłada się, że każda jednostka stanowi pewien monolit kultury narodowej. Kiedy jednak spojrzymy na zasoby ludzkie z punktu widzenia danej jednostki, to może się okazać, że występuje tam znaczna różnorodność kultur narodowych ze względu na różne pochodzenie narodowe zatrudnionych tam pracowników. Dlatego też, jak twierdzi R.S. Schuler, gdy próbuje się tworzyć modele łączące praktykę personalną ze strategiami konkurencyjnymi przedsiębiorstw, punktem wyjścia powinno się stać przyjęcie racjonalnego założenia, że realizacja danej strategii konkurencyjnej wymaga określonych zachowań pracowników, a wykreowanie takich zachowań może być w decydującym stopniu warunkowane stosowaniem odmiennych praktyk personalnych w jednostkach lokalnych [Schuler 2000, s. 1].



Rys. 1. Przykład organizacyjnych poziomów formułowania strategii (struktura dywizjonalna, podział według regionów geograficznych)

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji kolejnym poważnym wyzwaniem, przed jakim stają dzisiejsze organizacje międzynarodowe, jest umiejętność określenia właściwych relacji między konkurencyjnymi wymaganiami globalnej integracji i koordynacji organizacyjnej a potrzebami zachowania lokalnej responsywności [Harris 2001, s. 8-9; Pochtowski 2004, s. 305]. Pojawia się zatem konieczność ciągłego weryfikowania efektywności zarządzania w kontekście konfrontacji z systemami różniącymi się od systemu rodzimego [Nowakowski 2000, s. 135] oraz umiejętności modyfikowania podejścia do problemów kadrowych, wynikających ze zmian w narodowościowej strukturze siły roboczej przedsiębiorstwa międzynarodowego [Schroeder

2000, s. 32]. Współcześnie podkreśla się więc, że formułowaniu strategii personalnych w korporacjach międzynarodowych musi towarzyszyć pewna filozofia **zarządzania różnorodnością społeczną**. W praktyce wielu światowych koncernów pojawiają się dwie zasadnicze koncepcje⁴. Według jednej z nich priorytetowe znaczenie dla powodzenia organizacji ma **utrzymanie społecznej harmonii**, które wymaga od przedstawicieli różnych kultur **asymilowania się z kulturą dominującą**. Natomiast zgodnie z drugą koncepcją zwiększanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymaga wręcz **zachowania odmiennych tożsamości** i zaakceptowania ich przez kulturę dominującą, a zatem priorytetem staje się **pielęgnowanie pluralizmu kulturowego**.

Kolejne zagadnienie warte uwagi stanowi układ hierarchiczny strategii. O ile w zarządzaniu przyjęło się powtarzać, że „struktura podąża za strategią”, o tyle struktura może, aczkolwiek nie musi, wymuszać pewną **hierarchizację strategii**. Im bardziej bowiem smukła jest struktura, tym więcej może być poziomów organizacyjnych, a zatem wielopoziomowość strategii może tworzyć duży stopień ich hierarchizacji. Z taką skomplikowaną sytuacją możemy mieć do czynienia w strukturach hybrydowych, w których w ramach jednej korporacji następuje np. wewnętrzne rozwarstwienie poziomów dywizjonalnych na konsumenckie, mieszczące się w produktowych, a te z kolei w regionalnych. Może to prowadzić do różnych **sprzężeń zwrotnych** między substrategiami lokalnymi, pośrednimi a korporacyjnymi.

Wobec tego strategie personalne mogą być również rozpatrywane ze względu na **kategorie relacji**, w jakich zostają umieszczone w stosunku do strategii ogólnej organizacji. Można tutaj wyróżnić trzy zasadnicze kategorie:

- strategię personalną w sposób **wynikowy powiązaną** ze strategią ogólną,
- strategię personalną **wnoszącą wkład** do strategii ogólnej⁵,
- **relacje zintegrowane**, równoważące wynikowość i wkład.

Ogólne strategie korporacyjne mogą zatem determinować współistnienie i współzależność **określonych charakterystyk organizacyjnych**, co z kolei stanowi pewien wewnątrzorganizacyjny kontekst formułowania strategii personalnych czy też, jak to sformułowano wcześniej, nakreśla wyznaczniki wewnętrznego dopasowania SMZK. W tab. 4 przedstawiono jedno z ważniejszych charakterystyk kontekstowych strategii personalnej.

Tabela 4. Ogólne strategie korporacyjne a charakterystyki organizacyjne determinujące funkcję personalną

⁴ Na podstawie badań finansowanych w ramach projektu badawczego pt. *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, realizowanego przez pracowników Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. Tadeusza Listwana i finansowanego ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2006.

⁵ W literaturze wskazuje się często, że ujęcie strategii personalnej w kategoriach substrategii wynikowych jest charakterystyczne dla biznesu amerykańskiego, natomiast w kategoriach kontrybutywnych (wnoszenia wkładu) – dla biznesu europejskiego [Brewster 1995, s. 7, 9], szczególnie pochodzącego z tzw. starej Europy.

Charakterystyki organizacyjne	Ogólne strategie korporacyjne			
	monocentryczna	policentryczna	globalnocentryczna	glokalnocentryczna
Orientacja strategiczna	Bywa też nazywana międzynarodową lub (niesłusznie) etnocentryczną. Wdrażanie wiedzy, umiejętności i zdolności centrali w jednostkach lokalnych	Bywa nazywana też wielonarodową, multilokalną lub wielokulturową. Elastyczne dopasowanie do warunków lokalnych poprzez wysoki poziom przedsiębiorczości uzyskiwany w jednostkach lokalnych	Bywa też nazywana globalną. Budowanie przewagi kosztowej poprzez scentralizowane i obliczone na skalę globalną działania	Bywa też nazywana glokalną lub transnarodową. Jednoczesne rozwijanie globalnej wydajności, efektywności, elastyczności i światowych zdolności uczenia się
Konfiguracja zasobów i możliwości	Źródła kluczowych kompetencji scentralizowane, inne zdecentralizowane	Kluczowe kompetencje zdecentralizowane i samowystarczające na poziomie narodowym (lokalnym)	Scentralizowane i obliczone w skali globalnej	Rozproszona, niezależna i wyspecjalizowana
Rola jednostek lokalnych	Lokalne adoptowanie wiedzy centrali w celu wzmocnienia pozycji i kompetencji centrali	Dostrzeganie i wykorzystywanie lokalnych możliwości	Implementowanie strategii centrali	Różnorodny wkład jednostek lokalnych do zintegrowanych działań na całym świecie
Rozwój i dyfuzja wiedzy	Wiedza udoskonalana w centrali i transferowana do jednostek lokalnych	Wiedza udoskonalana i zatrzymywana w każdej jednostce lokalnej	Wiedza udoskonalana i zatrzymywana w centrali	Wiedza udoskonalana wspólnie przez centralę i różne jednostki, przekazywana wszystkim jednostkom na świecie

Źródło: zaadaptowano koncepcję [Bartlett 1998, s. 251; Bartlett, Ghoshal 2002, s. 75].

Kontekstowe formułowanie strategii personalnych jest bardzo trudne, gdyż wymaga pogodzenia wielu sprzeczności, jakie pojawiają się między dopasowaniem wewnętrznym i zewnętrznym. C. Brewster zwraca uwagę na to, że im silniejsze są ramy instytucjonalne (edukacja, prawo, finanse, rynek pracy, polityka, kultura narodowa), tym mniej możliwości ma korporacja międzynarodowa do wprowadzania własnych rozwiązań systemowych [Brewster 2002, s. 17], bez względu na to, czy intencje takich korporacji wynikają z podejścia etnocentrycznego, czy transnarodowego⁶.

⁶ Bywa, że wymienione w tab. 4 ogólne strategie korporacyjne są poddawane wartościowaniu i strategię monocentryczną krytykuje się za etnocentryzm (czyli podejście: „nasze lepsze niż wasze”), a strategię glokalnocentryczną chwali się za kompromisowość. Jest to niewłaściwe, gdyż z powodu różnych uwarunkowań politycznych (np. konflikt między państwami) czy też związanych z rynkiem pracy (np. brak wykwalifikowanej kadry lokalnej), tylko strategia monocentryczna umożliwia

Tabela 5. Hierarchiczny układ wynikowy strategii personalnych w korporacji międzynarodowej

Rodzaj ogólnej strategii korporacyjnej	Rodzaj korporacyjnej strategii personalnej	Przykład korporacyjnej substrategii personalnej: rozwój kadry kierowniczej	Rodzaj lokalnej strategii personalnej	Przykład lokalnej substrategii personalnej: system wynagradzania kadry menedżerskiej
Monocentryczna	monolityczna (transferowa)	rozwój kadry menedżerskiej centrali w celu delegowania tej kadry do zarządzania jednostkami lokalnymi	implementacyjna	wynagradzanie za wysoką jakość wdrożeń
Policentryczna	pluralistyczna (wielonarodowa)	rozwój lokalnej kadry menedżerskiej w celu uzyskiwania przez nią dobrych wyników w zarządzaniu jednostką lokalną	progresyjna	wynagrodzenie uzależnione od rozwoju jednostki lokalnej
Globalnocentryczna	ponadnarodowa (globalna)	rozwój najlepszych menedżerów bez względu na ich pochodzenie w celu opracowywania i wprowadzania wystandaryzowanych praktyk personalnych w całej korporacji	standaryzacyjna	uzależniona od wkładu jednostki lokalnej w wynik ogólny całej korporacji
Glokalnocentryczna	transnarodowa (glokalna)	tworzenie światowej bazy talentów menedżerskich; rozwój poprzez ścieżki kariery prowadzące od lokalnych awansów do glokalnych stanowisk	dyfuzyjno-kapitalizacyjna	wynagradzanie za wyniki na poziomie lokalnym oraz za wkład na poziomie glokalnym

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się jednak, że na podstawie przeprowadzonej dyskusji na temat strategii personalnych można dokonać klasyfikacji tych strategii ze względu na ich hierarchiczne i wynikowe relacje z ogólnoorganizacyjnymi strategiami korporacji międzynarodowych (zob. tab. 5). Zastosowanie takiego kryterium umożliwi wyodróżnienie takich **korporacyjnych strategii personalnych**, jak:

- **monolityczna** – która polega na transferowaniu takich samych rozwiązań, opracowanych przez centralę, do jednostki zagranicznej,

realizowanie celów biznesowych. A zatem podejmowane działania, choć co prawda mogą, to wcale nie muszą wynikać z przyjętej perspektywy etnocentrycznej. Natomiast w odniesieniu do strategii glokalnocentrycznej należy podkreślić, że w wielu wypadkach kompromis może oznaczać konformizm negatywny, a więc dostosowanie się przy ponoszeniu znacznych kosztów [Stor 2006, s. 317].

- **pluralistyczna** – zorientowana na dostosowanie rozwiązań ogólnokorporacyjnych, opracowanych przez centralę, do warunków lokalnych, często samodzielnie przez jednostki lokalne, ale bywa też, że jest całkowicie inicjowana na poziomie lokalnym,
- **ponadnarodowa** – zmierzająca do globalnego określenia najlepszych rozwiązań standaryzacyjnych, które można z powodzeniem stosować w każdej jednostce na świecie,
- **transnarodowa** – ukierunkowana na rozwijanie najlepszych lokalnych praktyk personalnych, które dzięki dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami mogą być stosowane w innych jednostkach albo też w miarę możliwości stać się częścią systemu personalnego wspólnego dla całej korporacji.

Zgodnie ze sztuką zarządzania strategicznego z każdej z tych strategii mogą zostać wyprowadzone korporacyjne substrategie personalne, które w węższym zakresie odnoszą się do poszczególnych działań personalnych. Taką przykładową korporacyjną substrategię rozwoju kadry menedżerskiej przedstawiono w tab. 5. Jednocześnie z korporacyjnych strategii personalnych mogą być wyprowadzane lokalne strategie personalne. Ze względu na wspomniane wcześniej charakterystyki organizacyjne, determinowane ogólnokorporacyjną strategią, strategie lokalne mogą być formułowane przez centralę lub daną jednostkę lokalną. Przy modelowym podejściu można wyodrębnić następujące **rodzaje strategii lokalnych**:

- **implementacyjne** – wyprowadzane ze strategii monolitycznych, ukierunkowane na takie przeobrażanie warunków lokalnych, które umożliwią wdrażanie rozwiązań centrali,
- **progresywne** – wyprowadzane ze strategii pluralistycznych, ukierunkowane na rozwój różnych koncepcji lokalnych ze względu na specyfikę warunków, w których funkcjonuje dana jednostka,
- **standaryzacyjne** – wyprowadzane ze strategii ponadnarodowych, ukierunkowane na ciągle dostosowywanie rozwiązań lokalnych do udoskonalanych standardów korporacyjnych,
- **dyfuzyjno-kapitalizacyjne** – wyprowadzane ze strategii transnarodowych, ukierunkowane na tworzenie i kształtowanie takich warunków lokalnych, które umożliwiają rozwój unikatowego i bardzo zróżnicowanego potencjału ludzkiego, dzięki czemu powstaje wartość dodana nie tylko na poziomie lokalnym, ale też poprzez dyfuzję wiedzy i umiejętności (rozprzestrzeniania w wyniku wspólnego uczenia się) dochodzi do kapitalizowania osiągnięć lokalnych na równoległych i/lub wyższych poziomach organizacyjnych; innymi słowy – lokalne strategie personalne traktowane są nie tylko w kategoriach wynikania ze strategii wyższego rzędu, ale też w kategoriach znaczącego wkładu strategii lokalnej w formułowanie strategii korporacyjnych czy innych jednostek lokalnych, są to zatem relacje zintegrowane i sprzężone.

Lokalne strategie personalne mogą ulegać dalszemu podziałowi na określone substrategie. Przykłady lokalnych substrategii wynagrodzeń wyprowadzanych z

korporacyjnych substrategii personalnych przedstawiono w tab. 5.

Szczególną rolę w formułowaniu i implementowaniu różnego rodzaju strategii ogólnoorganizacyjnych i personalnych w wymiarze globalnym i lokalnym odgrywa kadra menedżerska⁷. W związku z tym powinna to być kadra, która potrafi nie tylko tworzyć rozwiązania dla różnych jednostek organizacyjnych, działających w odmiennych warunkach, ale potrafi też, mimo niekiedy wielu istotnych różnic kulturowych, współpracować ze sobą oraz podległymi pracownikami. Zatem ze względu na potencjalnie dużą skalę kosztów ekonomicznych, finansowych i społecznych, jakie mogą się pojawić w wyniku nieudanych przedsięwzięć, należy ze szczególną starannością odnosić się do poszczególnych elementów funkcji personalnej względem tej kadry.

5. Podsumowanie

Formułowanie strategii personalnych na styku czynników egzogennych i endogennych otoczenia funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych to nie tylko umiejętność dostosowywania się do istniejących warunków, ale też zdolność do nadawania tym warunkom oczekiwanego kształtu. Dzięki temu przedsiębiorstwa są w stanie zarządzać złożonościami, różnorodnościami, sprzecznościami i zmianami, które tworzą ich skomplikowaną i dynamiczną rzeczywistość. Największe szanse w tym względzie zdają się przynosić te działania, które umożliwiają konkurowanie globalną efektywnością, lokalnym dostosowaniem oraz zdolnością do wprowadzania innowacji w skali światowej, przy czym innowacyjność jest traktowana jako wynik szerszych procesów organizacyjnego uczenia się, obejmującego każdego członka organizacji [Bartlett, Ghoshal 2002, s. 68]. Zasadniczym celem staje się więc zwiększanie poziomu elastyczności całej organizacji, tak istotnego dla jej funkcjonowania ze strategicznego punktu widzenia.

Można zatem wyciągnąć wniosek, że współcześnie za najbardziej zaawansowane rozwiązania zarządcze uznawane są te, które wynikają z formułowania i implementowania transnarodowych strategii personalnych. Wymagają one budowania przewagi konkurencyjnej na fundamencie powiązania i wykorzystywania zintegrowanej wiedzy centrali i jednostek zagranicznych oraz uzyskiwania dzięki temu możliwości akumulowania wiedzy środowiska lokalnego i międzynarodowego [Tubielewicz 2004, s. 260]. Dlatego też kreowanie kolektywnie uczącego się środowiska, które jest zdolne do promowania działań związanych z dzieleniem się wiedzą i doświadczeniem w skali światowej nabiera priorytetowego znaczenia. Poszukuje się **rozwiązań globalnych**, stanowiących próbę zintegrowania podejścia globalnego i lokalnego (zob. [Deresky 2000; Ogbor, Williams 2003]), tworzy się

⁷ Zaprezentowaną w tym artykule ogólną koncepcję korporacyjnych i lokalnych strategii personalnych oraz możliwość ich wykorzystania w zarządzaniu zespołami międzynarodowymi omówiono też w [Stor 2006], a wstępne wyniki badań empirycznych w zakresie strategii zarządzania kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w [Stor 2007].

wartość dodaną na bazie **różnorodności społecznej** [Distefano, Maznevski 2000] oraz podejmuje się próby kapitalizowania synergii różnic kulturowych przez tworzenie korporacyjnego kapitału intelektualnego. Wszystko to prowadzi do wyłaniania się koncepcji **transnarodowego zarządzania kadrami**, czy – jak uważają M.E. Mendenhall i A.D. Eagle – do powstania **transnarodowej szkoły zarządzania kadrami** [Mendenhall, Engle 2003].

W literaturze przedmiotu pojawia się więc tendencja do wyodrębniania **strategicznego transnarodowego zarządzania kadrami (STZK)**, które można zdefiniować, zachowując pewną koncepcyjną ciągłość, jako zbiór decyzji i działań związanych z ludźmi, które długofalowo ukierunkowują praktyki w sferze personalnej, są zorientowane na osiąganie celów globalnych i lokalnych korporacji transnarodowej i zaspokajania potrzeb zróżnicowanych społecznie pracowników oraz mają zasadnicze i dalekosiężne znaczenie dla powodzenia tej organizacji w skali globalnej (globalnej + lokalnej) [Stor 2005, s. 547-550].

Literatura

- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Managing across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*, Irwin, Chicago 1998.
- Brewster C., *Transfer of HRM Practices around the World*, Paper for the conference: Human Resources Management across Countries: the Cultural Dimension, Athens University of Economics and Business, Athens, 2002.
- Deresky H., *International Management. Managing across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
- Distefano J.J., Maznevski M.L., *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, „Organizational Dynamics”, 2000.
- Dowling P.J., Welch D.E., *International Human Resources Management*, Thomson Learning, London 2004.
- Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 2003.
- Greenberg J., Baron R.A., *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
- Harris H., *International Human Resources Management*, „Human Resources Management”, Quarterly, Part 11, April 2001.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Listwan T., (red), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Mellahi K., Frynas J.G., Finlay P., *Global Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Mendenhall M.E., Engle A.D., *Transnational Ergonomics: Imagery Supporting a School of Transnational Human Resources Management*, [w:] IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management, Interest Resource Group Ltd. Publishing, Limerick, Ireland 2003.
- Nowakowski M.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, [w:] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.

- Ogbor J.O., Williams J., *The Cross-Cultural Transfer of Management Practices: The Case for Creative Synthesis*, „Cross-Cultural Management” 2003, vol. 10 (2).
- Pocztowski A., *W kierunku transnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Schuler R.S., *The Internationalization of Human Resources Management*, „Journal of International Management”, September 2000.
- Schuler R.S., Dowling P.J., De Cieri H., *An Integrative Framework of Strategic International Human Resources Management*, [w:] *IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline*, Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management. Interesource Group Ltd. Publishing, Limerick, Ireland 2003.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie kadrą*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Stor M., *Strategie zarządzania kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2007 nr 2(54), Warszawa 2007.
- Stor M., *Międzynarodowe zarządzanie kadrą*, [w:] *Zarządzanie kadrą*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

STRATEGIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

Summary

Managing complexities, diversities, contradictions, and changes makes one of the virtual problems that contemporary international corporations must face. This results in developing more and more advanced solutions that help to cope with such complicated reality.

In this context the main goal of the article is to propose a classification of personnel strategies in international corporations with regard to their hierarchical and issuing relations with organizationwide strategies of international companies. To achieve this goal the author outlines the background for personnel strategy formulation in this kind of companies. This involves a few short presentations of a multidimensional profile of international company, the definition of strategic international human resources management, the concept of internal and external fit of personnel function as well as transnational trends in management.

Marzena Stor – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Agata Wiśniewska-Szałek

PLEĆ W MIEJSCU PRACY – ROLA KOBIETY WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU

1. Wstęp

Segregację płciową w strukturze zawodowej, a więc przewagę jednej płci w określonym zawodzie, mierzy się wskaźnikiem nierównoważności (zwanym także wskaźnikiem segregacji, *dissimilarity index*, *D*). Wynik uzyskany przy użyciu tego wskaźnika obrazuje, ile procent pracowników danej płci musiałoby zatrudnić się w dziedzinie, w której przewagę ma płć przeciwna. W rezultacie miałyby nastąpić wyrównanie proporcji zatrudnionych w tej branży kobiet i mężczyzn. Wskaźnik ten ma niestety wady – im szersze są użyte kategorie, tym niższy jest wskaźnik [Jacobs, Lim 1995; Reskin 1993]. Ponadto nie obrazuje on podziału występującego wewnątrz poszczególnych branż czy przedsiębiorstw. Istnieją jednak jeszcze inne metody pomiaru płciowej segregacji, m.in. metoda polegająca na porównaniu procentowego udziału przedstawicieli obojga płci w danej branży. Dzięki tym metodom można uchwycić i precyzyjnie opisać poważne zjawisko społeczne, jakim jest ograniczenie możliwości w sferze zatrudnienia.

Segregacja struktury zawodowej dotyka w zdecydowanie bardziej negatywny sposób kobiety [Burns, Homel 1989; Doyal 1990; Reskin, Padevic 1999; Williams 1992, 1995]. Zawody przypisane kobietom są uznawane za nudne, niewymagające szczególnych kwalifikacji ani inteligencji, ponadto wiążą się z niskimi zarobkami, niską pozycją społeczną oraz brakiem możliwości awansu. Zjawisko to wiąże się nierozdzielnie z szowinizmem płci (seksizmem), będącym negatywną postawą i zachowaniem wobec danej osoby ze względu na jej płć. Wynika on z tendencyjnych oczekiwań co do cech osobowościowych, zachowań zgodnych z rolą płciową, wyglądu zewnętrznego, a także wykonywanego zawodu przedstawicieli danej płci. Choć uprzedzenia takie dotyczą także mężczyzn, na drodze do kariery niezaprzeczalnie bardziej szkodliwie oddziałują na kobiety. To one postrzegane są jako

mniej kompetentne, bardziej konformistyczne czy niestabilne emocjonalnie, a przede wszystkim jako nieuprawnione do sprawowania jakiegokolwiek władzy. Zjawisko to bywa szczególnie nasilone w przypadku postrzegania i oceny zachowań kierowniczych. Wartość i wynagrodzenie za pracę stanowi często konsekwencję cech pracownika, w tym płci, a nie jest wynikiem kwalifikacji, wysiłku, odpowiedzialności i warunków wykonywanej pracy. Co gorsze, efekt „szklanego sufitu”, czyli niewidzialnej przeszkody oddzielającej kobiety od najwyższych szczebli kariery, czy „lepkiej podłogi” – trwałego przypisania zawodów zdominowanych przez kobiety do najniższych dochodów, sprawiają, że kobiety zajmują stanowiska kierownicze zdecydowanie rzadziej niż mężczyźni (na stu dyrektorów najwyższego szczebla przypadają trzy kobiety) [Budzowska, Duch, Titkow 2003, s. 55].

Badając wpływ segregacji płciowej w strukturze zatrudnienia, R.M. Kanter [Kanter 1977, s. 209] przyglądała się osobom zatrudnionym w zawodzie uznawanym za nietypowy dla płci pracownika. W ten sposób badacze udało się uchwycić zjawisko *tokenizmu* (znakowania), polegające na zatrudnianiu przedstawicieli dyskryminowanej płci tylko po to, by pokazać, że taka dyskryminacja nie występuje. Kobieta w danej firmie pełni wtedy funkcję znaku dla społeczeństwa, że nierówności społeczne w organizacji nie występują. Co więcej, *tokens* (osoby będące znakami) są zatrudniani właśnie ze względu na to znaczenie, nie na kwalifikacje. Konsekwencje bycia *tokenem* są przykre – osoby takie spotyka sztuczne wyznaczenie granic, spowodowane przez wyolbrzymianie różnic między „znakiem” a resztą pracowników, co prowadzi do znacznego ograniczenia możliwości wykonywania pracy i dostępu do informacji. Jak wykazał Couric [Couric 1989; Davies-Netzley 1998; Scott 1996; U.S. Department... 1997], kobiety są bardzo rzadko uwzględniane przy bardzo istotnych, lecz nieformalnych sytuacjach społeczno-zawodowych przez swoich współpracowników i przełożonych. Najjaskrawszym przykładem takich praktyk mogą być spotkania biznesmenów w barach ze striptizem, integrujące mężczyzn, a wykluczające partnerstwo kobiet w biznesie.

Jak wykazują badania (np. [Zimmer 1988, s. 72; Blum, Smith 1988; C.L. Williams 1995], problem naznaczania w pracy nie wynika z niedoreprezentowania płci w danym sektorze, lecz ze społecznego postrzegania statusu kobiet, patrzenia na nie w kategoriach podporządkowania. Zwalczenie nierówności w miejscu pracy musi więc polegać na inicjatywach na głębokim, ogólnospołecznym poziomie. Tylko w ten sposób można uzdrowić sytuację, a nie zatuszować skutki społecznych nierówności wynikających z przynależności do danej płci.

2. Kobieta na stanowisku kierowniczym

Doświadczenie kobiet na stanowiskach kierowniczych jest stosunkowo krótkie. Kobiety zdobyły pełny dostęp do edukacji na wszystkich szczeblach dopiero na początku XX w., ich aktywność zawodowa uaktywniła się pod koniec lat siedemdziesiątych, w zarządzaniu zaistniały jeszcze później. Właściwie dopiero teraz

obserwujemy, że coraz częściej kobiety zajmują najwyższe stanowiska prezesów, dyrektorów bardzo dużych firm. Kobiety na stanowiskach kierowniczych wywołują dziś niemalże zainteresowanie wśród badaczy i publicystów. W badaniach przeprowadzonych przez E. Lisowską w 2000 r. polska bizneswoman została opisana jako kobieta mniej więcej około czterdziestopięcioletnia, mężatka z dwójką dzieci, mieszkająca najczęściej w mieście, która ukończyła studia ekonomiczne przeważnie przed rokiem 1980 [Lisowska 2000]. Wśród badanych kobiet jedynie 20% nie miało dzieci, a 13 nie zawarło związku małżeńskiego, co wskazuje na umiejętność godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi przez kobiety na stanowiskach kierowniczych. Z przytoczonych badań wynika jednak, że choć przeciętna polska bizneswoman pracuje 51 godzin tygodniowo i ma blisko 22-letni staż pracy, z czego ostatnie 13 lat na stanowisku kierowniczym, zatrudniona jest głównie na stanowiskach wiceprezesa i wicedyrektora. Jak pokazały badania, jedynie 20% kobiet kierowników zajmuje stanowiska na najwyższym szczeblu zarządzania – szczebel wyższy, a także średni szczebel kadry kierowniczej nadal zdominowany jest przez mężczyzn. W zasadzie jedynie na stanowiskach kierowniczych szczebla najniższego podobny jest udział kobiet i mężczyzn. Wśród właścicielek firm kobiety w Polsce stanowią 37% i jest to jeden z najwyższych wskaźników w UE, zbliżony do występującego w Holandii i Finlandii. Wskaźniki te są jednak niższe w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi, gdzie przedsiębiorczość ma duże tradycje i jest szczególnie upowszechniana wśród kobiet, promowana przez różne organizacje, także rządowe.

Kobiety na stanowiskach kierowniczych są nieustannie obiektem krzywdzącej stereotypizacji. Badania psychologiczne wskazują na to, że sukces zawodowy osiągnąć przez kobiety ma w opinii społecznej całkowicie odmienne źródła niż sukces osiągnąć przez mężczyzn [Mikocka-Waluś, 2004]. O ile ci ostatni, wedle opinii osób trzecich, budują swoją karierę w oparciu o zdolności i ciężką pracę, o tyle kobiety korzystają ze swej urody i wdzięku lub wręcz zawdzięczają awans zawodowy swojej zażyłości z przełożonym. Istnieje wiele popularnych przekonań na temat osiągnięcia przez kobiety sukcesu zawodowego, nazwanych mitami ze względu na to, że fakty zaprzeczają ich istnieniu lub nie da się udowodnić ich słuszności [Mandal 1988, s. 68-71]:

1. Kobiety nie muszą pracować zawodowo, bo mają inne źródła dochodu. Jeśli jednak chodzą do pracy, to nie muszą zarabiać dużo lub mogą nie zarabiać wcale.
2. Kobiety nie chcą pracować zawodowo; nie zależy im na karierze i awansach.
3. Kobiety są mniej odpowiedzialnymi pracownikami i częściej opuszczają pracę.
4. Kobiety są mniej przywiązane do pracy i mniej jej oddane; dlatego częściej zmieniają pracę.
5. Kobiety mają inne predyspozycje osobowościowe niż mężczyźni i dlatego powinny wykonywać tzw. kobiece prace.

6. Kobiety nie umieją być szefami, a mężczyźni nie chcą, aby ich szefem była kobieta.

7. Obecność kobiety w pracy rozprasza uwagę mężczyzn.

8. Kobiety zabierają pracę mężczyznom.

9. Dyskryminacja kobiet na rynku pracy już nie istnieje; kobiety wywalczyły sobie wszystko to, co mają mężczyźni.

10. Kobiety mają mniejsze prawo do pracy niż mężczyźni, ponieważ nie są głowami rodziny.

11. Kobiety lepiej sobie radzą z bezrobociem. Bezrobocie bardziej uderza w mężczyzn.

Wiecznie żywe stereotypy dotyczące płci są poważnym czynnikiem powodującym osłabienie roli kobiet w biznesie. Mity żywiące się stereotypami ograniczają kobietom szanse na efektywne zarządzanie. W praktyce jednak panie budują sukces równie skutecznie jak mężczyźni, chociaż opierają go na innych cechach, wypracowując w ten sposób swoisty styl zarządzania oparty na kulturze kontaktu.

3. Sposoby niwelowania nierówności płciowych w miejscu pracy

Warto zastanowić się nad możliwymi kierunkami działalności, które mogłyby pomóc w wyeliminowaniu albo chociaż zminimalizowaniu dyskryminacji kobiet na rynku pracy. Najczęściej podawanymi w literaturze sposobami walki z tym zjawiskiem są dostarczanie lepszej i bardziej wiarygodnej informacji na temat ich faktycznej produktywności [Filer, Hamermesh 1996, s. 542] oraz walka ze stereotypami. Praktyczną realizacją tych dość teoretycznie określonych celów zajmował się do zeszłego roku specjalnie wyznaczony do tego urząd Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn¹. Zadaniem tej instytucji było dążenie do zapewnienia równości szans przedstawicieli obojga płci poprzez prowadzenie działań informacyjno-edukacyjnych na rzecz podnoszenia świadomości społecznej. Aktywne i konkretne działania (np. kampanie reklamowe przeprowadzone na szeroką skalę w mediach) służyły podjęciu walki ze stereotypowym kojarzeniem kobiety jako jedynej i niezastąpionej strażniczki ogniska domowego i odgrywającej tradycyjne role w rodzinie oraz budowaniu nowego wizerunku kobiety – pracującej czy bizneswoman. Działalność tę kierowano również w stronę zwalczania zjawiska samodyskryminacji wśród kobiet. Jednym z priorytetów urzędu Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn była działalność w dziedzinie promowania i upowszechniania problematyki równego traktowania bez względu na płeć pracownika. Zadania dotychczas prowadzone przez pełnomocnika zostały przekazane do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, które ma koordynować działalność antydyskryminacyjną rządu. Działalność ta ma być prowadzona rów-

¹ Por.: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 listopada 2005 r. w sprawie zniesienia Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn.

niez przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Ministerstwo Zdrowia. Polska jest jedynym państwem Unii Europejskiej, które nie ma dziś osobnego urzędu odpowiedzialnego za politykę równościową. Prowadzone działania informacyjne są w naszym państwie mało dostrzegalne i skuteczne, a niewątpliwie istnieje w tej sferze wiele potrzeb, jak choćby w upowszechnianiu równościowych poglądów, które w naszym kraju nie są niestety zbyt popularne.

Kolejną kwestią wartą rozważenia jest zmniejszanie poziomu segregacji zawodowej. Można tu wskazać na takie narzędzia, jak zmiana specjalności zawodowych przez kobiety czy też rozpatrywana długookresowo zmiana profilu edukacji po to, aby lepsze wykształcenie kobiet mogło mieć przełożenie na większe możliwości znalezienia pracy oraz wyższe wynagrodzenie i to przynajmniej na takim poziomie jak mężczyźni. Inspiracją może być przykład Niemiec, gdzie od 2001 r. obchodzony jest Dzień Dziewcząt. Odwiedzając redakcje czasopism i stacji telewizyjnych, zakłady produkcyjne, instytuty badawcze, biura posłów, ministrów i kanclerza, dziewczęta mają szansę na stworzenie planu własnej kariery, wyjście poza role przydzielone im przez tradycję i stereotypy.

By zmienić stereotypowe postrzeganie ról kobiecych, należy wprowadzić standardy dla podręczników, ograniczając w ten sposób ich wpływ na kształtowanie uprzedzeń i nierówności. Co więcej, standardy takie powinny objąć także książki popularnonaukowe, gry tradycyjne i komputerowe, filmy i komiksy, funkcjonując jednak nie jako cenzura, lecz jako rejestry, tak jak np. we Francji, gdzie istnieje czarna lista skrajnie stereotypowych wytworów kultury. Można również iść za przykładem Hiszpanii i dofinansowywać inicjatywy równościowe.

Istotnym krokiem ku zmniejszeniu segregacji struktury zawodowej może być wprowadzenie programu opieki nad dziećmi wewnątrz firm. Polegałyby one na organizowaniu żłobków i przedszkoli na terenie firmy, dodatku do pensji na opiekę nad dzieckiem czy elastycznym czasie pracy (wypracowywaniu określonej liczby godzin w tygodniu lub miesiącu, lecz w dowolnym czasie), lub na mobilności pracy, polegającej na wywiązywaniu się ze swoich obowiązków, poprzez wykonywanie pracy dowolnie w siedzibie firmy lub w domu. Ponadto powinno się taką pomoc udostępniać nie tylko matkom, ale i ojcom, zachęcając ich także do dzielenia się z partnerkami urlopem macierzyńskim. Pozwoliłoby to na stopniowe zmiany w tradycyjnym rozkładzie ról, a mężczyźni skłoniliby do dzielenia się obowiązkami domowymi.

Niezwykle istotnym sposobem walki z dyskryminacją kobiet na rynku pracy jest tzw. dyskryminacja pozytywna. Ma ona na celu przyzwolenie na stosowanie instrumentów promowania równych szans [Manfredi 1988, s. 26-33]. Polega przede wszystkim na stosowaniu środków, które formalnie służą zapobieganiu dyskryminacji poprzez faworyzowanie osób określonej płci w zapewnieniu im dostępu do pracy i stanowisk wszędzie tam, gdzie są w przeważającej mniejszości i wyrównywaniu w ten sposób historycznie utrwalonych dysproporcji. Przykładem pozytywnej dyskryminacji jest stosowanie systemu kwotowego, w którym określo-

na liczbę stanowisk jest zarezerwowana dla danej płci. System ten był szeroko propagowany w krajach skandynawskich. Dyskryminacja pozytywna może niewątpliwie ułatwić walkę z segregacją zawodową, choć w Polsce wzbudza ona jeszcze wiele kontrowersji.

Ważnym aspektem walki z dyskryminacją płciową w miejscu pracy jest wspieranie kobiet w budowaniu swojej tożsamości jako osób realizujących się zawodowo. Efekt taki uzyskać można poprzez kreowanie wizerunku kobiety na stanowisku kierowniczym, osiągającej sukces zawodowy, nie rezygnującej z atrybutów swojej kobiecości, a wręcz wykorzystującej je do tego. Warto więc rozpowszechnić wiedzę (i to nie tylko wśród kobiet) na temat kobiecego stylu zarządzania jako skutecznego sposobu osiągnięcia sukcesu w biznesie przy wykorzystaniu właśnie cech „kobiecych”, będących dotąd niejednokrotnie obiektem krzywdzących stereotypów.

4. Kobięcy styl zarządzania

W przeszłości funkcja menedżera (używana w języku w rodzaju męskim) kojarzyła się jednoznacznie z płcią męską. Kobiety w tej roli zaistniały niedawno, dlatego też mogą odczuwać większą trudność w określeniu swej tożsamości zawodowej. Wielkie korporacje, do tej pory zdominowane przez mężczyzn, wypracowały model przedsiębiorstwa, w którym sukces pojmowany jest w czysto męskich kategoriach i oparty na zawodowej rywalizacji.

Kobiety zarządzające w firmach musiały wypracować sobie odmienny, kobiecy styl zarządzania, aby nie popaść w pułapkę naśladownictwa. Kobieta menedżer, uznając męski typ zarządzania za jedynie słuszny i profesjonalny, ulega maskulinizacji, nie szukając wsparcia w zaletach swojej natury. Nie ceni kobiecości, toteż rezygnuje z jej atrybutów, co powoduje, że otoczenie także zaczyna uważać jej płeć za czynnik obciążający i przez ten pryzmat oceniać jej poczynania. Kobieta, która zrezygnowała z komunikowania się w sposób kobiecy, polegający bardziej na uzasadnianiu, na rzecz komunikowania się męskiego, typowo oznajmiającego, którego celem jest zwycięstwo, a nie kreowanie stosunków opartych na szacunku, bardzo często odbiera się ją jako osobę nieuprzejmą, surową i oschłą [Fazlagić, Dopierała 2002]. H. Rubin, autorka książki *The Princess. Machiavelli for Woman*, podręcznika zarządzania dla współczesnej kobiety, który stał się bestsellerem, twierdzi wręcz, że kobieta stosująca męskie reguły jest skazana na porażkę w biznesie, gdyż mężczyźni osiągnęli w nich mistrzostwo [Rubin 1977]. Natomiast zgodnie z naturalnymi predyspozycjami, kobiety są równie skuteczne w zarządzaniu, choć dochodzą do celu innymi drogami. Obie płcie korzystają zarówno ze stylu autokratycznego, jak i demokratycznego, chociaż kobiety łatwiej dostosowują go do zmian w otoczeniu (które także szybciej przewidują). Częściej stosują styl demokratyczny, nastawiony na współuczestnictwo, a nie na wydawanie poleceń, a autorytarnie zarządzają głównie tam, gdzie trzeba wprowadzać normy. Mężczyźni

są natomiast silniejsi w wywieraniu wpływu na ludzi, częściej wykorzystują w tym celu środki i sposoby związane z władzą. Swoje zdolności interpersonalne oraz lepsze wyczucie w kontaktach międzyludzkich kobiety wykorzystują do tworzenia atmosfery współpracy, na której bardzo im zależy. Nie oznacza to, że nie potrafią równie dobrze skupiać się na wykonywaniu zadań. O ile jednak dla mężczyzny liczy się głównie wynik, o tyle one koncentrują się na jego osiągnięciu, na samym procesie pracy. Więcej wiedzą o swoich podwładnych, lepiej umieją ich chwalić i krytykować. Co także istotne, nie muszą stale potwierdzać swojego statusu, dzięki czemu wszystkie wysiłki mogą poświęcić osiągnięciu wyznaczonych celów.

Różnice między męskim a kobiecym stylem zarządzania dają się wyraźnie zaobserwować w miejscu pracy. Kobiety są bardziej emocjonalne, a atmosfera i stosunki interpersonalne mają dla nich większe znaczenie niż dla mężczyzn. Ponieważ liczą się z emocjonalnymi reakcjami innych ludzi, staranniej dbają o jakość komunikowania się. Jako menedżerowie kobiety częściej kierują się intuicją, ale przede wszystkim budują swój sukces, opierając się na wspólnym dążeniu do celu. Określa się to stylem zarządzania opartym na twórczym przywództwie, który daje pracownikom większą swobodę w podejmowaniu działań i decyzji. Jest to szansa dla kobiet, ponieważ posiadają zasoby, dzięki którym mogą lepiej i bez rezygnacji z naturalnych aspektów swojej osobowości odnosić sukcesy, pełniąc funkcje kierownicze. Obserwując partnerski sposób zarządzania reprezentowany przez kobiety można dojść do przekonania, że stylu kobiecego nie można się nauczyć, że wynika on z naturalnych predyspozycji większości kobiet, miejsca w rodzinie, jakie wyznaczyła im biologia i kultura. Kobieta wie, że to głównie ona odpowiedzialna jest za klimat i atmosferę domową. Dziś biuro jest dla większości pracowników miejscem, gdzie spędzają więcej czasu niż w domu i dlatego zapewnienie im dobrej atmosfery jest jednym z ważniejszych elementów motywujących do pracy.

W tab. 1 zestawiono typowe cechy odróżniające męski (tradycyjny) i kobiecy styl zarządzania.

Można wnioskować, że głównym wyróżnikiem zarządzania kobiecego są kontakty międzyludzkie. Kobieta menedżer ma przewagę dzięki swym interpersonalnym zdolnościom. Zachęca swych pracowników do angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa, chętnie dzieli się swoją wiedzą i deleguje władzę, by stworzyć atmosferę twórczej pracy i uczyć umiejętności czerpania z niej satysfakcji. Kobiety wdrażają tym sposobem mentoring czy – inaczej mówiąc – coaching, który przejawia się takimi cechami, jak:

- wzajemne zaufanie,
- pomoc w rozwijaniu umiejętności personelu,
- nacisk na słuchanie i pytanie, a nie na instruowanie i ograniczanie,
- jasne określanie celów i ról,
- nieformalna wymiana informacji,
- doradztwo [Parsloe, Wray 2002, s. 78-79].

Tabela 1. Różnice między męskim (tradycyjnym) a kobiecym stylem zarządzania

Tradycyjny styl zarządzania	Kobięcy styl zarządzania
zarządzanie przez „strach”	zarządzanie przez „miłość”
zdystansowane i hierarchiczne relacje przełożonego z podwładnymi	partnerskie relacje przełożonego z podwładnymi
nastawienie na wymuszenie swoich racji	nastawienie na kompromis i mediację
wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie	wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie
myślenie w kategoriach idei	myślenie w kategoriach dobra ludzi
determinacja w osiąganiu celu	rzeczowość i skuteczność, ale granicą jest kompromis
niedoceniając czynnika ludzkiego w zarządzaniu zespołem ludzi	nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne
niewielka inteligencja emocjonalna	wysoka inteligencja emocjonalna i empatia
problemy z umiejętną motywacją pracowników	łatwość w motywowaniu pracowników
trudności w przekazywaniu innym swoich kompetencji	łatwość w dzieleniu się władzą
nastawienie na współzawodnictwo i kontrolę	współdziałanie i praca zespołowa
autokratyzm oparty na dyrektywach	demokracja oparta na współuczestnictwie

Źródło: [Brol, Kosior 2004] opracowanie na podstawie [Rubin 1997].

Kobiety na stanowiskach kierowniczych skłonne są do polubownego zażegnania konfliktów oraz do poszukiwania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Dzięki swym społecznym kompetencjom unikają zarządzania opartego na strachu, mającego na celu utrzymanie dyscypliny i podporządkowanie sobie pracowników. Przeciwnie, ważnym elementem opisywanego kobiecego stylu zarządzania jest partnerstwo, rozumiane jako niechęć do wysoce sformalizowanych relacji z pracownikami. Podejście takie sprzyja rozwojowi podmiotowości, samodzielności i kreatywności pracowników, ma także wpływ na wzrost zaangażowania pracowników w sprawy firmy.

Kobieta menedżer o wiele częściej od mężczyzny wykorzystuje w biznesie swoją inteligencję emocjonalną i empatię, co przez wielu badaczy zaliczane jest do kluczowych umiejętności współczesnego menedżera [Goleman, Boyatzis, McKee 2002]. Inteligencja emocjonalna jest stosunkowo młodym wymiarem branym pod uwagę w przywództwie, choć coraz częściej dostrzega się jej znaczenie. Mówienie o emocjach w biznesie jest jednak nadal czymś nietypowym, a wzbudzanie pozytywnych uczuć w tych, którymi się kieruje, nie należy wciąż do zadań lidera. Mało kto na razie uświadamia sobie tę oczywistą prawdę, że zbudowanie zasobów przychylności wyzwała w ludziach to, co w nich najlepsze, a poprzez to decyduje o skuteczności wszystkich pozostałych działań lidera. Dlatego właśnie inteligencja emocjonalna – inteligentne posługiwanie się swoimi uczuciami – a także empatia są tak istotne dla sukcesu w kierowaniu ludźmi. Empatyczne kobiety kierownicze są zdolne do dostrajania się do szerokiego zakresu sygnałów emocjonalnych, co pozwala im odbierać wyczuwalne emocje. Takie menedżerki uważnie słuchają i są

w stanie spojrzeć na sprawy z perspektywy drugiej osoby. Empatia sprawia, że są zdolne do bezproblemowego współżycia z bardzo zróżnicowanymi grupami społecznymi [Pietrasiński 1977]. Empatia, choć tak istotna w interakcjach społecznych, rzadko pojawia się przy okazji dyskusji o zarządzaniu zasobami ludzkimi, traktowana jak coś niepasującego do twardych reguł panujących w męskim biznesie. Empatyczny kierownik nie jest to jednak osoba przyjmująca emocje innych jako własne i starająca się zadowolić wszystkich, co byłoby absurdem. Empatia oznacza raczej troskliwe zainteresowanie uczuciami podwładnego, a potem podjęcie inteligentnych decyzji, tak aby nasze reakcje uwzględniały te uczucia. Pod tym względem empatia właściwa kobietom jest ich atutem w kierowaniu ludźmi i jednym z ważniejszych czynników kobiecego stylu zarządzania.

5. Nowe obszary rozwoju zawodowego kobiet

Dzięki naturalnym predyspozycjom kobiety doskonale sobie radzą jako liderzy zespołów wdrożeniowych realizujących np. projekty informatyczne. Mają wtedy przewodzić zespołowi ukierunkowanemu na osiągnięcie wspólnego celu określonego przez odbiorcę rozwiązania. Jest to zawsze proces skomplikowany, w którym uwarunkowania biznesowe przeplatają się z przyzwyczajeniami użytkowników i ich obawami przed zmianą. Dlatego jest on pełen emocji, których istnienia nie zawsze jest świadoma strona wdrażająca. Umiejętność dostrzeżenia i zastosowania odpowiedniej strategii porozumienia z różnymi osobami nierzadko reprezentującymi odmienne światy mówiące różnymi językami (typowymi np. dla księgowych i informatyków) to jeden z najważniejszych elementów powodzenia projektu wdrożeniowego. Czynnikiem ludzki w większym stopniu niż funkcjonalność oprogramowania decyduje o jego sukcesie. Współpraca z wieloma osobami wymaga pogodzenia wielu różnych interesów, co jest możliwe jedynie poprzez zastosowanie metody tzw. kontrolowanego partnerstwa. Chodzi o to, że lider zespołu wdrożeniowego musi kontrolować przebieg prac projektowych poprzez dialog i wspólne wypracowywanie rozwiązań, przez ciągłe dochodzenie do porozumienia. Dzięki temu uczestnicy projektu mają poczucie swojego udziału w wypracowanym rozwiązaniu i pełnej odpowiedzialności za jego jakość. Wrodzona umiejętność odczytywania komunikatów niewerbalnych pozwala kobietom eliminować napięcia, które mogłyby zakłócić funkcjonowanie grupy.

Ponadto kobiety świetnie kierują własnymi przedsiębiorstwami, gdzie mogą realizować własny, kobiecy styl zarządzania bez konieczności podporządkowywania się męskim stereotypom obowiązującym w dużych firmach. Samodzielne decydowanie o sposobie dobierania sobie współpracowników, atmosferę w firmie, regulowanie czasu pracy pozwalające na pogodzenie roli bizneswoman z funkcją żony i matki pozwala im osiągać sukcesy, także finansowe, w komfortowych dla siebie warunkach.

Być może z czasem inteligentnie działające przedsiębiorstwa wypracują formę zarządzania, która pozwoli postępować kobietom w zgodzie z własnym stylem zarządzania, własną naturą i potrzebami. Z pewnością będzie to z pożytkiem dla wszystkich, przyczyni się do załagodzenia konfliktów, wyeliminuje walkę płci. Dzięki temu kobiety będą mniej sfrustrowane i spełnią się zawodowo bez konieczności rezygnowania ze swojej kobiecej „miękkości”, którą kierują zwłaszcza do dzieci i rodziny.

6. Zakończenie

Kobiety pracujące na stanowiskach kierowniczych dysponują arsenalem cech i umiejętności, które doskonale odpowiadają wyzwaniom dzisiejszej ekonomii. Korporacje coraz częściej stawiają na pracę zespołową oraz budowanie partnerskich relacji. Odzwierciedlają to np. struktury firm przeobrażające się z piętrowych hierarchii na matrycowo-projektowe organizacje, w których podstawą jest rozwój innych oraz budowanie relacji. Istotne stają się więc umiejętności postrzegane jako typowo kobiece, takie jak chociażby kompetencje interpersonalne czy zdolności komunikacyjne.

Firmy potrzebują utalentowanych kobiet na eksponowanych stanowiskach, nie tylko z uwagi na sprawiedliwość społeczną, ale również dlatego, że wnoszą one inne spojrzenie na pewne postawy i umiejętności, takie jak: poczucie współpracy, współuczestnictwa, zaangażowania, zdolność słuchania i przekazywania informacji, umiejętność porozumiewania się, które instynktownie łączą z pracą zawodową. Można z powodzeniem pokusić się o stwierdzenie, że umiejętności reprezentowane przez kobiety predysponują je na czołowe menedżerskie stanowiska w nadchodzącej epoce przyszłego wieku.

Literatura

- Blum S., Smith V., *Women's mobility in the Corporation: A Critique of the Politics of the Optimism*, „Sings” 1988, 13.
- Budzowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Brol J., Kosior M., *Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes” 2004 nr 1-4.
- Burns A., Homel R., *Gender Division of Tasks by Parents and their Children*, „Psychology of Woman Quarterly” 1989, 13.
- Couric E., *An NJL/West Survey, Woman in the Law: Awaiting their Turn*, „National Law Journal” 1989, December 11.
- Davies-Netzley S.A., *Woman above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success*, „Gender & Society” 1998, 12.
- Doyal L., *Waged Work and Women's well-being*, „Women's Studies International Forum” 1990, 13.

- Fazlagić A., Dopierała P., *Kobieta w pracy*, „Kobieta i Biznes” 2002 nr 1-2.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wrocław-Warszawa 2002.
- Jacobs J.A., Lim S.T., *Trends in Occupational and Industrial Sex Segregation in 56 Countries 1960-1980*, [w:] J.A. Jacobs (red.), *Gender Inequality at Work*, Sage Thousand Oaks, CA: 1995.
- Kanter R.M., *Man and Women of the Corporation*, Basic, New York 1977.
- Lisowska E., *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes” 2000 nr 1-2.
- Mandal E., *Sexism on the Job Market. Negative Stereotypes of Women's Professional Work*, „Kobieta i Biznes” 1988 nr 1-2.
- Manfredi S., *Przegląd ustawodawstwa dotyczącego równości płci w Unii Europejskiej i jego wpływu na zatrudnienie kobiet*, „Kobieta i Biznes” 1998 nr 3-4.
- Mikocka-Waluś A., *Seksizm a rola kobiety w społeczeństwie polskim*, „Kobieta i Biznes”, 2004 nr 1-4.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pietrasiński Z., *Z psychologii kierownictwa*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 1977.
- Reskin B., *Sex Segregation in the Workplace*, „Annual Review of Sociology” 1993, 19.
- Reskin B.F., Padevic I., *Sex, Race and Ethnic Inequality in United States Workplace*, [w:] J.S. Chafetz (red.), *Handbook of the Sociology of Gender*, Kluwer, New York 1999.
- Rubin H., *The Princess. Machiavelli for Women*, Doubleday, New York 1997.
- Scott D.B., *Shattering the Instrumental-expressive Myth: The Power of Women's Networks in Corporate-government Affairs*, „Gender & Society” 1996, 10.
- U.S. Department of Labor, *The Glass Ceiling Initiative: Are there Cracks in the Ceiling*, Washington D.C. 1997.
- Williams C.L., *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the „Female” Professions*, „Social Problems” 1992, 39.
- Williams C.L., *Still a Men's World: Men who do Women's work*, University of California Press, Berkeley 1995.
- Zimmer L.E., *Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-neutral Theory*, „Social Problems” 1988.

GENDER IN THE WORKPLACE – THE ROLE OF WOMEN IN CONTEMPORARY MANAGEMENT

Summary

Women on management positions, which were not previously available to their gender, have specific job status and opportunities of self-development. The author points out women's values that are essential to succeed on management positions, highlighting women's interpersonal skills as a crucial factor. Moreover, women's management style is described as an efficient way to achieving success and a solution for modern women.

Agata Wiśniewska-Szałek – dr, asystent w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Iwona Janiak-Rejno

ROLA I ZADANIA KIEROWNIKA LINIOWEGO W PROCESIE COACHINGU PRACOWNIKÓW

*„Celem coachingu jest to samo, co jest celem dobrego zarządzania.
Osiągnięcie jak najwięcej z posiadanych zasobów”*

„Harvard Business Review”

1. Wstęp

Współczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla rosnącą rolę i znaczenie kierowników liniowych, jako podmiotów bezpośrednio odpowiedzialnych za rozwój i szkolenie kadry. Ambivalentny charakter owej odpowiedzialności z jednej strony oznacza traktowanie jej jako pewnego przywileju, formalnego uprawnienia, przypisanego bezpośredniemu przełożonemu w zakresie możliwości współdecydowania o kierunku i skali rozwoju podległego mu personelu lub też o jego świadomym ograniczaniu. Z drugiej strony ponoszona odpowiedzialność wiąże się z koniecznością podejmowania przez kierownika nowych zadań oraz przyjęcia aktywnej postawy, wspierającej proces szkolenia i rozwoju pracowników. Jak mówił o kierownikach T. d'Aquino, „Ci, którzy są zdecydowani utrzymać konkurencyjność swoich pracowników, powinni sami dać przykład, mianując się głównymi dyrektorami edukacyjnymi” [Tyssen 1996, s. 76].

W tym kontekście szczególną rolę odgrywa coaching, traktowany często jako nieformalna technika szkoleniowa, w której główne role odgrywają bezpośredni przełożony jako coach, nauczyciel, osobisty trener oraz szkolony pracownik w roli ucznia. Zasadniczym przedmiotem coachingu jest rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracownika w celu przygotowania go do lepszego pełnienia powierzonych mu funkcji obecnie i w przyszłości. Subtelny oraz bezpośredni charakter tej dwupodmiotowej relacji stawia przed kierownikiem, jako szkoleniowcem, szczególne zadania. Od sposobu i formy ich realizacji, jak również posiadanych w tym zakresie kompetencji zależy, czy pracownik obdarzy przełożonego długofalowym kre-

dytem zaufania, czy też kierownik ten kredyt utraci i będzie ponosił związane z tym konsekwencje.

Celem niniejszego opracowania jest określenie roli i kluczowych zadań bezpośredniego przełożonego w procesie coachingu pracowników oraz identyfikacja tych obszarów, które wpływają na skuteczność jego przeprowadzania lub też ją ograniczają.

2. Istota i specyfika coachingu

Spośród licznych metod i technik szkoleniowych coaching wyróżniają trzy atrybuty. Pierwszy z nich wiąże się ściśle ze specyfiką formy i sposobu jego przeprowadzania. W tym aspekcie coaching postrzegany jest nie jako typowa technika szkoleniowa, ale raczej jako nieformalna czy też quasi-technika. Uczestniczą w nim bowiem tylko dwa podmioty, które łączy ze sobą bezpośredni charakter ich wzajemnej relacji. Takie ujęcie coachingu sięga czasów średniowiecza [Miller 1987, s. 5]. Wtedy to powstawały pierwsze cechy rzemieślnicze, a pracujący w nich ludzie byli wyraźnie zróżnicowani pod względem posiadanych przez siebie kwalifikacji i pełnionych ról. Trzon stanowili mistrzowie, czyli współcześni coachowie. Jako właściciele środków i przedmiotów pracy uczyli rzemiosła, zarządzali procesem produkcyjnym i opiekowali się swoimi podopiecznymi. Drugą grupą byli uczniowie, którzy terminowali u mistrza, ucząc się konkretnego rzemiosła, a zdaniem Polany'ego, poprzez „podglądanie mistrza i naśladowanie jego działań” nieświadomie nabierali znajomości zasad jego sztuki, włączając w to te aspekty, których sam mistrz nie był świadomy [Zenger 1999]. Ostatnią grupę tworzyli tzw. quasi-pracownicy. Jako osoby, które zakończyły już etap terminowania, nie będąc jeszcze w pełni wykwalifikowaną kadrą, nadal pracowały pod nadzorem mistrza, otrzymując jednak za swoją pracę wynagrodzenie.

Obecnie w swej istocie coaching nie różni się znacznie od tego sprzed kilkunastu wieków. Mimo że powiększył się zbiór potencjalnych obszarów jego aplikacji i wykorzystywanych w jego ramach narzędzi, w swojej ogólnej formule nadal pozostał techniką „jeden na jednego”. W coachingu trener zapewnia podopiecznemu szczególnego rodzaju wsparcie poprzez koncentrację wyłącznie na jego indywidualnej sytuacji i potrzebach, z uwagą i zaangażowaniem, z jakim rzadko można spotkać się gdzie indziej [Starr 2005, s. 13]. O ile jednak dawniej relacja coach-uczeń kształtowała się przede wszystkim pomiędzy mistrzem a pracownikiem, obecnie w coachingu rolę trenera może odgrywać nie tylko bezpośredni przełożony (analogia do mistrza), ale osoba o wysokich kompetencjach w obszarze prowadzonego szkolenia. W praktyce gospodarczej funkcję taką pełnią także trenerzy wewnętrzni, mentorzy czy też bardziej doświadczeni koledzy z zespołu¹. W tym przypadku budowanie tak ważnych w coachingu partnerskich relacji w sposób

¹ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami firm Dolnego Śląska.

naturalny pozbawione jest elementu formalnej zależności służbowej. W odniesieniu do osoby kierownika, jako coacha, tworzenie takiego związku z przyczyn obiektywnych zawsze odbywa się na bazie zależności liniowej. Stąd też jest zadaniem wymagającym umiejętności łączenia atrybutu formalnej władzy z potrzebą

Tabela 1. Podmiotowy aspekt potencjalnych korzyści płynących z coachingu

Korzyści dla pracownika	Korzyści dla kierownika	Korzyści dla organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • poznanie swoich mocnych i słabych stron (możliwość otrzymania cennego feedbacku na temat własnej pracy i osiąganych wyników) • przedstawienie wizji własnego rozwoju w oparciu o indywidualne potrzeby i posiadane kompetencje • dostosowanie wykorzystywanych w coachingu narzędzi do indywidualnych potrzeb pracownika • wzrost motywacji i zaangażowania • wzrost poczucia identyfikacji własnych celów z celami firmy • większa świadomość wykonywanej pracy i funkcji pełnionej w kontekście zespołu i całej organizacji • większa efektywność we współpracy z innymi • wzmacnianie relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonym i podwładnym 	<ul style="list-style-type: none"> • lepsze poznanie pracownika i sposobu jego pracy poprzez możliwość bezpośredniego z nim kontaktu • skrócenie czasu i kosztów (finansowych, czasowych i emocjonalnych) adaptacji zawodowej nowego pracownika • zmniejszenie ryzyka i konsekwencji błędów popełnianych przez pracownika • kreowanie pozytywnego wizerunku przełożonego • możliwość uzyskania feedbacku na temat pełnionej funkcji coacha • przeciwdziałanie procesowi „wypalenia zawodowego” • wzmacnianie relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonym i podwładnym 	<ul style="list-style-type: none"> • wzmacnianie kultury organizacyjnej i szkoleniowej • budowanie przyjaznej atmosfery w zespole pracowniczym/firmie
<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie efektywności pracy pracownika • rozwój kompetencji uczestników coachingu • wzrost zaangażowania i motywacji pracowników 		

Źródło: opracowanie własne.

bycia równorzędnym partnerem, który w coachingu nie ocenia jak przełożony, ale jak osoba, która chce pomóc swojemu pracownikowi rozwijać posiadane przez niego kompetencje i w ten sposób budować swój rzeczywisty autorytet przełożonego. Zatem kluczem do skutecznego coachingu jest umiejętność zbudowania i podtrzymywania tej subtelnej relacji, łączącej kierownika z jego

podopiecznym, relacji opierającej się na obustronnym rozumieniu odgrywanych ról, na wzajemnym zaufaniu i chęci nawiązania współpracy. I choć jej kształtowanie w przypadku układu kierownik–pracownik jest zadaniem stosunkowo trudnym, to jak twierdzi M. Armstrong, „coaching jest najskuteczniejszy, jeżeli stanowi część normalnego procesu zarządzania lub przywództwa [Armstrong 2000, s. 716]. Takie stwierdzenie skłania do przypisania szczególnie istotnego znaczenia właśnie kierownikom liniowym, występującym w roli coacha. Są oni bowiem tymi podmiotami, które najlepiej znają pracownika, potrafią ocenić jego mocne i słabe strony oraz pełnią funkcję bezpośrednich decydentów w zakresie określania i podejmowania działań dotyczących jego dalszego rozwoju.

Drugi atrybut wyróżniający coaching wiąże się z tym, że choć jest to technika już w swojej istocie wyznaczająca główny kierunek procesu uczenia się, biegnący od coacha do ucznia, to w rzeczywistości w mniej lub bardziej świadomy sposób uczą się obydwie podmioty w nim uczestniczące.

Trzecią istotną cechą coachingu jest skala oraz rodzaj korzyści, jakie potencjalnie mogą uzyskać nie tylko jego bezpośredni uczestnicy, ale cała organizacja (tab. 1).

W tym kontekście krytycznym czynnikiem jest jednak umiejętność właściwego przeprowadzenia coachingu. W przeciwnym razie uzyskiwany potencjalnie efekt synergiczny, jako rezultat wzajemnego oddziaływania na siebie jego uczestników, może zadziałać w przeciwnym, niepożądanym kierunku.

3. Coaching na tle zadań i funkcji kierowniczych

Oceniając rolę i znaczenie coachingu na tle zadań i funkcji pełnionych przez kierownika, warto spojrzeć na wskazany problem z kilku punktów widzenia. Coaching to technika szkoleniowa „formalnie” przypisana do stanowiska kierownika. Umożliwia ona potencjalnie każdemu przełożonemu wpływanie na rodzaj i poziom kompetencji swoich podopiecznych poprzez ich rozwijanie lub modyfikowanie, po to, aby w przyszłości zminimalizować lub wyeliminować opór ograniczający ich potencjalne możliwości zawodowe². W tym kontekście zadania kierownika powinny polegać na:

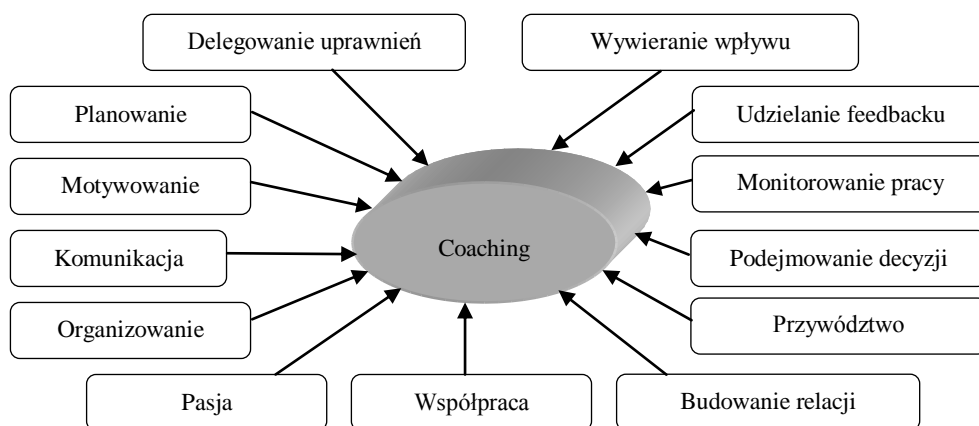
- wspólnej identyfikacji oraz uświadamianiu pracownikowi, jakie efekty osiąga oraz co powinien zmienić [Dessler 2000, s. 258],
- wykorzystywaniu konkretnych sytuacji zawodowych jako bazy dla indywidualnego rozwoju i szkolenia pracownika,
- budowaniu partnerskich relacji z pracownikiem oraz świadomym i celowym dzieleniu się z nim wiedzą i doświadczeniem zawodowym,

² O fakcie i stopniu wykorzystania coachingu, jako techniki szkoleniowej, w wielu przypadkach decyduje sam kierownik.

- kontrolowanemu delegowaniu uprawnień [Armstrong 2000, s. 717],
- dostarczaniu wskazówek oraz informacji zwrotnej (*feedback*) co do sposobu efektywnego realizowania powierzonych pracownikowi zadań i funkcji,
- motywowaniu oraz inspirowaniu w taki sposób, aby pracownik mógł dokonać pozytywnych zmian nie tylko w życiu zawodowym, ale i osobistym.

Kolejne ujęcie coachingu wiąże się z jego odzwierciedleniem w realizowanym przez kierownika procesie zarządzania komórką/działem, a zwłaszcza w pełnionych przez niego funkcjach kierowania. Kierownik, planując przeprowadzenie coachingu, powinien go umieścić w ogólnym planie swojej pracy, obejmującym dany okres planistyczny (*planowanie pracy*). Realizacja drugiej funkcji jest implementacją założonego planu, a zatem łączy się bezpośrednio z przeprowadzaniem coachingu (*organizowanie pracy*). Coaching to także forma umożliwiająca realizację funkcji *kontrolowania pracy* pracowników. Jej monitorowanie, możliwość bieżącego identyfikowania i reagowania kierownika na pojawiające się błędy, wspólne rozpoznawanie ich źródeł umożliwiają podtrzymywanie relacji coacha z podopiecznym. Na tle powyższych funkcji zarządzania najsilniejszy związek dotyczy jednak zależności pomiędzy coachingiem a *motywowaniem pracowników*. Coaching jest szczególną formą oddziaływania motywacyjnego, czyli świadomego i celowego dążenia do stanu, w którym przyjmowane przez pracownika zachowania i postawy będą zgodne z wolą kierującego [Jasiński 1998, s. 16]. Warto podkreślić, iż coaching, analogicznie jak proces motywacyjny, ma charakter wzajemnej interakcji i będzie skuteczny wtedy, kiedy zasada sprzężenia zwrotnego będzie obowiązywała zarówno coacha, jak i ucznia. Wzmacnianie motywacji pracownika poprzez coaching będzie możliwe, jeśli kierownik, jako podmiot bezpośrednio motywujący, właściwie rozpozna cele i oczekiwania podopiecznego, jego rzeczywiste braki kompetencyjne, dobierze odpowiednie środki motywujące, określi kierunek ich oddziaływania oraz stworzy warunki sprzyjające realizacji tego procesu. Zatem istotnym czynnikiem warunkującym skuteczność coachingu w tym aspekcie są posiadane przez kierownika kompetencje. Coaching wymaga od niego indywidualnego podejścia do ludzi, umiejętności wydobywania z nich tego, co w nich najlepsze, i na tej podstawie wspierania ich indywidualnego rozwoju oraz twórczej z nimi współpracy.

Rozważając problem wielokontekstowego postrzegania coachingu na tle zadań kierownika, warto podkreślić jeszcze jeden jego aspekt. Coaching to jedna z podstawowych kompetencji świadczących o skuteczności przełożonego. Już sam w sobie może być traktowany jako kompetencja kierownicza, którą, jak każdą inną, należy nabyć, modyfikować i rozwijać. Jej posiadanie jest jednoznaczne ze zbiorem umiejętności oraz wiedzy, przyjmowania określonych postaw i zachowań, czyniących z kierownika dobrego przywódcę, człowieka z pasją, a przede wszystkim partnera (rys. 1).



Rys. 1. Coaching jako kompetencja kierownicza

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie skuteczny menedżer to także skuteczny coach, który bazując na własnym potencjale kompetencyjnym, potrafi efektywnie wykorzystać potencjał tkwiący w coachingu. Brak tej kompetencji lub jej niewystarczający poziom może stanowić dla kierownika istotne ograniczenie na drodze efektywnego zarządzania. Jej posiadanie natomiast pozwala wyposażyć pracowników w odpowiednie umiejętności, nauczyć ich sprawnego posługiwania się nimi, aby w sytuacjach tego wymagających mogli samodzielnie osiągać stawiane przed nimi cele.

4. Kluczowe zasady skutecznego coachingu pracowników

Kryterium skuteczności coachingu jest podstawowym wskaźnikiem dla jego późniejszej oceny. Można mówić o coachingu skutecznym lub nieskutecznym. W ujęciu prakseologicznym skuteczny coaching oznacza takie działanie lub takie sposoby działania, które w jakimś stopniu prowadzą do skutku zamierzonego jako cel [Kotarbiński 1982, s. 104]. Coaching będzie skuteczny wtedy, kiedy podopieczny nauczy się sprawnie wykorzystywać zdobyte kompetencje. Osiągnięcie tego celu jest ściśle powiązane z odpowiednim doбором zasobów i środków działania, odpowiednią kolejnością ich zastosowania oraz uwzględnieniem kilku istotnych zasad, których praktyczna implementacja stanowi podstawowy warunek na drodze dążenia do osiągnięcia pożądanego rezultatu.

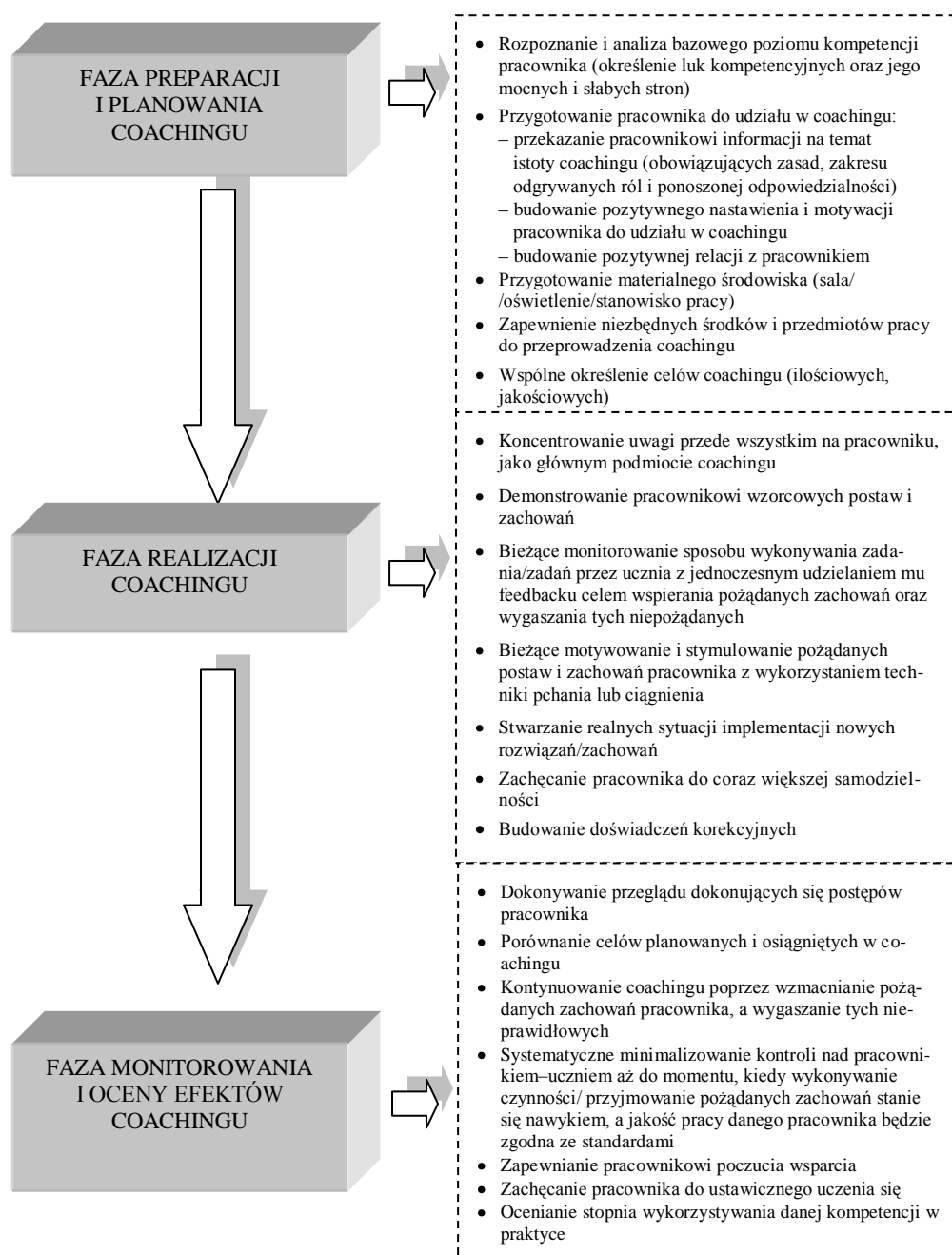
Zasada pierwsza nakłada na kierownika prawo do korzystania z coachingu wyłącznie w sytuacjach uzasadnionych. Coaching to nie uniwersalne rozwiązanie sprawdzające się w każdych warunkach. Jest on zasadny przede wszystkim wtedy, kiedy pracownik:

- podejmuje pracę na nowym stanowisku lub w nowej organizacji,
- powinien uzupełnić posiadane kompetencje o umiejętności związane ściśle z danym stanowiskiem,

- sugeruje kierownikowi zmiany w sposobie wykonywanej przez niego pracy,
- mimo że posiada formalnie wymagane kompetencje, nie radzi sobie w sytuacjach zawodowych lub ma trudności w opanowaniu określonej umiejętności czy też w przejawianiu pożądanых zachowań,
- oczekuje informacji zwrotnej od przełożonego na temat swojej pracy,
- wykazuje zainteresowanie i chce podejmować działania w kierunku swojego dalszego rozwoju.

Druga zasada wiąże się z potrzebą traktowania coachingu nie jako pojedynczej akcji, ale jako permanentnego procesu. Mimo że coaching jest działaniem umiejscowionym w określonych ramach czasowych, to aby działanie to mogło być skuteczne, powinno być przez kierownika kontynuowane. Uwzględnienie przez przełożonego procesowego charakteru coachingu bezpośrednio wiąże się z możliwością dokonania przez pracownika transferu treści coachingu na stanowisko pracy, a w konsekwencji trwałego nabycia przez niego pożądanых kompetencji. Kontynuowanie coachingu oznacza konieczność stworzenia przez przełożonego atmosfery i warunków sprzyjających przyjmowaniu przez pracownika nowych, pożądanых zachowań. Istotną wydaje się spójność postawy reprezentowanej przez kierownika. Znajduje ona swoje odzwierciedlenie w dwóch obszarach. Po pierwsze, w konsekwentnym przyjmowaniu przez niego takich samych postaw w trakcie trwania coachingu, po jego zakończeniu, jak również w odniesieniu do wszystkich pracowników, wobec których odgrywa rolę coacha. Po drugie, w uwzględnieniu faktu, iż skuteczny coaching jest procesem wymagającym czasu oraz ciągłego motywowania i stymulowania pracowników w kierunku określonych zachowań. Ważne jest, aby wysoki poziom presji, zewnętrznych nacisków związanych z koniecznością realizacji bieżących zadań stawianych pracownikowi, nie przysłonił zasadniczych celów coachingu związanych z osobą coacha. Wymaga to jednak od kierownika umiejętności ciągłego określania równowagi między krótkookresowymi oczekiwaniami wobec pracownika a stawianymi mu celami długofalowymi. Lekceważenie subtelności coachingu lub też traktowanie go wyłącznie w kategoriach doraźnego zadania wpisanego w zakres obowiązków kierownika, grozi niebezpieczeństwem utraty zaufania pracowników i poniesienia odpowiedzialności za skutki z tym związane.

Kolejna zasada skutecznego coachingu dotyczy jego traktowania jako działania odpowiednio zaplanowanego, przeprowadzonego oraz podlegającego późniejszej kontroli i ocenie. Jego zorganizowany, a zarazem nieformalny charakter nakłada na kierownika–trenera konkretne wymagania, przypisując mu tym samym rolę i zadania, jakie powinien realizować na jego poszczególnych etapach oraz wyznaczając quasi-wzorzec jego skutecznej realizacji (rys. 2). Indywidualny charakter coachingu powoduje, iż działania podejmowane przez kierownika w ramach kolejnych faz mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać. Niektóre z nich zaznaczają się w analizowanym procesie w naturalny sposób, inne wymagają świadomego i celowego działania coacha [Starr 2005, s. 51].



Rys. 2. Rola i zadania kierownika liniowego w poszczególnych fazach coachingu

Źródło: opracowanie własne.

Czwarta zasada skutecznego coachingu wiąże się z ustaleniem właściwych granic między niezbędną pomocą kierownika-coacha a wymaganym zaangażowaniem osoby szkolonej. Coaching wymaga dużego wyczucia i wzajemnego zrozumienia od obydwu stron. Nie należy go utożsamiać ze zdradzaniem zawodowego *know how*, lecz raczej z umiejętnym dzieleniem się nim. Nie oznacza on też podawania pracownikowi gotowych rozwiązań czy wyłączenia go z powierzonych mu zadań, ale polega na umiejętności rozpoznania, kiedy aktywny udział kierownika i przejmowanie przez niego wiodącej w coachingu roli są niezbędne, a kiedy warto zaufać pracownikowi i wyłącznie monitorować proponowane przez niego rozwiązania. Zadaniem kierownika jest określenie indywidualnej granicy między oddziaływaniem na ucznia poprzez tzw. pchanie lub ciągnięcie. W przypadku pchania inicjatywę przejmuje kierownik, który w jasny i zrozumiały dla pracownika sposób przedstawia mu swoje cele i oczekiwania, konsekwentnie dążąc do uzyskania tego, czego od niego oczekuje. Kierownik w roli coacha stara się pracować zgodnie z przygotowanym przez siebie programem, skłaniając pracownika do przyjmowania pożądanych zachowań. Przy zastosowaniu opcji ciągnięcia główną rolę w coachingu przejmuje pracownik. Zadanie kierownika sprowadza się do słuchania tego, co podwładny chce mu przekazać i zaproponować, do poznania jego punktu widzenia oraz zdobycia niezbędnych informacji na drodze poszukiwania wspólnego kompromisu. Im niższy jest poziom posiadanych przez pracownika kompetencji, tym bardziej uzasadnione i efektywne wydaje się zastosowanie opcji pchania. W przypadku prowadzenia coachingu z bardziej doświadczonym pracownikiem oddanie mu przewodnictwa stanowi dla niego pozytywny bodziec motywacyjny, co pozwala zbudować sprzyjającą bazę pod potencjalne dalsze uwagi i sugestie ze strony coacha.

5. Przeszkody i bariery w coachingu pracowników

Rozważając potencjalne zagrożenia związane z prowadzeniem coachingu pracowników, warto spojrzeć na nie w dwuwymiarowym układzie – podmiotowym oraz przedmiotowym. Podejście podmiotowe dotyczy osób bezpośrednio zaangażowanych w analizowany proces, czyli przełożonego i podwładnego. Kluczową barierą ograniczającą skuteczność coachingu mogą być przyjmowane przez nich bierne lub defensywne postawy. Mogą one dotyczyć negatywnego stosunku do coachingu jako rodzaju techniki szkoleniowej albo też ujawnić się już w trakcie jego przeprowadzania. Postawy te mogą mieć różne źródła. W przypadku kierowników liniowych za najistotniejsze można uznać:

- rosnącą liczbę przypisywanych im zadań i wynikające stąd ograniczenia czasowe na prowadzenie coachingu;
- minimalizowanie indywidualnych kontaktów z pracownikami związane z rosnącą rozpiętością kierowania powodowaną dążeniami przedsiębiorstw do spłaszczania struktur organizacyjnych. Wzrost liczby podopiecznych ogranicza

Tabela 2. Potencjalne blokady szkoleniowe występujące u szkolonych pracowników podczas coachingu

Typ blokady	Sposób jej przejawiania się
Percepcyjna	<ul style="list-style-type: none"> • brak umiejętności dostrzegania problemu będącego przedmiotem coachingu • odmienne postrzeganie tych samych problemów przez coacha i ucznia
Psychiczna	<ul style="list-style-type: none"> • strach, zdenerwowanie, wewnętrzne napięcie • nieśmiałość • niska samoocena • przyjmowanie postawy cynicznej, lekceważącej
Motywacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • ogólny brak motywacji szkoleniowej (wewnętrznej/zewnętrznej) • negatywne nastawienie do coachingu jako metody szkolenia • zmuszanie do uczestnictwa w coachingu • słaba kultura szkoleniowa w firmie
Kognitywna	<ul style="list-style-type: none"> • wcześniejsze negatywne doświadczenia w procesie uczenia się/coachingu/szkolenia
Intelektualna	<ul style="list-style-type: none"> • świadomość indywidualnych ograniczeń w zakresie możliwości uczenia się
Komunikacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • brak umiejętności komunikacyjnych
Sytuacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • nieodpowiedni czas przeprowadzania coachingu
Fizyczna	<ul style="list-style-type: none"> • nieodpowiednio przygotowane materialne środowisko przeprowadzania coachingu
Spoleczna	<ul style="list-style-type: none"> • negatywny stosunek do przełożonego/trudności w zaakceptowaniu jego osoby/jego nawyków, manier

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mumford 1997, s. 293].

możliwości bezpośrednich kontaktów z nimi. Często sprowadzają się one do spotkań „w drodze”, szybkiej wymiany informacji czy przekazania instrukcji, polecenia, sugestii. Tym bardziej, że jak pisał E. Parsloe: „Menedżerowie na co dzień działają pod presją terminów, doraźnych wyników, z których są na bieżąco rozliczani i w sytuacji, gdy najczęściej wiąże się to z dodatkowym wysiłkiem i ryzykiem, o wiele łatwiej jest im żądać, grozić, a w ostateczności wykonać pracę samemu niż stosować coaching” [Parsloe 1998, s. 10-11];

- ograniczenia w zakresie posiadanych przez menedżerów kompetencji natury psychospołecznej, pedagogicznej lub interpersonalnej. Znajdują one często odzwierciedlenie w drażniących manierach, krytykanctwie, narzucaniu swoich poglądów, uprzedzeniach wobec pracowników – uczniów (rasa, religia, płeć, wiek), mówieniu niepoprawnym językiem czy też niezrozumiałym żargonem;
- braki w obszarze wiedzy merytorycznej, stanowiące obiektywną przeszkodę uniemożliwiającą przeprowadzanie coachingu. Zaprzeczenie zasadzie bycia autorytetem w danej dziedzinie już na etapie preparacji niszczy jego motywacyjny charakter;

- lęki natury osobowościowej, negatywnie wpływające na budowanie partnerskich relacji z pracownikami w obawie przed utratą pozycji „bycia szefem”. Niektórzy kierownicy jawnie przyznają, że nie potrafią być dobrym coachem lub też źle się czują w tej roli;
- obecna sytuacja na rynku pracy potęgująca strach przed utratą zajmowanego stanowiska. Zdarza się, że kierownicy negatywnie postrzegają zasadność prowadzenia coachingu, widząc w swoich podopiecznych potencjalnych konkurentów;
- zmęczenie coacha i wynikający stąd brak koncentracji, jego zniecierpliwienie i zmniejszoną motywację.

Wylimitowanie lub też ograniczenie wpływu powyższych przeszkód, mimo że ma kluczowe znaczenie w procesie budowania sprzyjającej atmosfery coachingu, nie gwarantuje jednak jego ostatecznej skuteczności. Potencjalne blokady szkoleniowe mogą się pojawić także po stronie pracownika (tab. 2). Zadaniem skutecznego coacha jest jednak ich szybka identyfikacja w celu zminimalizowania siły ich negatywnego oddziaływania.

Przeszkody natury przedmiotowej wiążą się bezpośrednio z materialnym środowiskiem, w którym przeprowadzany jest coaching. I choć ten aspekt coachingu wydaje się dużo łatwiejszy do przygotowania i przewidzenia w porównaniu z jego podmiotowymi barierami, to jednak także i w tym obszarze wymagana jest od kierownika-coacha należyta staranność. Nieodpowiednia temperatura, oświetlenie, zbyt małe lub zbyt duże pomieszczenie, hałas itp. mogą zniweczyć wysiłki nawet najlepszego trenera.

6. Zakończenie

Oceniając rolę odgrywaną przez kierownika liniowego w procesie coachingu, można ją porównać do „nauki łowienia ryb”, o której kiedyś metaforycznie Covey powiedział: „Daj komuś rybę, a nakarmisz go na jeden dzień; naucz go łowić ryby, a nakarmisz go na całe życie” [Covey 1997, s. 7]. Przekazywanie tej umiejętności pracownikom stanowi kluczowe zadanie, które powinien realizować obecnie każdy skuteczny przełożony. Coaching bowiem powinien być traktowany jako nierozzerwalny element pełnionej przez niego funkcji. Stąd też konieczność nabycia kompetencji jego skutecznego przeprowadzania powinna stać się naturalną potrzebą i wyzwaniem dla przyszłych i obecnych kierowników. Są oni bowiem tymi podmiotami, na których bezpośrednio ciąży odpowiedzialność za rozwój podległych im pracowników, a coaching z ich udziałem pozwala im ten cel osiągnąć.

Podsumowując, warto podkreślić, że tylko właściwe rozumienie przez kierownika odgrywanej przez niego roli coacha i wynikających stąd zadań pozwoli mu w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w coachingu. W przeciwnym razie, brak umiejętności jego przeprowadzania jest jednoznaczny z potencjalną nieskutecznością.

ścią prowadzonych w tym zakresie działań, a w konsekwencji z osłabieniem lub utratą subtelnych relacji wiążących go z podwładnymi, relacji, które w procesie zarządzania zawsze odgrywają istotną rolę.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Covey R.S., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Wyd. MEDIUM, Warszawa 1997.
- Dessler G., *Human Resources Management*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982.
- Miller V.A., *The History of Training*, [w:] R.L. Craig, *Training and Development Handbook. A Guide to Human Resources Development*, McGraw-Hill Book Company, New York 1987.
- Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998.
- Mumford A., *Learning to Learn and Management Self-development*, cyt. za: I. Beardwell, L. Holden, *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, London 1997.
- Parsloe E., *Coaching i mentoring*, PETIT, Warszawa 1998.
- Starr J., *Coaching*, PWE, Warszawa 2005.
- Tyssen T.G., *Co zrobić, gdy po raz pierwszy zostaniesz menedżerem*, M and A Communication Polska Sp.z o.o., Lublin 1996.
- Zenger J.H., *Tysiąc tańczących słoni. Transformacja organizacji przez modelowanie zachowań*, „Szkolenia Pracownicze” 1999 nr 2.

THE ROLE AND TASKS OF LINE MANAGER IN THE EMPLOYEE'S COACHING PROCESS

Summary

Coaching is an informal training technique with a wide range of the potential advantages. Coaching creates a direct relation between coach and employee. The line manager has both a very essential and difficult task in this process. He represents two different roles, he is both employees' coach/trainer and their superior. Coaching effectiveness depends on three main factors. They are manager's ability to integrate these two roles, the ability to match ways and forms of coaching implementation and level manager's competencies. The paper presents the role, the key tasks, and the essential principles which could be useful for line manager in the coaching process.

Iwona Janiak-Rejno – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Barbara Chomątowska

OCENIANIE PRACOWNIKÓW METODĄ 360 STOPNI – WYBRANE PROBLEMY

1. Wstęp

Obecnie nikt nie zastanawia się nad tym, czy oceniać pracowników. Pytania i problemy pojawiają się dopiero w kwestii tego, jak oceniać, aby ocena przynosiła korzyści z punktu widzenia przedsiębiorstwa, podmiotów oceniających oraz ocenianych pracowników. Należy przy tym zaznaczyć, że dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich ludzi dodatkowo komplikują sprawę, ponieważ stawiają przed procesem oceniania nowe wyzwania.

Nie dziwi zatem fakt, że zarówno w teorii, jak i w praktyce ciągle poszukuje się rozwiązań, których zastosowanie pozwoli zarządzającym sprostać zmieniającym się oczekiwaniom wobec ocen pracowniczych. Jednym z nich wydaje się być ocenianie pracowników metodą 360 stopni. W ostatnich latach rośnie zainteresowanie tą metodą i zwiększa się liczba jej użytkowników.

Celem artykułu jest przybliżenie istoty oceny pracowników metodą 360 stopni. Przedstawione zostaną tutaj odpowiedzi na następujące pytania: czym jest i na czym polega ocena 360 stopni, jakim celom może służyć, jakie podmioty mogą brać udział w procesie oceny? Niniejsza praca opiera się przede wszystkim na literaturze przedmiotu.

2. Terminologia

Według M. Juchnowicz i E. Smyk, metoda 360 stopni jest metodą oceny pracowników, polegającą na dostarczeniu pracownikowi informacji zwrotnych o jego dokonaniach w pracy z różnych źródeł [Juchnowicz, Smyk 1999, s. 239]. Dla S.P. Robbinsa podstawą oceny 360 stopni są informacje zwrotne uzyskiwane z całego cyklu wszelkich możliwych codziennych kontaktów pracownika [Robbins 2001, s. 231]. M. Sidor-Rządkowska traktuje ocenę 360 stopni jako koncepcję oceniania pracownika z punktu

widzenia wielu osób [Sidor-Rządkowska 2000, s. 68]. Zdaniem P. Warda, ocena metodą 360 stopni polega na systematycznym zbieraniu i przekazywaniu informacji zwrotnych o efektach uzyskiwanych przez osobę lub zespół osób na podstawie opinii wyrażanych przez określone grupy interesów (respondentów) [Ward 2005, s. 20]¹.

Powyższe definicje pozwalają na wskazanie dwóch charakterystycznych cech rozważanej metody oceny pracowników:

- pracownik jest oceniany przez kilka podmiotów (ocena pracownika pochodzi z wielu źródeł),
- proces oceny polega na systematycznym zbieraniu i przekazywaniu pracownikowi informacji zwrotnej z oceny pochodzącej z wielu źródeł.

W języku polskim funkcjonuje wiele określeń na rozważaną w niniejszej pracy ocenę pracowników. Należą do nich: ocena 360 stopni, sprzężenie zwrotne 360 stopni, wielopodmiotowy system oceny, ocena z wielu punktów widzenia, ocena wszechstronna, kompleksowa. Wszystkie są wynikiem tłumaczenia angielskich „360-degree assessment” oraz „360-degree feedback”. Natomiast określenie „360 stopni” wywodzi się od *full circle (sphere) of feedback sources* (pełen okrąg, krąg źródeł informacji zwrotnych dla pracownika). Przy czym pełen okrąg to całe otoczenie zawodowe pracownika i składające się na nie podmioty, które odczuwają wpływ działań pracownika i jednocześnie mają z nim na tyle częsty, podyktowany sprawami zawodowymi kontakt, że mogą wypowiadać się na temat jakości jego pracy, sposobu, w jaki się z nim współpracuje itd.

Warto przy okazji zwrócić uwagę na funkcjonujące w literaturze przedmiotu oraz w praktyce określenia typu: ocena 90 stopni, 180 stopni, 540 stopni itd. Zamysłem autorów tych określeń jest zapewne wskazanie, że w danym systemie oceny (np. wykorzystywanym w określonym przedsiębiorstwie) wykorzystuje się tylko pewne elementy (niektóre podmioty oceniające) oceny 360 stopni. Dla przykładu: ocena 180 stopni polega na przekazywaniu informacji zwrotnych podwładnym przez ich przełożonych oraz przełożonym przez ich podwładnych. Liczby większe od 180 oznaczają, że grono oceniających powiększyło się o kolejną grupę oceniających, np. współpracowników.

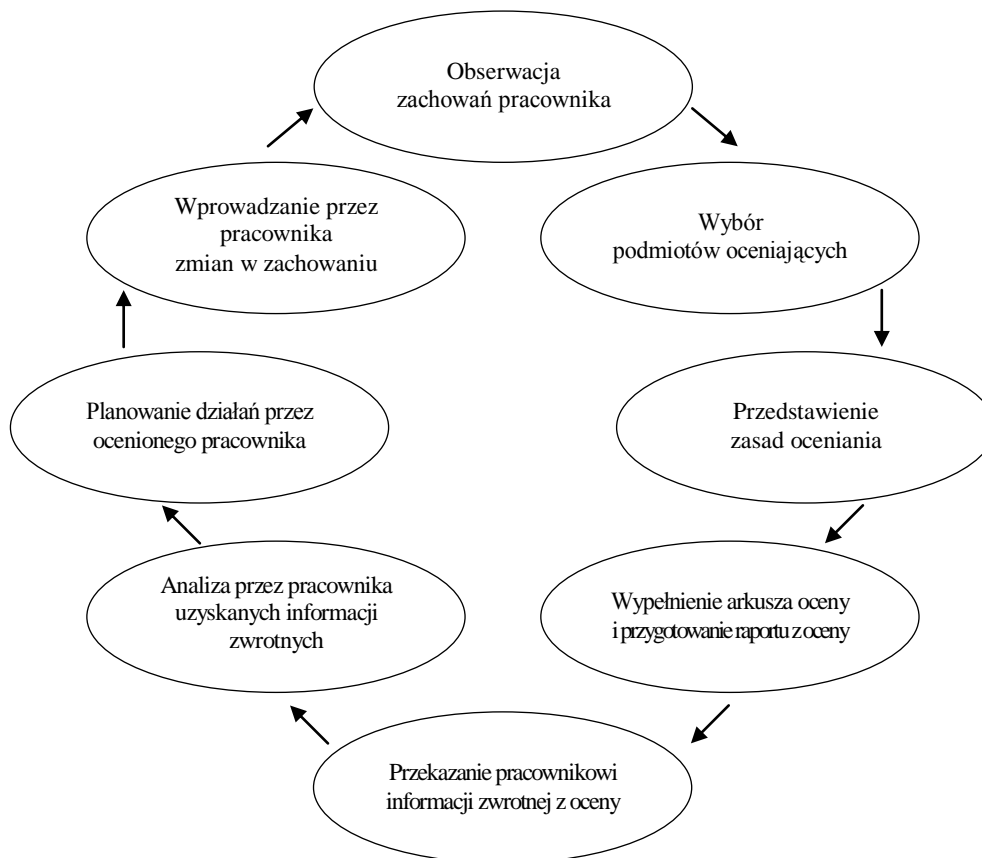
Zdaniem autorki niniejszej pracy, powyższe „stopniowanie” wydaje się niepotrzebne i może wprowadzać wiele zamieszania. Zamysłem twórców i propagatorów oceny 360 stopni nie było wskazanie podmiotów oceniających, ale raczej możliwości, czyli pokazanie, z jakich źródeł mogą płynąć informacje o ocenianym pracowniku. Każde przedsiębiorstwo jest inne i trudno oczekiwać, że jeśli zamierza wykorzystywać ocenę 360 stopni, to musi przy ocenie danego pracownika zasięgać opinii wszystkich podmiotów oceniających zaproponowanych przez twórców metody. Wprost przeciwnie, oznacza to, że stosując metodę 360 stopni w przedsiębiorstwie, odchodzi się od klasycznego paradygmatu oceny polegającego na ocenie pracownika wyłącznie przez bezpośredniego przełożonego, na rzecz oceny wszechstronnej, bar-

¹ Dla autora definicji efekty uzyskiwane przez osobę lub zespół osób to przede wszystkim jakość relacji interdyscyplinarnych lub zachowań jednostki, a nie uzyskiwanych wyników. Grupy interesów (respondenci) to podmioty dokonujące oceny pracownika.

dziej rzetelnej, wiarygodnej, poprzez włączenie do procesu oceny innych podmiotów. Ich rodzaj i liczba jest już sprawą indywidualną każdego przedsiębiorstwa, podyktowaną chociażby specyfiką stanowiska lub roli ocenianego pracownika.

3. Istota procesu oceny metodą 360 stopni

Ocena pracowników metodą 360 stopni czyni użytek z tego, co w warunkach pracy jest naturalne i powszechne, tzn. ze wzajemnej obserwacji. Ludzie nieustannie się obserwują oraz tworzą na podstawie tych obserwacji osądy, opinie o innych. Zazwyczaj robią to w sposób nieświadomy i przypadkowy, co w dużym stopniu decyduje o znikomej przydatności gromadzonych w ten sposób informacji. Jeżeli jednak uporządkuje się i sformalizuje ten naturalny proces wzajemnej obserwacji, ustali się odpowiednie reguły postępowania, to można z pożytkiem wykorzystać spostrzeżenia obserwatorów do realizacji wielu celów, np. z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.



Rys. 1. Pętla (cykl) sprzężenia zwrotnego 360 stopni

Źródło: na podstawie [Ward 2005, s. 36-38].

Według P. Warda, w proces oceny za pomocą metody 360 stopni powinna być wbudowana pętla sprzężenia zwrotnego. Pełen cykl sprzężenia zwrotnego 360 stopni oraz tworzące go etapy zaprezentowano na rys. 1.

Wspomniany naturalny proces wzajemnej obserwacji zachodzący na płaszczyźnie relacji pracownik–pracownik, przełożony–podwładny, klient–pracownik itd. ulega uporządkowaniu w momencie, w którym uczestnicy procesu oceny zostaną poinformowani o jej celu, istocie, przebiegu. Chodzi tutaj przede wszystkim o to, aby podmioty dokonujące oceny zaczęły podchodzić do zachowań ocenianego pracownika w świadomy, ustrukturyzowany sposób (poprzez użycie odpowiednio przygotowanych narzędzi, np. arkuszy oceny). Zebrane informacje o ocenianym pracowniku ulegają przetworzeniu i trafiają do raportu z oceny, zawierającego podane w różnej formie (liczbowej, graficznej) spostrzeżenia podmiotów oceniających na temat ocenianego pracownika. Taki pochodzący z wielu źródeł zestaw informacji zwrotnych jest przedstawiany ocenianemu pracownikowi.

Wbrew pozorom ten etap nie kończy procesu oceny 360 stopni. Tak naprawdę dopiero w tym momencie rozpoczynają się działania, które zdecydują o powodzeniu całego procesu oceny lub jego niepowodzeniu. Bardzo ważne jest bowiem, w jaki sposób zostaną wykorzystane przedstawione pracownikowi informacje. Może się okazać, że pracownik otrzyma bardzo dobrze przygotowany raport z oceny, zawierający cenne, rzetelne informacje zwrotne, lecz z różnych powodów nie uczyni z nich użytku. Należy zatem pamiętać, aby nie lekceważyć, nie ignorować tej części pętli sprzężenia zwrotnego, ponieważ to ona w decydującym stopniu stanowi o wartości dodanej całego procesu oceny 360 stopni.

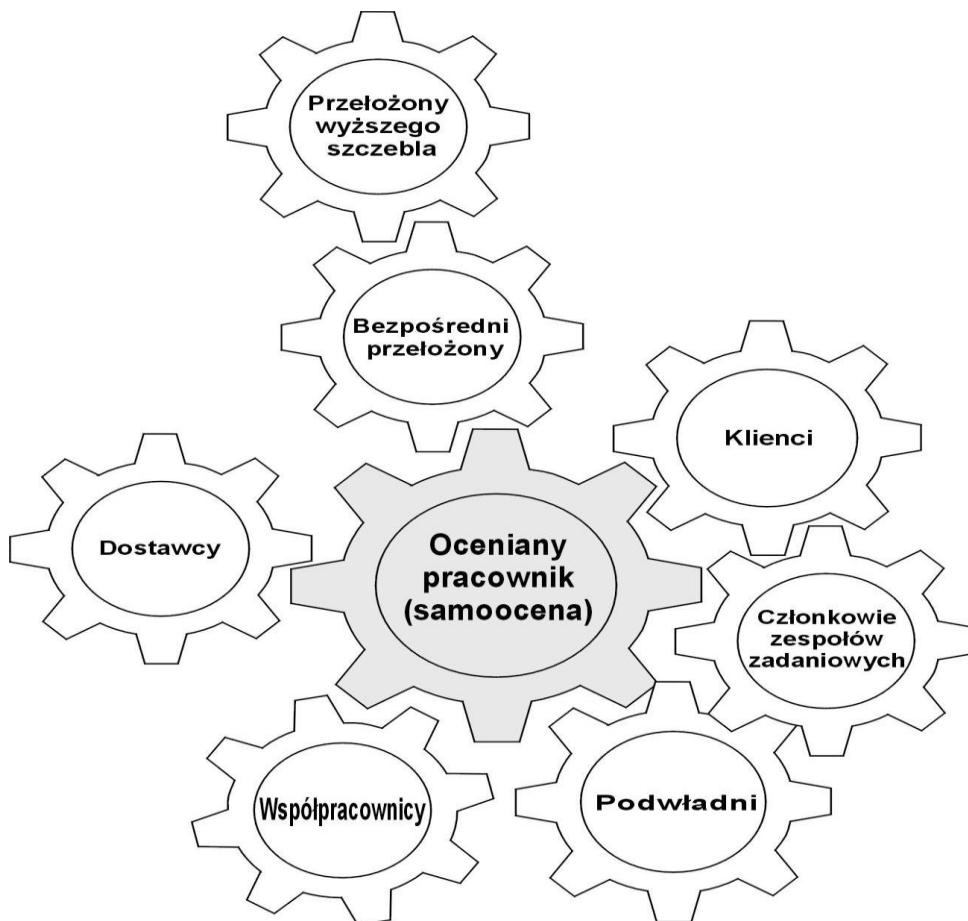
W momencie otrzymania informacji zwrotnych z oceny pracownik powinien przystąpić do ich analizy (bardzo dużą rolę odgrywa tutaj osoba przekazująca pracownikowi informacje zwrotne z oceny). Refleksja nad uzyskanymi ocenami – zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi (szczególnie negatywnymi), ich zrozumienie, wyjaśnienie wszelkich wątpliwości to krok niezbędny do tego, aby pracownik stworzył plan działania – plan przedsięwzięć, które zamierza wprowadzić w życie, aby dokonać zmian w zachowaniach ocenianych jako nieprzejawiane wystarczająco często lub przejawiane, ale na zbyt niskim poziomie (różnym od pożądanego). Pętlę sprzężenia zwrotnego 360 stopni kończy realizacja powyższego planu oraz oczekiwanie na moment, w którym zmienione zachowania pracownika będą obserwowalne w codziennych interakcjach pracownika z podmiotami dokonującymi jego oceny.

Powyższy, chociaż bardzo ogólny i skrócony, opis istoty procesu oceny zasadzającej się na pętli sprzężenia zwrotnego 360 stopni wymaga uzupełnienia o informacje na temat jego złożoności, czasochłonności, często sporych nakładów finansowych, dosyć długiego oczekiwania na rezultaty (zmiany zachowań u ocenianych pracowników). Oczywiście nie chodzi tutaj o odwołanie potencjalnych użytkowników od rozważanej metody oceny pracowników, lecz o zachęcenie do

postrzegania jej w kategoriach inwestycji, która – odpowiednio zaprojektowana i przeprowadzona – potrafi przynieść cenne efekty, korzyści przekraczające poniesione koszty.

4. Uczestnictwo procesu oceny – podmioty oceniające i oceniane

Ocena 360 stopni pozwala spojrzeć na zatrudnionego pracownika z różnych punktów widzenia. Oprócz bezpośredniego przełożonego, który jest tradycyjnym (ale już niewystarczającym) źródłem informacji zwrotnych dla pracownika, jego oceny może dokonywać każdy, kto jest w stanie, na podstawie bliskiej i częstej współpracy z nim, systematycznej jego obserwacji, mając do czynienia z efektami jego pracy, wyrazić przemyślaną opinię o ocenianym pracowniku



Rys. 2. Podmioty oceniające w ocenie pracowników metodą 360 stopni

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 przedstawia podmioty mogące uczestniczyć w procesie oceny 360 stopni. Najczęściej zalicza się do nich: bezpośredniego przełożonego pracownika, przełożonego wyższego szczebla, współpracowników, podwładnych, szeroko pojmowanych klientów (wewnętrznych, zewnętrznych, dostawców, odbiorców), kierowników i członków zespołów zadaniowych, a także samoocenę pracownika.

Zamierzeniem wielopodmiotowej oceny pracownika jest przeciwdziałanie jednostronności ocen (zagrożenie rodzące się na gruncie oceny dokonywanej tylko przez bezpośredniego przełożonego) na rzecz oceny kompleksowej – pochodzącej z wielu źródeł, dokonywanej z różnych punktów widzenia. Ich liczba uzależniona jest przede wszystkim od liczby podmiotów, z którymi współpracuje (często, blisko i wystarczająco długo) oceniany pracownik. Oczywiście pojawiają się tutaj ograniczenia innego typu, w tym m.in. z „moce przerobowe” przedsiębiorstwa. Należy pamiętać o tym, że proces oceny 360 stopni wymaga sporych nakładów czasowych i finansowych, rosnących wraz z liczbą podmiotów oceniających pracownika. Dodatkowo pojawiają się tutaj takie problemy, jak: zebranie informacji od oceniających, przetworzenie tych informacji w raport, umiejętne przekazanie ocenianemu pracownikowi zgromadzonych z różnych źródeł informacji zwrotnych. Mając na uwadze powyższe, w przedsiębiorstwach podejmuje się decyzje o wykorzystaniu tylko niektórych elementów z proponowanego w tej metodzie kręgu podmiotów oceniających. Polskie przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na ocenę dokonywaną przez bezpośredniego przełożonego w połączeniu z samooceną pracownika. Można oczywiście spotkać inne rozwiązania, które występują jednak rzadziej, a mianowicie: ocenę przełożonych dokonywaną przez ich podwładnych czy włączenie do oceny pracownika jego współpracowników, a także klientów.

Na etapie ustalania podmiotów oceniających zawsze pojawia się pytanie o sposób doboru oraz liczbę podmiotów oceniających pracownika. Kwestię sposobu doboru podmiotów oceniających można rozwiązać na trzy sposoby:

1. Odgórne, bez udziału ocenianego pracownika, ustalenie, kto będzie dokonywał jego oceny. Taką decyzję może podjąć np. przedstawiciel działu personalnego (menedżer projektu oceny 360 stopni) wraz z bezpośrednim przełożonym ocenianego pracownika. Często korzysta się ze wsparcia zewnętrznych ekspertów.

2. Oceniany pracownik sam wskazuje podmioty, które, jego zdaniem, powinny udzielać mu informacji zwrotnych.

3. Ustalenie i wykorzystanie rozwiązania pośredniego, co oznacza, że część podmiotów wybierana jest bez udziału ocenianego pracownika, pozostała natomiast jest wskazywana przez samego pracownika (np. 1/3 oceniających dobiera sam pracownik, 1/3 dział personalny, pozostałe osoby – konsultant z firmy zewnętrznej).

Każde z przedstawionych rozwiązań ma swoje zalety i wady. Na przykład, w przypadku rozwiązania drugiego pojawiają się obawy, że pracownik, chcąc zapewnić sobie korzystną ocenę, wybierze podmioty, przez które jest lubiany, stawiając tym samym pod znakiem zapytania przydatność uzyskanych w ten sposób informacji

zwrotnych. Z drugiej natomiast strony pozostawienie pracownikowi swobody wyboru w tym zakresie może przynieść wiele korzyści, takich jak wzrost motywacji pracownika, zwiększenie poczucia odpowiedzialności za własny rozwój itd.

Rozstrzygnięcie kwestii sposobu wyboru podmiotów oceniających jest sprawą indywidualną każdego przedsiębiorstwa, w decydującym stopniu podyktowaną kulturą organizacji, „dojrzałością i gotowością do określonych rozwiązań” zatrudnionych pracowników.

Kolejną kwestią związaną z podmiotami oceniającymi jest liczba osób, które będą udzielać informacji zwrotnych pracownikowi. Według P. Warda, optymalna liczba grup podmiotów oceniających to cztery: oceniany pracownik, jego bezpośredni przełożony oraz dwie inne grupy, np. współpracownicy i klienci zewnętrzni. Następnie należy ustalić, ile osób powinna liczyć każda z tych grup. Ten sam autor zaleca, aby tworzyć grupy składające się z co najmniej czterech osób. Taka liczebność zmniejsza prawdopodobieństwo naruszenia anonimowości osób oceniających [Ward 2005, s. 51-52].

Rozważania na temat uczestników procesu oceny 360 stopni wymagają poczynienia kilku uwag na temat podmiotów podlegających ocenie. Najczęściej z opisywanej metody oceny pracowników korzystają duże organizacje, światowe korporacje, używając jej do oceny kompetencji osób zajmujących wysokie stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Jednak w miarę upływu czasu, wraz ze wzrostem akceptacji dla tej metody, jej użyteczność zaczyna być doceniana przez inne organizacje, które wykorzystują ją do oceny pozostałych grup pracowników, np. pracowników zajmujących się obsługą klientów, członków zespołów zadaniowych itd.

5. Zastosowanie oceny pracowników metodą 360 stopni

Informacje zwrotne generowane w drodze oceny 360 stopni mogą być wykorzystane w wielu różnych obszarach przez różne podmioty. Najwięcej korzyści ocena 360 stopni powinna przynieść samemu pracownikowi, np. menedżerowi, który dzięki informacjom zwrotnym od swoich podwładnych dowiaduje się, nad jakimi kompetencjami powinien popracować, aby zwiększyć skuteczność zarządzania ludźmi. Inne podmioty korzystające z wyników oceny to: bezpośredni przełożony pracownika, dział personalny, liderzy zespołów zadaniowych oraz w efekcie cała organizacja, która zyskuje na zmieniających się (w kierunku pożądanym) zachowaniach pracowników.

Powszechnie uważa się, że podstawowym obszarem wykorzystania wyników oceny 360 stopni jest rozwój pracownika, doskonalenie jego obecnych oraz wymaganych w przyszłości kompetencji zawodowych. Oprócz tego w literaturze przedmiotu wskazuje się na inne możliwości zastosowania informacji zwrotnych z oceny 360 stopni. Należą do nich: budowanie efektywnych zespołów, ocena efektywności

szkoleń, ustalanie wysokości wynagrodzenia pracownika². Najwięcej pytań rodzi się na gruncie wykorzystywania wyników oceny 360 stopni w wynagradzaniu pracowników. Podejście to ma równie dużo zwolenników, co przeciwników.

6. Zakończenie

Tematy zaprezentowane w niniejszym opracowaniu są tylko wstępem do problematyki oceniania pracowników metodą 360 stopni. Wiele zagadnień nie zostało tutaj poruszonych ze względu na ograniczone rozmiary tego opracowania. Należą do nich m.in.: sposób zbierania i przetwarzania informacji zwrotnych płynących z wielu źródeł, budowa kwestionariuszy oceny, przekazywanie informacji zwrotnych ocenianemu pracownikowi, ustalanie planu działania oraz rozwoju ocenianego pracownika, sposoby wykorzystywania wyników oceny.

Ocena pracowników metodą 360 stopni jest projektem skomplikowanym, złożonym z przedsięwzięć wymagających dużego zaangażowania i oddania sprawie ze strony całej organizacji. Mimo to wielu zarządzających coraz częściej sięga po tę metodę i czerpie korzyści z jej wykorzystywania. Dla przykładu w 1996 r. wśród 1000 największych firm notowanych przez „Fortune” 90% organizacji stosowało w całości metodę oceny 360 stopni lub jej elementy. Badania prowadzone w amerykańskich firmach wykazały, że w porównaniu z innymi metodami oceny:

- jest to bardziej sprawiedliwa metoda pomiaru rzeczywistego zachowania pracownika,
- bardziej wszechstronnie opisuje pracownika,
- pracownicy darzą ją większym zaufaniem,
- opinia innych osób poza szefem ma charakter bardziej motywujący pracownika do poprawy sposobu wykonywania pracy [Juchnowicz 1998, s. 116].

Rosnące zainteresowanie rozważaną metodą oceny wydaje się pozytywnym sygnałem świadczącym o podejmowaniu działań mających na celu doskonalenie jednego z podstawowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest ocena pracownika.

Literatura

Juchnowicz M., *Ocena pracy i wyników pracy*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.

² Zastosowaniu sprzężenia zwrotnego 360 stopni bardzo dużo uwagi poświęcił cytowany już P. Ward (zob. [Ward 2005, s. 57-84]). Jego zdaniem każdy obszar, w którym mogą być wykorzystane wyniki oceny 360 stopni obarczony jest pewnym ryzykiem (kontrowersyjnością). Najmniej kontrowersji budzi rozwój pracownika, najwięcej – ustalanie wynagrodzenia.

-
- Juchnowicz M., Smyk E., *Ocena pracy i pracowników*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

360-DEGREE EMPLOYEES APPRAISAL – SELECTED PROBLEMS

Summary

Traditionally, performance appraisal has been limited to a feedback between employees and first-level supervisors. However, with the increased focus on organisational change and management skills needed to carry it out, the emphasis has shifted to employee feedback from the full circle of sources called “360-degree assessment”. This full circle of feedback sources consists of: supervisors, subordinates, internal and external customers, peers and self-assessment.

The following pages discuss the essence of 360-degree assessment process, that takes part in a 360-degree approach and how we can take advantages of feedback from multiple sources.

Barbara Chomałowska – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Ewa Tracz

**PROBLEMY KONSTRUOWANIA
MOTYWACYJNYCH TABEL PŁAC W FIRMACH SEKTORA MŚP
– NA PRZYKŁADZIE FIRMY PROJEKTOWEJ**

1. Wstęp

Jedną z kluczowych funkcji zarządzania jest motywowanie z jego podstawowym narzędziem – systemem wynagradzania pracowników. Istotnym elementem tego systemu jest wynagrodzenie podstawowe (zasadnicze). Aby było ono skuteczne, musi realizować cele związane ze strategią organizacji, uwzględniać specyfikę pracy i możliwości finansowe danej firmy, rynek pracy (szczególnie ten z bliskiego otoczenia przedsiębiorstwa) oraz wymogi prawne. Ważna jest też akceptacja rozwiązań płacowych przez pracowników, czemu mogą sprzyjać konsultacje i negocjacje z pracownikami. Natomiast powiązanie płacy podstawowej z treścią pracy, wymogami przedmiotowymi i podmiotowymi pracy może zapewnić odpowiednio przeprowadzona ewaluacja pracy (wartościowanie pracy – por. szerzej [Czajka, Jacukowicz, Juchnowska 1998; Jacukowicz 2002; Juchnowicz, Sienkiewicz 2006; Martyniak 1998]). Narzędziem przełożenia wyników wartościowania pracy na stawki płacowe są taryfikatory, siatki płac i tabele płac.

Proces wartościowania pracy przy wykorzystaniu metod bardziej precyzyjnych (analitycznych, hybrydowych czy opartych na kompetencjach) jest jednak pracochłonny i wymaga specjalistycznej wiedzy jego realizatorów. W mniejszych firmach można więc stosować rozwiązania bardziej uproszczone (np. metody sumaryczne, przynajmniej na początku projektowania systemu motywowania), które w miarę rozwoju organizacji powinny być rozwijane i doskonalone przy użyciu metod bardziej precyzyjnych (np. metod analityczno-punktowych). Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa i metodę ewaluacji pracy nie powinno się jednak rezygnować z ujmowania stawek wynagrodzenia zasadniczego w formę tabeli płac. Odpowiednio bowiem skonstruowana tabela płac:

- oddziałuje motywacyjnie – pokazuje „góry do zdobycia” – możliwość podwyżek, awansów, rozwoju (a więc urzeczywistnienia, wizualizuje także inne narzędzia motywowania, nie tylko płacowe),
 - odzwierciedla pozycję pracy w firmie,
 - motywuje do osiągnięcia pożądanego poziomu kompetencyjnego,
 - dyscyplinuje politykę płacową, zmniejsza woluntaryzm płacowy,
 - niweluje dyskryminację płacową w przypadku grup pracowniczych wykonujących prace o podobnej treści i wymagające podobnych kompetencji,
 - może ułatwiać negocjacje i konsultacje płacowe z pracownikami,
 - jest wizualizacją priorytetów w firmie oraz kluczowych grup pracowników.
- Właściwe zbudowanie tabeli płac wiąże się z rozwiązaniem kilku istotnych kwestii.

2. Zasady konstruowania motywacyjnych tabel płac

Kształt tabel płacowych w danej firmie wiąże się z wyborami w zakresie polityki wynagrodzeń i pozyskiwania pracowników na rynku. Dotyczą one następujących kwestii:

- Czy w przedsiębiorstwie realizuje się politykę wynagrodzeń elitarną (o dużych rozpiętościach płacowych) czy egalitarną (o małych rozpiętościach płacowych) [Oleksy 1994]?
- Czy firma jest liderem płacowym na rynku, stosuje strategię „rzetelnego środka”, czy strategię „ogona płacowego”?

Powyższe wybory wpływają na rozpiętości płacowe i poziomy stawek, wskazują też kluczowe grupy pracowników, które firma chce motywować płacowo najsilniej.

Przy projektowaniu tabel płac należy:

- ustalić liczbę kategorii, dokonać wyboru rodzaju tabeli (jednopoziomowa, wielopoziomowa),
- określić stawkę wyjściową,
- określić rozpiętość stawek (widełek) w poszczególnych kategoriach i między kategoriami oraz sposób ich narastania,
- określić, czy stosuje się zakładki (częściowe pokrywanie się stawek płacowych kolejnych kategorii) i jaki jest ich zakres w kolejnych kategoriach zaszeregowania,
- określić zasady podwyżek; powiązać tabele z systemem awansowania i rozwoju, oceniania pracowników.

Nie ma uniwersalnej liczby kategorii, powinna ona wynikać z przyjętych założeń i priorytetów motywowania. Obecna tendencja w tym zakresie wiąże się ze zmniejszaniem liczby kategorii (spłaszczaniem tabel płac) i poszerzaniem rozpiętości stawek w danej kategorii. Są to tzw. broadbandingowe tabele płac. Zazwyczaj zawierają one od czterech do ośmiu kategorii płacowych (odpowiadających pełnej

hierarchii wynagrodzeń w danym przedsiębiorstwie [Rostkowski 1998]. Ma na to wpływ z jednej strony spłaszczanie się struktur organizacyjnych (w klasycznych tabelach kategorie zaszerzowania odzwierciedlają hierarchię organizacyjną), co powoduje, iż kurczą się drogi awansu pionowego (hierarchicznego). Aby więc nadal awans był narzędziem motywującym, tworzy się ścieżki awansu poziomego. Z drugiej strony położenie w firmach nacisku na rozwój kompetencji pracowników i efektów na danym stanowisku pociąga za sobą również wskazaną wyżej tendencję. Ważne jest, aby ścieżka awansu poziomego nie była zbyt krótka i mało atrakcyjna finansowo.

Wydaje się, że nawet w mniejszych firmach warto więc budować tabele wielopoziomowe, a nie jednopoziomowe, które ograniczają wykorzystanie podwyżek jako narzędzia motywowania.

Stawkę najniższą w tabeli stanowi najniższa stawka w firmie i do niej najczęściej relacjonuje się pozostałe stawki. Stawki w tabeli mogą być różnicowane w porządku arytmetycznym (kwotowo), progresywnym (procentowo) lub w sposób mieszany. Zarówno kwota, jak i procent mogą być stałe lub zmienne [Kołodziejczyk-Olczak 2004, s. 142].

Zastosowanie porządku arytmetycznego silniej motywuje niższe kategorie i te cechy pracy czy kompetencje, które są z nimi związane. Porządek progresywny (procentowo) sprzyja motywowaniu wyższych kategorii i awansowi pionowemu. W sposobie mieszanym stosuje się więcej niż jeden porządek różnicowania stawek. Dobór formuły czy formuł musi być związany z celami motywowania, a z drugiej strony nie powinien wypaczać wyników wartościowania pracy, które określiły pierwotne relacje płacowe [Tracz 1994, s. 112].

Zastosowanie w tabelach niedużych „zakładek” – częściowego pokrywania się stawek płac kolejnych kategorii, uatrakcyjniam awans poziomy i zmniejsza nacisk na awans pionowy, spełniając bowiem wymogi awansu poziomego, np. poprzez ponadprzeciętny rozwój efektów i kompetencje, można uzyskać stawkę nawet wyższą niż przeciętny pracownik wyższej z kategorii. Ważne jest, aby zakładki nie były zbyt szerokie (wtedy ścieżki podwyżek szybciej się wyczerpują, zaburzone zostają też relacje płacowe). Ich użycie umożliwia zastosowanie większej rozpiętości stawek w widelkach.

Aby tabele płac były rzeczywiście motywacyjne, konieczne jest określenie zasad przyznawania podwyżek; trzeba znaleźć odpowiedź na pytania:

- komu?
- za co?
- ile?
- jak często?
- co podwyższać?

Zmiany poziomu stawek mają duże znaczenie motywacyjne; podwyżka powinna być wyrazem awansu poziomego lub pionowego. Podwyżki płac mogą być dokonywane poprzez zmianę wysokości stawek wynagrodzenia podstawowego bądź

przez wzrost poziomu innych składników płacowych. To ostatnie rozwiązanie jest szczególnie atrakcyjne – bo bezpieczniejsze finansowo – dla mniejszych firm; podwyżka stawki podstawowej pociąga bowiem za sobą najczęściej wzrost poziomu pozostałych składników wynagrodzenia awansowanego pracownika. Z motywacyjnego punktu widzenia pożądane są zintegrowane podwyżki zależne od efektów, pokrywające zarazem wzrost kosztów utrzymania, oraz podwyżki powiązane ze wzrostem wiedzy, kompetencji [Borkowska 2001, s. 302]. Ważne są także zasady [Borkowska 2001, s. 305-306]:

- W przypadku stosowania form płac silnie stymulujących wyniki podwyżki oparte na efektach powinny być rzadsze; podstawą awansu płacowego może być też wzrost kompetencji (poparty osiągnięciami, efektami ustabilizowanymi na pewnym poziomie).
- Podwyżka nie może być zbyt niska (lepiej w ogóle jej nie przyznawać) ani zbyt wysoka (wtedy jest marnotrawstwem); powinna być w relacji do efektów i do poziomu otrzymywanego wynagrodzenia; progi skuteczności zależą też od rynku, firmy, branży, grupy pracowniczej.
- W przypadku podwyżek w odniesieniu do stanowisk deficytowych i silnie wpływających na konkurencyjność firmy warto wziąć pod uwagę płace rynkowe dla podobnych stanowisk.
- Częstotliwość podwyżek powinna być różna; dla pracowników wysoko wynagradzanych powinna być mniejsza niż dla pozostałych. Generalnie nie powinny one występować rzadziej niż co 24 miesiące (oczywiście dla pracowników spełniających wymagania).
- Podwyżki nie mogą być automatyczne.
- Zasady przyznawania podwyżek powinny być konsekwentnie przestrzegane w organizacji.

3. Założenia systemu motywowania w Firmie projektowej

Firma projektowa należy do młodych, dynamicznie się rozwijających polskich przedsiębiorstw sektora MŚP. Jej personel to przede wszystkim osoby bardzo młode wiekiem i stażem pracy, ale kreatywne i lubiące swoją pracę. Większość zatrudnionych pracowników stanowią mężczyźni. W Firmie dominuje zarządzanie projektami i praca zespołowa.

Parę lat temu Firma postawiła na ekspansję rynkową. Nowa strategia Firmy wiązała się z rozwojem kompetencji i odpowiedzialności pracowników oraz zmianą ich postaw w pracy poprzez rozwój takich wartości, jak: jakość, profesjonalizm, kreatywność, przedsiębiorczość, odpowiedzialność i współpraca.

W Firmie w tym czasie borykano się z wieloma problemami. Należały do nich m.in.:

- niepełne i nieprecyzyjne standardy pracy i współpracy,
- zbyt mała otwartość i intensywność komunikacyjna,

- brak chęci współpracy wśród pracowników; „markowanie” pracy zespołowej,
- problemy z planowaniem i organizacją czasu pracy,
- problemy z jakością pracy,
- zbyt małe zorientowanie na systematyczny rozwój kompetencji,
- zbyt mała motywacja do i nastawienie na sukces,
- bierne postawy pracowników oraz ich stosunkowo niskie poczucie odpowiedzialności w pracy.

Zaplanowano wobec tego szereg działań i przedsięwzięć doskonalących organizację. Jednym z takich obszarów doskonalenia stał się system motywowania. Aby projekt doskonalący ten system realizował potrzeby Firmy i jej pracowników, wypracowano wspólnie (konsultanci i kadra menedżerska) następujące założenia systemu motywowania:

1. System motywowania powinien być ściśle związany z rozwojem Firmy i rozwojem pracowników, powinien go wspierać.

2. Ze względu na przewidywany rozwój terytorialny i ilościowy Firmy system motywowania powinien wspierać rozwój samodzielności i odpowiedzialności pracowników.

3. System oceny powinien wskazywać kierunki rozwoju każdemu pracownikowi, uwzględniać osiągnięte efekty oraz wkład pracy (a więc służyć nie tylko celom płacowym).

4. System awansowania powinien opierać się z jednej strony na rozwoju treści pracy a z drugiej na doskonaleniu i rozwoju kompetencji pracowników oraz efektów ich pracy.

5. System motywowania powinien sprzyjać formułowaniu wyzwań.

6. Realizacja wyzwań Firmy jest uwarunkowana odpowiednią polityką doboru pracowników i kreowania wizerunku Firmy na rynku pracy.

7. Polityka wynagrodzeń ma umożliwić pozyskanie na rynku odpowiednich pracowników oraz promowanie rozwoju profesjonalizmu i dobrej pracy.

8. Wynagradza się za dobre i ponadprzeciętne wyniki; przyrosty wynagrodzeń są związane z poziomem efektów i poziomem doskonalenia zawodowego, rozwojem kompetencji.

9. Rozpiętości płacowe są więcej niż tzw. średnie, motywują do lepszej pracy i lepszych efektów oraz rozwoju. Są relatywne do warunków rynkowych.

10. Przy konstruowaniu tabeli płac powinno się uwzględnić tzw. zasadę broadbandingu.

11. Ekstraspecjaliści będą bardzo dobrze opłacaną grupą pracowników (dotyczy to grupy kluczowych pracowników).

12. Stosuje się różne formy wynagrodzeń; premie i nagrody są uzależnione od poziomu efektów całej Firmy, a następnie od zespołów i efektów indywidualnych pracowników.

13. System wynagrodzeń jest ściśle związany z systemem awansowania i oceny, co kształtuje odpowiedzialność pracowników za efekty pracy, rozwój Firmy i rozwój własny.

14. Awansowanie w Firmie jest związane przede wszystkim z rozwojem wiedzy i kompetencji zawodowych oraz zadań na stanowisku, a więc z tzw. awansem poziomym (co odpowiada specyfice Firmy i potrzebom pracowników); wspiera przede wszystkim rozwój i doskonalenie pracowników (zwłaszcza kluczowych).

15. Podstawowym kryterium awansowania są wiedza i kompetencje zawodowe. Wzrost kompetencji powinien być poparty dobrymi i bardzo dobrymi efektami pracy i ocenami pracy (ich wyrównaniem, utrzymującym się stale poziomem); kompetencje te powinny spełniać wewnętrzne wymagania dotyczące awansowania do danej kategorii (winny być poparte wewnętrznymi egzaminami, udziałem w określonej liczbie projektów).

16. Uwzględnia się trzy rodzaje przesunięć pracowników:

- awans poziomy: związany ze wzrostem kompetencji, podwyższaniem efektów pracy na danym stanowisku (przy czym wzrost efektów ma charakter trwały), wzbogacaniem pracy;
- awans pionowy: wiąże się ze zmianą stanowiska pracy (treści pracy), za którą idą wyższe kompetencje i wymagania stawiane pracownikowi, następuje wzrost odpowiedzialności;
- transfer: przesunięcie pracownika na równoległe (tzn. o tej samej skali trudności i treści pracy) stanowisko; może być wynikiem rozpoznania oczekiwań i rzeczywistych kompetencji pracownika, reorganizacji, zmian strukturalnych lub też koniecznością udroźnienia ścieżek awansu.

17. Awans pociąga za sobą wzrost płacy.

18. System awansowania pokazuje ścieżki rozwoju pracowników, zwłaszcza kluczowych.

19. System awansowania powinien być elastyczny (reagować na zmiany rynkowe) i rozwijany wraz ze wzrostem Firmy.

20. Docelowo awans pionowy jest traktowany jako dobór na stanowisko pracy.

4. Motywacyjna tabela płac w Firmie projektowej

W wyniku opracowania wymienionych założeń zaprojektowano w Firmie system motywowania. Jednym z jego istotnych narzędzi była tabela płac. Przed jej skonstruowaniem opracowano taryfikator pracy dla omawianej Firmy. Zastosowano technikę *rangowania* z elementami *klasyfikacji stanowisk* (metody sumaryczne – por. [Jędrzejczak 2000, s. 35-36; Juchnowicz, Rostkowski, Sienkiewicz 2003, s. 64-67; Tracz 1999, s. 115-116]). Ustalając kategorie, uwzględniono:

- treść pracy (złożoność, ryzyko, decyzje, skomplikowanie działań, rutynowość),
- wymagane kompetencje i ich poziom,

- kluczowość stanowiska z punktu widzenia Firmy (wpływ na realizację strategii, realizację podstawowych funkcji organizacji, wpływ na rozwój Firmy i jej wyniki).
Taryfikator stał się punktem wyjścia do zbudowania tabeli płac (zob. rys. 1).

Kategoria	Stawki	Kluczowi pracownicy			Obsługa firmy	Oddziały	Ścieżka rozwoju
		Grupa A	Grupa B	Handlowcy			
S	1,0–1,5	Stażyści			Stażyści	Stażyści	Stażyści
I	1,4–2,0	Młodszy Specjalista	Młodszy Specjalista	Handlowiec	Młodszy Specjalista	Młodszy Specjalista	↓ Ścieżka rozwoju ↓
II	1,6–2,5	Specjalista	Specjalista	Starszy Handlowiec	Starszy Specjalista	Starszy Specjalista	
III	2,1–3,5	Starszy Specjalista	Starszy Specjalista	Wymaga transferu, wzrostu umiejętności, efektów	Wymaga transferu, wzrostu umiejętności, efektów	Wymaga transferu, wzrostu umiejętności, efektów	
IV	3,3–5,0	Konsultant, Menedżer Projektu, Pracownik ds. Rozwoju		Wymaga transferu, wzrostu umiejętności, efektów	Wymaga transferu, wzrostu umiejętności, efektów	Wymaga transferu, wzrostu umiejętności, efektów	
V EX	4,5 ↑	Koordynator Projektów, Kierownicy komórek Ekstraspecjaliści, Zarząd					

Rys. 1. Elastyczna tabela płac w Firmie projektowej

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 1 wyróżniono w kolumnach poszczególne grupy pracowników Firmy z zaznaczeniem grupy pracowników kluczowych. Zostały też wyszczególnione oddziały Firmy – dla ich pracowników stawka z tabeli jest mnożona przez wskaźnik ustalany dla każdego regionu Polski, w którym działa Firma (może on podwyższać stawkę lub ją obniżyć). Chodzi o utrzymanie pierwotnych relacji płacowych w Firmie, a zarazem uwzględnienie lokalnego rynku pracy. Firma nie obniża stawek już zaoferowanych pracownikom, ale wskaźnik może np. wpływać na wysokość ich podwyżek.

Tabela płac wiąże się z ukierunkowaniem na umiarkowany elitaryzm płacowy – rozpiętość w tabeli między najniższymi stawkami w pierwszej i ostatniej kategorii jest 1:4,5, ale z kolei motywuje się silnie płacowo kluczowe grupy pracowników, które mają w praktyce wyższe stawki od najniższej przewidzianej dla poszczególnych kategorii, a więc dla nich rozpiętości stawek są większe. Tabela zorientowana jest na wzrost relacji płacowych (ze względu na rozwój kompetencji i wyników) – ostatnia kategoria (*EX* – dla zarządu i najlepszych – „ekstraspracowników”) jest otwarta, nie ma najwyższej określonej stawki. Rozpiętości i poziom stawek zależą bowiem od sytuacji finansowej Firmy. Wraz z rozwojem Firmy przewiduje się wzrost funduszu płac podstawowych, ale konkretny wzrost stawek dla poszczególnych pracowników ma być uzależniony od ich indywidualnych osiągnięć i rozwoju.

Tabela realizuje też zasadę broadbandingu poprzez zastosowanie „zakładek” w kolejnych kategoriach i małą liczbę kategorii. Kategorii jest sześć – pierwsza odnosi się tylko do stażystów (dlatego jest oznaczona *S*), którzy mogą przebywać na tym szczeblu tylko przez pewien czas, przeznaczony na spełnienie określonych

wymogów. Potem przechodzą do następnej kategorii (oznaczonej *I*) lub nie proponuje się im dalszego zatrudnienia (gdy nie spełniają wymogów Firmy). Rozpiętości stawek w widełkach dla poszczególnych szczebli wzrastają progresywnie dla kolejnych kategorii i są największe dla ostatnich kategorii. Poprzez taki wzrost motywuje się do osiągnięcia kluczowego, najbardziej pożądanego poziomu kompetencji i wyników w Firmie. Podstawą awansu płacowego (podwyżki stawki podstawowej) są wyniki kompleksowego oceniania. Ocen dokonuje się w różnych horyzontach czasowych i na różnych poziomach.

Tabela płac jest dobitną i jasną wizualizacją strategii Firmy, pokazuje ścieżkę rozwoju i możliwości atrakcyjnego awansu płacowego. Dzięki swojej konstrukcji umożliwia także uwzględnienie wpływu lokalnych rynków pracy. Porządkuje i ułatwia decyzje kierownicze dotyczące awansowania i przyznawania podwyżek płacowych. Oczywiście nie realizuje bezpośrednio wszystkich celów systemu motywowania, ale z żadnym z nich nie jest sprzeczna (w przewidzianym horyzoncie funkcjonowania rozwiązania).

Należy też dodać, że zaprezentowane rozwiązanie zostało wypracowane z zastosowaniem *konsultingu partycypacyjnego*. Rozwiązanie to ma charakter przejściowy – jest dopasowane do etapu rozwoju Firmy, zmieniającej się strategii i dużej niepewności rynkowej. Wraz ze wzrostem i rozwojem organizacji system motywowania powinien nadszeregować za zmianą, a więc powinien być doskonalony i rozwijany. Dlatego też w dalszych etapach zaplanowano m.in. opracowanie dokładnych wymogów kompetencyjnych dla poszczególnych grup pracowniczych (reprezentowanych ogólnie przez kategorie zaszeregowania) wraz z wewnętrznym systemem certyfikacyjnym – pracownicy będą mieli zadania rozwojowe związane ze zdawaniem wewnętrznych egzaminów certyfikujących ich rzeczywisty poziom kompetencji. System certyfikacyjny wpłynie też oczywiście na korekty pozostałych narzędzi systemu motywowania.

5. Zakończenie

Tabele płac są jednym z istotnych narzędzi motywowania. Aby były motywujące, muszą być w odpowiedni sposób konstruowane, powiązane nie tylko z płacami, ale też z systemem awansowania, rozwoju, oceniania pracowników. Powinny wspierać priorytetowe cele firmy i odpowiadać jej specyfice. Są narzędziem wspierającym pracę kierowniczą. Co ważne, mogą być projektowane praktycznie w każdej firmie – również z sektora MŚP. Szczególnie te firmy nie powinny rezygnować z opracowania motywujących tabel płac. Samo podjęcie takiego działania skłania do przemyślenia wielu kwestii dotyczących motywowania, uporządkowania instrumentów motywowania czy stworzenia systemu motywowania. Właściwie skonstruowana tabela płac, wsparta zasadami awansów płacowych powoduje, że motywowanie płacowe staje się jasne dla pracowników, co jest jednym z podstawowych warunków wzbudzania motywacji.

Literatura

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M., *Wartościowanie pracy a zarządzanie placami*, Difin, Warszawa 1998.
- Jacukowicz Z., *Praca i jej opłacanie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Jędrzejczak J., *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.
- Juchnowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz K., *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz K., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.
- Kołodziejczyk-Olczak K., *Projektowanie tabel plac i podwyższanie plac*, [w:] *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, red. S. Borkowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, Antykwa, Kraków 1998.
- Oleksy T., *Zarządzanie placami w przedsiębiorstwie. Szare na złote*, „Personel” 1994 nr 3.
- Rostkowski T., *Place a osiągnięcia pracowników*, „Personel” 1998 nr 12.
- Tracz E., *Wartościowanie pracy*, [w:] *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.

PROBLEMS OF BUILDING MOTIVATING PAYMENT TABLES IN SME SECTOR – A PROJECT FIRM CASE

Summary

The article describes general rules and tendencies in building motivating payment tables, an example of the table and assumptions behind its development, based on the case of a firm from SME sector.

Ewa Tracz – dr, inż. adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Część IV
Wiedza
jako istotny zasób organizacji

Agnieszka Jasińska

WYBRANE ELEMENTY KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ŚWIETLE ZAŁOŻEŃ KONCEPCJI ZASOBOWEJ

1. Wstęp

Od kiedy pojawiło się pojęcie organizacji, wiele z tychże organizacji próbuje odnaleźć skuteczny sposób na pokonanie rywali rynkowych, zdobycie jak największych profitów dla swojego przedsiębiorstwa i odniesienie jak największego sukcesu. W ciągu wielu lat podejście do budowania przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw rynkowych znacznie ewoluowało. Zmieniało się podejście odnośnie do kluczowych i najważniejszych kwestii mogących świadczyć o przewadze nad innymi uczestnikami rynku, a równocześnie zmieniało się także podejście do pracowników w organizacji, którzy przecież są podstawą i filarem każdego przedsiębiorstwa. Wspomniane poglądy zależały od sytuacji ekonomicznej, gospodarczej, historycznej, zmian społecznych, ewolucji myśli filozoficznych i aktywności różnych naukowców czy badaczy tych zagadnień. Każda kolejna teoria wydawała się doskonalsza, pełniejsza, jeszcze bardziej uniwersalna i adekwatna do istniejących na rynku warunków, jednak po pewnym czasie okazywała się już nie tak aktualna, założenia bowiem, na których organizacja miała budować swój potencjał, okazywały się nietrwałe i wątpliwe, nie oferowały jej możliwości zdobycia takiej pozycji na rynku, jakiej by sobie życzyła.

Najbardziej popularnymi nurtami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej były [Pierścionek 2005]:

- koncepcja konkurencyjności kosztowej, opierająca się na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz na efektach doświadczenia,
- przywództwo jakościowe i systemy sterowania jakością,
- konkurowanie bazujące na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),
- marketingowa koncepcja konkurencyjności,

– przywództwo kosztowe i dyferencjacja.

Te tradycyjne podejścia skupiały swoją uwagę na podstawowych czynnikach konkurencyjności, tzn. kosztach, jakości, marketingu czy pozycji na rynku. Brały również pod uwagę konkurencję występującą w formie oligopolu i konkurencji monopolistycznej. Przyjmowano, że organizacje nie są mocno zainteresowane współpracą z innymi instytucjami i z tego też powodu przyjmują postawę konfrontacyjną [Pierścionek 2005].

Kolejne koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej zaczęły poświęcać coraz więcej uwagi zasobom przedsiębiorstwa, szczególnie tym niematerialnym, trudno imitowalnym, jak też mocno doceniać takie czynniki przewagi rynkowej, jak przedsiębiorczość czy innowacyjność.

W latach dziewięćdziesiątych XX w. wykształciło się zasobowe podejście do przedsiębiorstwa, które obecnie uznawane jest za koncepcję jak dotychczas najtrafniej odpowiadającą realiom współczesnego rynku i oferującą możliwość zapewnienia sobie pozycji lidera na rynku.

Celem artykułu jest pokazanie w świetle tej koncepcji wybranych elementów kapitału intelektualnego, jako tych, które najlepiej odpowiadają cechom zasobów i umiejętności z założeń szkoły zasobów i tym samym są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

2. Istota szkoły zasobowej

Nurt zasobowy jest koncepcją rozwijaną od lat dziewięćdziesiątych XX w. Wówczas zaczęto zwracać coraz większą uwagę na zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa jako podstawę budowania strategii. Podkreślano również ich znaczenie jako determinantów rentowności przedsiębiorstwa. Jako pierwszy kierunek ten mianem RBV (*Resource-Based View of the Firm*) określił B. Wernerfelt w swoim artykule z 1984 r. [Wernerfelt 1984, s. 170-180]. Za pierwszych badaczy blisko związanych z tym tematem uważa się E.T. Penrose i J. Schumpetera. Duży udział w rozwoju tej koncepcji mieli także M.A. Peteraf, J.L. Kellogg, J.B. Barney, D.J. Collins, K.R. Conner oraz G. Hamel i C.K. Prahalad.

Nurt zasobowy złożony jest z wielu łączących się ze sobą koncepcji, które opierają się na bogatych doświadczeniach z przeszłości i historii, biorąc pod uwagę doświadczenia i założenia poprzednich koncepcji. Koncepcja RBV czerpie dużo z myśli ekonomicznej, a zwłaszcza z zagadnień nazywanych heterodoksją. Ta złożona koncepcja łączy jednak w sobie kilka bardziej konkretnych koncepcji zasobowych, które w sposób szczególnie podkreślają rolę pewnych czynników. Koncepcje te można nazwać kompleksowymi, identyfikującymi pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak też zasady ich rozwijania w dłuższym czasie. Jako najbardziej istotne z nich można podać [Pierścionek 2005]:

– konkurowanie na podstawie czasu (*time-based competition*),

- konkurowanie na podstawie zdolności przedsiębiorstwa (*capabilities-based competition*),
- koncepcję traktującą jako najważniejszą rolę w konkurencyjności rozwijanie i tworzenie kluczowych kompetencji (*core competences of the corporation*),
- koncepcję przyjmującą czołową rolę identyfikacji wyróżniających firmę zdolności, jak również dostosowywania do nich domeny działania (*distinctive capabilities*),

W omawianej koncepcji szczególną rolę odgrywają zasoby, umiejętności, kompetencje przedsiębiorstwa i ludzie, którzy tworzą to przedsiębiorstwo. Mówiąc o samym pojęciu zasobu, które jest w artykule często używane, należy wspomnieć, że przypisywane mu znaczenie ewoluowało, stawało się coraz szersze i zawierało coraz więcej elementów. W ujęciu klasycznym zasoby przedsiębiorstwa dzielono na dwa podstawowe rodzaje: kapitał i pracę. Kapitał tworzyły wszystkie fizyczne elementy majątku przedsiębiorstwa, a ludzie, wraz ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, byli traktowani jako zwykły czynnik produkcji.

Obecnie nieco dokładniej spogląda się na strukturę zasobów i wyróżnia się ich specyficzny, zróżnicowany charakter, możliwości wyceny, materialność i nieuchwytność, zależność od specyfiki przedsiębiorstwa, warunków rynkowych i wymogów gospodarki, szczególnie jeśli chodzi o zasoby niematerialne.

Zasoby przedsiębiorstwa można, według K. Obłója, podzielić na trzy główne grupy oraz zasoby w otoczeniu organizacji, które to generuje owe zasoby, a ich użytkownikiem jest ta organizacja. Wspomniane trzy grupy to [Obłój 1993, s. 86-94]:

- zasoby źródłowe, które traktuje się jako pochodną funkcjonowania przedsiębiorstwa i jako majątek zgromadzony w okresie trwania tej organizacji. Inaczej mówiąc, są to zasoby zarówno materialne, np. budynki, maszyny, urządzenia, jak i niematerialne w postaci np. informacji, wiedzy, kompetencji, wizerunku przedsiębiorstwa;
- zasoby operacyjne, czyli możliwości, które są efektem wykorzystywania zasobów źródłowych; tworzą się w wyniku dodatkowych korzyści wynikających z wykorzystywania zasobów źródłowych;
- zasoby sytuacyjne, które powstają w konkretnych i nierzadko trudnych do przewidzenia złożeniach zmiennych i uwarunkowań, na granicy przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Zaznaczyć należy, że zasoby sytuacyjne wraz z zasobami operacyjnymi, umiejętnie wykorzystywane, w ogromnym stopniu wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej.

W *Encyklopedii marketingu* zasoby rozumiane są jako: pracownicy, materiały, maszyny, inne rodzaje wyposażenia technicznego produkcji, magazynowania, transportu, sprzedaży, a także informacje [Encyklopedia... 2006]. W bardzo skrótovej formie przyjmuje się, że zasoby tworzą po prostu pracownicy lub różne elementy przedsiębiorstwa czy wyposażenia [Dictionary... 2006].

Opisując pojęcie zasobu, nie wolno zapomnieć o umiejętnościach przedsiębiorstwa (*capabilities*) i kompetencjach (*competences*). Świadczą i mówią one o stopniu intensywności i umiejętności wykorzystania zasobów. „Umiejętności to nie tylko wiedza o tym, co i jak należy robić, ale również przekonania, intuicje i niewątpliwie kreatywność, pomocne przy rozwiązywaniu problemów strategicznych” [Godziszewski 2001, s. 69].

Według E.T. Penrose, umiejętności to zdolności do użytkowania zasobów, które stanowią strumień zależny od historii stosowania tych zasobów w całości powiązanych zdarzeń (tzw. ścieżka zależności) [Penrose 1959, za: Sitek 1997, s. 758]. Według H. Itami, niektóre umiejętności oparte na wiedzy to aktywa niewidzialne. Nie są one przenoszone przez pracowników przedsiębiorstwa, ale zależą od odbierania ich przez klientów jako oddziaływanie marki przedsiębiorstwa [Itami 1987, za Sitek 1997, s. 758].

O. Williamson, B. Klein, R.G. Crawford, A.A. Alchian, R.E. Caves oraz inni autorzy łączą umiejętności z takimi cechami, jak [Klein, Crawford, Alchian 1978, s. 297-326; Caves 1984, s. 99-120, za Sitek 1997, s. 758; Głuszek 2004, s. 28-29]:

- zbudowane przez organizację zdolności do szybkiego i odpowiedniego reagowania na trendy rynku i zmiany na nim zachodzące (zdolność do zmiany),
- zdolność trafnego kompilowania różnorodnych rodzajów zasobów w ramach przedsiębiorstwa,
- użyteczność wynikająca z obsługiwanie unikatowych, wyspecjalizowanych lub rzadkich zasobów (co jest powodem powstawania kosztów utopionych).

Kompetencje z kolei są zwykle charakterystyczne dla sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ponieważ każda branża charakteryzuje się pewnymi, sobie tylko właściwymi umiejętnościami, które firmy muszą opanować, chcąc się utrzymać na rynku (tzw. kluczowe czynniki sukcesu). Nie wszystkie zasoby i kompetencje są dla przedsiębiorstwa jednakowo cenne z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej. Są wśród nich przecież takie, które ułatwiają zdobycie tej przewagi, ale są też takie, które ją blokują bądź w znaczny sposób ograniczają, co zależy od konkretnych uwarunkowań.

Jak wynika z przesłanek szkoły zasobowej, te zasoby i kompetencje, które są trudno zbywalne, niepodatne na naśladowictwo i niemożliwe do zastąpienia, mogą teoretycznie stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej, nazywane są więc niekiedy aktywami strategicznymi (*strategic assets*). Czasami zdolności organizacji są na tyle rzadkie, cenne i niedostępne dla konkurentów, że są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu trwałą przewagę konkurencyjną i wtedy określa się je mianem kluczowych kompetencji (*core competences*) lub wyróżniających kompetencji (*distinctive competencies*).

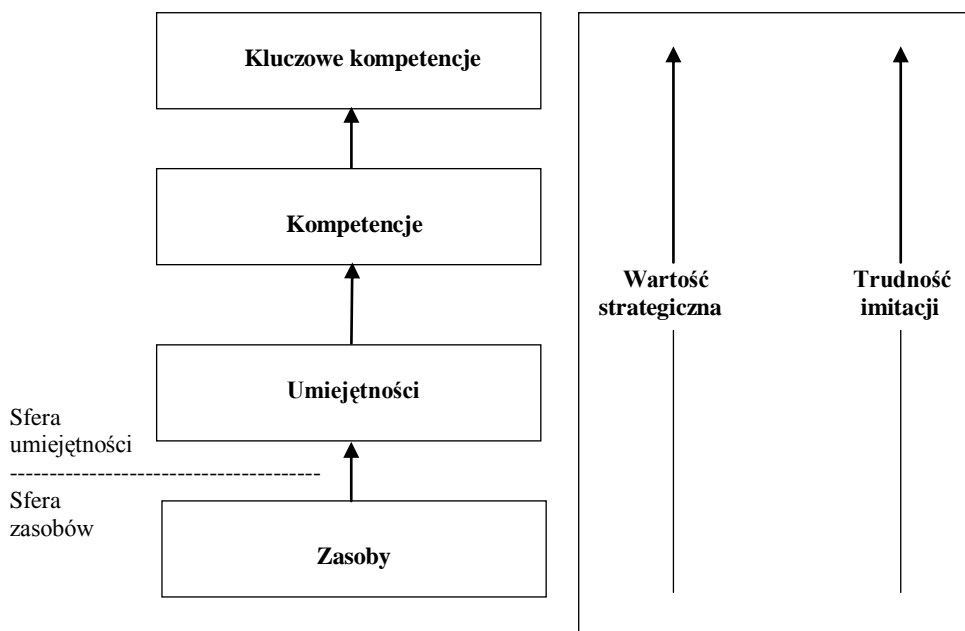
Kluczowe kompetencje są traktowane przez G. Hamela i C.K. Prahalada jako jednolity zasób, nie rozróżniają oni bowiem podziału na zasoby i umiejętności, uznają tylko istnienie kluczowych kompetencji. Należy zaznaczyć, że kluczowe kompetencje są w stanie tworzyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, bo są

wyjątkowe, odmiennie od tych, które mają inni uczestnicy rynku i z tego powodu wyróżniają one przedsiębiorstwo, które je posiada. Są one równocześnie bardzo trudne do skopiowania, naśladowania i przeniesienia do innych przedsiębiorstw, dlatego też przewaga ta jest długookresowa.

Kluczowe kompetencje nie odnoszą się do wyrobów finalnych i rynków przedsiębiorstwa, ale raczej pomagają stworzyć technologie, które można wdrożyć i wykorzystać w licznych produktach i rynkach. Kluczowe kompetencje uznaje się za efekt synergiczny posiadania przez przedsiębiorstwo [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 16].

- unikatowych zasobów, które tworzą jego wartość, czyli takich zasobów, które w ważny sposób współprzyczyniają się do tworzenia mocnego popytu produktowego,
- zdolności organizacyjnych, które są związane z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów.

Przy opisie pojęć zasobów, umiejętności, kompetencji i kluczowych kompetencji warto pamiętać o „ułożeniu” ich w przedsiębiorstwie i hierarchii, którą tworzą wraz z posiadaną przez nie wartością strategiczną i trudnością imitacji (zob. rys. 1).



Rys. 1. Hierarchia zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: [Javidan 1998].

Z rys. 1 wynika, że najniżej w hierarchii znajdują się zasoby. Posiadają one stosunkowo najmniejszą wartość, która jednak zależy od umiejętnego ich wykorzy-

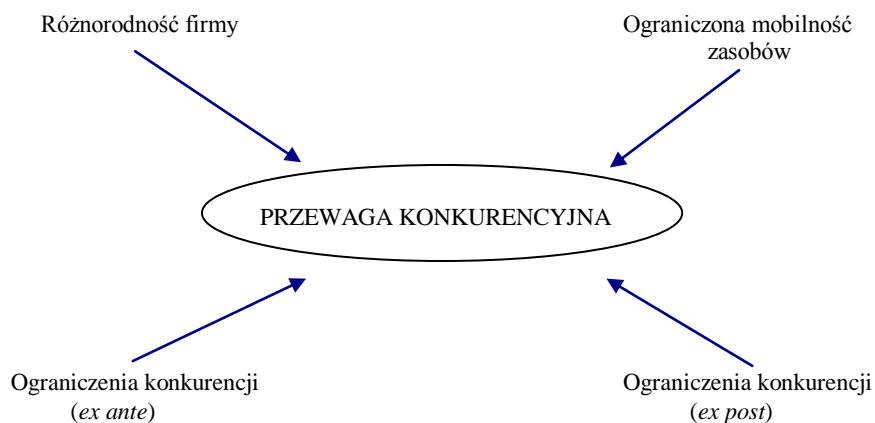
stania. Umiejętności odnoszą się do stopnia wykorzystanych zasobów. Przedstawiają już większą wartość dla przedsiębiorstwa, trudniej także jest je skopiować, powielić i zastosować w innym przedsiębiorstwie. Kompetencje powstają jako efekt koordynacji i integracji poszczególnych ogniw (funkcji) łańcucha wartości przedsiębiorstwa: sfery B + R, produkcji, marketingu, dystrybucji [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 15-16]. Stanowią one wysoką wartość dla przedsiębiorstwa i są trudno imitowalne. Na samym szczycie hierarchii znajdują się kluczowe kompetencje, które są wyjątkową kompilacją i złożeniem wiedzy, technologii, zdolności, doświadczenia posiadaną przez daną organizację. Uznaje się je za element powodujący rozwój zbioru produktów i usług obecnie i w przyszłości.

Mówiąc o szkole zasobów, warto wskazać na jej trzy podstawowe założenia [Oblój 1998, s. 85-91]:

- 1) w celu zrozumienia źródeł sukcesu przedsiębiorstwa, należy pojąć konfigurację jego unikatowych zasobów i umiejętności,
- 2) usiłuje się wyjaśnić, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne,
- 3) przyjmuje się, że pomiędzy zasobami i zamierzeniami przedsiębiorstwa musi istnieć dynamiczne napięcie (*dynamic fit, stretch*).

W nurcie zasobowym przedsiębiorstwo postrzegane jest w perspektywie endogenicznego wzrostu. Jest podmiotem rozwijającym się, akumulującym zdobywaną wiedzę, tworzącym wewnętrzne kompetencje i umiejętności, na których buduje się jego zdolność i pozycję konkurencyjną [Sulimowska-Formowicz 2002, s. 41].

W omawianym podejściu można przyjąć za M.A. Peterarf, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa budowana jest przez cztery główne elementy: różnorodność firmy, ograniczoną mobilność zasobów, ograniczenia konkurencji (*ex ante*) i ograniczenia konkurencji (*ex post*) – zob. rys. 2.



Rys. 2. Zasobowa podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: [Peterarf 1993, s. 186; Godziszewski 2001, s. 47; Oblój 1998, s. 90].

Przez pojęcie różnorodności firmy rozumie się jej niejednorodność pod względem posiadanych zasobów, jak też cech posiadanych zasobów, a szczególnie umiejętności. To właśnie ta specyficzna kombinacja unikatowych zasobów daje niektórym przedsiębiorstwom przewagę na rynku, umożliwia im zdobycie pozycji lidera i osiągnięcie zadowalających wyników finansowych i rankingowych (uznaniowych). Inne przedsiębiorstwa pozostają zaś zwykłymi uczestnikami rynku, niczym szczególnie się nie wyróżniając, a jeszcze inne mogą znaleźć się nawet na granicy opłacalności.

Drugim uwarunkowaniem jest ograniczona mobilność zasobów, która może mieć wiele przyczyn, m.in. popyt, podaż, cena, ograniczenia fizyczne, psychologiczne, materialne, specyfika zasobów, nierozzerwalność z innymi zasobami itp. Niektóre z nich bowiem posiadają swoją wyjątkową wartość tylko w nielicznych sytuacjach i konfiguracjach z innymi zasobami, a rozdzielone, albo w innym miejscu i czasie, nie stanowią większej albo nawet żadnej wartości.

Trzecim elementem przewagi konkurencyjnej jest ograniczona konkurencja *ex ante*. Oznacza to, że tak naprawdę żadna firma nie do końca wie i potrafi przewidzieć, które zasoby będą w przyszłości najbardziej wartościowe i poszukiwane. Dlatego różne rodzaje zasobów z różnym natężeniem są pożądane i poszukiwane przez przedsiębiorstwa. Te organizacje, które umiejętnie wybrały rodzaje zasobów, odniosą w przyszłości sukces na rynku, a zasoby, które okazały się przyszłościowe, stają się najbardziej pożądanymi i kosztownymi zasobami na rynku.

Ostatnim, czwartym elementem są ograniczenia konkurencji *ex post*. Organizacja, która jest w posiadaniu unikatowych zasobów, powinna dokładać wszelkich starań, aby te zasoby utrzymać i czerpać z nich jak najwięcej profitów. W przeciwnym wypadku konkurencyjne firmy mogą mieć do nich ułatwiony dostęp i wspomniana różnorodność firm powoli przestanie istnieć. Ograniczenie konkurencji *ex post* w przypadku dbającego o swoje zasoby lidera rynkowego oznacza jednak, że inni uczestnicy rynku mają bardzo ograniczony dostęp do tych zasobów lub nie jest to wręcz możliwe, aby stali się oni posiadaczami tych zasobów lub też koszty ich posiadania stają się zbyt wysokie i przewyższają korzyści, które potem mogą wypłynąć z faktu ich posiadania.

3. Elementy kapitału intelektualnego jako wyjątkowy zasób przedsiębiorstwa

„Koncepcja zasobowa pozwala na tworzenie i rozwijanie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie chroniących je przed konkurentami. Dzięki niej przedsiębiorstwo może skupić się na tworzeniu i rozwijaniu kluczowych cech konkurencyjności niezbędnych do kreowania przyszłych rynków i zajęcia na nich pozycji lidera. Są one znacznie lepszym źródłem przewagi od tradycyjnych cech przedsiębiorstwa łatwych do skopiowania przez konkurencję” [Stopczyński 2004, s. 9]. Zasoby będące sensem i rdzeniem omawianej koncepcji tworzą przewagę konku-

rencyjną na rynku, ale bardziej nie one same, jako takie, lecz efekty umiejętnego ich wykorzystywania, produkty i usługi, które można oferować dzięki tym zasobom. Im bardziej te zasoby są odmienne, specyficzne i trudne do naśladowania dla innych przedsiębiorstw, tym większą stanowią wartość i tworzą przewagę rynkową dysponującego nimi przedsiębiorstwa.

To właśnie różnice w zasobach, a raczej w sposobie ich wykorzystania, są powodem różnic potencjału konkurencyjności między różnymi organizacjami. Zasoby różnią się i powinny się różnić w pewnym stopniu w zależności od sektora, branży czy specyfiki przedsiębiorstwa, lecz wydaje się, że powinny być wyjątkowe w pewnej z pozoru podobnej do siebie grupie przedsiębiorstw.

Podstawy modelu w nurcie zasobowym w odniesieniu do przedsiębiorstwa przyjmują, że jeśli niektóre z zasobów i kompetencji tego przedsiębiorstwa:

- dają możliwość wykorzystania szans czy też neutralizowania zagrożeń,
- są osiągalne dla małej grupy przedsiębiorstw,
- są trudne do powielenia, odwzorowania lub ich podaż jest nieelastyczna,

wówczas mogą one stać się mocną stroną i zostać potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej [Bratnicki 2000, s. 48].

Aby zasoby stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny więc być, jak wcześniej wspomniano, wyjątkowe, rzadkie, chronione i niemożliwe do zastąpienia innymi zasobami [Romanowska 2004, s. 294]. Te specyficzne cechy zasobów określane są przez J.B. Barneya jako model VRIO (*valuable, rare, inimitable, well organized resources*) [Barney 1991].

Z tych też powodów we współczesnych koncepcjach traktuje się jako najważniejsze zasoby często niewidoczne dla konkurencji – zasoby niematerialne. Dobrze znane zasoby materialne i finansowe nie są już niestety często takie wyjątkowe, może je bowiem posiadać każde przedsiębiorstwo i nie jest to już nic niepowtarzalnego. Można mieć jedynie więcej danego zasobu albo mniej, w bardziej zorganizowanej formie lub mniej, ale nie jest to zasób jedyny w swoim rodzaju, oferujący wyjątkowe profity z powodu jego posiadania. Zasoby wyróżniające to takie cechy przedsiębiorstwa, które generują rentę ekonomiczną. Stale bowiem poszukuje się związków między różnicami w osiągniętych przez organizacje wynikach, które są definiowane w kategoriach renty, i zasobami organizacji, których wykorzystywanie stanowi źródło owej renty [Godziszewski 2001, s. 43]. Umiejętność wykorzystywania zasobów i pozyskiwania zasobów zewnętrznych jest zdolnością do wykorzystywania dźwigni zasobów oraz ustalania optymalnej szybkości ich pozyskiwania. Motor rozwoju jest kierowany i kontrolowany poprzez interpretację czynników z otoczenia przedsiębiorstwa. Menedżerowie zatem powinni zidentyfikować najważniejsze umiejętności niezbędne do zdobycia przyszłych rynków i wykształcenia odpowiednich rodzajów zasobów [Stopczyński 2004, s. 6]. Sam fakt posiadania dużej ilości interesujących i wartościowych zasobów nie oznacza wcale, że organizacja odniesie sukces na rynku. Niezwykle ważne jest posiadanie ambicji i motywacji do zdobycia rynku, wyprzedzenia konkurencji i wykorzystywania

wszelkich swoich możliwości i zasobów do osiągnięcia zamierzonego celu. W momencie umiejętnego i prężnego wykorzystywania posiadanych zasobów, nawet jeśli nie są one doskonałe, działa efekt dźwigni zasobów i przedsiębiorstwo pozornie słabiej rozwinięte i z gorszymi zasobami pokonuje na rynku duże, prężne organizacje.

Do wspomnianych specyficznych cech zasobów, które czynią je wyjątkowymi, można dodać jeszcze [Gulski 2003, s. 103-104]:

- wzbogacanie produktów nowymi wartościami, które są dostrzegane przez klientów,
- umiejętność i możliwość przenoszenia ich na inne rynki i branże,
- trwałość,
- fakt, że stanowią wyłączną własność przedsiębiorstwa.

Przytoczone cechy mocno podkreślają wyjątkowy charakter zasobów tworzących kapitał intelektualny. Mówi się, że przedsiębiorstwo, które pragnie odnieść sukces na rynku, musi się stać intelektualnym liderem, posiadać doskonale rozwinięty kapitał intelektualny i doskonale zarządzać wiedzą, jedynie bowiem wartości niematerialne mogą je długotrwale wyróżnić na rynku i umożliwić osiągnięcie sukcesu rynkowego. Ludzie, jako ważny filar przedsiębiorstwa, byli już wcześniej doceniani, jednak w tej koncepcji spogląda się na nich nieco inaczej, od strony wiedzy, ich umiejętności, kompetencji i kwalifikacji, które mogą się stać wyjątkowe, unikatowe i mogą zostać wykorzystane w umiejętny sposób, dający przedsiębiorstwu przewagę rynkową. Warto też zwrócić uwagę na takie zasoby, jak marka, reputacja czy wizerunek przedsiębiorstwa – jako wynik oddziaływania na pewne zasoby i wykorzystywania umiejętności w celu wykreowania zasobu wyjątkowego, unikatowego na rynku. Wspomnianym cechom odpowiada również innowacyjność szeroko rozumiana, patenty i prawa własności intelektualnej, które stanowią własność przedsiębiorstwa, niepowtarzalną i niemożliwą do skopiowania w nienaruszonej postaci. Także relacje z klientami, umiejętności kierowania nimi w celu sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem okazują się umiejętnością i zasobem nieocenionym.

Obecnie daje się zauważyć stały wzrost zainteresowania zasobami niematerialnymi. Prawidłowo rozwinięty, nieustannie rozwijany i umiejętnie zarządzany kapitał intelektualny staje się teraz sztandarowym elementem przedsiębiorstwa, które chce zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku. Na dalszy plan odchodzą zasoby materialne, finansowe, które pełnią w tym momencie jedynie funkcję podporową i pomocniczą. Obecnie najważniejsze stają się zasoby niewidzialne. Ta zmiana w postrzeganiu filarów budowania przewagi konkurencyjnej daje się również zauważyć w społeczeństwie, zmiany bowiem w gospodarce naturalnie przekładają się na przeobrażenia w społeczeństwie. W związku z tym, że bardzo ceni się wiedzę, umiejętności i kwalifikacje, obserwuje się dążenie do coraz szerszego kształcenia i zdobywania wiedzy. Przedsiębiorstwa doceniają ludzi z większymi zasobami wiedzy i szerokimi umiejętnościami, kompetencjami i chęcią dalszego, ustawicznego

kształcenia się. Budowanie gospodarki wiedzy jest ściśle powiązane z kształtowaniem społeczeństwa wiedzy i budowaniem przedsiębiorstwa przyszłości, tak więc podejmowane inicjatywy i zmiany powinny zachodzić w każdym obszarze funkcjonowania rynku, a także w samych ludziach, którzy tworzą to społeczeństwo.

4. Zakończenie

W Polsce zaczyna się powoli mówić o społeczeństwie wiedzy i nadchodzącej gospodarce wiedzy. Na razie jednak wiele przedsiębiorstw wydaje się nie dostrzegać w wystarczającym stopniu rangi i wagi problemu wartości niematerialnych i zmiany układu sił w nowoczesnych organizacjach. Jednak świadomość nielicznych przedsiębiorstw w tym zakresie i podejmowane przez nie działania w odniesieniu do kapitału intelektualnego zachęca innych uczestników rynku do szukania nowych dróg i sposobów budowania pozycji lidera rynkowego i tym samym do odkrycia i docenienia kapitału intelektualnego, który wszak jest zasobem niewidzialnym.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991 nr 17.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem. Budowanie mapy kompetencji*, Placet, Warszawa 2000.
- Caves R.E., *Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage*, „American Economic Review” 1984, vol. 74, nr 1.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Core Competences – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 3.
- Dictionary of Management Jargon*, <http://www.geocities.com.Athens/Styx/8877/mj/mj.html>, data pobrania: styczeń 2006 r.
- Encyklopedia marketingu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Gulski B., *Praktyczne aspekty podejścia zasobowego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimmewicz, Poznań 2003.
- Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge MA 1987.
- Javidan M., *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning”, vol. 31, February 1998.
- Klein B., Crawford R.G., Alchian A.A., *Vertical Integration Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process*, „Journal of Law and Economics” 1978, vol. 21.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Penrose E.T., *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959.

-
- Peterarf M.A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1>, data pobrania: czerwiec 2005 r.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Sitek E., *Strategia rozwoju w ujęciu zasobowej teorii firmy*, „Ekonomista” 1997 nr 5-6.
- Stopczyński B., *Koncepcja zasobowa strategii konkurencji*, „Manager” 2004 nr 7.
- Sulimowska-Formowicz M., *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa” 2002 nr 5-6.
- Wernerfelt B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.

THE CHOSEN ELEMENTS OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE LIGHT OF THE FOUNDATION OF THE ASSUMPTION OF THE RESOURCE-BASED VIEW OF A COMPANY

Summary

The article presents the essence of Resource-based View of a company. The author explains issue of resources, skills, competences as well as points of the importance of some of the assets of a company on the global market. The author tries to prove by, that nowadays intellectual capital is becoming one of the key factors for achieving success modern company.

Agnieszka Jasińska – dr, asystent w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Agnieszka Jasińska

WYBRANE ELEMENTY KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ŚWIETLE ZAŁOŻEŃ KONCEPCJI ZASOBOWEJ

1. Wstęp

Od kiedy pojawiło się pojęcie organizacji, wiele z tychże organizacji próbuje odnaleźć skuteczny sposób na pokonanie rywali rynkowych, zdobycie jak największych profitów dla swojego przedsiębiorstwa i odniesienie jak największego sukcesu. W ciągu wielu lat podejście do budowania przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw rynkowych znacznie ewoluowało. Zmieniało się podejście odnośnie do kluczowych i najważniejszych kwestii mogących świadczyć o przewadze nad innymi uczestnikami rynku, a równocześnie zmieniało się także podejście do pracowników w organizacji, którzy przecież są podstawą i filarem każdego przedsiębiorstwa. Wspomniane poglądy zależały od sytuacji ekonomicznej, gospodarczej, historycznej, zmian społecznych, ewolucji myśli filozoficznych i aktywności różnych naukowców czy badaczy tych zagadnień. Każda kolejna teoria wydawała się doskonalsza, pełniejsza, jeszcze bardziej uniwersalna i adekwatna do istniejących na rynku warunków, jednak po pewnym czasie okazywała się już nie tak aktualna, założenia bowiem, na których organizacja miała budować swój potencjał, okazywały się nietrwałe i wątpliwe, nie oferowały jej możliwości zdobycia takiej pozycji na rynku, jakiej by sobie życzyła.

Najbardziej popularnymi nurtami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej były [Pierścionek 2005]:

- koncepcja konkurencyjności kosztowej, opierająca się na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz na efektach doświadczenia,
- przywództwo jakościowe i systemy sterowania jakością,
- konkurowanie bazujące na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),
- marketingowa koncepcja konkurencyjności,

– przywództwo kosztowe i dyferencjacja.

Te tradycyjne podejścia skupiały swoją uwagę na podstawowych czynnikach konkurencyjności, tzn. kosztach, jakości, marketingu czy pozycji na rynku. Brały również pod uwagę konkurencję występującą w formie oligopolu i konkurencji monopolistycznej. Przyjmowano, że organizacje nie są mocno zainteresowane współpracą z innymi instytucjami i z tego też powodu przyjmują postawę konfrontacyjną [Pierścionek 2005].

Kolejne koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej zaczęły poświęcać coraz więcej uwagi zasobom przedsiębiorstwa, szczególnie tym niematerialnym, trudno imitowalnym, jak też mocno doceniać takie czynniki przewagi rynkowej, jak przedsiębiorczość czy innowacyjność.

W latach dziewięćdziesiątych XX w. wykształciło się zasobowe podejście do przedsiębiorstwa, które obecnie uznawane jest za koncepcję jak dotychczas najtrafniej odpowiadającą realiom współczesnego rynku i oferującą możliwość zapewnienia sobie pozycji lidera na rynku.

Celem artykułu jest pokazanie w świetle tej koncepcji wybranych elementów kapitału intelektualnego, jako tych, które najlepiej odpowiadają cechom zasobów i umiejętności z założeń szkoły zasobów i tym samym są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

2. Istota szkoły zasobowej

Nurt zasobowy jest koncepcją rozwijaną od lat dziewięćdziesiątych XX w. Wówczas zaczęto zwracać coraz większą uwagę na zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa jako podstawę budowania strategii. Podkreślano również ich znaczenie jako determinantów rentowności przedsiębiorstwa. Jako pierwszy kierunek ten mianem RBV (*Resource-Based View of the Firm*) określił B. Wernerfelt w swoim artykule z 1984 r. [Wernerfelt 1984, s. 170-180]. Za pierwszych badaczy blisko związanych z tym tematem uważa się E.T. Penrose i J. Schumpetera. Duży udział w rozwoju tej koncepcji mieli także M.A. Peteraf, J.L. Kellogg, J.B. Barney, D.J. Collins, K.R. Conner oraz G. Hamel i C.K. Prahalad.

Nurt zasobowy złożony jest z wielu łączących się ze sobą koncepcji, które opierają się na bogatych doświadczeniach z przeszłości i historii, biorąc pod uwagę doświadczenia i założenia poprzednich koncepcji. Koncepcja RBV czerpie dużo z myśli ekonomicznej, a zwłaszcza z zagadnień nazywanych heterodoksją. Ta złożona koncepcja łączy jednak w sobie kilka bardziej konkretnych koncepcji zasobowych, które w sposób szczególnie podkreślają rolę pewnych czynników. Koncepcje te można nazwać kompleksowymi, identyfikującymi pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak też zasady ich rozwijania w dłuższym czasie. Jako najbardziej istotne z nich można podać [Pierścionek 2005]:

– konkurowanie na podstawie czasu (*time-based competition*),

- konkurowanie na podstawie zdolności przedsiębiorstwa (*capabilities-based competition*),
- koncepcję traktującą jako najważniejszą rolę w konkurencyjności rozwijanie i tworzenie kluczowych kompetencji (*core competences of the corporation*),
- koncepcję przyjmującą czołową rolę identyfikacji wyróżniających firmę zdolności, jak również dostosowywania do nich domeny działania (*distinctive capabilities*),

W omawianej koncepcji szczególną rolę odgrywają zasoby, umiejętności, kompetencje przedsiębiorstwa i ludzie, którzy tworzą to przedsiębiorstwo. Mówiąc o samym pojęciu zasobu, które jest w artykule często używane, należy wspomnieć, że przypisywane mu znaczenie ewoluowało, stawało się coraz szersze i zawierało coraz więcej elementów. W ujęciu klasycznym zasoby przedsiębiorstwa dzielono na dwa podstawowe rodzaje: kapitał i pracę. Kapitał tworzyły wszystkie fizyczne elementy majątku przedsiębiorstwa, a ludzie, wraz ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, byli traktowani jako zwykły czynnik produkcji.

Obecnie nieco dokładniej spogląda się na strukturę zasobów i wyróżnia się ich specyficzny, zróżnicowany charakter, możliwości wyceny, materialność i nieuchwytność, zależność od specyfiki przedsiębiorstwa, warunków rynkowych i wymogów gospodarki, szczególnie jeśli chodzi o zasoby niematerialne.

Zasoby przedsiębiorstwa można, według K. Obłója, podzielić na trzy główne grupy oraz zasoby w otoczeniu organizacji, które to generuje owe zasoby, a ich użytkownikiem jest ta organizacja. Wspomniane trzy grupy to [Obłój 1993, s. 86-94]:

- zasoby źródłowe, które traktuje się jako pochodną funkcjonowania przedsiębiorstwa i jako majątek zgromadzony w okresie trwania tej organizacji. Inaczej mówiąc, są to zasoby zarówno materialne, np. budynki, maszyny, urządzenia, jak i niematerialne w postaci np. informacji, wiedzy, kompetencji, wizerunku przedsiębiorstwa;
- zasoby operacyjne, czyli możliwości, które są efektem wykorzystywania zasobów źródłowych; tworzą się w wyniku dodatkowych korzyści wynikających z wykorzystywania zasobów źródłowych;
- zasoby sytuacyjne, które powstają w konkretnych i nierzadko trudnych do przewidzenia złożeniach zmiennych i uwarunkowań, na granicy przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Zaznaczyć należy, że zasoby sytuacyjne wraz z zasobami operacyjnymi, umiejętnie wykorzystywane, w ogromnym stopniu wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej.

W *Encyklopedii marketingu* zasoby rozumiane są jako: pracownicy, materiały, maszyny, inne rodzaje wyposażenia technicznego produkcji, magazynowania, transportu, sprzedaży, a także informacje [Encyklopedia... 2006]. W bardzo skrótovej formie przyjmuje się, że zasoby tworzą po prostu pracownicy lub różne elementy przedsiębiorstwa czy wyposażenia [Dictionary... 2006].

Opisując pojęcie zasobu, nie wolno zapomnieć o umiejętnościach przedsiębiorstwa (*capabilities*) i kompetencjach (*competences*). Świadczą i mówią one o stopniu intensywności i umiejętności wykorzystania zasobów. „Umiejętności to nie tylko wiedza o tym, co i jak należy robić, ale również przekonania, intuicje i niewątpliwie kreatywność, pomocne przy rozwiązywaniu problemów strategicznych” [Godziszewski 2001, s. 69].

Według E.T. Penrose, umiejętności to zdolności do użytkowania zasobów, które stanowią strumień zależny od historii stosowania tych zasobów w całości powiązanych zdarzeń (tzw. ścieżka zależności) [Penrose 1959, za: Sitek 1997, s. 758]. Według H. Itami, niektóre umiejętności oparte na wiedzy to aktywa niewidzialne. Nie są one przenoszone przez pracowników przedsiębiorstwa, ale zależą od odbierania ich przez klientów jako oddziaływanie marki przedsiębiorstwa [Itami 1987, za Sitek 1997, s. 758].

O. Williamson, B. Klein, R.G. Crawford, A.A. Alchian, R.E. Caves oraz inni autorzy łączą umiejętności z takimi cechami, jak [Klein, Crawford, Alchian 1978, s. 297-326; Caves 1984, s. 99-120, za Sitek 1997, s. 758; Głuszek 2004, s. 28-29]:

- zbudowane przez organizację zdolności do szybkiego i odpowiedniego reagowania na trendy rynku i zmiany na nim zachodzące (zdolność do zmiany),
- zdolność trafnego kompilowania różnorodnych rodzajów zasobów w ramach przedsiębiorstwa,
- użyteczność wynikająca z obsługiwanie unikatowych, wyspecjalizowanych lub rzadkich zasobów (co jest powodem powstawania kosztów utopionych).

Kompetencje z kolei są zwykle charakterystyczne dla sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ponieważ każda branża charakteryzuje się pewnymi, sobie tylko właściwymi umiejętnościami, które firmy muszą opanować, chcąc się utrzymać na rynku (tzw. kluczowe czynniki sukcesu). Nie wszystkie zasoby i kompetencje są dla przedsiębiorstwa jednakowo cenne z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej. Są wśród nich przecież takie, które ułatwiają zdobycie tej przewagi, ale są też takie, które ją blokują bądź w znaczny sposób ograniczają, co zależy od konkretnych uwarunkowań.

Jak wynika z przesłanek szkoły zasobowej, te zasoby i kompetencje, które są trudno zbywalne, niepodatne na naśladowictwo i niemożliwe do zastąpienia, mogą teoretycznie stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej, nazywane są więc niekiedy aktywami strategicznymi (*strategic assets*). Czasami zdolności organizacji są na tyle rzadkie, cenne i niedostępne dla konkurentów, że są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu trwałą przewagę konkurencyjną i wtedy określa się je mianem kluczowych kompetencji (*core competences*) lub wyróżniających kompetencji (*distinctive competencies*).

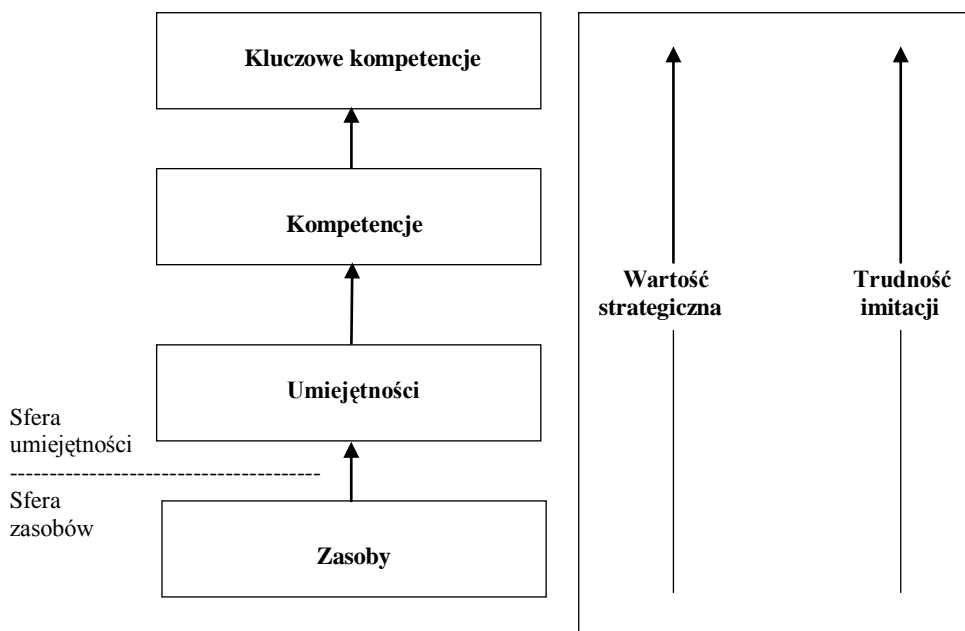
Kluczowe kompetencje są traktowane przez G. Hamela i C.K. Prahalada jako jednolity zasób, nie rozróżniają oni bowiem podziału na zasoby i umiejętności, uznają tylko istnienie kluczowych kompetencji. Należy zaznaczyć, że kluczowe kompetencje są w stanie tworzyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, bo są

wyjątkowe, odmiennie od tych, które mają inni uczestnicy rynku i z tego powodu wyróżniają one przedsiębiorstwo, które je posiada. Są one równocześnie bardzo trudne do skopiowania, naśladowania i przeniesienia do innych przedsiębiorstw, dlatego też przewaga ta jest długookresowa.

Kluczowe kompetencje nie odnoszą się do wyrobów finalnych i rynków przedsiębiorstwa, ale raczej pomagają stworzyć technologie, które można wdrożyć i wykorzystać w licznych produktach i rynkach. Kluczowe kompetencje uznaje się za efekt synergiczny posiadania przez przedsiębiorstwo [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 16].

- unikatowych zasobów, które tworzą jego wartość, czyli takich zasobów, które w ważny sposób współprzyczyniają się do tworzenia mocnego popytu produktowego,
- zdolności organizacyjnych, które są związane z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów.

Przy opisie pojęć zasobów, umiejętności, kompetencji i kluczowych kompetencji warto pamiętać o „ułożeniu” ich w przedsiębiorstwie i hierarchii, którą tworzą wraz z posiadaną przez nie wartością strategiczną i trudnością imitacji (zob. rys. 1).



Rys. 1. Hierarchia zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: [Javidan 1998].

Z rys. 1 wynika, że najniżej w hierarchii znajdują się zasoby. Posiadają one stosunkowo najmniejszą wartość, która jednak zależy od umiejętnego ich wykorzy-

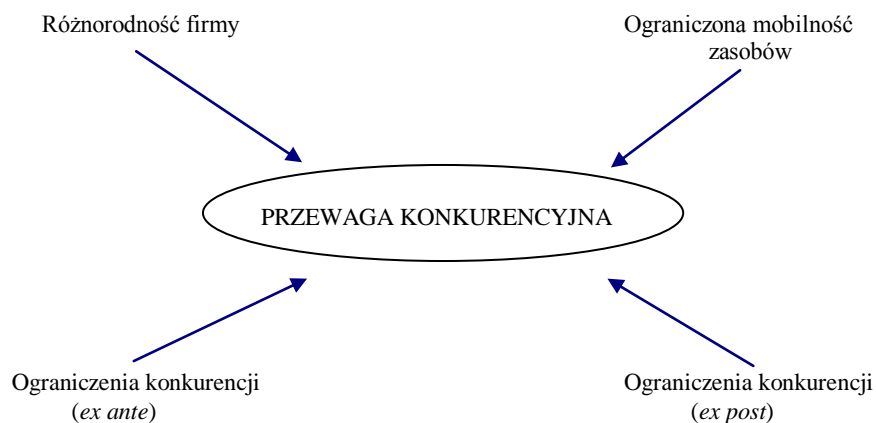
stania. Umiejętności odnoszą się do stopnia wykorzystanych zasobów. Przedstawiają już większą wartość dla przedsiębiorstwa, trudniej także jest je skopiować, powielić i zastosować w innym przedsiębiorstwie. Kompetencje powstają jako efekt koordynacji i integracji poszczególnych ogniw (funkcji) łańcucha wartości przedsiębiorstwa: sfery B + R, produkcji, marketingu, dystrybucji [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 15-16]. Stanowią one wysoką wartość dla przedsiębiorstwa i są trudno imitowalne. Na samym szczycie hierarchii znajdują się kluczowe kompetencje, które są wyjątkową kompilacją i złożeniem wiedzy, technologii, zdolności, doświadczenia posiadaną przez daną organizację. Uznaje się je za element powodujący rozwój zbioru produktów i usług obecnie i w przyszłości.

Mówiąc o szkole zasobów, warto wskazać na jej trzy podstawowe założenia [Oblój 1998, s. 85-91]:

- 1) w celu zrozumienia źródeł sukcesu przedsiębiorstwa, należy pojąć konfigurację jego unikatowych zasobów i umiejętności,
- 2) usiłuje się wyjaśnić, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne,
- 3) przyjmuje się, że pomiędzy zasobami i zamierzeniami przedsiębiorstwa musi istnieć dynamiczne napięcie (*dynamic fit, stretch*).

W nurcie zasobowym przedsiębiorstwo postrzegane jest w perspektywie endogenicznego wzrostu. Jest podmiotem rozwijającym się, akumulującym zdobywaną wiedzę, tworzącym wewnętrzne kompetencje i umiejętności, na których buduje się jego zdolność i pozycję konkurencyjną [Sulimowska-Formowicz 2002, s. 41].

W omawianym podejściu można przyjąć za M.A. Peterarf, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa budowana jest przez cztery główne elementy: różnorodność firmy, ograniczoną mobilność zasobów, ograniczenia konkurencji (*ex ante*) i ograniczenia konkurencji (*ex post*) – zob. rys. 2.



Rys. 2. Zasobowa podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: [Peterarf 1993, s. 186; Godziszewski 2001, s. 47; Oblój 1998, s. 90].

Przez pojęcie różnorodności firmy rozumie się jej niejednorodność pod względem posiadanych zasobów, jak też cech posiadanych zasobów, a szczególnie umiejętności. To właśnie ta specyficzna kombinacja unikatowych zasobów daje niektórym przedsiębiorstwom przewagę na rynku, umożliwia im zdobycie pozycji lidera i osiągnięcie zadowalających wyników finansowych i rankingowych (uznaniowych). Inne przedsiębiorstwa pozostają zaś zwykłymi uczestnikami rynku, niczym szczególnie się nie wyróżniając, a jeszcze inne mogą znaleźć się nawet na granicy opłacalności.

Drugim uwarunkowaniem jest ograniczona mobilność zasobów, która może mieć wiele przyczyn, m.in. popyt, podaż, cena, ograniczenia fizyczne, psychologiczne, materialne, specyfika zasobów, nierozzerwalność z innymi zasobami itp. Niektóre z nich bowiem posiadają swoją wyjątkową wartość tylko w nielicznych sytuacjach i konfiguracjach z innymi zasobami, a rozdzielone, albo w innym miejscu i czasie, nie stanowią większej albo nawet żadnej wartości.

Trzecim elementem przewagi konkurencyjnej jest ograniczona konkurencja *ex ante*. Oznacza to, że tak naprawdę żadna firma nie do końca wie i potrafi przewidzieć, które zasoby będą w przyszłości najbardziej wartościowe i poszukiwane. Dlatego różne rodzaje zasobów z różnym natężeniem są pożądane i poszukiwane przez przedsiębiorstwa. Te organizacje, które umiejętnie wybrały rodzaje zasobów, odniosą w przyszłości sukces na rynku, a zasoby, które okazały się przyszłościowe, stają się najbardziej pożądanymi i kosztownymi zasobami na rynku.

Ostatnim, czwartym elementem są ograniczenia konkurencji *ex post*. Organizacja, która jest w posiadaniu unikatowych zasobów, powinna dokładać wszelkich starań, aby te zasoby utrzymać i czerpać z nich jak najwięcej profitów. W przeciwnym wypadku konkurencyjne firmy mogą mieć do nich ułatwiony dostęp i wspomniana różnorodność firm powoli przestanie istnieć. Ograniczenie konkurencji *ex post* w przypadku dbającego o swoje zasoby lidera rynkowego oznacza jednak, że inni uczestnicy rynku mają bardzo ograniczony dostęp do tych zasobów lub nie jest to wręcz możliwe, aby stali się oni posiadaczami tych zasobów lub też koszty ich posiadania stają się zbyt wysokie i przewyższają korzyści, które potem mogą wypłynąć z faktu ich posiadania.

3. Elementy kapitału intelektualnego jako wyjątkowy zasób przedsiębiorstwa

„Koncepcja zasobowa pozwala na tworzenie i rozwijanie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie chroniących je przed konkurentami. Dzięki niej przedsiębiorstwo może skupić się na tworzeniu i rozwijaniu kluczowych cech konkurencyjności niezbędnych do kreowania przyszłych rynków i zajęcia na nich pozycji lidera. Są one znacznie lepszym źródłem przewagi od tradycyjnych cech przedsiębiorstwa łatwych do skopiowania przez konkurencję” [Stopczyński 2004, s. 9]. Zasoby będące sensem i rdzeniem omawianej koncepcji tworzą przewagę konku-

rencyjną na rynku, ale bardziej nie one same, jako takie, lecz efekty umiejętnego ich wykorzystywania, produkty i usługi, które można oferować dzięki tym zasobom. Im bardziej te zasoby są odmienne, specyficzne i trudne do naśladowania dla innych przedsiębiorstw, tym większą stanowią wartość i tworzą przewagę rynkową dysponującego nimi przedsiębiorstwa.

To właśnie różnice w zasobach, a raczej w sposobie ich wykorzystania, są powodem różnic potencjału konkurencyjności między różnymi organizacjami. Zasoby różnią się i powinny się różnić w pewnym stopniu w zależności od sektora, branży czy specyfiki przedsiębiorstwa, lecz wydaje się, że powinny być wyjątkowe w pewnej z pozoru podobnej do siebie grupie przedsiębiorstw.

Podstawy modelu w nurcie zasobowym w odniesieniu do przedsiębiorstwa przyjmują, że jeśli niektóre z zasobów i kompetencji tego przedsiębiorstwa:

- dają możliwość wykorzystania szans czy też neutralizowania zagrożeń,
- są osiągalne dla małej grupy przedsiębiorstw,
- są trudne do powielenia, odwzorowania lub ich podaż jest nieelastyczna,

wówczas mogą one stać się mocną stroną i zostać potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej [Bratnicki 2000, s. 48].

Aby zasoby stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny więc być, jak wcześniej wspomniano, wyjątkowe, rzadkie, chronione i niemożliwe do zastąpienia innymi zasobami [Romanowska 2004, s. 294]. Te specyficzne cechy zasobów określane są przez J.B. Barneya jako model VRIO (*valuable, rare, inimitable, well organized resources*) [Barney 1991].

Z tych też powodów we współczesnych koncepcjach traktuje się jako najważniejsze zasoby często niewidoczne dla konkurencji – zasoby niematerialne. Dobrze znane zasoby materialne i finansowe nie są już niestety często takie wyjątkowe, może je bowiem posiadać każde przedsiębiorstwo i nie jest to już nic niepowtarzalnego. Można mieć jedynie więcej danego zasobu albo mniej, w bardziej zorganizowanej formie lub mniej, ale nie jest to zasób jedyny w swoim rodzaju, oferujący wyjątkowe profity z powodu jego posiadania. Zasoby wyróżniające to takie cechy przedsiębiorstwa, które generują rentę ekonomiczną. Stale bowiem poszukuje się związków między różnicami w osiągniętych przez organizacje wynikach, które są definiowane w kategoriach renty, i zasobami organizacji, których wykorzystywanie stanowi źródło owej renty [Godziszewski 2001, s. 43]. Umiejętność wykorzystywania zasobów i pozyskiwania zasobów zewnętrznych jest zdolnością do wykorzystywania dźwigni zasobów oraz ustalania optymalnej szybkości ich pozyskiwania. Motor rozwoju jest kierowany i kontrolowany poprzez interpretację czynników z otoczenia przedsiębiorstwa. Menedżerowie zatem powinni zidentyfikować najważniejsze umiejętności niezbędne do zdobycia przyszłych rynków i wykształcenia odpowiednich rodzajów zasobów [Stopczyński 2004, s. 6]. Sam fakt posiadania dużej ilości interesujących i wartościowych zasobów nie oznacza wcale, że organizacja odniesie sukces na rynku. Niezwykle ważne jest posiadanie ambicji i motywacji do zdobycia rynku, wyprzedzenia konkurencji i wykorzystywania

wszelkich swoich możliwości i zasobów do osiągnięcia zamierzonego celu. W momencie umiejętnego i prężnego wykorzystywania posiadanych zasobów, nawet jeśli nie są one doskonałe, działa efekt dźwigni zasobów i przedsiębiorstwo pozornie słabiej rozwinięte i z gorszymi zasobami pokonuje na rynku duże, prężne organizacje.

Do wspomnianych specyficznych cech zasobów, które czynią je wyjątkowymi, można dodać jeszcze [Gulski 2003, s. 103-104]:

- wzbogacanie produktów nowymi wartościami, które są dostrzegane przez klientów,
- umiejętność i możliwość przenoszenia ich na inne rynki i branże,
- trwałość,
- fakt, że stanowią wyłączną własność przedsiębiorstwa.

Przytoczone cechy mocno podkreślają wyjątkowy charakter zasobów tworzących kapitał intelektualny. Mówi się, że przedsiębiorstwo, które pragnie odnieść sukces na rynku, musi się stać intelektualnym liderem, posiadać doskonale rozwinięty kapitał intelektualny i doskonale zarządzać wiedzą, jedynie bowiem wartości niematerialne mogą je długotrwale wyróżnić na rynku i umożliwić osiągnięcie sukcesu rynkowego. Ludzie, jako ważny filar przedsiębiorstwa, byli już wcześniej doceniani, jednak w tej koncepcji spogląda się na nich nieco inaczej, od strony wiedzy, ich umiejętności, kompetencji i kwalifikacji, które mogą się stać wyjątkowe, unikatowe i mogą zostać wykorzystane w umiejętny sposób, dający przedsiębiorstwu przewagę rynkową. Warto też zwrócić uwagę na takie zasoby, jak marka, reputacja czy wizerunek przedsiębiorstwa – jako wynik oddziaływania na pewne zasoby i wykorzystywania umiejętności w celu wykreowania zasobu wyjątkowego, unikatowego na rynku. Wspomnianym cechom odpowiada również innowacyjność szeroko rozumiana, patenty i prawa własności intelektualnej, które stanowią własność przedsiębiorstwa, niepowtarzalną i niemożliwą do skopiowania w nienaruszonej postaci. Także relacje z klientami, umiejętności kierowania nimi w celu sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem okazują się umiejętnością i zasobem nieocenionym.

Obecnie daje się zauważyć stały wzrost zainteresowania zasobami niematerialnymi. Prawidłowo rozwinięty, nieustannie rozwijany i umiejętnie zarządzany kapitał intelektualny staje się teraz sztandarowym elementem przedsiębiorstwa, które chce zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku. Na dalszy plan odchodzą zasoby materialne, finansowe, które pełnią w tym momencie jedynie funkcję podporową i pomocniczą. Obecnie najważniejsze stają się zasoby niewidzialne. Ta zmiana w postrzeganiu filarów budowania przewagi konkurencyjnej daje się również zauważyć w społeczeństwie, zmiany bowiem w gospodarce naturalnie przekładają się na przeobrażenia w społeczeństwie. W związku z tym, że bardzo ceni się wiedzę, umiejętności i kwalifikacje, obserwuje się dążenie do coraz szerszego kształcenia i zdobywania wiedzy. Przedsiębiorstwa doceniają ludzi z większymi zasobami wiedzy i szerokimi umiejętnościami, kompetencjami i chęcią dalszego, ustawicznego

kształcenia się. Budowanie gospodarki wiedzy jest ściśle powiązane z kształtowaniem społeczeństwa wiedzy i budowaniem przedsiębiorstwa przyszłości, tak więc podejmowane inicjatywy i zmiany powinny zachodzić w każdym obszarze funkcjonowania rynku, a także w samych ludziach, którzy tworzą to społeczeństwo.

4. Zakończenie

W Polsce zaczyna się powoli mówić o społeczeństwie wiedzy i nadchodzącej gospodarce wiedzy. Na razie jednak wiele przedsiębiorstw wydaje się nie dostrzegać w wystarczającym stopniu rangi i wagi problemu wartości niematerialnych i zmiany układu sił w nowoczesnych organizacjach. Jednak świadomość nielicznych przedsiębiorstw w tym zakresie i podejmowane przez nie działania w odniesieniu do kapitału intelektualnego zachęca innych uczestników rynku do szukania nowych dróg i sposobów budowania pozycji lidera rynkowego i tym samym do odkrycia i docenienia kapitału intelektualnego, który wszak jest zasobem niewidzialnym.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991 nr 17.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem. Budowanie mapy kompetencji*, Placet, Warszawa 2000.
- Caves R.E., *Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage*, „American Economic Review” 1984, vol. 74, nr 1.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Core Competences – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 3.
- Dictionary of Management Jargon*, <http://www.geocities.com.Athens/Styx/8877/mj/mj.html>, data pobrania: styczeń 2006 r.
- Encyklopedia marketingu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Gulski B., *Praktyczne aspekty podejścia zasobowego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimmewicz, Poznań 2003.
- Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge MA 1987.
- Javidan M., *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning”, vol. 31, February 1998.
- Klein B., Crawford R.G., Alchian A.A., *Vertical Integration Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process*, „Journal of Law and Economics” 1978, vol. 21.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Penrose E.T., *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959.

-
- Peterarf M.A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1>, data pobrania: czerwiec 2005 r.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Sitek E., *Strategia rozwoju w ujęciu zasobowej teorii firmy*, „Ekonomista” 1997 nr 5-6.
- Stopczyński B., *Koncepcja zasobowa strategii konkurencji*, „Manager” 2004 nr 7.
- Sulimowska-Formowicz M., *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa” 2002 nr 5-6.
- Wernerfelt B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.

THE CHOSEN ELEMENTS OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE LIGHT OF THE FOUNDATION OF THE ASSUMPTION OF THE RESOURCE-BASED VIEW OF A COMPANY

Summary

The article presents the essence of Resource-based View of a company. The author explains issue of resources, skills, competences as well as points of the importance of some of the assets of a company on the global market. The author tries to prove by, that nowadays intellectual capital is becoming one of the key factors for achieving success modern company.

Agnieszka Jasińska – dr, asystent w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Edyta Tabaszewska

POZIOM NASYCENIA ORGANIZACJI ZARZĄDZANIEM WIEDZĄ – PRÓBA DEFINICJI

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management* – KM) jest w ostatnim czasie jedną z bardziej popularnych koncepcji zarządzania. Świadczą o tym liczne publikacje czy konferencje naukowe poświęcone temu zagadnieniu. Coraz częściej, choć nadal w ograniczonym zakresie, widoczne jest także zainteresowanie zarządzaniem wiedzą w praktyce gospodarczej. Najczęściej stosują tę koncepcję tzw. organizacje oparte na wiedzy, jak np. firmy konsultingowe, doradcze, szkoleniowe, tworzące oprogramowanie, rzadziej przedsiębiorstwa produkcyjne. Zwykle są to firmy duże, nowoczesne pod względem technologii i zarządzania, często z kapitałem zagranicznym, należące do przodujących w branży.

Czy rzeczywiście zarządzanie wiedzą (ZW) jest pewnym novum w zakresie zarządzania? Czy jest to stosunkowo nowa koncepcja, czy też można powiedzieć, że istniała od zawsze, a ostatnio została jedynie wyraźniej sformułowana? Czy organizacje naprawdę tak rzadko ją stosują? Oto kilka z podstawowych pytań dotyczących praktyki stosowania zarządzania wiedzą.

Zdaniem autorki, tak jak wiedza jest przypisana każdej organizacji, tak i zarządzanie wiedzą również. Koncepcja ta nie jest więc całkowicie nowym zagadnieniem. W ostatnim czasie sprecyzowano natomiast jej zasady, podstawowe techniki i narzędzia. Idąc w rozważaniach dalej, można zatem w tym kontekście stwierdzić, że zarządzanie wiedzą istniało w organizacjach od zawsze – mniej lub bardziej świadome, mniej lub bardziej sformalizowane. Autorka uznaje więc, że każda organizacja bez wyjątku stosuje zarządzanie wiedzą, różny jest natomiast poziom świadomości i profesjonalizmu stosowania omawianej koncepcji, a także różny poziom nasycenia nią organizacji. Biorąc powyższe pod uwagę, za cel

niniejszego opracowania autorka postawiła sobie próbę zdefiniowania poziomu nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą. Prezentowane rozważania oparte są na badaniach własnych.

2. Definicja poziomu nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą

Powyżej przedstawiono już trzy główne założenia związane z próbą zdefiniowania poziomu nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą:

- każda organizacja stosuje zarządzanie wiedzą,
- różny jest poziom świadomości wykorzystania tej koncepcji,
- różny jest poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą.

Należy przy tym przypomnieć definicję zarządzania wiedzą. W literaturze można spotkać wiele różnych podejść do tego zagadnienia. Najpopularniejsze wydaje się jednak podejście procesowe, według którego zarządzanie wiedzą to **ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji** [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 31]. Za podstawowe procesy zarządzania wiedzą uznaje się przy tym: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie oraz zachowywanie wiedzy [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 42].

Powstaje w tym miejscu pytanie: czy poziom zarządzania wiedzą jest tożsamy z poziomem nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą? Zdaniem autorki, te dwa pojęcia należy rozpatrywać oddzielnie.

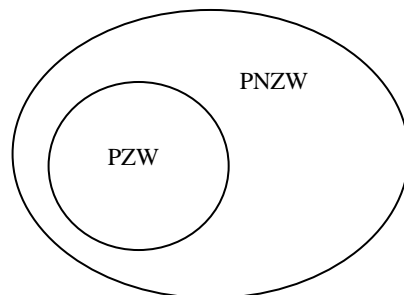
Poziom zarządzania wiedzą nieodmiennie jest związany z jakością tego zarządzania. Im wyższy poziom, tym wyższa jakość. Jakość ta z kolei wynika ze stopnia wykorzystania instrumentarium tejże koncepcji oraz stopnia profesjonalizmu w tym zakresie. Poziom zarządzania wiedzą (PZW) można, zdaniem autorki, zdefiniować jako **stopień realizacji procesów, stosowania zasad, technik i narzędzi zarządzania wiedzą**.

Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą jest czymś więcej – jest **połączeniem stopnia realizacji procesów, stosowania zasad, technik i narzędzi ZW (PZW) oraz stopnia zaangażowania pracowników organizacji w realizację koncepcji ZW (Z)**. Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą (PNZW) można zatem przedstawić w postaci następującej funkcji: $PNZW = f(PZW; Z)$.

W związku z powyższym poziom zarządzania wiedzą wskazuje więc na głębokość stosowania w organizacji instrumentarium omawianej koncepcji. Im więcej wykorzystywanych instrumentów i na wyższym poziomie profesjonalizmu, tym wyższy poziom zarządzania wiedzą w organizacji. Natomiast poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą, obok wskazania na poziom realizacji koncepcji, wskazuje także na stopień rozpowszechnienia jej wśród pracowników organizacji. Wyodrębnione wyżej zaangażowanie pracowników organizacji w realizację koncepcji ZW (Z) autorka definiuje w uproszczeniu jako: **liczbę komórek organiza-**

cyjnych, pracowników itp. uczestniczących w procesie zarządzania wiedzą, z uwzględnieniem stopnia ich zaangażowania w realizację koncepcji (udział obowiązków związanych z ZW w ogólnej liczbie obowiązków).

Ogólną zależność między poziomem zarządzania wiedzą a poziomem nasyce-
nia organizacji zarządzaniem wiedzą można przedstawić następująco (rys. 1).



Rys. 1. Ogólna zależność między poziomem zarządzania wiedzą (PZW)
a poziomem nasycecia organizacji zarządzaniem wiedzą (PNZW)

Źródło: opracowanie własne.

Poziom nasycecia organizacji ZW jest więc zależny od poziomu ZW – im wyższy jest stopień realizacji procesów, stosowania zasad, technik i narzędzi koncepcji, tym wyższego poziomu nasycecia można się spodziewać. Trzeba jednak pamiętać, iż nie jest to jedyna zmienna określająca definiowany poziom nasycecia.

Możemy więc mieć w praktyce do czynienia z następującymi sytuacjami:

1. Istnieje wysoki poziom zarządzania wiedzą (wysoce profesjonalnie wykorzystywane instrumentarium koncepcji) oraz wysoki poziom zaangażowania pracowników w realizację tej koncepcji (wiele jednostek organizacyjnych wykonuje wiele obowiązków z tym związanych) – rys. 2a.

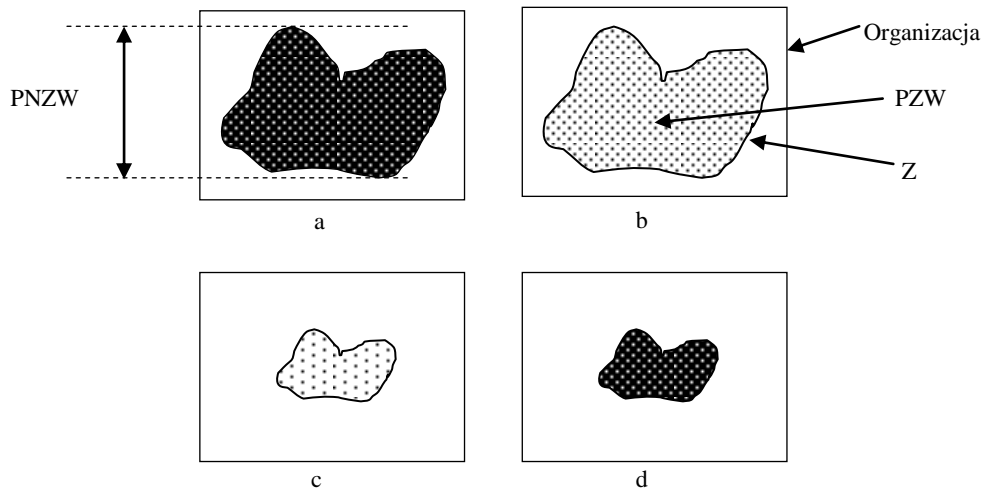
2. Istnieje niski poziom zarządzania wiedzą, ale wysokie zaangażowanie pracowników – rys. 2b.

3. Istnieje niski poziom zarządzania wiedzą przy niskim poziomie zaangażowania pracowników – rys. 2c.

4. Istnieje wysoki poziom zarządzania wiedzą przy niskim poziomie zaangażowania pracowników – rys. 2d.

Oczywiście w praktyce mamy do czynienia z różnymi kombinacjami tych dwóch zmiennych określających poziom nasycecia. Przedstawione na schematach obszary mogą być różnej wielkości, wskazującej na poziom zaangażowania pracowników w realizację ZW, oraz o różnej barwie, co wskazuje z kolei na poziom ZW.

Podsumowując tę część rozważań, można stwierdzić, że poziom ZW określa „głębokość”, a poziom zaangażowania (Z) – „szerokość” PNZW.



Rys. 2. Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą – możliwe sytuacje

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem autorki, różnica między poziomem zarządzania wiedzą a poziomem nasycenia organizacji tą koncepcją polega także na tym, iż pierwszy z poziomów jest bezpośrednio uzależniony od decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją, natomiast drugi ma charakter bardziej operacyjny – wskazuje na rozpowszechnienie zasad i narzędzi zarządzania wiedzą wśród pracowników organizacji. Poziom zarządzania wiedzą jest zatem rezultatem decyzji strategicznych podjętych przez *top management*, który ustala zasady, normy, sposoby wdrożenia i funkcjonowania koncepcji. Nasycenie organizacji zarządzaniem wiedzą jest oczywiście też pośrednio uzależnione od decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu zarządzania – to od kierownictwa firmy zależy zarówno liczba i profesjonalizm stosowanych technik i narzędzi w zakresie ZW, jak i nadanie uprawnień i odpowiedzialności za ich realizację wśród pracowników organizacji. Niemniej jednak ostateczny poziom nasycenia zależy od kwalifikacji, umiejętności i zaangażowania pracowników niższych szczebli.

3. Podstawowe dylematy

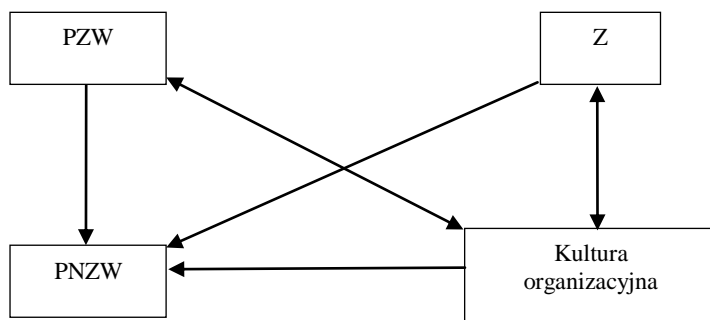
Jednym z głównych dylematów związanych z próbą zdefiniowania poziomu nasycenia zarządzania wiedzą jest ujęcie w tejże definicji kultury organizacyjnej, jako jednego z jego elementów składowych – obok poziomu ZW i zaangażowania pracowników. Wiadomo bowiem, że kultura organizacji jest nieodłącznym elementem zarządzania wiedzą. Wydaje się także, że jest silnie związana przede wszystkim z poziomem zaangażowania pracowników. Z drugiej jednak strony można powiedzieć, iż jest to zmienna zależna zarówno od poziomu zarządzania wiedzą,

jak i od poziomu nasycenia ZW, ale także mająca wpływ na oba wymienione poziomy.

Z czego wynika ten dylemat? Zdaniem autorki, ujęcie w definicji kultury organizacyjnej jest problematyczne właśnie ze względu na jej podwójną rolę w odniesieniu do poziomu nasycenia organizacji ZW. Kultura firmy sprzyja bądź nie sprzyja formalnemu wdrożeniu omawianej koncepcji i ulega przemianie w trakcie realizacji tego procesu. W dodatku zmiany kulturowe następują zwykle powoli i są oddalone w czasie od działań mających na nie wpływ.

Jeśli się jednak założy, że kultura organizacyjna jest jednym z elementów składowych poziomu nasycenia organizacji ZW, wówczas definicja owego poziomu brzmiałaby następująco: jest to **połączenie stopnia realizacji procesów, stosowania zasad, technik i narzędzi ZW (PZW), stopnia zaangażowania pracowników organizacji w realizację koncepcji ZW (Z) oraz stopnia występowania sprzyjającej jej kultury organizacyjnej**. Prezentowana wcześniej funkcja przybrałaby przy tym następującą postać: $PNZW = f(PZW; Z; KO)$.

Zależności między poziomem nasycenia organizacji ZW a jego elementami składowymi przedstawia rys. 3. Zależności te występują niezależnie od przyjętego podejścia do definiowania PNZW.



Rys. 3. Ogólna zależność między poziomem nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą (PNZW), poziomem zarządzania wiedzą (PZW) a kulturą organizacyjną (KO)

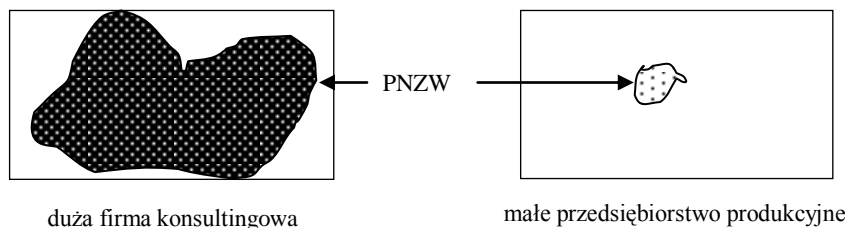
Źródło: opracowanie własne.

Warto przy tym zwrócić uwagę, iż zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami nie występuje bezpośrednia zależność między zaangażowaniem pracowników w realizację ZW a jego poziomem (zob. rys. 2).

Wątpliwości budzi także relacja między pojęciem *zaangażowanie pracowników* a kulturą organizacyjną. Zaangażowanie pracowników często podaje się jako jeden z wyróżników kultury organizacji, wskazując na poziom przyjęcia przez zatrudnione w firmie osoby pewnych zasad, wartości, norm i zachowań. W niniejszym opracowaniu użyto jednak tego terminu w innym znaczeniu, jako (przypomnijmy) *liczbę komórek organizacyjnych, pracowników itp. uczestniczących w*

procesie zarządzania wiedzą, z uwzględnieniem udziału obowiązków związanych z ZW w ogólnej liczbie obowiązków, wskazując na jego bardziej formalny charakter, związany ze strukturą organizacyjną. Oczywiście w ramach kultury organizacyjnej sprzyjającej realizacji omawianej koncepcji jako jeden z jej elementów występuje także zaangażowanie, lecz wynikające bardziej z wewnętrznych przekonań pracowników, ich świadomości i przyzwolenia na realizację założeń zarządzania wiedzą. Być może, biorąc powyższe pod uwagę, należałoby dla jednoznacznego rozróżnienia obu pojęć zastąpić *zaangażowanie* ujęte w definicji PNZW innym terminem, choćby *rozpowszechnieniem*.

Kolejna kwestia dotyczy związku poziomu nasycenia organizacji ZW z rodzajem prowadzonej działalności oraz wielkością organizacji. Wydaje się, że obie cechy mają wpływ na definiowany poziom. Z pewnością tzw. organizacjach opartych na wiedzy – oferujących produkty związane z wiedzą (firmy szkoleniowe, doradcze, konsultingowe, tworzące oprogramowanie) – będziemy mieli do czynienia z większym poziomem nasycenia ZW. Tak jak z kolei w małych przedsiębiorstwach możemy się spodziewać z reguły niższego PNZW, głównie z uwagi na mniejszą liczbę pracowników czy ich niższy poziom profesjonalizmu. Możemy mieć do czynienia np. z następującymi skrajnymi przypadkami poziomu nasycenia organizacji ZW (rys. 4):



Rys. 4. Możliwe poziomy nasycenia organizacji ZW w zależności od rodzaju działalności i wielkości organizacji – skrajne przypadki

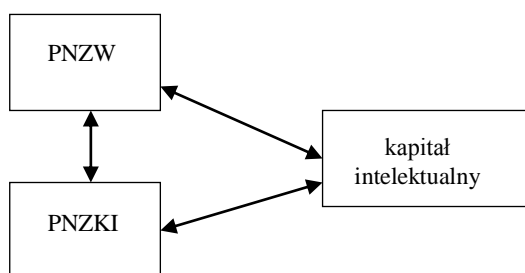
Źródło: opracowanie własne

Oczywiście mogą występować również takie przykłady organizacji opartych na wiedzy, w których możemy mieć do czynienia z szerokim rozpowszechnieniem wśród pracowników zasad i narzędzi ZW, przy stosunkowo niskim poziomie zarządzania wiedzą. Wydaje się, iż jest to związane głównie z wysokim udziałem w tego rodzaju firmach pracowników wiedzy, którzy wykonują z pewnością wiele prac związanych z tą koncepcją, ale niekoniecznie z wykorzystaniem profesjonalnych narzędzi (np. systemów informatycznych). Innym przypadkiem może być duże przedsiębiorstwo produkcyjne, gdzie może występować stosunkowo mała liczba osób zaangażowanych w realizację koncepcji ZW, jednak na bardzo wysokim poziomie, biorąc pod uwagę liczbę i profesjonalizm wykorzystania narzędzi zarządzania wiedzą.

4. Relacja do zarządzania kapitałem intelektualnym

Osobnym i, jak się wydaje, bardzo ciekawym zagadnieniem jest relacja przedstawionego w opracowaniu poziomu nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą do zarządzania kapitałem intelektualnym (ZKI). Obie koncepcje mają sporo elementów wspólnych, nadal też wielu autorów boryka się z ustaleniem związków między nimi (zob. np. [Sokołowska 2005, s. 165-171]). Modele zarządzania kapitałem intelektualnym uwzględniające metody jego pomiaru są już stosunkowo dobrze opisane w literaturze, można tu chociażby wymienić: Nawigator Skandii [Edvinsson, Malone 2001, s. 64-101], Generator wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 62-63], Monitor aktywów niematerialnych [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 67-68], czy ostatnio bardzo popularną Strategiczną kartę wyników [Kaplan, Norton 2006, s. 74-138].

Wydaje się, iż podobnie jak przyjęte w opracowaniu rozumienie poziomu nasycenia ZW można definiować poziom nasycenia organizacji kapitałem intelektualnym (PNZKI). Jednak przedstawione powyżej przykładowe modele pomiaru kapitału intelektualnego nie mogą być, zdaniem autorki, bezpośrednio wykorzystane do pomiaru poziomu nasycenia ZKI. Zawarte w modelach wskaźniki wskazują bowiem na wyniki realizacji procesów zarządzania, a nie na rodzaj, liczebność i jakość zastosowanych narzędzi i technik oraz stopień ich rozpowszechnienia wśród pracowników organizacji, co jest podstawą obliczenia poziomu nasycenia. Można jednak przypuszczać, że niektóre z tych wskaźników mogą być z powodzeniem używane do oceny efektywności poziomu nasycenia zarówno zarządzania wiedzą, jak i zarządzania kapitałem intelektualnym, przez pryzmat poziomu samego kapitału intelektualnego (rys. 5).



Rys. 5. Zależność pomiędzy poziomem nasycenia ZW, poziomem nasycenia ZKI a kapitałem intelektualnym firmy

Źródło: opracowanie własne.

Im wyższy poziom nasycenia organizacji ZW czy ZKI, tym wyższego poziomu samego kapitału intelektualnego można się spodziewać, co jest przedmiotem pomiaru za pomocą wskaźników. Im bowiem więcej stosowanych zasad i narzędzi,

więcej osób o określonych wartościach zaangażowanych w ich wykorzystanie, tym więcej zadowolonych pracowników, więcej patentów, nowych produktów czy klientów.

Z drugiej strony wyższy poziom tego kapitału tworzy bazę do działań w zakresie zarządzania. Można się bowiem spodziewać, że np. młoda, dobrze wykształcona kadra, zaopatrzona w nowoczesny sprzęt, mogąca liczyć na udział w szkoleniach, osiągnie lepsze wyniki w zakresie wykorzystania narzędzi zarządzania i będzie możliwy większy jej udział w tym zakresie. Krótko mówiąc, wyższy poziom kapitału intelektualnego powinien, przy odpowiednich działaniach, doprowadzić także do wyższego poziomu nasycenia organizacji ZW czy ZKI. Warto tutaj zauważyć, że zarówno zarządzanie wiedzą, jak i zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter dynamiczny, natomiast poziom nasycenia oraz wskaźniki pomiaru KI wskazują na pewien aktualny stan.

5. Zakończenie

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu próba zdefiniowania poziomu nasycenia organizacji z pewnością nie należy do zadań łatwych. Autorka ma świadomość konieczności dokładniejszego zgłębienia badanego problemu, wyjaśnienia wielu niewiadomych i usystematyzowania pojęć, szczególnie w zakresie ustalenia metod pomiaru składowych poziomu nasycenia ZW. Niemniej jednak wydaje się, iż prezentowane zagadnienie jest istotnym problemem badawczym, godnym uwagi i przeprowadzania badań.

Literatura

- Drucker P. i in. *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Wawak T. (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 5: *Zarządzanie pracą*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2002.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

STANDARD OF SATURATION OF AN ORGANIZATION IN KNOWLEDGE MANAGEMENT – AN ATTEMPT OF DEFINITION

Summary

The aim of the paper is an attempt at defining standard of saturation of an organization in knowledge management. In author's opinion, every organization applies the knowledge management, and the standard of saturation in this conception depends on standard of knowledge management, standard of spread its principles and tools among the employees and organizational culture. The type of business and size of organization also has an influence on this standard.

Edyta Tabaszewska – dr inż., adiunkt w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.

Część V

**Zarządzanie projektami
współfinansowanymi ze środków
Unii Europejskiej**

Grzegorz Krzos

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI WSPÓLFINANSOWANYMI ZE ŚRODKÓW UNIJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH DOLNOŚLĄSKICH

1. Wstęp

Głównym celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badań pilotażowych prowadzonych w 113 dolnośląskich przedsiębiorstwach, dotyczących wykorzystania metody zarządzania projektem w procesie pozyskiwania środków pomocowych na rozwój przedsiębiorstwa z Unii Europejskiej. Celem pośrednim badań była ocena skuteczności i efektywności pozyskiwania dotacji unijnych przez przedsiębiorstwa małe, średnie i duże w latach 2004 i 2005 na podstawie materiałów (zrealizowanych już projektów) Instytutu Zarządzania i Samorządności Sp. z o.o. (IZiS) we Wrocławiu, który należy do akredytowanych przedsiębiorstw konsultingowych do obsługi funduszy unijnych przy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie. Źródłem informacji były wywiady przeprowadzone z przedsiębiorcami i ich pracownikami, którzy aplikowali o dotacje unijne oraz uczestnictwo przy realizacji projektów. Dobór badanych projektów zdeterminowany był dostępem do bazy projektów IZiS. Tabela 1 prezentuje strukturę badanych przedsiębiorstw.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem wielkości

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba badanych przedsiębiorstw	Liczba badanych projektów
Małe	98	104
Średnie	12	22
Duże	3	4
Suma	113	130

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

W przeprowadzonych badaniach szczególną uwagę zwrócono na to, w jaki sposób dolnośląskie przedsiębiorstwa wykorzystują metodykę i narzędzia zarządzania projektem w procesie pozyskiwania dotacji. Ważną informacją od strony formalnej jest fakt, że dofinansowanie ze środków unijnych dla przedsiębiorców przeznaczone jest wyłącznie na projekty.

2. Definicje

W prowadzonych badaniach przyjęto następujące definicje za Project Management Institute w USA [*Kompendium wiedzy...* 2003]:

Projekt jest to przedsięwzięcie, w którym precyzyjnie zdefiniowano cel, jego początek i koniec oraz budżet.

Zarządzanie projektem to proces sterowania i zastosowania dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia oczekiwań zleceniodawców projektu. Zarządzanie to efektywne wykorzystywanie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celu, takich jak zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne.

Dotacje unijne to środki pomocowe przekazywane przedsiębiorcom jako refundacja już poniesionych kosztów kwalifikowanych w ramach projektu. Źródłem dotacji dla badanych przedsiębiorców jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego [www.zporr.gov.pl].

Program operacyjny to dokument opisujący cele, kryteria i procedury korzystania z dotacji unijnych oraz z budżetu państwa dla danego obszaru wsparcia, np. przedsiębiorców [www.zporr.gov.pl].

Skuteczność oznacza stan osiągnięcia założonego celu, wyniku i rezultatu w sensie pozytywnym, bez względu na koszty.

Efektywność to kategoria oceniająca sposób, w jaki osiąga się założone cele i wyniki, tak aby był on korzystny i ekonomiczny.

3. Metodyka zarządzania projektem współfinansowanym ze środków UE

W celu przedstawienia pełnego kontekstu przeprowadzonych badań pilotażowych projektów współfinansowanych ze środków unijnych należy podkreślić, że Komisja Europejska wyznaczyła standardy zarządzania wszystkimi projektami współfinansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego, które obowiązują w Polsce w latach 2004-2013. Standardy te zawarto w podręcznikach do programów operacyjnych, uzupełnieniach do nich, rozporządzeniach, generatorze wniosków i we wzorach dokumentów aplikacyjnych. Najważniejsze w analizie efektywności i skuteczności pozyskiwania dotacji jest więc przestrzeganie standardów postępowania założonych przez darczyńców i wyznaczone przez nich instytucje.

Preferowana przez instytucje zarządzające i wdrażające programy operacyjne metodyka zarządzania projektem zakłada realizację pięciu wzajemnie powiązanych procesów [Roszkowski, Wiatrak 2005]:

- rozpoczęcie projektu (inicjacja) – identyfikacja potrzeby i źródeł finansowania z funduszy unijnych, wstępne definiowanie wymagań odnoszących się do projektu wraz z weryfikacją założeń projektu i decyzja o zatwierdzeniu projektu i kontynuowaniu prac nad nim;
- planowanie realizacji projektu – doprecyzowanie celów projektu, wybór najlepszego z dostępnych sposobów osiągania planowanych celów, opracowanie matrycy logicznej dla projektu, harmonogram prac wynikający z terminu aplikacyjnego do programu operacyjnego, niezbędne zasoby i czas realizacji projektu;
- realizacja projektu – to przede wszystkim koordynacja wszystkich zaplanowanych działań i organizacja zasobów niezbędnych do przeprowadzenia projektu;
- kontrola projektu – etapowa i końcowa, której celem jest monitorowanie postępu prac i pomiar postępu prac zgodnie z przyjętym harmonogramem, a także weryfikacja zgodności zapisów projektu z realizacją i wytycznymi programu operacyjnego;
- zakończenie projektu (finał) – formalna ocena skuteczności działań i akceptacji wyniku końcowego projektu. Uzyskanie świadectwa rozliczenia pomocy unijnej; wnioski.

Zarządzanie projektem współfinansowanym z UE rozpoczyna się w momencie powstania potrzeby u przedsiębiorcy, a kończy z chwilą otrzymania dotacji. Ponadto przedsiębiorca musi zagwarantować trwałość celów projektu przez kolejne 5 lat [www.parp.gov.pl].

4. Skuteczność i efektywność zarządzania projektami w dolnośląskich przedsiębiorstwach – wyniki badań

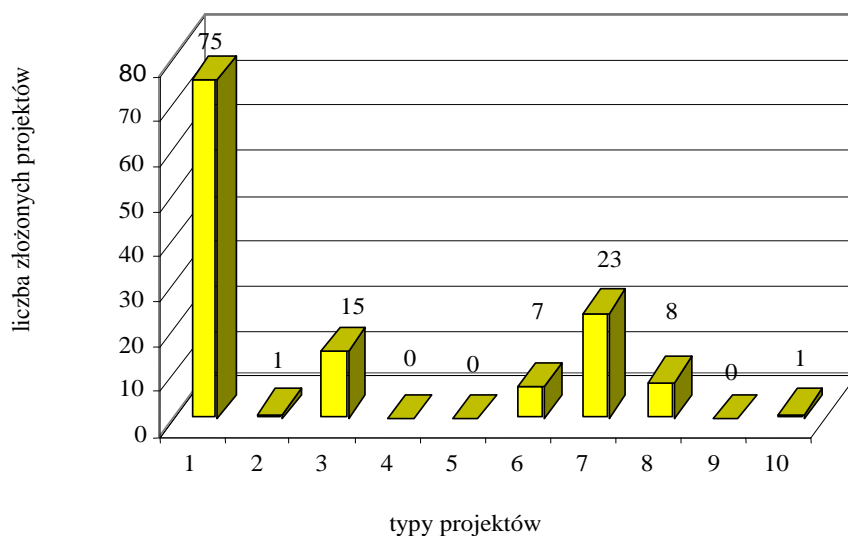
Badania przeprowadzono wśród 113 przedsiębiorców, którzy wystąpili o dotacje z następujących programów pomocowych:

- PHARE 2002,
- PHARE 2003,
- Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw” [www.parp.gov.pl],
- Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (mikroprzedsiębiorstwa) [www.warr.pl].

Badania obejmowały projekty z różnych rund aplikacyjnych z lat 2004 i 2005.

W artykule zawarto także dane dotyczące skuteczności aplikowania o środki unijne oraz wykresy obrazujące efektywność zarządzania projektem przez badane przedsiębiorstwa.

Interesującą kwestią badawczą stanowią rodzaje (typy) projektów, które przedsiębiorcy wybrali do dofinansowania ze środków UE (rys 1). Zdecydowana większość przedsiębiorstw (75) wybrała do potencjalnego dofinansowania zakup nowych środków trwałych. Drugą kategorią był zakup robót i materiałów budowlanych (23). Nikłym zainteresowaniem cieszą się usługi doradcze, prawne, zakup wartości niematerialnych i prawnych oraz instalacja zakupionego sprzętu.



1 – zakup nowych środków trwałych; 2 – zapłata rat kapitałowych z tytułu leasingu finansowego nowych środków trwałych do wysokości równej wartości zakupu nowych środków trwałych przez finansującego, z wyłączeniem leasingu zwrotnego; 3 – zakup używanych środków trwałych, pod pewnymi warunkami, zakup wartości niematerialnych i prawnych związanych z transferem technologii drogą nabycia praw patentowych, licencji, *know-how*, w tym nieopatentowanej wiedzy technicznej; 4 – instalacja i uruchomienie środków trwałych, z wyłączeniem wydatków na szkolenia w zakresie ich obsługi; 5 – zakup gruntu, pod pewnymi warunkami; 6 – zakup robót i materiałów budowlanych; 7 – zakup nieruchomości zabudowanej; 8 – porady prawne, taksy notarialne, ekspertyzy techniczne i finansowe, jeśli są bezpośrednio związane z realizacją przedsięwzięcia objętego wsparciem; 9 – zakup usług doskonalących systemy zarządzania przedsiębiorstwem

Rys. 1. Typy projektów współfinansowane z UE preferowane przez dolnośląskich przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

W celu oszacowania skuteczności zidentyfikowano główne parametry wejściowe, takie jak wartość badanych projektów, średnia wartość wnioskowanej dotacji i średnia wartość przyznanego wsparcia (tab. 2).

Warto zwrócić uwagę, że potrzeby przedsiębiorców koncentrują się przede wszystkim na inwestycjach w środki trwałe (99,6%), a nie w systemy zarządzania i pracowników (0,4%).

Tabela 2. Statystyka projektów przedsiębiorców współfinansowanych z UE według danych z IZiS

Liczba badanych projektów (szt.)	130
Wartość badanych projektów (PLN)	104 446 181,00
Skumulowana wartość wnioskowanych dotacji (PLN)	34 695 865,00
Skumulowana wartość przyznanych dotacji (PLN)	8 418 387,00
Średnia wartość projektu (PLN)	803 432,00
Średnia wartość wnioskowanej dotacji (PLN)	266 891,00
Średnia wartość przyznanej dotacji (PLN)	227 574,00

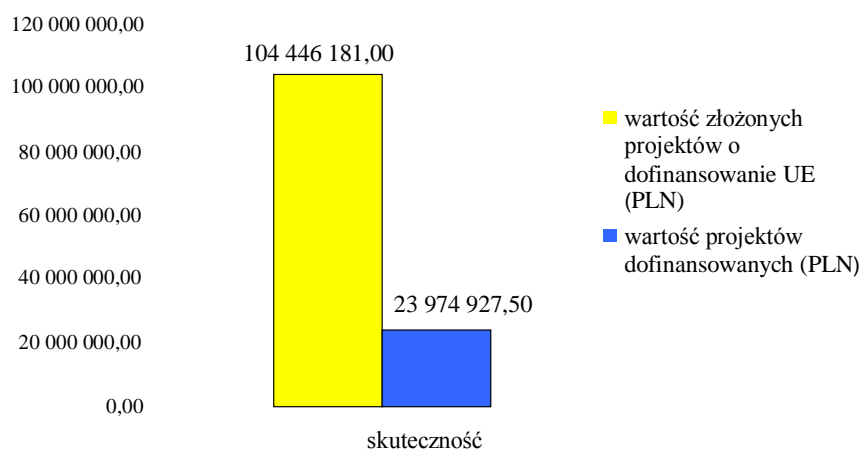
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Tabela 3. Wartość projektów inwestycyjnych i doradczych w badanych przedsiębiorstwach

Wartość projektów inwestycyjnych (PLN)	Wartość projektów doradczych (PLN)
104 037 181,00	409 000,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

113 przedsiębiorców złożyło 130 wniosków aplikacyjnych na wartość 104 446 181 PLN, z czego dofinansowane zostały projekty o wartości 23 974 927,50 PLN (rys. 2).

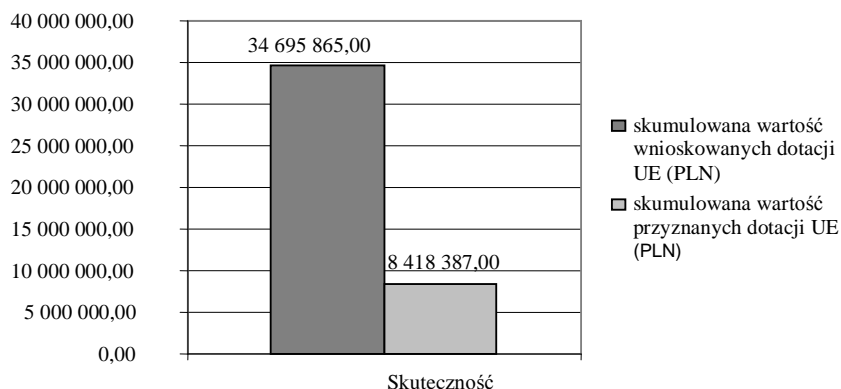


Rys. 2. Wartość złożonych projektów do dofinansowania a wartość projektów dofinansowanych z UE (w PLN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

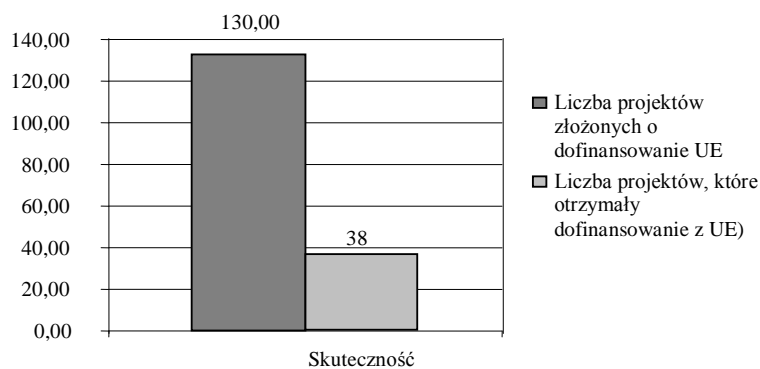
Na rys. 3 i 4 zawarto wyniki oceny skuteczności w ujęciu wartościowym i ilościowym. Wykresy prezentują dwa poziomy skuteczności aplikacji o środki unijne

24% i 29%. Tak więc na 130 złożonych projektów 38 otrzymało dofinansowanie o sumarycznej wartości 8 418 387,00 PLN, przy czym średnia wartość dotacji wyniosła 227 574,00 PLN.



Rys 3. Skumulowana wartość wnioskowanych dotacji UE a skumulowana wartość przyznanych dotacji UE (24%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.



Rys. 4. Skuteczność złożonych wniosków o dofinansowanie projektów przedsiębiorców (29 %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

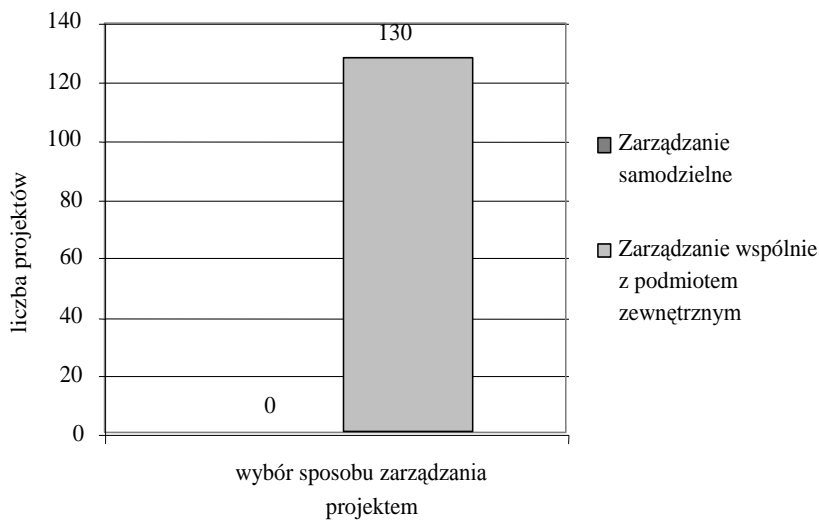
Dodatkowo w celach porównawczych zaprezentowano statystykę z pierwszego terminu naboru wniosków do działania 2.3. w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”, cieszącego się największym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców.

WYNIKI I TERMINU – 02.12.2004 r. [www.parp.gov.pl]

Wnioski złożone:	6495 szt.
Wnioski wycofane:	127 szt.
Wnioski oceniane formalnie:	6368 szt.
Wnioski odrzucone formalnie:	2537 szt.
Wnioski zaakceptowane:	3831 szt.
Ocena techniczno-ekonomiczna:	1947 szt. negatywnie 1884 szt. pozytywnie
Ocena merytoryczna:	1163 szt. negatywnie

Dotację otrzymały 727 projekty, tj. 11,2% złożonych wniosków.

Autor podjął także próbę zbadania możliwości korzystania przez przedsiębiorców z pomocy doradców zewnętrznych lub przedsiębiorstw specjalizujących się w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków UE. Wszyscy badani przedsiębiorcy podjęli decyzję o współpracy w tym zakresie z podmiotem zewnętrznym (rys. 5), aczkolwiek w różnym zakresie (rys. 6).

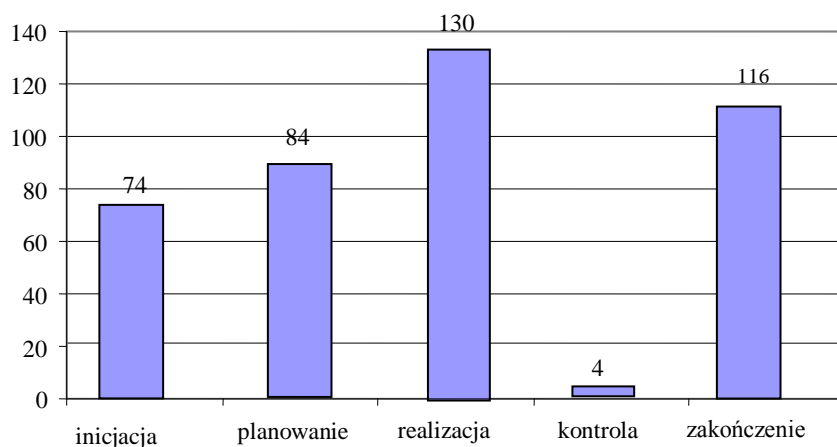


Rys. 5. Sposób zarządzania projektem współfinansowanym z UE przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Ważnym źródłem informacji o sposobie zarządzania projektem przez przedsiębiorców są wyniki przedstawione na rys. 6, który prezentuje pięć różnych poziomów zaangażowania podmiotów zewnętrznych w procesy inicjacji, planowania, realizacji, kontroli i zakończenia projektu. Największe zaangażowanie występuje w procesie realizacji, gdyż sytuacja ta jest związana z opracowywaniem kompletu

dokumentacji aplikacyjnej. Podobnie jest w procesie zakończenia projektu, w którym główną rolę odgrywa umiejętne rozliczenie poniesionych kosztów i otrzymanie refundacji. Zachowania preferowane przez przedsiębiorców wiążą się najprawdopodobniej z minimalizacją ryzyka nieotrzymania dotacji. Najmniejsze zaangażowanie podmiotów zewnętrznych zauważalne jest w procesie kontroli. Przedsiębiorcy nie czują konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, uważając, że mogą zrealizować ten proces samodzielnie.



Rys. 6. Częstotliwość zaangażowania podmiotów zewnętrznych w poszczególne procesy w ramach zarządzania 130 projektami współfinansowanym z UE (ilość razy/130 projektów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Skoro zarządzanie tego typu projektami zleca się najczęściej podmiotom zewnętrznym, to nasuwa się pytanie, kto w przedsiębiorstwie (zleceniodawcy) koordynuje prace nad pozyskaniem dotacji. Na rys. 7 przedstawiono funkcje pełnione przez osoby zarządzające projektami w badanych przedsiębiorstwach. Najczęściej zadanie to realizuje właściciel firmy (64%), następnie kierownicy funkcjonalni (18%) i członkowie zarządu spółek (16%). Oznaczać to może duże zaangażowanie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw w proces pozyskiwania dotacji z UE oraz priorytetowe traktowanie tego typu projektów.

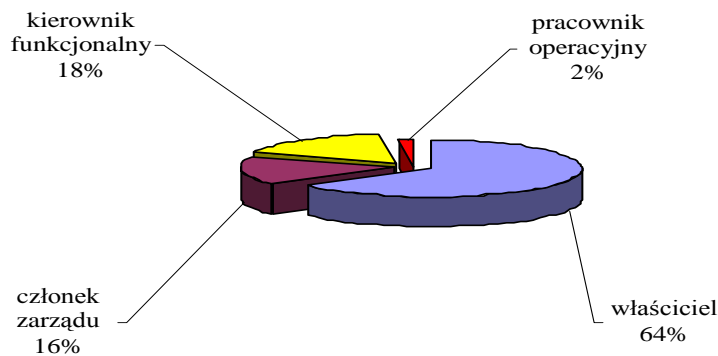
Następna kategoria badawcza dotyczyła uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy stosowanie metody zarządzania projektem zwiększa prawdopodobieństwo otrzymania dotacji dla przedsiębiorstwa. Na tak sformułowane pytanie pozytywnie odpowiedziało 91 przedsiębiorców, 7 nie miało w tej kwestii wyrobionej opinii, 15 uznało, że ZP nie ma wpływu na decyzję komisji o przyznaniu dotacji, gdyż zasady ich przyznawania są niezrozumiałe, skomplikowane i uznaniowe. Przedsiębiorcy, którzy pozytywnie ocenili wykorzystanie koncepcji zarządzania projektem w pro-

cesie aplikowania i rozliczania dotacji unijnych, wskazywali następujące zalety i wady tej metody. Za zalety ZP uznano:

- korzyści wynikające z przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu,
- efektywniejszą organizację pracy,
- czytelny podział zadań i obowiązków między stronami kontraktu,
- krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej,
- optymalizację zakresu rzeczowego projektu z sytuacją finansową przedsiębiorcy.

Za wady ZP uznano:

- konieczność zakupu specjalistycznego oprogramowania, np. MS Project,
- trudność obsługi specjalistycznego oprogramowania,
- wysoki stopień skomplikowania koncepcji.

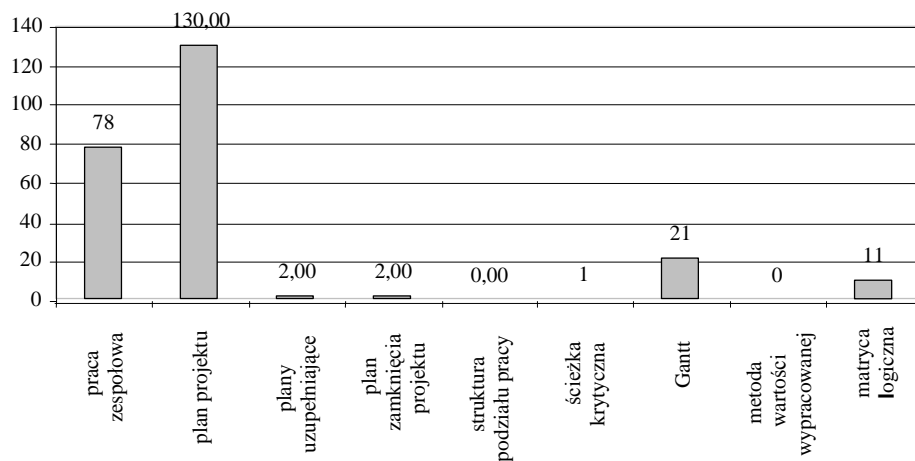


Rys. 7. Funkcje pełnione przez osoby zarządzające projektami w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

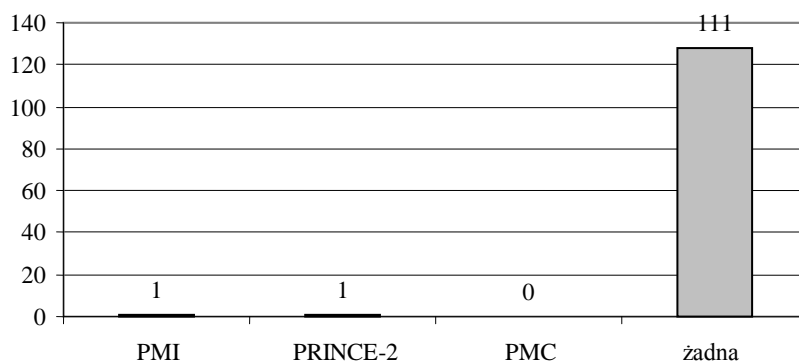
W celu uszczegółowienia badanej kwestii zapytano przedsiębiorców, czy zarządzając projektem współfinansowanym z UE, wykorzystują wskazane narzędzia zarządzania projektem. Większość przedsiębiorców wskazała na stosowanie zarządzania projektem lub jego elementów, co szczegółowo pokazano na rys. 9. Wszystkie badane przedsiębiorstwa używały planu projektu, większość projektów (78) prowadzona była zespołowo, dla 21 projektów opracowano harmonogram Gantta, dla 11 projektów – matrycę logiczną. Pozostałe narzędzia zarządzania projektem można statystycznie potraktować jako niestosowane w próbie badanych przedsiębiorstw.

Następne pytanie podyktowała chęć sprawdzenia, czy badane jednostki stosują sprawdzone i zweryfikowane metody postępowania w obszarze zarządzania projektem. Tylko dwa przedsiębiorstwa wskazały, iż postępują zgodnie z dwiema metodykami – PMI i PRINCE-2. Pozostałe przedsiębiorstwa nie stosują żadnej metodyki i korzystają z wybranych narzędzi koncepcji zarządzania projektem.



Rys. 8. Wykorzystywanie przez przedsiębiorców zarządzających projektem współfinansowanym z UE narzędzi zarządzania projektem

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.



Rys. 9. Metodyki ZP stosowane przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania pilotażowe wśród dolnośląskich przedsiębiorców pozwalają sformułować kilka ważnych wniosków. Zasadne wydaje się uwzględnienie w wynikach pewnego poziomu subiektywizmu dokonanej analizy i oceny, gdyż źródło informacji pochodziło od jednego wyspecjalizowanego podmiotu gospodarczego zarządzającego projektami współfinansowanymi z UE. Oto kilka ważnych wniosków i spostrzeżeń.

1. Przedsiębiorcy w celu pozyskania dotacji chcą współpracować z wyspecjalizowanymi podmiotami, nie zlecają im jednak całości prac koniecznych do pełnego zrealizowania projektu, lecz tylko te, które wiążą się z wysokim ryzykiem popełnienia błędów.

2. Większość badanych przedsiębiorców dostrzegła kilka ważnych korzyści wynikających z metody zarządzania projektem, a mianowicie większe prawdopodobieństwo uzyskania dotacji, efektywniejszą organizację pracy, korzyści wynikające z lepszego przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu, czytelny podział zadań i obowiązków między stronami kontraktu, krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej, optymalizację zakresu projektu z sytuacją finansową przedsiębiorcy.

3. Sprawy związane z koordynacją projektu po stronie przedsiębiorcy prawie zawsze prowadzą właściciele lub najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa.

4. Najpopularniejsze narzędzia stosowane w zarządzaniu projektem to plan projektu, praca zespołowa, harmonogramowanie (Gantt) i matryca logiczna.

5. Skuteczność pozyskiwania dotacji w badanych przedsiębiorstwach wyniosła 29%, co stanowi 2,6 razy wyższą skuteczność niż średnia skuteczność na pierwszym terminie aplikacyjnym SPO WKP obliczona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

6. Zarządzanie projektem podnosi efektywność działań przedsiębiorstwa w procesie przygotowywania, realizacji i rozliczania projektów współfinansowanych z UE.

Literatura

- Białynicki-Birula P., Hausner J., Jakubowska B., Sartorius W., *Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej*, Kraków 1999.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołem zadaniowym*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Duncan W.R., *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PM BOK Guide: 2000 Edition, Warszawa 2003.
- Kucharska A., Perez I.N., *Fundusze strukturalne i fundusz spójności Unii Europejskiej 2000-2006*, Wrocław 2003.
- Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa 2005.
- Szymański W., *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, SGH, Warszawa 2002.
- www.parp.gov.pl, 20.08.06.
- www.zporr.gov.pl, 20.08.06.
- www.warr.pl, 20.08.06.

**PROJECT MANAGEMENT CO-FINANCED BY THE UE FUNDS
IMPLEMENTED IN LOWER SILESIAN ENTERPRISES**

Summary

The main goal of this article is to present results of the pilot research work in 113 Lower Silesian enterprises on the scale of the project management method used in the process of funds absorption for company development from the European Union. One of the goals in this research work was the assessment of effectiveness of obtaining the EU grants by SME in the years 2004 and 2005. The research focused on the way the enterprises use the methodology and instruments of project management in the process of obtaining grants.

Grzegorz Krzos – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Grzegorz Krzos

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI WSPÓLFINANSOWANYMI ZE ŚRODKÓW UNIJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH DOLNOŚLĄSKICH

1. Wstęp

Głównym celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badań pilotażowych prowadzonych w 113 dolnośląskich przedsiębiorstwach, dotyczących wykorzystania metody zarządzania projektem w procesie pozyskiwania środków pomocowych na rozwój przedsiębiorstwa z Unii Europejskiej. Celem pośrednim badań była ocena skuteczności i efektywności pozyskiwania dotacji unijnych przez przedsiębiorstwa małe, średnie i duże w latach 2004 i 2005 na podstawie materiałów (zrealizowanych już projektów) Instytutu Zarządzania i Samorządności Sp. z o.o. (IZiS) we Wrocławiu, który należy do akredytowanych przedsiębiorstw konsultingowych do obsługi funduszy unijnych przy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie. Źródłem informacji były wywiady przeprowadzone z przedsiębiorcami i ich pracownikami, którzy aplikowali o dotacje unijne oraz uczestnictwo przy realizacji projektów. Dobór badanych projektów zdeterminowany był dostępem do bazy projektów IZiS. Tabela 1 prezentuje strukturę badanych przedsiębiorstw.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem wielkości

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba badanych przedsiębiorstw	Liczba badanych projektów
Małe	98	104
Średnie	12	22
Duże	3	4
Suma	113	130

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

W przeprowadzonych badaniach szczególną uwagę zwrócono na to, w jaki sposób dolnośląskie przedsiębiorstwa wykorzystują metodykę i narzędzia zarządzania projektem w procesie pozyskiwania dotacji. Ważną informacją od strony formalnej jest fakt, że dofinansowanie ze środków unijnych dla przedsiębiorców przeznaczone jest wyłącznie na projekty.

2. Definicje

W prowadzonych badaniach przyjęto następujące definicje za Project Management Institute w USA [*Kompendium wiedzy...* 2003]:

Projekt jest to przedsięwzięcie, w którym precyzyjnie zdefiniowano cel, jego początek i koniec oraz budżet.

Zarządzanie projektem to proces sterowania i zastosowania dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia oczekiwań zleceniodawców projektu. Zarządzanie to efektywne wykorzystywanie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celu, takich jak zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne.

Dotacje unijne to środki pomocowe przekazywane przedsiębiorcom jako refundacja już poniesionych kosztów kwalifikowanych w ramach projektu. Źródłem dotacji dla badanych przedsiębiorców jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego [www.zporr.gov.pl].

Program operacyjny to dokument opisujący cele, kryteria i procedury korzystania z dotacji unijnych oraz z budżetu państwa dla danego obszaru wsparcia, np. przedsiębiorców [www.zporr.gov.pl].

Skuteczność oznacza stan osiągnięcia założonego celu, wyniku i rezultatu w sensie pozytywnym, bez względu na koszty.

Efektywność to kategoria oceniająca sposób, w jaki osiąga się założone cele i wyniki, tak aby był on korzystny i ekonomiczny.

3. Metodyka zarządzania projektem współfinansowanym ze środków UE

W celu przedstawienia pełnego kontekstu przeprowadzonych badań pilotażowych projektów współfinansowanych ze środków unijnych należy podkreślić, że Komisja Europejska wyznaczyła standardy zarządzania wszystkimi projektami współfinansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego, które obowiązują w Polsce w latach 2004-2013. Standardy te zawarto w podręcznikach do programów operacyjnych, uzupełnieniach do nich, rozporządzeniach, generatorze wniosków i we wzorach dokumentów aplikacyjnych. Najważniejsze w analizie efektywności i skuteczności pozyskiwania dotacji jest więc przestrzeganie standardów postępowania założonych przez darczyńców i wyznaczone przez nich instytucje.

Preferowana przez instytucje zarządzające i wdrażające programy operacyjne metodyka zarządzania projektem zakłada realizację pięciu wzajemnie powiązanych procesów [Roszkowski, Wiatrak 2005]:

- rozpoczęcie projektu (inicjacja) – identyfikacja potrzeby i źródeł finansowania z funduszy unijnych, wstępne definiowanie wymagań odnoszących się do projektu wraz z weryfikacją założeń projektu i decyzja o zatwierdzeniu projektu i kontynuowaniu prac nad nim;
- planowanie realizacji projektu – doprecyzowanie celów projektu, wybór najlepszego z dostępnych sposobów osiągania planowanych celów, opracowanie matrycy logicznej dla projektu, harmonogram prac wynikający z terminu aplikacyjnego do programu operacyjnego, niezbędne zasoby i czas realizacji projektu;
- realizacja projektu – to przede wszystkim koordynacja wszystkich zaplanowanych działań i organizacja zasobów niezbędnych do przeprowadzenia projektu;
- kontrola projektu – etapowa i końcowa, której celem jest monitorowanie postępu prac i pomiar postępu prac zgodnie z przyjętym harmonogramem, a także weryfikacja zgodności zapisów projektu z realizacją i wytycznymi programu operacyjnego;
- zakończenie projektu (finał) – formalna ocena skuteczności działań i akceptacji wyniku końcowego projektu. Uzyskanie świadectwa rozliczenia pomocy unijnej; wnioski.

Zarządzanie projektem współfinansowanym z UE rozpoczyna się w momencie powstania potrzeby u przedsiębiorcy, a kończy z chwilą otrzymania dotacji. Ponadto przedsiębiorca musi zagwarantować trwałość celów projektu przez kolejne 5 lat [www.parp.gov.pl].

4. Skuteczność i efektywność zarządzania projektami w dolnośląskich przedsiębiorstwach – wyniki badań

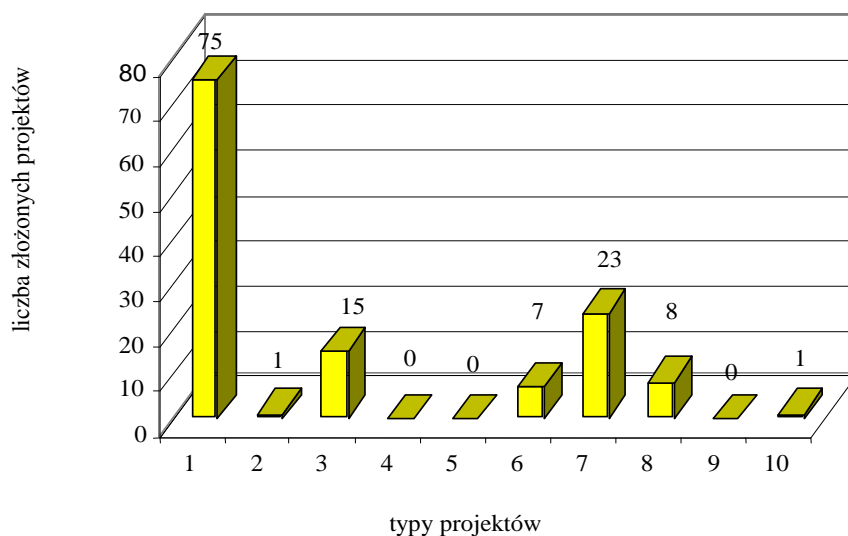
Badania przeprowadzono wśród 113 przedsiębiorców, którzy wystąpili o dotacje z następujących programów pomocowych:

- PHARE 2002,
- PHARE 2003,
- Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw” [www.parp.gov.pl],
- Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (mikroprzedsiębiorstwa) [www.warr.pl].

Badania obejmowały projekty z różnych rund aplikacyjnych z lat 2004 i 2005.

W artykule zawarto także dane dotyczące skuteczności aplikowania o środki unijne oraz wykresy obrazujące efektywność zarządzania projektem przez badane przedsiębiorstwa.

Interesującą kwestią badawczą stanowią rodzaje (typy) projektów, które przedsiębiorcy wybrali do dofinansowania ze środków UE (rys 1). Zdecydowana większość przedsiębiorstw (75) wybrała do potencjalnego dofinansowania zakup nowych środków trwałych. Drugą kategorią był zakup robót i materiałów budowlanych (23). Nikłym zainteresowaniem cieszą się usługi doradcze, prawne, zakup wartości niematerialnych i prawnych oraz instalacja zakupionego sprzętu.



1 – zakup nowych środków trwałych; 2 – zapłata rat kapitałowych z tytułu leasingu finansowego nowych środków trwałych do wysokości równej wartości zakupu nowych środków trwałych przez finansującego, z wyłączeniem leasingu zwrotnego; 3 – zakup używanych środków trwałych, pod pewnymi warunkami, zakup wartości niematerialnych i prawnych związanych z transferem technologii drogą nabycia praw patentowych, licencji, *know-how*, w tym nieopatentowanej wiedzy technicznej; 4 – instalacja i uruchomienie środków trwałych, z wyłączeniem wydatków na szkolenia w zakresie ich obsługi; 5 – zakup gruntu, pod pewnymi warunkami; 6 – zakup robót i materiałów budowlanych; 7 – zakup nieruchomości zabudowanej; 8 – porady prawne, taksy notarialne, ekspertyzy techniczne i finansowe, jeśli są bezpośrednio związane z realizacją przedsięwzięcia objętego wsparciem; 9 – zakup usług doskonalących systemy zarządzania przedsiębiorstwem

Rys. 1. Typy projektów współfinansowane z UE preferowane przez dolnośląskich przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

W celu oszacowania skuteczności zidentyfikowano główne parametry wejściowe, takie jak wartość badanych projektów, średnia wartość wnioskowanej dotacji i średnia wartość przyznanego wsparcia (tab. 2).

Warto zwrócić uwagę, że potrzeby przedsiębiorców koncentrują się przede wszystkim na inwestycjach w środki trwałe (99,6%), a nie w systemy zarządzania i pracowników (0,4%).

Tabela 2. Statystyka projektów przedsiębiorców współfinansowanych z UE według danych z IZiS

Liczba badanych projektów (szt.)	130
Wartość badanych projektów (PLN)	104 446 181,00
Skumulowana wartość wnioskowanych dotacji (PLN)	34 695 865,00
Skumulowana wartość przyznanych dotacji (PLN)	8 418 387,00
Średnia wartość projektu (PLN)	803 432,00
Średnia wartość wnioskowanej dotacji (PLN)	266 891,00
Średnia wartość przyznanej dotacji (PLN)	227 574,00

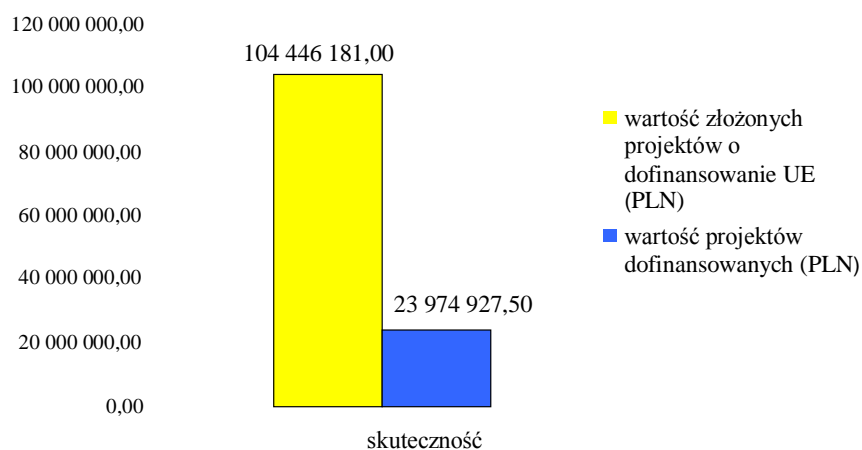
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Tabela 3. Wartość projektów inwestycyjnych i doradczych w badanych przedsiębiorstwach

Wartość projektów inwestycyjnych (PLN)	Wartość projektów doradczych (PLN)
104 037 181,00	409 000,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

113 przedsiębiorców złożyło 130 wniosków aplikacyjnych na wartość 104 446 181 PLN, z czego dofinansowane zostały projekty o wartości 23 974 927,50 PLN (rys. 2).

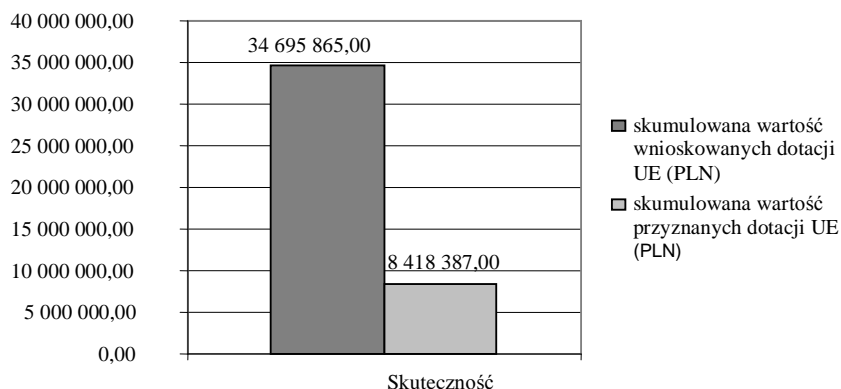


Rys. 2. Wartość złożonych projektów do dofinansowania a wartość projektów dofinansowanych z UE (w PLN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

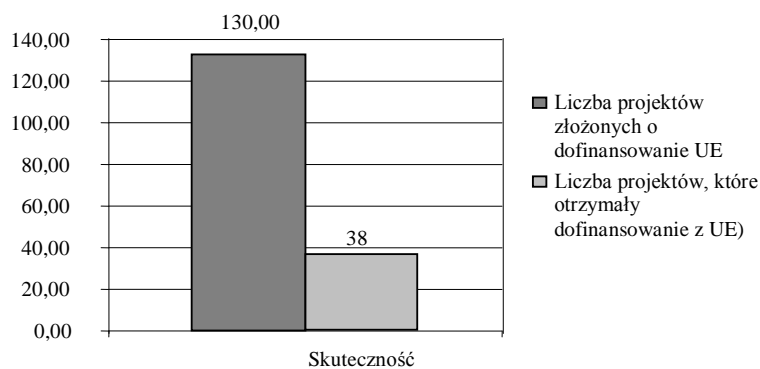
Na rys. 3 i 4 zawarto wyniki oceny skuteczności w ujęciu wartościowym i ilościowym. Wykresy prezentują dwa poziomy skuteczności aplikacji o środki unijne

24% i 29%. Tak więc na 130 złożonych projektów 38 otrzymało dofinansowanie o sumarycznej wartości 8 418 387,00 PLN, przy czym średnia wartość dotacji wyniosła 227 574,00 PLN.



Rys 3. Skumulowana wartość wnioskowanych dotacji UE a skumulowana wartość przyznanych dotacji UE (24%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.



Rys. 4. Skuteczność złożonych wniosków o dofinansowanie projektów przedsiębiorców (29 %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

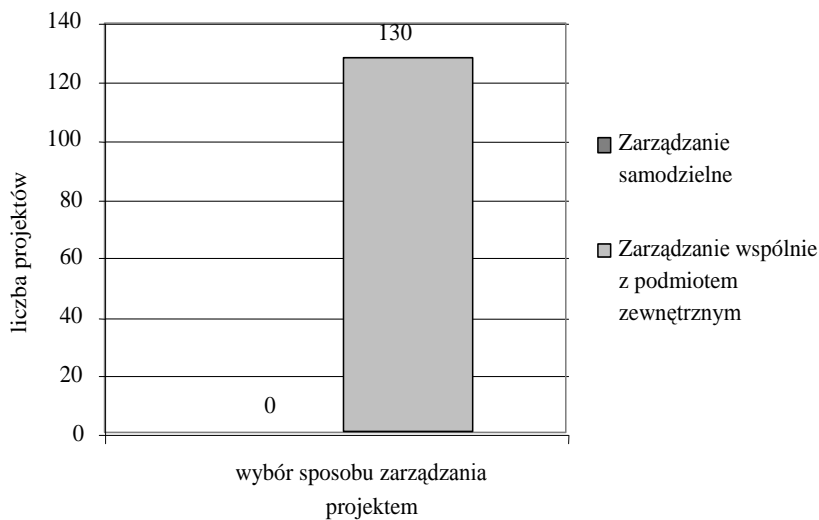
Dodatkowo w celach porównawczych zaprezentowano statystykę z pierwszego terminu naboru wniosków do działania 2.3. w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”, cieszącego się największym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców.

WYNIKI I TERMINU – 02.12.2004 r. [www.parp.gov.pl]

Wnioski złożone:	6495 szt.
Wnioski wycofane:	127 szt.
Wnioski oceniane formalnie:	6368 szt.
Wnioski odrzucone formalnie:	2537 szt.
Wnioski zaakceptowane:	3831 szt.
Ocena techniczno-ekonomiczna:	1947 szt. negatywnie 1884 szt. pozytywnie
Ocena merytoryczna:	1163 szt. negatywnie

Dotację otrzymały 727 projekty, tj. 11,2% złożonych wniosków.

Autor podjął także próbę zbadania możliwości korzystania przez przedsiębiorców z pomocy doradców zewnętrznych lub przedsiębiorstw specjalizujących się w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków UE. Wszyscy badani przedsiębiorcy podjęli decyzję o współpracy w tym zakresie z podmiotem zewnętrznym (rys. 5), aczkolwiek w różnym zakresie (rys. 6).

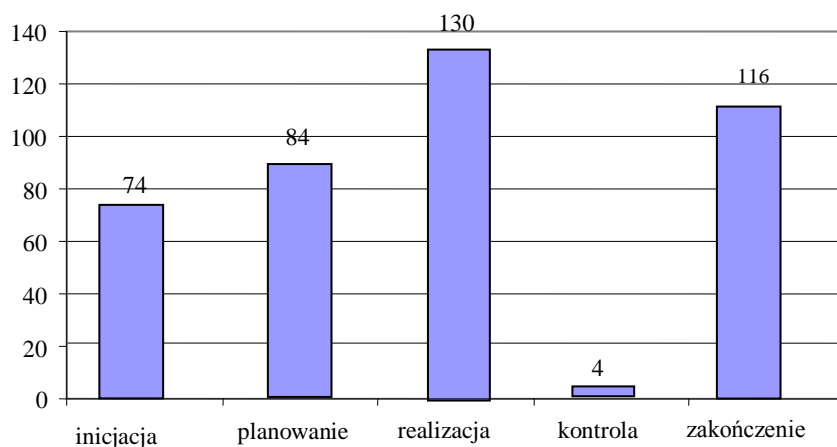


Rys. 5. Sposób zarządzania projektem współfinansowanym z UE przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Ważnym źródłem informacji o sposobie zarządzania projektem przez przedsiębiorców są wyniki przedstawione na rys. 6, który prezentuje pięć różnych poziomów zaangażowania podmiotów zewnętrznych w procesy inicjacji, planowania, realizacji, kontroli i zakończenia projektu. Największe zaangażowanie występuje w procesie realizacji, gdyż sytuacja ta jest związana z opracowywaniem kompletu

dokumentacji aplikacyjnej. Podobnie jest w procesie zakończenia projektu, w którym główną rolę odgrywa umiejętne rozliczenie poniesionych kosztów i otrzymanie refundacji. Zachowania preferowane przez przedsiębiorców wiążą się najprawdopodobniej z minimalizacją ryzyka nieotrzymania dotacji. Najmniejsze zaangażowanie podmiotów zewnętrznych zauważalne jest w procesie kontroli. Przedsiębiorcy nie czują konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, uważając, że mogą zrealizować ten proces samodzielnie.



Rys. 6. Częstotliwość zaangażowania podmiotów zewnętrznych w poszczególne procesy w ramach zarządzania 130 projektami współfinansowanym z UE (ilość razy/130 projektów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Skoro zarządzanie tego typu projektami zleca się najczęściej podmiotom zewnętrznym, to nasuwa się pytanie, kto w przedsiębiorstwie (zleceniodawcy) koordynuje prace nad pozyskaniem dotacji. Na rys. 7 przedstawiono funkcje pełnione przez osoby zarządzające projektami w badanych przedsiębiorstwach. Najczęściej zadanie to realizuje właściciel firmy (64%), następnie kierownicy funkcjonalni (18%) i członkowie zarządu spółek (16%). Oznaczać to może duże zaangażowanie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw w proces pozyskiwania dotacji z UE oraz priorytetowe traktowanie tego typu projektów.

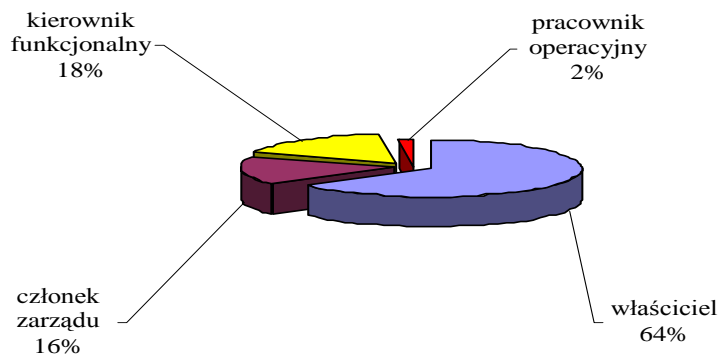
Następna kategoria badawcza dotyczyła uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy stosowanie metody zarządzania projektem zwiększa prawdopodobieństwo otrzymania dotacji dla przedsiębiorstwa. Na tak sformułowane pytanie pozytywnie odpowiedziało 91 przedsiębiorców, 7 nie miało w tej kwestii wyrobionej opinii, 15 uznało, że ZP nie ma wpływu na decyzję komisji o przyznaniu dotacji, gdyż zasady ich przyznawania są niezrozumiałe, skomplikowane i uznaniowe. Przedsiębiorcy, którzy pozytywnie ocenili wykorzystanie koncepcji zarządzania projektem w pro-

cesie aplikowania i rozliczania dotacji unijnych, wskazywali następujące zalety i wady tej metody. Za zalety ZP uznano:

- korzyści wynikające z przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu,
- efektywniejszą organizację pracy,
- czytelny podział zadań i obowiązków między stronami kontraktu,
- krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej,
- optymalizację zakresu rzeczowego projektu z sytuacją finansową przedsiębiorcy.

Za wady ZP uznano:

- konieczność zakupu specjalistycznego oprogramowania, np. MS Project,
- trudność obsługi specjalistycznego oprogramowania,
- wysoki stopień skomplikowania koncepcji.

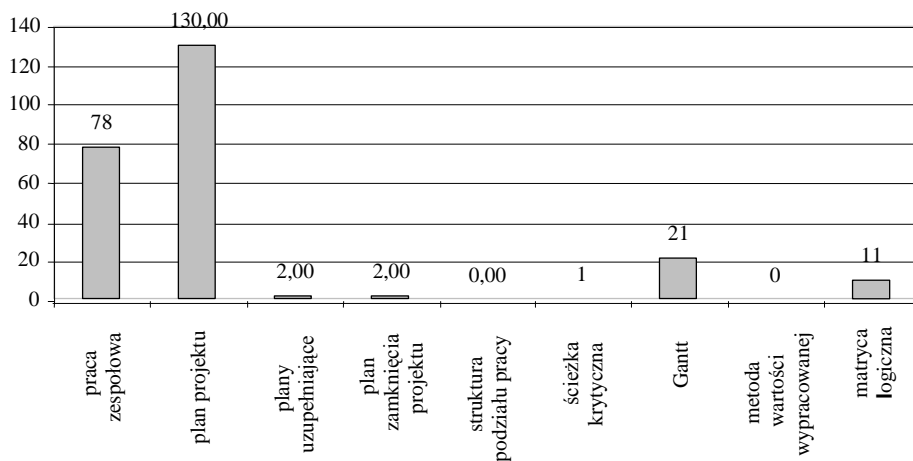


Rys. 7. Funkcje pełnione przez osoby zarządzające projektami w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

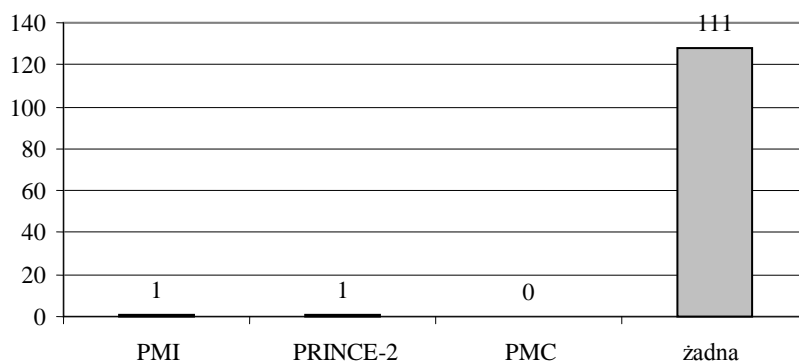
W celu uszczegółowienia badanej kwestii zapytano przedsiębiorców, czy zarządzając projektem współfinansowanym z UE, wykorzystują wskazane narzędzia zarządzania projektem. Większość przedsiębiorców wskazała na stosowanie zarządzania projektem lub jego elementów, co szczegółowo pokazano na rys. 9. Wszystkie badane przedsiębiorstwa używały planu projektu, większość projektów (78) prowadzona była zespołowo, dla 21 projektów opracowano harmonogram Gantta, dla 11 projektów – matrycę logiczną. Pozostałe narzędzia zarządzania projektem można statystycznie potraktować jako niestosowane w próbie badanych przedsiębiorstw.

Następne pytanie podyktowała chęć sprawdzenia, czy badane jednostki stosują sprawdzone i zweryfikowane metody postępowania w obszarze zarządzania projektem. Tylko dwa przedsiębiorstwa wskazały, iż postępują zgodnie z dwiema metodykami – PMI i PRINCE-2. Pozostałe przedsiębiorstwa nie stosują żadnej metodyki i korzystają z wybranych narzędzi koncepcji zarządzania projektem.



Rys. 8. Wykorzystywanie przez przedsiębiorców zarządzających projektem współfinansowanym z UE narzędzi zarządzania projektem

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.



Rys. 9. Metodyki ZP stosowane przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania pilotażowe wśród dolnośląskich przedsiębiorców pozwalają sformułować kilka ważnych wniosków. Zasadne wydaje się uwzględnienie w wynikach pewnego poziomu subiektywizmu dokonanej analizy i oceny, gdyż źródło informacji pochodziło od jednego wyspecjalizowanego podmiotu gospodarczego zarządzającego projektami współfinansowanymi z UE. Oto kilka ważnych wniosków i spostrzeżeń.

1. Przedsiębiorcy w celu pozyskania dotacji chcą współpracować z wyspecjalizowanymi podmiotami, nie zlecają im jednak całości prac koniecznych do pełnego zrealizowania projektu, lecz tylko te, które wiążą się z wysokim ryzykiem popełnienia błędów.

2. Większość badanych przedsiębiorców dostrzegła kilka ważnych korzyści wynikających z metody zarządzania projektem, a mianowicie większe prawdopodobieństwo uzyskania dotacji, efektywniejszą organizację pracy, korzyści wynikające z lepszego przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu, czytelny podział zadań i obowiązków między stronami kontraktu, krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej, optymalizację zakresu projektu z sytuacją finansową przedsiębiorcy.

3. Sprawy związane z koordynacją projektu po stronie przedsiębiorcy prawie zawsze prowadzą właściciele lub najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa.

4. Najpopularniejsze narzędzia stosowane w zarządzaniu projektem to plan projektu, praca zespołowa, harmonogramowanie (Gantt) i matryca logiczna.

5. Skuteczność pozyskiwania dotacji w badanych przedsiębiorstwach wyniosła 29%, co stanowi 2,6 razy wyższą skuteczność niż średnia skuteczność na pierwszym terminie aplikacyjnym SPO WKP obliczona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

6. Zarządzanie projektem podnosi efektywność działań przedsiębiorstwa w procesie przygotowywania, realizacji i rozliczania projektów współfinansowanych z UE.

Literatura

- Białynicki-Birula P., Hausner J., Jakubowska B., Sartorius W., *Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej*, Kraków 1999.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołem zadaniowym*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Duncan W.R., *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PM BOK Guide: 2000 Edition, Warszawa 2003.
- Kucharska A., Perez I.N., *Fundusze strukturalne i fundusz spójności Unii Europejskiej 2000-2006*, Wrocław 2003.
- Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa 2005.
- Szymański W., *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, SGH, Warszawa 2002.
- www.parp.gov.pl, 20.08.06.
- www.zporr.gov.pl, 20.08.06.
- www.warr.pl, 20.08.06.

**PROJECT MANAGEMENT CO-FINANCED BY THE UE FUNDS
IMPLEMENTED IN LOWER SILESIAN ENTERPRISES**

Summary

The main goal of this article is to present results of the pilot research work in 113 Lower Silesian enterprises on the scale of the project management method used in the process of funds absorption for company development from the European Union. One of the goals in this research work was the assessment of effectiveness of obtaining the EU grants by SME in the years 2004 and 2005. The research focused on the way the enterprises use the methodology and instruments of project management in the process of obtaining grants.

Grzegorz Krzos – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Dorota Kwiatkowska-Ciotucha

**SPECYFIKA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI
FINANSOWANYMI Z EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO
W PAŃSTWOWYCH SZKOŁACH WYŻSZYCH**

1. Wstęp

Od połowy 2004 r. realizowane są w Polsce projekty współfinansowane ze środków unijnych funduszy strukturalnych. Ze względu na brak doświadczeń oraz sprawdzonych dobrych wzorców przedsięwzięcia te są postrzegane jako trudne zarówno na etapie aplikacji o środki, jak i na etapie rozliczania otrzymanej dotacji. Sztywne i skomplikowane procedury stosowane przez instytucje zaangażowane we wdrażanie funduszy strukturalnych w pierwszym okresie programowania, tj. w latach 2004-2006, spowodowały znaczne opóźnienia Polski w absorpcji środków oraz rozliczaniu przyznanych kwot. W ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) finansowane są tzw. projekty miękkie, czyli przedsięwzięcia wspierające działania podejmowane w ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Są to głównie projekty szkoleniowe i doradcze; w wybranych obszarach możliwa jest także realizacja projektów badawczych. Z uwagi na charakter możliwych do sfinansowania działań potencjalnymi wnioskodawcami projektów EFS są instytucje szkoleniowe, w tym wyższe uczelnie.

Celem artykułu jest omówienie specyficznych problemów pojawiających się w zarządzaniu projektami finansowanymi z EFS, realizowanymi przez państwowe szkoły wyższe. Rozważania oparto na procedurach wdrożonych w Polsce w pierwszym okresie programowania¹. Temat zilustrowano praktycznymi spostrzeżeniami

¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1784/1999/WE z dnia 12 lipca 1999 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego; Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia

z realizacji projektów finansowanych z EFS, których wnioskodawcą jest Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

2. Wdrażanie Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2004-2006

Zgodnie z założeniami Narodowego Planu Rozwoju oraz zapisami w poszczególnych programach operacyjnych z EFS w Polsce w latach 2004-2006 finansowane są przedsięwzięcia w ramach: Sektorowego Programu Operacyjnego „Rozwój zasobów ludzkich” (SPO RZL), drugiego priorytetu Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR) oraz Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Zgodnie z intencją Komisji Europejskiej projekty są przedsięwzięciami *non profit*, EFS finansuje 75% całkowitych kosztów kwalifikowalnych – w formie refundacji poniesionych wydatków. Pozostałe środki muszą być zapewnione ze źródeł krajowych, tj. z budżetu państwa oraz wkładu prywatnego. Za realizację EFS odpowiedzialny jest Departament Zarządzania EFS w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, pełniący funkcję instytucji zarządzającej. Programy operacyjne realizowane są poprzez priorytety odnoszące się do głównych założeń Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Poszczególne priorytety podzielone są na działania, które adresowane są do wybranych grup ostatecznych beneficjentów realizowanych projektów. Za wdrażanie poszczególnych działań odpowiedzialne są instytucje wdrażające (IW), do których należy m.in. ogłaszanie przetargów i konkursów na dofinansowanie realizacji projektów oraz nadzór nad realizacją projektów przyjętych do finansowania. W odpowiedzi na konkurs wnioskodawcy (beneficjenci) zainteresowani uzyskaniem dofinansowania składają wnioski przygotowane zgodnie z opracowaną przez IW dokumentacją konkursową. Projekty, które przeszły ocenę formalną i merytoryczną oraz uzyskały liczbę punktów gwarantującą odpowiednią dla danego konkursu lokatę na liście rankingowej, otrzymują dofinansowanie.

3. Zarządzanie projektami finansowanymi z EFS – potencjalne zagrożenia

Prawidłowe zarządzanie projektami EFS oznacza realizację założonych we wniosku aplikacyjnym celów zgodnie z zapisami umowy o dofinansowanie, w

1 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich 2004-2006 (DzU nr 166, poz. 1743); Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 9 września 2004 r. w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich 2004-2006 (DzU nr 197, poz. 2024); Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004-2006 (DzU nr 166, poz. 1745); Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 25 sierpnia 2004 r. w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004-2006 (DzU nr 200, poz. 2051).

terminach określonych w zaakceptowanym przez IW harmonogramie realizacji, w ramach zatwierdzonego kosztorysu i budżetu projektu. Problemy i trudności stanowiące potencjalne zagrożenie dla prawidłowego zarządzania projektami finansowanymi z EFS pojawiają się na każdym etapie realizacji, chronologicznie od podpisania umowy o dofinansowanie, poprzez etapy realizacji projektu, do zakończenia obowiązkowego okresu przechowywania pełnej dokumentacji projektu [Identyfikacja barier... 2006; Podręcznik zarządzania... 2006].

3.1. Umowa o dofinansowanie projektu

Umowa o dofinansowanie jest opracowywana przez instytucję zarządzającą danym programem operacyjnym, a wnioskodawca, chcąc realizować projekt, zmuszony jest ją podpisać bez możliwości wprowadzenia jakichkolwiek zmian. Umowa jest podstawowym dokumentem określającym zasady dofinansowania, realizacji i rozliczenia projektu, obowiązki beneficjenta i zasady współpracy z instytucją wdrażającą. Zapisy umowy dofinansowania muszą być realizowane przez beneficjentów projektu, ewentualne odstępstwa powodują zagrożenia, do zerwania umowy włącznie. Umowa określa najważniejsze dane finansowe związane z realizacją projektu, tj. wysokość całkowitych wydatków projektu, przyznanej kwoty dofinansowania, wkładu własnego. Określa również okres kwalifikowalności kosztów oraz sposób przeprowadzenia ewentualnych zmian w realizacji projektu. Główne zagrożenia dla zarządzania projektem wynikają z zapisów umowy dotyczących takich kwestii, jak:

- Płatności. Projekty są finansowane na zasadzie transz płatności. Wniosek o pierwszą transzę płatności, stanowiącą zwykle 20% przyznanej kwoty dofinansowania, wnioskodawca może złożyć w dniu podpisania umowy. W ciągu 60 dni od złożenia wniosku IW ma obowiązek przelania płatności. Oznacza to, że pierwszy okres realizacji projektu wnioskodawca finansuje z własnych środków, a po otrzymaniu pierwszej transzy dokonuje refundacji. Wnioski o kolejne transze płatności można złożyć po rozliczeniu co najmniej 80% dotychczas otrzymanych transz. Warunkiem przekazania kolejnych transz jest udokumentowanie przez wnioskodawcę wszystkich poniesionych kosztów oraz dostępność środków na rachunku IW. Oznacza to, że beneficjent musi się liczyć z czasowymi trudnościami w przekazywaniu płatności i koniecznością zabezpieczenia prawidłowej realizacji projektu z własnych środków.
- Zamówienia publiczne. Umowy o dofinansowanie podpisywane przez wnioskodawców do połowy 2006 r. zawierały klauzulę nakazującą obowiązek stosowania ustawy Prawo zamówień publicznych (pzp) w przypadku zawierania umów na dostawę towarów lub usług na potrzeby realizacji projektu (DzU 07.223.1655). Zapisy umowy były znacznie bardziej restrykcyjne od samej ustawy, nakazywały m.in. obowiązek ogłaszania na stronie IW trybów uproszczonych, jakimi są *zapytanie o cenę* lub (wręcz kuriozalnie) *wolna ręka*. Po

nowelizacji ustawy pzp w maju 2006 r. zmodyfikowano zapisy umowy, pozostawiając obowiązek stosowania ustawy do jednostek finansów publicznych (jfp). Doprowadziło to do nierównego traktowania podmiotów będących wnioskodawcami projektów. Z jednej strony wnioskodawca niebędący jfp, wydając publiczne pieniądze, jakimi są środki pochodzące z budżetu państwa i funduszy unijnych, nie musi stosować przepisów ustawy. Natomiast wnioskodawca będący jfp (w tym państwowe szkoły wyższe) zobowiązany jest do stosowania ustawy. Prowadzi to do kuriozalnych sytuacji przeprowadzenia trybu *wolnej ręki* ze wszystkimi wykładowcami prowadzącymi zajęcia na dofinansowywanych studiach podyplomowych czy szkoleniach. Inną wadą jest brak motywacji do oszczędzania, ponieważ każde oszczędności wynikające ze stosowania ustawy wiążą się z koniecznością zmniejszenia kwoty dofinansowania, bez możliwości przeznaczenia tych środków na inne cele związane z realizacją projektu.

- Ochrona danych osobowych. Zgodnie z zapisami umowy IW zleca beneficjentowi przetwarzanie danych osobowych osób biorących udział w projekcie (beneficjentów ostatecznych) w zakresie określonym przez instytucję zarządzającą. Oznacza to z jednej strony obowiązek uzyskania zgody na przetwarzanie danych od wszystkich beneficjentów ostatecznych projektu, z drugiej – konieczność udzielenia imiennych upoważnień osobom dopuszczonym do przetwarzania danych. Wiąże się to z koniecznością stworzenia organizacyjnych i lokalowych warunków gwarantujących przestrzeganie ustawy.

3.2. Realizacja projektu

W procesie realizacji projektu potencjalne zagrożenia można rozpatrywać w następujących obszarach:

- wewnątrz instytucji wnioskodawcy,
- beneficjenci ostateczni,
- stosowane procedury,
- współpraca z instytucjami wdrażającymi.

Głównym obszarem generującym zagrożenia dla zarządzania projektem jest **wnętrze instytucji wnioskodawcy**. Zagrożenia te, związane ze specyfiką podmiotu wnioskodawcy, można podzielić na **organizacyjne, finansowe i personalne**. Dotychczasowe doświadczenia w realizacji projektów w ramach EFS wskazują, że projekty te powinny mieć strukturę macierzową – wymagają bowiem współpracy komórki projektowej z komórkami funkcjonalnymi uczelni [Pawlak 2006]. Zagrożenia **organizacyjne** wiążą się przede wszystkim z wytworzeniem właściwego klimatu wokół realizacji projektu, w tym nastawieniem władz uczelni do realizacji projektów finansowanych z EFS. Specyfika projektów *non profit* skutkuje brakiem wymiernych, materialnych korzyści dla instytucji beneficjenta (uczelni). W państwowych szkołach wyższych niemożność naliczania kosztów pośrednich, tj. na-

rzutów stosowanych przy realizacji szkoleń czy studiów podyplomowych, skutkuje brakiem odpowiedniego klimatu organizacyjnego sprzyjającego realizacji projektów. Kolejne problemy organizacyjne wiążą się z koniecznością stworzenia właściwych procedur pozwalających na realizację projektów. Wymagane jest opracowanie w instytucji wnioskodawcy *Regulaminu realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych*, zawierającego podział działań, kompetencji, sposób przepływu informacji między poszczególnymi jednostkami zaangażowanymi w realizację, obieg dokumentów merytorycznych oraz finansowo-księgowych, przy uwzględnieniu prowadzenia odrębnej księgowości, sposób archiwizowania dokumentacji itp. Przyjęte przez IW zasady rozliczania przyznanych środków są dla państwowych szkół wyższych rozwiązaniami nowymi, niejednokrotnie powodującymi konieczność zmian w dotychczas przyjętych procedurach. Realizacja projektu wymaga permanentnej współpracy grupy projektowej m.in. z kierownictwem uczelni, kwesturą, działem zamówień publicznych, działem organizacyjno-prawnym, archiwum. Za powodzenie projektu odpowiedzialny jest kierownik projektu, który podejmuje działania na podstawie uzyskanego od rektora pełnomocnictwa do reprezentowania uczelni. Główne zadania kierownika to zarządzanie w obszarze funkcjonalnym, instrumentalnym oraz kierowanie grupą projektową, w tym koordynowanie i synchronizacja zadań cząstkowych, sterowanie alokacją zasobów, zapewnienie prawidłowej komunikacji, zarządzanie ryzykiem. Jednak istnieją obszary zarządzania projektem, które wymagają wypracowania procedur na poziomie uczelni. Dotyczy to m.in.:

- sposobu stosowania prawa zamówień publicznych w sytuacji równoległej realizacji przez uczelnię kilku projektów (łączyć procedury czy przeprowadzać je dla każdego projektu oddzielnie – eksperci ds. pzp prezentują w tej kwestii rozbieżne opinie);
- zakresu i sposobu udostępniania IW informacji i dokumentów o ponoszonych w ramach projektu wydatkach (czy dopuszczalne jest przekazywanie na życzenie IW pełnej dokumentacji przetargowej z postępowania, w ramach którego na potrzeby projektu zakupiono dwa komputery, a całość przetargu opiewała np. na 800 tys. zł i obejmowała zakup sprzętu dla całej uczelni; czy powinno się udostępniać IW dodatkowe informacje niezwiązane bezpośrednio z projektem, np. o wysokości comiesięcznych opłat w ramach deklaracji ZUS DRA lub PIT 4 – informacje w nich zawarte dotyczą całej uczelni, w tym działań w ramach projektu);
- sposobu określenia wysokości stawek oraz udokumentowania kosztów użytkowania majątku uczelni na cele realizacji projektu.

Zagrożenia **finansowe** związane z wnętrzem instytucji wnioskodawcy wiążą się głównie z koniecznością kredytowania z własnych środków działań podejmowanych w fazie wstępnej projektu, przed otrzymaniem pierwszej transzy płatności. Osobnym problemem jest konieczność zabezpieczenia prawidłowej realizacji umowy w postaci podpisanego w obecności notariusza weksla in blanco. Kolej-

nym zagrożeniem jest obawa przed koniecznością finansowania z własnych środków działań podejmowanych w okresie oczekiwania na kolejne transze płatności (ze względu na opóźnienia w weryfikacji wniosków o płatność w IW okres od złożenia wniosku o płatność do przelania pieniędzy trwa od dwóch do sześciu miesięcy). Następnym problemem to niemożność zgodnego z wymaganiami IW udokumentowania poniesionych wydatków na potrzeby projektu. Ostatnia kwestia jest szczególnie trudna. Zgodnie z obowiązującymi obecnie procedurami można rozliczyć wyłącznie wydatki faktycznie poniesione na potrzeby projektu, udokumentowane fakturami lub innymi dokumentami księgowymi o równoważnej wartości dowodowej. W przypadku korzystania z własnego majątku wymaga to udokumentowania wszystkich wydatków związanych z przygotowaniem i eksploatacją konkretnych sal dydaktycznych i pomieszczeń biurowych, sprzętu poligraficznego, usług wydawniczych itp. W państwowych uczelniach ogólna powierzchnia przeznaczona na sale dydaktyczne to zwykle kilka tysięcy metrów kwadratowych, wyliczenie kosztu użytkowania poszczególnych sal na godzinę jest bardzo żmudne i czasochłonne, a nieraz wręcz niewykonalne. Często prowadzi to do rozliczania wyłącznie niektórych kosztów, jak np. media, ochrona, wywóz śmieci, środki czystości, i ustalania na tej podstawie kosztu użytkowania pomieszczenia dydaktycznego np. na 8 zł/godz., przy cenie rynkowej wynajmu podobnego pomieszczenia na poziomie 70-100 zł/godz. Problemy z właściwym udokumentowaniem poniesionych wydatków to podstawowy powód zniechęcenia realizacją projektów z EFS ze strony dużych instytucji szkoleniowych, w tym wyższych uczelni. Przy obecnych procedurach rozliczeń jedynym rozwiązaniem wydaje się „wyrowadzenie” realizacji szkoleń poza mury uczelni, czyli prowadzenie szkoleń i studiów podyplomowych np. w salach konferencyjnych w hotelach lub w innych wynajętych pomieszczeniach. Wiąże się to oczywiście ze znacznym podniesieniem kosztów szkolenia oraz sytuacją marnowania publicznych pieniędzy na niepotrzebne wynajmowanie pomieszczeń, ale tego typu problemy nie wzbudzają żadnych zastrzeżeń ze strony IW.

Zagrożenia **personalne** dotyczą dwóch płaszczyzn: merytorycznej, tj. właściwego doboru zespołu do realizacji projektu (dyspozycyjność, elastyczność, chęć współpracy osób zaangażowanych w realizację projektu), oraz formalnej, tj. wypracowania procedury powoływania i sposobu finansowania członków grupy projektowej. W wyższych uczelniach powstaje pytanie, kto powinien zarządzać projektem. Oczywiście jest, że projekty szkoleniowe lub badawcze przygotowują osoby posiadające właściwe kwalifikacje, czyli pracownicy naukowo-dydaktyczni. Ponadto z punktu widzenia interesów wnioskodawcy oraz zapewnienia właściwej realizacji projektu wskazane jest, aby projektem zarządzały osoby na stałe zatrudnione u wnioskodawcy, czyli pracownicy uczelni. Pojawia się problem związany z wynagrodzeniem osób zarządzających projektem. Jednym z możliwych rozwiązań jest umowa cywilnoprawna. Jej zastosowanie musi być zgodne z zapisami ustawy pzp. Oznacza to, że umowy cywilnoprawne powyżej 6 tys. euro (projekty obejmują

zwykle okres 2-letni, a kwota zwolniona ze stosowania ustawy odnosi się do całego projektu) w przypadku zadań związanych z zarządzaniem wymagają zastosowania pełnego trybu ustawy pzp, np. *przetargu*. Innym rozwiązaniem jest podpisanie z pracownikiem dodatkowej umowy o pracę. Jednak podpisanie np. z pracownikiem naukowym umowy o pracę na część etatu na realizację projektu trafia na problemy związane z obowiązującym taryfikatorem stanowisk i przypisanymi im widełek płacowych. Kolejną kwestią jest sposób dodatkowego wynagrodzenia osób z administracji uczelni, np. z działu płac czy likwidatury, które ze względu na zakres obowiązków muszą realizować pewne zadania na potrzeby projektu (dodatkowo, poza godzinami pracy). Pracy tej nie można jednak opłacić w ramach umowy cywilnoprawnej z uwagi na pokrywanie się wykonywanych czynności do projektu z czynnościami wymienionymi w zakresie obowiązków umowy o pracę.

Obszarem, w którym mogą się pojawić główne zagrożenia dla realizacji celów projektu są **beneficjenci ostateczni**. Większość projektów realizowanych w ramach EFS to projekty szkoleniowe adresowane do szerokiego grona odbiorców. Zależnie od specyfiki projektu beneficjentami ostatecznymi są przedsiębiorstwa kierujące swoich pracowników na dofinansowane szkolenia, w tym studia podyplomowe (dotyczy to projektów realizowanych w ramach SPO RZL działanie 2.3a – wymagany jest wkład prywatny przedsiębiorstw w wysokości 20% dla sektora MSP lub 40% dla przedsiębiorstw dużych) albo pracujące osoby dorosłe chcące z własnej inicjatywy podnieść swoje kwalifikacje (dotyczy projektów w ramach ZPORR działanie 2.1 – szkolenia są bezpłatne). We wniosku aplikacyjnym wnioskodawca szczegółowo określa grupę beneficjentów ostatecznych według różnych kryteriów, jak np. wielkość i wiek przedsiębiorstw, sytuacja pracowników, wiek i płeć w przypadku osób fizycznych.

Problemy pojawiające się w obszarze beneficjentów ostatecznych wynikają głównie z:

- braku zainteresowania ofertą szkoleniową proponowaną w projekcie (przyczyna zwykle leży w nieprecyzyjnej lub zdezaktualizowanej diagnozie potrzeb),
- niemożności uzyskania założonej struktury zbiorowości beneficjentów ostatecznych (np. w projekcie założono udział 30% pracowników dużych przedsiębiorstw, a zgłaszają się głównie osoby z firm małych i średnich),
- odmowy podpisania przez niektórych pracodawców umowy szkoleniowej pomimo dużego zainteresowania ze strony pracowników (w przypadku projektów skierowanych do przedsiębiorstw),
- niemożności skutecznego zabezpieczenia się wnioskodawcy przed rezygnacją beneficjentów ostatecznych projektu w trakcie trwania szkoleń w przypadku szkoleń bezpłatnych,
- zachowania beneficjentów ostatecznych, np. z obserwowanej często w przypadku dofinansowywanych szkoleń zmienności decyzji (rezygnacje w ostatniej chwili bez powiadomienia, nieuczciwość itp.).

Procedury stosowane przez instytucje zaangażowane we wdrażanie EFS to kolejne źródło zagrożeń dla projektu. Dotychczasowe procedury można uznać za niestabilne, nieelastyczne oraz nadmiernie skomplikowane. Od 2004 r. główne dokumenty określające zasady realizacji projektów, tj. Uzupełnienia programów operacyjnych² (dokumenty w randze Rozporządzenia Ministra) oraz [*Poradnik dla beneficjentów ...2006*] kilkakrotnie ulegały znacznym modyfikacjom. Oznaczało to istotną zmianę warunków w okresie od złożenia wniosku aplikacyjnego do zakończenia realizacji projektu. Z drugiej strony niektóre zapisy dokumentów programowych są niejednoznaczne, co prowadzi do uznaniowości interpretacji przez urzędników IW. Ponadto zdarzają się sformułowania będące kalką zapisów przyjętych w starych krajach Unii, zupełnie niedostosowane do polskich realiów. Nadmierne skomplikowanie procedur ma swoje źródło przede wszystkim w braku doświadczenia oraz w obawie przed ewentualnym popełnieniem błędu skutkującym np. zakwestionowaniem rozliczenia wydatków ze strony unijnych instytucji kontrolnych. Powoduje to usztywnienie i zbiurokratyzowanie rozwiązań oraz traktowanie wnioskodawców jako potencjalnych malwersantów nastawionych na wykorzystywanie unijnych dotacji do własnych celów. Prowadzi to m.in. do konieczności przedstawiania olbrzymiej ilości oświadczeń i wyjaśnień w najdrobniejszych sprawach.

Kolejnym obszarem, w którym pojawiają się potencjalne zagrożenia dla zarządzania realizacją projektów, jest **współpraca z IW**. Jak pokazują oficjalne statystyki, instytucje zaangażowane we wdrażanie funduszy unijnych w Polsce cechuje bardzo duża fluktuacja kadr. W Ministerstwie Rozwoju Regionalnego wymieniono blisko 60% personelu, podobna sytuacja obserwowana jest we wszystkich instytucjach wdrażających. Olbrzymia rotacja związana jest przede wszystkim z odchodzeniem doświadczonych, sprawdzonych i kompetentnych pracowników do komercyjnych firm (potencjalnych beneficjentów) oferujących zwykle kilkakrotnie wyższe wynagrodzenia. Zmienność kadr w IW oznacza dla wnioskodawców konieczność współpracy z coraz to nowymi urzędnikami, niejednokrotnie bez doświadczenia oraz wymaganych kwalifikacji. Mają oni często niewielkie rozeznanie w realiach projektów, do których prowadzenia zostali przypisani, a obawa przed braniem odpowiedzialności za podejmowanie decyzji skutkuje zwykle konsekwencjami dla beneficjentów w postaci nałożenia obowiązku dodatkowych wyjaśnień, zaświadczeń itp. Z drugiej strony niejednoznaczność zapisów w dokumentach programowych prowadzi do uznaniowości interpretacji zarówno w ramach różnych IW, jak i, z czym niestety wnioskodawcy mają do czynienia na co dzień, w ramach tej samej IW.

² Zob. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 9 września 2004 r. w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich 2004-2006 (DzU nr 197, poz. 2024); Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 25 sierpnia 2004 r. w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004-2006 (DzU nr 200, poz. 2051).

Trudności organizacyjne (konieczność rozliczania coraz większej liczby projektów, które otrzymały dofinansowanie w kolejnych konkursach), fluktuacja kadr oraz biurokracja w monitorowaniu działań wnioskodawców sprawiają, że IW mają, sięgające kilku miesięcy, zaległości w rozliczaniu kolejnych transz płatności oraz przekazywaniu środków beneficjentom. Według zapisów umowy o dofinansowanie IW mają obowiązek sprawdzenia otrzymanej dokumentacji oraz przesłania ewentualnych uwag wnioskodawcy w ciągu 21 dni od złożenia wniosku o płatność wraz z załącznikami. Termin ten jest nagminnie niedotrzymywany, a pierwsze uwagi wnioskodawca otrzymuje zwykle po trzech miesiącach od złożenia wniosku. Uzupełnienie dokumentacji zgodnie z aktualnymi wymaganiami IW oraz ostateczne rozliczenie transzy wydłuża procedurę co najmniej o kolejne dwa miesiące. Oznacza to, że beneficjent, chcąc realizować projekt zgodnie z zaakceptowanym harmonogramem, zmuszony jest do jego kredytowania w okresie oczekiwania na kolejne transze płatności.

3.3. Przechowywanie dokumentacji projektu

Poważnym problemem związanym z zarządzaniem realizacją projektów z EFS jest wywiązanie się z konieczności właściwego archiwizowania pełnej dokumentacji projektu zgodnie z obowiązującymi procedurami, tj. do końca 2013 r. Przy projektach, które dotyczą również pomocy publicznej (projekty dla przedsiębiorstw), okres archiwizacji wynosi 10 lat od momentu otrzymania takiej pomocy, tj. podpisania umowy szkoleniowej. Problemem są rozbieżności uregulowań dotyczących archiwizowania dokumentacji szkół wyższych, standardowego archiwizowania dokumentacji finansowo-księgowej oraz standardów stosowanych w projektach unijnych. Trudność pojawia się np. w przypadku faktur stanowiących koszt działalności uczelni i częściowo rozliczanych na potrzeby projektu – zgodnie z obowiązującą w uczelni procedurą faktury przechowuje się 5 lat, a w odniesieniu do projektu obowiązuje dłuższy okres. W przypadku dokumentacji dotyczącej słuchaczy studiów podyplomowych część dokumentów wymaga obligatoryjnie 50-letniego okresu przechowywania. Problem archiwizacji dokumentacji projektów z EFS jest nowy, nie ma więc opracowanych wytycznych z archiwum państwowego pozwalających na jednoznaczne zaklasyfikowanie poszczególnych dokumentów do grup archiwizacyjnych. Kolejną kwestią jest właściwe przygotowanie dokumentów do archiwizowania, które można zrobić zwykle dopiero po zakończeniu realizacji projektu. Pojawia się również problem finansowania kosztów oraz ponoszenia odpowiedzialności za właściwe przechowywanie dokumentów.

4. Doświadczenia Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w realizacji projektów z EFS

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu realizuje w ramach EFS siedem projektów szkoleniowych oraz dwa projekty badawcze. Poza typowymi problemami

związanymi z wadami struktury macierzowej, wynikającymi przede wszystkim z istnienia dwóch ośrodków władzy (struktury zarządzania uczelnią i zarządzania projektem), główne problemy pojawiające się w trakcie realizacji to:

- trudności ze stworzeniem odpowiedniego klimatu dla realizacji projektów,
- brak wypracowanych formalnych procedur działania zarówno na etapie aplikacji wniosku, jak i zarządzania realizacją projektu,
- nieuregulowana sytuacja dodatkowego wynagradzania własnych pracowników uczestniczących przy realizacji projektów.

Realizując projekty szkoleniowe, Akademia Ekonomiczna współpracuje z dwiema instytucjami wdrażającymi, tj. z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Dolnośląskim Wojewódzkim Urzędem Pracy. Podczas realizacji projektów problemami okazały się głównie: niestabilność procedur, uznaniowy charakter interpretacji niektórych zapisów dokumentów programowych przez urzędników IW oraz trudności związane z udokumentowaniem kosztów związanych z użytkowaniem własnego majątku na cele realizacji szkoleń. Niemożność refundacji rzeczywiście poniesionych kosztów użytkowania własnego majątku oznacza w istocie dofinansowywanie realizacji projektów przez uczelnię. Może to doprowadzić do znacznego zmniejszenia zainteresowania ze strony kierownictwa uczelni aplikowaniem o środki na projekty w drugim okresie programowania, tj. w latach 2007-2013. Akademia ma wysoko wykwalifikowaną kadrę, która może prowadzić różnorodne studia podyplomowe oraz szkolenia tematycznie wpisujące się w realizację celów zawartych w priorytetach programów operacyjnych EFS. Dysponuje ponadto bardzo dobrą bazą lokalową do prowadzenia zajęć. Aplikacja o środki unijne poprzedzona była dogłębną analizą potrzeb przedsiębiorstw w regionie, z nastawieniem na sektor MSP. Przełożyło się to na bardzo duże zainteresowanie proponowaną ofertą szkoleniową ze strony beneficjentów ostatecznych oraz wysokie oceny uzyskane w procesie ewaluacji zadań zrealizowanych w projekcie.

5. Podsumowanie

Analiza problemów związanych z realizacją projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego prowadzi do dwóch konkluzji o ogólnym charakterze. Pierwsza dotyczy typów zagrożeń obserwowanych w zarządzaniu realizacją projektów, które można podzielić na zagrożenia istotne z punktu widzenia realizacji założonych w projekcie celów merytorycznych oraz na zagrożenia o podłożu organizacyjnym. Do pierwszej grupy należy zaliczyć przede wszystkim brak właściwego klimatu w instytucji wnioskodawcy do realizacji projektów z EFS oraz zagrożenia związane z beneficjentami ostatecznymi projektów szkoleniowych, w tym sytuację braku zainteresowania proponowaną w projekcie ofertą. Ten typ zagrożeń jest bardzo trudny do przewyciężenia i może decydować o powodzeniu lub niepowodzeniu całego przedsięwzięcia. Drugi typ zagrożeń to „organizacyjny szum” wynikający głównie z braku doświadczenia zarówno po stronie instytucji

wdrażających, jak i wnioskodawców, braku odpowiednich wzorców oraz obycia we wdrażaniu unijnych funduszy. Zagrożenia te są do przewyciężenia, jednak, ze względu na dużą dozę uznaniowości w interpretacji przepisów, wymagają sporych wysiłków ze strony wnioskodawców oraz dobrej woli instytucji zaangażowanych we wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce.

Wypracowane procedury w znacznie korzystniejszej sytuacji od państwowych szkół wyższych stawiają małe instytucje szkoleniowe, zwykle bez własnego majątku, prowadzące szkolenia w wynajętych ze środków EFS pomieszczeniach i przy użyciu wynajętego wyposażenia. Możliwość rozliczenia wszystkich ponoszonych wydatków za pomocą faktur znacznie upraszcza proces rozliczania otrzymanych środków. Prowadzi to do konkluzji, że ten typ instytucji wnioskodawcy jest preferowany w świetle przyjętych rozwiązań. Paradoksalnie niska jakość świadczonych usług, marnowanie dużych kwot z publicznych pieniędzy np. na wynajmowanie drogich pomieszczeń w ekskluzywnych hotelach czy sprzętu audiowizualnego za absurdalnie wysokie stawki nie budzi poważnych zastrzeżeń ze strony IW.

Zgodnie z deklaracjami przedstawicieli instytucji wdrażających doświadczenia nabyte w latach 2004-2006 powinny zaowocować znacznym usprawnieniem i urealnieniem procedur stosowanych w kolejnym okresie programowania. Według założeń w latach 2007-2013 całość środków z EFS ma być wydatkowana w ramach jednego Programu Operacyjnego „Kapitał ludzki”, w którym możliwa będzie realizacja projektów szkoleniowych i badawczych zorientowanych na poprawę sytuacji na rynku pracy oraz podnoszenie kwalifikacji kadr przedsiębiorstw. Ogrom zagrożeń o charakterze organizacyjnym spowodował jednak powstawanie oznak zniechęcenia oraz rozczarowania realizacją projektów zwłaszcza ze strony wnioskodawców reprezentujących duże instytucje, jakimi są państwowe szkoły wyższe. Może to doprowadzić do znacznego zmniejszenia zainteresowania aplikowaniem o środki z EFS ze strony tych instytucji w nowym okresie programowania. Będzie to niewątpliwie ze szkodą dla beneficjentów ostatecznych, bowiem to właśnie szkoły wyższe, a nie małe firmy szkoleniowe, mogą zapewnić wysoką jakość szkoleń proponowanych w ramach projektów. W tym świetle smutkiem napawa fakt, że w trakcie prowadzonych kontroli IW zainteresowane są prawie wyłącznie sprawdzaniem poprawności dokumentacji projektów, a niewiele uwagi poświęcają realizacji celów merytorycznych projektu mierzonej stopniem zadowolenia beneficjentów ostatecznych.

Literatura

- Identyfikacja barier w realizacji działań współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006.

Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego,
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
Poradnik dla beneficjentów Sektorowego Programu Operacyjnego „Rozwój zasobów ludzkich”,
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

**SPECIFICITY OF MANAGING PROJECTS FINANCED
BY EUROPEAN SOCIAL FUND PROVIDED
BY PUBLIC UNIVERSITIES**

Summary

The paper presents results of the analyses of specific aspects of management problems connected with projects' realization. The assessment is based on projects financed from the European Social Funds in Poland during the period of 2004-2006. In the research some barriers and threads arising in particular step of project's realization are discussed. The author focused on projects, which are realized by public university. For the illustration, some experiences from project realization in Wrocław University of Economics are presented and discussed.

Dorota Kwiatkowska-Ciotucha – dr inż., adiunkt w Katedrze Prognoz i Analiz Gospodarczych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Część VI

Zarządzanie z perspektywy podnoszenia wartości organizacji

Leszek Bednarz

POMIAR I OCENA DZIAŁAŃ W STRUMIENIU WARTOŚCI

1. Wstęp

Wraz z narastaniem konkurencyjności występuje konieczność stosowania coraz bardziej wyrafinowanych rozwiązań nie tylko w sferze techniki i technologii wytwarzania, ale także w sferze zarządzania. Jednym z takich rozwiązań w sferze zarządzania, które znajduje coraz szersze zastosowanie również w polskich przedsiębiorstwach, jest koncepcja „odchudzonej produkcji” (*Lean Production – LP*). W koncepcji tej na problem konkurencyjności patrzy się nie tylko z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, ale także z punktu widzenia strumienia wartości (*value stream*), tj. zespołu wszystkich działań wymaganych w celu przetworzenia surowców w gotowy produkt, stanowiący nową wartość, za którą klient gotowy jest zapłacić określoną cenę [Womack, Jones 2001, s. 22]. W strumieniu występują zarówno działania, które rzeczywiście tworzą nową wartość, jak i takie, które z różnych przyczyn wartości nie tworzą, mimo że zużywają zasoby i generują koszty. Nadrzędnym celem koncepcji LP jest poprawianie relacji między wartością i ceną poprzez zidentyfikowanie potrzeb klienta oraz zaprojektowanie strumienia wartości, z którego drogą ciągłego usprawniania eliminuje się działania nietworzące nowej wartości.

Jedną z przeszkód przy wdrażaniu koncepcji LP jest stosowanie nieadekwatnych do nowych warunków metod pomiaru i oceny działań występujących w strumieniu wartości. Celem artykułu jest zidentyfikowanie przyczyn tego stanu rzeczy oraz podjęcie próby zaproponowania zmian w tym zakresie poprzez analizę dominujących w praktyce systemów mierzenia i oceny wyników. Szczególną uwagę skoncentrowano na poszukiwaniu odpowiedzi na trzy kwestie związane z oceną i mierzeniem wyników w strumieniu wartości, a mianowicie:

- Jaka powinna być ogólna struktura systemu mierzenia wyników?
- Co i jak mierzyć na poszczególnych poziomach zarządzania?

- Jak analizować i oceniać wyniki i na tej podstawie sterować procesem?

Pomimo rosnącego zainteresowania koncepcją LP w polskich przedsiębiorstwach, problem zmian w systemie pomiaru i oceny działań w strumieniu wartości nie był przedmiotem głębszych analiz i nie łączono go z trudnościami, jakie występują przy wdrażaniu tej koncepcji w praktyce. Uwagę koncentrowano na innych aspektach tej koncepcji, uznawanych za istotniejsze i łatwiejsze do wdrożenia. Artykuł został opracowany na podstawie studiów literaturowych oraz własnych obserwacji w firmach będących na różnych etapach usprawniania strumienia wartości.

2. Istota i aspekty pomiaru wyników

Pomiar wyników (*performance measurement*) definiuje się jako proces kwantyfikacji, czyli ilościowego ujmowania działań [Nelly, Gregory, Platts 1995, s. 80]. Wyniki stanowią rezultat działań podejmowanych dla osiągnięcia określonych celów. Organizacje osiągają swoje cele poprzez skuteczne i sprawne zaspokajanie potrzeb klientów. Pojęcia skuteczności (*effectiveness*) i sprawności (*efficiency*) mają w analizowanym kontekście ścisłe znaczenie. Skuteczność określa stopień zaspokojenia potrzeb klienta, a sprawność określa racjonalność wykorzystania zasobów do zapewnienia określonego poziomu obsługi klienta. Skuteczność i sprawność stanowią dwa podstawowe wymiary ogólnie rozumianej efektywności, czyli ilorazu efektu użytkowego (wartości) i nakładów (kosztów) poniesionych na jego uzyskanie. Oprócz tych dwóch podstawowych wymiarów wyników w literaturze podawanych jest szereg innych, niekoniecznie wykluczających się miar takich jak: jakość, rentowność, produktywność, jakość warunków pracy [Kaplan, Norton 2001; Kosieradzka, Lis 1996; Twaróg 2003]. Większość z nich w pewnym stopniu pokrywa się ze skutecznością i sprawnością. Na przykład jakość może stanowić pewną miarę skuteczności, a rentowność czy produktywność – miarę sprawności.

Trzecim, stosunkowo niedawno dostrzeżonym aspektem pomiaru wyników jest szeroko rozumiana adaptacyjność (*changeability*), określająca stopień, w jakim organizacja jest przygotowana do zmian w przyszłości [Rolstada 1995, s. 85]. Wyniki osiągnięte przez organizację, a tym samym jej konkurencyjność w dłuższym okresie czasu zależy od skuteczności, sprawności i adaptacyjności.

Do mierzenia wyników w trzech podanych wymiarach można stosować różnego rodzaju mierniki i wskaźniki. Miernik i wskaźniki rozumiane są jako kategorie ekonomiczne odzwierciedlające zdarzenia i fakty z zakresu gospodarowania w danej organizacji i w jej otoczeniu, wyrażane w odpowiednich jednostkach miary, służące do kwantyfikowania skuteczności, sprawności i adaptacyjności całej organizacji lub jej elementów składowych (działów, procesów, działań). Mierniki wyrażane w jednostkach bezwzględnych służą głównie do pomiaru, natomiast wskaźniki wyrażane w jednostkach względnych w większym zakresie mają charakter oceniający [Twaróg 2003, s. 25]. Na podstawie wykonanych pomiarów można ustalić stan faktyczny i ocenić go za pomocą wielu wskaźników. W literaturze

prezentowanych jest wiele mierników i wskaźników oceny działania podmiotów gospodarczych, a także kompleksowych systemów oceny efektywności w różnym stopniu stosowanych w praktyce [Kaplan, Norton 2001; Kosieradzka, Lis 1996; Nelly, Gregory, Platts 1995]. Mierniki te można klasyfikować według różnych kryteriów.

Z punktu widzenia sposobu mierzenia wyróżnia się mierniki ilościowe (*hard metrics*) oraz jakościowe (*soft metrics*). Mierniki ilościowe służą do pomiaru faktów i zjawisk, które można bezpośrednio kwantyfikować, a mierniki jakościowe stosuje się wówczas, gdy bezpośredni pomiar jest niemożliwy (np. w przypadku pomiaru zachowań) i konieczne jest stosowanie tzw. mierników pośrednich (*surrogate metrics*). Mierniki ilościowe wyrażane w ujęciu wartościowym określa się jako finansowe, a wyrażane w postaci rzeczowej – jako mierniki niefinansowe.

Rozpatrując powiązanie mierników z trzema aspektami osiągnięć firmy, a mianowicie skutecznością, sprawnością i adaptacyjnością, wyróżnia się mierniki osiągnięć, mierniki diagnostyczne oraz mierniki kompetencji [Rolstada 1995, s. 178].

Mierniki osiągnięć bezpośrednio obrazujące uzyskane wyniki mają najczęściej charakter finansowy. Przykładami takich mierników są: zysk, zwrot nakładów, udział w rynku.

Mierniki diagnostyczne pośrednio wskazują osiągnięte wyniki i wiążą się z tzw. krytycznymi czynnikami sukcesu, czyli cechami, warunkami i zmiennymi, które mają bezpośredni wpływ na zadowolenie klienta, a stąd także na sukces firmy w takich aspektach, jak: jakość, niezawodność, szybkość, elastyczność. Mimo że większość mierników diagnostycznych ma charakter niefinansowy, mają one duży wpływ na osiągnięte wyniki ekonomiczne – zarówno bieżące, jak i przyszłe.

Mierniki kompetencji, które najtrudniej zdefiniować, wskazują, w jakim stopniu firma jest przygotowana do sprostania wyzwaniom, które mogą się pojawić w przyszłości. Mierniki kompetencji wiążą się z takimi aspektami potencjału personelu firmy, jak: innowacyjność, wiedza, zaangażowanie, komunikowanie, współdziałanie, elastyczność.

3. Wady tradycyjnych sposobów mierzenia wyników

Wdrażanie koncepcji *Lean Production* (LP), której punktem wyjścia jest dostarczenie wartości zdefiniowanej przez końcowego klienta, powoduje konieczność odejścia od systemów koncentrujących uwagę na mierzeniu i kontroli kosztów w kierunku mierzenia wartości dostarczanej klientowi [Brown, Collins, McCombs 2006]. Tradycyjnie stosowane systemy pomiaru i oceny wyników opierają się na finansowych miernikach i wskaźnikach sprawności działania, takich jak zysk, zwrot nakładów, rentowność. Przy takim podejściu uwaga skoncentrowana jest na minimalizacji kosztów w celu maksymalizacji zysku.

Ze względu na to, że w większości firm produkcyjnych robocizna bezpośrednio stanowi podstawę rozliczania kosztów ogólnych, kierownictwo zwraca uwagę

na maksymalizację wykorzystania zasobów (maszyn, pracowników) mierzona liczbą produktów wykonanych w jednostce czasu. Rozliczanie kosztów ogólnych oparte na robociźnie bezpośredniej, której udział w ogólnych kosztach ma tendencję malejącą i w nowoczesnych firmach nie przekracza 10%, ma na celu nie ograniczenie tych kosztów, ale ograniczenie narzutu kosztów ogólnych. Taki sposób rozliczania kosztów oraz pomiaru i oceny wyników prowadzi do szeregu niezgodnych z zasadami odchudzonej produkcji zachowań, takich jak [Fry, Karwar, Baker 1993, s. 102]:

- Wytwarzanie w dużych seriach i partiach w celu ograniczenia czasu przezbrojenia, co może powodować opóźnienia w realizacji pilnych zamówień.
- Produkowanie więcej niż rzeczywiście potrzebne, w celu poprawy wskaźników wykorzystania zasobów, co prowadzi do tworzenia zapasów i zmniejsza elastyczność reagowania na zmiany popytu.
- Utrzymywanie zapasów w celu zapobiegania postojowi maszyn i pracowników, co wiąże się z kosztami oraz ukrywa niesprawności występujące w procesach.
- Stosowanie niewygórowanych wymagań jakościowych, aby jak najwięcej produktów je spełniało.
- Tworzenie portfela zaległych zamówień, aby zapewnić front robót na przyszłość.
- Nieprzestrzeganie planowanych terminów obsługi maszyn w celu maksymalnego ich wykorzystania.
- Zaniedbywanie szkoleń, rotacji pracowników.
- Nieprzestrzeganie wymagań higieny i bezpieczeństwa pracy.

W tradycyjnym systemie pomiaru i oceny każdy obiekt (zakład, wydział, dział, stanowisko) biorący udział w strumieniu tworzenia wartości traktuje się jako autonomiczną jednostkę. System pomiaru i oceny ma motywować pracowników do poprawy wyników danego obiektu, bez brania pod uwagę, jak wyniki pracy danego obiektu wpływają na funkcjonowanie całości. Takie podejście oparte jest na fałszywym założeniu, że jeżeli każdy obiekt poprawi swoje wyniki, to cały system również osiągnie optimum.

Wiele działań podejmowanych w ramach usprawniania strumienia wartości, które poprawiają wyniki w aspekcie operacyjnym (krótsze cykle, większa terminowość, lepsza jakość, większa elastyczność), poprawia poziom obsługi klienta, nie znajduje jednak natychmiastowego odzwierciedlenia w rachunku zysków i strat. Co gorsza, poprawa pewnych wyników (np. zmniejszenie poziomu zapasów robót w toku), przy stosowaniu klasycznego sposobu obliczania kosztów sprzedanych produktów, prowadzi do obniżenia wykazywanych zysków [Maskell, Baggaley 2004].

4. Kierunki modyfikacji systemu pomiaru

Zaprezentowane wady tradycyjnych systemów pomiaru i oceny wyników nie oznaczają konieczności całkowitego odejścia od mierników i wskaźników

finansowych opartych na konwencjonalnym rachunku kosztów i wyników. Konieczne są pewne modyfikacje w sposobach rozliczania kosztów ogólnych. Bazą do rozliczeń kosztów ogólnych powinny być działania, które kierownictwo chce minimalizować.

Oprócz zmian w samym rachunku kosztów występuje konieczność uwzględnienia w większym zakresie mierników diagnostycznych i kompetencji, służących do pomiaru czynników przyszłego sukcesu warunkujących osiągnięcie ważnych celów. W koncepcji LP system pomiaru i oceny nie powinien służyć jedynie do kontroli działań w przeszłości opartych na syntetycznych miernikach finansowych, ale w większym zakresie opierać się na prostych, zrozumiałych na poziomie operacyjnym, miernikach o charakterze niefinansowym. Powinien on być wykorzystywany nie tylko do oceny stanu istniejącego, ale w większym zakresie do stymulowania działań mających na celu ciągłe usprawnianie procesów.

W firmach stosujących koncepcję LP potrzeba mierzenia wyników występuje na co najmniej trzech poziomach:

- operacyjnym – poszczególnych komórek organizacyjnych (gniazd, linii, działów),
- taktycznym – poszczególnych strumieni wartości,
- strategicznym – całego przedsiębiorstwa.

System pomiaru wyników składa się ze zbioru mierników służących kwantyfikowaniu istotnych aspektów działań. Przy projektowaniu systemu należy znaleźć odpowiedź na trzy kluczowe pytania:

- Jak zaprojektować ogólną strukturę systemu mierzenia wyników?
- Co i jak mierzyć na poszczególnych poziomach zarządzania?
- Jak analizować i oceniać wyniki i na tej podstawie sterować działaniami na zasadzie sprzężenia zwrotnego?

Kolejno zostaną przedstawione wytyczne, jakimi należy się kierować, aby system mierzenia wyników spełnił właściwą funkcję w strumieniu wartości.

4.1. Projektowanie systemu mierzenia wyników zgodnie z zasadami odchudzonej produkcji

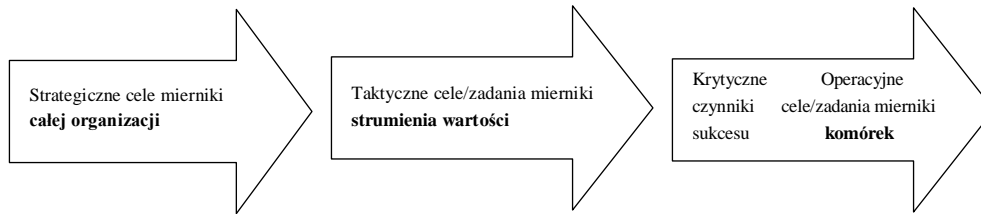
Projektowanie systemu mierzenia działań należy rozpocząć od przełożenia misji przedsiębiorstwa na cele strategiczne, bardziej konkretne cele i zadania zdefiniowanych strumieni wartości oraz wchodzących w ich skład komórek produkcyjnych. Przy definiowaniu celów należy zwrócić uwagę na czynniki przyszłego sukcesu, które odgrywają zasadniczą rolę w osiągnięciu zakładanych celów. Przez powiązanie celów z krytycznymi czynnikami sukcesu naczelne kierownictwo winno być w stanie przełożyć cele strategiczne na konkretne działania i skłonić pracowników do zachowań zgodnych z założonymi celami. Aby można było taki stan osiągnąć, system pomiaru powinien zawierać zarówno mierniki osiągnięć, jak i mierniki diagnostyczne i kompetencji związane z krytycznymi czynnikami sukcesu. System pomiaru zawierający jedynie mierniki osiągnięć nie

wyjaśnia, jak firma zamierza je osiągnąć, i nie pozwala ocenić, czy strategia jest wdrażana prawidłowo. Z drugiej strony, system zawierający same mierniki diagnostyczne i kompetencji, choć motywuje jednostkę do osiągania krótkookresowej poprawy skuteczności, to jednak nie pozwala ocenić, czy ta poprawa przekłada się na obniżkę kosztów, zwiększenie sprzedaży, a w ostateczności na poprawę wyników finansowych firmy.

Filozofia i zasady odchudzonej produkcji ułatwiają ustalenie, jakie czynniki odgrywają zasadniczą rolę w osiąganiu perfekcyjnego strumienia wartości oraz jakie metody stosować, aby osiągnąć perfekcyjny proces. Strumień wartości uznaje się za perfekcyjny, gdy każde działanie występujące w nim (w nawiasach podano wybrane metody osiągania zakładanych cech, zarówno proste, możliwe do wykorzystanie na poziomie operacyjnym przez pracowników liniowych, jak i bardziej złożone wykorzystywane przez personel inżynieryjno-techniczny i kierownictwo) jest [Brown, Collins, McMombs 2006; Nicholas 1998]:

- **Wartościowe** – tworzy nową wartość, rozumianą jako możliwie największą korzyść ekonomiczną dla dostawcy oraz najkorzystniejszą relację użyteczności produktu do ceny dla klienta (eliminowanie marnotrawstwa, alokacja funkcji jakości);
- **Stabilne** – wykonywane za każdym razem w ten sam sposób, w tym samym czasie, z tym samym wynikiem satysfakcjonującym klienta (standaryzacja pracy, Six Sigma);
- **Dyspozycyjne** – do wykonania w momencie występowania zapotrzebowania (metoda usprawniania organizacji stanowisk zgodnie z zasadami 5S, prewencyjna obsługa maszyn).
- **Adekwatne** do wielkości występującego zapotrzebowania (wyrównywanie obciążeń, identyfikacja i eliminowanie „wąskich gardeł”);
- **Elastyczne** – umożliwiające natychmiastowe przejście z jednego asortymentu na drugi (rotacja pracy, ograniczanie czasu przebrojeń);
- **Upelnomocnione** odnośnie do dostępu do informacji, możliwości decydowania i kontrolowania (samokontrola, wzbogacanie pracy). Z kolei przepływ produkcji, zależny od powiązań działań w strumieniu wartości, powinien być:
 - **Ciągły**, bez tworzenia zapasów między poszczególnymi ogniwami, najlepiej pojedynczymi sztukami (czas taktu, przyływ jednej sztuki).
 - **Ssący**, zgodnie z potrzebami odbiorcy oparty na różnych sposobach sygnalizowania potrzeb odbiorcy (wizualizacja, karty kanban).
 - **Wypoziomowany**, poprzez równomierne wytwarzanie wszystkich oferowanych produktów, w jak najkrótszych przedziałach czasu (skrzynka do poziomowania produkcji-heijunka, poziomowanie planu głównego).

System mierzenia działań na poziomie operacyjnym i taktycznym musi sprzyjać dążeniu do perfekcji w wymienionych aspektach drogą ciągłego usprawniania. Schemat ogólnej struktury systemu mierzenia wyników w strumieniu wartości przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Ogólna struktura systemu mierzenia wyników w strumieniu wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Maskell, Baggaley 2004].

4.2. Mierniki i sposoby pomiaru działań w strumieniu wartości

O ile projektowanie systemu mierzenia rozpoczyna się od poziomu strategicznego, o tyle zmiany należy rozpocząć od poziomu operacyjnego, gdzie tradycyjnie uwagę zwraca się jedynie na wydajność czy wykorzystanie maszyn, co nie sprzyja stosowaniu zasad odchudzonej produkcji. Zmiany winny dotyczyć przede wszystkim doboru mierników.

Oprócz ogólnych zaleceń prezentowanych wcześniej, brakuje jednoznacznych wskazówek, jakie konkretnie mierniki należy stosować. Główny problem wynika z nadmiaru zjawisk, faktów, czynników, które należałoby uznać za ważne. Zgodnie z filozofią odchudzania, której jedną z podstawowych zasad jest prostota, należy liczbę mierników ograniczyć oraz stosować tylko takie, które są proste i zrozumiałe. W praktyce problem ten rozwiązuje się najczęściej na zasadzie prób i błędów. Dotychczasowe doświadczenia wdrożeń koncepcji LP pozwalają na ustalenie wyjściowego zestawu mierników wykorzystywanych na poziomie poszczególnych komórek oraz całego strumienia wartości. W skład tego zestawu powinny wchodzić zarówno mierniki finansowe osiągnięć, jak i niefinansowe mierniki diagnostyczne oraz kompetencji.

Stosowanie koncepcji LP nie oznacza całkowitej rezygnacji ze stosowania mierników finansowych. Dąży się jedynie do uproszczenia rachunku kosztów tak, aby ułatwić i uprościć pomiar i ocenę podejmowanych działań. Na poziomie strumienia wartości prowadzi się uproszczony rachunek kosztów obejmujący jedynie dwie kategorie kosztów: materiałów oraz konwersji [Maskell, Baggaley 2004]. Koszty konwersji obejmują wszystkie koszty poniesione w analizowanym okresie do przekształcenia surowców w gotowe produkty. W odróżnieniu od tradycyjnego rachunku kosztów sprzedanych produktów nie uwzględnia się tutaj różnicy stanu zapasów. Pomiarowi podlega również wartość sprzedaży. Na podstawie pomiaru tych wielkości możliwe jest ustalenie takich wskaźników, jak: zysk, wielkość sprzedaży na jednego zatrudnionego, wielkość kosztów na jednego zatrudnionego. Przyjęcie takiego uproszczonego rachunku kosztów wymaga ograniczania wykorzystywania zasobów osobowych (pracowników) oraz rzeczowych (maszyn, urządzeń) przez wiele strumieni wartości, utrudnia to bowiem rozliczanie tych kosztów. Konieczne jest również wprowadzenie prostych zasad rozliczania kosztów ogólnych.

Zasadniczą różnicą w porównaniu z konwencjonalnym systemem pomiaru wyników jest zwracanie większej uwagi na mierniki kompetencji i mierniki diagnostyczne.

Mierniki kompetencji w kontekście odchudzania produkcji określane są jako behawioralne, służą do pomiaru działań i postaw pracowników, które mają decydujący wpływ na osiągnięte wyniki [MacInnes 2002, s. 129]. Dotyczą one trzech podstawowych obszarów: zaangażowania, komunikowania oraz współdziałania. Wykaz aspektów mogących podlegać pomiarowi w trzech wymiennych obszarach zestawiono w tab. 1.

Tabela 1. Zestawienie aspektów behawioralnych mogących podlegać pomiarowi

Zaangażowanie	Komunikowanie	Współdziałanie
Zgodność postępowania z zasadami, z procedurami	opinie klientów/pracowników dotyczące działań w celu poprawy porozumiewania się	udział w ryzyku finansowym i nagrodach
Poziom partycypacji w działaniach usprawniających	błędy powodowane przez nieskuteczne komunikowanie	wysiłki w kierunku wspólnego rozwiązywania problemów
Wysiłek w kierunku podwyższenia kwalifikacji	działania pracowników na rzecz poprawy porozumiewania	działania pracowników w kierunku poprawy współpracy

Źródło: [MacInnes 2002, s. 130].

Z kolei mierniki diagnostyczne służą do pośredniego mierzenia efektywności organizacyjnej strumienia wartości w takich aspektach, jak: jakość, niezawodność, czas oraz elastyczność. Dla poszczególnych wymiarów w literaturze prezentowane są różnego rodzaju mierniki i wskaźniki, które w różnym stopniu znajdują zastosowanie na poziomie zarówno poszczególnych komórek, jak i całego strumienia wartości [MacInnes 2002; Maskell, Baggaley 2004].

Na poziomie poszczególnych komórek (faz strumienia wartości) największe zastosowanie znajdują cztery podstawowe wskaźniki przedstawione w tab. 2, ściśle wiążące się z zasadami odchudzonej produkcji.

Tabela 2. Zestawienie podstawowych mierników operacyjnych na poziomie komórek

Miernik	Co podlega pomiarowi	Zasada odchudzonej produkcji
Zgodności produkcji z popytem w kolejnych godzinach dnia	zgodność wykonania zadań z przyjętymi założeniami odnośnie do ilości, struktury asortymentowej oraz kolejności wykonania	wytwarzanie zgodnie z taktem, poziomowanie produkcji odnośnie do ilości i asortymentu
Dobrych wyrobów wykonanych za pierwszym razem	procent dobrych wyrobów wykonanych w komórce za pierwszym razem (bez braków odpadów, napraw)	eliminowanie działań nietworzących nowej wartości
Rzeczywistego poziomu zapasów w stosunku do normatywnego	rzeczywisty poziom zapasów w komórce w porównaniu z zapasem normatywnym	wytwarzanie według zasady ssania
Ogólnej sprawności wyposażenia	dostępność wyposażenia, tempo pracy, jakość produktów	zapewnienie dostępności zasobów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [MacInnes 2002; Maskell, Baggaley 2004].

Na poziomie strumienia wartości oprócz sumarycznego wskaźnika dobrych wyrobów wykonanych w całym strumieniu wykorzystuje się trzy wskaźniki przedstawione w tab. 3.

Tabela 3. Zestawienie podstawowych mierników taktycznych strumienia wartości

Miernik	Co podlega pomiarowi	Zasada odchudzonej produkcji
Terminowość dostaw	liczba zrealizowanych w terminie zamówień klienta	dostawa wyrobów dokładnie na czas
Czas trwania procesu	czas trwania procesu obliczany na podstawie poziomu zapasów i średniego zapotrzebowania klientów	zapewnienie ciągłego przepływu przy minimalnym poziomie zapasów
Czas realizacji zamówienia	okres między złożeniem zamówienia a odbiorem produktu przez klienta	eliminowanie i redukowanie działań nietworzących nowej wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [MacInnes 2002; Maskell, Baggaley 2004].

Zaprezentowany wyjściowy zestaw mierników może być modyfikowany lub uzupełniany w zależności od konkretnych potrzeb.

Równie ważną kwestią jak wybór mierników i wskaźników jest sposób pomiaru oraz stworzenie odpowiedniej atmosfery w odniesieniu do mierzenia wyników. Sposób pomiaru wiąże się z wieloma kwestiami, z których najistotniejsze to:

- Jak często dokonywać pomiaru?
- Kto powinien dokonywać pomiaru?
- Jak prezentować wyniki?

Częstotliwość pomiaru jest determinowana cechami procesów i działań podlegających pomiarowi oraz celami, do jakich chcemy wykorzystać wyniki pomiaru. Zasadnicze znaczenie mają dwa czynniki [Maskell, Baggaley 2004]: tempo, w jakim zachodzą zmiany w badanym obiekcie, oraz czas reagowania, jaki jest wymagany. Im szybsze tempo zmian, tym większa częstotliwość pomiaru. Drugi z wymienionych czynników określa czas reagowania potrzebny na to, aby zmiany w procesie znalazły odzwierciedlenie w wynikach. Na przykład zmiany w strukturze strumienia tworzenia wartości mogą znaleźć odzwierciedlenie w wynikach dopiero po dłuższym czasie. O ile w odniesieniu do mierników behawioralnych pomiary mogą być dokonywane z mniejszą częstotliwością (nawet rocznych odstępach), o tyle w odniesieniu do mierników finansowych zaleca się zwiększanie częstotliwości pomiarów nawet do okresów tygodniowych. Pewne mierniki diagnostyczne mogą być mierzone z jeszcze większą częstotliwością (dzień, zmiana, a nawet godzina).

Jeśli chodzi o drugą kwestię, a mianowicie: kto ma dokonywać pomiarów, to zgodnie z zasadą upelnomocnienia, zadania z tym związane powinny być realizowane przez osoby bezpośrednio zainteresowane, pracowników liniowych, bezpośredni nadzór, ewentualnie zespoły wprowadzające usprawnienia. Jeżeli pracownik wie, co powinien mierzyć, co dany miernik określa i jakie ma znaczenie, orientuje się również, jak powinien postępować, aby jego działania były zgodne z celami firmy.

Dane gromadzone w poszczególnych komórkach oraz w strumieniach wartości winny być prezentowane w formie wizualnej na odpowiednich tablicach w miejscu pomiaru lub w postaci zagregowanej w miejscu pracy zespołów usprawniających. Prezentowane w przejrzysty sposób wyniki pomiarów powinny być wykorzystywane przez bezpośrednio zainteresowanych do samooceny i usprawniania działań oraz całych strumieni wartości. Aby taki stan osiągnąć, konieczne jest stworzenie odpowiedniej atmosfery, pozwalającej na eliminowanie fałszowania danych. Wszyscy pracownicy muszą mieć przekonanie, że gromadzone dane nie będą wykorzystywane przeciwko nim przez kierownictwo. Należy przyjąć ogólną zasadę, że pomiar wyników służy identyfikowaniu problemów, szukaniu ich przyczyn oraz generowaniu i sprawdzaniu rozwiązań. Zagadnienie to wiąże się z kwestią oceny i wykorzystywania wyników pomiarów.

4.3. Ocena i wykorzystywanie wyników pomiarów

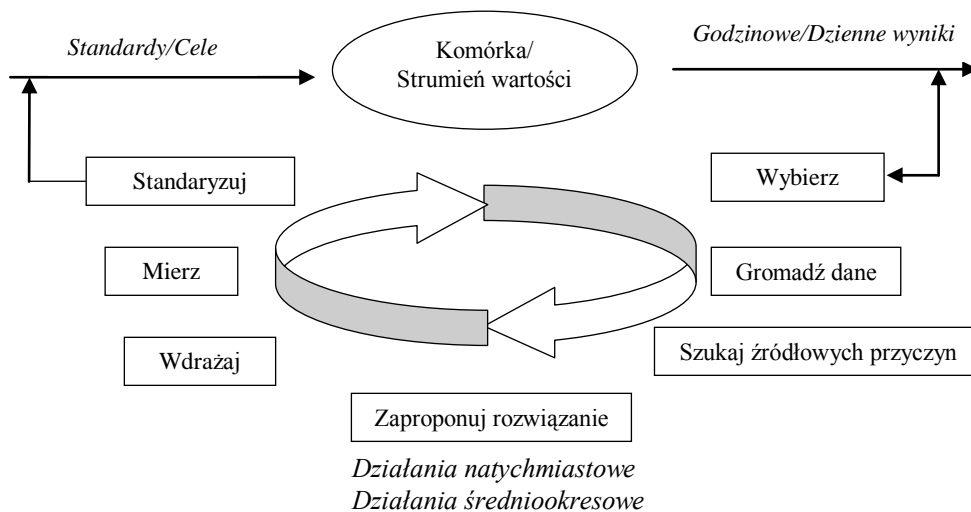
Należy podkreślić, że pomiar i ocena są oddzielnymi etapami postępowania. Ocena powinna bazować na danych wejściowych z różnych poziomów systemu pomiaru w zależności od potrzeb, jakim służy. Utożsamianie systemu pomiaru z oceną stanowi jeden z istotnych mankamentów tradycyjnych systemów pomiaru, gdzie jedynie na podstawie mierników finansowych próbuje się dokonywać oceny całej jednostki, jak i jej poszczególnych ogniw. W takim podejściu ocena jest wbudowana w system pomiaru i polega na automatycznym wyciąganiu wniosków z wykorzystaniem uzyskiwanych wskaźników w kolejnych okresach sprawozdawczych. W stabilnych warunkach ocena teoretycznie mogłaby się opierać na poszczególnych wskaźnikach. Jednak w warunkach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu i samej firmie taki sposób oceny nie jest wystarczający. Potrzebne jest bardziej kompleksowe podejście do oceny wyników. Dane uzyskiwane z systemu pomiaru wyników winny stanowić ważne, ale nie jedyne źródło informacji służących do oceny działań. Czynniki, które w większym zakresie należy brać pod uwagę przy ocenie, wiążą się z jednej strony ze zmianami w otoczeniu (wymagania klienta odnośnie do wolumenu i asortymentu potrzebnych produktów), z drugiej strony ze zmianami strukturalnymi, wynikającymi z wprowadzania nowych produktów, technologii, systemów zarządzania. Zmiany w otoczeniu i strukturze powinny znajdować odzwierciedlenie w systemie ocen. Prawidłowa ocena ma zasadnicze znaczenie w podejściu pracowników do systemu pomiaru. Jeżeli pracownicy nie będą mieli przekonania do systemu oceny, będą również podważali sam system pomiaru. Sytuacja taka może mieć miejsce wówczas, gdy system ocen oparty jest wyłącznie na wskaźnikach finansowych. Większość wskaźników tej grupy jest bardzo wrażliwa na zmiany skali działania, struktury asortymentowej czy sposobu rozliczania kosztów pośrednich. Przy znacznych zmianach skali czy struktury asortymentowej wskaźniki finansowe mogą nie odzwierciedlać rzeczywistych osiągnięć poszczególnych jednostek organizacyjnych. Finansowe wskaźniki nie za-

pewnią dostatecznych informacji dla wyjaśnienia odchyleń między zakładanymi a uzyskiwanymi wynikami. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest to, że nie wskazują realnych przyczyn występujących problemów, a tym samym nie pozwalają na ich rozwiązywanie. Ponadto stosunkowo długie okresy sprawozdawcze uniemożliwiają szybkie reagowanie. Aby możliwe były szybkie działania korekcyjne, pomiar powinien być dokonywany z większą częstotliwością, a bezpośrednio zainteresowani muszą mieć pełnomocnictwo do rozwiązywania problemów w momencie ich wystąpienia, gdy przyczyny są jeszcze uchwytne.

Przy takim podejściu celem oceny działań w strumieniu wartości nie jest jedynie ustalanie aktualnego poziomu wyników, ale wykorzystanie danych uzyskanych z pomiaru do [Rolstada 1995, s. 191]:

- przedstawiania realnych tendencji w osiągniętych wynikach,
- prowadzenia analiz przyczynowo-skutkowych uwzględniających zmiany zachodzące w otoczeniu i w samym strumieniu wartości,
- identyfikowania marnotrawstwa występującego w procesach,
- identyfikowania potencjału poprawy,
- stymulowania do dalszego usprawniania poprzez odpowiedni system motywowania do pożądanych zachowań.

Ocena wyników w większym zakresie winna służyć ujawnianiu obszarów do usprawniania. Jest to częściowo realizowane przez system pomiaru, lecz musi być uzupełnione narzędziami wykraczającymi poza sam pomiar. Narzędziami takimi są samoocena (*selfaudit*), a głównie cykl analizy i usprawniania procesów wbudowany w system sterowania procesem przedstawiony schematycznie na rys. 3.



Rys. 2. Cykl pomiaru i sterowania procesem

Źródło: [Maskell, Baggaley 2004].

System sterowania jest oparty na ograniczonym zbiorze kluczowych mierników, ewidencjonowanych w stosunkowo krótkich okresach (godziny, dni, tygodnie) na poziomie komórek oraz strumienia wartości. Dane te są gromadzone, porządkowane i wizualizowane w miejscu pomiaru. Wyniki pomiaru oceniane są z punktu widzenia wpływu na ogólne cele działania całego strumienia wartości. Rdzeniem systemu sterowania procesem jest cykl analizy i usprawniania, w którym wykorzystuje się wyniki pomiarów do identyfikowania problemów, szukania ich przyczyn oraz proponowania rozwiązań. Przyjęte rozwiązania podlegają pomiarowi, wynik tych pomiarów decyduje o przyjęciu danego rozwiązania, które od tego momentu staje się standardem postępowania. Dzięki takiemu podejściu tradycyjny system oceny oparty na analizie odchyień wskaźników finansowych, poziomie strumienia wartości zostaje wzbogacony o ocenę kluczowych wskaźników diagnostycznych oraz kompetencji.

5. Podsumowanie

Wiele firm wdrażających koncepcje odchudzonej produkcji nadal mierzy i ocenia wyniki, używając jedynie mierników finansowych. Sposób pomiaru i oceny wyników silnie wpływa na zachowania pracowników. Pracownicy tak się zachowują, jak są oceniani. Wprowadzanie koncepcji odchudzonej produkcji wymaga znacznych zmian w systemie organizacji produkcji i pracy; trudno się spodziewać, że pracownicy zmienią swój sposób postępowania bez zamiany systemu pomiaru oceny wyników. Uświadomienie sobie tego faktu oraz stopniowe wprowadzanie zaproponowanych zmian w systemie pomiaru i oceny wyników może się przyczynić do osiągnięcia perfekcyjnego strumienia wartości.

Literatura

- Brown C.B., Collins T.R., McCombs L.E., *Transformation From Batch to Lean Manufacturing: The Performance Issues*, „Engineering Management Journal” 2006, vol 18, nr 2, s. 3-13.
- Fry T.D., Karwan K., Baker W., *Performance Measurement System and Time Based Manufacturing*, „Production Planning & Control” 1993, vol. 4, nr 2, s. 102-111.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kosieradzka A., Lis S., *Produktywność. Metody analizy i oceny i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1996.
- MacInnes R.L., *The Lean Enterprise Memory Jogger. GOAL/QPC*, Salem, 2002.
- Womack P., Jones D.T., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, CIM, Warszawa 2001.
- Maskell B., Baggaley B., *Practical Lean Accounting: A Proven System for Managing the Lean Enterprise*, Productivity Press, New York 2004.

- Nelly A., Gregory M., Platts K., *Performance Measurement System Design*, „International Journal of Operations & Production Management” 1995, vol. 15, nr 4, s. 80-116.
- Nicholas J.M., *Competitive Manufacturing Management. Continuous Improvement, Lean Production, Customer-Focused Quality*, McGraw-Hill, Boston 1998.
- Rolstada A., *Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach*, Chapman & Hall, London 1995.
- Sink D.S., *Reclaiming Process Measurement*, „IEE Solutions” 1999, vol. 31, nr 2, s. 41-51.
- Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003.

PERFORMANCE MEASUREMENT AND EVALUATION IN VALUE STREAM

Summary

Traditional performance measurement systems hinder the implementation lean production. The paper is an attempt to identify causes for this state. The author proposes some changes in performance measurement and evaluation value stream in lean production environment. The paper focuses on three questions:

- How to design overall structure value stream measurement performance system?
- What and how to measure at different level of management?
- How to execute performance evaluation and feed back process control?

Leszek Bednarz – dr inż., starszy wykładowca w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Maciej Czarnecki

SYSTEMY ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚĆ – TEORIA I PRAKTYKA

1. Wstęp

Zarządzanie przez wartość od przełomu wieków jest tematyką wielu publikacji, opracowań oraz podręczników. O ile jednak początkowo było obecne jedynie w teorii, o tyle w ostatnich latach coraz więcej przedsiębiorstw zdecydowało się na wdrożenie koncepcji zarządzania przez wartość bądź jej elementów. Są wśród nich zarówno firmy znane, o ponadnarodowym charakterze, jak i firmy małe i średnie. A. Rappaport przewiduje, że w ciągu najbliższych kilku lat trend ten się rozprószy i stanie się obowiązującym standardem w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Rappaport 1999, s. 1].

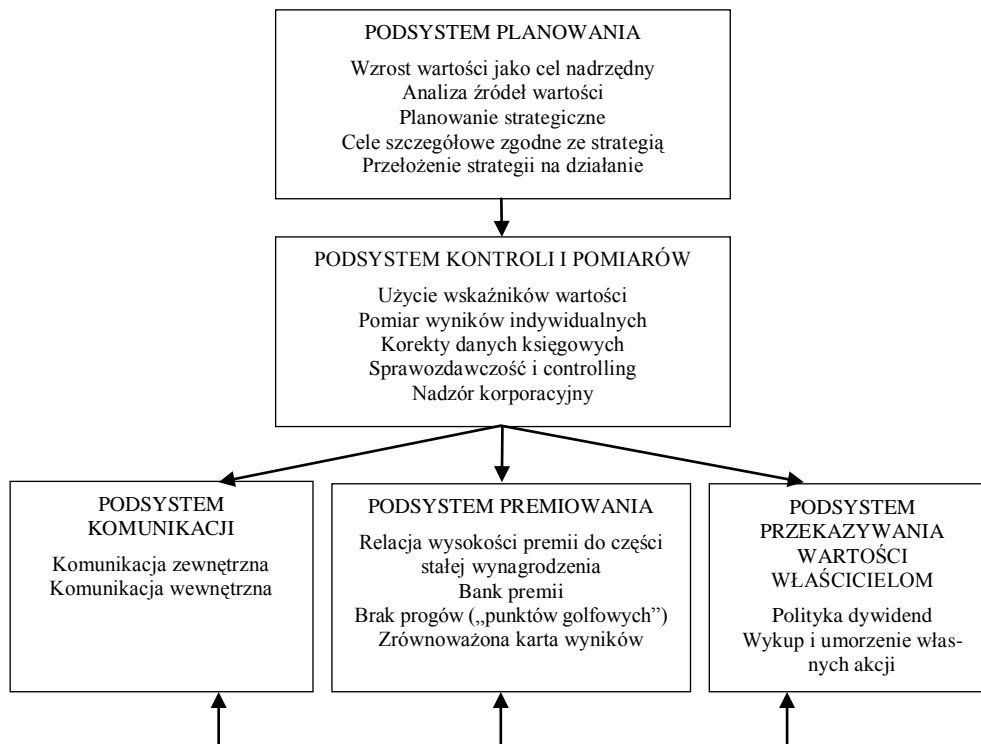
Zdecydowana większość publikacji dotyczących zarządzania przez wartość nie ujmuje koncepcji w sposób kompleksowy. O tworzeniu wartości można mówić w kontekście zarządzania zapasami, należnościami, cenami, a także wskaźników finansowych, wartości niematerialnych, wiedzy, kompetencji, kluczowych czynników sukcesu, strategii, fuzji i przejęć, rynku kapitałowego, struktury organizacyjnej itd., stąd większość publikacji nawiązuje do zarządzania wartością w wąskim kontekście. Stosunkowo mało publikacji ukazało się także na temat funkcjonowania wdrożonych systemów zarządzania przez wartość w praktyce przedsiębiorstw, a doniesienia niektórych autorów są niejednoznaczne, niekiedy nawet sprzeczne. Przyczyną małej ilości badań na ten temat jest zapewne fakt, że systemy takie funkcjonują w niewielkim odsetku przedsiębiorstw i istnieją zbyt krótko, aby można było odpowiedzialnie oceniać ich wpływ na wyniki. Wyjątkowo rzadko zaś pojawiają się publikacje dotyczące sposobów praktycznego zaprojektowania, wdrożenia i doskonalenia systemów zorientowanych na wzrost wartości.

Autor niniejszej publikacji zaproponował własny, kompleksowy model systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości oraz przeprowadził badania w

zakresie zgodności praktycznie funkcjonujących systemów zarządzania przez wartość z zaproponowanym modelem [Czarnecki 2005].

2. Model systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości

System zarządzania przez wartość składa się z pięciu podsystemów (zob. rys. 1). Podsystemy te noszą cechy systemów, oddziałują na siebie wzajemnie oraz na otoczenie zewnętrzne. Prawie każdy z podsystemów może funkcjonować niezależnie od siebie, wspomagając proces tworzenia wartości oraz przynosząc przedsiębiorstwu korzyści, lecz najlepsze efekty zostaną osiągnięte pod warunkiem równoczesnego i spójnego ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Efekt oddziaływań wszystkich podsystemów jako całości będzie większy niż suma oddziaływań wszystkich podsystemów funkcjonujących niezależnie od siebie. Widoczny jest tutaj wyraźny efekt synergiczny.



Rys. 1. Model kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym krokiem wdrożenia idei zarządzania przez wartość w przedsiębiorstwie powinna być wyraźna deklaracja, że nadrzędnym celem jego działalności jest tworzenie wartości dodanej. Deklarację ciągłego tworzenia wartości można za-

wrzeć w misji firmy, „polityce firmy” itp. Wartość powinna być stawiana jako cel nadrzędny we wszelkich planach firmy – zarówno w strategicznych, jak i bieżących, dotyczących całego przedsiębiorstwa oraz jego wydzielonych jednostek, funkcji i procesów. Przyczynia się to do wytworzenia „kultury właścicielskiej” w firmie, wskazuje wyraźny kierunek, w którym firma powinna zmierzać oraz stanowi ramy do wyznaczania bardziej szczegółowych celów.

Najwyższe kierownictwo, opierając się na swojej wiedzy, intuicji, a w razie potrzeby na pomocy konsultantów zewnętrznych, powinno zidentyfikować główne źródła wartości przedsiębiorstwa (obszary kreacji wartości). Co prawda, zazwyczaj źródeł tych można wyodrębnić wiele, lecz należy skupić się na niewielkiej liczbie (3 do 7) tych źródeł, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i które dają największy potencjał zwiększenia wartości.

Strategia przedsiębiorstwa powinna być definiowana w kontekście nadrzędnego celu jego istnienia, jakim jest tworzenie wartości. Dotyczy to zarówno kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, jak i metod osiągania celów. Osiąganie celów strategicznych, a także operacyjnych i taktycznych powinno się przyczyniać do osiągnięcia celu nadrzędnego.

Dobra strategia to dobry początek. Największa sztuka polega na umiejętności przełożenia strategii na działanie, czyli na wdrożeniu (realizacji) strategii. Wymaga to z reguły ciężkiej, codziennej pracy, często mającej niewiele wspólnego z „wielkimi” słowami – hasłami, jak strategia, misja, wizja, cele, wartości. Praktyka pokazuje, że wdrożenie strategii jest najtrudniejszym z etapów procesu zarządzania strategicznego.

Podsystem kontroli i pomiarów ma za zadanie informować pracowników i kierownictwo o postępach w zakresie tworzenia wartości lub o ich braku. Jego układ powinien być podporządkowany strategii i wyznaczanym celom szczegółowym przedsiębiorstwa i jego części. Pełni bardzo istotną funkcję w systemie zarządzania przez wartość. Dzięki informacji o wynikach pracy można kontynuować pożądane zachowania, monitorować zjawiska niepożądane, analizować je i podejmować odpowiednie działania korygujące lub zapobiegawcze. Podsystem kontroli i pomiarów odgrywa też zasadniczą rolę w wyznaczaniu bieżących celów dla poszczególnych pracowników i w dostarczaniu danych wejściowych do podsystemów premiowania oraz komunikacji.

Podsystem kontroli i pomiarów powinien zdefiniować odpowiednie do sytuacji mierniki wartości, przypisać odpowiedzialność za tworzenie wartości w miarę możliwości indywidualnie w odniesieniu do poszczególnych pracowników oraz zapewnić, poprzez odpowiednio zaprojektowane sprawozdawczość i controlling, informacje dla kierownictwa oraz właścicieli. W informacji zarządczej należy zwrócić uwagę na możliwość księgowych wypaczeń i w razie potrzeby dokonywać odpowiednich ich korekt. Podsystem kontroli w większych przedsiębiorstwach to także odpowiednio zorganizowany i działający nadzór korporacyjny.

Podsystem komunikacji obejmuje komunikację zewnętrzną, której zadaniem jest bieżące informowanie właścicieli przedsiębiorstwa o jego strategii, bieżących planach i wynikach działalności, oraz wewnętrzną, która oprócz funkcji podobnej jak w przypadku komunikacji zewnętrznej, dodatkowo powinna zapewnić szybkie i precyzyjne przekazywanie wewnątrz organizacji wszelkich informacji istotnych z punktu widzenia tworzenia wartości.

Podsystem premiowania powinien zapewniać wysoką motywację kadry menedżerskiej oraz wszystkich pracowników do uczestniczenia w tworzeniu wartości. Relacja wysokości premii do części stałej wynagrodzenia powinna być znacznie wyższa niż jest to przyjęte w większości funkcjonujących planów premiowych. W celu zapewnienia długoterminowego podejścia kadry menedżerskiej oraz pracowników do zadania tworzenia wartości zalecane jest utworzenie banku premii, który dodatkowo może się przyczynić do złagodzenia wahań w wysokości wypłat. Zaleca się stworzyć plan premii, w którym nie będzie dolnych i górnych progów premiowych („punktów golfowych”). W przypadku braku praktycznej możliwości premiowania za tworzoną wartość (np. na stanowiskach typu „back office”), zalecane jest użycie metod typu zrównoważona karta wyników, z odpowiednio dobranymi celami, których osiągnięcie przyczynia się do tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo.

Podsystem przekazywania wartości właścicielom ma zapewnić ostateczne przekazanie wartości właścicielom. Wytworzenie przez przedsiębiorstwo wartości to bardzo istotny krok w całym procesie zarządzania przez wartość, lecz ostatecznym etapem jest przekazywanie wartości właścicielom poprzez: podejmowanie projektów inwestycyjnych o dodatnich NPV lub, w przypadku braku możliwości podejmowania inwestycji w takie projekty, przekazywanie wartości właścicielom w formie dywidend bądź skupu i umorzenia własnych akcji przez przedsiębiorstwo.

3. Systemy zarządzania przez wartość w praktyce

Autor poddał badaniu w zakresie praktyki zarządzania przez wartość przedsiębiorstwa działające na terenie województwa dolnośląskiego¹, będące własnością prywatną, zatrudniające co najmniej 10 osób. Nie przyjęto żadnych ograniczeń dotyczących branż, w których działają przedsiębiorstwa.

Autorowi udało się dotrzeć zaledwie do kilku przedsiębiorstw, w stosunku do których można było uznać, że zarządzają one wartością w sposób systemowy. Tylko kilka spośród nich wyraziło zgodę na publikację wyników badań. Studia przykładów systemów zarządzania przez wartość w przedstawionych przedsiębiorstwach skłaniają do przyjęcia tezy, iż zarządzanie wartością może mieć różny stopień kompleksowości i sformalizowania². Stopień ten zależy od układu wielu

¹ Zarówno zarejestrowane na terenie Dolnego Śląska, jak i działające na tym obszarze oddziały firm zarejestrowanych gdzie indziej.

² Jedną z tez przywoływaną w artykule rozprawy doktorskiej – zob. [Czarnecki 2005].

czynników: wpływu kierownictwa na źródła wartości, specyfiki sektora, w którym działa firma, charakterystyki jej oferty, wielkości firmy, stopnia przygotowania kadry, systemu controllingu, struktury organizacyjnej, powiązań z centralą korporacji (jeśli dotyczy) itd. Są to uwarunkowania, w których podejmowane są decyzje o szczegółowych rozwiązaniach systemu zarządzania. Ostatecznie o jego kształcie decyduje kierownictwo firmy.

3.1. Zarządzanie wartością w firmie Systemy IT³

Firma Systemy IT oferuje oprogramowanie wspomagające pracę służb finansowo-ekonomicznych, działów handlowych, zaopatrzeniowych oraz produkcyjnych. W swojej ofercie posiada również oprogramowanie klasy CRM. W firmie zatrudnionych jest ok. 200 osób, w tym kilkanaście osób w jednym oddziale zamiejscowym.

System zarządzania przez wartość zaczął funkcjonować w styczniu 2004 r. Opis wdrożonego systemu zarządzania przez wartość obowiązującego w firmie znajduje się w następujących dokumentach wewnętrznych: Model raportowania finansowego, Zasady wynagradzania dla pracowników oraz w procedurach niecertyfikowanego systemu zarządzania jakością. Źródłami wartości firmy, jak w większości firm z branży IT, są takie czynniki, jak kapitał intelektualny firmy (ludzie), atrakcyjne produkty, renoma na rynku, zadowolenie klientów oraz realizowana marża na projektach wdrożeniowych. W firmie podjęto kroki, które mają motywować działania pracowników w kierunku zwiększenia wartości firmy, odpowiednio do zidentyfikowanych źródeł wartości. Osiągane średnie wynagrodzenie w firmie jest o ok. 15% wyższe niż w porównywalnych firmach.

Motywacja pracowników do dbania o zadowolenie klientów zapewniana jest poprzez następujący mechanizm premiowy: menedżerowie rynków premiowani są za „EVA projektu”, w związku z tym zależy im na: terminowych płatnościach od klientów (przyjęto kasową zasadę rozliczania projektów); możliwie szybkiej realizacji projektów (wskaźnik „EVA projektu” uwzględnia „opłatę za zaangażowany kapitał”) oraz na zadowoleniu klienta z efektów projektu. Podobną motywację do dbałości o zadowolenie klienta mają wdrożeniowcy i programiści, którzy nie są wynagradzani za EVA, lecz są „zatrudniani” do poszczególnych projektów przez menedżerów rynków; ci z kolei „zatrudniają” do realizacji projektów te osoby, które są wydajne oraz lubiane przez klientów. Część prac programistycznych i wdrożeniowych została skatalogowana i wyceniona, wysokość zaś ceny za prace, które nie zostały poddane wcześniejszemu skatalogowaniu i wycenie, każdorazowo negocjowana jest między menedżerem rynku i dyrektorem zespołu produktowego.

Średni ważony koszt kapitału został określony na poziomie 1% miesięcznie, czyli ok. 12,7% rocznie. Wpływy kalkulowane są w okresach dziennych, wydatki

³ Na prośbę zarządu firmy jej nazwa została w niniejszym artykule zmieniona.

zaś w okresach miesięcznych. Po stronie wpływów liczą się tylko środki, które wpływają od klientów, a po stronie wydatków – poniesione (gotówkowo) wydatki związane z poniesionymi kosztami bezpośrednimi i, w zależności od „poziomu EVA”, kosztami pośrednimi. W związku z tym, że nie stosuje się korekt danych pochodzących z systemu księgowego (oprócz przejścia z zasady memoriałowej na kasową), można stwierdzić, że firma w zasadzie posługuje się bardziej wskaźnikiem zysku rezydualnego niż wskaźnikiem EVA w wydaniu Stern Stewart.

W systemie premiowym funkcjonuje „bank premii”. Pracownikom wypłacana jest co miesiąc część gwarantowana wynagrodzenia, a raz w kwartale premia, lecz w przypadku naliczenia premii powyżej pewnej wysokości, nadwyżka zostanie rozliczona pod koniec roku pod warunkiem „nieutrącenia” wartości przez pracownika. Kwota wyliczonej premii powyżej 130% wartości zaplanowanej wartości EVA przechowywana jest w „banku premii” oraz rozliczana raz w roku. Jeśli pracownik zrealizuje mniej niż 90% zaplanowanego EVA, premia zostaje rozliczona w następnym kwartale. Część gwarantowana (czyli stała) wynagrodzenia jest niższa niż zwykle w tradycyjnych systemach premiowania i stanowi 70% ogółem pobieranych przez pracowników wynagrodzeń. Należy zaznaczyć, że pobory w obrębie tych samych grup pracowników znacznie się różnią. Jeśli „konto” pracownika wykazuje wartość ujemną z poprzednich okresów, w pierwszej kolejności spłacany jest „dług”. Ciekawym rozwiązaniem jest „bank premii” oraz prowadzenie „indywidualnych kont premiowych” także dla wdrożeniowców i programistów. Są oni, jak już wspomniano, wynagradzani za wykonanie zlecanych im prac, lecz mają także ustaloną część gwarantowaną, a część ich zarobków, przewyższająca 130% zaplanowanej ponad część gwarantowaną nadwyżki, przechowywana jest w „banku premii”.

W systemach zorientowanych na wzrost wartości występuje problem „szczęścia” do produktów, rynków lub regionów geograficznych. Aby uniknąć sytuacji, w której poszczególni pracownicy są wyróżniani lub pokrzywdzeni, działając na określonym, bardziej bądź mniej atrakcyjnym rynku lub oferując bardziej lub mniej atrakcyjny produkt, dla poszczególnych stanowisk uwzględnia się wymienione wyżej okoliczności w „indywidualnych wskaźnikach premiowych” (IWP), według których naliczana jest premia. IWP określają, jaka część wypracowanej EVA zostanie wypłacona pracownikowi. Ustalane są raz w roku w „listach premiowych” podpisywanych przez zarząd oraz poszczególnych pracowników.

System premiowania za EVA obejmuje bezpośrednio 25 pracowników: wyższą i średnią kadre zarządzającą, pośrednio zaś wszystkich pracowników, gdyż uzyskują oni część premii za EVA firmy. Menedżerowie rynków, których jest kilku na każdym z rynków, otrzymują ok. 70% premii od osiągniętych wyników indywidualnych oraz ok. 30% od wyników danego rynku. Konstrukcja taka ma za zadanie skłonić do współpracy w ramach projektów wdrożeniowych – sytuacje konieczności współpracy zdarzają się dość często przy bardziej skomplikowanych projektach. Handlowcy rozliczani są według podobnego algorytmu. Stanowiska typu

„back office” (obsługa administracyjna: sekretarki, asystentki, księgowość i finanse, osoby zatrudnione w Dziale Marketingu – razem ok. 18 osób) wynagradzani są według systemu: stała pensja plus premia roczna uzależniona od EVA firmy.

3.2. Zarządzanie wartością w firmie Bombardier Transportation

Firma Bombardier Transportation Sp. z o.o. we Wrocławiu specjalizuje się w produkcji ram trakcyjnych pod pojazdy szynowe (lokomotywy, wagony, tramwaje, pociągi, metra itp.) oraz karoserii do lokomotyw.

W 2001 r. firma częściowo wdrożyła system zarządzania zorientowany na wzrost wartości. Koncern Bombardier deklaruje w swojej misji „zapewnienie trwałej zyskowności akcjonariuszom”⁴. W 2001 r. zarząd firmy otrzymał polecenie korekty systemu controllingu finansowego oraz modelu raportowania w sposób, który pozwalał na liczenie i premiowanie kadry menedżerskiej oparte na wskaźniku EVA. Zmiany te poprzedzone zostały kilkoma szkoleniami wewnątrz korporacyjnymi dla kadry zarządzającej. Początkowo system premiowania oparty częściowo na wskaźniku EVA obejmował kilka osób z najwyższej kadry zarządzającej, w następnej zaś kolejności dodatkowo kilkanaście osób ze średnich szczebli zarządzania. Stosunek zaplanowanych premii opartych na EVA w stosunku do części stałej wynagrodzenia wynosił ok. 10%. Nie przewidywano utworzenia „banku premii”.

Ze względu na specyfikę sektora (okres eksploatacji taboru szynowego może wynosić nawet 30 lat) firma nie może bazować na samodzielnie pozyskiwanych zamówieniach. Charakterystyczna dla tego sektora jest niewielka liczba bardzo dużych (sięgających miliarda dolarów) zleceń. Z tego powodu fabryki na całym świecie pracują bardzo często jako „podwykonawcy” przy realizacji zamówień pozyskanych w innych krajach na poziomie grupy lub przez poszczególne jej oddziały. Poszczególne fabryki współpracują bardzo często jako producenci poszczególnych elementów większego zlecenia (np. fabryka we Wrocławiu jest zawsze zaangażowana w produkcję karoserii lokomotyw, które produkowane są wyłącznie tutaj). W sytuacji, gdy poszczególne elementy mogą być wyprodukowane przez kilka fabryk w ramach koncernu, sporządzają one kalkulacje i na tej podstawie na poziomie grupy podejmowana jest decyzja, gdzie dana część zlecenia zostanie zrealizowana; poszczególne zakłady produkcyjne poddane są swego rodzaju „przetargowi” wewnętrznemu, jednak ze względu na specyfikę produktu, cena nie zawsze odgrywa główną rolę – w dużej mierze o decyzji dotyczącej wykonania danego

⁴ „Naszą misją jest utrzymanie pozycji światowego lidera w produkcji samolotów i taboru szynowego. Przez inwestowanie w ludzi i produkty zobowiązujemy się zapewnić najwyższą jakość i obsługę naszym klientom oraz trwałą zyskowność naszym akcjonariuszom. Jesteśmy liderem dzięki innowacyjności, wyjątkowemu bezpieczeństwu, wydajności oraz dobremu funkcjonowaniu naszych produktów. Nasze standardy są wysokie. Wyznaczamy doskonałość i wywiązujemy się ze zobowiązań” – materiały wewnętrzne firmy Bombardier na temat realizowanego projektu TOPTEN, nr 11/2004, s. 1.

zlecenia decydują kwestie „polityczne” (np. wola klienta, którym najczęściej są władze publiczne lub przedsiębiorstwa państwowe). Spółka z Wrocławia także może pozyskiwać zlecenia, lecz ze względu na specyfikę klientów zdecydowaną większość zamówień dokonuje się poprzez procedurę zamówień publicznych. Pod tym względem zarząd firmy nie ma dużego wpływu na ten czynnik kształtujący wartość – nie posiada wpływu na liczbę zamówień publicznych organizowanych w Polsce na zakup taboru szynowego. Po stronie sprzedaży jest więc w bardzo dużym stopniu uzależniony od czynników pozostających poza jego kontrolą: liczby zleceń pozyskanych przez inne oddziały korporacji oraz stosunkowo rzadkich zakupów dokonywanych przez sektor publiczny w Polsce i, sporadycznie, przez operatorów prywatnych.

Menedżerowie przez okres dwóch lat premiowani byli w zależności od wykreowanej wartości, mierzonej za pomocą wskaźnika EVA. Kalkulacja EVA nie jest skomplikowana, gdyż od wartości NOPAT odejmowany jest iloczyn zaangażowanego kapitału i średniego ważonego kosztu kapitału. Wartość zaangażowanego kapitału obliczana jest na podstawie danych księgowych. Nie podlegają one korektom, gdyż Bombardier stara się na bieżąco aktualizować wartość swoich aktywów trwałych, korzystając w tym zakresie z dopuszczalnych przez prawo metod. Wartość należności określana jest na 100% ich wartości nominalnych ze względu na pewność i szybkość ich regulowania (zdecydowana większość należności to należności wewnętrzakorporacyjne). Zapasy są wyceniane według wartości kontraktowych – ze względu na specyfikę firmy produkcja podejmowana jest wyłącznie na podstawie podpisanych kontraktów. Koszt średniego ważonego kosztu kapitału został podany przez centralę i wynosi 12% rocznie.

Od roku 2004 menedżerowie premiowani są nie na podstawie wskaźnika EVA, lecz uzyskiwanego wskaźnika NOPAT. Docelowy poziom NOPAT jest corocznie ustalany przez centralę. Określony jest dolny próg, poniżej którego premia nie będzie przyznana, oraz górny, powyżej którego wysokość premii nie będzie wzrastała.

Pracownicy nieobjęci systemem premii uzależnionej od NOPAT poddawani są okresowej ocenie, opartej na osiągnięciu indywidualnych celów. Metoda wyznaczania oraz oceny realizacji celów przypomina uproszczoną metodę zrównoważonej karty wyników. Przeprowadzona jest raz w roku, a wyznaczane cele mają spełniać kryteria mierzalności, konkretności, realności oraz, w miarę możliwości, powinny być możliwe do obiektywnych pomiarów. Nad całością procesu nadzór sprawuje dyrektor zarządzania kadrami. Wyniki oceny pracownika wpływają na premie przyznawane według ustalonej z góry formuły oraz na możliwości awansu.

Firma stosuje finansowe narzędzia oceny projektów inwestycyjnych, oparte na zdyskontowanych przewidywanych przepływach pieniężnych. W analizach projektów inwestycyjnych używa się metod NPV, IRR oraz okresu spłaty. Procedury wewnętrzne firmy przewidują, iż każda nowa inwestycja poddawana jest szczegółowym analizom za pomocą wymienionych metod, łącznie z analizami wrażliwo-

ści, i nie pozwalają brać udziału w projektach, w wyniku realizacji których oczekiwana rentowność netto sprzedaży nie wyniesie co najmniej określonego w wewnętrznych dokumentach poziomu (mierzonego w procentach).

Dodatkowym dowodem na to, że na poziomie korporacji wartość jest co najmniej jednym z najważniejszych kryteriów podejmowanych decyzji, jest element „Slim” realizowanego w skali korporacji programu TOPTEN. Dotyczy on pozbywania się nierentownych zakładów na podstawie perspektyw możliwości tworzenia wartości.

3.3. Przykład firmy Whirlpool Polska SA

Firma Whirlpool Corporation jest jednym z największych światowych producentów artykułów gospodarstwa domowego. W 2002 r. Whirlpool przejął firmę Polar we Wrocławiu.

System premii oparty na wskaźnikach EVA, w tym z funkcjonującym „bankiem premii”, wdrożony został na wyższych szczeblach korporacji. Zakłady produkcyjne wraz z zatrudnionymi w nich menedżerami nie są objęte systemem motywacyjnym opartym na wskaźnikach wykreowanej wartości. Na szczeblu zakładów produkcyjnych nie obowiązuje też mechanizm „banku premii”. Na wyższych poziomach korporacji, oprócz wskaźnika EVA, firma analizuje oraz podaje do publicznej wiadomości wartości wskaźnika TSR (nazywanego w firmie wskaźnikiem *Total Return to Stockholders*)⁵.

Menedżerowie w zakładach produkcyjnych (w tym w fabryce we Wrocławiu) objęci są systemem premii zależnych od osiągnięcia wyznaczonych celów, dotyczących głównie poziomu kosztów i jakości, a także innych celów wyznaczanych zarówno dla całej firmy, jak i dla poszczególnych pracowników. Cele są wyznaczane przez wyższe szczeble korporacji w sposób „tradycyjny” – czyli na podstawie corocznych budżetów ustalanych w sposób „nakazowo-negocjujący”. Cele wynikają z dezagregacji wskaźnika EVA na „value drivers”. Za ich osiągnięcie przyznawane są premie w wysokości średnio ok. 20% zasadniczych uposażeń. Nie został określony górny próg premii – pracownikom opłaca się ciągła poprawa. Cele wyznaczane są tak indywidualnie, jak to tylko możliwe i obejmują dużą część pracowników – menedżerów wszystkich szczebli.

Pozostali pracownicy, których nie da się objąć systemem, premiovani są w zależności od wyników zespołów. Są też osoby, które premiovane są częściowo za osiągnięcie celów indywidualnych, częściowo za osiągnięcia zespołów. System ich premiowania stanowi swoistą odmianę zrównoważonej karty wyników, lecz w porównaniu z tym narzędziem jest uproszczony oraz kładzie główny nacisk na wskaźniki dotyczące procesów produkcyjnych. Jest to zrozumiałe w sytuacji, gdy decyzje dotyczące marketingu, poziomu cen oraz produkowanego asortymentu

⁵ Zob. 2003 Annual Report: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97140&p=irol-annualreports>.

wyrobów zapadają na szczeblu „dywizji” (czyli swego rodzaju jednostki zarządzającej poszczególnymi liniami produktów – struktura korporacji ma charakter niezaawansowanej struktury macierzowej, z przewagą uprawnień decyzyjnych „według funkcji”).

Poziom osiągnięcia zaplanowanych celów rozliczany jest raz w roku. Ma to swoją przyczynę w pracochłonności rozliczania szczegółowych celów. Ma także na celu zmotywowanie pracowników do przyjmowania w miarę dalekiego horyzontu czasowego. Coroczne rozliczanie poziomów realizacji zaplanowanych celów nie oznacza corocznego ich monitorowania, które odbywa się na bieżąco poprzez zaawansowany system controllingu.

Na poziomie dywizji szacowany i rozliczany jest średni ważony koszt kapitału, który, w zależności od produktu, przyjęty jest na poziomie ok. 10%. Koszt ten przyjmowany jest również przy analizach projektów inwestycyjnych, głównie za pomocą metod NPV i IRR, dokonywanych na poziomie zakładów produkcyjnych.

Firma posiada zaawansowany system controllingu oparty na systemie komputerowym SAP. W chwili obecnej w ramach systemu wyodrębniono ponad 60 centrów kosztów i 5 centrów zysków. Centra zysków to poszczególne linie produkcyjne.

3.4. Przykład trzech wrocławskich firm – podsumowanie

Najbliżej zaproponowanemu przez autora modelowi kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości jest przypadek firmy Systemy IT. System zarządzania przez wartość w tej firmie zawiera zdecydowaną większość elementów modelu, a brak niektórych z nich jest uzasadniony. Brakuje w nim m.in. korekt danych systemu rachunkowości, co jest uzasadnione niską wartością środków trwałych oraz faktem, iż korekty dotyczące wartości marki firmy, bazy klientów itd. wydają się nieuzasadnione w kontekście wielkości firmy. Intuicyjne zarządzanie tymi składnikami przez prezesa firmy wydaje się wystarczającym rozwiązaniem w firmie Systemy IT. Innym elementem modelu, którego brakuje w firmie, jest komunikacja zewnętrzna. W związku z tym, że akcje firmy nie są notowane na giełdzie, a przewodniczącym Rady Nadzorczej jest przedstawiciel funduszu posiadającego większościowy pakiet akcji w przedsiębiorstwie, element ten wydaje się zbędny. Można się także zastanawiać nad użyciem metody zrównoważonej karty wyników w odniesieniu do pracowników na stanowiskach typu „back office”. Niemniej jednak funkcjonowanie systemu zarządzania wartością w firmie Systemy IT należy uznać za w wysokim stopniu zgodne z zaproponowanym ujęciem modelowym.

W firmach Bombardier Transportation Sp. z o.o. oraz Whirlpool Polska SA zarządzanie wartością jest tylko częściowo zgodne z zaproponowanym ujęciem modelowym. Wynika to z tego, że firmy te są jednymi z wielu zakładów produkcyjnych wchodzących w skład korporacji. W międzynarodowych korporacjach „więcej zarządzania przez wartość” znajdujemy na wyższych szczeblach korporacji (np.

na poziomach centrali, central regionalnych, innych „jednostek pośrednich” pomiędzy centralą korporacji a jednostką biznesu, takich jak dywizje itp.). W sytuacjach, w których kierownictwo firmy nie posiada kontroli nad źródłami wartości (co występuje często w przypadku omawianych firm), zastosowanie wszystkich elementów modelu kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości jest nie tylko niemożliwe, lecz czasem niepożądane. Można jednak postulować uwzględnienie poszczególnych elementów modelu w większym stopniu w przypadku obu opisywanych spółek. W firmie Bombardier elementy, które można rozważyć z korzyścią dla tworzenia wartości dodanej, to: użycie wskaźników wartości, indywidualny pomiar wyników naczelnego kierownictwa, relacja wysokości premii do stałej części wynagrodzenia, „bank premii” oraz brak progów – „punktów golfowych”. W firmie Whirlpool elementy modelu, które wydają się warte przemyślenia oraz ewentualnej implementacji, to: użycie wskaźników wartości, brak dolnego progu – „punktu golfowego” oraz „bank premii”.

Literatura

- Czarnecki M., *Systemy zarządzania zorientowane na wzrost wartości – ujęcie modelowe a praktyka w polskich przedsiębiorstwach*, AE, Wrocław 2005 (praca doktorska).
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.

VALUE BASED MANAGEMENT SYSTEMS – THEORY AND PRACTICE

Summary

VBM as a new trend, mainly in the fields of strategic management and corporate finance management, has become a frequent topic of discussions in academic environment, as well as among managers and consultants. It impacts not only areas mentioned above, but all the areas of companies' lives, including marketing, selling, motivation, goods storage etc. VBM systems are quite rarely implemented in real life as a comprehensive “system”, but more and more of them implement some of the “subsystems” of the VBM model. More than ever they reward employees based on their individual achievements, implement such tools as Balanced Score Card etc. VBM is not a “zero – one” phenomenon – in real corporate life it is not too easy to say the corporate is managed in line with VBM or not. VBM surely made an impact on corporate life, even though they do not always know about it.

Maciej Czarnecki – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Magdalena Dąbrowska-Mitek

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI BENCHMARKINGU W SFERZE LOGISTYKI

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają na rynkach o dużym natężeniu konkurencji. Utrzymanie się i rozwój na takich rynkach są uzależnione od tego, czy przedsiębiorstwo sprosta stawianym mu wysokim wymaganiom, czy też nie. Kierując firmą, należy bacznie obserwować konkurentów oraz najlepsze rozwiązania i pomysły wdrożone w innych organizacjach. Uczenie się od innych, porównywanie się z innymi i twórcze adaptowanie dobrych pomysłów w celu doskonalenia organizacji stanowi istotę benchmarkingu. Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw istnieje wiele definicji benchmarkingu. A.S. Carrie, P. Higgins i P. Falster, uwzględniając aspekt ekonomiczny, w 1995 r. zaproponowali jego szeroką definicję: „benchmarking jest procesem ciągłego porównywania i mierzenia procesów składających się na działalność gospodarczą, biorąc za punkt odniesienia liderów biznesu z całego świata. To porównanie i mierzenie służy zdobyciu informacji, które pomogą danej organizacji podjąć działania zmierzające do poprawy własnej efektywności działania” [Węgrzyn 2000, s. 82].

Przedmiotem analizy benchmarkingowej może być niemal każdy proces i funkcja w danej organizacji bądź też cała organizacja. Można porównywać zarówno procedury i procesy, jak i koszty, strategie działania, produkty czy usługi. W celu dokonania porównania, np. procesu logistycznego, należy „zmierzyć” ten proces poprzez odpowiednio dobrany zestaw mierników i wskaźników. Pomiar procesu jest pierwszym z trzech etapów stanowiących filozofię benchmarkingu. Drugim krokiem jest zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne dokonanie porównań badanego zjawiska oraz zestawienie otrzymania-

nych wyników. Trzecim i ostatnim etapem jest stworzenie programu naprawczego lub reorganizacja.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja częściowych wyników badań własnych przeprowadzonych przez autorkę w latach 2003-2005 podczas licznych wizyt w przedsiębiorstwach produkcyjnych, działających na rynku pojazdów użytkowych. Badania te polegały na analizie dokumentacji wewnętrznej, obserwacjach organizacji procesów logistycznych oraz przeprowadzeniu wywiadów bezpośrednich z pracownikami zajmującymi się realizacją procesów logistycznych w badanych firmach.

2. Benchmarking – podstawy teoretyczno-metodologiczne

Pojęcie benchmarkingu etymologicznie wywodzi się od słowa benchmark. G.J. Balm pisze, iż „benchmark to nie cel, który należy osiągnąć, lecz wskaźnik poziomu agresywności, jakim musi dysponować przedsiębiorstwo, aby zapewnić sobie pewien stopień konkurencyjności [Balm 1993, s. 29]. H.J. Harrington definiuje benchmark jako „standard, według którego pewien element może być mierzony bądź oceniany”¹. W 1993 r. Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (APQC) przedstawiło definicję benchmarku o znaczeniu ekonomicznym. Według APQC benchmark oznacza „wymierne »najlepsze w swojej klasie« osiągnięcie, które uważa się za najwyższy standard dla danego procesu gospodarczego. To najlepsze osiągnięcie w swojej klasie, które jest uznawane za wzorzec doskonałości dla danego procesu w działalności gospodarczej” [Węgrzyn 2000, s. 81].

2.1. Pojęcie benchmarkingu

Zarówno w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji², jak i w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia benchmarkingu. W tabeli 1 zaprezentowano niektóre definicje benchmarkingu najczęściej przytaczane w literaturze przedmiotu.

Zdaniem autorki, w ujęciu znaczeniowym pojęcie benchmarkingu jest bardzo szerokie, czego dowodem są liczne definicje przyjęte przez przedsiębiorstwa i organizacje oraz przytaczane w literaturze polskiej i światowej. Autorka dokonała próby zdefiniowania pojęcia benchmarkingu, przedstawiając swoją własną definicję. Brzmi ona: *Benchmarking to proces ciągłej i systematycznie prowadzonej analizy porównawczej, opartej na wdrożonych i sprawdzonych rozwiązaniach, które opracowali liderzy danej dziedziny, prowadzonej w celu twórczego zaadaptowania doświadczeń innych we własnej organizacji.*

¹ Pogląd H.J. Harringtona został zaprezentowany przez autora w przedmowie do pracy [Zairi 1996].

² Zob. m.in.: [Bagchi 1997; Bagchi 1996; Khade, Metlen 1996; Zairi 1996].

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu najczęściej przytaczane w literaturze przedmiotu

Autor	Definicja	Źródło
P.K. Bagchi	Benchmarking jest systematycznym procesem zarządzania, który pomaga menedżerom w poszukiwaniu i monitorowaniu najlepszych praktyk i/lub procesów.	[Bagchi 1997, s. 29]
G.J. Balm	Benchmarking to proces polegający na porównywaniu siebie do najlepszych konkurentów, a następnie na ustalaniu celów w taki sposób, aby nasza organizacja stała się i pozostała konkurencyjna.	[Balm 1993, s. 28]
T. Bendell, L. Boulter, K. Gatford	Benchmarking jest naturalną ewolucją koncepcji analizy konkurentów i rynku, programów ulepszania jakości, pomiaru wykonania, i co być może najważniejsze, doświadczeń Japończyków.	[Bendell, Boulter, Gatford 1997, s. 10]
J. Brillman	Benchmarking jest procesem polegającym na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata.	[Brillman 2002, s. 256]
W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk	Benchmarking jest techniką porównywania własnych rozwiązań w zakresie danego czynnika sukcesu (systemu, procesu, procedury lub działania) i poszukiwania takiego punktu odniesienia, który umożliwiłby przedsiębiorstwu znaczną poprawę tych rozwiązań.	[Grudzewski, Hejduk 2004, s. 170]
B. Karlöf, S. Östblom	Benchmarking to usystematyzowany proces, którego celem jest poszukiwanie doskonałości w otaczającym nas świecie.	[Karlöf, Östblom 1995, s. 83]
Z. Martyniak	Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania poprzez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczenia.	[Martyniak 2002, s. 57]
K. Oblój	Benchmarking to technika pozwalająca nam wybrać rynkowe alter ego, czyli firmę, z którą powinniśmy sukcesywnie porównywać swoją firmę i oceniać rozwój sytuacji.	[Oblój 1998, s. 105]
R. Pieske	Benchmarking jest specyficznym procesem przetwarzania informacji – przetwarzania „wskaźników orientacyjnych”. Benchmarking to przede wszystkim szukanie wartości wyznaczających kierunek działania. Benchmarking to konstruktywne rozważanie możliwości pochodzących z zewnątrz.	[Pieske 2000, s. 99-100]
M.J. Spendolini	Benchmarking jest ciągłym procesem badań dostarczających cennej informacji, procesem uczenia się od innych, praktycznym poszukiwaniem pomysłów, czasochłonnym i pracochłonnym oraz wymagającym dyscypliny, jest także użytecznym narzędziem poprawy dosłownie każdego procesu gospodarczego.	[Kisperska-Moroń 2000b, s. 25]
A. Węgrzyn	Benchmarking jest procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie. Benchmarking jest ciągłym i systematycznym procesem identyfikowania, analizy, projektowania i w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów z wykorzystaniem uznanych i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji, którego rezultatem powinien być wzrost jej efektywności.	[Węgrzyn 2000, s. 84]

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Rodzaje benchmarkingu³

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się cztery główne rodzaje benchmarkingu: benchmarking wewnętrzny (*internal benchmarking*), benchmarking konkurencyjny⁴ (*competitive benchmarking*), benchmarking funkcjonalny⁵ (*functional benchmarking*), benchmarking generyczny⁶ (*generic benchmarking*)⁷.

Benchmarking wewnętrzny polega na prowadzeniu porównania wewnątrz tej samej organizacji lub w tej samej sieci przedsiębiorstw. Jednostkami wzorcowymi są wówczas zakłady, filie, oddziały wchodzące w skład przedsiębiorstwa wielozakładowego lub grupy przedsiębiorstw. Organizacje takie funkcjonują zwykle w ramach struktury gałęziowej. „Działalność takiej organizacji należy rozpatrywać jako zbiór działań o zbliżonym charakterze, które można ze sobą łatwo porównywać” [Grudzewski, Hajduk 2004, s. 176]. Ten rodzaj benchmarkingu jest pierwszym głównym krokiem służącym ustanowieniu dobrze zdefiniowanego, dobrze pojmowanego systemu pomiarów wewnątrz organizacji. System ten jest niezbędny do tego, aby lepiej zrozumieć swój własny proces, funkcje, źródła (zarówno ludzkie, jak i techniczne). Na rys. 1 przedstawiono główne elementy benchmarkingu wewnętrznego.

Inny podział zaproponował L.S. Pryor, który wyróżnił trzy typy benchmarkingu: benchmarking strategiczny (*strategic benchmarking*), benchmarking proceduralny (*procedural benchmarking*), benchmarking marketingowy (*marketing benchmarking*) [Aniszewska 1995, s. 13-14].⁸

³ Ze względu na rozważania zawarte w dalszej części artykułu, autorka skupia swą uwagę na benchmarkingu wewnętrznym.

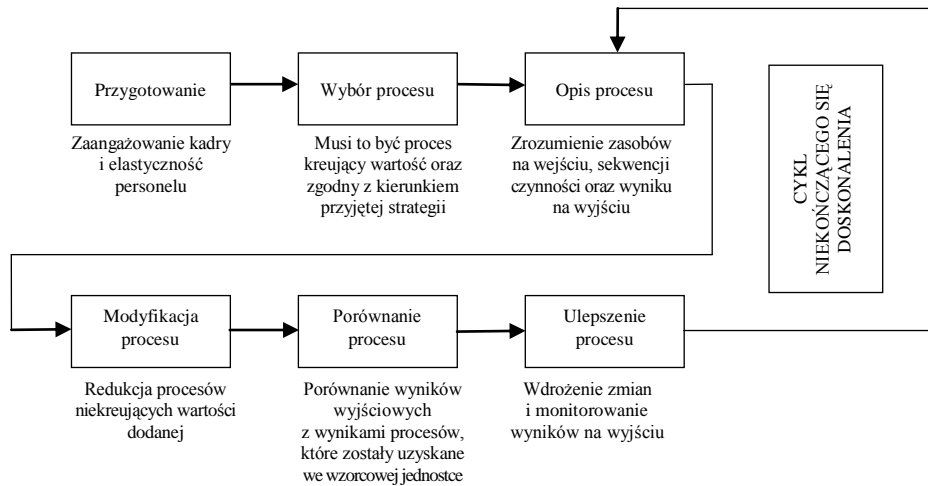
⁴ W.M. Grudzewski podaje nazwę benchmarking zewnętrzny [Grudzewski, Jagusztyn-Grochowska, Zużewicz 1999, s. 4].

⁵ T. Bendell i L. Boulter używają terminu benchmarking funkcyjny [Bendell, Boulter 2000, s. 85], J. Skalik zaś podaje nazwę benchmarking proceduralny [Skalik 2001, s. 138].

⁶ T. Bendell i L. Boulter używają nazwy benchmarking rodzajowy [Bendell, Boulter 2000, s. 86], Z. Martyniak zaś podaje termin benchmarking ogólny (horyzontalny) [Martyniak 2002, s. 59].

⁷ Podobnej klasyfikacji dokonał R.J. Boxwell, dodatkowo wyróżniając benchmarking kolaboracyjny (*collaborative benchmarking*) i benchmarking kooperacyjny (*co-operative benchmarking*) [Kisperska-Maroń 2000a, s. 15-16]. Zwolennikami takiego podziału są również N. Parker i P. Harrison, którzy biorąc pod uwagę jako kryterium podziału benchmarkingu miejsce pochodzenia informacji stanowiących o podstawie rozpoczęcia procesu benchmarkingu, wyróżnili dodatkowo: benchmarking przemysłowy (*industry benchmarking*), benchmarking związany z najlepszymi światowymi doświadczeniami (*best practice world class benchmarking*) [Bilińska-Reformat 2000, s. 21].

⁸ Klasyfikacja ta została rozszerzona przez J.G. Millera, A. De Meyera, J. Nakanea, którzy uzupełnili ją o benchmarking najlepszych rozwiązań praktycznych [Kisperska-Moroń 2000a, s. 17-18].



Rys. 1. Etapy benchmarkingu wewnętrznego

Źródło: [Mohamed 1996, s. 53].

B. Andersen wykorzystał do klasyfikacji rodzajów benchmarkingu dwa kryteria – kryterium wzorca i kryterium przedmiotu. W przyjętym kryterium wzorca wyróżnił cztery rodzaje benchmarkingu (wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny i ogólny), przyjmując zaś jako kryterium podziału – kryterium przedmiotu, wskazał na jego trzy rodzaje (wyników, procesów i strategiczny) [Penc-Pietrzak 2001, s. 21].⁹

Każdy rodzaj benchmarkingu ma swoje wady i zalety (zob. tab. 2), jednakże jest on bodźcem do ciągłego uczenia się, rozwijania i stawania się konkurencyjnym na rynku.

⁹ Zwolennikami podziału zaproponowanego przez B. Andersena są m.in. W.M. Grudzewski, A. Węgrzyn i I. Penc-Pietrzak. W.M. Grudzewski, dokonując podziału w oparciu o kryterium przedmiotowe, wyróżnił dodatkowo: benchmarking produktów oraz benchmarking metod zarządzania [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 3-4]. A. Węgrzyn wymienia, poza rodzajami benchmarkingu wyodrębnionymi według kryterium wzorca (benchmarking wewnętrzny, benchmarking konkurencyjny, benchmarking ogólny) i kryterium przedmiotu (benchmarking strategiczny, benchmarking wyników działania, benchmarking procesów), również inne typy benchmarkingu. Wymienia benchmarking relacyjny (*relationship benchmarking*), benchmarking marketingowy oraz benchmarking projektu (*project benchmarking*) [Węgrzyn 2000, s. 94-96]. I. Penc-Pietrzak jako punkt wyjścia przyjęła trzy kryteria podziału: kryterium benchmarka (do którego zaliczyła następujące rodzaje benchmarkingu: wewnętrzny i zewnętrzny – konkurencyjny, horyzontalny i relacyjny), kryterium przedmiotu benchmarkingowego (wyróżniając benchmarking całościowy, funkcjonalny, procesowy, proceduralny, marketingowy, produktu i metod zarządzania) oraz kryterium etapu dokonywania (wskazując benchmarking sposobu realizacji oraz wyników) [Penc-Pietrzak 2001, s. 21-22].

Tabela 2. Zalety i wady poszczególnych rodzajów benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> – tempo prac ustalone przez zainteresowaną organizację, – oszczędność czasu i wysiłku spowodowana brakiem konieczności poszukiwania partnerów spoza organizacji, – dane pochodzą z jednego źródła, co pozwala prowadzić porównanie z dużą dokładnością, – wyrównanie różnic w efektywności działania, które występują między filiami, – prosty do zaaranżowania 	<ul style="list-style-type: none"> – małe szanse na znalezienie jednostek, których efektywność działania odpowiada światowej klasie, – intercja i konflikty wewnętrzne
Konkurencyjny (zewnętrzny)	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość nawiązania dialogu z bezpośrednim konkurentem, – dostarczenie wskazówek co do wewnętrznych stosunków pracy w przedsiębiorstwie 	<ul style="list-style-type: none"> – nie można jasno określić, jaka jest efektywność działania odpowiadająca światowej klasie, – utrudniony dostęp do danych, poufność informacji, – zniekształcanie danych, – brak możliwości uzyskania pełnego obrazu o działaniu konkurenta, – zawężenie do tej samej branży lub działalności
Funkcjonalny (funkcyjny, proceduralny)	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie sposobności dogonienia światowej czołówki – zdobycie nowej wiedzy, – mała poufność danych, – łatwość odszukania liderów w danej dziedzinie, – sposobność rozwinięcia działalności partnerskiej 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy z przystosowaniem zaobserwowanych praktyk do własnej działalności, – nie może być zrealizowany bez pozwolenia firmy, która się mu poddaje
Generyczny (ogólny, horyzontalny, rodzajowy)	<ul style="list-style-type: none"> – proces łatwy do kierowania, – zdobywanie doświadczenia – łatwy dostęp do różnych źródeł informacji 	<ul style="list-style-type: none"> – trudności w zintegrowaniu nowych koncepcji z całkiem odmiennym rodzajem działalności – proces czasochłonny i kosztowny, – mogą wystąpić problemy językowe i kulturowe
Strategiczny	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja słabych i mocnych stron, – istotne informacje, – relatywnie łatwy dostęp do danych, – pobudza proces uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoce subiektywny, – duża poufność danych, – trudne pozyskanie danych
Procesów	<ul style="list-style-type: none"> – zastosowanie może wpłynąć w istotny sposób na zwiększenie efektywności organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – wymaga wizyt w innej organizacji, – może wiązać się z czasochłonnością i poniesieniem wysokich kosztów
Wyników działania	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie słabych i mocnych stron organizacji, – łatwy dostęp do informacji, – relatywnie niski koszt, – duża liczba danych 	<ul style="list-style-type: none"> – skupia się na wynikach, nie koncentrując się na sposobie ich osiągnięcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bendell 2000; Karlöf, Östblom 1995; Martyniak 1997].

2.3. Etapy implementacji benchmarkingu

Istotą benchmarkingu jest poszukiwanie najbardziej efektywnych metod dla danej działalności, poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia, a także przez ciągłe porównywanie i ocenianie procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Analizując literaturę, można zauważyć, że proces implementacji benchmarkingu jest ujmowany w kilku modelach¹⁰. Najszerzej opisywany jest model pięcioletni, najmniej zaś zwolenników ma model tryfazowy (zob. tab. 3).

Tabela 3. Modele wdrażania koncepcji benchmarkingu

Model wdrożenia	Autorzy	Źródło
Trójfazowy	P. Horvath, R.N. Herter	[Martyniak 2002, s. 61]
Czterofazowy	American Productivity & Quality Centre APQC)	[Węgrzyn 2000, s. 104-105]
	R. C. Camp	[Czekaj 1995, s. 7]
Pięcioletni	B. Andersen	[Penc-Pietrzak 2001, s. 24]
	G.J. Balm	[Martyniak 2002, s. 61]
	B. Karlöf, S. Östblom	[Karlöf, Östblom 1995, s. 83]
	A.S. Walleck, J.D. O'Halloran	[Przybyła 1997, s. 40-42]
	Rank Xerox Corporation	[Zaini 1996, s. 21]
Sześcioletni	H. Langer	[Czekaj i in. 1996, s. 42-45]
	R. Pieske	[Zimmiewicz 2003, s. 47]
Siedmioletni	R.J. Boxwell	[Kisperska-Moroń 2000, s. 60]
	G. Watson	[Spro 1995, s. VI]

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej szczegółową metodykę benchmarkingu podaje G.J. Balm¹¹. Obejmuje ona 5 faz i 15 etapów:

1) autoanaliza: określenie klientów i wyników, ustalenie dobrych mierników, skontrolowanie i ulepszenie procesu;

2) prebenchmarking: ustalenie priorytetów i dokonanie wyboru przedmiotu benchmarkingu, wybranie partnera do benchmarkingu, dobranie różnych źródeł informacji;

3) benchmarking: zebranie i uporządkowanie danych, ustalenie odchyleń w stosunku do wyników bieżących, szacowanie wyników przyszłych;

4) postbenchmarking: przedstawienie wyników benchmarkingu, ustalenie celów i określenie planu działania, wdrożenie udoskonaleń i zabezpieczenie sukcesu;

5) przegląd i dostosowanie: skontrolowanie integracji benchmarkingu, oszacowanie zaawansowania wdrożenia i reaktualizacja celów, realizacja zaktualizowanych celów i powrót do etapu pierwszego.

¹⁰ Zobacz m.in.: [Balm 1992].

¹¹ Pogląd przytoczony za: [Martyniak 2002].

Jak wynika z przedstawionych klasyfikacji, wszystkie zaprezentowane metody różnią się pod względem zarówno liczby faz, jak i poszczególnych etapów. Niemniej jednak wszystkie zaprezentowane procesy realizacji benchmarkingu zawierają kilka wspólnych cech. Są nimi m.in.:

- 1) określenie przedmiotu benchmarkingu,
- 2) poszukiwanie wzorcowego partnera (partnerów),
- 3) przegląd i zebranie informacji na temat procesów charakteryzujących się największą efektywnością,
- 4) analiza uzyskanych informacji,
- 5) zaadaptowanie otrzymanych rozwiązań do potrzeb naszej firmy,
- 6) wdrożenie ulepszeń i monitorowanie przebiegu prac.

3. Praktyczne aspekty wykorzystania benchmarkingu w logistyce

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw istnieje wiele firm, które stosują koncepcję benchmarkingu. Należy tu wspomnieć o takich firmach, jak: Rank Xerox Corporation, Motorola czy British Airways [Christopher 2000].

W warunkach polskiej gospodarki także można z powodzeniem stosować koncepcję benchmarkingu – jako źródło uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przykładem tego jest firma ScanCraft¹² działająca na rynku producentów pojazdów użytkowych w Polsce. Firma wchodzi w skład ugrupowania kapitałowego – koncernu. Koncern ScanCraft produkuje m.in.: samochody ciężarowe, autobusy, ciężki sprzęt budowlany, silniki okrętowe i silniki lotnicze.

Dla całego koncernu ScanCraft wyodrębniona została dywizja ScanCraft Logistics zajmująca się m.in. koordynacją i monitorowaniem procesu transportu materiałów, produktów pomiędzy fabrykami ScanCraft, a także pomiędzy dostawcami komponentów a fabryką ScanCraft. Od 2004 r. ScanCraft Logistics zajmuje się również odprawami celnymi. W 2003 r. koncern ScanCraft rozpoczął zmiany w strukturze organizacyjnej mające na celu uzyskanie większej efektywności. W celu zwiększenia efektywności działania w ScanCraft stworzono efektywniejszą strukturę zarządzającą. Jako najważniejszy cel określono pogłębienie współpracy między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa. Nowa struktura organizacyjna, w porównaniu z poprzednio obowiązującą, charakteryzuje się czterema zasadniczymi zmianami. W nowo opracowanej strukturze uwzględniony został Dział Serwisu i Części Zamiennych (poprzednio obszar ten nie miał swojej reprezentacji w najwyższym kierownictwie). Kolejna zmiana dotyczyła połączenia obszarów rozwoju produktów i zakupów. Konsolidacja tych obszarów była dla dotychczasowych szefów Działu Rozwoju Produktów oraz Działu Zakupów kolejnym krokiem służącym zwiększeniu efektywności działań organizacji. Do tej pory te dwa działy współpracowały w międzywydziałowych grupach problemowych m.in. w zakresie

¹² Nazwa firmy została zmieniona.

prac nad obniżeniem kosztów logistyki. Połączenie tych dwóch działów i stworzenie nowego – Działu Rozwoju i Zakupów przyniosło wiele korzyści, do których należy zaliczyć m.in. poprawę jakości oraz obniżenie kosztów produkcji. Trzecia ważna zmiana dotyczyła wzmocnienia Działu Europejskiego. Dotychczas pion ten składał się z dwóch działów: Działu Marketingu i Działu Sprzedaży. Od 2003 r. dołączył do nich Dział Produkcji. Ostatnia zmiana dotyczyła utworzenia komórki o charakterze sztabowym – Core Values i Sterowanie Procesami. Kierownictwo ScanCraft przyjęło następującą definicję: sterowanie procesami polega na usuwaniu tych czynności (elementów), które w sposób negatywny wpływają na efektywność organizacji. W związku ze stworzeniem komórki zajmującej się sterowaniem procesami wszelkie działania zostały podporządkowane kierownikowi procesu, który jest odpowiedzialny m.in. za monitorowanie przebiegu procesu, a także za efektywną realizację procesu oraz koordynację działań związanych z realizacją procesu. Głównym celem przeprowadzania zmian organizacyjnych było przejęcie kompleksowej odpowiedzialności za przebieg procesu (począwszy od zaopatrzenia, poprzez produkcję, na sprzedaży i marketingu kończywszy).

Dział Logistyki funkcjonuje w polskiej strukturze koncernu. Istotnym punktem organizacji Działu Logistyki jest bliska współpraca z Działem Marketingu w zakresie adaptacji produktu do indywidualnych wymagań klienta oraz z Działem Produkcji w zakresie podejmowania stosownych działań mających na celu zapobieganie potencjalnym brakom i zapewnienie płynności produkcji. Przyjęta struktura ma wiele zalet. Wśród nich należy wyróżnić następujące:

- usprawnienie przepływu informacji poprzez ułatwienie w komunikacji,
- możliwość szybkiego reagowania na występujące problemy,
- elastyczność w dostosowaniu się do wymagań klientów.

Najistotniejsze jest to, aby uświadomić sobie, iż brak rozwoju to cofanie się w stosunku do innych graczy obecnych na rynku. W tym celu należy nieustannie kontrolować działania wewnątrz firmy w celu odnalezienia przyczyn występowania niesprawności.

ScanCraft jest firmą stosującą benchmarking wewnętrzny. W ScanCraft każdy z pracowników firmy może korzystać ze sprawdzonych doświadczeń wdrożonych w innych oddziałach ScanCraft rozproszonych na całym świecie. W pewnym okresie eksperymentalnie zastosowano technikę wewnętrznego benchmarkingu procesów i dokonano analizy procesów logistycznych zachodzących wewnątrz firmy. Przeprowadzono porównanie procesów logistycznych zdiagnozowanych w oddziale produkującym wyroby X i procesów logistycznych w oddziale produkującym wyroby Y. Okazało się, że próby biernego skopiowania rozwiązań stosowanych w oddziałach „Y” do oddziałów „X” przyniosły wręcz odwrotne rezultaty. Przyczyną było kilka, do najważniejszych zaliczono:

- różnice w procesie produkcyjnym wyrobów X i Y,
- różnice w długości cyklu produkcyjnego (Y: ok. 30 godzin, X: od 1000 do 1500 godzin),

- wysokość kosztów magazynowania komponentów używanych do produkcji wyrobów gotowych,
- nakłady finansowe zużywane przy produkcji konkretnych pojazdów użytkowych,
- produkt X, w przeciwieństwie do produktu Y, nie jest wyrobem produkowanym „na magazyn”, gdyż wyroby X nie są pojazdami użytkowymi produkowanymi seryjnie.

Na podstawie przeprowadzonego eksperymentu wysunięto wniosek, że zastosowanie benchmarkingu procesów logistycznych w oddziałach „X” jest zasadne tylko w przypadku porównywania z innymi firmami produkującymi wyroby X.

W celu poprawy efektywności procesów logistycznych ScanCraft cyklicznie wymienia kadrę zarządzającą (wysokiego szczebla). Wymiana ta polega na oddelegowywaniu pracowników do innych fabryk ScanCraft na świecie. Pracownicy ci w dalszym ciągu pełnią funkcje kierownicze w obszarze, w którym pracowali w poprzedniej fabryce, np. Dyrektor ds. Logistyki pełniący tę funkcję w innym kraju obecnie jest Szefem Logistyki w innej fabryce ScanCraft. Wymiany pracowników dotyczą również innych obszarów działalności koncernu ScanCraft. Tego typu praktyki mają przeciwdziałać korupcji. Pracownicy firmy ScanCraft potwierdzają, że taka praktyka zdaje egzamin.

Benchmarking procesów bazuje na przebadaniu procesów liderów rynkowych pod względem organizacji danego procesu oraz sposobu tworzenia wartości dla klienta. Z tego względu wydaje się być potrzebny z punktu widzenia zarządzania procesami w przedsiębiorstwie.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań autorka wskazuje potencjalne korzyści wynikające z zastosowania benchmarkingu procesów logistycznych wśród przedsiębiorstw działających na rynku pojazdów użytkowych w Polsce, opierając się na porterowskim łańcuchu wartości dodanej. W obszarze „logistyka wejścia” autorka wymienia następujące korzyści: obniżenie logistycznych kosztów dostaw poprzez zastosowanie techniki *just in time* oraz systemu EDI (*electronic data interchange*), obniżenie kosztów transportu poprzez wydzielenie działalności transportowej na zewnątrz firmy, a także dzięki stałemu monitorowaniu dostaw „w trasie”, obniżenie kosztów magazynowania dzięki zastosowaniu techniki JIT oraz EDI, zmniejszenie kosztów kontroli jakości dzięki restrykcyjnemu systemowi oceny dostawców, a także dzięki stosowaniu przez firmę i dostawców wspólnej polityki jakości, scentralizowanie zakupów dzięki globalnemu systemowi zakupów. W obszarze „produkcja” autorka wskazuje: obniżenie kosztów utrzymania pracowników poprzez likwidację stanowisk pracy bezużytecznych z punktu widzenia kreowania wartości dla klienta oraz ograniczenie liczby stanowisk nietworzących tej wartości, wzrost jakości produkcji i współpracy między stanowiskami produkcyjnymi dzięki opracowaniu planów pracy, wzrost świadomości służb produkcyjno-konstrukcyj-

nych dotyczących przyszłych potrzeb klientów oraz zwiększenie elastyczności produkcji. W obszarze „logistyka wyjścia” jako oczekiwaną korzyść autorka podaje skrócenie czasu realizacji zamówienia. W kolejnym obszarze „marketing i sprzedaż” autorka wymienia: stworzenie odrębnej dywizji świadczącej kompleksową obsługę klientów, zmniejszenie ryzyka występowania zniekształceń informacji poprzez bezpośredni kontakt z klientem, określenie czasu realizacji zamówienia, a także posiadanie pełnych informacji na temat poziomu obsługi klientów dzięki wykorzystaniu bezpośrednich kontaktów. W ostatnim obszarze „serwis” autorka wyszczególnia: rozszerzenie zakresu serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego, oznaczenie maksymalnego czasu oczekiwania klienta na reakcję służb serwisowych oraz pakiet usług dodatkowych.

Istotny wniosek płynący z badań jest taki, że przeprowadzenie analizy porównawczej procesów logistycznych wśród producentów pojazdów użytkowych jest zasadne wówczas, gdy jest oparte na założeniach konkurencyjnego benchmarkingu procesów. Oznacza to, że tylko taka forma benchmarkingu na tym rynku może przynieść określone rezultaty. Zastosowanie innej formy benchmarkingu może generować wyższe koszty i zakłócić sprawność procesu.

Literatura

- Aniszewska G., *Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić*, „Marketing i Rynek” 1995 nr 4.
- Bagchi P.K., *Logistics Benchmarking as a Competitive Strategy: Some Insights*, „Logistics Information Management” 1997, vol. 10, no. 1.
- Bagchi P.K., *Role of Benchmarking as a Competitive Strategy: the Logistics Experience*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1996, vol. 26, no. 2.
- Balm G.J., *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying. Best of the Best*, QPMA Press, Schaumburg, IL, 1992.
- Balm G.J., *Benchmarking and Gap Analysis: What is the Next Milestone?*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1993, vol. 3, no. 4.
- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Bendell T., Boulter L., Gatford K., *The Benchmarking Workout*, Pitman Publishing, London 1997.
- Bilińska-Reformat K., *Benchmarking w przemyśle piwowarskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000 nr 8.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- Czekaj J., *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995 nr 9.
- Czekaj J., Dzedzic D., Kafel T., Martyniak Z., *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1996 nr 1 (83).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Jagustyn-Grochowska S., Zużewicz L., *Benchmarking – istota i zastosowanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999 nr 7.

- Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, „Zarządzanie i Finanse – Józef Śnieciński”, Warszawa 1995.
- Khade A.S., Metlen S.K., *An Application of Benchmarking in the Dairy Industry*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1996, vol. 3, nr 4.
- Kisperska-Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, AE, Katowice 2000a.
- Kisperska-Moroń D., *Podstawy benchmarkingu (1)*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2000b nr 2.
- Kisperska-Moroń D., *Podstawy benchmarkingu (2)*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2000c nr 3.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia „Antykwa” s.c., Kraków-Kluczbork 1997.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, AE, Kraków 2002.
- Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 2002.
- Mohamed S., *Benchmarking and Improving Construction Productivity*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1996, vol. 3, nr 3.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Penc-Pietrzak I., *Rodzaje benchmarkingu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001 nr 4.
- Pieske R., *Benchmarking: uczenie się od innych i związane z tym ograniczenia*, [w:] R. Müller, P. Rupper, *Proces reengineeringu*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Przybyła M., *Współczesne poglądy na zarządzanie firmą*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w teorii i w praktyce*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 754, AE, Wrocław 1997.
- Skalik J., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. WSZiF, Wrocław 2001.
- Sprow E.E., *Benchmarking: sposób na nowe czasy?*, „Problemy Jakości” 1995 nr 5.
- Węgrzyn A., *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia organizacji*, Wydawnictwo „Antykwa”, Kluczbork-Wrocław 2000.
- Zairi M., *Effective Benchmarking – Learning from the Best*, Chapman & Hall, London 1996.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

APPLICATION OF BENCHMARKING IN LOGISTICS

Summary

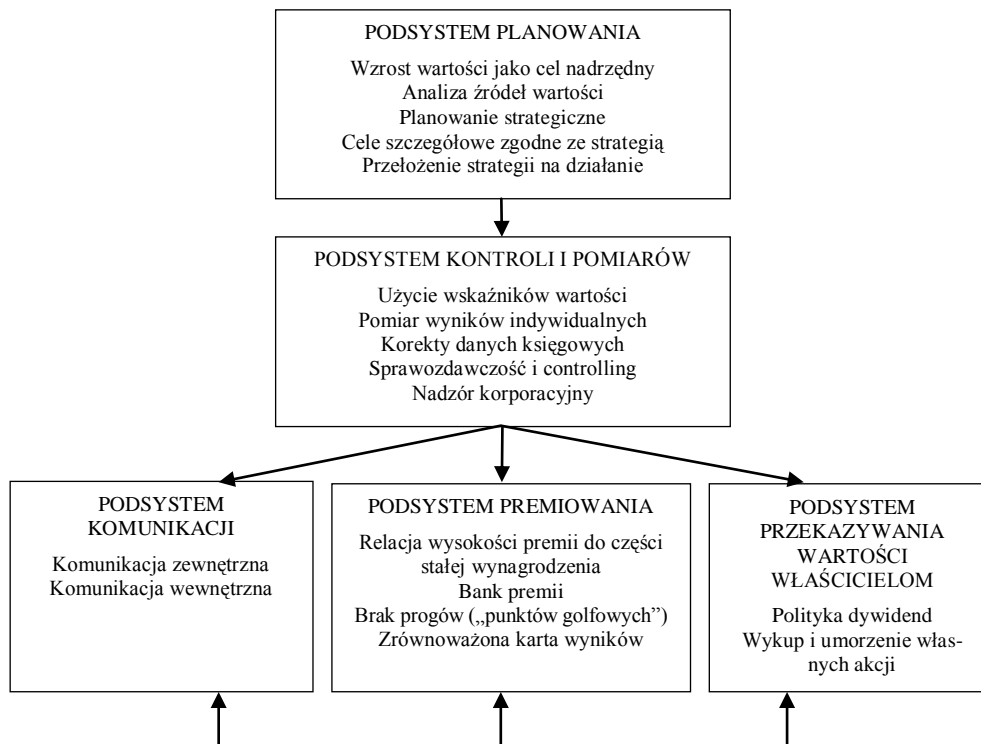
Benchmarking is a tool, that is known and used in many enterprises from many years (especially in firms, that were organized in frames of market conditions). Its main idea is to equal the best practice world. This idea has influence not only on organization development, but also on whole economy development. In the paper, the author presents practical aspects of using benchmarking in logistics. The author of this article points potential benefits of application of logistics processes benchmarking based on Porter's chain of values.

Magdalena Dąbrowska-Mitek – dr, asystent na Wydziale Zarządzania i Informatyki Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy.

zakresie zgodności praktycznie funkcjonujących systemów zarządzania przez wartość z zaproponowanym modelem [Czarnecki 2005].

2. Model systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości

System zarządzania przez wartość składa się z pięciu podsystemów (zob. rys. 1). Podsystemy te noszą cechy systemów, oddziałują na siebie wzajemnie oraz na otoczenie zewnętrzne. Prawie każdy z podsystemów może funkcjonować niezależnie od siebie, wspomagając proces tworzenia wartości oraz przynosząc przedsiębiorstwu korzyści, lecz najlepsze efekty zostaną osiągnięte pod warunkiem równoczesnego i spójnego ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Efekt oddziaływań wszystkich podsystemów jako całości będzie większy niż suma oddziaływań wszystkich podsystemów funkcjonujących niezależnie od siebie. Widoczny jest tutaj wyraźny efekt synergiczny.



Rys. 1. Model kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym krokiem wdrożenia idei zarządzania przez wartość w przedsiębiorstwie powinna być wyraźna deklaracja, że nadrzędnym celem jego działalności jest tworzenie wartości dodanej. Deklarację ciągłego tworzenia wartości można za-

wrzeć w misji firmy, „polityce firmy” itp. Wartość powinna być stawiana jako cel nadrzędny we wszelkich planach firmy – zarówno w strategicznych, jak i bieżących, dotyczących całego przedsiębiorstwa oraz jego wydzielonych jednostek, funkcji i procesów. Przyczynia się to do wytworzenia „kultury właścicielskiej” w firmie, wskazuje wyraźny kierunek, w którym firma powinna zmierzać oraz stanowi ramy do wyznaczania bardziej szczegółowych celów.

Najwyższe kierownictwo, opierając się na swojej wiedzy, intuicji, a w razie potrzeby na pomocy konsultantów zewnętrznych, powinno zidentyfikować główne źródła wartości przedsiębiorstwa (obszary kreacji wartości). Co prawda, zazwyczaj źródeł tych można wyodrębnić wiele, lecz należy skupić się na niewielkiej liczbie (3 do 7) tych źródeł, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i które dają największy potencjał zwiększenia wartości.

Strategia przedsiębiorstwa powinna być definiowana w kontekście nadrzędnego celu jego istnienia, jakim jest tworzenie wartości. Dotyczy to zarówno kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, jak i metod osiągania celów. Osiąganie celów strategicznych, a także operacyjnych i taktycznych powinno się przyczyniać do osiągnięcia celu nadrzędnego.

Dobra strategia to dobry początek. Największa sztuka polega na umiejętności przełożenia strategii na działanie, czyli na wdrożeniu (realizacji) strategii. Wymaga to z reguły ciężkiej, codziennej pracy, często mającej niewiele wspólnego z „wielkimi” słowami – hasłami, jak strategia, misja, wizja, cele, wartości. Praktyka pokazuje, że wdrożenie strategii jest najtrudniejszym z etapów procesu zarządzania strategicznego.

Podsystem kontroli i pomiarów ma za zadanie informować pracowników i kierownictwo o postępach w zakresie tworzenia wartości lub o ich braku. Jego układ powinien być podporządkowany strategii i wyznaczanym celom szczegółowym przedsiębiorstwa i jego części. Pełni bardzo istotną funkcję w systemie zarządzania przez wartość. Dzięki informacji o wynikach pracy można kontynuować pożądane zachowania, monitorować zjawiska niepożądane, analizować je i podejmować odpowiednie działania korygujące lub zapobiegawcze. Podsystem kontroli i pomiarów odgrywa też zasadniczą rolę w wyznaczaniu bieżących celów dla poszczególnych pracowników i w dostarczaniu danych wejściowych do podsystemów premiowania oraz komunikacji.

Podsystem kontroli i pomiarów powinien zdefiniować odpowiednie do sytuacji mierniki wartości, przypisać odpowiedzialność za tworzenie wartości w miarę możliwości indywidualnie w odniesieniu do poszczególnych pracowników oraz zapewnić, poprzez odpowiednio zaprojektowane sprawozdawczość i controlling, informacje dla kierownictwa oraz właścicieli. W informacji zarządczej należy zwrócić uwagę na możliwość księgowych wypaczeń i w razie potrzeby dokonywać odpowiednich ich korekt. Podsystem kontroli w większych przedsiębiorstwach to także odpowiednio zorganizowany i działający nadzór korporacyjny.

Podsystem komunikacji obejmuje komunikację zewnętrzną, której zadaniem jest bieżące informowanie właścicieli przedsiębiorstwa o jego strategii, bieżących planach i wynikach działalności, oraz wewnętrzną, która oprócz funkcji podobnej jak w przypadku komunikacji zewnętrznej, dodatkowo powinna zapewnić szybkie i precyzyjne przekazywanie wewnątrz organizacji wszelkich informacji istotnych z punktu widzenia tworzenia wartości.

Podsystem premiowania powinien zapewniać wysoką motywację kadry menedżerskiej oraz wszystkich pracowników do uczestniczenia w tworzeniu wartości. Relacja wysokości premii do części stałej wynagrodzenia powinna być znacznie wyższa niż jest to przyjęte w większości funkcjonujących planów premiowych. W celu zapewnienia długoterminowego podejścia kadry menedżerskiej oraz pracowników do zadania tworzenia wartości zalecane jest utworzenie banku premii, który dodatkowo może się przyczynić do złagodzenia wahań w wysokości wypłat. Zaleca się stworzyć plan premiowy, w którym nie będzie dolnych i górnych progów premiowych („punktów golfowych”). W przypadku braku praktycznej możliwości premiowania za tworzoną wartość (np. na stanowiskach typu „back office”), zalecane jest użycie metod typu zrównoważona karta wyników, z odpowiednio dobranymi celami, których osiągnięcie przyczynia się do tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo.

Podsystem przekazywania wartości właścicielom ma zapewnić ostateczne przekazanie wartości właścicielom. Wytworzenie przez przedsiębiorstwo wartości to bardzo istotny krok w całym procesie zarządzania przez wartość, lecz ostatecznym etapem jest przekazywanie wartości właścicielom poprzez: podejmowanie projektów inwestycyjnych o dodatnich NPV lub, w przypadku braku możliwości podejmowania inwestycji w takie projekty, przekazywanie wartości właścicielom w formie dywidend bądź skupu i umorzenia własnych akcji przez przedsiębiorstwo.

3. Systemy zarządzania przez wartość w praktyce

Autor poddał badaniu w zakresie praktyki zarządzania przez wartość przedsiębiorstwa działające na terenie województwa dolnośląskiego¹, będące własnością prywatną, zatrudniające co najmniej 10 osób. Nie przyjęto żadnych ograniczeń dotyczących branż, w których działają przedsiębiorstwa.

Autorowi udało się dotrzeć zaledwie do kilku przedsiębiorstw, w stosunku do których można było uznać, że zarządzają one wartością w sposób systemowy. Tylko kilka spośród nich wyraziło zgodę na publikację wyników badań. Studia przykładów systemów zarządzania przez wartość w przedstawionych przedsiębiorstwach skłaniają do przyjęcia tezy, iż zarządzanie wartością może mieć różny stopień kompleksowości i sformalizowania². Stopień ten zależy od układu wielu

¹ Zarówno zarejestrowane na terenie Dolnego Śląska, jak i działające na tym obszarze oddziały firm zarejestrowanych gdzie indziej.

² Jedną z tez przywoływaną w artykule rozprawy doktorskiej – zob. [Czarnecki 2005].

czynników: wpływu kierownictwa na źródła wartości, specyfiki sektora, w którym działa firma, charakterystyki jej oferty, wielkości firmy, stopnia przygotowania kadry, systemu controllingu, struktury organizacyjnej, powiązań z centralą korporacji (jeśli dotyczy) itd. Są to uwarunkowania, w których podejmowane są decyzje o szczegółowych rozwiązaniach systemu zarządzania. Ostatecznie o jego kształcie decyduje kierownictwo firmy.

3.1. Zarządzanie wartością w firmie Systemy IT³

Firma Systemy IT oferuje oprogramowanie wspomagające pracę służb finansowo-ekonomicznych, działów handlowych, zaopatrzeniowych oraz produkcyjnych. W swojej ofercie posiada również oprogramowanie klasy CRM. W firmie zatrudnionych jest ok. 200 osób, w tym kilkanaście osób w jednym oddziale zamiejscowym.

System zarządzania przez wartość zaczął funkcjonować w styczniu 2004 r. Opis wdrożonego systemu zarządzania przez wartość obowiązującego w firmie znajduje się w następujących dokumentach wewnętrznych: Model raportowania finansowego, Zasady wynagradzania dla pracowników oraz w procedurach niecertyfikowanego systemu zarządzania jakością. Źródłami wartości firmy, jak w większości firm z branży IT, są takie czynniki, jak kapitał intelektualny firmy (ludzie), atrakcyjne produkty, renoma na rynku, zadowolenie klientów oraz realizowana marża na projektach wdrożeniowych. W firmie podjęto kroki, które mają motywować działania pracowników w kierunku zwiększenia wartości firmy, odpowiednio do zidentyfikowanych źródeł wartości. Osiągane średnie wynagrodzenie w firmie jest o ok. 15% wyższe niż w porównywalnych firmach.

Motywacja pracowników do dbania o zadowolenie klientów zapewniana jest poprzez następujący mechanizm premii: menedżerowie rynków premiiowani są za „EVA projektu”, w związku z tym zależy im na: terminowych płatnościach od klientów (przyjęto kasową zasadę rozliczania projektów); możliwie szybkiej realizacji projektów (wskaźnik „EVA projektu” uwzględnia „opłatę za zaangażowany kapitał”) oraz na zadowoleniu klienta z efektów projektu. Podobną motywację do dbałości o zadowolenie klienta mają wdrożeniowcy i programiści, którzy nie są wynagradzani za EVA, lecz są „zatrudniani” do poszczególnych projektów przez menedżerów rynków; ci z kolei „zatrudniają” do realizacji projektów te osoby, które są wydajne oraz lubiane przez klientów. Część prac programistycznych i wdrożeniowych została skatalogowana i wyceniona, wysokość zaś ceny za prace, które nie zostały poddane wcześniejszemu skatalogowaniu i wycenie, każdorazowo negocjowana jest między menedżerem rynku i dyrektorem zespołu produktowego.

Średni ważony koszt kapitału został określony na poziomie 1% miesięcznie, czyli ok. 12,7% rocznie. Wpływy kalkulowane są w okresach dziennych, wydatki

³ Na prośbę zarządu firmy jej nazwa została w niniejszym artykule zmieniona.

zaś w okresach miesięcznych. Po stronie wpływów liczą się tylko środki, które wpływają od klientów, a po stronie wydatków – poniesione (gotówkowo) wydatki związane z poniesionymi kosztami bezpośrednimi i, w zależności od „poziomu EVA”, kosztami pośrednimi. W związku z tym, że nie stosuje się korekt danych pochodzących z systemu księgowego (oprócz przejścia z zasady memoriałowej na kasową), można stwierdzić, że firma w zasadzie posługuje się bardziej wskaźnikiem zysku rezydualnego niż wskaźnikiem EVA w wydaniu Stern Stewart.

W systemie premiowym funkcjonuje „bank premii”. Pracownikom wypłacana jest co miesiąc część gwarantowana wynagrodzenia, a raz w kwartale premia, lecz w przypadku naliczenia premii powyżej pewnej wysokości, nadwyżka zostanie rozliczona pod koniec roku pod warunkiem „nieutrącenia” wartości przez pracownika. Kwota wyliczonej premii powyżej 130% wartości zaplanowanej wartości EVA przechowywana jest w „banku premii” oraz rozliczana raz w roku. Jeśli pracownik zrealizuje mniej niż 90% zaplanowanego EVA, premia zostaje rozliczona w następnym kwartale. Część gwarantowana (czyli stała) wynagrodzenia jest niższa niż zwykle w tradycyjnych systemach premiowania i stanowi 70% ogółem pobieranych przez pracowników wynagrodzeń. Należy zaznaczyć, że pobory w obrębie tych samych grup pracowników znacznie się różnią. Jeśli „konto” pracownika wykazuje wartość ujemną z poprzednich okresów, w pierwszej kolejności spłacany jest „dług”. Ciekawym rozwiązaniem jest „bank premii” oraz prowadzenie „indywidualnych kont premiowych” także dla wdrożeniowców i programistów. Są oni, jak już wspomniano, wynagradzani za wykonanie zleczanych im prac, lecz mają także ustaloną część gwarantowaną, a część ich zarobków, przewyższająca 130% zaplanowanej ponad część gwarantowaną nadwyżki, przechowywana jest w „banku premii”.

W systemach zorientowanych na wzrost wartości występuje problem „szczęścia” do produktów, rynków lub regionów geograficznych. Aby uniknąć sytuacji, w której poszczególni pracownicy są wyróżniani lub pokrzywdzeni, działając na określonym, bardziej bądź mniej atrakcyjnym rynku lub oferując bardziej lub mniej atrakcyjny produkt, dla poszczególnych stanowisk uwzględnia się wymienione wyżej okoliczności w „indywidualnych wskaźnikach premiowych” (IWP), według których naliczana jest premia. IWP określają, jaka część wypracowanej EVA zostanie wypłacona pracownikowi. Ustalane są raz w roku w „listach premiowych” podpisywanych przez zarząd oraz poszczególnych pracowników.

System premiowania za EVA obejmuje bezpośrednio 25 pracowników: wyższą i średnią kadre zarządzającą, pośrednio zaś wszystkich pracowników, gdyż uzyskują oni część premii za EVA firmy. Menedżerowie rynków, których jest kilku na każdym z rynków, otrzymują ok. 70% premii od osiągniętych wyników indywidualnych oraz ok. 30% od wyników danego rynku. Konstrukcja taka ma za zadanie skłonić do współpracy w ramach projektów wdrożeniowych – sytuacje konieczności współpracy zdarzają się dość często przy bardziej skomplikowanych projektach. Handlowcy rozliczani są według podobnego algorytmu. Stanowiska typu

„back office” (obsługa administracyjna: sekretarki, asystentki, księgowość i finanse, osoby zatrudnione w Dziale Marketingu – razem ok. 18 osób) wynagradzani są według systemu: stała pensja plus premia roczna uzależniona od EVA firmy.

3.2. Zarządzanie wartością w firmie Bombardier Transportation

Firma Bombardier Transportation Sp. z o.o. we Wrocławiu specjalizuje się w produkcji ram trakcyjnych pod pojazdy szynowe (lokomotywy, wagony, tramwaje, pociągi, metra itp.) oraz karoserii do lokomotyw.

W 2001 r. firma częściowo wdrożyła system zarządzania zorientowany na wzrost wartości. Koncern Bombardier deklaruje w swojej misji „zapewnienie trwałej zyskowności akcjonariuszom”⁴. W 2001 r. zarząd firmy otrzymał polecenie korekty systemu controllingu finansowego oraz modelu raportowania w sposób, który pozwalał na liczenie i premiowanie kadry menedżerskiej oparte na wskaźniku EVA. Zmiany te poprzedzone zostały kilkoma szkoleniami wewnątrz korporacyjnymi dla kadry zarządzającej. Początkowo system premiowania oparty częściowo na wskaźniku EVA obejmował kilka osób z najwyższej kadry zarządzającej, w następnej zaś kolejności dodatkowo kilkanaście osób ze średnich szczebli zarządzania. Stosunek zaplanowanych premii opartych na EVA w stosunku do części stałej wynagrodzenia wynosił ok. 10%. Nie przewidywano utworzenia „banku premii”.

Ze względu na specyfikę sektora (okres eksploatacji taboru szynowego może wynosić nawet 30 lat) firma nie może bazować na samodzielnie pozyskiwanych zamówieniach. Charakterystyczna dla tego sektora jest niewielka liczba bardzo dużych (sięgających miliarda dolarów) zleceń. Z tego powodu fabryki na całym świecie pracują bardzo często jako „podwykonawcy” przy realizacji zamówień pozyskanych w innych krajach na poziomie grupy lub przez poszczególne jej oddziały. Poszczególne fabryki współpracują bardzo często jako producenci poszczególnych elementów większego zlecenia (np. fabryka we Wrocławiu jest zawsze zaangażowana w produkcję karoserii lokomotyw, które produkowane są wyłącznie tutaj). W sytuacji, gdy poszczególne elementy mogą być wyprodukowane przez kilka fabryk w ramach koncernu, sporządzają one kalkulacje i na tej podstawie na poziomie grupy podejmowana jest decyzja, gdzie dana część zlecenia zostanie zrealizowana; poszczególne zakłady produkcyjne poddane są swego rodzaju „przetargowi” wewnętrznemu, jednak ze względu na specyfikę produktu, cena nie zawsze odgrywa główną rolę – w dużej mierze o decyzji dotyczącej wykonania danego

⁴ „Naszą misją jest utrzymanie pozycji światowego lidera w produkcji samolotów i taboru szynowego. Przez inwestowanie w ludzi i produkty zobowiązujemy się zapewnić najwyższą jakość i obsługę naszym klientom oraz trwałą zyskowność naszym akcjonariuszom. Jesteśmy liderem dzięki innowacyjności, wyjątkowemu bezpieczeństwu, wydajności oraz dobremu funkcjonowaniu naszych produktów. Nasze standardy są wysokie. Wyznaczamy doskonałość i wywiązujemy się ze zobowiązań” – materiały wewnętrzne firmy Bombardier na temat realizowanego projektu TOPTEN, nr 11/2004, s. 1.

zlecenia decydują kwestie „polityczne” (np. wola klienta, którym najczęściej są władze publiczne lub przedsiębiorstwa państwowe). Spółka z Wrocławia także może pozyskiwać zlecenia, lecz ze względu na specyfikę klientów zdecydowaną większość zamówień dokonuje się poprzez procedurę zamówień publicznych. Pod tym względem zarząd firmy nie ma dużego wpływu na ten czynnik kształtujący wartość – nie posiada wpływu na liczbę zamówień publicznych organizowanych w Polsce na zakup taboru szynowego. Po stronie sprzedaży jest więc w bardzo dużym stopniu uzależniony od czynników pozostających poza jego kontrolą: liczby zleceń pozyskanych przez inne oddziały korporacji oraz stosunkowo rzadkich zakupów dokonywanych przez sektor publiczny w Polsce i, sporadycznie, przez operatorów prywatnych.

Menedżerowie przez okres dwóch lat premiowani byli w zależności od wykreowanej wartości, mierzonej za pomocą wskaźnika EVA. Kalkulacja EVA nie jest skomplikowana, gdyż od wartości NOPAT odejmowany jest iloczyn zaangażowanego kapitału i średniego ważonego kosztu kapitału. Wartość zaangażowanego kapitału obliczana jest na podstawie danych księgowych. Nie podlegają one korektom, gdyż Bombardier stara się na bieżąco aktualizować wartość swoich aktywów trwałych, korzystając w tym zakresie z dopuszczalnych przez prawo metod. Wartość należności określana jest na 100% ich wartości nominalnych ze względu na pewność i szybkość ich regulowania (zdecydowana większość należności to należności wewnętrzakorporacyjne). Zapasy są wyceniane według wartości kontraktowych – ze względu na specyfikę firmy produkcja podejmowana jest wyłącznie na podstawie podpisanych kontraktów. Koszt średniego ważonego kosztu kapitału został podany przez centralę i wynosi 12% rocznie.

Od roku 2004 menedżerowie premiowani są nie na podstawie wskaźnika EVA, lecz uzyskiwanego wskaźnika NOPAT. Docelowy poziom NOPAT jest corocznie ustalany przez centralę. Określony jest dolny próg, poniżej którego premia nie będzie przyznana, oraz górny, powyżej którego wysokość premii nie będzie wzrastała.

Pracownicy nieobjęci systemem premii uzależnionej od NOPAT poddawani są okresowej ocenie, opartej na osiągnięciu indywidualnych celów. Metoda wyznaczania oraz oceny realizacji celów przypomina uproszczoną metodę zrównoważonej karty wyników. Przeprowadzona jest raz w roku, a wyznaczane cele mają spełniać kryteria mierzalności, konkretności, realności oraz, w miarę możliwości, powinny być możliwe do obiektywnych pomiarów. Nad całością procesu nadzór sprawuje dyrektor zarządzania kadrami. Wyniki oceny pracownika wpływają na premie przyznawane według ustalonej z góry formuły oraz na możliwości awansu.

Firma stosuje finansowe narzędzia oceny projektów inwestycyjnych, oparte na zdyskontowanych przewidywanych przepływach pieniężnych. W analizach projektów inwestycyjnych używa się metod NPV, IRR oraz okresu spłaty. Procedury wewnętrzne firmy przewidują, iż każda nowa inwestycja poddawana jest szczegółowym analizom za pomocą wymienionych metod, łącznie z analizami wrażliwo-

ści, i nie pozwalają brać udziału w projektach, w wyniku realizacji których oczekiwana rentowność netto sprzedaży nie wyniesie co najmniej określonego w wewnętrznych dokumentach poziomu (mierzonego w procentach).

Dodatkowym dowodem na to, że na poziomie korporacji wartość jest co najmniej jednym z najważniejszych kryteriów podejmowanych decyzji, jest element „Slim” realizowanego w skali korporacji programu TOPTEN. Dotyczy on pozbywania się nierentownych zakładów na podstawie perspektyw możliwości tworzenia wartości.

3.3. Przykład firmy Whirlpool Polska SA

Firma Whirlpool Corporation jest jednym z największych światowych producentów artykułów gospodarstwa domowego. W 2002 r. Whirlpool przejął firmę Polar we Wrocławiu.

System premiowy oparty na wskaźnikach EVA, w tym z funkcjonującym „bankiem premii”, wdrożony został na wyższych szczeblach korporacji. Zakłady produkcyjne wraz z zatrudnionymi w nich menedżerami nie są objęte systemem motywacyjnym opartym na wskaźnikach wykreowanej wartości. Na szczeblu zakładów produkcyjnych nie obowiązuje też mechanizm „banku premii”. Na wyższych poziomach korporacji, oprócz wskaźnika EVA, firma analizuje oraz podaje do publicznej wiadomości wartości wskaźnika TSR (nazywanego w firmie wskaźnikiem *Total Return to Stockholders*)⁵.

Menedżerowie w zakładach produkcyjnych (w tym w fabryce we Wrocławiu) objęci są systemem premii zależnych od osiągnięcia wyznaczonych celów, dotyczących głównie poziomu kosztów i jakości, a także innych celów wyznaczanych zarówno dla całej firmy, jak i dla poszczególnych pracowników. Cele są wyznaczane przez wyższe szczeble korporacji w sposób „tradycyjny” – czyli na podstawie corocznych budżetów ustalanych w sposób „nakazowo-negocjujący”. Cele wynikają z dezagregacji wskaźnika EVA na „value drivers”. Za ich osiągnięcie przyznawane są premie w wysokości średnio ok. 20% zasadniczych uposażeń. Nie został określony górny próg premii – pracownikom opłaca się ciągła poprawa. Cele wyznaczane są tak indywidualnie, jak to tylko możliwe i obejmują dużą część pracowników – menedżerów wszystkich szczebli.

Pozostali pracownicy, których nie da się objąć systemem, premiowani są w zależności od wyników zespołów. Są też osoby, które premiowane są częściowo za osiągnięcie celów indywidualnych, częściowo za osiągnięcia zespołów. System ich premiowania stanowi swoistą odmianę zrównoważonej karty wyników, lecz w porównaniu z tym narzędziem jest uproszczony oraz kładzie główny nacisk na wskaźniki dotyczące procesów produkcyjnych. Jest to zrozumiałe w sytuacji, gdy decyzje dotyczące marketingu, poziomu cen oraz produkowanego asortymentu

⁵ Zob. 2003 Annual Report: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97140&p=irol-annualreports>.

wyrobów zapadają na szczeblu „dywizji” (czyli swego rodzaju jednostki zarządzającej poszczególnymi liniami produktów – struktura korporacji ma charakter niezaawansowanej struktury macierzowej, z przewagą uprawnień decyzyjnych „według funkcji”).

Poziom osiągnięcia zaplanowanych celów rozliczany jest raz w roku. Ma to swoją przyczynę w pracochłonności rozliczania szczegółowych celów. Ma także na celu zmotywowanie pracowników do przyjmowania w miarę dalekiego horyzontu czasowego. Coroczne rozliczanie poziomów realizacji zaplanowanych celów nie oznacza corocznego ich monitorowania, które odbywa się na bieżąco poprzez zaawansowany system controllingu.

Na poziomie dywizji szacowany i rozliczany jest średni ważony koszt kapitału, który, w zależności od produktu, przyjęty jest na poziomie ok. 10%. Koszt ten przyjmowany jest również przy analizach projektów inwestycyjnych, głównie za pomocą metod NPV i IRR, dokonywanych na poziomie zakładów produkcyjnych.

Firma posiada zaawansowany system controllingu oparty na systemie komputerowym SAP. W chwili obecnej w ramach systemu wyodrębniono ponad 60 centrów kosztów i 5 centrów zysków. Centra zysków to poszczególne linie produkcyjne.

3.4. Przykład trzech wrocławskich firm – podsumowanie

Najbliżej zaproponowanemu przez autora modelowi kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości jest przypadek firmy Systemy IT. System zarządzania przez wartość w tej firmie zawiera zdecydowaną większość elementów modelu, a brak niektórych z nich jest uzasadniony. Brakuje w nim m.in. korekt danych systemu rachunkowości, co jest uzasadnione niską wartością środków trwałych oraz faktem, iż korekty dotyczące wartości marki firmy, bazy klientów itd. wydają się nieuzasadnione w kontekście wielkości firmy. Intuicyjne zarządzanie tymi składnikami przez prezesa firmy wydaje się wystarczającym rozwiązaniem w firmie Systemy IT. Innym elementem modelu, którego brakuje w firmie, jest komunikacja zewnętrzna. W związku z tym, że akcje firmy nie są notowane na giełdzie, a przewodniczącym Rady Nadzorczej jest przedstawiciel funduszu posiadającego większościowy pakiet akcji w przedsiębiorstwie, element ten wydaje się zbędny. Można się także zastanawiać nad użyciem metody zrównoważonej karty wyników w odniesieniu do pracowników na stanowiskach typu „back office”. Niemniej jednak funkcjonowanie systemu zarządzania wartością w firmie Systemy IT należy uznać za w wysokim stopniu zgodne z zaproponowanym ujęciem modelowym.

W firmach Bombardier Transportation Sp. z o.o. oraz Whirlpool Polska SA zarządzanie wartością jest tylko częściowo zgodne z zaproponowanym ujęciem modelowym. Wynika to z tego, że firmy te są jednymi z wielu zakładów produkcyjnych wchodzących w skład korporacji. W międzynarodowych korporacjach „więcej zarządzania przez wartość” znajdujemy na wyższych szczeblach korporacji (np.

na poziomach centrali, central regionalnych, innych „jednostek pośrednich” pomiędzy centralą korporacji a jednostką biznesu, takich jak dywizje itp.). W sytuacjach, w których kierownictwo firmy nie posiada kontroli nad źródłami wartości (co występuje często w przypadku omawianych firm), zastosowanie wszystkich elementów modelu kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości jest nie tylko niemożliwe, lecz czasem niepożądane. Można jednak postulować uwzględnienie poszczególnych elementów modelu w większym stopniu w przypadku obu opisywanych spółek. W firmie Bombardier elementy, które można rozważyć z korzyścią dla tworzenia wartości dodanej, to: użycie wskaźników wartości, indywidualny pomiar wyników naczelnego kierownictwa, relacja wysokości premii do stałej części wynagrodzenia, „bank premii” oraz brak progów – „punktów golfowych”. W firmie Whirlpool elementy modelu, które wydają się warte przemyślenia oraz ewentualnej implementacji, to: użycie wskaźników wartości, brak dolnego progu – „punktu golfowego” oraz „bank premii”.

Literatura

- Czarnecki M., *Systemy zarządzania zorientowane na wzrost wartości – ujęcie modelowe a praktyka w polskich przedsiębiorstwach*, AE, Wrocław 2005 (praca doktorska).
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.

VALUE BASED MANAGEMENT SYSTEMS – THEORY AND PRACTICE

Summary

VBM as a new trend, mainly in the fields of strategic management and corporate finance management, has become a frequent topic of discussions in academic environment, as well as among managers and consultants. It impacts not only areas mentioned above, but all the areas of companies' lives, including marketing, selling, motivation, goods storage etc. VBM systems are quite rarely implemented in real life as a comprehensive “system”, but more and more of them implement some of the “subsystems” of the VBM model. More than ever they reward employees based on their individual achievements, implement such tools as Balanced Score Card etc. VBM is not a “zero – one” phenomenon – in real corporate life it is not too easy to say the corporate is managed in line with VBM or not. VBM surely made an impact on corporate life, even though they do not always know about it.

Maciej Czarnecki – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.