

## Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu



**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Katedra Zachowań Organizacyjnych**  
Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

# HISTORIA I PERSPEKTYWY NAUK O ZARZĄDZANIU

Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu  
40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej  
Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego

Redakcja naukowa  
Bogusz Mikuła



UNIwersYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



Kraków 2012

Redakcja naukowa:  
Bogusz Mikuła

Recenzenci:  
Janusz Czekaj, Paweł Lula, Anna Malina, Renata Oczkowska

Koordinacja wydania:  
Marek Makowiec

Redakcja techniczna:  
Paweł Łukasik, Marek Makowiec, Anna Pietruszka-Ortyl, Renata Winkler

Fotografia na s. 7:  
Rafał Cygan

Wydanie publikacji dofinansowane przez Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego z dotacji przeznaczonej dla Uniwersytetu  
Ekonomicznego w Krakowie na badania statutowe.

© Copyright by Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet  
Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012

ISBN: 978-83-62511-61-7

Wydawnictwo:  
Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków

**Profesorowi Arkadiuszowi Potockiemu**  
*z życzeniami oraz wyrazami szacunku i uznania*  
*Przyjaciele i Współpracownicy*





*Prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki*

*Arkadiusz Potocki*





## SPIS TREŚCI

<b>Prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki – Nota biograficzna .....</b>	<b>13</b>
<b>Wstęp .....</b>	<b>17</b>
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>FUNDAMENTY ZARZĄDZANIA – HISTORIA I WSPÓŁCZESNOŚĆ .....</b>	<b>21</b>
<i>Marek Jabłoński</i>	
<b>Klasyki organizacji a wybrane aspekty zarządzania kompetencjami .....</b>	<b>23</b>
<i>Janusz Czekaj</i>	
<b>Rozwój systemów premiowania w klasycznej szkole zarządzania .....</b>	<b>33</b>
<i>Marek Szarucki</i>	
<b>Analiza nurtów metodologicznych w naukach o zarządzaniu .....</b>	<b>45</b>
<i>Bogusław Kaczmarek</i>	
<b>W kierunku nowoczesnego zarządzania – wybrane problemy .....</b>	<b>57</b>
<i>Anna Pietruszka-Ortyl</i>	
<b>Szkice o paradygmatach wyłaniających się w naukach o zarządzaniu .....</b>	<b>69</b>
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>STRATEGIA I OTOCZENIE ORGANIZACJI .....</b>	<b>81</b>
<i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i>	
<b>Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł .....</b>	<b>83</b>
<i>Rafał Krupski</i>	
<b>Wiedza i postawy pracownicze w badaniach empirycznych w konwencji zasobowej zarządzania strategicznego .....</b>	<b>93</b>
<i>Barbara Czerniachowicz</i>	
<b>Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej .....</b>	<b>101</b>
<i>Adam Nalepka, Janusz Bąk</i>	
<b>Implikacje praktyczne koncepcji słabych sygnałów dla zarządzania strategicznego .....</b>	<b>113</b>

*Jan Skalik*

**Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych ..... 123**

*Janina Stankiewicz, Marzena Góralczyk*

**Zmienność otoczenia a kształtowanie strategii przedsiębiorstwa w kontekście jej związków z kulturą organizacyjną ..... 131**

*Jolanta Kurkiewicz, Ewa Soja, Marcin Stonawski*

**Zmiany demograficzne a starsi pracownicy w Polsce. Wyniki badań przedsiębiorstw i instytucji publicznych ..... 141**

*Grażyna Śmigielska*

**Kompetencje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem handlowym ..... 153**

*Agnieszka Żbikowska*

**Strategie obsługi nabywców w budowaniu pozycji konkurencyjnej polskich eksporterów ..... 163**

*Tomasz Kafel*

**Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty ..... 175**

### **ROZDZIAŁ 3**

**KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ LUDZI W ORGANIZACJACH ..... 187**

*Izabela Bednarska-Wnuk, Katarzyna Januszkiewicz*

**Oblicza kariery w XXI wieku ..... 189**

*Kazimierz Perechuda, Daria Hołodnik*

**Interferencja teorii organizacji i teorii sportu. Przypadek decyzyjny: *coaching* sportowy (tenis ziemny) a *coaching* biznesowy (przełożony – podwładny) ..... 197**

*Janina Stankiewicz, Marta Moczulska*

**Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników ..... 213**

*Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter*

**Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową ..... 225**

*Joanna Małgorzata Michalak*

**„Osobowość sieciowa” jako efekt zmian wzorców zachowań w organizacjach epoki globalnej gospodarki elektronicznej ..... 237**

*Joanna Cewińska, Katarzyna Wojtaszczyk*

**Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie ..... 247**

---

<i>Jolanta Bieńkowska</i> <b>Zmiana wyznaczników zachowań ludzi w organizacji .....</b>	<b>259</b>
<i>Mariusz Cielemecki</i> <b>Zarządzanie talentami – „korporacyjny neologizm” czy wymóg współczesności? .....</b>	<b>269</b>
<i>Jacek Kopeć</i> <b>Przywódca umiejętnie kształtujący zachowania talentów .....</b>	<b>283</b>
<b>ROZDZIAŁ 4</b> <b>ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI I WIEDZĄ W ORGANIZACJI .....</b>	<b>293</b>
<i>Katarzyna Kozioł-Nadolna</i> <b>Modele zarządzania innowacjami w XXI wieku .....</b>	<b>295</b>
<i>Danuta Surówka-Marszałek</i> <b>Rola wiedzy w kreowaniu innowacji .....</b>	<b>303</b>
<i>Jerzy Baruk</i> <b>Innowacyjność w komunikowaniu własnych działań społeczeństwu .....</b>	<b>315</b>
<i>Mieczysław Morawski</i> <b>Zmiany w sposobach realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach zorientowanych na wiedzę .....</b>	<b>327</b>
<i>Sylwia Wiśniewska, Kamil Wiśniewski</i> <b>Zarządzanie wiedzą z perspektywy działu zasobów ludzkich .....</b>	<b>337</b>
<b>ROZDZIAŁ 5</b> <b>INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI .....</b>	<b>349</b>
<i>Adam Stabryła</i> <b>Metodyka analizy systemów zarządzania procesowego .....</b>	<b>351</b>
<i>Leszek Kozioł</i> <b>Kontrakty menedżerskie w systemie nadzoru i zarządzania przedsiębiorstwem .....</b>	<b>361</b>
<i>Marek Ćwiklicki</i> <b>Zarządzanie z perspektywy koncepcji relacji złożonych procesów reakcji ..</b>	<b>371</b>
<i>Bernard Ziębicki</i> <b>Metodyka oceny efektywności organizacyjnej .....</b>	<b>381</b>
<i>Hubert Obora</i> <b>Japońska metodyka rozwiązywania problemów <i>QC–Story</i> .....</b>	<b>393</b>

---

<i>Renata Oczkowska</i> <b>Offshoring w świetle wybranych koncepcji ekonomicznych .....</b>	<b>403</b>
<i>Maciej Walczak</i> <b>System utrzymania ruchu czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....</b>	<b>411</b>
<i>Angelika Wodecka-Hyjek</i> <b>Wybrane aspekty rozwoju przedsiębiorczości sektora publicznego .....</b>	<b>423</b>
<i>Grzegorz Chałupczak</i> <b>Dylematy zarządzania w publicznej ochronie zdrowia we współczesnej Polsce (między samorządnością a centralnym zarządzaniem) .....</b>	<b>435</b>

## **Prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki**

### **Nota biograficzna**

Prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki urodził się 23 października 1945 r. w Radomsku w województwie łódzkim. Po otrzymaniu świadectwa dojrzałości w 1966 r., rozpoczął studia na Wydziale Ekonomiki Obrotu Towarowego Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie. Tytuł magistra ekonomii uzyskał w 1970 r., broniąc, napisaną pod kierunkiem prof. zw. dra hab. Stefana Mynarskiego, pracę magisterską pod tytułem „*Zastosowanie praw Engla w badaniu spożycia*”. Po dwóch latach zdobywania doświadczenia w praktyce gospodarczej, w czerwcu 1972 r. prof. A. Potocki rozpoczął pracę na stanowisku asystenta w Pracowni Technik Organizatorskich w Instytucie Organizacji i Zarządzania Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie. Uczelni, z którą związany jest przez całe życie zawodowe i w ramach której przeszedł przez kolejne szczeble kariery zawodowej nauczyciela akademickiego. Szkoły wyższej, która w 1974 r. zmieniła nazwę na Akademia Ekonomiczna, a następnie w 2007 r. przekształcona została w Uniwersytet Ekonomiczny. W 1980 r. uzyskał stopień naukowy doktora na podstawie dysertacji zatytułowanej „*Metodyka przestrzennego organizowania prac administracyjno-biurowych*”, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. zw. dra hab. Zbigniewa Martyniaka. Monografia pt. „*Zarys metodyki przestrzennego organizowania przedsiębiorstwa przemysłowego*” stała się podstawą uzyskania w 1990 r. stopnia doktora habilitowanego. Tytuł profesora nauk ekonomicznych został nadany Arkadiuszowi Potockiemu 26 stycznia 1999 r.

Profesor Arkadiusz Potocki działalność naukowo-dydaktyczną podjął w 1972 r. kontynuuje od czterdziestu lat. Na Uniwersytecie Ekonomicznym pełnił i w dalszym ciągu pełni wiele funkcji. Prof. A. Potocki był członkiem czterech Komisji Senackich (ds. Organizacji i Rozwoju, ds. Finansów, ds. Badań Naukowych, ds. Rady Bibliotecznej) oraz dwóch Rad Programowych (ds. Kierunku Studiów Informatyka i Ekonometria, ds. Kierunku Studiów Zarządzanie i Marketing), jak również członkiem Rady Naukowej Międzywydziałowego Studium Doktoranckiego. Aktualnie, od 2008 r. – pozostaje członkiem Komisji Senackiej ds. Badań Naukowych, Wydziałowej Rady Naukowej ds. Stacjonarnych i Niestacjonarnych Studiów Doktoranckich oraz Wydziałowej Komisji Programowo-Dydaktycznej ds. Kierunku

Zarządzanie. Podkreślić należy także, że w ramach uczelni, w latach 1998-2001, profesor Arkadiusz Potocki sprawował funkcję kierownika Zakładu Metod Organizatorskich Katedry Metod Organizacji i Zarządzania, a od 2001 r. jest kierownikiem Katedry Zachowań Organizacyjnych. Dodatkowo, w latach 1993-1996, prof. A. Potocki zatrudniony był w Wyższej Szkole Biznesu National Louis University w Nowym Sączu, a od 1998 do 2003 r. piastował funkcję prorektora Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie – szkoły wyższej, w której od 1994 r. również zajmował stanowisko kierownika Katedry Zarządzania.

Oprócz aktywności związanej stricte z pracą na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, profesor Arkadiusz Potocki udzielał się – i nadal to czyni – w radach programowych i kolegiach redakcyjnych kilku ogólnopolskich periodyków naukowych oraz w pracach Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (od 1977 r.). W 1996 r. przyjęty został w poczet członków Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Ponadto od dziesięciu lat nieprzerwanie pełni funkcję eksperta w Państwowej Komisji Akredytacyjnej.

Profesor Arkadiusz Potocki w swoim obszernym dorobku badawczym podejmował problematykę ważną i przydatną zarówno z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, jak i praktyki gospodarczej. Twórczość naukową prof. A. Potockiego rozpatrywać można w czterech zasadniczych obszarach: postępu organizacyjno-technicznego w pracach biurowych, humanizacji i dehumanizacji pracy, zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego oraz zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie. W ramach każdego z nich przeprowadzał studia teoretyczne, metodologiczne oraz proponował rozwiązania empiryczne. W dorobku naukowym prof. A. Potockiego w odniesieniu do pierwszego z wymienionych obszarów nie sposób pominąć pozycji takich, jak monografia: *„Zarys metodyki przestrzennego organizowania przedsiębiorstwa przemysłowego”* (AE w Krakowie, Kraków 1990, s. 164), pozycji zwartych napisanych wspólnie z profesorem Zbigniewem Martyniakiem i ówczesnym doktorem Markiem Lisińskim pod tytułem *„Badanie pracy”* (PWE, Warszawa 1979, s. 376), *„Techniki organizatorskie. Mierzenie pracy”* (AE w Krakowie, Kraków 1977, s. 222) oraz *„Techniki organizatorskie. Badanie pracy”* (AE w Krakowie, Kraków 1985, s. 377) – jak również monografii zatytułowanej *„Nowe metody organizacji i zarządzania”* (Stabill, Kraków 1991, s. 70; współautorzy J. Czekaj, Z. Martyniak). W ramach drugiego z wymienionych obszarów na szczególną uwagę zasługują dwie pozycje stanowiące efekt kilkuletnich badań nad procesami dehumanizacji i humanizacji pracy. Mianowicie *„Wybrane metody humanizacji pracy”* (Ossolineum, Kraków 1992, s. 151) oraz *„Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne”* (AE w Krakowie, Kraków 1998; współ-

autor B. Mięka). W obszarze zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego zwrócić należy uwagę na monografię „*Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*” (Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, s. 186; współautor B. Mięka). W ostatniej ze wskazanych domen istotne miejsce zajmują takie pozycje, jak „*Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*” (AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 132) oraz „*Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*” (Difin, Warszawa 2008, s. 176).

Należy podkreślić, że liczne prace prof. A. Potockiego opublikowane zostały w tak renomowanych ogólnopolskich periodykach, jak: „Organizacja i Kierowanie”, „Problemy Organizacji”, „Przegląd Organizacji”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych”, „Humanizacja Pracy”, „Współczesne Zarządzanie” oraz „Problemy Jakości”.

Prezentacja dorobku prof. A. Potockiego byłaby niepełna bez uwzględnienia prac badawczych i doświadczalnych. Na pierwszym miejscu przede wszystkim wymienić należy te prowadzone w ramach problemów resortowych oraz finansowanych przez Komitet Badań Naukowych. Za szczególnie interesujące uznać należy rezultaty prac badawczych prowadzonych w ramach międzyresortowego problemu pod tytułem „*Człowiek i praca*” (1985-1990), ekspertyz wykonanych na zlecenie Rady Narodowej Miasta Krakowa „*Metodyka i zastosowanie analizy wartości w wybranych przedsiębiorstwach regionu krakowskiego*” (1973) oraz efektów badań realizowanych w ramach grantu uczelnianego na temat „*Metody zespołowego komunikowania się ukierunkowane na innowacje i partycypację. Zarządzanie informacją i komunikacją*” (1997-1999).

Dorobek prof. A. Potockiego uhonorowany został licznymi nagrodami i odznaczeniami. Profesor otrzymał Nagrodę Ministra Nauki, Techniki i Szkolnictwa Wyższego, wielokrotnie wyróżniony został Nagrodami Rektora Akademii i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Odznaczony został Medalem im. K. Adamieckiego „Za Zasługi dla Nauk Organizacji Zarządzania” (1985), Srebrnym Krzyżem Zasługi (1994), Medalem Komisji Edukacji Narodowej (1996), jak również Złotym Krzyżem Zasługi (2000).

W niniejszej księdze pamiątkowej z okazji jubileuszu pracy naukowo-dydaktycznej pozwalamy sobie przedstawić syntezę dorobku profesora Arkadiusza Potockiego.

### **Prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki**

**Urodzony:** 23 października 1945 r. w Radomsku (województwo łódzkie), syn Zenona i Józefy Moniki (z domu Zatorskiej).

**Stanowisko:** profesor zwyczajny, kierownik Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

**Dziedzina nauki:** ekonomia.

**Dyscyplina naukowa:** nauki o zarządzaniu.

**Uprawnienia zawodowe:** rzeczoznawca Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w dziedzinie organizacji pracy (Upr. nr 391).

**Dorobek naukowo-dydaktyczny, opiniodawczy i promotorski:**

Autor: 4 monografie i opracowań zwartych, 51 rozdziałów w pracach zbiorowych, 64 artykułów naukowych, 17 referatów naukowych opublikowanych, 12 redakcji naukowych oraz 10 opracowań instrukcji organizacyjnych dla przedsiębiorstw Polski Południowej.

Współautor: 11 książek, 20 rozdziałów, 31 artykułów, 8 referatów opublikowanych, 1 redakcji naukowej wydawnictw zbiorowych i 7 ekspertyz.

Opiniodawca 1 wniosku o nadanie tytułu naukowego profesora.

Recenzent: 4 rozpraw habilitacyjnych, 17 prac doktorskich, 7 pozycji wydawniczych.

Promotor: 6 zakończonych przewodów doktorskich oraz promotor 1 przewodu kontynuowanego.

Opiekun naukowy ponad 600 prac licencjackich i magisterskich.

Organizator i przewodniczący Rady Programowej dwóch międzynarodowych konferencji w Zakopanem poświęconych tematyce przeobrażeń w organizacjach: 8-10 czerwca 2007 r. oraz 15-17 września 2009 r.

**Hobby:** projektowanie i pielęgnacja ogrodu, wędkarstwo.

*Renata Winkler, Izabella Laskowska*



## Wstęp

Rok 2012 jest czasem szczególnym dla Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Uczelnia obchodzi 20-lecie istnienia Wydziału Zarządzania, a dodatkowo w roku tym przypada 40-lecie pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego. Od samego początku kariera naukowo-dydaktyczna Profesora Arkadiusza Potockiego ściśle związana jest z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, a jak pięknie się złożyło, dokładnie jej połowa – licząc do dzisiaj – z Wydziałem Zarządzania, w którego rozwoju i funkcjonowaniu Profesor od początku aktywnie uczestniczył. Dla uczczenia tego jubileuszu zrodziła się idea zorganizowania w dniach 31 maja i 1 czerwca 2012 roku konferencji naukowej pt. „*Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*” oraz przygotowania książki pamiątkowej z tej okazji, która jako monografia naukowa pod tym samym tytułem będzie podstawą na wskazanej konferencji do podjęcia dyskusji naukowych na temat stanu, perspektyw i kierunków rozwoju nauki o zarządzaniu.

Budujący jest fakt, że podjęta w niniejszej książce tematyka była i jest przedmiotem zainteresowania oraz prac naukowych Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego, jak i całego zespołu uczniów Profesora, w tym wszystkich pracowników Katedry Zachowań Organizacyjnych. Obejmuje ona historię naukowego zarządzania, społeczno-gospodarczy kontekst zarządzania organizacjami, koncepcje zarządzania, w tym innowacjami i wiedzą, problematykę zachowań ludzi w organizacjach, zarządzanie procesami informacyjno-komunikacyjnymi, a także metody organizacji i zarządzania. Całość zagadnień zebrana została w pięciu ściśle związanych ze sobą częściach.

Zawarta w rozdziale pierwszym tematyka dotycząca historii i współczesnego rozwoju zarządzania stanowi szeroki kontekst dla rozważań z zakresu funkcjonowania organizacji i kształtowania szeroko rozumianych zachowań organizacyjnych. Prezentowane w nim zagadnienia dotyczą między innymi roli czynnika ludzkiego w naukowym zarządzaniu i historycznego ujęcia istoty kompetencji pracowniczych, rozwoju systemów premiowania, rozwoju nurtów metodologicznych w ramach zarządzania, kierunków rozwoju współczesnego zarządzania oraz nowych, wyłaniających się paradygmatów zarządzania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

Część druga poświęcona została zagadnieniom przewagi konkurencyjnej, strategicznemu zarządzaniu organizacjami rozpatrywanemu z różnych

perspektyw, ale głównie koncepcji zasobowej, oraz uwarunkowaniom otoczenia. Zakres rozważań jest więc bardzo szeroki. Otwiera go problematyka źródeł przewagi konkurencyjnej ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań sieciowych funkcjonowania współczesnych organizacji. Dalsze deliberacje dotyczą roli zasobów wiedzy, postaw, zachowań i motywacji pracowniczych w osiąganiu przewagi strategicznej, budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby w sektorze MSP, istoty i znaczenia słabych sygnałów w zarządzaniu strategicznym, wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie, a głównie zarządzania strategicznego, uwarunkowań demograficznych funkcjonowania organizacji ze szczególnym uwzględnieniem pozycji starszych pracowników, kompetencji przedsiębiorstw handlowych oraz strategii obsługi nabywców w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej polskich eksporterów. Ostatni podrozdział opisuje teoretyczno-praktyczne aspekty zarządzania organizacjami pozarządowymi.

Trzecia część publikacji poświęcona została wybranym problemom i narzędziom kształtowania zachowań ludzi w obrębie organizacji. Dlatego też zlokalizowano tu zagadnienia obejmujące problematykę kariery zawodowej, relacji zawodnik – trener i związku między naukami o zarządzaniu i sporcie, klimatu i kultury organizacyjnej jako czynników warunkujących efektywność działania organizacji, funkcjonowania człowieka w obrębie gospodarki elektronicznej, niektórych ogólnych wyznaczników zachowań ludzi w organizacjach oraz z zakresu zarządzania talentami.

Rozdział czwarty książki to, z punktu widzenia funkcjonowania organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, część szczególna. Innowacje i wiedzę traktuje się bowiem jako podstawy rozwoju organizacji w tej gospodarce. Rozważania otwiera tekst poświęcony ogólnym koncepcjom zarządzania innowacjami. Kolejny dotyczy wiedzy jako bazy tworzenia innowacji i zasobu uczestniczącego w procesach innowacyjnych. Centralne miejsce rozdziału zajmuje opracowanie poruszające problematykę stanu innowacyjności organizacji administracji publicznej w zakresie powszechności stosowania nowych lub udoskonalonych metod komunikowania się z podmiotami otoczenia. Dwa ostatnie podrozdziały można było z powodzeniem zlokalizować w III części książki, gdyż pośrednio dotyczą kształtowania zachowań organizacyjnych. Podjęto w nich bowiem aspekt szczególny, jakim jest adaptacja działań personalnych w perspektywie zarządzania wiedzą.

Ostatnia część koncentruje się na szeroko rozumianych narzędziach zarządzania w postaci metodyk, metod oraz wskazań dotyczących doskonalenia zarządzania organizacjami i sposobów ich funkcjonowania. Otwiera ją bardzo złożony problem, który pomijany jest przez wielu teoretyków zarządzania, a podejmowany tylko przez najwyższej klasy specjalistów, tj.

analizy systemu zarządzania organizacją. Należy podkreślić również walory kolejnych treści zawartych w tej części książki. Dotyczą one kontraktów menedżerskich, relacji złożonych procesów reakcji, oceny efektywności organizacji, metodyki rozwiązywania problemów w pracy kół jakości, *offshoringu*, utrzymania ruchu produkcji, przedsiębiorczości w sektorze publicznym, dylematom centralizacji i decentralizacji w zarządzaniu publicznymi jednostkami ochrony zdrowia. W wielu z tych podrozdziałów widoczne jest zdominowanie zarządzania przez podejście procesowe.

Kończąc słowo wstępne należy zaznaczyć, że książka ta powstała wysiłkiem pracy przedstawicieli nauki pochodzących z różnych ośrodków uniwersyteckich w Polsce, za co wszystkim im bardzo serdecznie dziękuję. Dzieło to łączy próby rozwiązania licznych i odmiennych problemów z zakresu zarządzania. Prezentuje także wiele zróżnicowanych poglądów na temat zarządzania i funkcjonowania organizacji. Warto wyrazić nadzieję, że oprócz uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy zawodowej Profesora Arkadiusza Potockiego, monografia ta będzie także źródłem wiedzy i inspiracji dla teoretyków, praktyków oraz studentów koncentrujących swoje zainteresowania na problematyce zarządzania organizacjami.

Dedykując Panu Prof. zw. drowi hab. Arkadiuszowi Potockiemu Księgę pamiątkową dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej, w imieniu swoim, wszystkich pracowników Katedry Zachowań Organizacyjnych, uczniów, autorów niniejszej monografii, współpracowników i przyjaciół pragnę Panu Profesorowi podziękować za 40 lat zaangażowania i aktywnej pracy dla nauki, dydaktyki, dla nas i z nami. Wyrażamy ogromny podziw wobec osiągnięć zawodowych, składamy gratulacje oraz życzymy dalszych sukcesów w pracy naukowo-dydaktycznej i w rozwoju młodych kadr naukowych. Panie Profesorze, wielu lat życia w zdrowiu, pełnej energii do dalszej pracy i realizacji swoich zainteresowań, a także szczęścia w życiu osobistym.

W imieniu zespołu autorskiego i redagującego książkę  
*Bogusz Mikula*



## **ROZDZIAŁ 1**

# **FUNDAMENTY ZARZĄDZANIA – HISTORIA I WSPÓŁCZESNOŚĆ**



Marek Jabłoński\*

## **KLASYCY ORGANIZACJI A WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI**

### **Wprowadzenie**

Teoria i praktyka współczesnego zarządzania podkreśla wysoką rangę kompetencji pracowniczych, promując zarządzanie kompetencjami jako czynnik umożliwiający wyróżnienie się przedsiębiorstwa na rynku. Współczesna literatura przedmiotu prezentuje wiele metod i technik szczegółowych zarządzania kompetencjami. Na tle takich tendencji interesującym zagadnieniem jest ukazanie klasycznych koncepcji, które mogą zostać wykorzystane we współczesnym zarządzaniu kompetencjami.

W niniejszym opracowaniu, odwołując się do klasycznej literatury przedmiotu, ukazano wiodącą rangę czynnika ludzkiego, zaprezentowano sposoby interpretacji kompetencji pracowniczych, w tym talentów pracowniczych. Przedstawiono także kluczowe aspekty klasycznej koncepcji podejmowania decyzji, w tym zespołowego podejmowania decyzji.

### **Wiodąca ranga czynnika ludzkiego w naukowej organizacji pracy**

Na gruncie literatury przedmiotu występują dwa pojęcia określające przydatność członków organizacji do wykonywania czegoś, co jest potrzebne na stanowisku pracy, a mianowicie: kwalifikacje oraz kompetencje pracownicze. Przy czym coraz częściej w odniesieniu do potencjału członków organizacji stosuje się określenie kompetencje, a rzadziej kwalifikacje [Oleksyn 2001]. Bez względu na różnice terminologiczne, teoria i praktyka zarządzania ściśle związane są z wiodącą rangą czynnika ludzkiego. Kluczową przesłanką uzasadniającą niniejszą orientację jest przyjęcie za J. Zieleniewskim, że organizacja jako przedmiot zainteresowań teorii organizacji

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

i zarządzania to obiekt, który został stworzony przez ludzi i w których skład, obok innych komponentów (przyrodniczych i technicznych) zawsze wchodzi ludzie. Przy czym oba te warunki muszą być spełnione, gdyż „(...) rzeczy zorganizowane, w których skład nie wchodzi ludzie, choćby człowiek był ich organizatorem, znajdują się poza bezpośrednim zasięgiem teorii organizacji i zarządzania (...)” [Zieleniewski 1981, s. 276-278].

W rezultacie, na gruncie nauk o zarządzaniu w każdym nurcie oraz kierunku teorii organizacji i zarządzania formułowano tezę o kluczowej roli człowieka w wypracowaniu celów, sukcesu oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przykładowo można przywołać słowa jednego z polskich klasyków zarządzania K. Hellera, który w 1932 roku pisał, iż „(...) przedsiębiorstwa nie opierają się na pracy robotnika ani na pracy maszyn, ani na pracy władz nadzorczych; podstawą ich jest zawsze twórcza myśl ludzka (...)” [Heller 1932]. Natomiast A. Horbaszewski twierdził, iż „(...) organizacja (...) składa się z ludzi pracujących razem dla wspólnego celu (...)” [Horbaszewski 1927]. Co więcej, w poszczególnych nurtach zarządzania wskazywano na rosnącą rangę czynnika ludzkiego, co, jak można przypuszczać, odzwierciedlało dążność przedstawicieli nauk o zarządzaniu do podnoszenia poziomu sprawności działania zespołowych form organizacji pracy. Abstrahując od współczesnych opracowań, tj. począwszy od lat 80. XX wieku, w których niekwestionowana jest wiodąca rola człowieka i jego kompetencji w funkcjonowaniu organizacji, także na gruncie klasycznej literatury przedmiotu liczni autorzy reprezentowali taką orientację. Przykładowo H. Emerson, prezentując sposób zorganizowania procesów produkcyjnych przedsiębiorstw w okresie międzywojennym, wskazywał, iż materiał określał szybkość pracy maszyn, a maszyny tempo pracy robotników. W rezultacie, przy takiej organizacji zadaniem kierownictwa było dobranie i utrzymanie odpowiednich robotników, zdolnych do obsługi maszyn stosowanie do ich tempa. Twierdził ponadto, iż wzorcowe zorganizowanie przedsiębiorstw wymaga autorytetu kierownika [Emmerson 1927].

Sposób interpretacji rangi czynnika ludzkiego przez prekursorów naukowej organizacji pracy ściśle związany jest z normatywami klasycznej teorii organizacji i zarządzania, stanowiących wyznaczniki warunków pracy kierowników i robotników. W szczególności klasyczna teoria organizacji, stosując analogie termodynamiczne, postuluje, że z każdym zjawiskiem związane jest wydatkowanie energii, przestrzeń nie znosi pustki, akcja powoduje reakcję, a porządek maleje z czasem. Bazując na poglądach Arystotelesa, Galileusza i Newtona, klasycy organizacji promowali geocentryzm, ideę niemożności ruchu bez siły poruszającej, redukcjonizm metodologiczny oraz mechanistyczny obraz świata. Znalazło to odwzorowanie w rozdziale sfery wykonawczej i kierowniczej organizacji – kierownik realizuje



funkcje zarządzania, natomiast robotnik wykonuje zadania zlecone. Zasady niemożności ruchu bez siły poruszającej i geocentryzm znalazły odwzorowanie także w licznych zasadach sformułowanych przez klasyków zarządzania, między innymi: zasadach H. Fayola, H. Forda, a także zasadach ruchów roboczych sformułowanych przez F. i L. Gilberthów przydatnych w organizacji stanowisk, mechanizacji czynności, minimalizacji wydatkowanego wysiłku i zwiększeniu wydajności pracy. Podobnie „reguła przekory” opracowana przez H. Le’Châteliera – francuskiego klasyka zarządzania z wykształcenia chemika – będąc analogią z prawem, zgodnie z którym porządek maleje z czasem, skutkowałą permanentną inwigilacją robotników na stanowiskach pracy. Doświadczenia i osiągnięcia inżynierskie klasyków naukowego zarządzania w sferze procesów produkcyjnych i administrowania organizacjami zaowocowały opracowaniem zestawu metod i technik stosowanych w organizowaniu oraz konstatacjami dotyczącymi cech, uzdolnień, umiejętności, które zgodnie ze współczesną nomenklaturą odnoszą się do kompetencji pracowniczych.

### **Interpretacja kompetencji pracowniczych**

Promowanie produktywności w działaniach klasyków naukowego zarządzania pod koniec XIX w. i początkiem XX w. było pochodną poszukiwania sposobów wzrostu wydajności pracy na stanowiskach roboczych. Usprawniano więc metody oraz określano normy czasu pracy początkowo całych procesów produkcyjnych, a w dalszej kolejności ich elementów składowych. Z tej perspektywy klasycy organizacji określali kompetencje, zarówno pracowników sfery wytwórczej, jak i kierowników.

Analiza techniczno-organizacyjnych uwarunkowań procesów pracy w organizacjach gospodarczych okresu szkoły klasycznej wskazuje, iż wysoka skuteczność realizacyjna pracowników, a zwłaszcza robotników, zdeterminowana była wprawą w działaniu. Stąd też klasycy zarządzania identyfikowali wymagania stawiane wykonawcom poprzez określanie zadań stanowiskowych, bazując przy tym na funkcjach i specjalnościach zawodowych. Przegląd klasycznej literatury przedmiotu pozwala wyszczególnić trzy charakterystyczne strategie umożliwiające określenie wymagań stawianych pracownikom, w tym [Jabłoński 2009]:

- psychofizjologiczną, polegającą na określaniu czynności zależnych od pracownika i na tej podstawie identyfikowaniu uzdolnień robotników, wykorzystując w tym celu specjalnie opracowane przyrządy i testy psychofizyczne,
- strukturalną, w ramach której definiowano walory pracowników poprzez ocenę wymagań (trudności i uciążliwości pracy) stawianych przez różnego rodzaju prace ich wykonawcom,

- behawioralną, ukierunkowaną na identyfikowanie cech pracowników (uzdolnień sensu stricte) umożliwiających realizację funkcji stanowisk pracy.

Wyszczególnione strategie stosowane w określaniu uzdolnień wykonawców na stanowiskach pracy charakteryzują się różnym stopniem szczegółowości i stopniem zgodności z funkcją stanowiska pracy. Strategia psychofizjologiczna polega na określaniu zdolności robotników do precyzyjnego wykonywania czynności elementarnych. Strategia strukturalna uwzględnia także identyfikację warunków działania wykonawcy, które określają jego zdolność do realizacji funkcji stanowiska pracy. Z kolei podejście behawioralne, charakteryzujące się najwyższym stopniem ogólności, koncentruje się na umiejętnościach (uzdolnieniach) pracowników umożliwiających sprostanie wymaganiom pracy, rozumianym jako trudność i uciążliwość pracy, a także wzorcowa realizacja zadań na stanowiskach roboczych. Stosowanie poszczególnych strategii uzależnione było specyfiką pracy, egzemplifikowaną intensywnością hierarchicznego i poziomego podziału pracy. Im wyższy poziom kompleksowości realizowanych zadań na stanowiskach pracy, tym niższy stopień szczegółowości opisu uzdolnień pracowników i mniejsza zgodność z czynnościami realizowanymi przez wykonawcę na stanowisku pracy. W szczególności w pracach, gdzie podmiot wykonawczy nie posiadał swobody w wykonaniu swych zadań (np. zatrudnieni przy taśmie, względnie w procesach masowej produkcji), charakterystyki uzdolnień robotników dokonywano w oparciu o ich zdolność do realizacji czynności elementarnych. W pracach tych występowało ściśle rozdzielenie funkcji kierowniczych i wykonawczych, robotnik odpowiedzialny był za podporządkowanie się poleceniom wydawanym przez kierownictwo, wykonywanie prostych, powtarzalnych i zautomatyzowanych czynności, których powodzenie związane było ze zręcznością i wprawą w działaniu. Natomiast w pracach, w których wykonawcy mieli większą swobodę w sferze konceptualizacji wykonywanych zadań, wymagania stawiane robotnikom charakteryzowano poprzez identyfikację umiejętności pracowniczych.

Z kolei klasyczne normatywy odnoszące się do umiejętności kierowniczych dotyczyły przede wszystkim naczelnego kierownictwa. Z jednej strony wskazywały w sposób ogólny stawiane kierownikom wymagania kwalifikacyjne, z drugiej zaś rzadko posiadały znamiona kompleksowego opisu umożliwiającego całościową charakterystykę menedżerów klasycznej organizacji, uwzględniającą ich miejsce w strukturze hierarchicznej przedsiębiorstwa. Stosunkowo niewiele z nich charakteryzowało umiejętności i uzdolnienia kierowników niższych poziomów hierarchii. Wyjątek w tej kwestii stanowi jedynie klasyfikacja uzdolnień kierowników H. Fayola i jej pochodna typologia E. Hauswalda. Jednak wymagania kwalifikacyjne sta-

wiane kierownikom bezpośrednio wynikały z interpretacji roli menedżerów w klasycznej organizacji, a zwłaszcza realizacji funkcji kierowniczych we wszystkich fazach procesów produkcyjnych i administracyjnych. W rezultacie odnosiły się one do uzdolnień sensu largo, wśród których należy zwrócić uwagę na dwa aspekty wyróżniające ówczesne koncepcje. W szczególności zalecano, aby:

- uzdolnienia kierownicze oceniać w praktycznym działaniu kierownika. Jak bowiem wskazywał K. Heller: „(...) oceny ludzkich kwalifikacji należy dokonywać na podstawie rzeczywistej wiedzy i zdolności człowieka, a nie ich dyplomów. Dyplom jest ułatwieniem dla uzyskania pierwszej posady – i na tem kończyć się powinno jego znaczenie; o reszcie rozstrzygać powinna tylko głowa i charakter (...)” [Heller 1932];
- kierownik powinien posiadać wiedzę merytoryczną w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa (instytucji), którym zarządzał. Przykładowo K. Adamiecki, stosując analogię do pracy kierowcy, twierdził, iż: „(...) samochodem może kierować dobrze tylko człowiek, który doskonale zna jej mechanizm, posiada odpowiednie właściwości, potrzebne do kierowania i zdobędzie pewne doświadczenie i wprawę (...)” [Adamiecki 1932]. Stąd można wnioskować, iż odpowiednim dyrektorem szpitala mógł być lekarz zaznajomiony z prawami naukowej organizacji pracy.

W klasycznej organizacji kierownik nie realizował żadnych prac samodzielnie, poza wykonywaniem funkcji kierowniczych. Kierownicy stanowili swego rodzaju „źródła wiedzy” ówczesnych form organizacji pracy. Przykładowo K. Heller, charakteryzując pracę menedżera, pisał, iż „(...) szef sam nie ma usuwać zakłóceń ruchu, powinien natomiast obejmować całość produkcji swego działu, ujmując ją z różnych punktów widzenia, traktując raczej nie poszczególne zjawiska jako takie, lecz od razu całe kompleksy, w związku z potrzebami całego zakładu (...)” [Heller 1932]. Jednak zakres realizowanych funkcji kierownika w klasycznej organizacji znacznie wykraczał poza realizację funkcji kierowania oraz zadania współczesnego menedżera. W szczególności do funkcji kierownika względem przedsiębiorstwa i podwładnych zaliczano: dbanie o wizerunek organizacji, uczciwość i chęć działania dla dobra kierowanej instytucji, „moralną opiekę” promującą „lokalny patriotyzm biurowy” (a zgodnie ze współczesną nomenklaturą lojalność i zaufanie pracowników) oraz zarządzanie personelem.

Podjęte studia w obszarze klasycznej literatury przedmiotu wskazują także, iż talenty pracownicze nie są nowym pojęciem, bowiem już prekursorzy nauk o zarządzaniu doceniali ich rangę. Przykładowo K. Adamiecki twierdził, iż „w pracy kierowniczej istotne są (...) inicjatywa i talenty oso-

biste kierowników”, gdyż „sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posiłkować się nią będą ludzie bez talentu”. Wskazywał, że „talent poparty nauką staje się potężną dźwignią postępu” [Adamiecki 1932]. Z kolei W. Clark, doceniając znaczenie analizy ilościowej, podkreślał, iż „praca winna być oceniana przez kierownika, który się winien kierować więcej swym zdrowym rozsądkiem, niż pomiarami matematycznymi” [Clark 1927]. Z kolei H. Emmerson utożsamiał talent z autorytetem, który „rodzi się wewnątrz człowieka i nie może być przejęty lub nadany z góry”. Traktował autorytet jako cechę wrodzoną, na którą składa się: charakter (poczucie i chęć robienia dobra), kompetencja (wszechstronna zdolność spełniania obowiązków), odwaga, urok, takt, moc przekonywania, a także ufność w siebie, brak obawy przed odpowiedzialnością, inicjatywa oraz pomysłowość [Emmerson 1927]. Talentom pracowniczym stosunkowo dużo uwagi poświęcił jeden z polskich klasyków zarządzania K. Heller, który definiował je jako zdolności wyższego rzędu. Badacz ten twierdził, iż o umiejętności wpływania na drugich nie stanowi ani rozum, ani wiedza, jest to talent, najczęściej polegający na wymowie, rzadziej na sile woli i wewnętrznym przeświadczeniu o swej słuszności. Zwracał także uwagę na rolę talentów poszczególnych pracowników, twierdząc, iż podwładnym należy zostawić tyle swobody działania, ile jej mieć mogą ze względu na harmonię wykonania całości oraz wiedzę i talenty. Natomiast w odniesieniu do kadry kierowniczej wskazywał, iż umiejętność wydobywania talentów jest najlepszym i głównym warunkiem kwalifikującym na stanowisko kierownicze [Heller 1932].

### **Zespołowe podejmowanie decyzji**

Pogłębiona analiza dorobku prekursorów naukowego zarządzania pozwala także zidentyfikować oryginalną, historycznie pierwszą na gruncie krajowym koncepcję podejmowania decyzji. W szczególności badania literaturowe wykazały, iż klasycy zarządzania poruszali aspekty związane z podejmowaniem decyzji w kontekście m.in. realizacji funkcji kierowniczych, hierarchicznego podziału pracy, systemu T. Bata promującego samoorganizację, czy cyklu zorganizowanego działania Le'Châteliera. Przy czym zagadnieniom podejmowania decyzji sensu stricto poświęcali stosunkowo niewiele miejsca, formułując jedynie ogólne normatywy dotyczące: tempa, zakresu, przedmiotu czy podmiotu decyzji. Wyjątkiem w tym względzie są rozważania polskiego klasyka K. Hellera, które stanowią pierwsze na gruncie polskiej literatury przedmiotu zestawienie etapów podejmowania decyzji i charakteryzują także zespołowe podejmowanie decyzji. W szczególności do etapów podejmowania decyzji K. Heller zaliczył: ustalenie celu, rozpoznanie (ustawienie) problemu, wybór drogi, dociekania umysłowe,

opracowanie twierdzenia, kalkulację proponowanego rozwiązania, podjęcie decyzji wykonawczej. K. Heller scharakteryzował także zasady określające wzorowego decydenta. Ukazał wady i zalety zespołowego podejmowania decyzji<sup>1</sup>, rozpatrując je w ramach tak zwanej rady idealnej. K. Heller twierdził, iż rady nadają się tylko na organy kontrolne i doradcze, nigdy zaś na rządzące. Większość członków zespołów decyzyjnych obawia się wzięcia odpowiedzialności przy podejmowaniu decyzji. Rady często stanowią schronienie dla tchórzostwa jej członków, ponadto winnych za podjęcie błędnych decyzji nie ma, bo był kompromis [Heller 1932].

Porównując poglądy K. Hellera oraz wybrane, reprezentatywne współczesne koncepcje i modele podejmowania decyzji można sformułować kilka wniosków ogólnych. Po pierwsze, klasycy, podobnie jak współcześni badacze, odnosili się do problematyki podejmowania decyzji w organizacji, zarówno jednoosobowego, jak i zespołowego. Po drugie, normatywy sformułowane przez K. Hellera należy traktować jako wciąż aktualne. W szczególności etapy podejmowania decyzji zaproponowane przez K. Hellera odpowiadają współczesnym ujęciom racjonalnego procesu podejmowania decyzji, odniesionego do zakresu działań realizowanych na stanowiskach kierowniczych. Klasyczna koncepcja podejmowania decyzji zarówno jednoosobowych, jak i poprzez „radę idealną” zgodne są ze współcześnie prowadzonym dyskursem dotyczącym ograniczonej racjonalności, zwłaszcza nieprecyzyjnym wnioskowaniem oraz prawdopodobieństwem wpływania na członków grupy podejmującej decyzje. K. Heller jednak nie odniósł się do grupowo podejmowanych decyzji na różnych poziomach hierarchicznych, w tym uzgadniania decyzji pomiędzy kadrą kierowniczą i wykonawczą.

Dokonując analizy rozważań K. Hellera można wyprowadzić wniosek, iż badacz ten racjonalność procesu podejmowania decyzji (używając współczesnej nomenklatury) wiązał przede wszystkim z jednoosobowym

---

<sup>1</sup> Owe zalety są następujące: 1) zdolności umysłowe rady pod względem pamięci i wiedzy przewyższają jednostkę; 2) rada może prześledzić wszystkie możliwości rozwiązania problemu i wychwycić błędy we wnioskowaniu. Natomiast wady zespołowego podejmowania to: 1) tempo pracy rady jest zwykle dłuższe aniżeli pracy indywidualnej; 2) rady można uznać za pozbawione intuicji, względnie mające jej bardzo mało; 3) rady są jałowymi pod względem twórczości, natomiast wybitnie dobre w krytyce, co wynika z tego, iż talenty twórcze wymagają intuicji w wysokim stopniu, która jest ograniczona w przypadku zespołowego podejmowania decyzji; 4) fantazja i wyobraźnia rady odpowiada wyobraźni tego jej członka, który zalety te najmniej posiada; 5) w radzie maleje także zdolność koncentracji uwagi, doznającej zbyt łatwo rozproszenia, wskutek czego maleją również: wzmocniona pamięć i zdolność rozumowania; 6) w radach istnieje z reguły niemożność dojścia do pełnego uzgodnienia poglądów; 7) zespołowemu podejmowaniu decyzji często towarzyszy jałowość, niemoc i demagogia mówców wpływających nie na rozum słuchaczy, lecz ich namiętności [Heller 1932].

decydowaniem. Twierdził, iż tylko jednoosobowe podejmowanie decyzji można przeprowadzić w oparciu o metodę naukową, natomiast „rada idealna” wydłuża czas podjęcia decyzji, sprzyja pustosłowiu, uniemożliwia opracowanie kreatywnych rozwiązań. Interesujące jest także to, że K. Heller zwracał uwagę na rangę intuicji w procesie podejmowania decyzji. Przyjmując zatem, iż intuicja wiąże się z przecuciem bądź silnym przecuciem, że doskonale się wie, co się niechybnie wydarzy można przypuszczać, iż badacz ten podobnie jak H. Simon nie przeciwstawiał zupełnie analitycznego (racjonalnego) i intuicyjnego podejmowania decyzji, traktując je w pewnym sensie jako komplementarne składniki skutecznych systemów podejmowania decyzji.

### **Podsumowanie**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, iż pomimo rozwoju teorii zarządzania wiele klasycznych normatywów nadal pozostaje aktualnych. Odnosi się to do rozważań klasyków dotyczących kompetencji kierowniczych. Z tym jednak, że na skutek rozwoju partycypacyjnych form zarządzania wymagania stawiane klasycznym kierownikom zostały we współczesnej organizacji ograniczone także poprzez przemieszczone części uprawnień decyzyjnych na poziom wykonawczy. Współczesne koncepcje wyróżniają rezygnacją z posługiwania się kategoriami pojęciowymi: „kwalifikacji”, „uzdolnień” i zastąpienie ich pojęciem kompetencji. Profesjonalizacja zarządzania skutkuje tym, iż współcześni menedżerowie, zwłaszcza najwyższych szczebli zarządzania, nie muszą posiadać specjalistycznej wiedzy związanej ze specyfiką działalności przedsiębiorstwa, którym kierują. Wreszcie, współczesna literatura przedmiotu osadza pojęcie kompetencji na gruncie różnych dyscyplin naukowych, w szczególności: psychologii, prawa, socjologii, prakseologii, co wynika z interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu.

Podobnie przegląd klasycznych podejść do identyfikacji kompetencji pracowniczych wskazuje, iż mogą one i znajdują zastosowanie we współczesnym zarządzaniu kompetencjami. Podejście behawioralne, zmierzające do określenia uzdolnień sensu stricte można współcześnie stosować w przypadku prac twórczych, koncepcyjnych, względnie wszędzie tam, gdzie niemożliwe jest rozdzielenie, nawet na skutek zaawansowania technologicznego, czynności planowania i organizowania od wykonawczych, np. przemysł artystyczny, rękodzielnictwa, produkcja jednostkowa. Podobnie podejście strukturalne umożliwiające określenie wymagań wobec pracowników poprzez uwzględnienie wymagań psychofizycznych w stosunku do robotników oraz analizę stopnia trudności i uciążliwości pracy, stanowiąc źródło rozwoju metod analitycznego wartościowania pracy, znajduje współcześnie odzworowanie także w metodach wartościowania kompetencji pracowni-



czych i wynagradzania opartego na kompetencjach. Natomiast podejście psychofizjologiczne nabiera szczególnej rangi w obliczu takiego zaawansowania technologicznego procesów pracy, w skutek czego z jednej strony maszyna wykonuje zadania lepiej aniżeli „ręka ludzka”. Z drugiej zaś praca poddana jest takiemu podziałowi na etapy, iż następuje istotna redukcja zakresu specjalistycznych zadań robotników, którzy tracą swe podstawowe umiejętności i wiedzę towarzyszącą danej profesji. Klasycy organizacji zwrócili także uwagę na wiele współczesnych aspektów zarządzania kompetencjami takich, jak: talenty pracownicze, zaufanie i lojalność. Trudno je zatem określać mianem przełomowych, albowiem w istocie przeżywają swój renesans i aktualnie podlegają tylko operacjonizacji.

### **Bibliografia:**

- Adamiecki K., *Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 1.
- Clark W., *Jak mierzyć pracę biurową?*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 6.
- Emmerson H., *Inżynierja społeczna*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 6.
- Heller K., *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 3, 4, 5.
- Horbaszewski A., *Kierownictwo a organizacja*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 5.
- Jabłoński M., *Klasyczne podejścia w identyfikacji kompetencji pracowniczych*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 1.
- Oleksyn T., *System zarządzania kompetencjami – wybrane dylematy* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska Fundacja Promocji Kadr-Zarząd, Warszawa 2001.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzania*, wyd. 7, PWN, Warszawa 1981.





Janusz Czekaj\*

## ROZWÓJ SYSTEMÓW PREMIOWANIA W KLASYCZNEJ SZKOLE ZARZĄDZANIA

### Wprowadzenie

Kształtowanie i rozwój systemów motywacyjnych stanowi nadal niezwykle istotny i ciągle aktualny problem. Poszukiwania optymalnej formuły systemu motywacji pracowników, podejmowane zarówno na gruncie klasycznej, jak i współczesnej teorii organizacji i zarządzania, przyniosły wiele interesujących rozwiązań w zakresie zasad, form i instrumentów wynagradzania, które doprowadziły do ukształtowania się teorii płac [Czekaj 2007a, s. 171, Czekaj 2007b, s. 45].

Jednym z istotnych – obok taryfikacji pracy i wynikającej z niej płacy zasadniczej – instrumentów motywacji ekonomicznej pracowników jest premiowanie. Premie, będące fakultatywnym składnikiem dochodów pracowniczych, stanowią ruchomą część wynagrodzenia pieniężnego wypłacaną po spełnieniu określonych warunków lub na podstawie ogólnej oceny pracy pracownika [*Encyklopedia organizacji i zarządzania* 1981, s. 384].

Fundamenty rozwiązań w zakresie premiowania zostały ukształtowane na przełomie XIX i XX wieku w ramach rozwijających się wówczas form wynagrodzeń. Ich rozwój dokonywał się w ramach trzech podstawowych nurtów klasycznej szkoły naukowego zarządzania: inżynierskiego, humanizacyjnego i uniwersalistycznego [Martyniak 2002]. Pojawiające się w nich koncepcje zarządzania, zwłaszcza związane z funkcją motywacji, nie pozostawały bez wpływu na kształt systemu wynagrodzeń i sposoby premiowania. Na potrzebę rozwoju systemów wynagrodzeń zachowujących odpowiednią równowagę pomiędzy funkcją kosztową i dochodową wynagrodzeń wskazywał K. Adamiecki. Rozpatrując zależności pomiędzy kosztami pracy ludzkiej a wielkością produkcji oraz kosztami pracy ludzkiej

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

a podstawowymi kategoriami ekonomicznymi, w szczególności wydajnością pracy, kosztami całkowitymi, zyskiem itp., przestrzegał pracodawców przed tendencjami do oszczędzania na wynagrodzeniach pracowniczych, stwierdził, iż „...dążenie robotników do coraz to większych zarobków wcale nie jest sprzeczne z wysokimi zyskami przedsiębiorstwa”. W rezultacie postulował zastąpienie zasady „tani, ale marny i niezadowolony robotnik”, regułą „dobrze opłacony, ale pierwszorzędny i zadowolony robotnik” [Adamiecki 1985, s. 131].

Realizację tej zasady można odnaleźć w wielu klasycznych rozwiązaniach w zakresie motywacji ekonomicznej pracowników, które rozwijały się w ramach akordowych i czasowo-premiowych form wynagrodzeń, korespondując z poziomem postępu techniczno-organizacyjnego, dominującym typem produkcji i stosowanymi w organizacjach przemysłowych technikami zarządzania, głównie z techniką zarządzania przez zadania i techniką zarządzania przez wyniki [Teczke 1988, s. 37].

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie ewolucji systemów premiowania w klasycznej szkole zarządzania, a w szczególności prezentacja tych sposobów premiowania wypracowanych przez prekursorów naukowego zarządzania, które można stosować we współczesnych organizacjach gospodarczych, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

### **System akordowy F.W. Taylora**

Powstanie i rozwój akordowych form wynagradzania wiąże się ściśle z podziałem pracy i specjalizacją oraz stosowaniem w praktyce przemysłowej metod badania i normowania pracy. W rezultacie upowszechniania się analizy elementarnej F.W. Taylora i chronometrażu powstawały rozmaite sposoby premiowania ukierunkowane głównie na wzrost indywidualnej wydajności pracy.

Historycznie jedną z pierwszych koncepcji premiowania zaproponował F.W. Taylor, opracowując tzw. różnicowy system płac wdrożony w 1884 r. w Zakładach Stalowych Midvale. Istota tego systemu polegała na stosowaniu dwóch różnych stawek akordowych; wyższej bazowej wynoszącej 35 centów od sztuki w wypadku wykonania normy dziennej ustalonej na bardzo „wyśrubowanym” poziomie 10 sztuk oraz niższej o 10 centów w stosunku do stawki bazowej za sztukę w wypadku choćby minimalnego niewykonania zadanej normy [Taylor 1947, s. 56]. Idea premiowania w tym niezwykle rygorystycznym – ze względu na wysoki poziom napięcia normy dziennej – dwustopniowym systemie akordowym opierała się na tzw. cenie różnicowej. W rezultacie preferowani byli wyłącznie pracownicy osiągnący wyznaczone zadanie, a pracownicy, którzy nie osiągnęli wyznaczonej

normy, byli karani poprzez zmniejszenie stawki w stosunku do każdej wykonanej sztuki.

Krytyczna ocena dwustopniowego akordu Taylora nie zmienia faktu, iż w niektórych małych firmach produkcyjnych idea różnicowania stawek akordowych może mieć pewne uzasadnienia, zwłaszcza jeśli dąży się do tego, aby wyzwolić aktywność pracowniczą w okresie adaptacji zawodowej i nabywania wprawy w wykonywaniu prostych operacji wytwórczych. Istotnym jednak warunkiem skuteczności takich rozwiązań jest wyznaczenie zadań dziennych w oparciu o normy techniczno-uzasadnione i ukierunkowanie systemu na jakość wykonania [Czekaj 2007, s. 171].

Z tego też względu klasyczna formuła premiowania na zasadzie różnicowania stawek akordowych ze względu na kryterium wydajności pracy została przez F.W. Taylora wzbogacona o elementy oceny jakości pracy i wykorzystana w reorganizacji pracy sortowaczek kulek do łożysk rowerowych w zakładach Symonksa w Fichtung. Ze względu na charakter pracy sortowaczek wymagający dużej dokładności zachowano zasadę płacy od zadania, ale zasadniczym kryterium ustalenia ceny różniczkowej była staranność kontroli, a nie uzyskiwana wydajność pracy [Taylor 1947, s. 61]. Był to istotny zwrot w kierunku premiowania za jakość pracy [Czekaj 2007, s. 173].

### **Proefektywnościowe posttaylorowskie sposoby premiowania**

Rozwój metod mierzenia i normowania pracy sprzyjał ewolucji taylorowskiego systemu premiowania. Interesującą jego modyfikację zaproponował H. Gantt, wprowadzając nowy sposób wynagradzania łądownicy w stalowni Bethlehem, zwany bonusowym systemem Gantta lub systemem według zadania z premią, który przewidywał określony procent premii za wykonanie zadania. Zadania będące podstawą rozliczenia wynagrodzeń były ustalane w sposób analityczny. Najpierw opierając się na eksperymentach i doświadczeniach najlepszych fachowców ustalało się optymalny przebieg wykonania operacji z uwzględnieniem czynności elementarnych. Następnie na podstawie pomiarów określało się czasy trwania czynności elementarnych, a na tej podstawie czas wykonania całego zadania. W rezultacie uzyskiwano wzorcową metodę wykonania zadania i analitycznie znormowany czas jego wykonania. Jeśli robotnik stosował się do otrzymanych instrukcji i wykonał dzienne zadanie, otrzymywał określoną premię jako dodatek do dniówki. Jeśli jednak w ciągu dnia nie wykonał całej zadanej roboty, otrzymywał tylko normalną dniówkę [Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism 1972, s. 155].

Premia za wykonanie zadania wahała się w systemie bonusowym Gantta od 30 do 50% płacy podstawowej (dniówkowej). Należy nadmienić, iż premiowaniem objęci byli także mistrzowie, otrzymując nie tylko

określoną premię za każdą podlegającą im maszynę, ale także 50% dodatek w przypadku, gdy wszyscy podporządkowani im robotnicy wykonali zadania w ustalonym w instrukcji czasie [*Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism* 1972, s. 155]. Przyjęty przez H. Gantta sposób wynagradzania zaowocował zwiększeniem wydajności pracy od 200 do 300% w stosunku do rezultatów osiągniętych w systemie dniówkowym, zmniejszeniem się liczby awarii maszyn i przerw z przyczyn organizacyjno-technicznych oraz wzrostem inicjatywy i aktywności robotników i mistrzów. Istota systemu H. Gantta jest więc zbieżna ze stosowanym dzisiaj w praktyce gospodarczej systemem wynagradzania, znanym pod nazwą dniówki zadaniowej.

Warto wspomnieć, iż sam F.W. Taylor uważał, że system Gantta mógł być stosowany w odniesieniu do ładowaczy tylko w okresie przejściowym reorganizacji, a później powinien być zastąpiony systemem różnicowym, znacznie surowszym [Martyniak 2002, s. 17].

Ewolucję taylorowskiego podejścia do premiowania można zauważyć także na przykładzie rozwiązań płacowych stosowanych w fabryce White'a. Otóż, funkcjonujący w niej taryfikator płac na stanowiskach robotniczych przewidywał 10 kategorii, którym odpowiadały odpowiednio zróżnicowane stawki godzinowe. Niezależnie od stawki godzinowej robotnicy mogli otrzymywać premię w ustalonej z góry maksymalnej wysokości, ale zróżnicowanej w zależności od kategorii zaszeregowania (np. dla kategorii siódmej premia maksymalna wynosiła 87 centów) pod warunkiem wykonania w standardowym czasie 100% sztuk odpowiadających normom jakości. Wysokość premii ulegała zmniejszeniu w zależności od stopnia przekroczenia standardowego czasu wykonania zadania. I tak, jeśli czas standardowy przekroczony jest o 20%, to premia wynosiła 80% jej maksymalnej wysokości, a przy przekroczeniu tego czasu o 40%, tylko 60%. Przy większym przekroczeniu czasu standardowego premia nie przysługiwała, gdyż uważano, że istnieje określone minimum tempa pracy uprawniające do wynagrodzenia uzupełniającego [Dubreuil 1936, s. 280; Martyniak 2002, s. 194].

Interesujące rozwiązania w zakresie premiowania ukierunkowane na wzrost wydajności pracy odnaleźć można także w systemach F.A. Halseya i J. Rowana, w których kryterium premiowania stanowił procent czasu zaoszczędzonego w stosunku do czasu zadanego [Czekaj 2007, s. 175]. Rozwiązania te spotkały się z dużym zainteresowaniem polskiego badacza A. Rotherta, który wprowadził do systemu F.A. Halseya daleko idącą zmianę, zwiększając współczynnik premii do 100%, a w szczególnych wypadkach nawet do 200%. Formuła premiowania w systemie A. Rotherta opierała się na kryterium oszczędności czasu realizacji zadań. Każda oszczędność czasu była natychmiast wynagradzana. Według tego badacza „...system płacy powinien kłaść wyraźny nacisk na zaoszczędzenie czasu w postaci

odpowiednich premii, czyli nagród wypłacanych robotnikowi” [Rothert 1933, s. 23]. W istocie był to więc akord o mechanizmie płacy premiowej. W szczególnych wypadkach, np. pojawienie się prac niezwykle pilnych lub niebezpiecznych, przewidywano zwiększenie wysokości premii aż do 200%. Tego rodzaju formułę premiowania stosowano zarówno indywidualnie, w stosunku do poszczególnych robotników, jak również do zespołów pracowniczych, w zależności od rodzaju produkcji czy charakteru grupy roboczej [Czekaj 2007b, s. 48].

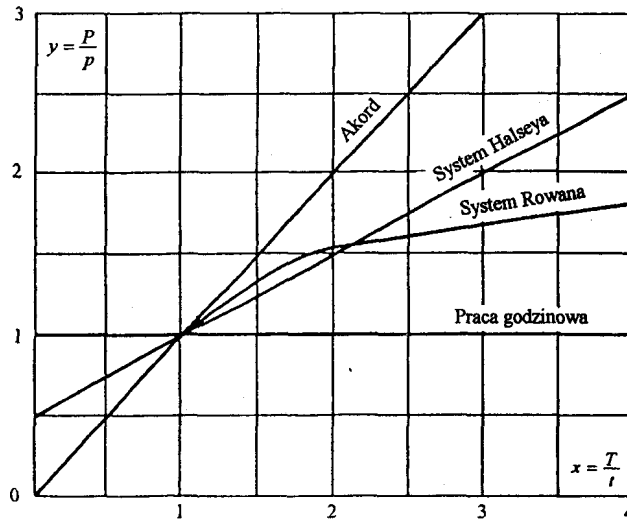
Premiowanie ukierunkowane na wzrost wydajności pracy osiąganej w rezultacie oszczędzania czasu wykonania zadań znalazło także wyraz w systemie wynagradzania E. Rimailho [Rimailho 1936; Martyniak 2002, s. 194]. Wysokość premii robotnika była proporcjonalna do czasu zaoszczędzonego, stanowiąc dokładnie obliczony procent płacy podstawowej, adekwatny do procentu zaoszczędzonego czasu w stosunku do czasu zadanego [Czekaj 2007a, s. 174].

H. Dubreuil, komentując rozwój posttaylorowskich sposobów wynagradzania, wskazuje, iż w różnicowym systemie Taylora im robotnik pracował szybciej, tym płaca na jednostkę wykonania była wyższa [Martyniak 2002, s. 194]. Później zasadę tę odwrócono: im szybciej pracował robotnik, tym bardziej zmniejszała się płaca jednostkowa. W istocie trudno więc określić zmiany w sposobach premiowania jako ewolucję posttaylorowską, ponieważ tego rodzaju prawidłowość była charakterystyczna dla systemów czasowo-premiowych, dla których charakterystyczne było to, że po przekroczeniu pewnej granicy wydajności stawka jednostkowa ulegała zmniejszeniu [Czekaj 2007a, s. 175].

Prawidłowość tę ukazał A. Rothert, poddając analizie porównawczej stosowane wówczas systemy płac: dniówkowy (czasowy), akordowy, F.A. Halseya i J. Rowana. Graficzną ilustrację opłacania wydajności pracy w tych systemach przedstawiono na rysunku 1.

Istotnym zagadnieniem podjętym przez A. Rotherta było określenie zależności pomiędzy czasem pracy, zarobkiem dziennym i zmęczeniem. Według niego zarobek niższy od kosztów utrzymania wywołuje uczucie niezadowolenia. Gdy pod wpływem zachęty akordowej zarobek wzrasta i zaczyna przewyższać koszty utrzymania, a jednocześnie prosta obrazująca zachętę akordową znajduje się powyżej krzywej wyrażającej narastanie zmęczenia, wówczas można mówić o zadowoleniu robotnika (rys. 2) [Rothert 1933; Martyniak 2002, s. 93]. Natomiast po przekroczeniu punktu przecięcia prostej zachęty i krzywej zmęczenia znów pojawia się stan niezadowolenia.

Premiowanie za wydajność odnaleźć można także w systemie H. Emmerzona, który propagował system płacy przewidujący premię już przy 75% wykonania normy (tab. 1).



Legenda:

$T$  – czas wyznaczony,

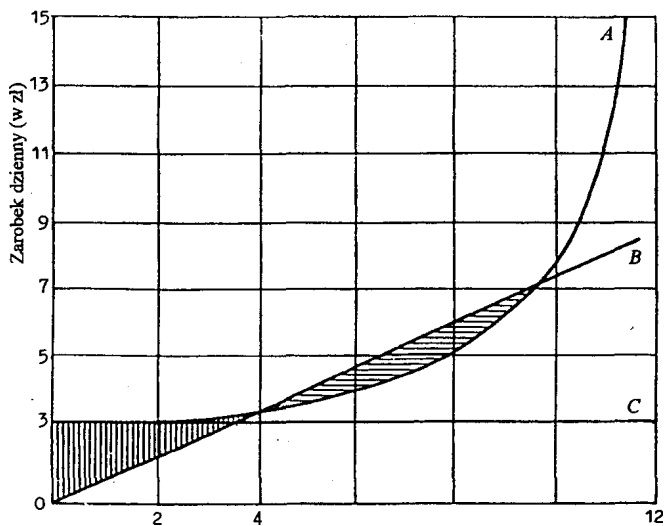
$t$  – czas rzeczywiście zużyty,

$P$  – normalna płaca godzinowa,

$p$  – wysokość zarobku godzinowego

Rysunek 1. Graficzny obraz wybranych klasycznych systemów płac

Źródło: [Martyniak 2002, s. 91].



Legenda:

$A$  – krzywa zmęczenia,

$B$  – akord 0,75 zł za sztukę,

$C$  – linia minimum kosztów utrzymania

Rysunek 2. Wpływ wynagrodzenia akordowego i zmęczenia na samopoczucie robotnika

Źródło: [Martyniak 2002, s. 94].

Tabela 1. Premie od wydajności według H. Emmersona

Procent wydajności wzorcowej	75	80	83	86	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Procent premii	1	3	5	7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Źródło: [Hauswald 1935, s. 103].

Podobne rozwiązanie premiowe zaproponował E. Mayo. W systemie płacy zastosowanym przez tego badacza w wydziale przedzarek, robotnik uzyskiwał dodatek do płacy podstawowej wynoszący tyle procent, ile wynosiło przeciętne przekroczenie wydajności ponad 75%. W ten sposób przy miesięcznym wskaźniku wydajności na jedną roboczogodzinę wynoszącym 80% każdy zatrudniony na tym wydziale otrzymywał 5% premii od miesięcznej płacy [*Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism* 1972, s. 341]. Systemy z premią od wykonanego zadania stosowane przez H. Emmersona i E. Mayo były łagodniejsze od systemu H. Gantt, dopuszczały bowiem możliwość otrzymania premii nawet w przypadku niewykonania zadania [Czekaj 2007a, s. 175].

Poziom przekroczenia normy zadaniowej wyznaczonej na podstawie pomiarów chronometrycznych stanowił również podstawę premiowania w systemie Ch. Bedaux [Mayre 1949]. Każdej z 10 kategorii zaszeregowania robót była przypisana odpowiednia stawka godzinowa, a każdego pracownika obowiązywała standardowa norma pracy w wysokości 60 B na godzinę. Pracownik otrzymywał wynagrodzenie podstawowe nawet wtedy, gdy nie wykonał normy wynikającej z liczby przepracowanych godzin i stawki godzinowej. Natomiast w wypadku przekroczenia normy otrzymywał za każdą jednostkę B (umowna jednostka pomiarowa pracy) wykonaną ponad normę 75% premii. Pozostałe 25% tej nadwyżki przypadło kierownictwu (mistrzom, brygadzystom) [Czekaj 2007a, s. 176].

Podstawowym kryterium premiowania robotników w zaprezentowanych systemach była wydajność pracy, mierzona bezpośrednio na podstawie norm ilości lub pośrednio na podstawie czasu zaoszczędzonego. W niektórych tylko przypadkach, jak na przykład w systemie płac wdrożonym w zakładach Symondsa w Fichtung, uwzględniano staranność wykonania [Martyński 2002, s. 17].

Kategoria jakości wytworów jako kryterium premiowania została najlepiej wyeksponowana w czasowo-premiowym systemie płac S. Bieńkowskiego [Bieńkowski 1938]. U podstaw rozwiązania zaproponowanego przez tego badacza jest uogólniona dla wszystkich systemów formuła wynagrodzeń pracowniczych w następującej postaci:



$$Z = c * t + m * (T-t) * c$$

gdzie:

- Z – zarobek robotnika,
- c – stawka godzinowa,
- T – czas oznaczony (norma czasu),
- t – czas rzeczywiście zużyty,
- m – współczynnik premii.

W warunkach stosowania formy czasowej współczynnik premii przyjmował wartość 0, dla akordu prostego wynosił zawsze 1, a przy innych systemach, np. F.A. Halseya czy J. Rowana, był zróżnicowany. S. Bieńkowski postulował łączenie zachęty ilościowej (premiowanie ilościowe) z jakościową (premiowanie za jakość wyrobów). Stąd zaproponował wzbogacenie klasycznej formuły wynagrodzeń pracowniczych o współczynnik „q”, premiujący jakość [Czekaj 2007a, s. 177]. W rezultacie przyjęła ona następującą postać:

$$Z = c * t + z * q * c$$

gdzie:

- Z – zarobek robotnika,
- c – stawka godzinowa,
- t – czas rzeczywiście zużyty,
- z – współczynnik premii ilościowej,
- q – współczynnik premii jakościowej.

Współczynnik „q” premiujący jakość obliczany był za pomocą poniższego wzoru:

$$q = 1 - (i * b)$$

gdzie:

- q – współczynnik premii jakościowej,
- i – mnożnik zależny od specyfiki produkcji, np. oparty na stosunku kosztów bezpośrednich do kosztów robocizny,
- b – ilość braków w stosunku do całości wykonania.

Wydaje się, że koncepcja S. Bieńkowskiego, a zwłaszcza zawarta w niej formuła integracji kryteriów wydajności i jakości pracy, zasługuje na upowszechnienie nie tylko w sferze działalności podstawowej, ale i pomocniczej (np. utrzymania ruchu) [Czekaj 2007a, s. 177].



## Premiowanie współzależne kadry kierowniczej

Na potrzebę motywacji kadry kierowniczej, która ma istotny wpływ na wyniki pracy pracowników, zespołów pracowniczych i całego przedsiębiorstwa, zwrócił uwagę Ch. Bedaux, wydzielając z nadwyżki wypracowanej przez robotników premię dla kierownictwa w wysokości 25%. Model ten funkcjonował zasadniczo w amerykańskich przedsiębiorstwach, natomiast nie przyjął się w Europie [Mayre 1949].

Istotnym krokiem milowym w rozwoju systemów premiowania ukierunkowanych na integrację zespołów pracowniczych i aktywizację kadry kierowniczej była koncepcja premiowania współzależnego mistrzów, opracowana przez A. Rotherta i przedstawiona po raz pierwszy na I Międzynarodowym Kongresie Nauki Organizacji w Pradze [Martyniak 2002, s. 91].

Podstawowym jej założeniem jest uzależnienie premii mistrzów od premii podległych im robotników na wzór amerykański. Oryginalność systemu A. Rotherta polegała na tym, że kształtowanie premii mistrza uzależnił od dwóch czynników: sumy premii robotników i średniego procentu premii robotników. Uwzględnienie tych dwóch czynników łącznie było, jak twierdził autor, konieczne ze względu na to, że suma premii przy niskim wykorzystaniu zdolności produkcyjnej mogła prowadzić do relatywnie niskiej premii mistrza, natomiast średni procent premii mógłby przy dużym zatrudnieniu powodować sytuację, w której premia mistrza kształtowałaby się na zbyt wysokim poziomie [Czekaj 2007a, s. 179].

Tabela 2. Procentowe wskaźniki premii mistrza w zależności od średniego procentu premii robotników i stopnia zatrudnienia (obciążenia) w oddziale produkcyjnym

Średni procent premii robotników	Premia mistrza	Stan zatrudnienia robotników (I) lub stopień obciążenia oddziału produkcyjnego (II)					
		I	1/5	1/2	normalny	podwójny	potrójny
		II	20 proc.	50 proc.	100 proc.	200 proc.	300 proc.
10	Zależna od ΣP	1,33	3,33	6,67	13,33	20,00	
	Zależna od R	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	
	Całkowita	4,66	6,66	10,00	16,66	23,33	
30	Zależna od ΣP	4,00	10,00	20,00	40,00	60,00	
	Zależna od R	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	
	Całkowita	14,00	20,00	30,00	50,00	70,00	
50	Zależna od ΣP	6,67	16,67	33,34	66,67	100,00	
	Zależna od R	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66	
	Całkowita	23,33	33,33	50,00	83,33	116,66	

Źródło: [Martyniak 2002, s. 92].

Rozwiązanie optymalne, zdaniem A. Rotherta, polega na ustaleniu premii mistrza w 2/3 na podstawie sumy premii robotników i w 1/3 na podstawie średniego procentu premii robotników (tab. 2).

Premia mistrza, według systemu Rotherta, obliczana była następująco:

$$M = A * \Sigma P + B * R$$

gdzie:

$M$  – premia mistrza w procentach jego płacy zasadniczej,

$A$  – współczynnik premii mistrza zależnej od sumy premii robotników,

$\Sigma P$  – suma premii podległych robotników,

$B$  – współczynnik premii zależnej od średniego procentu premii robotników równy 0,33,

$R$  – średni procent premii robotników.

Przy założeniu, że dla normalnie obciążonego oddziału stosunek premii mistrza zależnej od sumy premii robotników do premii zależnej od średniego procentu premii robotników powinien kształtować się jak 2 do 1, współczynnik  $A$  można określić ze wzoru:

$$A = \frac{2}{3} * \frac{100}{S_n}$$

gdzie:

$S_n$  – suma dniówek dla normalnie obciążonego oddziału.

Pomimo upływu czasu od powstania idei premiowania współzależnego znajduje ono zastosowanie we współczesnej praktyce gospodarczej. Przykładem tego może być udana próba wykorzystania modelu A. Rotherta w grupie kapitałowej MiFaMa w Mikołowie [Czekaj 2007a, s. 81].

Wdrożenie tego systemu premiowania w wybranym wydziale spowodowało nie tylko wzrost motywacji kadry kierowniczej i zatrudnionych robotników, ale również poprawę dyscypliny pracy i stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnej wydziału. Pojawiły się także inicjatywy w zakresie poszerzenia oferty wytwórczej wydziału i presja na komórki sprzedaży w zakresie pozyskiwania nowych zamówień. W rezultacie po rocznym okresie funkcjonowania systemu odnotowano 50% wzrost wykorzystania zdolności wytwórczej i 20% wzrost średniego wynagrodzenia pracowników.

## **Podsumowanie**

Przegląd wybranych rozwiązań w sposobach premiowania wypracowanych w klasycznej szkole zarządzania pozwala na ustalenie linii rozwojowej systemów premiowych. Ich rozwój dokonywał się wraz z postępem technicznym i organizacyjnym. Postęp techniczny zmieniał strukturę i treść pracy. Praca ręczna była zastępowana pracami ręczno-maszynowymi i maszynowymi, których rezultaty w coraz większym stopniu były uzależnione nie tylko od robotnika i jego zaangażowania, ale od czynników technicznych. Dokonujący się podział pracy i specjalizacja oraz upowszechnianie się metod mierzenia i normowania pozwalały na zwiększenie stopnia dokładności w pomiarze i ustalaniu wielkości zadań do wykonania. Następował także wzrost wymagań w zakresie jakości pracy i wytworów.

Stąd w rozwoju systemów premiowania klasycznej szkoły zarządzania można wyróżnić trzy fazy: premiowania ilościowego, ukierunkowanego na wzrost wydajności pracy i właściwego dla różnych odmian akordowej formy płac (akord prosty, progresywny, degresywny), premiowania ilościowo-jakościowego, zorientowanego na wzrost wydajności i jakości pracy oraz premiowania współzależnego, opartego na efektywności ekonomicznej i organizacyjnej oraz zakładającego integrację proefektywnościowych postaw kadry kierowniczej i pracowników.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż rozwijane sposoby premiowania miały swe podłoże genetyczne w postaci kultury organizacji, determinującej funkcję motywacji, a dokonujące się w nich zmiany świadczą o ciągłości ewolucyjnej związanej z cechą dziedziczenia oraz adaptacji, wynikającej z wymogu sprostania nowym wyzwaniom motywacyjnym.

Kategoria dostosowania sposobów premiowania do poziomu postępu techniczno-organizacyjnego, nowych form organizacji i typu produkcji, a także metod mierzenia i normowania pracy może być traktowana jako miara sukcesu w doborze instrumentów motywacji pracowników. W rezultacie sposoby premiowania przynoszące natychmiastowe rezultaty z reguły wypierały inne, dające wynik w dłuższym okresie.

Przedstawione w opracowaniu wybrane koncepcje premiowania pracowników wskazują, iż skuteczne rozwiązanie funkcji motywacji ekonomicznej powinno opierać się przede wszystkim na analizie możliwości, jakie zawierają systemy opracowane przez przedstawicieli klasycznej szkoły zarządzania. Niektóre z nich w ich oryginalnym kształcie nadają się do zastosowania we współczesnych organizacjach gospodarczych, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Na ich fundamencie można tworzyć nowe, innowacyjne systemy premiowe uwzględniające wymogi współczesnych organizacji gospodarczych.

**Bibliografia:**

- Adamiecki K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1985.
- Adamiecki K., *Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle rozwoju w innych krajach*, „Przegląd Organizacji” 1929, nr 5.
- Bieńkowski S., *Place premiowe zależne od jakości*, „Przegląd Organizacji” 1938, nr 6.
- Czekaj J., *Klasyczne i współczesne systemy wynagrodzeń pracowników sfery wytwórczej* [w:] *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, red. J. Czekaj, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007a.
- Czekaj J., *Wybrane modele premiowania we współczesnej organizacji gospodarczej* [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007b.
- Dubreuil H., *L'Exemple de Bata. La libéralisation des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Grasset, Paris 1936.
- Hauswald E., *Organizacja i zarząd*, Politechnika Lwowska, Lwów 1935.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Mayre L., *System ustalania wydajności „Bedaux”*, „Hutnik” 1949, nr 5.
- Rimailho E., *Organisation „a la française”*, Delmas, Paris 1936.
- Rother A., *Wydajność pracy, zmęczenie i wynagrodzenie*, „Przegląd Techniczny” 1933, nr 14.
- Taylor F.W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, wyd. 2, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań 1947.
- Teczka J., *Techniki zarządzania a sprawność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1988.
- Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1972.

Marek Szarucki\*

## ANALIZA NURTÓW METODOLOGICZNYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

### Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu jako dyscyplina naukowa doczekały się szerokiego omówienia w literaturze [Albach, Bloch 2000; Błaszczuk 2005; Czerska, Szpitter 2010; Gabara 1989; Koźmiński 1983; Martyniak 1986; Sudol 2007b; Zimniewicz 1990]. Niemniej jednak aspekty dotyczące rozwoju metodologii tej dyscypliny naukowej rzadko stanowią przedmiot szerszej dyskusji zarówno w opracowaniach krajowych, jak i zagranicznych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza nurtów metodologicznych z perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Tak sformułowany cel badawczy zostanie zrealizowany w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu. Na początku przedstawione zostaną poglądy opisujące zarządzanie jako dyscyplinę naukową. Następny rozdział koncentruje się na uwarunkowaniach ewolucji nurtów metodologicznych w zarządzaniu. W ostatniej części zaprezentowano wpływ nurtów metodologicznych na rozwój nauk o zarządzaniu oraz sformułowano wnioski końcowe.

### Poglądy na zarządzanie jako dyscyplinę naukową

W literaturze przedmiotu prowadzone są szerokie dyskusje na temat istoty, tożsamości, metodologii szczegółowej czy wyzwań, przed jakimi stoi dyscyplina<sup>1</sup> nauk o zarządzaniu mieszcząca się w dziedzinie nauk humani-

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>1</sup> Dyscyplina naukowa to „doniosła społecznie, ukształtowana i wyodrębniona ze względu na przedmiot i cel badań lub kształcenia część nauki w znaczeniu instytucjonalnym uznana za podstawową jednostkę jej klasyfikacji” [Krzyżanowski 1999, s. 130]. Podstawowe kryteria wyodrębniania nowej dyscypliny to: 1) przedmiot badania i cele, 2) punkt widzenia, z którego rozpatruje się badany wycinek rzeczywistości, 3) stosowane metody badawcze, 4) forma wypowiedzania twierdzeń, 5) potrzeby społeczne, czyli zewnętrzny cel dyscypliny [Krzyżanowski 1999, s. 129-132].

stycznych [Banaszyk 2007; Nogalski 2007; Praweńska-Skrzypek 2007; Sudół 2007b]. Zanim przytoczone zostaną wybrane poglądy charakteryzujące zarządzanie jako dyscyplinę naukową, warto wspomnieć o wieloznaczności samego terminu „nauka”. Nie wdając się w szerszą dyskusję na temat zarządzania jako dyscypliny naukowej, akceptując jednocześnie wieloznaczność pojęcia nauka<sup>2</sup>, dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, iż nauka (w węższym znaczeniu) „dotyczy określonej sumy wiedzy, konkretnego przedmiotu oraz metody badawczej przystosowanej do odtwarzania procesów i faktów wchodzących w zakres tego przedmiotu” [Siviński, Tauber 2006, s. 13].

Jak już wspomniano, w literaturze przedmiotu spotkać można różne poglądy na nauki o zarządzaniu<sup>3</sup>. S. Sudół [2007a, s. 8] rozpatruje zarządzanie jako naukę, „której efektem jest społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości życia gospodarczego lub społecznego i teorii, które tłumaczą określoną dziedzinę rzeczywistości i/lub – dostarczając projekty do zastosowania – pomagają tę rzeczywistość racjonalizować”. Ponadto autor ten wyraża się krytycznie na temat wiązania początku nauk o zarządzaniu z dawnymi epokami [Leszczyńska 2006], stwierdzając, iż samych działań oraz ich opisu bez refleksji teoretycznej nie można traktować jako nauki.

Z uwagi na fakt, że nauki o zarządzaniu są empiryczne<sup>4</sup>, M. Przybyła [1998, s. 23] kładzie nacisk na warunki tworzenia teorii, które różnią posta-

---

<sup>2</sup> Nauka w szerokim znaczeniu rozumiana być może również trojako, w sensie: funkcjonalnym (postępowania naukowe), przedmiotowym (wiedza usystematyzowana i uzasadniona) oraz socjologicznym (badacze i ich warsztat pracy oraz pracownie naukowe) [Siviński, Tauber 2006, s. 13]. Natomiast E. Babbie [2005, s. 26] traktuje naukę jako „metodę badawczą – sposób, w jaki poznajemy otaczający nas świat”. Według J. Pietera [1967, s. 28] nauka może być rozumiana dwojako: 1) jako wielce złożona działalność społeczności specjalistów, lub 2) jako ogół napisanych wyników badań naukowych. Podobne, dualne podejście w definiowaniu nauki przytacza K. Ajdukiewicz [1975, s. 173], traktując ją jako: 1) „rzemiosło uczonych, czyli ogół czynności wykonywanych przez uczonych jako takich, oraz 2) „wytwór tych czynności, a więc system twierdzeń, do których uznania doszli uczeni w swym dążeniu do poznania rzeczywistości”. Zatem celem czynności składających się na jakąś naukę jest „rozwijanie, rozszerzanie, pogłębianie wiedzy o tej dziedzinie zjawisk, przedmiotów i procesów, jakie znajdują się w polu zainteresowania danej nauki” [Nowak 2007, s. 19]. Z kolei przez wiedzę rozumieć należy „pewien uznawany przez przedstawicieli danej dyscypliny naukowej zespół przeświadczeń i sądów o tym, jak jest, jak się rzeczy mają i dlaczego tak się one mają, oraz wyrażających te sądy twierdzeń czy całych systemów takich twierdzeń stanowiących bądź opisy poszczególnych fragmentów rzeczywistości, bądź teorie wyjaśniające zjawiska z danej dziedziny” [Nowak 2007, s. 19].

<sup>3</sup> W ustawodawstwie polskim ekonomia i nauki o zarządzaniu ułożone są w grupie nauk ekonomicznych, ale też wyodrębniają nauki o zarządzaniu w grupie nauk humanistycznych [Uchwała 2003].

<sup>4</sup> Czyli o charakterze praktycznym, tzn. nie tylko opisującym i poznającym „prawidłowości praktyki zarządzania organizacjami społecznymi, ale również oddziałującym usprawniająco na tę praktykę poprzez formułowanie normatywnych modeli ją racjonalizujących i wytycznych ich wdrażania” [Banaszyk 2002, s. 23].

wę badaczy<sup>5</sup>. Autor ten, postrzegając zarządzanie z punktu widzenia trzech obszarów – instytucji jako takiej wraz z celami, środowiska społecznego oraz otoczenia instytucji – wyróżnia trzy paradygmaty: racjonalność strukturalną, dominację przedmiotową oraz równowagę sytuacyjną [Przybyła 1998, s. 14-18]<sup>6</sup>.

Nauki o zarządzaniu to dyscyplina pozwalająca „wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji zespołów ludzkich oraz zasadach zarządzania nimi w praktycznej działalności kierowników rozmaitych jednostek organizacyjnych” [Banaszyk 2007, s. 61]. Zdaniem G. Pawelskiej-Skrzypek [2007, s. 23] występują jednak pewne trudności związane z takim zdefiniowaniem nauk o zarządzaniu, które umożliwiłyby w sposób czysty i logiczny wyodrębnienie tej dyscypliny naukowej.

Rozwój nauk o zarządzaniu wiąże się z przekształceniami rzeczywistości, której nauka ta służy [Grajewski 2009, s. 407]. Rzeczywistość ta, czyli praktyka działania człowieka, generuje zapotrzebowanie na wskazania, prawa, zasady i narzędzia ułatwiające organizację działania zespołowego dla maksymalizacji efektów tych działań<sup>7</sup>. W następnej części przedstawione zostaną podstawowe uwarunkowania ewolucji nurtów metodologicznych w zarządzaniu.

## **Podstawowe uwarunkowania ewolucji nurtów metodologicznych w zarządzaniu**

Przed zaprezentowaniem uwarunkowań ewolucji nurtów metodologicznych w zarządzaniu przedstawiona zostanie definicja tego pojęcia. Przez nurt metodologiczny rozumieć należy „spójną wewnątrznie postawę metodologiczną, opartą na założeniach teoretycznych, wyrażającą określone preferencje badawcze, eksponującą szczególnie wgląd w istotny dla niego obszar problemowy” [Lisiński, Szarucki 2011, s. 116]. Zapewnia ona wyjątkową perspektywę badawczą, „identyfikując w niej istotne metodologiczne wartości, ważne dla sprawnego rozwiązywania problemów zarządzania” [Lisiński 2011, s. 30]. Nurty metodologiczne stanowią nieodłączny skład-

<sup>5</sup> Nauki o zarządzaniu zalicza się do nauk idiograficznych, czyli takich, które opisują i interpretują rzeczywistość [Zimniewicz 2005].

<sup>6</sup> Jako dziedzina wiedzy stanowi zespół poglądów składających się na usystematyzowaną całość. Jednym z punktów widzenia może być postrzeganie zarządzania jako całościowej koncepcji odnoszącej się do trzech jej elementów składowych, a mianowicie: obiektu badań, metod badawczych i języka, którym się posilkuje [Przybyła 2002, s. 132].

<sup>7</sup> W ten sposób inspirowana jest strukturalizacja pojęć i charakterystycznych dla danego okresu rozwoju przekonań o najlepszych sposobach rozwiązywania problemów i radzenia sobie z wyzwaniami. Zbiór tych przekonań wyrażonych w prawach i zasadach stanowi kanwę dla narzędzi diagnostyczno-projektowych praktyki oraz postępu na tym gruncie wiedzy o zarządzaniu i nazywany jest paradygmatem [Krzyżanowski 1992, s. 233].



nik metodologii<sup>8</sup> nauk o zarządzaniu. Powstają i rozwijają się w ramach określonej szkoły, koncepcji, teorii czy ujęcia<sup>9</sup>.

Określając uwarunkowania rozwoju wiedzy naukowej w dziedzinie zarządzania, należy podkreślić znaczenie w tym procesie tzw. impulsu pierwotnego praktyki zarządzania [Banaszyk 2007, s. 61]. Z kolei praktyka ta wiąże się z rozwojem uwarunkowań zewnętrznych (otoczenia dalszego i bliższego) oraz wewnętrznych (poszczególnych przedsiębiorstw jako reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu).

Analiza ewolucji filozofii metodologii nauk o zarządzaniu wskazuje jednoznacznie, że proces ten nie przebiegał liniowo. Można zauważyć, że charakteryzuje go pewna fazowość, której odpowiada dominujące w danej fazie podejście metodologiczne<sup>10</sup>. Każda faza rozwoju metodologii ma swoje źródło w dokonaniach faz poprzednich, ale również stanowi nową jakościowo całość w stosunku do ją poprzedzających.

Głównym źródłem zmian w metodologii nauk o zarządzaniu był i jest rozwój otoczenia. Ta niepodważalna i niekwestionowana praktycznie przez nikogo zasadnicza przesłanka determinująca rozwój podmiotów gospodarczych, w tym również teorii i metodologii opisujących ich zmiany, nie budzi powszechnych dyskusji. Na podstawie analizy dorobku metodologii nauk o zarządzaniu można zidentyfikować trzy główne okresy rozwoju metodologii zarządzania [Lisiński, Szarucki 2011, s. 125], a mianowicie: lata 1945-1955, lata 1970-1980 oraz lata 1990-2000<sup>11</sup>.

Pierwszy okres wyznaczony został zjawiskami występującymi po zakończeniu II wojny światowej. Jego źródłem były ważne zmiany we wszystkich sferach otoczenia dalszego organizacji, jakie nastąpiły po tym dramatycznym w skutkach okresie zmagania wojennych. Spośród wielu czynników,

---

<sup>8</sup> T. Kotarbiński określa metodologię jako naukę o metodach, czyli sposobach umiejętnego działania [Kotarbiński 1961, s. 516].

<sup>9</sup> W literaturze przedmiotu tak nazywane są podstawowe kierunki identyfikowane w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu. Zob. W. Kieżun [1980], [*Współczesne teorie organizacji* 1983] czy Z. Martyniak [2002].

<sup>10</sup> Podejście metodologiczne rozumiane jest jako najogólniejszy składnik filozofii metodologii. Wyraża ono dominującą w danym okresie orientację metodologiczną [Lisiński 2011, s. 31].

<sup>11</sup> Przyjęty podział rozwoju metodologicznego nauk o zarządzaniu częściowo pokrywa się z podziałem przyjętym przez ekonomistów na podstawie kryterium wzrostu gospodarczego. Wyróżnić można trzy etapy rozwoju gospodarczego: 1) lata 1945-1949 – powojenna odbudowa gospodarki i stworzenie instytucjonalnych podstaw funkcjonowania gospodarki światowej; 2) lata 1950-1973 – ćwierćwiecze najbardziej dynamicznego rozwoju gospodarki światowej na przestrzeni dotychczasowych dziejów; 3) lata 1973-2005 – okres zmiennej koniunktury gospodarczej; intensyfikacja procesów globalizacji i regionalizacji gospodarki światowej; szczytowy etap rewolucji naukowo-technicznej [Szpak 2007, s. 351].



najistotniejszymi z punktu widzenia ewolucji metodologii nauk o zarządzaniu wydają się te, składające się na sferę techniczno-technologiczną<sup>12</sup>.

Wzrost zmienności otoczenia i inna niż dotychczas strukturyzacja, jaka zarysowała się w latach 50., a przede wszystkim szczególna intensywność zjawisk występujących w otoczeniu, wyznaczyła nową jakość w funkcjonowaniu organizacji<sup>13</sup>. Ponadto rosnąca presja zmniejszania kosztów działalności operacyjnej oraz zwiększania udziałów w rynku wykreowała istotną potrzebę rozwiązania tych problemów. Poskutkowało to rozkwitem teorii i praktyki zarządzania oraz jej metodologii [Lisiński, Szarucki 2011, s. 129].

Drugi okres w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu przypada na lata 1970-1980. Obfituje on w ważne zjawiska identyfikowane we wszystkich sferach otoczenia dalszego, które w różnym jednak stopniu kształtują zakres zmian w metodologii nauk o zarządzaniu. Zdecydowanie na pierwszy plan wysuwają się zmiany w sferze ekonomicznej<sup>14</sup>. Zjawiska te stają się swoistym akceleratorem zmian w zasadach zarządzania organizacjami. Powstaje i przybiera na sile ich coraz pełniejszy obraz, znany obecnie jako turbulentne otoczenie<sup>15</sup>. Jego skutki w postaci dostrzeżonej wówczas m.in. luki między teorią a potrzebami praktyki, wskazują na konieczność przewartościowania szeregu poglądów dotyczących zarządzania. Wyrazem tych zjawisk są istotne zmiany w metodologii tej dyscypliny naukowej, szczególnie w wykorzystywanych podejściach metodologicznych [Lisiński, Szarucki 2011, s. 131].

Trzeci okres obejmuje lata 1990-2000. Dekada ta zaowocowała licznymi zjawiskami w sferach dalszego, ale i bliższego otoczenia organizacji. Zachodzące na całym świecie wydarzenia w sferze politycznej, ekonomicznej, techniczno-technologicznej i społecznej miały istotny wpływ na przyspie-

---

<sup>12</sup> Pobudzana przez rozwój techniki i technologii, mająca za sobą bagaż historyczny dwóch wojen światowych, gospodarka nabierała w tym okresie coraz większego tempa. Rozwój gospodarki, mający wymiar światowy, jaki nastąpił po zakończeniu wojny, uznać można za kolejną, istotną sferę wpisującą się w zmiany otoczenia dalszego organizacji.

<sup>13</sup> Ciągłe zmiany produktów, zmieniająca się konkurencja, niemożliwe do przewidzenia działania władz państwowych, zasadnicze innowacje techniczne czy gwałtowne zmiany społeczne to tylko najczęściej występujące zjawiska, które charakteryzowały ujawniające się z całą mocą otoczenie burzliwe [Webber 1990, s. 393].

<sup>14</sup> Czynniki, które obejmuje, odgrywają jednak zupełnie odmienną niż w poprzednim okresie rolę w rozwoju gospodarki światowej. Nie są aktywnym i inspirującym regulatorem procesów gospodarczych, ale prowadzą do istotnego spowolnienia jej rozwoju.

<sup>15</sup> H.I. Ansoff, charakteryzując otoczenie, wskazuje na cztery zasadnicze tendencje, które opisują narastający proces wzrostu turbulencji otoczenia. Są to kolejno: wzrost nowości zmiany, wzrost intensywności otoczenia, wzrost szybkości zmian oraz rosnąca złożoność otoczenia [Ansoff 1985, s. 58].

szczenie procesów globalizacyjnych w gospodarce światowej. Odcisnęły one także swoje piętno w relacjach organizacji z innymi podmiotami funkcjonującymi w tych samych sektorach gospodarki, a także w nich samych<sup>16</sup>.

Do zjawisk, które stymulowały tworzenie nowych metodologicznych rozwiązań, można zaliczyć nasilenie się tendencji integracyjnych w skali międzynarodowej. W okresie tym odnotować również należy pojawienie się przełomowych wynalazków w sferze techniczno-technologicznej. Były one skutkiem wszystkich wymienionych wcześniej sfer zarówno dalszego, jak i konkurencyjnego otoczenia.

Okres lat 90. dynamizuje zjawiska otoczenia, a obiektem ich oddziaływania stają się wszystkie organizacje. Duża presja coraz bardziej burzliwego środowiska i artykułowane jednocześnie oczekiwania na nowe, sprawniejsze propozycje metodologiczne stają się coraz większe [Lisiński, Szarucki 2011, s. 133].

## **Wpływ nurtów metodologicznych na rozwój nauk o zarządzaniu**

Analizując ewolucję metodologii nauk o zarządzaniu w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu i organizacjach, zauważyć należy, iż znacznym zmianom uległy stosowane narzędzia oraz techniki badawcze służące rozwiązywaniu wyłaniających się problemów zarządzania [Błaszczuk 2005; Czerska, Szpitter 2010; Koźmiński 1983; Martyniak 1986; Zimniewicz 1990]. Wraz z nasileniem zmian w otoczeniu oraz wyczerpaniem możliwości badawczych dotychczasowego instrumentarium nauk o zarządzaniu teoretycy i praktycy zajmujący się zarządzaniem szukali nowych rozwiązań metodologicznych, aby sprostać niespotykanym wcześniej zjawiskom. Skutkowało to pojawieniem się nowatorskich rozwiązań metodologicznych w ramach poszczególnych nurtów metodologicznych. Jest to zgodne z odpowiednią linią rozwojową metod, czyli „określoną prawidłowością w procesie [ich] rozwoju, wyrażającą zmiany pomiędzy metodami, których dominującym źródłem mogą być czynniki egzogeniczne lub endogeniczne” [Lisiński, Szarucki 2011, s. 113]. Generalnie w naukach o zarządzaniu wyróżnić można 16 nurtów metodologicznych: inżynierski, uniwersalistyczny (administracyjny), stosunków międzyludzkich, badań operacyjnych, systemów społecznych, empiryczny, systemowy, gry organizacyjnej, podejście sytuacyjne, cybernetycz-

<sup>16</sup> Należy w tym miejscu zauważyć, że nowe, radykalne zmiany, jakie identyfikuje się właśnie w tym okresie, miały swe źródło w niespotykanym wcześniej, oryginalnym zjawiskach coraz bardziej turbulentnego otoczenia lat 80. Ale skala ich występowania dopiero w latach 90. osiągnęła punkt krytyczny, stając się widowym znakiem powstania nowych rozwiązań, także w metodologii nauk o zarządzaniu.

ny, psychologicznej teorii organizacji, socjologicznej teorii organizacji, prakseologiczny, modernistyczny, postmodernistyczny oraz procesowy. Wymienione nurty metodologiczne mieszczą się w ramach identyfikowanych pięciu podejść metodologicznych: klasycznym, organizacyjnym, mechanistycznym, organicznym i współczesnym [Lisiński, Szarucki 2011, s. 118].

Identyfikowane w teorii zarządzania nurty metodologiczne opisać można według czterech kryteriów: 1) genezy, podstawowych założeń ontologicznych, 2) podstawowych tez teoretycznych, 3) podstawowych metod oraz 4) głównych przedstawicieli [Lisiński 2011, s. 34]. Poniżej przedstawiony zostanie wkład metodologiczny poszczególnych nurtów w rozwój nauk o zarządzaniu.

Pierwsze pięć nurtów metodologicznych wchodzi w skład podejścia klasycznego<sup>17</sup>. W pierwszych dwóch nurtach – inżynierskim i uniwersalistycznym – identyfikowane są trzy dominujące metody: analiza elementarna, eksperyment oraz obserwacja. Te instrumenty badawcze miały na celu usprawnić procesy pracy w sferze produkcji w przypadku pierwszego nurtu oraz poprawienie sprawności funkcjonowania sfery zarządzania organizacją w przypadku drugiego. W nurcie stosunków międzyludzkich na pierwszy plan wyłaniają się takie metody, jak: obserwacja, wywiad i eksperyment. Metody te miały na celu uwzględnienie czynników o charakterze psychospołecznym i podniesienie wydajności pracowników. Z kolei nurt badań operacyjnych uwypuklał znaczenie modelowania matematycznego, metod statystycznych i ekonometrycznych. Głównym celem wykorzystania tego rodzaju metod było optymalizowanie podejmowania decyzji gospodarczych i procesów zarządzania, jak również zwiększanie sprawności funkcjonowania organizacji. Ostatnim wyróżnianym w ramach podejścia klasycznego nurtem metodologicznym jest nurt systemów społecznych. Założenia metodologiczne tego nurtu miały na celu utrzymanie równowagi między elementami organizacji jako systemu społecznego oraz wyeksponowanie czynników społecznych i psychicznych, skutkując poprawą sprawności organizacji. Dominujące metody w tym nurcie to: obserwacja, modelowanie procesu decyzyjnego, metody teorii gier oraz teorii grafów. Jak widać, metoda obserwacji występuje podobnie jak i w nurcie stosunków międzyludzkich.

Następne cztery nurty metodologiczne – a mianowicie empiryczny, systemowy, gry organizacyjnej oraz sytuacyjny – mieszczą się w ramach

---

<sup>17</sup> Podejście klasyczne obejmuje dokonania metodologiczne związane z powstaniem i okresem tworzenia się metodologii nauk o zarządzaniu, a okres jego dominacji przypada na pierwszą połowę XX wieku [Lisiński, Szarucki 2011, s. 118].

podejścia organizacyjnego<sup>18</sup>. Wyłonienie się nurtu empirycznego było odpowiedzią na rosnącą aksjomatyzację i kwantyfikację teorii, co prowadziło do dysharmonii pomiędzy teorią a praktyką zarządzania. Niezbędne było wyeliminowanie tych rozbieżności, aby zapewnić dalsze doskonalenie funkcjonowania organizacji. Podstawowe metody wyróżniane w tym nurcie to obserwacja, studium przypadku oraz analiza porównawcza. Powstałe rozwiązania metodologiczne, wykorzystując zasady podejścia normatywnego i empirycznego, miały zagwarantować poprawę wyników funkcjonowania organizacji, a szczególnie maksymalizację zysku.

Następny nurt – systemowy – koncentrował się na postrzeganiu organizacji jako systemu otwartego, myśleniu systemowym i wykorzystaniu dorobku innych nauk, co miało na celu eliminację niesprawności w zarządzaniu organizacjami. Podstawowe metody stosowane w ramach tego nurtu to analiza systemowa i modelowanie systemowe.

Ostatnim z identyfikowanych w tym podejściu nurtów było podejście sytuacyjne jako reakcja na malejącą skuteczność stosowania uniwersalnych i normatywnych zasad oraz wzorców w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Podstawą było opieranie się na założeniach koncepcji kontyngencji. Główne metody tego nurtu to: indukcyjne, klasyfikacji, analiza porównawcza oraz modele sytuacyjne.

Kolejne cztery nurty metodologiczne – cybernetyczny, psychologicznej teorii organizacji, socjologicznej teorii organizacji oraz prakseologiczny – mieszczą się w ramach podejścia mechanistycznego<sup>19</sup>. Nurt cybernetyczny charakteryzuje się wykorzystaniem dorobku cybernetyki w rozwiązywaniu problemów organizacji. Podstawowe metody stosowane w ramach tego nurtu (modelowanie cybernetyczne, dedukcja czy metody statystyczne) miały na celu m.in. upraszczanie złożonej rzeczywistości i ograniczania kategorii do pojęć wyrażonych w liczbach. W konsekwencji skutkowało to poprawą sprawności organizacji.

Wyłonienie się następnego nurtu – psychologicznej teorii organizacji – było uwarunkowane możliwością wykorzystania teorii i praktyki psychologii w działalności gospodarczej. Jako podstawę wyjaśniania zjawisk za-

---

<sup>18</sup> Podejście organizacyjne zmienia dominującą, w okresie podejścia klasycznego, orientację typową dla początkowego okresu rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu. Skupia się ono na wykorzystaniu nowych rozwiązań metodologicznych w doskonaleniu funkcjonowania organizacji jako całości. W podejściu tym spotkać można nie tylko znane z podejścia klasycznego nurty metodologiczne, ale także nowe, które integrują w sobie dorobek poprzednich [Lisiński, Szarucki 2011, s. 119].

<sup>19</sup> Podejście mechanistyczne jest trzecim podejściem metodologicznym identyfikowanym w ewolucji metodologii nauk o zarządzaniu. Jego zasadnicze założenia w dużej części były sformułowane w latach 60. XX wieku, lecz dopiero w latach 80. stało się ono dominującym podejściem metodologicznym [Lisiński, Szarucki 2011, s. 120].

chodzących w organizacji i jej otoczeniu przyjęto ujęcia behawioralne, psychodynamiczne i poznawcze, co miało zapewnić racjonalizację procesów biznesowych w organizacji. Główne metody wykorzystywane w tym nurcie to: obserwacja, eksperyment, wywiad, dedukcja, metody psychologiczne oraz psychoterapeutyczne.

Kolejny nurt – socjologicznej teorii organizacji – bazuje na wykorzystaniu układu makrostruktury społecznej jako zmiennej socjologicznej organizacji. Rozwiązywanie problemów zarządzania oraz doskonalenie organizacji opiera się na wykorzystaniu zmiennych socjologicznych. W tym celu stosowano takie dominujące metody, jak: modelowanie, formułowanie hipotez czy socjologiczne. Ostatnim nurtem w podejściu mechanistycznym jest nurt prakseologiczny. Bazuje on na możliwości wykorzystania dorobku prakseologii, zwłaszcza w zakresie ustalenia warunków najsprawniejszego funkcjonowania zespołów. Podstawą poprawy działań zespołów pracowniczych jest analiza semantyczna oraz koncepcja sprawności działań. Metody mające największe znaczenie w tym nurcie to: obserwacja, ankieta i wywiad, weryfikacja hipotez oraz dedukcja.

Ostatnie z identyfikowanych w literaturze przedmiotu trzy nurty metodologiczne mieszczą się w podejściu organicznym<sup>20</sup> i są nimi: nurt modernistyczny, postmodernistyczny i procesowy. Głównym założeniem nurtu modernistycznego była możliwość wykorzystania koncepcji modernizmu do racjonalizacji funkcjonowania organizacji. Rozwój otoczenia organizacji wymusił konieczność uwzględniania wzorców, dobrych praktyk oraz „miękkich” elementów organizacji. Z metodologicznego punktu widzenia przyjęto wąsko rozumianą racjonalność, autonomiczność, obiektywną naukę, ideę jedności, całości oraz systemowości jako reguły zapewniające poprawę sprawności organizacji. Podstawowe metody stosowane w ramach tego nurtu to: obserwacja, indukcja, analiza, standaryzacja, statystyczne i ekonometryczne.

Odmiernym od poprzedniego z metodologicznego punktu widzenia jest nurt postmodernistyczny. Zakłada on wykorzystanie dorobku koncepcji postmodernistycznej w rozwiązywaniu problemów organizacji. Wkład metodologiczny tego nurtu opiera się na założeniu, że zinstytucjonalizowanie pluralizmu, heterogeniczność, regionalizm i ambiwalencja, wyrażające się

---

<sup>20</sup> Podejście organiczne wyłaniające się pod koniec lat 70. pełny wymiar zyskało dopiero w latach 90. XX wieku. Nowe idee w naukach społecznych i ekonomicznych zasadniczo wpłynęły na powstanie i rozwój tego podejścia, narzucają inny, niż w podejściu mechanistycznym, metodologiczny standard doskonalenia organizacji. Duże znaczenie na jego rozwój miał niespotykany wcześniej stopień burzliwości otoczenia, szczególnie dalszego. Zwiększyła się rola aspektów strategicznych w podejmowanych przedsięwzięciach badawczych [Lisiński, Szarucki 2011, s. 121-122].

w szczególnym podejściu do zmian organizacyjnych, prowadzą do doskonalenia organizacji. Metody badawcze charakterystyczne dla nurtu post-modernistycznego to: metafory, studium przypadku, dedukcja oraz badań społecznych.

Ostatni z identyfikowanych w ramach podejścia organicznego nurt procesowy powstał pod wpływem potrzeby szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu organizacji. Uznano, że klasyczne funkcjonalne rozwiązania strukturalne nastawione na funkcje i zadania są mało skuteczne. Nurt ten opiera się na wykorzystaniu koncepcji organizacji ukierunkowanej na procesy w rozwiązywaniu problemów organizacji. Głównym celem przedstawicieli tego nurtu jest poprawa funkcjonowania organizacji poprzez analizę procesów biznesowych, wewnętrznej dynamiki organizacji, doskonalenie przebiegów organizacyjnych, zarządzanie zmianą oraz uczenie się. Metody charakterystyczne dla tego nurtu to: studium przypadku, analiza procesowa oraz dedukcja.

Podsumowując, jeszcze raz należy podkreślić, że wyżej wymienione nurty metodologiczne zarządzania ewoluowały, a każdy nowo powstały nurt zawiera doświadczenie metodologiczne nurtów poprzednich. W przyjętej typologii ostatnie z pięciu – podejście współczesne<sup>21</sup> – integruje osiągnięcia poprzednich podejść oraz mieszczących się w ich ramach nurtów metodologicznych. Tworzy nową całość kształtowaną zjawiskiem synergii.

## **Wnioski**

Zaprezentowana ewolucja nurtów metodologicznych nauk o zarządzaniu uwarunkowana została rozwojem czynników egzogenicznych i endogenicznych. Ważnym aspektem wyłaniania się i rozwoju podstawowych metod w ramach poszczególnych nurtów jest ich przeplatanie się oraz synergia w każdym następnym nurcie. Dyskutując na temat nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu, M. Przybyła [1998, s. 13] trafnie zauważył, że „reprezentowana w ich ramach wiedza stanowi bowiem podstawę dalszych poszukiwań naukowych; jest stale wzbogacana o nowe treści, wynikające z aktualnych potrzeb rzeczywistości, i osiągnięcia naukowe”. Przedstawioną powyżej charakterystykę ewolucji metodologicznych nurtów z perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu traktować należy jako podstawę do podjęcia szerszej dyskusji w tym obszarze.

---

<sup>21</sup> Podejście współczesne stanowi pewien metodologiczny kolaż, będący „swoistą mieszaniną zasad czy reguł, szczególnego kontekstu i głównego wpływu, kluczowych i dominujących czynników, a także podstawowych obszarów i relacji, występujących w dwóch ostatnich dekadach rozwoju metodologii zarządzania” [Lisiński, Szarucki 2011, s. 122-123].



**Bibliografia:**

- Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1975.
- Albach H., Bloch B., *Management as a Science: Emerging Trends in Economic and Managerial Theory*, „Journal of Management History” 2000, vol. 6, No 2.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, wyd. 2, PWN, Warszawa 2005.
- Banaszyk P., *Rozpad paradygmatu nauk o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 928, Wrocław 2002.
- Banaszyk P., *U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.
- Gabara W., *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, PWE, Warszawa 1989.
- Grajewski P., *Współczesne paradygmaty w naukach o zarządzaniu [w:] Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/2, Sopot 2009.
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 2, Książka i Wiedza, Warszawa 1980.
- Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, red. M. Czerska, A.A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1961.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- Leszczyńska A., *Ponownie kilka słów o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7-8.
- Lisiński M., *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu [w:] Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Lisiński M., Szarucki M., *Okresy przełomowe w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu [w:] Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. Z. Dworzecki, B. Nogalski, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2011.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.

- Martyniak Z., *Rozwój nauki i organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia metodologiczne* [w:] *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986.
- Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, PWN, Warszawa 2005.
- Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2007.
- Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1967.
- Prawelska-Skrzypek G., *Przedmiot i metody badań w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.
- Przybyła M., *Ewolucja paradygmatu nauki o zarządzaniu – ewolucja kierunków zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, „Zarządzanie i Marketing” (9) nr 789, Wrocław 1998.
- Przybyła M., *Integracyjne i dezintegracyjne aspekty nauki o zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 928, Wrocław 2002.
- Siwiński W., Tauber R.D. *Metodologia badań naukowych*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii, Poznań 2006.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2007a.
- Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Współczesne Zarządzanie” 2007b, nr 1.
- Szpak J., *Historia gospodarcza powszechna*, PWE, Warszawa 2007.
- Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych* (M.P.03.40.586).
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1983.
- Zimniewicz K., *Czy zarządzanie jest nauką?* [w:] *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce*, red. K. Hanusik, U. Łangowska-Szczyński, S. Sokołowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2005.
- Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990.



Bogusław Kaczmarek\*

## **W KIERUNKU NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA – WYBRANE PROBLEMY**

### **Wprowadzenie**

Sukcesy współczesnych przedsiębiorstw wiążą się ściśle z jakością zarządzania organizacjami, rozumianego jako sztuka (wiedza i umiejętności) sterowania zasobami, procesami i informacjami w taki sposób, aby osiągały one zamierzone cele mimo zmian, jakie zachodzą w otoczeniu ich działania i związanych z nimi zaburzeń w ich funkcjonowaniu. Jakość ta musi dotyczyć całego systemu zarządzania, tj. kadry menedżerskiej i zbioru instrumentów, reguł i procedur, dzięki którym można zapewnić planowanie, koordynację i kontrolę współdziałania zespołów ludzkich i kształtować wielostronne relacje ze strukturami wewnętrznymi i zewnętrznymi (otoczeniem) organizacji (przedsiębiorstwa).

Celem opracowania jest prezentacja wybranych – zdaniem autora – najważniejszych kierunków rozwoju nowoczesnego (współczesnego) zarządzania i problemów, jakie w związku z tym się pojawiają, wymagając analizy i rozwiązań zarówno naukowych, jak i badawczo-praktycznych.

### **Strategia jako gra o przyszłość organizacji (przedsiębiorstwa)**

Budowa strategii, a następnie jej skuteczne wdrażanie jest dzisiaj w dalszym ciągu kluczową kwestią zarządzania. Koncepcja strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa umożliwia bowiem kompleksową analizę dziedziny działalności konkurencji, tworzenie oraz wykorzystywanie zasobów i kompetencji strategicznych przedsiębiorstwa, dzięki czemu może ono dokonywać właściwych wyborów dróg swego rozwoju i angazo-

---

\* Uniwersytet Łódzki.

wać się w długofalowe inwestycje strategiczne, zapewniające mocną pozycję na rynku.

Zarządzanie strategiczne staje się dzisiaj grą o przyszłość firmy. Gra ta wymaga spojrzenia w przyszłość świata biznesu i stworzenia wizji rozwoju, rozumianej jako opracowany i skonkretyzowany obraz przyszłego stanu firmy i jej pozycji w otoczeniu, możliwy do urzeczywistnienia, a więc ukazujący zarys „wyobrażalnej” przyszłości. Aby taką grę top menedżerowie mogli prowadzić w rozsądny sposób, muszą sobie odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań, a mianowicie [Penc 2007, s. 532]:

- jaką pozycję zajmuje obecnie przedsiębiorstwo i jakie są jego możliwości rozwojowe?
- jaką pozycję chciałoby zająć w przyszłości i jakie cele chce osiągnąć w określonym strategią czasie?
- jakich klientów obsługuje obecnie i jakich będzie obsługiwać w przyszłości?
- jacy są dzisiaj jego konkurenci i kto będzie należał do jego konkurentów w przyszłości?
- w jaki sposób pozyskuje dzisiaj klientów i na czym polega unikalność i oryginalność oferowanych produktów i usług?
- co utrudnia i co może utrudnić w przyszłości zajęcie pożądanego pozycji (przesunięcie się na skali sukcesu „do góry”)?
- co powinno i co musi uczynić, aby przesunąć się z pozycji obecnie zajmowanej na pozycję pożądaną i osiągnąć upragniony sukces?<sup>1</sup>

Prowadzenie gry o przyszłość firmy nie może więc ograniczać się do wyrażenia ambicji strategicznej, która może być wręcz „nieskrępowaną aspiracją”, lecz musi stanowić aktywny proces zarządzania, wytyczający konkretne cele, kierunki, a także sposoby ich osiągnięcia i realizacji. Przyszłości nie można dokładnie określić między innymi z tego powodu, że przyszłość nie jest prostą kontynuacją teraźniejszości. Tworzy ona zawsze nowe konstelacje i nie daje się dowolnie kształtować, ale przyszłość można przewidywać, wnioskując o zdarzeniach nieznanych na podstawie zdarzeń znanych. W strategii chodzi o to, dlaczego przedsiębiorstwo musi się zmieniać i w jakim kierunku oraz w jakim czasie i w jaki sposób te zmiany muszą iść i być realizowane, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować i rozwijać się w burzliwym otoczeniu, sterując współdziałaniem poszczególnych elementów systemu przedsiębiorstwa. Ponieważ złożoność problemów rośnie i to jest ta złożoność i trudność nowoczesnego zarządzania, menedżerowie,

---

<sup>1</sup> G. Friedman określenie przyszłości nazywa „nieprawdopodobnym wyzwaniem i niemożliwym w 100% do przewidzenia” [Friedman 2009, s. 13].

aby zmieniać obecną sytuację firmy na tę przyszłościową, muszą dobrze łączyć teraźniejszość z przyszłością, mając świadomość, że obecne powody i skutki podejmowanych decyzji będą zasadniczo warunkować przyszłe możliwości. Muszą więc przyjmować i wprowadzać zmiany, wykorzystując w tym celu posiadaną wiedzę, informacje, doświadczenie i intuicję, a także „szacować prawdopodobieństwo” osiągnięcia spodziewanego sukcesu w przyszłości.

### **Menedżerowie w zarządzaniu**

Wydaje się, że zmiany we współczesnej gospodarce wymagają koncepcji zarządzania opartej bardziej na przewodzeniu niż rządzeniu. W związku z tym menedżerowie muszą dzisiaj zachować się (pracować) zupełnie inaczej niż „biurokratyczni funkcjonariusze” i muszą porzucić wiarę, że dobre administrowanie firmą wystarczy do zapewnienia jej sukcesu na rynku. Muszą oni spełniać rolę promotorów nowości, tzn. dążyć do zmian i wykorzystywać pojawiające się szanse, tworzyć warunki umożliwiający z jednej strony wnoszenie przez pracowników jak największego wkładu w rozwój firmy, z drugiej – dążyć do coraz lepszego zaspokajania potrzeb rynku, utrzymując przy tym koszty własne na optymalnym poziomie.

Gotowych recept na sukces nie ma. Rozwiązania bowiem nie są słuszne obiektywnie, ale muszą być dostosowane do możliwości oraz potrzeb danego przedsiębiorstwa i warunków otoczenia (ryнку).

Menedżer musi więc umieć dostrzec, jakie czynniki mają znaczenie w danej sytuacji i co w swoim działaniu powinien uznać za priorytetowe, a więc odważnie wychodzić naprzeciw przyszłości, a nie biernie czekać, co mu los przyniesie.

Z badań nad zachowaniem się firm „poszukujących doskonałości” wynika, iż mają one wiele wspólnych cech, jakimi są [Neher 2000, s. 20]:

- wyraźny profil działania,
- skuteczna administracja,
- stała, dobra jakość wyrobów i usług,
- postrzeganie zmieniających się potrzeb klientów i dbanie o ich satysfakcję,
- „wychowanie” personelu w duchu wspólnych wartości,
- umiejętne wykorzystanie swoich zalet wśród konkurencji i swojej pozycji na rynku (np. rzetelność, punktualność itp.),
- rozwijanie nowych dziedzin działalności i dbanie o korzyści dla społeczeństwa.

Transformacja gospodarki wymaga nowych menedżerów, nie urzędników i biurokratów, lecz przedsiębiorców, moderatorów i promotorów. Prawdziwa ich siła nie polega już na władzy formalnej, lecz tkwi w ich

zdolnościach, umiejętnościach i kreatywności rozumianej jako odkrywanie, projektowanie, wynajdywanie, porządkowanie i planowanie.

Zmienia się zasadniczo organizacja i filozofia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Trend w zarządzaniu jest wyraźny – przedsiębiorstwa muszą być mniejsze, szczuplejsze, szybsze i wydajniejsze, muszą dobrze zaspokajać potrzeby rynku i służyć społeczeństwu [Bazzichi 2009].

Do tych tendencji muszą być też dostosowane cechy i umiejętności menedżerów. Podstawą ich działania będzie wiedza ekonomiczna i organizatorska, ale będą oni musieli szeroko w swej pracy uwzględnić związki, które mają charakter społeczny, kulturowy, obyczajowy. Będzie się od nich wymagać coraz bardziej rozległej wiedzy, dojrzałej orientacji w dziedzinie hierarchii wartości, wysokiego poziomu kulturalnego i etycznego, znajomości języków obcych, a nawet kultury innych krajów. Potrzebny im będzie wizjonerski pogląd, pozwalający na właściwe przewidywanie tendencji rynkowych i życzeń klientów, umiejętności szybkiego reagowania na zmiany i wykorzystania ich jako sposobności do podejmowania nowych działań, odwaga i gotowość do ryzyka, wytrwałość i upór w osiąganiu celów strategicznych, a także gotowość do własnego rozwoju i uczenia się przez całe życie.

Nie są to oczywiście wymagania przekraczające możliwości intelektualne ludzi zdolnych, wykształconych i nieobawiających się śmiałych koncepcji (odważnych). Tym wymaganiom będzie w stanie z pewnością sprostać wielu naszych młodych menedżerów. Muszą oni jednak postępować bardzo rozważnie, aby umożliwić swoim następcom przystosowanie dzisiejszych decyzji do warunków jutra, aby mogli oni działać równie inteligentnie i efektywnie.

Jest to konieczny warunek, by dzisiejsze działania można było przekształcić w solidne dokonania w przyszłości i naprawić błędy wynikające ze słabości dotychczasowego systemu zarządzania, preferującego bardziej walory władzy niż wiedzy. Przyszłość zmieni zasadniczo te preferencje. Zarządzanie będzie oparte na wiedzy i ten styl zarządzania będzie różnicować przedsiębiorstwa. Menedżerowie, którzy potrafią ten styl rozwinąć i utrwalić, zdobędą duże atuty konkurencyjne, będą dostrzegać lepiej, co należy czynić i lepiej sobie radzić w dynamicznym otoczeniu i w warunkach skomplikowanych zależności.

Muszą jednak zrozumieć, że współczesny menedżer to nie tylko szef zajmujący eksponowane stanowisko i zarabiający „duże” pieniądze, to przede wszystkim człowiek czynu, preferujący władzę intelektu, a nie władzę fotela, dbający o ludzi, którzy tak jak on pracują na sukces firmy, traktujący ich przyzwoicie i równocześnie motywujący ich w kierunku wysokich osiągnięć w pracy [Kuc 2004, s. 285-306].

Nowoczesne przedsiębiorstwa potrzebują menedżerów, którzy nie ograniczają się do deklaracji i wyobrażania sobie przyszłości, lecz ją tworzą, patrząc na świat z szerokiej perspektywy i kierując się wewnętrznym nakazem robienia najlepiej dla przedsiębiorstwa i jego pracowników wszystkiego, czym się zajmują. Są świadomi tego, że mają obowiązek pozostawić to, co zastali w ulepszonym stanie swoim następcom, którym powinni też dać szansę stania się liderami.

### **Przedsiębiorstwo a otoczenie**

Przedsiębiorstwo jest organizacją silnie związaną na zasadzie sprzężenia zwrotnego z otoczeniem, a więc systemem wbudowanym w większy system, z którym pozostaje w ścisłej integracji.

Przedsiębiorstwo jako system sprzężony z różnymi podsystemami powinno służyć nie tylko sobie, ale przede wszystkim innym (klientom, otoczeniu), co oznacza postępowanie odpowiedzialne i etyczne wobec:

- udziałowców (chronienie ich wkładów i zapewnianie akceptowanego poziomu zwrotu zainwestowanego kapitału),
- pracowników (zapewnienie im godziwej płacy, warunków pracy, popieranie ich indywidualnego rozwoju, stwarzanie warunków doskonalenia zawodowego),
- klientów (oferowanie najlepszych jakościowo wyrobów, utrzymywanie relacji z klientami, włączanie ich do współpracy – marketing partnerski itp.),
- społeczności lokalnej (stawanie się organizacją służącą swemu otoczeniu, chronienie środowiska naturalnego, stwarzanie miejsc pracy itp.).

Oznacza to, że przedsiębiorstwo powinno odpowiadać pozytywnie na potrzeby i oczekiwania zrównoważonego otoczenia, różnych instytucji i osób, które je tworzą i w swej misji zawierać pewien poziom kultury gospodarowania, która nie będzie kojarzona z nieuczciwością, ale będzie budzić zaufanie do uczciwości i profesjonalizmu w prowadzeniu biznesu.

Stopień realizacji tych różnych oczekiwań wyznacza, czy i w jakim zakresie realizowana jest wytyczna, którą nazywamy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, a która oznacza określoną wrażliwość na sprawy otoczenia i zdolność do utrzymywania równowagi między interesami akcjonariuszy, pracowników, klientów a świadczeniem pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej.

W nowoczesnym zarządzaniu biznes ma obowiązek działania w interesie społeczeństwa, którego jest częścią. Wynika to z samej istoty zarządzania marketingowego, dominującego dzisiaj w praktyce zarządzania i oznaczającego taki sposób sterowania funkcjonowaniem i rozwojem przedsię-

biorstwa, w którym podstawowym zadaniem jest określanie potrzeb, wymagań i interesów klientów. Zadaniem menedżerów jest organizowanie pracy przedsiębiorstwa w celu zaspokajania tych potrzeb w sposób bardziej efektywny niż to czyni konkurencja. Rezultatem powinna być zarówno lojalność konsumentów, jak i pozytywne oddziaływanie na społeczeństwo. Korzystne relacje z konsumentami i społecznością lokalną służą osiągnięciu celów firmy i budują kapitał społeczny.

Uznanie odpowiedzialności społecznej za kanon nowoczesnego zarządzania nie oznacza oczywiście, że państwo powinno pochłonąć dochód przedsiębiorstwa. Tego, co wypracowało ono z własnej inicjatywy i własnymi siłami, nie wolno mu wydzierać. Przedsiębiorstwo powinno mieć swobodę działania dopóty, dopóki nie zagraża dobru powszechnemu lub nie wyrządza krzywdy społeczeństwu, na przykład poprzez zanieczyszczanie środowiska. Dla społeczeństwa nie może być obojętne, jak przedsiębiorstwo na nie oddziałuje i kto w wyniku określonego działania odniesie korzyści, a kto poniesie szkody.

Przedsiębiorstwo jest osadzone w społeczności lokalnej i środowisku naturalnym, dlatego musi brać pod uwagę interes publiczny i przejmować niektóre zadania społeczne. Zgodnie z formułą umieszczoną przez Komisję Europejską w Zielonej Księdze z 2001 roku przedsiębiorstwo powinno się stawać organizacją społecznie odpowiedzialną (*corporate social responsibility*), a to oznacza „dobrowolne branie pod uwagę względów społecznych i środowiska w działalności handlowej i w stosunkach z zainteresowanymi stronami” [Bazzichi 2003, s. 496]. Społeczna odpowiedzialność oznacza rozsądną troskę o skuteczność działań, o dobro publiczne, o to, by stać się integralną częścią społeczeństwa.

Celem funkcjonowania przedsiębiorstwa i zarządzania nim nie powinno więc być wyłącznie zapewnienie kadrze kierowniczej i akcjonariuszom wysokiego i bezpiecznego zysku, amortyzującego ryzyko i umożliwiającego inwestycje, lecz także sterowanie procesami umożliwiającymi postęp społeczny. Jak podkreśla P. Drucker, zysk „nie stanowi wyjaśnienia przyczyny czy racji działań i decyzji biznesu, lecz sprawdzian jego wartości” [Penc 2011, s. 34].

Przedsiębiorstwo należy widzieć jako system wspólnie uznawanych wartości. Wartości te wpływają na układ wewnętrznych i zewnętrznych relacji, a zatem warunkują wynik ekonomiczny. Do kreatywnego i przedsiębiorczego działania przyczynia się atmosfera zamierzonych wyników, rozwija poczucie przynależności do wspólnoty, wspólnoty ludzi pracujących wewnątrz czy na rzecz przedsiębiorstwa.

Zmiana takiego poglądu (świadomości i nastawienia) i rozwiązywanie kwestii dotyczących odpowiedzialności będzie stanowić dla naszych me-

nedżerów i biznesmenów (także polityków) dziedzinę trudną i stwarzającą duże problemy. Będzie ona wymagać zmiany filozofii biznesu i swoistej reinżynierii, w której obszar działania gospodarczego wyznaczyłyby zasady ekonomiczne, prawne i etyczne, by wysoka efektywność finansowa osiągnięta przez przedsiębiorstwa była osiągnięta również przy wysokim stopniu odpowiedzialności społecznej, która powinna stać się ważnym regulatorem zachowania naszych przedsiębiorstw. Właśnie ten regulator powinien skuteczniej oddziaływać na ich zachowanie się w otoczeniu, niż istniejące mechanizmy rynkowe obecnie.

Przedsiębiorstwa działają dzisiaj w szybko zmieniającym się otoczeniu, charakteryzującym się wysokim stopniem niepewności i ryzyka. Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach niepewności i ryzyka w gospodarce rynkowej nie jest wcale wyjątkiem, lecz staje się regułą. A.K. Koźmiński zwraca uwagę na to, że „dramatyczny wzrost niepewności jest przyczyną traumy, która musi znaleźć swój wyraz w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i procesach zarządzania” [Koźmiński 2004, s. 28].

Stawia to jakościowo nowe zadania zarządzaniu. Zrozumienie ich polega na tym, że niepewność niesie określone zagrożenia, ale i stwarza nowe szanse, co jednak prawie zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem i jego subiektywną percepcją przez menedżera, ale uświadomienie sobie tych „nowych szans” jest znacznie ważniejsze od ryzyka.

Faktycznie podstawowym zadaniem zarządzającego staje się kierowanie zmianami, które można określić jako adaptację przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, czyli udzielanie przez menedżerów szybkich odpowiedzi na zjawiska zachodzące na rynku. Menedżerowie muszą więc wypracować sobie taki styl zarządzania, w którym byłoby miejsce na uwzględnianie niepewności przy podejmowaniu decyzji, a także wprowadzanie alternatywnych rozwiązań w celu jej optymalizacji [Wawrzyniak 1999, s. 97].

Świadomość ryzyka i niepewności jest konieczną przesłanką zachowania przedsiębiorczego, które polega na wiedzy, że coś jest ryzykowne, że skutki dokonanego wyboru są niepewne i gotowości do podjęcia ryzyka oraz aktywnego szukania dróg wyjścia z sytuacji niepewności. Współcześni menedżerowie nie kierują się ryzykiem, lecz okazją. Jak słusznie zauważa P.F. Drucker „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję” [Drucker 2002, s. 37].

Podjęcie decyzji w warunkach niepewności jest zawsze trudnym zadaniem, wymagającym zbadania alternatywnych scenariuszy, większego wykorzystania planowania strategicznego, dokładniejszej obserwacji i analizy środowiska oraz oceny własnych możliwości (mocnych i słabych stron, strategicznych czynników sukcesu), a więc zasadza się nie tylko na opcjach



wartościowych i realnych, ale także na możliwych. Toteż nie zapewnia ono automatycznie powodzenia i nie chroni firmy przed kryzysem, albowiem sukces zależy od tego, czy menedżer posiada umiejętności wykorzystania nadarżających się okazji i czy potrafi wykorzystać niespodziewane zdarzenia dla promocji swej firmy i czy prawidłowo potrafi ocenić otwierające się przed nią szanse i perspektywy rozwoju.

### **Kapitał intelektualny, przedsiębiorczość, konkurencyjność**

Wydaje się, że „nowe zasady prowadzenia biznesu” zmieniają przynajmniej czasowo współczesne rozumienie zasobów przedsiębiorstwa. Podstawą jego rozwoju staje się kapitał intelektualny, którego wartość i znaczenie dla efektywnego działania firmy jest częstokroć większa niż zasobów finansowych czy wyposażenia technicznego. Kapitał ten warunkuje większe możliwości rozwoju czy wchodzenia w inne branże i podejmowania nowego rodzaju działalności (*bussines migrations*) [Zarządzanie na Świecie 2007, s. 29]. To zaś ułatwia pełniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału zasobów i umocnienie pozycji na rynku.

We współczesnej gospodarce następuje przyspieszenie procesu „intelektualizacji wytwarzania”. P.F. Drucker [2002, s. 79] twierdzi, że „nakłady pracy fizycznej i surowców tracą na znaczeniu zarówno jako składnik kosztów komparatywnych, jak i czynników konkurencji”. Zyskuje natomiast na znaczeniu wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności firmy (*core competencies*), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu, a także ukierunkowywania organizacji na cele rynkowe (skutecznego zarządzania).

Wiedza też staje się podstawą wartości wytwarzania produktów. W wielu krajach zachodnich zapewnia ona już blisko połowę wartości wyrobów oraz usług i jest rzeczywiście doceniana przez kierownictwo przedsiębiorstw, które starają się o zapewnienie rozwoju, utrzymanie i zabezpieczenie zasobów intelektualnych swoich organizacji i wykorzystanie wiedzy oraz ekspertyz do planowania i realizacji zadań, zwłaszcza o znaczeniu strategicznym.

We Francji na przykład aż 84% członków zarządu dużych przedsiębiorstw przypisuje wiedzy duże znaczenie strategiczne i uważa, że przedsiębiorstwa, które zapewniają dobry jej przepływ i potrafią ją efektywnie wykorzystać, zdobędą duże atuty konkurencyjne [Zarządzanie na Świecie 2008].

Dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy oraz stosowania nowych rozwiązań i innowacji w działalności organizacji zmienia zasadniczo warunki ich funkcjonowania, struktury władzy i style zarządzania. Wprowadza



także nowe myślenie, według którego efektywność powinna być widziana nie tylko w kategoriach finansowych i maksymalizacji korzyści osób i instytucji zaangażowanych materialnie i pragnących czerpać profity z rozwoju firmy, lecz w kategoriach rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki [Wawrzyniak 1999, s. 213].

Organizacje stają się szczupłe i rezygnują z hierarchii, która powoduje ich ociężałość wynikającą stąd, że w zhierarchizowanych strukturach lojalność jest ukierunkowana bardziej na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji. Tworzy się struktury spłaszczone (sieciowe), w których pracownicy mogą wymieniać się swoją wiedzą i dochodzić przy tym do nowych pomysłów oraz przekazywać je kierownictwu. Generalnie, pracują oni w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają więc klasyczne hierarchie i piramidy organizacyjne, i zamiast sztywnej hierarchii jest wprowadzany spontaniczny porządek, przejawiający się w zdolności do samoorganizacji. „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności – podkreśla Ch. Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrzej myślących pracowników, wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami, tworzą większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy »zasobów ludzkich«. (...) Nawet najstarsze branże, takie jak rolnictwo i budownictwo zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni” [Handy 2005, s. 50].

Tworzone są więc warunki dla inspirowania twórczych, przedsiębiorczych postaw, między innymi dzięki spłaszczeniu struktur, gdyż one bardziej sprzyjają przedsiębiorczemu myśleniu i działaniu, a więc pobudzaniu twórczej inwencji i kreowaniu innowacji. Innowacje nie rozkwitają bowiem w firmach zarządzanych autorytatywnie. Główne czynniki napędzające innowacje to „duch innowacji”, to posiadanie pewnej swobody improwizowania, naturalnie przy zachowaniu wspólnych reguł i zasad obowiązujących w firmie, to współpraca między ludźmi o różnych priorytetach i zainteresowaniach. Jak wykazują badania „skuteczne poszukiwanie innowacji wymaga takiego stylu zarządzania, który optymalizuje odpowiednią aktywność i dba o ukierunkowanie jej na cele, ale równocześnie przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom bezpośrednio uczestniczącym w odpowiednich pracach. Innowacje kwitną tylko w przedsiębiorstwach o pewnej kulturze, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia, przywiązywaniem dużej wagi do nowości (nowe wyroby, nowe procesy, nowe pomysły)” [Kreuter, Wagner 2008, s. 28].

Wszystkie scharakteryzowane czynniki i im podobne to atrybuty współczesnego przedsiębiorstwa oraz nowoczesnego postrzegania roli zarządza-

nia. Aby zrozumieć innowacje, przyspiesza się proces usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa i ciągle poszukuje najlepszych sposobów jego działania, zarówno w aspekcie zewnętrznym, jak i wewnętrznym. W tych ostatnich chodzi głównie o kontakty (relacje) między pracownikami. Wychodzi się bowiem z założenia, że każdy pracownik powinien dysponować odpowiedzialnością w dziedzinie, w której pracuje, jest w niej specjalistą i może przypisać sobie sukces w tym, co robi.

W nowoczesnym zarządzaniu formułuje się nawet nowy paradygmat zarządzania, nowy styl zarządzania, nazywany „zarządzaniem wyzwalającym” [Kay 2004, s. 16] lub inaczej kombinacją 7F (*focus, first, fast, flexibility, friendly, fairness, feasibility*). Istotą tej koncepcji jest założenie, że nowoczesne zarządzanie powinno w każdym przedsiębiorstwie wykrywać i aktywizować tzw. krytyczne czynniki sukcesu i tworzyć wyróżniające kompetencje i możliwości przekładające się na konkurencyjność i pozycję na rynku.

## Zakończenie

Wydaje, że podstawową zasadą działania współczesnego przedsiębiorstwa powinno być ogólne podporządkowanie strategii, struktury i kultury organizacyjnej wymaganiom rynku i satysfakcji klientów, przy zachowaniu dbałości o wizerunek firmy troszczącej się o sprawy społeczne i działającej zgodnie ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych.

Oznacza to zmianę w filozofii nowoczesnego zarządzania, która da się przedstawić w następujący sposób. Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami muszą zrozumieć, że dzisiaj sukcesy na rynku mogą osiągać te firmy, które nie tylko starają się być najlepsze w: marketingu, technologii, organizacji pracy, redukcji kosztów i oferowaniu najlepszych jakościowo produktów, ale i w przejawianiu troski o właściwie rozumianą społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

## Bibliografia:

- Bazzichi O., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” 2009, nr 3/4.
- Business Migrations*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 1.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 2002.
- Friedman G., *Następne 100 lat. Prognoza na XXI wiek. Mocarstwo nad Wisłą?*, AMF Plus Group, Warszawa 2009.
- Handy Ch., *Wiek przewycięzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 2005.

- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWE, Warszawa 2004.
- Kreuter A., Wagner M., *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 12.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Neher A., *Priorytety w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 14.
- O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 3.
- Penc J., *Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły gry*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2007.
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.



Anna Pietruszka-Ortyl\*

## **SZKICE O PARADYGMATACH WYŁANIAJĄCYCH SIĘ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU**

### **Wprowadzenie**

Rozważania o paradygmatach w kontekście nauk społecznych w ogóle, a w perspektywie nauk o zarządzaniu w szczególności, budzą wiele kontrowersji. Złożoność problemu wynika zarówno z uwarunkowań samych dyscyplin, jak i ich młodości.

Po pierwsze, nauki te w dużym stopniu kształtowane są przez czynniki cywilizacyjne i kulturowe oraz pozostają pod znaczącym wpływem lokalnych autorytetów.

Po drugie, zdaniem T.S. Kuhna rozwój nauki jest procesem cyklicznym obejmującym pewne fazy. Pierwszą jest okres „przedpragmatyczny” charakteryzujący się dużą ilością konkurencyjnych interpretacji, chęcią znalezienia czegoś nowego, wyrażaniem zdecydowanego niezadowolenia z istniejącego stanu wiedzy, odwoływaniem się do filozofii i podejmowaniem działań fundamentalnych. Takie działania uczonych skutkują identyfikacją nowych, istotnych poznawczo obszarów analizy rozwoju nauk. W efekcie powstają paradygmaty obowiązujące w danej społeczności. Kolejną fazą jest czas, kiedy, najpierw wśród wąskich grup naukowców, pojawiają się przekonania, że istniejące paradygmaty przestają pełnić swe dotychczasowe funkcje instrumentów poznania określonego aspektu rzeczywistości. Tak rodzi się rewolucja, która wyznacza kolejną fazę rozwoju nauki. Z czasem jednak wykreowane przez nią paradygmaty, podobnie jak wcześniej, przestają realizować swe funkcje poznawcze i tym sposobem nadchodzi kolejna faza rozwoju nauki – czas na następną rewolucję [Kuhn 2001, s. 157-166; Lisiński 2009, s. 556].

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

W konsekwencji twórca *Struktur rewolucji naukowych* zastanawia się, czy którakolwiek z dyscyplin nauk społecznych w ogóle osiągnęła już jakiś paradygmat, bowiem historia ukazuje, że droga do osiągnięcia takiej jednomyślności w badaniach jest niezwykle uciążliwa [Kuhn 2001, s. 40]. Niemniej jednak podkreśla równocześnie, iż „potęga dyscypliny rośnie w miarę przybywania symbolicznych uogólnień, jakimi dysponują członkowie wspólnoty” [Kuhn 2001, s. 413] – stąd wyzwanie podjęcia szerszego dyskursu mającego na celu identyfikację i rozwój dotychczasowych propozycji mających charakter jedynie wstępnych rozważań, a mogących być postrzeganymi w kategoriach paradygmatów „wyłaniających się”.

### **Istota paradygmatu w horyzoncie nauk o zarządzaniu**

Teorię paradygmatów jako istotnych dla badań naukowych czynników zaproponował T.S. Kuhn, przedstawiając jej zarys w pracy *The Structure of Scientific Revolutions*, której pierwsze wydanie ukazało się w 1962 r.<sup>1</sup> Autor koncepcji uściślił ją w kolejnym opracowaniu traktującym o istocie paradygmatów, mianowicie *The Essentials Tension. Selected Studies in Scientific Tradition and Change* pochodzącym z 1977 r.<sup>2</sup>

Paradygmat jako „powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań”, T.S. Kuhn [2001, s. 10] postrzega dualnie. Wyróżnia bowiem szerokie, globalne znaczenie terminu „paradygmat”, tę perspektywę nazywając podejściem socjologicznym oraz identyfikuje wąskie, partykularne rozumienie tej kategorii, postrzegając je jako filozoficzny punkt widzenia.

Całościowe, ogólne ujęcie paradygmatu traktuje jako wszystkie zinternalizowane przekonania danej wspólnoty naukowej [Krzyżanowski 1999, s. 58], stąd „odnosi się on do całej konstelacji przekonań, wartości, technik itd. wspólnych członkom danej społeczności” [Kuhn 2001, s. 303]. W znaczeniu cząstkowym paradygmat odwołuje się do pewnego szczególnego elementu (podzbioru) wspólnych przekonań tworzących doniosłe odkrycie naukowe [Krzyżanowski 1999, s. 58], obejmuje zatem „jeden rodzaj elementów w obrębie tej konstelacji, a mianowicie konkretne rozwiązania łamigłówek, które, stosowane jako modele czy przykłady, mogą zastępować wyraźne reguły, dając podstawę do rozwiązań pozostałych łamigłówek nauki normalnej” [Kuhn 2001, s. 303].

<sup>1</sup> W przekładzie na język polski opracowanie ukazało się pod tytułem *Struktura rewolucji naukowych* po raz pierwszy w 1968 r. i wydawane jest nakładem szeregu oficyn wydawniczych. Najnowsze wznowienie pochodzi z 2009 r. (T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009).

<sup>2</sup> Pierwszy polski przekład pracy ukazał się w 1985 r. pod tytułem *Dwa bieguny: Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, nakładem Państwowego Instytutu Wydawniczego.

Kontynuację teorii T.S. Kuhna stanowi koncepcja macierzy dyscyplinarnej, którą L.J. Krzyżanowski traktuje w kategoriach uściślenia terminu paradygmat w znaczeniu globalnym [Krzyżanowski 1999, s. 59]. Macierz (matryca) dyscyplinarna składa się z uporządkowanych elementów (rozumianych wcześniej przez T.S. Kuhna jako paradygmaty, części paradygmatów lub paradygmatyczne) w postaci przekonań, „nastawień” czy przeświadczeń podzielanych przez uczonych uprawiających daną dyscyplinę naukową [Kuhn 2001, s. 315]. Podstawowymi składnikami matrycy są symboliczne uogólnienia, modele i okazy.

Symboliczne uogólnienia to te wyrażenia, które nie budzą zastrzeżeń i są zgodnie stosowane przez członków grupy. Są to formalne lub łatwe do sformalizowania składniki matrycy dyscyplinarnej, które można z łatwością ująć w jakąś formułę logiczną, przykładowo  $(x) (y) (z) \Phi (x, y, z)$  [Kuhn 2001, s. 315-316]. Modele z kolei dostarczają grupie preferowanych przez nią analogii, a gdy są mocno akceptowane – to i ontologii. Natomiast okazy to konkretne rozwiązania poszczególnych problemów uznawane przez grupę za paradygmatyczne w normalnym sensie tego słowa. Przy czym autor koncepcji stoi na stanowisku, iż okazy oraz modele są o wiele bardziej skutecznymi wyznacznikami subkultury społeczności niż uogólnienia symboliczne. Okazom rozumianym w kategoriach wąskiego znaczenia paradygmatu, postrzeganym jako rozwiązanie doniosłego problemu, nadaje zasadnicze znaczenie [Kuhn 1985, s. 411-412 i 424].

Bazując na założeniach teorii rewolucji naukowych wyprowadzić można konkretne charakterystyki paradygmatu [Kuhn 2001, 304-305; Lakatos 1995, s. 150; Lisiński 2009, s. 556]:

- paradygmat jest źródłem skutecznej pracy twórczej uczonych i prowadzi do rozwiązania problemu, stanowiąc postęp,
- paradygmat jest tym, co łączy członków społeczności uczonych oraz, odwrotnie, społeczność uczonych składa się z ludzi, którzy dzielają pewien paradygmat,
- wszyscy, którzy nie chcą lub nie mogą dostosować się do obowiązującego paradygmatu, muszą działać w izolacji lub związać się z inną gałęzią wiedzy,
- społeczności uczonych można i powinno się wyodrębnić bez uprzedniego odwoływania się do paradygmatów; te można potem odkryć, badając zachowania członków danej społeczności,
- nowy paradygmat narzuca nowe, bardziej radykalne określenie przedmiotu badań w danej dziedzinie oraz niesie za sobą całkowicie nową racjonalność,
- zmiana paradygmatu sprowadza się do zdobywania zwolenników.

Konkludując, paradygmat należy rozumieć jako akceptowany przez społeczność naukową danego czasu i przyjmowany powszechnie wzorzec nauki właściwy dla danego okresu wraz z założeniami filozoficznymi stanowiącymi jego podstawę [Kowalczewski 2008, s. 24]. Obejmuje więc istotne dla badań naukowych obszary analiz, które dostarczają akceptowalnych na pewnym etapie nauk wzorów – modeli, czyli praw, teorii, zastosowań czy nawet wyposażenia. Z ich wykorzystania wyłania się osobliwa i jednorodna tradycja badań naukowych prowadzących do konkretnego osiągnięcia naukowego. W konsekwencji, paradygmaty w pierwszej kolejności stanowią podstawową przesłankę wysiłku badawczego społeczności uczonych, stanowiąc zasadnicze kryterium identyfikujące obszary nauk [Lisiński 2009, s. 33-35].

### **Zarys paradygmatów wyłaniających się w warunkach gospodarki opartej na wiedzy**

Współczesnym organizacjom przyszło funkcjonować w specyficznym, bo turbulentnym otoczeniu. Nieustające zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze przyczyniły się do tego, że dotychczas sprawdzające się i powszechnie wykorzystywane zasady i czerpiące z nich systemy zarządzania nie znajdują zastosowania w przedsiębiorstwach przyszłości.

Pojawiła się nowa gospodarka o trzech zasadniczych atrybutach – jest globalna, faworyzuje byty niematerialne (idee, informacje i powiązania) i jest silnie wewnętrznie połączona. Te trzy cechy stwarzają nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzeniony we wszechobecnej sieci elektronicznej [Kelly 2001, s. IX].

W nowym horyzoncie, wyznaczonym przez uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy, klasyczna triada poznawcza, w postaci redukcjonizmu, determinizmu i przyczynowości nie znajduje zastosowania i zostaje odrzucona na rzecz holizmu oraz teorii prawdopodobieństwa. Te koncepcje filozoficzne i stanowiska metodologiczne stanowiły przyczynek do rozwoju i dostarczyły wykładni do, przykładowo, założeń mechaniki kwantowej czy teorii chaosu lub gier [Murphy]. W ich perspektywie także poszukuje się i wytycza paradygmaty współczesnego zarządzania.

Konieczność rewizji u progu XXI wieku dotychczas obowiązującej w naukach o zarządzaniu charakterystycznej konstelacji przekonań podkreślał P. Drucker. Dowodził, że podstawowe, fundamentalne założenia nie są możliwe do aplikacji. Zanegował następujące postulaty [Drucker 1998; Drucker 2000, s. 5-39]:

1. Istnieje jedyny właściwy sposób sterowania przedsiębiorstwem, obejmujący zarówno zbiór zasad zarządzania, jak i jedyny uniwersalny model organizacji.



2. Zasady zarządzania znajdują zastosowanie wyłącznie w przedsiębiorstwach.
3. Istnieje jeden jedyny sposób kierowania ludźmi – lub przynajmniej powinien istnieć.
4. Zarządzanie opiera się o dostępne technologie oraz rynki finalnych odbiorców skutków tego działania. Każda gałąź przemysłu dysponuje innymi technologiami wytwarzania, a ich rynki docelowe są rozłączne.
5. Zakres zarządzania jest prawnie określony. Dotyczy wyłącznie aktywów organizacji i jej pracowników.
6. Zarządzanie jest skoncentrowane na wnętrzu danej organizacji.
7. Zakres zarządzania jest określony politycznie. Ekonomia, w wąskim pojęciu, jest „ekologią” przedsiębiorstwa i zarządzania.

Wnikliwie argumentując nieadekwatność dotychczasowych wytycznych swoistych dla nauk o zarządzaniu, P. Drucker nie proponuje jednak ich właściwych dla gospodarki opartej na wiedzy odpowiedników. Prezentuje przy tym wnioski o charakterze postulatywnym, z przeprowadzonych u schyłku XX wieku obserwacji [Drucker 1998; Drucker 2000, s. 5-39]:

1. Zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji.
2. Zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy.
3. Podstawą zarządzania powinny być wartości i potrzeby klientów, które mają wpływ na decyzje dotyczące dystrybucji ich dochodów. Punktem wyjścia do pracy nad strategią zarządzania musi być informacja o wartościach i potrzebach potencjalnych klientów firmy.
4. Zakres zarządzania nie jest określony prawnie. Musi on mieć charakter funkcjonalny i obejmować cały proces. Konieczne jest, aby zarządzanie koncentrowało się na wynikach i działaniu w ciągu trwania całego procesu ekonomicznego.
5. Praktyka zarządzania odnosząca się tylko do sfery biznesu będzie musiała częściej być definiowana pod względem funkcjonalnym, a nie politycznym.
6. Celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji. Proces zarządzania musi rozpoczynać się określeniem tych efektów i zadaniem o zasoby niezbędne do ich osiągnięcia. Zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji możliwość osiągnię-

cia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ona działa.

W kierunku propozycji nowego paradygmatu zarządzania gospodar-ki opartej na wiedzy podążają rozważania prowadzone przez M. Ferguson [1993, s. 28-34] oraz P. Płoszajskiego [1995, s. 19]. Skutkują one analizą porównawczą starych i nowych dezyderatów metodologicznych oraz wyłączeniem się nowego paradygmatu całościowego, uwzględniającego turbulencję otoczenia, niekończącą się zmianę oraz hiperkonkurencję (tab. 1).

R. Krupski, w ramach kompleksowego ujęcia podstawowych zagadnień nauki organizacji i zarządzania, wskazuje następujący paradygmat [Krupski 2003, s. 502]:

1. Reakcją organizacji na ciągły wzrost turbulencji otoczenia powinien być wyższy stopień jej sformalizowanego uporządkowania (zorganizowania) lub
2. Reakcją organizacji na ciągły wzrost turbulencji otoczenia powinien być niższy stopień jej sformalizowanego uporządkowania (odreagowaniem na chaos powinien być chaos).

Tabela 1. W kierunku nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu

<b>Stary paradygmat</b>	<b>Nowy paradygmat</b>
OD:	DO:
Redukcjonizmu	> Morfogenezy
Podejścia mechanistycznego	> Analogii holograficznych
Uniwersalizmu	> Relatywizmu
Racjonalizmu	> Racjonalizmu i intuicjonizmu
Podejścia statycznego (równowagi)	> Podejścia dynamicznego (nierównowagi)
Poszukiwania równowagi	> Deterministycznego chaosu (porządkowania przez fluktuacje)
Badania wpływu elementów na cechy systemu	> Badania wpływu struktury na cechy systemu
Koncepcji wzrostu entropii	> Koncepcji wzrostu złożoności
Systemu względnie otwartego	> Systemu luźno związanego
Strategii konkurencji i walki o przetrwanie	> Strategii współistnienia i kooperacji
Systemu informacyjnego składającego się z umiejscowionych jednostek	> Systemu informacyjnego jako struktury rozlokowania zespołów informacji
Ewolucji społecznej poprzez naturalną selekcję najlepszych struktur i metod powstających przez przypadkowe mutacje	> Świadomego zróżnicowania
Procesów społecznych opisywanych funkcjami ciągłymi	> Procesów społecznych opisywanych funkcjami nieciągłymi
Analizy zmian ilościowych	> Analizy zmian jakościowych
Hierarchii i centralizmu	> Heterarchii i pluralizmu
Badania władzy	> Badania prawomocności

Poszukiwania tożsamości (jednostek, systemów)	> Poszukiwania harmonii (zbiorowości, cech indywidualnych, systemów)
Podejścia jednostkowego	> Podejścia transakcyjnego
Analiz „przedstawiających” (opisów)	> Analiz poszukujących istoty zjawisk (abstrakcyjnych)
Wyjaśniania analitycznego	> Wyjaśniania metaforycznego
Obiektu badania jako przedmiotu	> Upodmiotowienia relacji badacz-obiekt (action research)
Badacza – obserwatora	> Badacza – uczestnika
Wiedzy dla zrozumienia	> Wiedzy dla zmieniania
Promocji konsumpcji za wszelką cenę	> Właściwego, stosownego poziomu konsumpcji
Wyłącznie ekonomicznych motywów	> Wartości duchowych przewyższających cele materialne
Doboru pracowników do stanowisk pracy	> Doboru stanowisk pracy do pracowników
Narzucania celów i pionowego podejmowania decyzji	> Autonomii i partycypacji pracowniczej
Fragmentaryzacji w pracy i pełnionych rolach	> Przenikania się specjalistów cechujących się szerokimi horyzontami
Identyfikacji z pracą	> Tożsamości wykraczającej poza stanowisko pracy
Oddzielenia pracy od zabawy	> Integracji pracy i zabawy
Manipulacji i dominacji	> Współzależności z naturą
Dwubiegunowości	> Wielowymiarowości
Koncentracji na rozwiązaniach krótkoterminowych	> Perspektywy długoterminowej uwzględniającej harmonijne współistnienie z otoczeniem
Niepohamowanego wyścigu technologicznego	> Technologii adekwatnej do potrzeb
Alopatycznego podejścia do identyfikacji symptomów	> Diagnostyki kompleksowych i specyficznych uwarunkowań dysharmonii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ferguson 1993, s. 28-34; Płoszajski 1995, s. 19].

Propozycję tę można postrześć jako paradygmat w rozumieniu całościowym – metaparadygmat w warunkach gospodarki opartej na wiedzy – postulat turbulencji. Natomiast sposób reakcji organizacji należy, w tej konwencji, traktować jako paradygmaty w znaczeniu cząstkowym – w rozumieniu modelu, wzoru. Wówczas podejście dynamiczne, nierównowagi łączy się z teorią chaosu, a drugi, dopełniający paradygmat cząstkowy zbliża się do koncepcji *sustainability*. Przy czym zwolennicy obydwu paradygmatów cząstkowych bazują na metaparadygmacie turbulencji, zakładają wysoką elastyczność i adaptacyjność organizacji. W odmienny sposób postrzegają jednak docelowy stan organizacji i jej otoczenia. Przedstawiciele teorii chaosu ostatecznej postaci wszelkich zależności upatrują w nierównowa-

dze, a wyznawcy tendencji *sustainability* w zrównoważeniu – dążeniu do stabilności.

Teoria chaosu znajduje swe odniesienie w zjawiskach zachodzących w przyrodzie i społeczeństwie. Zakłada, że istnieją układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań sprawiających wrażenie przypadkowości. Układy te cechują się wielką wrażliwością na warunki początkowe oraz lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyłeń. Wnikliwe analizy takich układów prowadzą do wykrywania w nich określonych reguł i prawidłowości – chaos nie jest zatem przypadkowy, jest ukrytą formą porządku [Krupski 2005, s. 227].

Entuzjastą teorii chaosu jest R. Krupski. Zauważa jej aplikacyjne walory w zarządzaniu i rozpatruje w kontekście kreatywności ludzi w organizacji, która jest istotnym czynnikiem warunkującym elastyczności organizacji. Podkreśla, iż optymalizacja procesów i procedur jest poprzedzana działaniami nieukierunkowanymi. Nieostrość i chaos pełnią istotną funkcję: umożliwiają alternatywne przebiegi w łańcuchach procesów oraz ich optymalizację przez selekcję – oznaczają dla systemów kierowania witalność konieczną do utrzymania egzystencji [Krupski 2005, s. 228-229].

W kontynuacji, jako zbieżny z paradygmatem nierównowagi, proponowany jest model organizacji w ruchu stanowiący efekt kompilacji koncepcji organizacji zarządzanej bez celów strategicznych (opartej na okazjach)<sup>3</sup> wraz z koncepcją skrajnej elastyczności zasobów i procesów. Przedsiębiorstwo w ruchu<sup>4</sup> to taka organizacja, która drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia jej potencjał. Ponadto takie przedsiębiorstwo powoduje, że otoczenie drga w amplitudach firmy i przejawia się zarówno w sferze preparacyjnej, jak i realnej. Swoisty „ruch” dotyczy przede wszystkim symulacji procesów decyzyjnych i skutków decyzji oraz tworzenia pomysłów innowacji wartości [Krupski 2005, s. 234-239].

Na szczególnie paradygmat współczesności – *sustainability* wskazują W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz [2010, s. 26-27]. Postulat postrzegają w dwóch perspektywach. W ramach pierwszej definiowany jest jako przekonanie o zdolności organizacji do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu. Po drugie, interpretowany jest z punktu widzenia umiejętności permanentnej odnowy i wy-

---

<sup>3</sup> Podstawy koncepcji generowania strategii wykorzystywania okazji wraz z dwoma odmianami nowego paradygmatu strategii organizacji w języku okazji prezentuje R. Krupski w opracowaniu: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 26-34.

<sup>4</sup> Modelowi przedsiębiorstwa w ruchu poświęcona jest monografia E. Masłyk, *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

korzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłości. Zawiera szerokie interpretacje związane z uelastycznieniem i podtrzymywaniem życia organizacji (które uległo skróceniu), a nawet swoistą reinkarnację organizacji, związaną z, wskazywaną przez L.C. Thurowa [2006, s. 50], umiejętnością kanibalizacji działalności. *Sustainability* w przedsiębiorstwie jest wyznacznikiem „energii życiowej” organizacji, odpowiada za jego nowoczesność i witalność oraz zdolność do autokreacji. Przy założeniu o dużej dynamice zmian i elastyczności przedsiębiorstwa, gdzie stałą jest strategiczna nieciągłość, w której przerywana jest dotychczasowa ciągłość funkcjonowania, obejmuje zatem zdolność organizacji do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji celem utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku. Jest to możliwe poprzez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup.

Bezpośrednim przełożeniem dyskutowanego paradygmatu jest holistyczny model *sustainable enterprise*, który składa się z dwóch grup elementów [Grudzewski, Hajduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 322-324]:

1. O charakterze obligatoryjnym – stałe elementy modelu, zawsze obecne i o kluczowym znaczeniu, tj. ciągła czujność uwagi na najwyższym poziomie oraz gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian (więc zdolność do odnawiania się przedsiębiorstwa).
2. O charakterze fakultatywnym – elementy (np. stabilność systemu społecznego, politycznego, gospodarczego, branża, lokalizacja, cechy narodowościowe, wiedza, kompetencje pracowników), które mogą się pojawić w modelu, ale nie muszą, ich znaczenie się zmienia w zależności od otoczenia, w jakim funkcjonuje konkretne przedsiębiorstwo, czyli konfiguracja elementów o charakterze fakultatywnym ulega ciągłym przeobrażeniom.

Jednocześnie autorzy koncepcji podkreślają, iż nie istnieje jeden uniwersalny model przedsiębiorstwa „jutra”, niemniej jednak elementy fakultatywne tego holistycznego modelu bezspornie obejmują w szczególności: zaufanie, przedsiębiorczość, wiedzę oraz kulturę organizacyjną.

Aplikację teorii neoewolucyjnej na grunt nauk o zarządzaniu w formie paradygmatu proponuje Ł. Sułkowski [2010, s. 34]. Podkreśla przy tym, iż opierający się na neopozytywistycznych wzorach: realizmu naukowego, obiektywizmu i redukcjonizmu, nowy paradygmatyczny postulat zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy, może stanowić podstawę integracji nauk o zarządzaniu z innymi naukami społecznymi i przyrodniczymi na

wyższym poziomie epistemologicznym oraz przynieść badaczom i praktykom szereg korzyści w sferze propozycji spójnego paradygmatu ludzkiego zachowania, dostarczenia szczegółowych teorii behawioralnych odnoszących się do organizacji, zaproponowania nowatorskiej metodyki badań oraz pragmatycznych technik zarządzania.

Teoria ewolucji opiera się na koncepcji doboru naturalnego zakładając egoizm genów. Stąd w długookresowej perspektywie trwania gatunku *homo sapiens* rozwinęły się struktury i zachowania sprzyjające reprodukcji genetycznej i osobniczemu trwaniu jednostek gatunku, a stopniowemu zanikowi ulegały struktury i zachowania niefunkcjonalne. Niekrewniaczy altruizm wzajemny jest natomiast efektem funkcjonalnym, zakładającym, że współpraca i podejmowanie zobowiązań poprzez jednostki w grupie sprzyjają w dłuższej perspektywie ich jednostkowym szansom przetrwania i reprodukcji [Sułkowski 2010, s. 17].

W konsekwencji ewolucjonizm może stanowić bazę dyskusji nad wieloma zachowaniami zbiorowymi ludzi, będących podstawą procesów organizacji i zarządzania. Potencjalne zastosowania tego paradygmatu obejmują następujące obszary problemów społecznych charakterystycznych dla życia organizacyjnego [Sułkowski 2010, s. 40]:

- biologiczne korzenie organizowania,
- naturalne źródła struktury władzy,
- konkurencja pomiędzy jednostkami, konflikt i walka o dominację,
- przywództwo w organizacji,
- uczenie się,
- więzi grupowe i organizacyjne,
- podejmowanie ryzyka,
- komunikacja społeczna,
- zachowania seksualne (relacje pomiędzy płciami),
- ewolucyjne uwarunkowania kultury społeczeństwa i organizacji.

## Podsumowanie

Nauki społeczne na tle nauk przyrodniczych prezentują się osobiście z punktu widzenia obowiązujących paradygmatów. Po pierwsze, część badaczy sugeruje, że ze względu na ich niedojrzałość, nie posiadają charakterystycznych dla nich paradygmatów i nie podlegają rewolucyjnej cykliczności. Niemniej jednak właśnie dla nauk społecznych fundamentalne założenia są szczególnie ważne.

Nauki przyrodnicze bowiem koncentrują się na zachowaniu przedmiotów, dysponują własnymi, niezmiennymi, naturalnymi prawami. Nauki społeczne traktują o zachowaniach ludzi i organizacji, w których oni działają.

Świat, jaki tworzą ludzie, w przeciwieństwie do wszechświata, nie rządzi się prawami natury, stąd ulega ciągłym przemianom. W konsekwencji założenia, które obowiązywały w przeszłości, mogą ulec dezaktualizacji w krótkim okresie [Drucker 2000, s. 3-4]. Dlatego też naturalnym zjawiskiem jest ewolucja podstawowych, fundamentalnych założeń nauk społecznych oraz silna determinacja do poszukiwania nowych propozycji paradygmatów.

Paradygmaty nowej gospodarki sprowadzane są zazwyczaj do wzorów – modeli, obejmujących takie obszary analizy, jak: kluczową rolę wiedzy, globalizację, informatyzację, turbulencję otoczenia, sieciową łączność wszystkich podmiotów gospodarczych i osób fizycznych, suwerenność klientów jako współkreatorów wartości, a w istocie bezpośrednio wyznaczających cechy gospodarki opartej na wiedzy. Owe płaszczyzny analizy tworzą pewną całość, a ich wzajemne na siebie oddziaływanie, poprzez zjawisko synergii, rodzi szczególny system paradygmatów wyznaczający współczesny wymiar życia społeczno-gospodarczego [Lisiński 2009, s. 558].

W kategoriach bardziej ogólnych prognozować można wyłonienie się powszechnie akceptowanych stanowisk w postaci metaparadygmatu turbulencji otoczenia jako paradygmatu całościowego wynikającego z funkcjonowania organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy oraz paradygmatów cząstkowych – zrównoważenia i niestabilności.

Dodatkowo, w ramach paradygmatów wyłaniających się, identyfikować można koncepcje filozoficzne, przyrodnicze, psychologiczne aplikowane na grunt nauk o zarządzaniu, w postaci przykładowo neoewolucjonizmu czy teorii pola.

### **Bibliografia:**

- Drucker P., *Management's New Paradigms*, „Forbes” 1998; [www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html](http://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html), [20.01.2012].
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- Ferguson M., *The Transformation of Values and Vocation* [w:] *The New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, red. M. Ray, A. Rinzler, Penguin Putnam Inc, New York 1993.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączzonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.



- Kowalczewski W., *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu* [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.
- Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Krupski R., *Zmiana paradygmatu nauki organizacji i zarządzania* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele, metafory, filozofia – metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Kuhn T.S., *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985.
- Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2001.
- Lakatos I., *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, PWN, Warszawa 1995.
- Lisiński M., *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego* [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego – Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Masłyk E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Murphy J.J., *The Changing „Management Paradigm”: Virtual Management*, <http://www.calumcoburn.co.uk/articles/virtual-management>, [20.01.2012].
- Sułkowski Ł., *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE, Warszawa 2010.
- Thurow L.C., *Powiększanie bogactwa: Nowe reguły w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.



## **ROZDZIAŁ 2**

### **STRATEGIA I OTOCZENIE ORGANIZACJI**



Ewa Stańczyk-Hugiet\*

## **PRZEWAGA KONKURENCYJNA – EWOLUCJA ŹRÓDEŁ**

### **Wprowadzenie**

Nawiązując do głównych nurtów obecnych w zarządzaniu strategicznym, należy podkreślić, że problemy strategiczne przede wszystkim są analizowane z perspektywy teorii ograniczeń, teorii wyboru strategicznego oraz z perspektywy teorii konkurencji. Dzisiaj niewątpliwie konieczne się staje włączenie do głównego dyskursu w obszarze zarządzania strategicznego problematyki współpracy przedsiębiorstw i formułowania działań w celu poprawienia relacji między organizacją a jej otoczeniem.

Celem artykułu jest prezentacja i zdyskontowanie zmian w postrzeganiu przewagi konkurencyjnej i jej źródeł.

### **Przewaga konkurencyjna – perspektywa szkół zarządzania strategicznego**

Świadomie kształtowana przewaga konkurencyjna jest efektem rozwoju nurtu pozycyjnego i zasobowego w zarządzaniu strategicznym. Ujęcie planistyczne oraz ewolucyjne nie wskazywały wprost źródeł przewagi konkurencyjnej.

W ujęciu planistycznym przewaga konkurencyjna budowana jest w wyniku szczegółowej analizy strategicznej. Wypracowaniu tej przewagi służy strategia dopasowania o charakterze planu długookresowego. Dla planistów ważne jest deterministyczne i usystematyzowane zarządzanie strategiczne. W wyniku takiego procesu jest opracowywana, a następnie realizowana „optymalna” strategia. W rezultacie perspektywa planistyczna sprawia, że istnieje ryzyko wystąpienia znacznej luki między sformalizowaną strategią a zmiennym otoczeniem. Podejście to jest w efekcie mało elastyczne i osta-

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

tecnie nie pozwala w dłuższym czasie na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu.

Podjęcie ewolucyjne z kolei eksponuje adaptacyjny charakter strategii i przewagi konkurencyjnej. W tym ujęciu strategia jest wyrazem procesów uczenia się. Z jednej strony ma charakter planowy, a z drugiej właśnie te plany podlegają logicznym korektom wraz z procesami uczenia się. Takie podejście jest bardziej elastyczne od planistycznego. Zarówno strategia, jak i przewaga konkurencyjna zmieniają się pod wpływem zmian organizacji i jej otoczenia. Podejście ewolucyjne upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w dynamicznych zdolnościach organizacji.

Według opozycjonistów przewaga konkurencyjna wynika z zajmowanej pozycji względem konkurentów. Przewagę taką daje wnikliwa analiza sektorów i odpowiednie pozycjonowanie organizacji i jej strategicznych jednostek biznesu w różnych sektorach. Klasyczne już dzisiaj ujęcie M.E. Portera wskazuje kosztowo-jakościowe źródła przewagi konkurencyjnej [Porter 1979, s. 137-145]. Tak budowana przewaga konkurencyjna w dynamicznym otoczeniu nie może być szeroko wykorzystywana przez organizacje. Większe zainteresowanie współczesnych organizacji niszami rynkowymi, współpracą czy poszukiwaniem unikatowości skłania do identyfikowania i kształtowania odmiennych przewag konkurencyjnych. Pomocne w tym zakresie są rozwiązania oferowane przez nurt zasobowy.

W nurcie zasobowym przewagę konkurencyjną dają kluczowe kompetencje, które mają charakter zbiorowego uczenia się. W ujęciu K. Obłój dla przewagi konkurencyjnej istotny jest model biznesu, który jest „połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” [Obłój 2002, s. 98]. W istocie chodzi więc o to, jak firma będzie konkurować (źródła przewagi konkurencyjnej), jakie zasoby i kompetencje długotrwale podtrzymają przewagę konkurencyjną oraz jak zostanie skonfigurowany łańcuch wartości pozwalający na tworzenie i wykorzystanie zasobów oraz kompetencji zapewniających przewagę konkurencyjną. Ważnymi kategoriami mającymi zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną stają się zasoby (materialne i niematerialne) oraz umiejętności. Szczególną rolę odgrywa wyjątkowe połączenie zasobów i umiejętności, które pozwala na wyróżnianie się na rynku, dając potencjał do rozwijania i prowadzenia działań konkurencyjnych. Jeśli więc organizacja posiada zasoby mające atrybuty VRIN, może zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną [Barney 1991, s. 99-120; Nelson 1991, s. 61-74; Prahalad, Hamel 1990, s. 79-91; Teece et al. 1997, s. 509-533]. Nurt zasobowy nie wyjaśnia jednak, jak podtrzymywać przewagę konkurencyjną w sytuacji nagłych i nieprzewidywanych zmian [Eisenhardt,

Martin 2000, s. 1106; Foss 1997; Williamson 1999, s. 1087-1108; Priem, Butler 2001, s. 22-40; Makadok 2001, s. 387-402].

Charakterystyczne dla nurtu zasobowego jest upatrywanie źródeł przewagi konkurencyjnej w kluczowych kompetencjach. Posiadanie zdolności wyróżniającej nie jest jednak tożsame z przewagą konkurencyjną. Przewagę konkurencyjną dają te wyróżniające zdolności, które są zastosowane. Nie zawsze jednak wyróżniające kompetencje są źródłem przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna może mieć również charakter sytuacyjny i wynikać na przykład z dostępu do strategicznego zasobu (surowca naturalnego) lub z lokalizacji. M. Moszkowicz na przykład, jako jeden z rodzajów przewagi konkurencyjnej (obok kosztowej, dostarczanych korzyści i ograniczonego dostępu do sektora), wyróżnia właśnie przewagę sytuacyjną [Moszkowicz 2005, s. 109-119].

Warto tu także wskazać na zdolności dynamiczne, których posiadanie pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Inaczej niż w nurcie zasobowym, który koncentrował się wyłącznie na posiadaniu zasobów, koncepcja dynamicznych zdolności wyjaśnia dynamikę procesu tworzenia i zmiany zdolności organizacyjnych (w ujęciu procesu). Ponadto istotny jest rozwój i odnowa zasobów, a nie wyłącznie ich posiadanie i wykorzystanie. Nurt zasobowy koncentruje się wyłącznie na dokonaniu wyboru zasobów lub selekcji odpowiednich zasobów i kompetencji. Dynamiczne zdolności zaś ewoluują, adaptując się do zmieniających się warunków. Organizacje nabywają nowe zdolności dynamiczne lub rozwijają istniejące zdolności dynamiczne. Klamrą spinającą te wszystkie procesy jest uczenie się nowości [Dosi et al. 2000, s. 15]. Dynamiczne zdolności swą naturę zawdzięczają procesom organizacyjnego uczenia się [Dierickx, Cool 1989, s. 1504-1511]. Procesy organizacyjnego uczenia się realizowane są przy wykorzystaniu trzech podstawowych mechanizmów: procesów akumulacji jawnych doświadczeń, artykułowania wiedzy niejawnej, kodyfikację. Artykułowanie wiedzy niejawnej i kodyfikacja służą rozwojowi dynamicznych umiejętności [Zollo, Winter 1999, s. 17].

## **Ewolucja przewagi konkurencyjnej**

Najbardziej popularne wyjaśnienia problemów konkurencji związane są z pracami M. Portera, który uważa, że strategia konkurencji wynika z uwarunkowań sektorowych. Pierwotnie, odkąd w centrum uwagi są procesy konkurencji, odnosi się je do kategorii produktu i rynku. Wygrywa ten podmiot, który jest w stanie zaoferować bardziej atrakcyjny produkt, i ten, który lepiej zagospodaruje rynek. Zmiany kontekstowe sprawiły, że coraz częściej obserwuje się, że konkurencja między przedsiębiorstwami odbywa się na gruncie zasobów i kompetencji. W tym przypadku wygrywa ten

podmiot, który dysponuje zasobami i kompetencjami dającymi przewagę konkurencyjną. Takie spojrzenie na procesy konkurencji jest typowe dla podejścia zasobowego i obserwowane jest szczególnie w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw koncentrujących się w branżach dynamicznych, w szczególności usługowych.

Obecnie coraz częściej obserwuje się innowacyjne formy nawiązywania relacji między konkurującymi przedsiębiorstwami, jak np. w ramach relacji kooperacyjnych. To sprawia, że można twierdzić, iż źródłem przewagi konkurencyjnej jest zestaw relacji między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami rynku. Wygrywa ten podmiot, który konfiguruje taki zestaw relacji, który daje możliwości lepszego radzenia sobie na rynku. W efekcie konkurencja o wartość z relacji jest trzecim filarem w teorii strategii (po konkurencji o produkty i rynki i o zasoby i kompetencje (tab. 1) [Contractor, Beldona 2002, s. 34-56].

Tabela 1. Ewolucja strategii

	<b>Konkurencja o produkty i rynki</b>	<b>Konkurencja o zasoby i kompetencje</b>	<b>Konkurencja o wartość relacyjną</b>
Cele strategiczne	uprzywilejowana pozycja produktowo-rynkowa	trwała przewaga konkurencyjna	ciągła samoodnowa i kreowanie wartości dla stakeholders
Podstawowe narzędzia	– analiza sektora – analiza konkurencji – segmentacja rynku i pozycjonowanie – unikalny produkt	– kompetencje rdzenne – strategia oparta na zasobach	– wizja i wartość – elastyczność i innowacja – przedsiębiorczość i eksperymentowanie
Perspektywa	planowanie strategiczne	sieć międzyorganizacyjna	kooperacja w sieci międzyorganizacyjnej
Zasięg konkurencji	konkurencja między przedsiębiorstwami	konkurencja między przedsiębiorstwami	konkurencja między sieciami międzyorganizacyjnymi
Kluczowe zasoby strategiczne	kapitał finansowy	zdolności organizacyjne	relacje międzyorganizacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie [Rudawska 2010, s. 9; Bartlett, Ghoshal 2002, s. 35; Matthyssens, Vandenbempt 1998, s. 341].

Konkurencja o wartość z relacji jest niejako logicznym następstwem podejścia zasobowego, które m.in. relacje (architekturę relacji) wskazuje jako jeden ze strategicznych zasobów niematerialnych – bazę budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Badania koncentrujące się na relacjach międzyorganizacyjnych, zwłaszcza w kontekście sieci międzyorganizacyjnych, wyraźnie wskazują na znaczenie tego zasobu we współczesnym świecie biznesu. Syntetyczne ujęcie zmian w zarządzaniu strategicznym, ujmu-

jące relacje między dynamiką konkurencji, rozwiązaniami organizacyjnymi oraz treścią strategii, prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Konkurencja – struktura – strategia

Zarządzanie strategiczne	Struktura organizacyjna	Treść strategii
Konkurencja	Era 1: orientacja wewnętrzna	Produkt-rynek
Współpraca	Era 2: orientacja procesowa	Zasoby
Kooperacja	Era 3: otwarcie granic organizacji	Relacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anand, Daft 2007, s. 329-349].

Podsumowując, we wczesnych fazach zarządzanie strategiczne koncentrowało się na konkurencji i w efekcie organizacje były zorientowane do wewnątrz, a strategia była związana z wyborem produktu i rynku. Następnie organizacje w swych działaniach wykorzystywały współpracę w celu podnoszenia wartości i budowania pozycji rynkowej. Sprawilo to, że struktura stała się zorientowana procesowo, a źródłem przewagi konkurencyjnej zostały zasoby. Obecnie konkurenci podejmują wspólne działania, co sprawia, że granice organizacji się rozmywają i/lub poszerzają. Źródłem sukcesu rynkowego są relacje z innymi podmiotami rynku, w szczególności z konkurentami.

### Przewaga konkurencyjna z perspektywy relacji

W perspektywie relacji międzyorganizacyjnych podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa może odbywać się poprzez współdziałanie, którego rezultatem będzie uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej wobec pozostałych, niewspółdziałających organizacji. I właśnie współdziałanie, albo inaczej kreowanie i wprowadzanie do praktyki rozwiązań opartych na różnych formach współdziałania, jest podstawową wartością rozwiązań nazywanych sieciami międzyorganizacyjnymi. Współdziałanie przedsiębiorstw jest alternatywą dla konkurowania. Jego istotą staje się dobrowolna relacja przedsiębiorstw w ich wspólnym interesie. Taka relacja może przybierać formy bardziej sformalizowane, ale może mieć także charakter umów niepisanych czy nienazwanych. Problematyka współdziałania przedsiębiorstw jest obecna w badaniach z zakresu zarządzania strategicznego od dawna. Jednak swoistego rodzaju renesans przeżywa w związku z dynamiczną zmianą obrazu rzeczywistości biznesowej związanej z kształtowaniem się sieci międzyorganizacyjnych. Do niedawna problem współpracy sprowadzono do procesów fuzji i alianсів strategicznych. Dziś widzimy, że procesy współpracy przedsiębiorstw przyjmują wiele postaci: od luźnej i nieformalnej po bardziej sformalizowane. Szczególnym rodzajem współpracy jest kooperacja. Perspektywa współpracy wymaga radzenia sobie z paradoksem, który B. de Wit i R. Meyer [2007, s. 33] identyfikują, jako paradoks: rywalizacja kontra współpraca. Z jednej

strony mamy perspektywę pojedynczego, niezależnego przedsiębiorstwa, a z drugiej strony przedsiębiorstwa uwikłanego w sieć relacji.

Relacje współdziałania sprawiają, że przedsiębiorstwa w sieci muszą pogodzić ze sobą aspekt konkurowania i współpracy. Lecz czy na pewno? Wyrazić można raczej opinię, że współpraca to nie nowa forma konkurencji, ale zupełnie nowy kierunek budowania relacji z innymi podmiotami otoczenia. Kierunek, który wszystkim podmiotom uwikłanym w relacje przynosi korzyści (gra o sumie niezerowej).

Jednym z głównych elementów poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozostaje szeroko rozumiana innowacyjność. Innowacyjność z reguły odnosi się do produktów czy procesów. Innowacyjność jednak oznacza także nowe, innowacyjne formy organizowania działań biznesowych. Jak łatwo zauważyć, obserwując rzeczywistość biznesową w wielu sektorach, właśnie ten kierunek i sposób postrzegania innowacyjności jest obecny, co zaowocowało zainteresowaniem tzw. sieciami międzyorganizacyjnymi.

Powszechny jest pogląd, iż podstawowym motywem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest dostęp do zasobów [Pfeffer, Salancik, 1978]. Z kolei W. Czakon, obok tego oczywistego motywu, wskazuje także na wiele innych motywów tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Wśród nich wymienia ograniczenia konkurentom dostępu do zasobów, pozyskiwanie wiedzy, umiejętności, kompetencji oraz wykorzystywanie wiedzy, czyli korzystanie z kompetencji innych uczestników sieci bez konieczności uczenia się ich [Czakon 2007].

Sieć przedsiębiorstw umożliwia wykreowanie pożądanej architektury przedsiębiorstwa, która pozwala elastycznie reagować, zdobywać wiedzę organizacyjną i zapewnia swobodny przepływ informacji [Kay 1996]. Układ relacji w sieci międzyorganizacyjnej umożliwia powiązaniem ze sobą podmiotom realizację pewnego kolektywnego zamysłu strategicznego, który podnosi ich łączną efektywność [*The Formation of Inter-organizational Networks* 1997], [Van de Ven, Ferry 1980].

Można zatem postawić tezę, iż podstawową przesłanką włączania lub przyzwalania na przyłączenie się do sieci jest potencjał zasobów, będący w posiadaniu potencjalnych uczestników sieci oraz potencjalne korzyści z uczestnictwa w sieci kolejnych podmiotów dla podmiotów już w tej sieci pozostających. Przesłanką wchodzenia podmiotów do sieci jest możliwość nabycia zasobów (i materialnych, i niematerialnych), które nie są dostępne wewnątrz ani nie ma możliwości ich samodzielnego zdobycia.

Kolejną przyczyną rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jest dostępność zasobów. W praktyce oznacza to, że niektóre firmy dysponują pewnymi rzadkimi zasobami. Problem dostępności zasobów odnosi się przede wszystkim do takich zasobów, jak: wiedza i umiejętności menedżerskie, wiedza o lo-



kalnym rynku oraz kapitał [Combs, Ketchen, Hoover 2004]. E. Tsang [1998] uważa, że podstawowymi motywami budowania sieci międzyorganizacyjnej jest: kreowanie rent, wzrost wykorzystania zasobów, dywersyfikacja wykorzystania zasobów, imitacja zasobów oraz usuwanie zasobów<sup>1</sup>.

Najbardziej interesującą perspektywą rozpatrywania motywów i korzyści uczestnictwa w sieci jest perspektywa renty ekonomicznej, która sygnalizowana jest także w badaniach E. Tsanga. Renty, którą sieć jako całość, ale też i uczestnicy tej sieci przywłaszczają. Można nawet przyjąć, że to właśnie poszukiwanie renty ekonomicznej i możliwości jej przywłaszczenia jest głównym motywem tworzenia i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych.

Jest kwestią dość oczywistą, że podstawową rentą, jaka jest kształtowana w układach międzyorganizacyjnych, jest renta relacyjna<sup>2</sup>. Renta relacyjna czerpana jest z relacji międzyorganizacyjnych, które w konsekwencji są źródłem tzw. zasobów sieciowych [Gulati 1999, s. 83-95]. Występuje, gdy między uczestnikami sieci następuje wymiana materialnych i niematerialnych zasobów oraz inwestują oni w zasoby międzyorganizacyjne, czyli relacje. Dzięki temu obniżają się koszty transakcyjne.

D. Lavie podaje zestawienie czynników, które wpływają na to, w jakim zakresie pojedynczy uczestnik sieci międzyorganizacyjnej może czerpać rentę relacyjną. Wśród tych czynników znajdują się [Lavie 2006, s. 638-658]: relatywne zdolności absorpcyjne, wynikające ze zdolności do identyfikowania, wykorzystania, przyswojenia i kreowania wiedzy zewnętrznej dzięki umiejętnościom organizacyjnego uczenia się, relatywna skala i zakres zasobów, umowy kontraktacyjne (np. kooperacyjne), relatywne zachowania oportunistyczne, relatywna siła przetargowa.

Analizowanie korzyści funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych w kategoriach renty ekonomicznej z reguły ograniczone jest do wskazania, jaki rodzaj renty może czerpać sieć jako całość lub/i uczestnicy sieci. Warto jednak podkreślić, że w wielu przypadkach możemy obserwować nie tylko tzw. rentę przychodzącą, ale i rentę wychodzącą. Oznacza to w praktyce, że będąc uczestnikiem sieci z jednej strony podmiot może uzyskiwać szczególny rodzaj renty, a z drugiej strony dochodzi do zjawiska zawłaszczania

<sup>1</sup> Wskazany przez E. Tsanga motywem tworzenia sieci jest wzrost wykorzystania zasobów oraz dywersyfikacja wykorzystanych zasobów. Zasoby, które zawierają w sobie dużą dawkę wiedzy niejawniej, stają się trudniejsze w eksploatacji i koszt transferu takich zasobów wzrasta. Niemniej dla uzyskiwania takich korzyści niezbędny jest transfer zasobów. Odwrotnie wygląda sytuacja w odniesieniu do imitacji zasobów. Uczestnik sieci próbuje pozyskać zasoby od partnerów. Jeśli nie można ich kupić, trzeba je zdobyć w procesie uczenia się. Usuwanie zasobów wiąże się z sytuacją posiadania zasobów „na sprzedaż”. Firma wchodzi w układ sieciowy z innymi, dysponującymi takimi zasobami, i z tego tytułu czerpie korzyści.

<sup>2</sup> Jak pisze J. Niemczyk, renta relacyjna stanowi o przewadze układów sieciowych nad innymi formami działania [Niemczyk 2006, s. 76]

renty przez inne podmioty sieci i w rezultacie można uzyskiwać relatywnie mniejsze korzyści z uczestnictwa w sieci.

Powracając do propozycji D. Laviego, autor ten nie tylko podkreśla znaczenie renty relacyjnej. D. Lavie idzie w swych badaniach nieco dalej, wskazując na trzy inne rodzaje renty [Lavie 2006, s. 638-658]: rentę wewnętrzną, wychodzącą rentę z dyfuzji zasobów, przychodzącą rentę z dyfuzji zasobów.

Renta wewnętrzna może być czerpana z własnych zasobów firmy i uzależniona jest od pozytywnych i negatywnych związków z partnerami biznesowymi. Wychodząca renta z dyfuzji zasobów pojawia się wtedy, gdy w sposób najczęściej niezamierzony partnerzy sieci korzystają z zasobów danej firmy. W tym przypadku renta wychodzi od pojedynczej firmy do partnerów. Z kolei renta przychodząca z dyfuzji zasobów jest czerpana z tytułu nawiązywania relacji z konkurentami.

Również w badaniach prowadzonych przez S. Castaldo [2007] relacje w sieci międzyorganizacyjnej winny być analizowane z perspektywy renty ekonomicznej. Autor ten sugeruje konieczność rozróżniania tzw. zasobów relacyjnych. Podstawą wyróżniania relacji jest lokalizacja zasobów relacyjnych, które mogą być elementem wewnętrznym partnera sieci lub wynikać z uwikłania w relacje z innymi partnerami, mając wymiar zewnętrzny. Relacje można także różnicować z perspektywy źródła pochodzenia relacji. Z tej perspektywy zasoby relacyjne mogą być wewnętrzne i zewnętrzne.

Interesującą propozycją analizowania relacji międzyorganizacyjnych jest wskazanie związków między relacjami międzyorganizacyjnymi a kreowaniem wartości [Lefaix-Durand, Poulin, Kozak 2005]. Badania prowadzone w tej optyce wskazują na trzy kluczowe elementy relacji międzyorganizacyjnych: efekty relacji międzyorganizacyjnych, naturę wymiany między przedsiębiorstwami oraz zarządzanie wymianą między przedsiębiorstwami. Natura relacji opisywana jest jako kontinuum od wrogości do współpracy, a zarządzanie relacjami jako kontinuum od transakcji do nadzoru relacyjnego. Opierając się na tych założeniach, w zależności od charakteru wymiany relacje międzyorganizacyjne przynoszą w większym lub mniejszym zakresie możliwości kreowania lub destrukcji wartości.

## **Wnioski**

Podsumowując przedstawione rozważania, obecnie perspektywa badawcza problemów konkurowania i przewagi konkurencyjnej koncentruje się na relacjach. Relacje traktowane są jako potencjalne źródło przewagi. Oznacza to, że istnieje pilna potrzeba wypracowania metodyki badania tych zagadnień, zwłaszcza w kontekście dokonywania pomiaru przewagi konkurencyjnej czy potencjalnych i rzeczywistych korzyści z tytułu relacji.

Sieciowość to odmienna jakość w zarządzaniu i dotychczasowe sposoby prowadzenia badań wymagają nowego podejścia.

### **Bibliografia:**

- Anand N., Daft R.L., *What Is the Right Organization Design?* „Organizational Dynamics” 2007, vol. 36, No 4.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, No 1.
- Bartlett S., Ghoshal P., *Building Competitive Advantage Through People*, MIT Sloan Management Review, Winter 2002.
- Castaldo S., *Trust in Market Relationships*, E.E. Publishing Ltd., Cheltenham 2007.
- Combs J., Ketchen D., Hoover V., *A Strategic Group Approach to the Franchising – Performance Relationship*, „Journal of Business Venturing” 2004, No 19.
- Contractor F., Beldona S., *Interfirm Learning in Alliances and Technology Networks: An Empirical Study in the Global Pharmaceutical and Chemical Industries* [w:] *Competitive Strategies and Alliances*, red. F. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Amsterdam 2002.
- Czakon W., *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Katowice 2007.
- Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, No 12.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction* [w:] *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, red. G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic Capabilities: What are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, No 21.
- Foss N., *The Resource – Based Perspective: an Assessment and Diagnosis of Problems*, DRUID Working Paper, 1997, No 97.
- Gulati R., *Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, No 5.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Lavie D., *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, nr 3.
- Lefaix-Durand A., Poulin D., Kozak R., Beaugard R., *Interfirm Relationships and Value Creation: a Synthesis, Conceptual Model and Implications for Future Research*, Working Paper, Centor, Quebec, grudzień 2005.

- Makadok R., *Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, No 5.
- Matthyssens P., Vandenbempt K., *Creating Competitive Advantage in Industrial Services*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1998, vol. 13, No 4/5,
- Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Nelson R., *Why Do Firm Differ, and How Does it Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, Winter Special Issue, No 12.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper&Row, New York 1978.
- Porter M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1979, vol. 57, No 2.
- Prahalad C., Hamel G., *The Core Competency of the Company*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, No 3, May-June.
- Priem R., Butler J., *Tautology in the „Resource – Based View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, No 1.
- Rudawska I., *Interconnected Firms’ Relationships as a Source of a Competitive Advantage*, „BEH – Business and Economic Horizons” 2010, vol. 2, Issue 2, July.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, No 7.
- The Formation of Inter-organizational Networks*, red. M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Tsang E., *Motives for Strategic Alliance: a Resource-Based Perspective*, „Scandinavian Journal of Management” 1998, vol. 14, No 3.
- Van de Ven A.H., Ferry D.L., *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York 1980.
- Williamson O., *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, No 12.
- Wit De B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Zollo M., Winter S., *From Organizational Routines to Dynamic Capabilities*, INSEAD R&D Working Papers: 99/48/SM 1999.

Rafał Krupski\*

## **WIEDZA I POSTAWY PRACOWNICZE W BADANIACH EMPIRYCZNYCH W KONWENCJI ZASOBOWEJ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

### **Wprowadzenie**

Jednym z podstawowych obszarów RBT (*resource-based theory*) są niewątpliwie wewnętrzne problemy zarządzania zasobami. Kluczowym problemem jest przy tym zrozumienie, że niejednorodny kapitał ludzki jest podstawą potencjału firmy [Barney, Ketchen, Wright 2011] i w ogóle heterogeniczności przedsiębiorstw. N. Foss [2011] udowadnia jednak, że nie ma nawet sposobu zbudowania jednolitego modelu kapitału ludzkiego z takimi podstawowymi komponentami, jak: wiedza, motywacje itp., tak w granicach racjonalnej teorii gier, jak i pararacjonalnych lub nieracjonalnych, opartych na nieznanym mechanizmach intuicji w ujęciach behawioralnych. Z tego wynika, że każda firma ma swoisty dla niej mechanizm współdziałania z jednostką (z pracownikiem) i odwrotnie, dając w efekcie niepowtarzalne możliwości w zakresie przyciągania, zatrzymywania oraz motywowania kapitału ludzkiego [Coff, Kryscynski 2011]. Decyduje tu psychologia zarządzania tak w zakresie nabywania, gromadzenia, jak i pozbywania się tego rodzaju zasobów. Literatura na temat kapitału ludzkiego, społecznego, w różnych aspektach zewnętrznych (np. międzynarodowych i lokalnych) oraz wewnętrznych (np. dotyczących różnych grup społecznych istniejących w ramach organizacji), jest bardzo bogata i tworzy wyraźną subdyscyplinę w ramach General Management.

W RBT zasoby ludzkie, niestety, nie są jednolicie klasyfikowane. Kontrowersje dotyczą na przykład traktowania zasobów ludzkich jako zasobów materialnych, na równi z zasobami rzeczowymi i finansowymi. Generalnie jest jednak zgoda na to, że ludzie jako zasoby przedsiębiorstw są nośni-

---

\* Politechnika Częstochowska.

kiem takich zasobów niematerialnych, jak: wiedza, postawy i motywacje. Tak właśnie przyjęto w prowadzonych od lat własnych badaniach empirycznych w konwencji szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Badania te, w różnych ich etapach, miały na celu:

- identyfikację oryginalności zasobów, dającej podstawę do budowy wyróżniających strategii przedsiębiorstw,
- określenie użyteczności różnych zasobów w wykorzystywaniu okazji i unikania zagrożeń,
- identyfikację horyzontu planowania różnych wielkości rynkowych i zasobowych i wnioskowanie na tej podstawie o skali występowania strategicznych orientacji rynkowych i zasobowych polskich przedsiębiorstw,
- określenie związków pomiędzy rodzajem orientacji strategicznej (w tym zasobowej) a stopniem turbulencji otoczenia.

Celem artykułu jest zebranie tych fragmentów badań i wniosków, które dotyczą podstawowego zasobu każdej firmy – pracowników, którzy, jak już wspomniano, są nośnikami takich zasobów niematerialnych, jak: wiedza, postawy i motywacje.

### **Oryginalność wiedzy i postaw pracowniczych na tle innych zasobów materialnych i niematerialnych**

Oryginalność zasobów ma podstawowe znaczenie w RBT dla budowania wyróżniających się strategii organizacji, co może wyjaśniać heterogeniczność firm, wyjaśniać przyczyny ich sukcesów i porażek. Oryginalność tę można identyfikować za pomocą słynnych cech zasobów wymyślonych przez J.B. Barneya: wartościowe, rzadkie, trudne do zastąpienia i imitowania [Barney 1991].

Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa (z wykorzystaniem niektórych cech zasobów według Barneya) przeprowadzono za pośrednictwem studentów MBA w 2005 i 2006 roku. 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 ponad 250 firm (254). Zwrotnie otrzymano 198 ankiet. Ostatecznie po zweryfikowaniu poprawności ich wypełnienia i wyeliminowaniu organizacji niebędących przedsiębiorstwami, przeanalizowano ankiety dotyczące 151 firm. Wśród nich było: 20 firm dużych, 45 firm średnich, 64 firmy małe i 22 mikroprzedsiębiorstwa. Stosowane ankiety zawierały między innymi listę jedenastu rodzajów zasobów 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. Anketowani mieli za zadanie przede wszystkim ocenić zasoby reprezentowanych przez siebie przedsiębiorstw według tej swoistej skali oryginalności podwójnie: po pierwsze – przyjmując ich rzeczywisty poziom i umiejętność ich wykorzystywania do generowania zysku i innych wartości oraz po drugie – przyjmując ich potencjał w zakresie bardziej korzystnego ukształtowania się wyżej wspomnianych cech. Fragmenty wyników tych badań, dotyczących zasobów: wiedzy, postaw i motywacji pracowników, na tle innego zasobu niematerialnego – relacji z otoczeniem niesformalizowanych oraz zasobu materialnego – źródeł finansowania, przedstawia tabela 1. Wybór relacji niesformalizowanych z otoczeniem jako swoistej bazy porównawczej wynika z tego, że w otrzymanych wynikach badań właśnie ten ostatni zasób wypadł jako najbardziej oryginalny. Wybór zaś źródeł finansowania wynika z faktu, że jest to niewątpliwie najbardziej reprezentatywny zasób materialny.

Tabela 1. Ocena stanu zasobów niematerialnych przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności, na tle zasobów finansowych jako reprezentanta zasobów materialnych

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
<b>Wiedza</b> (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), <b>umiejętności i talenty pracowników</b> (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	56%	18%	11%	9%	6%
<b>Postawy i zachowania pracownicze</b> (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i <b>inne elementy kultury organizacyjnej</b>	44%	25%	15%	13%	3%
<b>Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane</b> (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	38%	27%	17%	18%	
<b>Źródła finansowania</b>	71%	9%	13%	6%	1%

Źródło: [Krupski 2006].



Z tabeli wynika, że na tle źródeł finansowania, jako reprezentanta zasobów materialnych, zasoby wiedzy oraz postaw i motywacji pracowniczych wypadają jako względnie oryginalne. Porównując je z kolei z innym zasobem niematerialnym – relacjami z otoczeniem niesformalizowanymi – nie wypadają one najlepiej. Dotyczy to przede wszystkim zasobów wiedzy, które, jak wynika z ocen ankietowanych, w ponad połowie przedsiębiorstw nie są oryginalne. Jeżeli tak, to w większości wypadków zasoby wiedzy nie mogą być podstawą do budowania strategii analizowanych firm.

### **Użyteczność zasobów wiedzy oraz postaw i motywacji pracowniczych w wykorzystywaniu okazji i unikaniu zagrożeń**

W tych samych badaniach usiłowano ustalić opinię kierownictw przedsiębiorstw w zakresie ważności różnych zasobów w wykorzystywaniu okazji i unikaniu zagrożeń. Z tabeli 2 wynika, że na jedenaście badanych rodzajów zasobów wiedza zajmuje czołowe miejsce w procesach identyfikacji i wykorzystywania okazji. Ciekawe, że postawy i zachowania pracownicze są istotne w tym zakresie jedynie w dużych i bardzo małych firmach. Przypadek czy też są racjonalne wyjaśnienia tego stanu rzeczy? Charakterystyczna, chociaż wybiegająca poza podstawowy nurt rozważań, jest dominująca pod inkryminowanym względem pozycja relacji z otoczeniem niesformalizowanych, w firmach średnich i małych.

Tabela 2. Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla wykorzystywania okazji (w badaniach empirycznych dominanta w 11 wyodrębnionych rodzajach zasobów)

Miej-sce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikrofirmy
1.	<b>wiedza</b>	relacje niesformalizowane	relacje niesformalizowane	relacje niesformalizowane
2.	<i>postawy i zachowania pracownicze</i>	<b>wiedza</b>	<b>wiedza</b>	<i>postawy i zachowania pracownicze</i>
3.	relacje z otoczeniem uprzywilejowane	technologie informatyczne	technologie informatyczne	lokalizacja
4.	lokalizacja	lokalizacja	źródła finansowania	<b>wiedza</b>
5.	technologie branżowe	relacje sformalizowane	relacje sformalizowane	<i>image firmy</i>

Źródło: [Krupski 2007].



Z tabeli 3 wynika również, że w sytuacji zagrożeń decydujące są zasoby niematerialne, ale w innej niż poprzednio hierarchii ważności. Tu zdecydowanie pierwsze miejsca okupują wiedza (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa) oraz, co ciekawe – postawy i zachowania pracownicze.

Tabela 3. Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla neutralizacji zagrożeń (w badaniach dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)

Miejsce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikrofirmy
1.	wiedza	<i>postawy i zachowania pracownicze</i>	relacje niesformalizowane	wiedza
2.	relacje niesformalizowane	wiedza	wiedza	źródła finansowania
3.	<i>postawy i zachowania pracownicze</i>	rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	<i>postawy i zachowania pracownicze</i>	<i>postawy i zachowania pracownicze</i>
4.	rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	technologie branżowe	relacje sformalizowane	lokalizacja
5.	źródła finansowania	relacje niesformalizowane	rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	relacje niesformalizowane

Źródło: [Krupski 2007].

### Ważność zasobów wiedzy i postaw pracowniczych, egzemplifikowana horyzontem planowania

W latach 2010-2011 przeprowadzono kolejne badania empiryczne w 368 przedsiębiorstwach, których celem było zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości obejmujących kategorie rynkowe, jak i zasobowe. To z kolei było podstawą ustalenia zakresu orientacji rynkowej i zasobowej polskich przedsiębiorstw oraz korelacji tych orientacji ze zidentyfikowaną zmiennością i przewidywalnością otoczenia [Krupski 2011]. Jednym z podstawowych wyników badań było zidentyfikowanie zakresu orientacji zasobowej w polskich przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzono w przekroju rodzajów działalności (produkcyjna, usługowa, handlowa i mieszana) oraz w przekroju wielkości firm (duże, średnie, małe i mikro). Globalne wyniki w tym zakresie, bez uwzględnienia wyżej wymienionych przekrojów, prezentuje tabela 4. O rodzaju orientacji decydowały horyzonty planowania odpowiednich wielkości rynkowych i zasobowych.

Z tabeli wynika, że już około 1/3 firm ma orientację zasobową zarządzania strategicznego, co z kolei ściśle wiąże się z turbulentnym charakterem ich otoczenia [Krupski 2011]. Z punktu widzenia celów artykułu interesujące jest, jaki udział w uznaniu orientacji zasobowej badanych firm mają zasoby wiedzy oraz postaw i motywacji.

Tabela 4. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów.  
Proporcje orientacji rynkowej i zasobowej przedsiębiorstw

Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	%
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów ( <b>orientacja rynkowa</b> )	137	37,2
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe ( <b>orientacja rynkowo/zasobowa</b> )	87	23,6
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów ( <b>orientacja zasobowa</b> )	144	39,2

Źródło: [Krupski 2011].

Tabela 5. Horyzonty planowania zasobów wiedzy oraz postaw i motywacji pracowników na tle zasobów finansowych, reputacji oraz rynków. Wyniki badań empirycznych 368 firm (niezależnie od rodzaju prowadzonych działalności)

Zasoby i rynki <przedziały horyzontu>	<1	1-3	3-5	5-10	>10	Średnioważony horyzont, n = 368
wiedza	38	115	145	57	13	3,85
postawy i motywacje pracownicze	40	158	119	32	19	3,50
image, reputacja	25	55	84	78	126	7,12
finanse	33	190	91	29	25	<b>3,50</b>
rynk	19	125	118	62	44	<b>4,75</b>

Źródło: [Krupski 2011, s. 141].

Średnioważony horyzont planowania wiedzy, a zwłaszcza postaw i motywacji pracowniczych jako zasobów niematerialnych, jest zbliżony do średnioważonego horyzontu planowania źródeł finansowania (jako reprezentanta zasobów materialnych). Wynika to z podobnego rozkładu licznosci firm planujących w określonych horyzontach czasu. Zdecydowanie inny jest wspomniany rozkład w przypadku planowania innego zasobu niematerialnego – reputacji firmy. Średnioważony horyzont planowania zasobów wiedzy oraz postaw i motywacji jest aż dwukrotnie krótszy od takiego samego wskaźnika dotyczącego reputacji. Tak, że w porównaniach rynków

i zasobów i o ostatecznym zaliczeniu danego przedsiębiorstwa do zbioru firm o orientacji zasobowej, decydowały przede wszystkim takie zasoby niematerialne, jak właśnie reputacja (tabela 5) oraz nieprzedstawione w tym zestawieniu inne zasoby niematerialne, takie jak np. lokalizacja. Względnie krótki horyzont planowania zasobów wiedzy oraz postaw i motywacji pracowników (krótszy od horyzontów planowania rynków) decydował w obliczeniach raczej o orientacji rynkowej planowania strategicznego.

## Wnioski

Zasoby wiedzy oraz postaw, zachowań i motywacji pracowniczych mają różne znaczenie w osiąganiu przewagi strategicznej badanych przedsiębiorstw. Niestety, wiedza nie jest dominującym wyróżnikiem firm z punktu widzenia ich oryginalności strategicznej i nie ma decydującego znaczenia dla określonego stanu heterogeniczności przedsiębiorstw. Większe znaczenie pod tym względem mają postawy i motywacje pracownicze. Oba analizowane zasoby niematerialne nie decydują też o zasobowej orientacji przedsiębiorstw. Mają natomiast decydujące znaczenie w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji i unikaniu (niwelowaniu skutków) zagrożeń.

## Bibliografia:

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, 17, nr 1.
- Barney J., Ketchen Jr D.J., Wright M., *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, „Journal of Management”, [10.03.2011].
- Coff R., Kryscynski D., *Drilling for Micro-Foundations of Human Capital Based Competitive Advantages*, „Journal of Management” w druku [za:] Barney J., Ketchen Jr D.J., Wright M., *The Future...*, jw.
- Foss N., *Micro-Foundations for the Resource-Based View?*, „Journal of Management” w druku [za:] Barney J., Ketchen Jr D.J., Wright M., *The Future...*, jw.
- Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1141, Wrocław 2006.
- Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.



Barbara Czerniachowicz\*

## **ZASOBY PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO CZYNNIK KREOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

### **Wprowadzenie**

Ważnym warunkiem rozwoju oraz dochodzenia do trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest traktowanie zasobów ludzkich oraz zasobów niematerialnych jako potencjału strategicznego organizacji. Z jednej strony funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach wolnego rynku wymusza na nich odpowiednią efektywność działania, zachowanie zasady rentowności, realizację misji oraz założonych celów, w tym biznesowych, finansowych i prestiżowych, ale z drugiej strony o pozycji konkurencyjnej podmiotu na rynku często decyduje wypracowana reputacja, jakość i kompleksowość usług oraz czas (dostępność wykwalifikowanych pracowników i szybkość podjęcia decyzji). Budowanie przewagi konkurencyjnej opiera się na wiedzy i kompetencjach zatrudnionych pracowników, którzy są w stanie kreować niezbędne zasoby niematerialne. Celem artykułu jest zaprezentowanie teorii i praktycznego podejścia do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa opartej na podejściu zasobowym. Podejście to uwypukla potrzebę kształtowania wiązki unikatowych zasobów w przedsiębiorstwie, co zobrazowano na przykładzie przedsiębiorstw MSP, funkcjonujących na rynku usług medycznych w województwie zachodniopomorskim. Nowe warunki funkcjonowania wpłynęły na zakłady opieki zdrowotnej i zmusiły je do konkurowania z podobnymi sobie podmiotami. Spowodowało to potrzebę dywersyfikacji działalności oraz konieczność efektywniejszego zarządzania posiadanymi zasobami. Przedsiębiorstwa w sektorze usług medycznych muszą działać zgodnie z zasa-

---

\* Uniwersytet Szczeciński.

dami rynkowymi, ale przede wszystkim zgodnie z potrzebami zdrowotnymi swoich klientów – pacjentów.

### **Podejście zasobowe w analizie strategii konkurencji**

Pojęcie konkurencyjności jest wieloznaczne i różnorodnie rozpatrywane w literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarczej. Narastający stopień skomplikowania działalności gospodarczej nakazuje rozpatrywanie konkurencyjności w kontekście efektywności ekonomicznej, skuteczności czy sprawności działania podmiotu gospodarczego.

Podejście zasobowe uwypukla znaczenie zasobów, które posiada dana organizacja lub ma do dyspozycji, a których nie musi być jednocześnie właścicielem. Teoria ta podkreśla, że przedsiębiorstwo przy wyborze strategii konkurencji nie musi precyzować dokładnej pozycji konkurencyjnej w odniesieniu do sektora czy gałęzi, ale istotniejsze jest zarządzanie swoimi zasobami w celu rozwoju wyróżniających się zdolności oraz kluczowych kompetencji. Ogromne znaczenie w prowadzonej działalności ma alokacja zasobów, a także dalszy ich rozwój w zbudowaniu i kształtowaniu kluczowych kompetencji [Cyrson 2002, s. 18-19]. Teoria zasobowa jest podejściem wewnątrz-zewnętrznym, gdyż w pierwszej kolejności koncentruje się na zasobach przedsiębiorstwa, a następnie analizuje działania w otoczeniu organizacji [McKiernan 1997, s. 78-91].

Współczesna koncepcja zasobowa jest wynikiem badań, u podstaw których leżą trzy zagadnienia: wyróżniające się kompetencje, ekonomia ricardiańska i wzrost przedsiębiorstwa. Owe badania zostały współcześnie połączone w całość, dzięki czemu rozwinęła się koncepcja *resource-based view* (RBV). Początkowo badania dotyczące wyróżniających się kompetencji dotyczyły wpływu menedżerów na wyniki organizacji, następnie ujęto oprócz klasycznych umiejętności menedżerskich w zakresie planowania, organizowania, kierowania czy kontroli również kompetencje przywódcze, jako ważne w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pojawiło się w literaturze przedmiotu pojęcie instytucjonalnego lidera, który ma na celu kreowanie oraz określanie zamiarów, a także misji przedsiębiorstwa. Powinien organizować i kształtować strukturę organizacji, która odzwierciedla jej wizję. A wizja wraz ze strukturą organizacyjną pozwala na określenie wyróżniających kompetencji, czyli takich działań, które przedsiębiorstwo wykonuje lepiej niż konkurenci [Selznick 1957; Barney 2001, s. 151].

Współczesna teoria zasobów została ukształtowana również przez ekonomię ricardiańską, która skupia się na ekonomicznych konsekwencjach „darów natury”, a głównie władania ziemią. Ziemia jest podażowo doskonale nieelastyczna (w przeciwieństwie do innych czynników produkcji), za-

tem właściciele ziemi lepszej jakości uzyskują rentę ekonomiczną. Obecnie wiele zasobów organizacji można uznać za podażowo nieelastyczne (np. kadra menedżerska), a tym samym zasoby te stają się źródłem renty ekonomicznej.

Na współczesną koncepcję zasobową istotny wpływ miała także teoria wzrostu przedsiębiorstwa, która postrzegała organizację jako strukturę łączącą i koordynującą działania pracowników i zespołów, a także jako zestaw produktywnych zasobów. Głównym zadaniem menedżerów jest wykorzystywanie zbioru zasobów, dzięki administracyjnej strukturze wewnątrz przedsiębiorstwa. W literaturze podkreśla się, że wzrost przedsiębiorstwa jest ograniczony możliwościami produkcyjnymi zasobów i struktury organizacyjnej.

O zdolności konkurencyjnej podmiotu mogą decydować następujące elementy [Czerniachowicz, Szczepkowska 2009, s. 33-43]:

- zasoby ludzkie wraz ze swoimi kompetencjami, umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem, zdolnościami itd.,
- zasoby materialne, w tym zasoby naturalne i efektywność ich wykorzystania, oraz zasoby kapitałowe i ich efektywność,
- zasoby niematerialne, a przede wszystkim poziom rozwoju, efektywność wykorzystania wiedzy technologicznej (technicznej) [Czerniachowicz, Szczepkowska 2008, s. 219-241].

Posiadanie wyżej wymienionych zasobów przez organizację prowadzi w efekcie do osiągnięcia przez nią określonej pozycji konkurencyjnej względem pozostałych podmiotów na rynku. Ważne znaczenie mogą mieć czynniki makroekonomiczne, gdyż decydują o elastyczności rynku, zdolności do generowania i dyfuzji postępu technicznego, możliwości gromadzenia kapitału i wpływania na zewnętrzne otoczenie.

Zasoby same przez się nie są bardzo produktywne, w większości przypadków bowiem nie kreują wartości dla przedsiębiorstwa. Dla ustanowienia przez organizację przewagi konkurencyjnej zasoby powinny współpracować razem w celu kreowania kompetencji organizacji (zdolności jednostki do podejmowania określonych działań produktywnych).

Aby zasoby stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej, powinny być wartościowe, rzadkie i kosztowne do imitacji. Zasoby są wartościowe wtedy, gdy są dostosowane do możliwości i zagrożeń występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Z upływem czasu zasoby i umiejętności nie muszą być tak samo wartościowe dla podmiotów gospodarczych. Wpływ na to mają zmiany upodobań odbiorców, struktura w gałęzi, technologia, dlatego przedsiębiorstwa muszą kłaść duży nacisk na stałe doskonalenie swoich zasobów.

Zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa (warunki wewnętrzne) mają strategiczne znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż ich waga

przekłada się na kształtowanie przewagi konkurencyjnej oraz rynkowej, a także zdolności do konkurowania [Godziszewski 2001, s. 76].

W poszczególnych przedsiębiorstwach należących do tego samego sektora stan zasobów i umiejętności jest zróżnicowany, chociaż organizacje te konkurują na tym samym rynku. Niektóre przedsiębiorstwa prowadzą działalność tylko na rynku lokalnym, część funkcjonuje na rynku krajowym czy międzynarodowym, ale również są podmioty obejmujące swoim zasięgiem rynek globalny. Zbudowanie przewagi konkurencyjnej oraz funkcjonowanie przedsiębiorstw w przyszłości na docelowym rynku wymaga wzmacniania struktury i jakości posiadanych lub dysponowanych zasobów.

### **Zasoby w tworzeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa można stworzyć czy raczej wzmocnić, mając odpowiednie zasoby fizyczne czy finansowe. Oceniając możliwości konkurowania z innymi podmiotami na rynku poprzez posiadane zasoby fizyczne, należy uwzględnić ich jakość, substytucyjność, komplementarność czy strukturę. Są to elementy jednego z obszarów strategicznych (lub sfer funkcjonalno-zasobowych potencjału konkurencyjności), służące analizie wielokryterialnej przedsiębiorstwa w ocenie konkurencyjności.

Współcześnie zasoby niematerialne są postrzegane jako główne źródło i siła napędowa wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Zasoby te są urzeczywistniane przez ludzi w postaci posiadanych przez nie kompetencji oraz urzeczywistniane przez samo przedsiębiorstwo, które posiada/wynajmuje lub tworzy te zasoby (m.in.: *know-how*, informacje, licencje, patenty, markę, reputację, kompetencje przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną, technologię, *image*, kapitał partnerski i kliencki, tajemnice, prawa własności intelektualnej, tradycję czy lokalizację).

Specyfika zasobów niematerialnych sprawia, że w trakcie ich użytkowania zachowują się one zupełnie inaczej niż zasoby materialne. Najistotniejsze cechy zasobów niematerialnych, które jednocześnie odróżniają je od materialnych, to [Obłój 2001, s. 222]:

1. Możliwość jednoczesnego wielorakiego wykorzystania zasobów niematerialnych, natomiast zasoby materialne wykorzystywane są tylko w miejscu ich lokalizacji.
2. Długotrwała akumulacja – czas wypracowania zasobów niematerialnych jest długi oraz utrudniony jest handel tymi zasobami.
3. Zasoby niematerialne nie deprecjonują się w trakcie ich wykorzystania, wręcz przeciwnie, najczęściej następuje ich wzbogacenie.
4. Urzeczywistnianie poprzez ludzi; pracownicy przenoszą, wymieniają, wzbogacają wiedzę, tworzą normy postępowania i warto-



ści, nawiązują i podtrzymują wzajemne kontakty i relacje z zewnętrznymi partnerami przedsiębiorstwa.

J. Barney wskazuje cechy zasobów wpływających na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej [Barney 1991, s. 112]:

- strategicznie wartościowe – mogą być podstawą wykorzystania szans lub przeciwstawienia się zagrożeniom,
- charakteryzują się rzadkością posiadania przez obecnych i przyszłych konkurentów,
- są trudne do imitacji i kopiowania przez konkurentów,
- są niemożliwe do substytuowania przez inne zasoby.

W podejściu zasobowym przedsiębiorstwo traktowane jest jako wiązka unikatowych zasobów. Przedsiębiorstwo może budować swoją przewagę konkurencyjną na potencjale intelektualnym, który jest w organizacji [Włodkiewicz-Donimirski 2008]. Jeżeli stworzy się pracownikom odpowiedni klimat do rozwoju, zdobywania wiedzy i umiejętności, przedsiębiorstwo przekształci się w organizację uczącą się. Model takiej organizacji opiera się na pełnym wykorzystaniu indywidualnego oraz grupowego potencjału intelektualnego, który ma służyć stałemu uczeniu się i realizacji celów jednostki.

Odpowiednie zasoby wiedzy poprzez podnoszenie sprawności procesów informacyjnych odgrywają szczególną rolę w procesie dostosowywania do zmian konkurencyjnego otoczenia. Zwiększają możliwości przedsiębiorstwa w zakresie adaptacyjności i innowacyjności firm jako warunków przetrwania na rynku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjne otoczenie przedsiębiorstwa powoduje następowanie bardzo szybkich zmian, które pozwalają na postrzeganie wiedzy jako czynnika ograniczającego obszary niepewności. Jest to równocześnie czynnik warunkujący zdolność do szybkiego i elastycznego reagowania na potrzeby klientów, rynków oraz tworzenie nowych programów rozwoju, technologii czy produktu.

### **Potencjał i działalność konkurencyjna przedsiębiorstw z sektora MSP funkcjonujących na rynku usług medycznych**

Prezentacja możliwości budowania konkurencyjności opartej na zasobach została przedstawiona w oparciu o analizę reprezentatywnej grupy przedsiębiorstw z sektora MSP. Są to średnie i małe podmioty, które razem obsługują 80% rynku pacjentów w prywatnej opiece medycznej w województwie zachodniopomorskim. Pozostałe podmioty są bardzo rozdrobnione (mikrofirmy) i odmówiły udziału w badaniu albo wywiady zostały odrzucone ze względu na nieprawidłowości związane z wypełnieniem ankiety. Oceniając konkurencyjność podmiotów na rynku, wykorzystano zebrane dane wtórne [Czerniachowicz 2009, s. 96], materiały wewnętrzne organiza-

cji oraz informacje bezpośrednio pozyskane w wywiadach z właścicielami oraz pracownikami, a także na podstawie kwestionariusza ankietowego. Pojęcie „konkurencyjności przedsiębiorstwa” zostało utożsamione z pozycją rynkową firmy, będącą efektem oferowania wyspecjalizowanego produktu/usługi i posiadania wysoko wyspecjalizowanego i wykształconego personelu. Odwołując się do tej charakterystyki, właściciele badanych przedsiębiorstw postrzegają swoje podmioty jako konkurencyjne.

Za podstawowy obszar działań konkurencyjnych przedsiębiorstw uznano koncentrację wszystkich posiadanych zasobów na jednej dziedzinie działalności. Wybór koncentracji wynika z dążenia do zapewnienia przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem ograniczonych zasobów. Współwłaściciele decydując się na prowadzenie działalności w zakresie usług medycznych związanych z leczeniem bólu, długoterminową opieką pielęgniarstwa i podstawową opieką zdrowotną, kierują się przekonaniem o możliwości podjęcia walki konkurencyjnej w danym sektorze oraz przekonaniem o posiadanym potencjale umożliwiającym kompleksową obsługę klientów.

Na podstawie wywiadów oraz odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym przeanalizowano czynniki wpływające na budowanie wartości i konkurencyjności przedsiębiorstw. Wśród zasobów niematerialnych badane przedsiębiorstwa najwyżej oceniały wypracowaną reputację (w skali 1-5, średnia ocen wyniosła 4,5). Za istotnie wpływające na potencjał przedsiębiorstw uznano także czynniki związane z kapitałem relacyjnym (wpływ zarówno relacji wewnętrznych, jak i zewnętrznych oceniono na 4,3 w skali 1-5), co dodatkowo potwierdza przekonanie właścicieli o silnej pozytywnej reputacji analizowanych przedsiębiorstw, zarówno wśród pracowników, jak i zewnętrznych partnerów organizacji. Wśród innych zasobów determinujących potencjał przedsiębiorstwa wskazywano kulturę organizacyjną zorientowaną na doskonalenie jakości. Narzędziem wykorzystywanym w tych dążeniach jest system zarządzania jakością zgodny z ISO 9001: 2000, który został wprowadzony w kilku jednostkach, a reszta nosi się z zamiarem wprowadzenia tego systemu. Powodem wdrożenia systemu było przekonanie właścicieli o konieczności ciągłego doskonalenia jakości, co prowadzi do zwiększenia wiarygodności organizacji na rynku (rośnie zaufanie klientów, a także pracowników). W związku z tymi odpowiedziami można pozytywnie ocenić konkurencyjność zasobów badanych organizacji, również na tle pozostałych przedsiębiorstw sektora, przypisując zasobom niematerialnym (zwłaszcza reputacji i kulturze organizacyjnej) oraz zasobom ludzkim rolę głównych czynników sukcesu rynkowego.

Analizie poddane zostało również znaczenie zasobów ludzkich w budowaniu pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Przy ocenie roli osoby przedsiębiorcy (właścicieli – w przypadku spółki cywilnej) w two-

zeniu pozycji konkurencyjnej firmy ankietowani największe znaczenie przypisali cechom kierowniczym (przywódczym). Największe znaczenie zostało nadane gotowości do innowacji, autorytetowi i charyzmie, zdolności do przewodzenia i umiejętności motywowania, roztropności w sprawach finansowych oraz umiejętności rozwiązywania problemów i zdolnościom menedżerskim. Podobnie wśród cech intelektualnych przedsiębiorcy, sprzyjających budowie i umacnianiu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ankietowani najwyżej ocenili wiedzę, intuicję i myślenie systemowe.

Wyniki te dowodzą, że respondenci przypisują dużą wagę cechom przedsiębiorcy w budowaniu pozycji konkurencyjnej firmy, wskazując tym samym na potrzebę istnienia w firmie przywódcy – lidera, który dzięki pewnym predyspozycjom osobowościowym, a także posiadanej wiedzy merytorycznej, jest w stanie inspirować pracowników, przewidywać zmiany rynkowe i inicjować proces adaptacji.

### **Atrakcyjność sektora i pozycja konkurencyjna podmiotów**

Respondenci określili rynek usług medycznych jako trudny i wymagający, szczególnie ze względu na wysoką niestabilność i burzliwość wywołaną przede wszystkim przez zmiany technologiczne w zakresie technik medycznych. Największy wpływ na charakter sektora usług medycznych mają wysokie bariery wejścia (konieczność spełnienia wielu wymogów formalnoprawnych i konieczność poniesienia dużych nakładów kapitałowych na rozpoczęcie działalności). Wynika stąd przekonanie o niskim poziomie ostrości walki konkurencyjnej i średnim prawdopodobieństwie ryzyka pojawienia się nowych graczy rynkowych. Bardzo wysokie bariery wejścia zniechęcają do rozpoczęcia działalności gospodarczej przez nowe podmioty w analizowanym sektorze, co z kolei powoduje, że liczba uczestników sektora nie sprzyja zaostrzeniu walki o klienta. Bariery wyjścia z sektora są czynnikiem o średnim wpływie na atrakcyjność sektora. Można więc wnioskować, iż koszty społeczne i finansowe związane z likwidacją działalności w sektorze mogą mieć wpływ na opóźnianie decyzji wyjścia gracza z rynku, nie będą one jednak stanowiły głównej zmiennej decyzyjnej.

Respondenci średnio ocenili atrakcyjność sektora usług medycznych, ze względu na jego aktualną wielkość, ale bardzo optymistycznie podchodzą do tendencji rozwojowych rynku. Na atrakcyjność tego sektora na pewno pozytywnie wpływa niski stopień koncentracji uczestników oraz niskie prawdopodobieństwo pojawienia się wyrobów (usług) substytucyjnych względem tych świadczonych przez badane przedsiębiorstwa. Brak substytucji z jednej strony skutkuje mniejszym ryzykiem konieczności obniżania cen świadczonych usług, z drugiej jednak powoduje niewielkie możliwości różnicowania produktów/usług w sektorze. Wysoka standaryzacja produk-

tów/usług stwarza większe ryzyko wojny cenowej w sytuacji nasilenia się konkurencji w sektorze.

Funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw na rynku usług medycznych w dużej mierze zdeterminowane jest siłą oddziaływania dostawców (4,3 w skali 1-5). Pewność zaopatrzenia, a więc przede wszystkim terminowość i jakość dostaw materiałów medycznych, warunkuje jakość i terminowość świadczonych przez jednostki usług, a więc tym samym współdecyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wysoki poziom uzależnienia od dostawców wynika także z małego prawdopodobieństwa integracji w tył (przyjęcia przez przedsiębiorstwa sektora MSP na rynku usług medycznych procesu produkcji wykorzystywanych materiałów medycznych).

### **Wpływ elementów makrootoczenia na konkurencyjność**

Wśród czynników najsilniej oddziałujących na sytuację przedsiębiorstw sektora MSP, funkcjonujących na rynku usług medycznych, można wymienić: tempo zmian technologicznych i zmiany demograficzne, w tym przede wszystkim starzenie się społeczeństwa, i niestabilność systemu prawnego. Otoczenie techniczno-technologiczne, prawne i demograficzne są wymiarami najbardziej zmiennymi i burzliwymi, a zatem najsilniej kształtującymi warunki funkcjonowania badanych organizacji. Dlatego też zredukowanie liczby regulacji prawnych dotyczących zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej uznać można za jedno z ważniejszych zmian, które wpłyną na poprawę konkurencyjności podmiotów. W warunkach kryzysu finansowego problem ewentualnego ubożenia społeczeństwa może być kluczową zmienną szczególnie determinującą działalność firm sektora MSP. Według właścicieli analizowanych podmiotów obecne uwarunkowania polityczno-prawne nie sprzyjają tworzeniu konkurencyjnych warunków działania przedsiębiorstw. Wśród najbardziej pożądanых instrumentów pomocy finansowej dla przedsiębiorstw w obecnych warunkach kryzysowych ujęto niższe opodatkowanie zarówno osób fizycznych, jak i osób prawnych.

Za nieefektywną uznano również politykę prowadzoną przez władze samorządowe w kwestii tworzenia konkurencyjnych warunków do działania podmiotów na rynku usług medycznych. Za instrumenty najistotniejsze w budowaniu konkurencyjnego otoczenia na szczeblu lokalnym i regionalnym właściciele uznali: po pierwsze, sformułowanie długofalowej strategii rozwoju gospodarczego regionu, a po drugie, zachęty fiskalne w postaci obniżania podatków lokalnych. Podkreślono również istotną rolę klastrów firm i sieci współpracy w regionie. Przystąpienie badanych przedsiębiorstw do tych form kooperacji zdecydowanie poprawiłoby ich zdolność do konkurencji. Aktualnie, oprócz przedsiębiorców tworzących klastry/sieci, niektóre z badanych przedsiębiorstw prowadzą współpracę ze specjalnymi

komórkami urzędów samorządowych, firmami konsultacyjno-doradczymi oraz ośrodkami szkoleniowymi.

Pomimo trudnych warunków funkcjonowania na rynku usług medycznych podmiotów sektora MSP, ich pozycja konkurencyjna wynika przede wszystkim z posiadanych zasobów ludzkich i ich kompetencji, wypracowanej reputacji, udziału w rynku regionalnym, wygenerowanych umiejętności technologicznych oraz wysokiej jakości oferowanych usług. Na pozycję konkurencyjną podmiotów na analizowanym rynku wpływa budowanie trwałych relacji z klientem oraz doskonalenie kultury organizacyjnej. Ponadto rozwój rynku usług medycznych, konkurencja oraz wzrost oczekiwań i potrzeb klientów wymuszają na jednostkach podejmowanie coraz intensywniejszych działań projakościowych. Badane przedsiębiorstwa realizując swoją misję, wykorzystują posiadany potencjał i starają się korzystać z szans pojawiających się na rynku. W podejmowaniu bieżących i strategicznych decyzji właściciele muszą brać również pod uwagę występujące bariery w wymiarze technologicznym, demograficznym i prawnym, a także problemy związane z ograniczonym dostępem do wykwalifikowanej kadry.

## **Podsumowanie**

Zmiany organizacyjne oraz zmiana zasad finansowania zakładów opieki zdrowotnej spowodowała wzrost znaczenia takich pojęć, jak jakość, efektywność czy racjonalność kosztów. Podmioty świadczące usługi na rzecz ludzkiego zdrowia upodobniły się do zwykłych, typowych przedsiębiorstw. Podmioty z rynku prywatnych usług medycznych rozwijające się w Polsce wzorują się na przedsiębiorstwach funkcjonujących w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych. W krajach wysokorozwiniętych prywatna opieka medyczna stanowi dużą konkurencję dla jednostek nieprywatnych.

Celem badanych przedsiębiorstw stało się nie tylko samo świadczenie usług zdrowotnych, ale również dążenie, by wykonywane usługi były jak najwyższej jakości, w pełni zaspokajały potrzeby pacjentów – klientów, by wymagania stawiane przez płatników spełniały światowe standardy. Dzięki temu jednostki zajmujące się opieką zdrowotną mogą uzyskać sporą przewagę nad swoją konkurencją. Średnia atrakcyjność sektora usług medycznych w województwie zachodniopomorskim wynika z wypadkowej oddziaływania pięciu zmiennych:

- średniej siły przetargowej odbiorców,
- znacznej siły przetargowej dostawców,
- małego ryzyka pojawienia się nowych graczy rynkowych,
- niskiego prawdopodobieństwa substytucji,
- średniego natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.

Badania te wskazują kierunek rozwoju podmiotów funkcjonujących na rynku usług medycznych w odniesieniu do możliwości konkutowania z innymi podmiotami w Unii Europejskiej. Obecnie wysokie kompetencje specjalistów, wyposażone w nowoczesne technologie ośrodki medyczne oraz porównywalna jakość świadczonych usług powodują wzrost świadczeń z zakresu opieki medycznej dla obcokrajowców na terenie województwa zachodniopomorskiego, jak również całej Polski. Rywalizacja polskich podmiotów na tym rynku z europejskimi jednostkami opiera się na relatywnie niższych kosztach prowadzonej działalności w Polsce, co ma wpływ na mniejsze ceny usług. Następuje jednak stały odpływ wykwalifikowanej kadry pracowników i migracji za granicę Polski. Problemy konkurencji na rynku międzynarodowym wraz z trendami socjokulturowymi będą ciekawą kontynuacją poruszanych problemów w tym artykule. Budowanie konkurencyjności podmiotów oparte na podejściu zasobowym jest istotne dla sektora usług medycznych i dla całej gospodarki Polski. Realizowane strategie powinny przynieść w długim okresie zakładane korzyści finansowe dla analizowanych podmiotów, jak i pozafinansowe (reputacja, pozycja konkurencyjna) czy pozamaterialne dla społeczności lokalnej, związane z wydłużaniem życia ludności, zachowaniem i poprawianiem zdrowia, profilaktyki prozdrowotnej, wzmacnianiem sił witalnych w starzejącym się społeczeństwie europejskim, wzrostem dobrobytu społecznego oraz rozwojem gospodarczym.

### **Bibliografia:**

- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 2.
- Barney J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001.
- Cyrson E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji* [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa – Poznań 2002.
- Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Pojęcie i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009.
- Czerniachowicz B., *Resource-Based View in the Development of Enterprise's Competitiveness – Quoting the Example of Enterprise B Operating in SME Sector* [w:] *Creating Organisation's Competitiveness*, red. A. Becht, Wydawnictwo Media Press, Technical University of Lodz, Lodz 2009.

Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi* [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.

McKiernan P., *Strategy Past; Strategy Futures*, „Long Range Planning”, vol. 30/1997.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.

Selznick P., *Leadership Administration: A Sociological Interpretation*, Harper and Row, New York 1957.

Wołodkiewicz-Donimirski Z., *O niektórych aspektach konkurencyjności gospodarki polskiej*, <http://biurose.sejm.gov.pl/teksty/i-628.htm>.





Adam Nalepka\*  
Janusz Bąk\*\*

## IMPLIKACJE PRAKTYCZNE KONCEPCJI SŁABYCH SYGNAŁÓW DLA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

### Wprowadzenie

Realizowane w ramach systemu zarządzania strategicznego procesy informacyjno-decyzyjne moderują relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, konstytuując krytyczne zmienne strategiczne. Zależą one jednak od zdolności do postrzegania i rozumienia otoczenia, nie tylko w wymiarze bieżących zdarzeń, ale przede wszystkim w wymiarze antycypacyjnego projektowania jego potencjalnych stanów. Decyzje strategiczne muszą odnosić się do przyszłego otoczenia, a sam proces decyzyjny w nim się rozpoczyna wraz z odkryciem obecnych lub potencjalnych szans/zagrożeń, z których formułowane są problemy decyzyjne. Adaptacja i rozwój, w warunkach dużej niepewności, która jest konsekwencją wysokiej turbulencji otoczenia, wymagają wykorzystywania informacji o otoczeniu w nadawaniu znaczenia zmianom, generowaniu nowej wiedzy, organizacyjnym uczeniu się i podejmowaniu decyzji. Implikuje to potrzebę posiadania takiego rodzaju informacji, które pozwoliłyby na antycypowanie przyszłych stanów otoczenia. Decydentom, na poziomie strategicznym, dostarczać ich mają systemy wczesnego rozpoznania, które są specjalnym rodzajem systemów informacyjnych. Ich specyfika polega na ukierunkowaniu realizowanych procesów w stronę percepcji i interpretacji słabych sygnałów. Przeszukują one otoczenie organizacji, gromadzą informacje o potencjalnych szansach/zagrożeniach i przetwarzają je tak, by stały się wiedzą użyteczną w działaniu. Systemy wczesnego rozpoznania, w tym znaczeniu, stanowią instru-

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\* Wyższa Szkoła Biznesu – NLU z siedzibą w Nowym Sączu.

ment zarządzania strategicznego. Zabezpieczają informacyjnie procesy planowania i kontroli poprzez dostarczanie informacji redukujących niepewność sytuacji decyzyjnych, a przez to umożliwiają podejmowanie bardziej racjonalnych decyzji.

Celem opracowania jest charakterystyka słabych sygnałów, które są podstawowym zasileniem systemów wczesnego rozpoznania i zaprezentowanie ich implikacji dla zarządzania strategicznego poprzez wskazanie możliwych błędów popełnianych w ich ocenie.

### **Słabe sygnały nośnikiem informacji o zmianach strategicznych**

Podstawowym zagadnieniem w ramach powyżej zarysowanych warunków jest antycypowanie przyszłego otoczenia, tak by zapewnić jak najwięcej czasu na podjęcie i wdrożenie decyzji. Przewagę konkurencyjną zbudować mogą te organizacje, które potrafią reagować z wyprzedzeniem na potencjalne szanse/zagrożenia, unikając strategicznych zaskoczeń. Pojawiają się one wtedy, kiedy nie udaje się rozpoznać „punktu przegięcia strategicznego” (*strategic inflection point*), czyli kluczowego momentu zmiany na tyle fundamentalnej, że prowadzącej do redefinicji rynku, branży, klienta czy modelu biznesowego [Grove 1996, s. 32-35]. Różni badacze zajmujący się tym zagadnieniem stawiają tezę, że strategiczne zaskoczenia są przewidywalne (a więc można ich uniknąć), gdyż poprzedzane są słabymi sygnałami, które można powiązać z następującymi po nich nieciągłościami [Lampel, Shapira 2001; Watkins, Bazerman 2003; McGee 2004].

Koncepcję „słabych sygnałów” (*weak signals, faint signals, early warnings, early indicators, early symptoms, soft cues*) wprowadził do zarządzania I.H. Ansoff [1975, 1980, 1985] i rozwinęli inni autorzy [Coffman 1997; Nikander 2002; Day, Schoemaker 2005; Uskali 2005; Saul 2006; Ilmola, Kuusi 2006; Hiltunen 2008]. Zgodnie z nią precyzja docierających do organizacji z otoczenia sygnałów łączy się z poziomem zawartych w nich informacji, który osiąga dwa krańcowe poziomy: słabych i mocnych sygnałów. Ansoff pisze: „(...) kwestie zidentyfikowane podczas obserwacji środowiska będą się różnić ilością informacji, jakie zawierają. Niektóre będą dostatecznie widoczne i konkretne, pozwalając firmie oszacować ich wpływ i opracować plan odpowiedzi. Powinniśmy je nazywać kwestiami będącymi mocnymi sygnałami (...) inne kwestie będą zawierać słabe sygnały, nieprecyzyjne wczesne oznaki nieuchronnie zbliżających się mających wpływ zdarzeń (...) wszystko, co o nich wiadomo, to że jakieś szanse i zagrożenia bez wątpienia się pojawiają, ale ich kształt, natura i źródło nie są jeszcze znane” [Ansoff, McDonnell 1990, s. 20].

Słaby sygnał jest prospektywną oznaką posiadającą nieostre pole semantyczne. Jest nośnikiem komunikatu o określonych atrybutach obiektu

i umożliwia z wyprzedzeniem czasowym identyfikację możliwych zmian otoczenia w przyszłości. Tak rozumiany sygnał związany jest z niesionym komunikatem, zatem możliwość wykorzystania go w działaniu wiąże się z wyostreniem jego pola semantycznego. Jest to proces wzmacniania siły sygnału, który służy lepszemu zrozumieniu komunikatu. W literaturze możemy spotkać definicje słabych sygnałów zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Przegląd definicji słabych sygnałów

<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
[Ansoff 1975]	nieprecyzyjne wczesne oznaki nieuchronnie zbliżających się istotnych zdarzeń
[Godet 1991]	czynnik zmiany, ciężko dostrzegany obecnie, ale stanowiący silny trend w przyszłości
[Coffman 1997]	jakakolwiek informacja, która jest trudna do odbioru lub rozpoznania z powodu szumu
[Porter 1998]	kluczowe informacje strategiczne, które firma powinna bezustannie wypatrywać w swoim otoczeniu
[Kozłowski 2004]	słabo zauważalne tendencje mogące w przyszłości wywrzeć zasadniczy wpływ na przewagę konkurencyjną
[Hiltunen 2007]	dzisiejsze wczesne formy informacji, które mogą przepowiedzieć zmiany w przyszłość

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury cytowanej w tabeli.

Powyższe definicje rozwinąć można, identyfikując atrybuty słabych sygnałów (tab. 2).

Tabela 2. Charakterystyka słabych sygnałów

<b>Cecha</b>	<b>Charakterystyka cechy i konsekwencje dla analizy</b>
<i>antycypacyjne</i>	związane są z potencjalnymi przyszłymi zdarzeniami, które mogą mieć wpływ na organizacje; muszą ostrzegać wystarczająco wcześnie, tak by możliwa była reakcja; każdy sygnał jednak sam nie ma wystarczającego znaczenia i jest trudno powiązać go z podejmowanymi na bieżąco decyzjami
jakościowe	nie są kwantyfikowalne; związane są z potencjalnymi zdarzeniami, które się jeszcze nie pojawiły i które mogą nie pojawić się nigdy; powiadamiając o przyszłości, mają charakter opisowy
niejednoznaczne	nie dają pewności, ale są wskazówkami; mogą być różnorodnie interpretowane i nie jest możliwe wskazanie interpretacji prawidłowej; zdarza się, że nie mogą być wcale zinterpretowane, dlatego nie są łatwe do pozyskania
<i>fragmentaryczne</i>	obecne są w formie cząstkowej wśród różnych podmiotów w organizacji; każdy fragment rozważany osobno jest nieznaczący i wątpliwy, dlatego znaczenie może być tylko wydobyte na drodze interpersonalnej interpretacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Blanco, Caron-Fason, Lesca 2003; Waclawik 1997].

Pozyskiwane, gromadzone i przetwarzane przez systemy wczesnego rozpoznania słabe sygnały stanowią mogą źródło informacji o potencjalnych zmianach, ale konieczne jest ich doprecyzowywanie, bo działania, jakie może podjąć organizacja w reakcji na zmianę otoczenia, wiążą się z mocą odbieranego sygnału. Im jest on mocniejszy, tym informacje są bardziej jednoznaczne i kompletne, a podejmowane na ich podstawie decyzje bardziej racjonalne, równocześnie takie sygnały są powszechnie dostępne i nie stanowią źródła wiedzy prowadzącej do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Łączy się to również z czasem ich wykorzystania, bo oczekiwanie aż informacje będą kompletne i w pełni adekwatne do podjęcia planowania strategicznego prowadzi do strategicznego zaskoczenia, jeżeli zaś zaakceptowane zostaną nieprecyzyjne i fragmentaryczne komunikaty, ich zawartość nie będzie wystarczająca do podjęcia szczegółowego planowania.

### **Źródła słabości sygnałów**

Obiekty w otoczeniu w sposób ciągły wysyłają sygnały niosące komunikaty mogące potencjalnie zasilić informacjami procesy decyzyjne [Dutton et. al. 1983]. W perspektywie teorii informacji mają one charakter informacji potencjalnych i aktywnych. Pierwsze dotyczą informacji obiektywnych występujących niezależnie od obserwatora obiektu, które są relacją definiowaną na elementach komunikatu i każdy obiekt „coś” komunikuje, a informacje są jego treścią. Drugie dotyczą informacji subiektywnych, występujących w kontekście odbiorcy i problemu decyzyjnego. Komunikaty niosą pewną treść, ale od odbiorcy zależy, czy uda się ją odczytać [Stefanowicz 2004, s. 19-20]. Sygnały z otoczenia odgrywają kluczową rolę w rozpoznawaniu strategicznych zaskoczeń, bo niosą komunikaty zawierające informacje o nich. Nie muszą jednak posiadać konkretnego odbiorcy, czyli obiekt w otoczeniu jest nośnikiem komunikatu, ale nie musi on być skierowany do kogoś konkretnego. Sygnały są danymi, z których organizacje mogą (ale nie muszą) wyciągać wnioski [Herbig, Milewicz 1996] i w takim ujęciu można powiedzieć, że „wszystko coś sygnalizuje”.

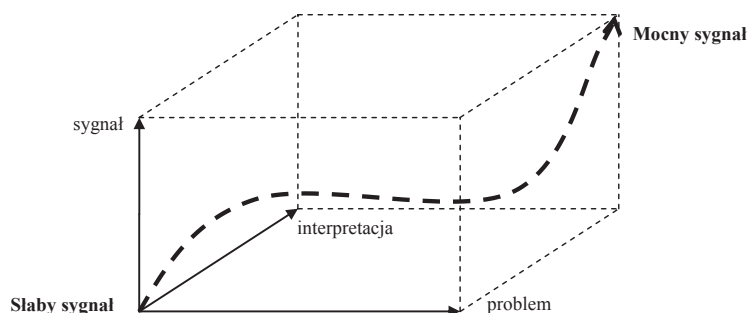
Obiekty w otoczeniu są postrzegane przez obserwatorów i mogą być traktowane jak symptomy zbliżających się nieciągłości, ale konieczne jest rozróżnienie pomiędzy samymi obiektami a przypisanym im znaczeniem. Tym samym słabość sygnałów ma swoje zewnętrzne i wewnętrzne źródła. Zewnętrzna słabość wynika z obiektywnie słabego powiązania zdarzeń poprzedzających ze zdarzeniami następującymi. Zdarzenia mające miejsce „dzisiaj” mogą, ale niekoniecznie muszą poprzedzać przyszłe nieciągłości, bo w momencie odbioru sygnału, który ma źródło swojej słabości w otoczeniu, stanowi on tylko symptom i powinien być monitorowany, ponieważ z czasem będzie pojawiało się więcej sygnałów potwierdzających zmianę.

Z kolei wewnętrzna słabość sygnału występuje wtedy, kiedy organizacja nie dostrzega występujących powiązań poprzedzających zdarzeń ze zdarzeniami następującymi. Wiąże się to w głównej mierze z brakiem informacji lub błędną ich interpretacją, a to ze sposobem przetwarzania informacji. Słabe sygnały pojawiają się wszędzie tam, gdzie rzeczywista niejasność powiązań teraźniejszości z przyszłością ma miejsce, ale również tam, gdzie tego związku nie udaje się dostrzec.

Kompleksowo zagadnienie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł słabości sygnałów opisuje E. Hiltunen [2008] i bazując na semiotycznym modelu znaku Peircea identyfikuje w modelu słabego sygnału: obiekt (jego zmiana), który jest sygnalizowany; reprezentanta, który jest formą, jaką przyjmuje sygnał; interpretanta, który jest ekwiwalentem znaczenia przypisanego sygnalizowanemu obiektowi. W tej perspektywie sygnał jest trójwymiarowym konstruktorem (rys. 1) obrazującym trajektorię zmiany jego siły, na który składają się:

- sygnał – informacje i ich „widoczność”,
- problem – liczba powiązanych zdarzeń,
- interpretacja – stopień zrozumienia.

„Sygnał” i „problem” to wymiary obiektywne (zewnętrzne), a „interpretacja” to wymiar subiektywny (wewnętrzny).



Rysunek 1. Trójwymiarowy model słabego sygnału

Źródło: [Hiltunen 2008].

Powyższy model ukazuje proces transformacji sygnału w trzech skoordynowanych wymiarach. Wzmocnienie siły sygnału (wyostrenie pola semantycznego) występuje wtedy, kiedy przynajmniej jeden z wymiarów „wzrasta”: albo liczba widocznych sygnałów (wymiar „sygnał”), albo liczba zdarzeń związanych z problemem (wymiar „problem”), albo kiedy staje się bardziej oczywiste, co słaby sygnał może oznaczać (wymiar „interpretacja”). W ramach tego ujęcia mamy do czynienia z rzeczywistością obiektywną

pod postacią informacji potencjalnych, jednak nie wszystkie te informacje są odbierane oraz prawidłowo interpretowane, w związku z czym występuje rzeczywistość subiektywna pod postacią informacji aktywnych.

### **Błędy w rozpoznawaniu słabych sygnałów**

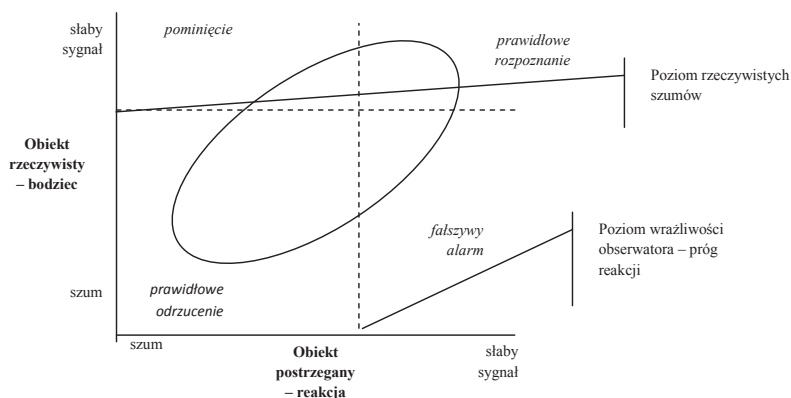
W świetle powyższych rozważań jedną z podstawowych kompetencji w obszarze zarządzania strategicznego jest zdolność do pozyskiwania słabych sygnałów i wykorzystywania niesionej przez nie wiedzy do budowy proaktywnych strategii i innowacji. Bez względu na to, jak zbudowany jest w wymiarze instytucjonalnym system wczesnego rozpoznania, kluczowe jest odbieranie słabych sygnałów i transformowanie ich w użyteczną wiedzę o otoczeniu. Istotnego wglądu w błędy popełniane podczas realizacji tych procesów dostarcza teoria detekcji sygnałów [Maruszewski 2001, s. 85-88]. Zajmuje się ona relacjami pomiędzy kryteriami, jakie wykorzystywane są do interpretacji sygnałów oraz wrażliwością na nie i koncentruje się na wewnętrznym obrazie, jaki powstaje w umyśle obserwatora w związku z postrzeganym obiektem [Stillman, Jackson 2005]. Sam odbiór sygnałów nie jest wystarczający, bo konieczna jest ich interpretacja, która klasyfikuje je jako słabe lub szумы. W przypadku słabych sygnałów, które cechują się niejednoznacznością i fragmentarycznością, prawdopodobieństwo popełnienia błędów nieprawidłowego rozpoznania istotnie rośnie [Knowles et. al. 1994].

Postrzegając i interpretując słabe sygnały można [McGrew, Bilotta 2000]:

- prawidłowo ocenić obiekt (nie)będący słabym sygnałem: „prawidłowe rozpoznanie” obrazuje trafną detekcję rzeczywiście występujących słabych sygnałów i „prawidłowe odrzucenie” reprezentuje sytuację, w której sygnał został odrzucony i rzeczywiście był szumem,
- błędnie ocenić obiekt (nie)będący słabym sygnałem: „fałszywy alarm” to sytuacja, w której rzeczywisty szum, został potraktowany jak słaby sygnał i „pominięcie” polegające na nieprawidłowym odczytaniu sygnału, czyli potraktowaniu go jak szumu.

Linie przerywane na rysunku 2 wskazują na poziom wrażliwości obserwatora (próg reakcji) i poziom szumów (słabość sygnału). Stopień, w jakim korelują ze sobą dokonane *ex ante* i *ex post* oceny obiektów determinuje „grubość” elipsoidy, która w skrajnej sytuacji, gdy sygnał zawsze wskazuje na strategiczną zmianę, a szum zawsze okazuje się nieistotny, staje się linią prostą (występują tylko prawidłowe oceny). Możliwe to jest tylko wówczas, gdy bazuje się na sygnałach mocnych. Przy antycypowaniu otoczenia w oparciu o słabe sygnały stopień korelacji („grubość” elipsoidy) zależy

od ich słabości (ocena może wskazywać na słaby sygnał, który okazuje się szumem i na odwrót). Korelacja ta jest w istocie wskaźnikiem efektywności w rozpoznawaniu strategicznych zaskoczeń komunikowanych przez słabe sygnały [Lampel, Shapira 2001].



Rysunek 2. Model detekcji słabych sygnałów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lampel, Shapira 2001].

Sposób, w jaki zostaną zinterpretowane informacje płynące z otoczenia, implikuje (nie)podjęcie decyzji w ramach zarządzania strategicznego. Tym samym niezwykle ważne jest redukcowanie błędów popełnianych przy rozpoznawaniu słabych sygnałów, tak by maksymalizować oceny prawidłowe i minimalizować nieprawidłowe. Dokonując tego obserwator może popełniać błędy I i II rodzaju. Błąd I rodzaju występuje wtedy, kiedy sygnał traktowany jest jak szum. Jest to błąd o większej wadze, bo w wyniku jego popełnienia pomija się możliwość wykorzystania istotnej szansy albo naraża się na istotne zagrożenie. W jego efekcie organizacja musi zmagać się z kryzysem wynikającym ze strategicznego zaskoczenia. Błąd II rodzaju występuje wtedy, kiedy szum traktowany jest jak sygnał. Jest to błąd o mniejszej wadze, bo w drodze dalszych interpretacji informacje mogą zostać doprecyzowane, a decyzja o podjęciu działania może zostać zmieniona [Lampel, Shapira 2001]. Należy dążyć do minimalizacji ilości zarówno fałszywych alarmów (które powodują niepotrzebną mobilizację zasobów), jak również pominięć (które prowadzą do strategicznych zaskoczeń), ale pamiętać należy, że dla danej efektywności rozpoznawania nie jest możliwe równoczesne redukcowanie obydwu rodzajów błędów. Jeżeli zostanie obniżony próg reakcji na sygnał, ograniczy to sygnały pomijane, ale równocześnie zwiększy ilość fałszywych alarmów. Jeżeli reakcja będzie następowała przy większej sile sygnału, fałszywych alarmów będzie mniej, ale pojawią się pominięcia.



Łączne ograniczenie tych błędów możliwe jest tylko poprzez zwiększenie efektywności rozpoznawania (zmniejszanie „grubości” elipsoidy), np. poprzez intensywniejsze gromadzenie i interpretowanie informacji. Na trafność rozpoznawania mają wpływ trzy charakterystyki [Maruszewski 2001, s. 87-88]:

1. Stosunek siły sygnału do siły szumu – prawidłowość detekcji rośnie wraz z siłą sygnału, dlatego możliwe są trzy kategorie działań: podjęcie ryzyka popełnienia błędu II rodzaju, oczekiwanie na zwiększenie siły sygnału, pozyskanie większej ilości informacji pozwalających na trafniejszą ocenę.
2. Macierz wypłat – określa czynniki wpływające na konsekwencję podjęcia określonej decyzji; konieczne jest stworzenie motywacji do postrzegania słabych sygnałów i zapewnienia sprzężenia pozytywnego w sytuacji detekcji prawidłowej oraz bezpieczeństwa w sytuacji wywołania fałszywego alarmu.
3. Oczekiwanie – zależą od częstości występowania sygnałów danego typu związanych z przekonaniem obserwatorów; atmosfera aktywnego poszukiwania zwiększa szanse na wykrycie, a sytuacja „otępienia” osłabia czujność.

Decydenci stojący przed dylematem, czy ponosić koszty fałszywych alarmów, czy koszty strategicznych zaskoczeń powinni raczej dopuszczać fałszywe alarmy, niż pozwalać na strategiczne zaskoczenia.

## Wnioski

Turbulentne warunki otoczenia i skomplikowane relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem stawiają ją w obliczu strategicznych zaskoczeń, które da się przewidzieć, bo są wcześniej sygnalizowane. Możliwe jest ich unikanie, bo otoczenie organizacji to źródło sygnałów komunikujących jego zmiany, które w drodze interpretacji zamieniane są na informacje wskazujące na ich znaczenie dla odbierającego sygnał. W ramach systemów wczesnego rozpoznania, realizujących procesy strukturalizacji i nadawania znaczenia słabym sygnałom, są one transformowane w wiedzę o otoczeniu i w tym obszarze należy postrzegać ich użyteczność dla zarządzania strategicznego. Niemniej jednak wykorzystanie potencjału słabych sygnałów, z uwagi na ich cechy, nie jest zadaniem łatwym i prowadzi do błędów w ich ocenie, które polegają na traktowaniu słabych sygnałów jak szumów, a szumów jak słabych sygnałów. To z kolei implikuje konieczność podejmowania działań, które mogą pomóc zredukować ryzyko tych błędów. Wiążą się one z szeroką obserwacją otoczenia w poszukiwaniu informacji, bardziej obiektywną ich selekcją i oceną, intensyfikacją interakcji wewnątrzgrupowej, międzygrupowej i międzyorganizacyjnej, budowaniem klimatu dla otwartych dyskusji



gwarantujących bezpieczeństwo dla wypowiadających opinie podważające istniejące założenia, co do kształtu i kierunku ewolucji otoczenia, a przede wszystkim z wdrażaniem formalnych systemów (systemów wczesnego rozpoznania) odpowiedzialnych za pozyskiwanie, interpretowanie i komunikowanie słabych sygnałów. Szczególnym wyzwaniem stojącym przed teorią i praktyką zarządzania w obszarze wykorzystania koncepcji słabych sygnałów jest intensyfikacja dostępu do informacji, jaką daje sieć Internet i zwiększanie możliwości ich przetwarzania, jaką daje technologia informacyjna. Stwarza to warunki, w których zredukowane będą błędy w ocenie sygnałów, a prawidłowo rozpoznane słabe sygnały szybciej transformowane w sygnały mocne.

### **Bibliografia:**

- Ansoff I.H., *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, „California Management Review” 1975, vol. 18, No 2.
- Ansoff I., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990.
- Ansoff I., *Strategic Issue Management*, „Strategic Management Journal” 1980, vol. 1, No 2.
- Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Blanco S., Caron-Fason M-L., Lesca H., *Developing Capabilities to Create Collective Intelligence within Organizations*, „Journal of Competitive Intelligence and Management” 2003, vol. 1, No 1.
- Coffman B.S., *Weak Signal® Research*, „Journal of Transition Management”, Winter 1997, [www.mgtaylor.com](http://www.mgtaylor.com), [28.02.2011].
- Day G.S., Schoemaker P.J.H., *Scanning the Periphery*, „Harvard Business Review” 2005, November.
- Dutton J.E., Fahey L., Narayanan V.K., *Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis*, „Strategic Management Journal” 1983, vol. 4, No 4.
- Godet M., *From Anticipation to Action. A Handbook of Strategic Prospective*, UNESCO Publishing, Paris 1991.
- Grove S., *Only the Paranoid Survive*, Currency Doubleday, New York 1996.
- Herbig P., Milewicz J., *Market Signaling – a Review*, „Management Decision” 1996, vol. 34, No 1.
- Hiltunen E., *The Future Sign and Its Three Dimension*, „Futures” 2008, vol. 40, No 3.

- Hiltunen E., *The Futures Window – a Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organization*, Helsinki School of Economics, Working Papers W-423, April 2007.
- Hilmola L., Kuusi O., *Filters of Weak Signal Hinder Foresight: Monitoring Weak Signal Efficiently in Corporate Decision-Making*, „Futures” 2006, vol. 38.
- Knowles P.A., Grove S.J.G., Keck K., *Signal Detection Theory and Sales Effectiveness*, „The Journal of Personal Selling & Management” 1994, vol. 14, No 2.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Lampel J., Shapira Z., *Judgmental Errors, Interactive Norms, and the Difficulty of Detecting Strategic Surprises*, „Organization Science” 2001, vol. 12, No 5.
- Maruszewski T., *Psychologia poznania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- McGee K., *Heads Up: How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities First*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2004.
- McGrew J.F., Bilotta J.G., *The Effectiveness of Risk Management: Measuring What Didn't Happen*, „Management Decision” 2000, vol. 38, No 4.
- Nikander I.O., *Early Warnings. A Phenomenon in Project Management*, Helsinki University of Technology, Finland 2002.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.
- Saul P., *Seeing the Future in Weak Signal*, „Journal of Future Studies” 2006, vol. 10, No 3.
- Stefanowicz B., *Informacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
- Stillman J.A., Jackson D.J., *A Detection Theory Approach to the Evaluation of Assessor in Assessment Center*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2005, December.
- Uskali T., *Paying Attention to Weak Signal – The Key Concept for Innovation Journalist*, „Innovation Journalist” 2005, vol. 2, No 4.
- Wacławik Ł., *Strategia czuwania – metoda informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1997, nr 6.
- Watkins M., Bazerman M., *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming*, „Harvard Business Review” 2003, March.

Jan Skalik\*

## **KULTUROWE UWARUNKOWANIA WZROSTU I ROZWOJU ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH**

### **Wprowadzenie**

Naturalnym prawem każdej organizacji jest dążenie do wzrostu i rozwoju. W przypadku organizacji gospodarczych szczególnego znaczenia w obecnych czasach nabiera stwierdzenie „kto się nie rozwija, ten upada”. Brzmi to jak groźba, której oddalenie wymaga ciągłej mobilizacji i doboru takich systemów zarządzania, które pozwolą na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, przewyciężenie wewnętrznych słabości i zewnętrznych zagrożeń. Zapewnienie ciągłego wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczej wymaga posiadania odpowiednio dużych zasobów materialnych, ale również i zasobów niematerialnych, które kształtują pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacyjny. W praktyce zarządzania przedsiębiorstw kulturowy aspekt osiągania sukcesu rozwojowego, a zwłaszcza pielęgnowania kluczowych wartości wspierających rozwój nie zawsze jest doceniany. Stąd też przesłaniem tej publikacji jest wskazanie roli kultury organizacyjnej w zapewnieniu pomyślnego przebiegu procesów rozwojowych przedsiębiorstw oraz określenie możliwości kształtowania jej treści w sposób umożliwiający wyzwalamie prorozwojowych zachowań pracowników.

### **Wzrost i rozwój organizacji**

Organizacje są systemami sztucznymi o celowym charakterze i podobnie jak systemy naturalne podlegają przemianom o charakterze ilościowym i jakościowym, których wystąpienie jest często niezbędnym warunkiem ich egzystencji. Przemiany o charakterze ilościowym są wyrazem wzrostu organizacji, a ich potwierdzeniem w przedsiębiorstwach

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

jest zwiększenie wielkości posiadanego potencjału do produkcji bądź świadczenia usług, którego wykorzystanie umożliwia wzrost ilości wytworzonych produktów oraz wartości uzyskanej sprzedaży. Wzrostowi organizacji gospodarczych towarzyszy zwykle ich rozwój, który stanowi jakościową stronę rosnącej skali działania, a jego treścią są pozytywne zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie, prowadzące do poprawy ogólnego wyniku. Wyrazem tych zmian może być zakres działania, produkty firmy, wprowadzania nowych metod realizacji procesów realnych i regulacyjnych, poprawa jakości posiadanych zasobów materialnych, doskonalenie pracowników. Syntetycznym przejawem rozwoju jest poprawa ogólnych wyników, zwłaszcza finansowych uzyskanych dzięki realizacji wewnętrznych procesów rozwojowych. Jednak pełna identyfikacja rozwoju przedsiębiorstwa wymaga oceny zbioru wielu mierników [Stankiewicz 2010, s. 22], które wyrażają efekty wszystkich form prorozwojowej wewnętrznej aktywności. Wzrost i rozwój organizacji gospodarczej zależy od wielu czynników, które mają zewnętrzny bądź też wewnętrzny charakter. Zewnętrzne czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw występują w jego otoczeniu i mają wymiar makroekonomiczny, ściśle związany z uwarunkowaniami polityczno-prawnymi, ekonomicznymi, rynkowymi lub społecznymi. Mechanizm oddziaływania tych czynników na wzrost i rozwój przedsiębiorstw jest ogólnie znany i doceniany w procesie kształtowania decyzji rozwojowych, podejmowanych w ramach zarządzania strategicznego. Znajomość tych czynników oraz aktualnej i przewidywanej siły ich oddziaływania na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa są niezbędne dla trafnego określenia strategii. Z punktu widzenia rozpatrywanej problematyki kulturowych uwarunkowań wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczej szczególnego znaczenia nabiera zbiór wewnętrznych czynników rozwoju przedsiębiorstwa, które tworzą jego potencjał rozwojowy. Poziom tego potencjału zależy od wielkości i struktury posiadanych, jak i możliwych do pozyskania zasobów zewnętrznych oraz umiejętności ich wykorzystania. Zasoby te mogą mieć materialny bądź niematerialny charakter. W grupie materialnych zasobów znajdują się: grunty, budynki, maszyny, kapitał i materiały. Zasoby niematerialne są zbiorem: relacji występujących między organizacją a podmiotami jej otoczenia, zasobów posiadanej wiedzy, zdolności innowacyjnych, integracyjnych i przywódczych oraz kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest składnikiem zasobów organizacyjnych przedsiębiorstwa [Barney 2007, s. 24]. Spełnia ona rolę wewnętrznego mechanizmu regulacyjnego, który wpływa na zachowania ludzi w przedsiębiorstwie, relacje między nimi, ich kreatywność i nastawienie do zmian, które są nieodłącznym przejawem wzrostu i rozwoju organizacji.

## **Kultura organizacyjna w teoriach wzrostu i rozwoju organizacji**

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa jest związany z czynnikiem czasu i pomimo że prosta analogia między żywą istotą a „sztucznym” tworem, jakim jest organizacja gospodarcza, nie jest możliwa, to w propozycjach wielu teoretyków pojawiają się koncepcje „cyklu życia” organizacji. Ukazują one cele, zachowania i mechanizmy regulujące funkcjonowanie przedsiębiorstw w poszczególnych fazach ich wzrostu i rozwoju. W większości tych koncepcji wyróżnia się następujące fazy: narodziny organizacji związane z walką o przetrwanie, młodość, której towarzyszy intensywny wzrost, dojrzałość, będąca wyrazem kumulacji potencjału do osiągania celów, oraz upadku, którego uniknięcie jest możliwe przez wprowadzenie radykalnych przeobrażeń w fazie ewentualnej odnowy. Trój etapowy cykl życia organizacji występuje w koncepcji G.L. Lippita i W.N. Schmidta [1967] oraz propozycjach D.H. Thaine [1972, s. 329-346] oraz R.E. Quinna i K. Camerona [1983]. W większości wymienionych koncepcji charakterystyki poszczególnych faz wzrostu i rozwoju organizacji uwzględniają przede wszystkim „twarde” uwarunkowania tego procesu, tkwiące przede wszystkim w obowiązujących zasadach funkcjonowania i rozwiązaniach strukturalnych. Kluczowe znaczenie tych ostatnich zauważa się zwłaszcza w ewolucji organizacji przedstawionej przez H. Mintzberga [1979]. Struktura cyklu życia organizacji według propozycji tego autora opiera się na kryterium skomplikowania struktury organizacyjnej. W początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa ma ona prosty szczytkowy charakter, a następnie przybiera postać bardziej rozwiniętej struktury klasycznej, która później przekształca się w wyspecjalizowaną strukturę biurokratyczną. Generalnie biorąc kulturowe aspekty procesów wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych nie znajdują odbicia w treści rozwiązań modelowych opisujących ich przebieg. Są one jednak składową praktyk zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach, pozostających pod silnym wpływem zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Jego rosnąca dynamika i pojawienie się w nim nowych zjawisk spowodowały potrzebę uwzględnienia „miękkich” aspektów w zarządzaniu procesami rozwojowymi przedsiębiorstw. Zainteresowanie kulturą organizacyjną jako jedną z dziedzin miękkiego zarządzania ma swoje źródło w obszarze naukowej refleksji, która miała miejsce w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku i była spowodowana sukcesem japońskich firm w warunkach światowego kryzysu [Kozłowski, Piotrowski 1995, s. 297], powrotem do metod jakościowych w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem oraz usilnym poszukiwaniem przez teoretyków i praktyków „recept” na sukces. Dominującą rolę w odkrywaniu na nowo kultury organizacyjnej w zarządzaniu odegrały osiągnięcia japońskich firm, które

przywiązywały szczególną wagę do dbałości o system norm i wartości, jako elementów kultury organizacyjnej i kluczowych składowych systemu zarządzania organizacją gospodarczą. Fascynacja kulturowa w zarządzaniu organizacjami obejmowała stopniowo większość ich obszarów aktywności, obejmując swoim zasięgiem również procesy wzrostu i rozwoju. W czasach nam współczesnych znaczenie kultury organizacyjnej rośnie w tym zakresie i jest następstwem oddziaływania zjawisk globalnych na funkcjonowanie i zarządzanie organizacjami gospodarczymi oraz dominującego znaczenia zasobów niematerialnych, a zwłaszcza zasobów organizacyjnych w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Globalizacja jest wyrazem umiędzynarodowienia działalności organizacji gospodarczej i może przyjmować postać globalizacji rynkowej i sektorowej. Jej występowanie jest wynikiem oddziaływania różnorodnych sił o charakterze ekonomicznym, technicznym, politycznym i społecznym. Każda z wymienionych wcześniej form globalizacji może być czynnikiem wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę kulturowe uwarunkowania tego procesu, szczególne znaczenie ma tu globalizacja sektorowa, która prowadzi do konfigurowania i koordynowania działalności firm, umożliwiającego powiększenie wartości dodanej w sposób globalny, a więc ponad granicami państw. Obserwuje się w związku z tym zjawisko wzrostu ilości firm, które mają swoje jednostki operacyjne w innych krajach. Siły dynamizujące wzrost i rozwój przedsiębiorstw globalnych mają podłoże kulturowe i rodzą się na bazie korzyści płynących z występowania w nich różnorodnych kultur. Firmy globalne rozwijają się i osiągają przewagę konkurencyjną dzięki korzyściom [Griffin 1996, s. 715], które wynikają z różnorodności kulturowej. W przedsiębiorstwach bardziej różnorodnych pod względem kulturowym jest większa wydajność pracy, niższy poziom fluktuacji pracowników, lepsze zrozumienie różnorodnych segmentów rynku, wyższy poziom twórczości i innowacyjności oraz większa elastyczność systemów organizacyjnych.

Kultura organizacyjna jest składową zasobów niematerialnych organizacji, które mają coraz większe znaczenie w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i zapewnieniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Rola kultury organizacyjnej w tym procesie została określona w ramach „pozytywnej koncepcji organizacji” [Cameron, Dutton, Quinn 2003, s. 4]. Badania nad wdrożeniem tej koncepcji do praktyki zarządzania rozwojem przedsiębiorstw były prowadzone również w Polsce [Stankiewicz 2010]. Zgodnie z duchem tej koncepcji organizacja może się rozwijać przez wykorzystanie „Pozytywnego Potencjału Organizacji” tkwiącego w jej zasobach materialnych i niematerialnych, które generują pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacyjny. Na bazie tej kultury i klimatu rodzą się prorozwojowe zachowania, prowadzące do osiągnięcia wyników



potwierdzających rozwój organizacji. U podstaw koncepcji „Pozytywnego Potencjału Organizacji” leży założenie o dominującym znaczeniu zachowań pracowników w osiąganiu sukcesu lub doznaniu porażki przez przedsiębiorstwo. Zachowania są jednak efektem oddziaływania składowych kultury organizacyjnej mieszczących się w obszarze założeń podstawowych oraz wartości i norm [Schein 1984, s. 115]. Kultura organizacyjna jest złożonym pojęciem podlegającym różnorodnym interpretacjom i określeniom. Jej pojmowanie z perspektywy koncepcji „Pozytywnego Potencjału Organizacyjnego” jest sprowadzone do zbioru dominujących wartości i norm charakterystycznych dla danej organizacji. Natomiast klimat organizacyjny jest tu utożsamiany z subiektywnymi odczuciami pracowników przedsiębiorstwa dotyczących atmosfery w miejscu pracy. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstw zorientowanych na rozwój jest zatem kształtowanie pozytywnej kultury organizacyjnej.

### **Kształtowanie pozytywnej kultury organizacyjnej**

Proces kształtowania pozytywnej kultury organizacyjnej ma długotrwały charakter i podlega wielu wpływom zewnętrznym i wewnętrznym. Zadaniem tego procesu jest najczęściej korekta już istniejącej kultury, a nie jej diametralna zmiana. Biorąc pod uwagę fakt, że formowanie prorozwojowej kultury organizacyjnej dotyczy przede wszystkim poziomu norm i wartości, to skuteczność tego procesu jest mała, a na poziomie założeń podstawowych wręcz niemożliwa [Czerska 2003, s. 37]. Postępowanie w tym procesie obejmuje następujące fazy:

1. Sformułowanie strategii rozwojowej przedsiębiorstwa.
2. Zdefiniowanie pozytywnej kultury organizacyjnej.
3. Diagnozowanie aktualnej kultury organizacyjnej.
4. Porównanie rzeczywistej i pozytywnej kultury organizacyjnej.
5. Opracowanie projektu zmian kultury organizacyjnej.
6. Wdrożenie projektu zmian kultury organizacyjnej.
7. Kontrola zmodyfikowanej kultury organizacyjnej.

Skromne ramy niniejszej publikacji nie pozwalają na szczegółowe przedstawienie treści poszczególnych etapów postępowania. Należy jednak zwrócić uwagę na kluczowe problemy występujące w tym procesie. Wiązą się one z wyborem strategii rozwojowej, zdefiniowaniem pozytywnej kultury organizacyjnej oraz wdrożeniem projektu zmiany dotychczasowej kultury. Wybór strategii rozwojowej ma decydujący wpływ na treść pozytywnej kultury organizacyjnej, która powinna być dostosowana do wymogów strategii. Istnieje duże bogactwo strategii rozwojowych [Pierścionek 2003, s. 306]. Mogą one polegać na ekspansji rynkowej, specjalizacji, integracji pionowej lub/i poziomej, dywersyfikacji i wiązać się z koniecznością zasto-

sowania *outsourcingu*, aliansów strategicznych, fuzji i przejęć lub też podziału przedsiębiorstwa. Można w tym względzie zauważyć występowanie takiej prawidłowości, według której bardziej radykalne strategie rozwojowe, naruszające w większym stopniu dotychczasowy model funkcjonowania biznesu, wywołują potrzebę większych zmian dotychczasowej kultury organizacyjnej. Bardziej radykalne zmiany kulturowe będą zatem konieczne w przypadku fuzji i przejęć niż to jest konieczne w związku z rozwojem realizowanym przez ekspansję rynkową czy też specjalizację. W procesie definiowania pozytywnej kultury organizacyjnej należy zwrócić uwagę na dobór kluczowych wartości i norm, które kształtują prorozwojowe zachowania pracowników. Chodzi w tym przypadku o takie wartości, jak: otwarcie na zmiany i innowacje, aktywność i szybkość działania, sukces, współpracę, chęć uczenia się oraz akceptację ryzyka. Na etapie wdrożenia projektu zmiany kulturowej należy zwrócić uwagę na szeroką edukację na rzecz proponowanych zmian i wspomaganie całego procesu skutecznym systemem motywowania pracowników.

### **Przykład zmiany kulturowej w firmie Fremont**

Przemiany kulturowe na rzecz rozwoju mają szczególne znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstw zagrożonych. Potwierdzeniem tego jest przypadek zakładu Fremont, wchodzącego w skład koncernu General Motors [Jędrzyk 2012, s. 46]. W firmie tej wystąpił niepokojący spadek produktywności, pogorszenie jakości oraz dyscypliny pracy, co spowodowało podjęcie decyzji o zawarciu *joint venture* z Toyotą. Firma ta w całości przejęła zarządzanie w zakładzie Fremont i doprowadziła do całkowitej zmiany zarządu oraz wprowadzenia nowego systemu zarządzania, w którym twarde reguły regulacji, wynikające z modelu Taylora, zastąpiono nową formą organizacji pracy wspieraną przez zmieniony system wartości. W systemie tym wyeksponowano znaczenie współpracy i innowacyjności w rozwiązywaniu codziennych problemów. Ogół pracowników zatrudnionych w sferze produkcji podzielono na grupy cztero- i sześciuosobowe, a na czele każdej z nich postawiono związkowca. Każda grupa mogła wprowadzać innowacje, a jej członkowie mogli się wymieniać zadaniami. Każdy uczestnik grupy mógł zgłaszać pomysły, które były później wdrażane. Przerwy na posiłki były wykorzystywane do przeprowadzania burzy mózgów, umożliwiających poszukiwanie rozwiązań zgłoszonych problemów. Uruchomienie potencjału bezinteresownej współpracy spowodowało, że w ciągu dwóch lat od wprowadzonej zmiany zakład Fremont zajął czołową pozycję w koncernie General Motors, jeżeli chodzi o produktywność zasobów, jakość samochodów i poziom zadowolenia z pracy, który zgodnie z wynikami anonimowej ankiety wzrósł z 60 do 90 proc.



## Wnioski

Zarządzający współczesnymi organizacjami zorientowanymi na wzrost i rozwój mają duże możliwości akceleracji procesów rozwojowych przez kształtowanie i wykorzystanie „Pozytywnego Potencjału Organizacji”, w którym kluczową rolę pełni pozytywna kultura organizacyjna i pozytywny klimat organizacyjny. W praktyce zarządzania polskich przedsiębiorstw w niewystarczającym stopniu docenia się kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju. Stąd też zawarte w publikacji wskazania dotyczące kształtowania pozytywnej kultury organizacyjnej mogą być pomocne w realizacji zmian kulturowych wspierających wdrażanie strategii rozwojowych przedsiębiorstw. Ich wprowadzenie staje się niezbędne ze względu na rosnącą presję konkurencji i aktywizację zjawisk globalnych w wymiarze rynkowym, jak i sektorowym. Zachętą do wdrażania zmian kulturowych w organizacji powinna być świadomość stosunkowo niskich kosztów ich realizacji. Wymagają one głównie wysiłku intelektualnego ze strony zarządzających organizacjami, którzy powinni rozwijać cechy przywództwa sprzyjające pobudzaniu pozytywnych zachowań pracowniczych. W zbiorze tych cech znajdują się takie, jak: zdolność wybiegania w przyszłość, szerokie horyzonty czy zdolność inspirowania innych.

## Bibliografia:

- Barney J.B., Clark D.N., *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Bolesta-Kukułka K., *Geneza, rozwój, cykl życia organizacji* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishes, San Francisco 2003.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Jędrzyk M., *Nie traktuj ludzi jak bezmózgie roboty*, „Gazeta Wyborcza”, z dn. 31 grudnia 2011 – 1 stycznia 2012.
- Lippitt G.L., Schmidt W.N., *Crisis in a Developing Organization*, „Harvard Business Review” 1980, February.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, New York 1979.

- Quinn R.F., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, nr 1, vol. 29.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco-London 1985.
- Stankiewicz M.J., *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Toruń, Dom Organizatora, 2010.
- Thaine D.H., *Stages of Corporate Development* [w:] *Business Policy, Strategy Formation and Management Action*, red. W.F. Glueck, McGraw-Hill, New York 1972.

Janina Stankiewicz\*  
Marzena Góralczyk\*\*

## ZMIENNOŚĆ OTOCZENIA A KSZTAŁTOWANIE STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE JEJ ZWIĄZKÓW Z KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ

### Wprowadzenie

W dobie globalizacji, w obliczu silnych perturbacji na rynku w wielorakim wymiarze funkcjonowania podmiotów gospodarczych kadry zarządzające stają przed wyzwaniem podniesienia swojego potencjału adaptacyjności do realiów życia gospodarczego. Pojawia się konieczność redefiniowania strategii przedsiębiorstw i następnie ich operacjonalizacji na poziomie działań w różnych sferach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytania: jakie są podejścia do tworzenia strategii firmy w zmiennym otoczeniu oraz jaka jest rola wartości stanowiących ważny element kultury organizacyjnej w kształtowaniu mechanizmów funkcjonujących w przedsiębiorstwie w oddziaływaniu na zarządzanie w wymiarze strategicznym?

Przeprowadzone rozważania stanowią podstawę do dalszej refleksji nad wpływem uwarunkowań determinujących implementację kulturowych aspektów tworzenia strategii organizacji.

---

\* Uniwersytet Zielonogórski.

\*\* Uniwersytet Zielonogórski.

## **Podejście do tworzenia strategii firmy w zmiennym otoczeniu**

„Świat od dawien dawna charakteryzuje się przyspieszonym tempem zmian, które w epoce globalizacji niepomiarowo wzrosło. W bardzo krótkim okresie prorocza metafora globalnej wioski, sformułowana kiedyś przez McLuhana, stała się niezaprzeczanym faktem” [Nosal 2005, s. 40]. Dotyka ona wielu obszarów życia, w tym także życia gospodarczego.

Zmienność otoczenia jest wyzwaniem, może być stymulatorem kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów, w tym także o charakterze strategicznym, jakie się pojawiły i pojawiają w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa będące jego aktywnymi podmiotami winny zmierzyć się z realiami rynku, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia strategii planowania przyszłego rozwoju. W warunkach tak dużej zmienności otoczenia i w obliczu przemian wewnątrzorganizacyjnych w podmiotach gospodarczych rodzą się pytania: Jak zaplanować strategię uwzględniającą zmienność otoczenia? Jakie horyzonty czasowe winna ona obejmować? Kto ponosi odpowiedzialność za jej realizację?

Podejście do strategii w warunkach dużych turbulencji w otoczeniu prezentuje R. Krupski [2005, s. 59-60], który przyjmuje, że w takich warunkach podmioty gospodarcze winny podejmować planowanie scenariuszowe. Jego zdaniem przyjęcie do rozważań wielu potencjalnych scenariuszy stwarza większe prawdopodobieństwo dobrego przygotowania się na dalszy rozwój wydarzeń w przyszłości. Mając na uwadze kontekst przedsiębiorstwa, podejście takie sprawia, że czynnik niepewności zostaje ograniczony. Dzieje się to między innymi dlatego, że w odpowiedni sposób, zakładając możliwy, realistyczny rozwój wydarzeń, uwzględnia się efekt zakłócenio- wy, biorący pod uwagę występowanie nagle nieprzewidzianych czynników, stanowiących impuls ukierunkowujący zupełnie nowy przebieg zdarzeń. Ponadto określa się scenariusze, czyli alternatywne, równoległe obrazy przyszłości. Dzięki dokumentowaniu każdego kroku postępowania mogą one być stale analizowane i przekształcane.

Do procesu planowania strategicznego w obliczu dokonujących się zmian odwołuje się G. Morgan. Uważa on, że to planowanie nie musi być czymś narzuconym. Może pojawiać się i przybierać formy w sposób samoorganizujący się, ewolucyjny [Morgan 2001, s. 79]. Menedżerowie mogą podchodzić do zmian w wymiarze strategicznym z nastawieniem „przyrostowym”. Opierają się na koncepcjach, działaniach i wydarzeniach, które sami inicjują, albo na takich, które napotykają na swojej drodze. Dopuszczają pewną losowość wydarzeń, niemniej jednak ich decyzje i działania opierają się na solidnych informacjach, a kieruje nimi poczucie celów,

które chcą osiągnąć. Przyjęcie więc roli dobrego przywódcy w burzliwym świecie oznacza silną orientację na cel, do którego prowadzi droga wyłaniająca się wraz z bieżącym rozeznawaniem ukazującej się rzeczywistości [Morgan 2001].

Na dynamiczny i ewolucyjny charakter strategii zwraca uwagę również F. Krawiec [2011, s. 52], który jej kształtowanie odnosi do konkurencji, co wymaga dostosowania zamierzeń do alternatyw, jakie stoją przed przedsiębiorstwem. Strategię przedsiębiorstwa, według niego, należy odnieść do kierunku, decyzji i działań, jakie zarząd podejmuje tak, aby pomyślnie osiągać stan przyszłej działalności biznesowej określonej w deklarowanej wizji.

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy [2005, s. 190], odwołując się do modelu współtworzenia, przyjmują, że strategia jest procesem ciągłego eksperymentowania, ograniczania ryzyka, kompresji w czasie i minimalizowania inwestycji, przy jednoczesnym bardzo silnym oddziaływaniu na rynek. W zaistniałej rzeczywistości konieczna jest transformacja strategii przedsiębiorstwa, zakładająca nowe podejście do sfery zarządzania. Uważają oni, że kluczowymi zasobami w organizacji nie są już zasoby finansowe i materialne, ale zdolności i wiedza, jaką posiadają pracownicy w sieci wzajemnych obszarów współtworzenia, co wymaga nieustannego, skutecznego komunikowania się. Jest to szczególnie istotne z uwagi na to, że odpowiedzialność za realizację strategii leży nie tylko po stronie naczelnego kierownictwa, ale również pracownicy organizacji winni partycypować w tym procesie (oczywiście, w różnym wymiarze i na różnych poziomach). Dlatego też istotną kwestią jest sprawne komunikowanie się zarówno w wymiarze horyzontalnym, jak i wertykalnym. Ponadto zamierzenia strategiczne winny być ciągle odkrywane, biorąc pod uwagę nie tylko długookresową perspektywę czasową, ale także spojrzenie krótkookresowe, które daje podstawy do szybkiej identyfikacji zmian w otoczeniu dotyczącym między innymi sieci powiązań kooperacyjnych w branży czy zmian potrzeb konsumentów i uwzględnienie ich w strategii. Dzięki temu organizacja zdobywa i doskonali umiejętności oddziaływania na otoczenie. A stale pogłębiana wiedza o jego zmienności staje się źródłem szans dla tworzenia nowych strategii. Akcentuje to również P. Drucker [2010, s. 53], przyjmując, że celem strategii jest dostarczenie organizacji możliwości osiągnięcia zakładanych wyników w wysoce nieprzewidywalnym środowisku.

Opracowana strategia uwzględniająca zmienność otoczenia może stać się swoistym wyróżnikiem na tle konkurencji. Ponadto ważna jest zgodność strategii z misją firmy i poparcie jej przez pracowników. Powszechność poparcia będzie możliwa wówczas, gdy członkowie orga-

nizacji dostrzegą możliwości zaspokojenia własnych potrzeb i aspiracji. Strategia stanie się istotnym wyznacznikiem ram dla zachowań pracowników firmy [Penc 2002, s. 309]. Jednak swoiste obszary kształtowania postaw i zachowań pracowników w organizacji wyznacza jej kultura organizacyjna.

### **Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa i jej związek ze strategią organizacji**

Istnieje wiele ujęć kultury organizacyjnej. Do czołowych postaci zajmujących się tym zagadnieniem należy zaliczyć między innymi G. Hofstede czy E. Scheina. Zdaniem G. Hofstede [2000, s. 375] należy ją rozumieć jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej organizacji od członków innej”. Jest to „psychologiczny majątek organizacji, dzięki któremu można przewidzieć zasoby finansowe tej organizacji za pięć lat” [Hofstede 2000, s. 55]. E. Schein [2004, s. 17] uważa natomiast, że „kultura grupy to wzór wspólnych, podstawowych założeń, które zostały wyuczone przez grupę i dotyczą tego, jak rozwiązywać swoje problemy związane z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które funkcjonują na tyle dobrze, aby zostały uznane za ważne, a zatem należy uczyć ich nowych członków organizacji jako podstawowego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”. Zgodnie z definicją E. Jacques’a „kultura przedsiębiorstwa to zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie” [Aniszewska 2007, s. 13].

Dbając o efektywność organizacji, można wziąć pod uwagę cztery proponowane podejścia komplementarne [Aniszewska 2007, s. 24]:

- podejście sytuacyjne, zakładające, że wartości podzielane przez pracowników, a także polityki, procedury i regulacje stosowane w firmie oraz umiejętności tłumaczenia podstawowych wartości na politykę przedsiębiorstwa winny być oparte na właściwych relacjach między nimi a otoczeniem,
- podejście osiągania celów organizacji i alokację posiadanych przez nią zasobów,
- podejście od strony akcjonariuszy zakłada, że wartości kultury stanowią przedmiot oceny nie tylko ze strony pracowników przedsiębiorstwa, czyli nie tylko w oparciu o opinie wewnętrznych interesariuszy, ale również są analizowane na zewnątrz (np. przez odbiorców, dostawców, kooperantów),

- podejście z perspektywy konkurujących wartości; wartości i wymagania liderów winny podlegać procesowi ciągłej adaptacji do wpływów otoczenia, w tym w szczególności nacechowanego dużym poziomem zmienności.

Gruntowne poznanie specyficznych, podstawowych elementów kultury danej organizacji daje podstawę do tego, by mogła ona w miarę sprawnie funkcjonować w permanentnie zmieniającym się otoczeniu.

Jedno z odniesień kultury organizacyjnej do teorii zarządzania związane jest z założeniami szkoły postmodernistycznej. Zdaniem M. Armstronga [2011, s. 325] przyjmuje ona „nowy paradygmat organizacyjny”, który opiera się między innymi na położeniu głównego punktu ciężkości nie na „zadania pionowe” w ramach jednostek funkcjonalnych, a na „zadania poziome” i współpracę między działami. Akcentuje się także odejście od modelu hierarchii i przejście do modelu sieci, z równoległymi przebiegami myślenia i działania, otaczającymi problemy do momentu ich wyeliminowania. Ponadto ważna jest koncepcja organizacji jako organizmu, z naciskiem na wymiary „miękkie” – styl, pracowników i wspólne wartości.

Uwzględniając to, że kultura organizacyjna kształtowana jest przez determinanty o charakterze egzogenicznym (uwarunkowania zewnętrzne) oraz determinanty o charakterze endogenicznym (uwarunkowania wewnętrzne), można powiedzieć, iż istnieje związek pomiędzy nią a strategią przedsiębiorstwa, nie tylko w wymiarze strategii ogólnej danego podmiotu gospodarczego, ale także w odniesieniu do strategii szczegółowych. Należy mieć świadomość tego, że w poszczególnych działach przedsiębiorstwa są na ogół odrębne kultury strategiczne. Niemniej jednak w organizacji mogą kształtować się między innymi procesy koegzystencji wielu kultur, co oznacza, że każda z nich warunkuje sposób działania uczestników w ramach funkcji, które realizują, a kultury naczelnego kierownictwa wyznaczają współdziałanie na poziomie całej organizacji w oparciu o dominujące normy [Stankiewicz 1995, s. 42]. Wyniki analizy literatury przedmiotu<sup>1</sup> dowodzą, że kulturę organizacyjną tworzą normy i wartości uczestników. Zdaniem G. Aniszewskiej [2007, s. 13] kultura organizacyjna stanowi swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie posunięcia strategiczne.

Kultura organizacyjna według M. Armstronga [2011, s. 340] to wzorec wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi w organizacji oraz sposób realizacji zadań. Wartości, zdaniem wspomnianego autora, „to przekonania o tym, co jest najlepsze lub dobre

<sup>1</sup> Na przykład: Schein [2004], Hofstede [2000], Penc [2002].

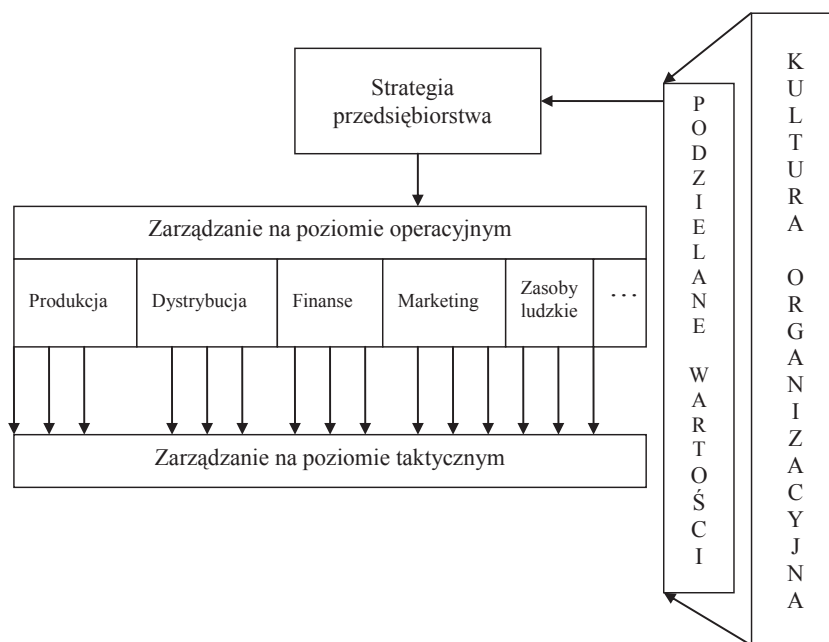
dla organizacji i co powinno lub nie powinno się zdarzyć”. Dla wyznaczenia zachowań członków organizacji ważny jest taki „zestaw wartości”, który jest podzielany przez społeczność przedsiębiorstwa i wówczas bywa określany jako „kierowanie przez wartości” (*value-driven*). Im silniejsze wartości, tym bardziej wpływają na zachowanie. Aby siła oddziaływania wartości była duża i wpływała na zachowania pracowników, winny one być głęboko osadzone w kulturze organizacyjnej i wzmacniane poprzez zachowania kierownictwa. Wartości, które kierują zachowaniem, M. Armstrong nazywa „wartościami w działaniu” (*values in use*) [Armstrong 2011, s. 342-344]. Wartości przekładają się na rzeczywistość poprzez normy i artefakty. Można je również wyrażać za pośrednictwem języka (żargonu organizacyjnego), rytuałów, historii i mitów.

Za pośrednictwem akceptowanych (podzielanych) wartości i standardów zachowań misja przedsiębiorstwa zapewnia współpracę między pracownikami w różnych obszarach jego funkcjonowania. Wartości nadrzędne wpływają na strategiczne cele przedsiębiorstwa, z których wynikają konkretne zadania do realizacji przez firmę w najbliższej perspektywie i osiąganie przez nią korzystnej pozycji wśród konkurencji [Penc 2002, s. 394-395]. Nadrzędne wartości i cele, w tym także cele strategiczne, mają ze sobą ścisły związek i tworzą podstawę dla formułowania tzw. założeń nadrzędnych, na których opierają się opcje strategiczne i wynikające z ich przyjęcia zbiór możliwych strategii opracowanych zgodnie z zasadą ekwifinalności, tj. zdolności firmy do osiągania podobnych wyników różnymi sposobami i z pomocą różnych procesów i struktur, naturalnie przy założeniu wystąpienia różnych ramowych warunków działania, jakie narzuca zmieniające się otoczenie i przewidywana jego dynamika [Penc 2002, s. 395-396].

Obszary, w których wyrażone zostają wartości w sposób jawny lub ukryty, to zdaniem M. Armstronga [2011, s. 343] dbanie o ludzi i szacunek wobec nich, kompetencje, wydajność, konkurencyjność, jakość, obsługa klienta, innowacyjność, praca zespołowa.

Związek między wartościami podzielanymi w kulturze organizacyjnej a strategią przedsiębiorstwa ukazano na rysunku 1. Właśnie wartości są ważnym elementem zarządzania w przedsiębiorstwie. Są one ściśle zespolone m.in. ze strategią oraz ludźmi traktowanymi jako najcenniejszy kapitał każdej organizacji.





Rysunek 1. Wpływ kultury organizacyjnej na poziomy zarządzania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Kultura przedsiębiorstwa, będąc kategorią dynamiczną, zdeterminowaną filozofią przedsiębiorstwa, obejmująca wspólną lub uzgodnioną hierarchię wartości, staje się istotną podstawą do tworzenia strategii organizacji, budowania przewagi konkurencyjnej. Jeżeli wymaga to zmiany przyjętego „kursu” strategicznego, biorąc np. pod uwagę planowanie scenariuszowe, to wszelka proponowana zmiana, wyraźnie zakomunikowana pracownikom przedsiębiorstwa, winna być zgodna z wyznawaną wizją i systemem jej wartości [Clarke 1997, s. 245]. Dzięki temu możliwe jest realizowanie wielu ważnych przedsięwzięć z korzyścią dla przedsiębiorstwa i społeczności lokalnej lub społeczeństwa.

### Zamiast podsumowania

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że: „Zestawiając strategiczną, strukturalną i kulturową perspektywę organizacji można dostrzec, że nie są one sprzeczne. Więcej, pozostają w związku, a nawet uzupełniają się. Wymiary wartości kulturowych pozostają współzależne z innymi podsystemami organizacyjnymi. Rozpatrywane jako komplementarne, perspektywy te

wzbogacają rozumienie organizacji i dają nowe możliwości zarządzania” [Sułkowski 2002, s. 128]. Sukces mogą osiągnąć te przedsiębiorstwa, zdaniem R.W. Griffina [1996, s. 117], które budują strategię wspieraną przez kulturę organizacyjną. Autor ten stwierdza także, że firmy, które potrafią wypracować oraz utrzymać silną kulturę, sprawniej funkcjonują i łatwiej pokonują trudności. Warto wziąć pod uwagę również wypowiedź C. Handy’ego [1996, s. 246]: „Ci, którzy mówią o wizji jako koniecznym składniku przyszłości przedsięwzięcia, mają rację, ale musi to być taki rodzaj wizji, z którym inni potrafią się identyfikować”. Wówczas jest to możliwe, gdy wartości zakorzenione w kulturze organizacyjnej są w pełni akceptowane i podzielane przez wszystkich bądź większość członków organizacji.

### **Bibliografia:**

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna – istota zjawiska* [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997.
- Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media s.r.l., 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Handy C., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Krupski R., *Elastyczność celów i strategii* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Krawiec F., *Zarządzanie strategiczne firmy*, Difin, Warszawa 2011.
- Morgan G., *Wyobrażenia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Nosal C.S., *Myślenie menedżerów w epoce globalizacji i sieci informacyjnych* [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kozusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
- Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, część 2, Zeszyt 226, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2002.

- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Stankiewicz J., *Socjologia organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra 1995.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacji. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002.



Jolanta Kurkiewicz\*  
Ewa Soja\*\*  
Marcin Stonawski\*\*\*

## ZMIANY DEMOGRAFICZNE A STARSI PRACOWNICY W POLSCE. WYNIKI BADAŃ PRZEDSIĘBIORSTW I INSTYTUCJI PUBLICZNYCH

### Wprowadzenie

Starzenie się ludności jest procesem, który pojawił się na pewnym etapie rozwoju populacji ludzkich, gdy w skutek obniżania się płodności następował wzrost udziału populacji w starszym wieku. R. Pressat [1966, s. 326] wskazuje, że zjawisko to można dostrzec na francuskiej piramidzie wieku już w 1851 roku. Francja rozpoczęła dwudziesty wiek jako kraj stary (13% ludności w wieku przynajmniej 60 lat w 1901 roku) i do zakończenia II wojny światowej nie miała pod tym względem żadnego konkurenta. Współcześnie starzenie się ludności jest zjawiskiem typowym dla demograficznego obrazu krajów rozwiniętych. Jest to rezultat równoczesnego obniżania się płodności, dłuższego trwania życia oraz przesuwania się powojennych wyżowych generacji ku wierzchołkowi piramidy wieku. Występowanie tych przemian było możliwe do przewidzenia. Zaskoczeniem natomiast może być ich rozmiar i tempo. Starzenie się ludności stanowi obszar zainteresowań przedstawicieli różnych nauk, do których należy również demografia i ekonomia. W podejmowanych pracach naukowo-badawczych na szczególną uwagę zasługują ekonomiczne skutki starzenia się populacji. Na przykład D.E. Bloom, D. Canning, J. Sevilla [2003], A. Mason, R. Lee [2006] zwracają uwagę na znaczenie

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\*\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

dywidend demograficznych, które można uzyskać dzięki takiej polityce, która pozwoli wykorzystać przechodzenie wyżu demograficznego przez kolejne fazy cyklu życia. A. Börsch-Supan [2003], D.M. Cutler, J.M. Potreba, L.M. Sheiner, L.H. Summers [1990], A. Prskawetz, T. Fent [2004], E. Soja, M. Stonawski [2011] analizują wpływ starzenia się populacji na zmiany poziomu życia. I.E. Kotowska [2006] zajmuje się miejscem starszych pracowników na rynku pracy. W zbiorowych pracach pod redakcją J. Kurkiewicz [2007, 2011] rozpatrywane jest miejsce ludzi starszych w rodzinie i w społeczeństwie oraz demograficzne i ekonomiczne skutki starzenia się ludności w Polsce na tle krajów europejskich. M. Stonawski [2011] rozważa kształtowanie się kapitału ludzkiego w warunkach starzenia się ludności i wpływ tych przemian na wzrost gospodarczy. W kontekście ekonomicznym starzenie się ludności wywiera wpływ na stabilność systemu emerytalnego, opieki społecznej i służby zdrowia. Zmienia sytuację na rynku pracy, dóbr i usług oraz na rynkach kapitałowych. Kształtuje możliwości konsumpcyjne ludności, a więc poziom jej życia. Skutkiem obniżenia się udziału ludności w wieku produkcyjnym w całej populacji, starzenia się zasobów pracy oraz wzrostu liczby konsumentów w porównaniu do liczby producentów, utrzymanie (wzrost) obecnego poziomu życia w przyszłości będzie musiało być osiągnięte przy mniejszych i starszych zasobach pracy [Börsch-Supan 2003, s. 5-44]. Świadomość tych konsekwencji umożliwi znalezienie rozwiązań mających na celu łagodzenie niekorzystnych skutków starzenia się ludności. Niezbędna jest przy tym aktywność odpowiednich podmiotów, a wśród nich rządu, społeczności, przedsiębiorstw i instytucji. Dostosowanie się do potrzeb starzejącej się ludności jest więc jednym z ważniejszych problemów, z jakimi muszą się zmierzyć instytucje publiczne i przedsiębiorstwa. Decyzje w zakresie zarządzania operacyjnego i strategicznego muszą bowiem być podejmowane z uwzględnieniem zmian w otoczeniu tych jednostek.

### **Cel i zakres analizy**

Celem niniejszej pracy jest rozpoznanie działań kadry kierowniczej w zakresie dostosowywania swoich podmiotów do warunków związanych ze starzeniem się ludności Polski. Z obszernej problematyki wybrano zagadnienie oceny starszych pracowników przez kadrę zarządzającą oraz problematykę polityki kadrowej badanych podmiotów wobec starszych pracowników.

Praca opiera się na danych pochodzących z badania ankietowego pt. „Zmiany demograficzne a starsi pracownicy w Polsce” przeprowadzonego przez Zakład Demografii Katedry Statystyki UEK w Krakowie i Urząd

Statystyczny w Krakowie<sup>1</sup>. Kwestionariusz ankiety składał się z ośmiu segmentów: (I) Informacje o przedsiębiorstwie (2 pytania), (II) Zmiany demograficzne (3 pytania), (III) Pracownicy (13 pytań), (IV) Rynek pracy (9 pytań), (V) Strategia (9 pytań), (VI) Informacje o osobie wypełniającej ankietę (3 pytania), (VII) Uwagi o ankiecie, (VIII) Struktura zatrudnienia.

Jednostkami statystycznymi są podmioty zarejestrowane w systemie REGON, liczące powyżej 250 pracowników. Próbę wylosowano z czterech województw dobranych w sposób celowy. Kierowano się przy tym położeniem geograficznym. Są to następujące województwa: małopolskie (372 podmioty), podlaskie (103 podmioty), śląskie (606 podmiotów), zachodniopomorskie (165 podmiotów). Kwestionariusze wysłano łącznie do 1246 przedsiębiorstw i instytucji publicznych, co stanowi 26% ogólnej liczby tych podmiotów w Polsce. Strukturę przestrzenną otrzymanych zwrotnie ankiet zamieszczono w tabeli 1.

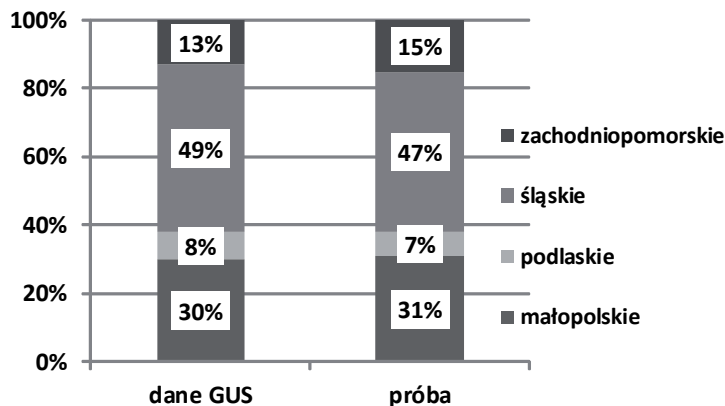
Tabela 1. Przestrzenne rozmieszczenie badanych podmiotów według liczby otrzymanych ankiet

Województwo	Ankiety poprawne		Zwroty pocztowe	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
małopolskie	59	16	14	4
podlaskie	13	15	25	4
śląskie	89	13	4	4
zachodniopomorskie	29	18	14	8
ogółem	190	15	57	5

Źródło: opracowanie własne.

Próbie, która podlegała badaniu, należy uznać za reprezentatywną dla wybranych województw. Na rysunku 1 przedstawiono strukturę rozważanych podmiotów w wylosowanej próbie oraz ich strukturę w populacji generalnej ustaloną na podstawie danych GUS.

<sup>1</sup> Badanie to wykonano w ramach grantu MNiSzW pt. „Starzenie się ludności w Polsce na tle krajów europejskich – demograficzne uwarunkowania i społeczno-ekonomiczne konsekwencje”, nr 3330/HB/2008/34 zrealizowanego przez zespół Zakładu Demografii UEK w Krakowie pod kierunkiem J. Kurkiewicz.



Rysunek 1. Struktura próby i populacji generalnej ze względu na udział badanych jednostek statystycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych ankiet i danych REGON.

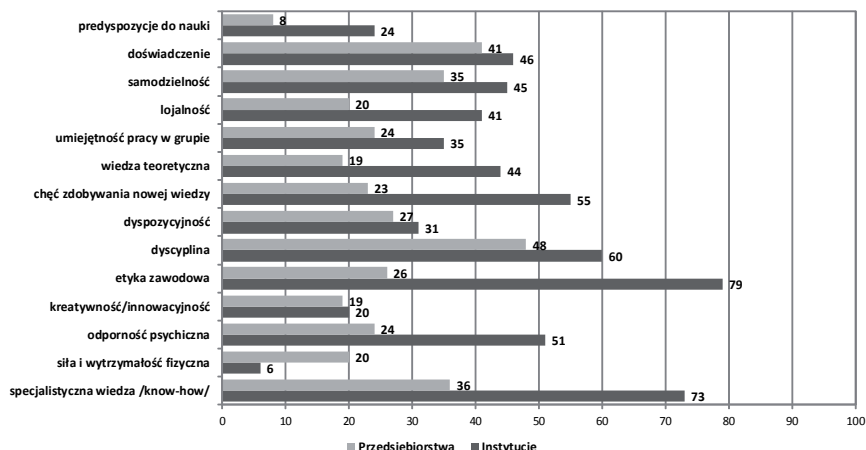
Poziom otrzymanych odpowiedzi zwrotnych jest typowy dla podobnych badań ankietowych przeprowadzanych w Europie [van Dalen, Henkens, Schippers 2010, s. 1021; Kot 1999, s. 113-114].

## Przydatność starszych pracowników w ocenie kadry zarządzającej

Wśród proponowanych działań podejmowanych w celu łagodzenia skutków starzenia się zasobów pracy najczęściej proponuje się zwiększenie aktywności zawodowej ludności w wieku 55-64 lata, podniesienie aktywności zawodowej kobiet oraz wydłużenie okresu zdolności produkcyjnej poprzez podwyższenie wieku emerytalnego. Można zatem oczekiwać, że populacja starszych pracowników w podmiotach gospodarczych będzie wzrastać. W przeprowadzonym badaniu ankietowym zamieszczono serię pytań dotyczących postrzegania przez kadrę kierowniczą starszych pracowników w kontekście ich silnych i słabych stron.

Niektóre z nich prezentujemy w niniejszej pracy. Najpierw poddano analizie cechy pracowników ważne dla większości stanowisk w organizacji niezależnie od wieku pracowników, cechy wyróżniające młodych i starszych oraz te, które są istotne przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu starszego pracownika. Rysunek 2 przedstawia wskazania cech uznanych za pożądane dla większości stanowisk pracy.



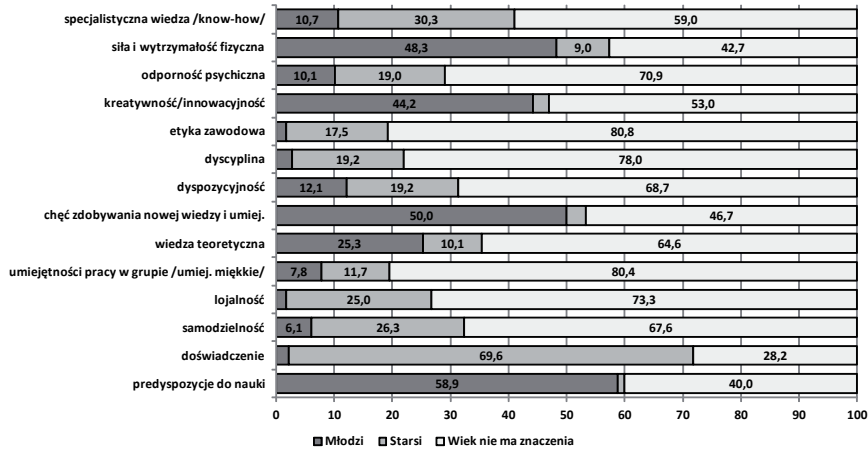


Rysunek 2. Cechy pracowników uznane za ważne dla większości stanowisk

Źródło: opracowanie własne.

Na zwrócenie uwagi zasługują różnice we wskazaniach kadr zarządzających zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych i w przedsiębiorstwach. W instytucjach cechami szczególnie ważnymi okazały się: etyka zawodowa (79%), specjalistyczna wiedza (73%) oraz zdyscyplinowanie (60%). Ponad połowa respondentów wskazała również na chęć zdobywania nowej wiedzy (55%) i odporność psychiczną (51%). W przedsiębiorstwach za takie cechy najczęściej uznawano: dyscyplinę (48%), doświadczenie (41%) i specjalistyczną wiedzę (36%). W tym drugim przypadku koncentracja ocen jest mniejsza niż w instytucjach.

Dane zilustrowane na rysunku 3 umożliwiają porównanie, jakie cechy są uznawane przez kadrę za typowe dla pracowników starszych i młodszych, oraz które z nich są niezależne od wieku. Okazało się, że większość wymienionych cech przypisano pracownikom bez względu na ich wiek. Dotyczy to dziesięciu spośród czternastu cech, które tak zaklasyfikowała co najmniej połowa respondentów. Za cechę wyróżniającą starszych pracowników uznano przede wszystkim doświadczenie. Tak uważa 70% respondentów. Była ona równocześnie wskazana przez około 41%-46% odpowiadających jako istotna dla ich podmiotu (rys. 2). Zdaniem ponad 30% kadry u starszych pracowników należy także cenić specjalistyczną wiedzę, która dla instytucji jest również istotna dla funkcjonowania jednostki (76% wskazań).



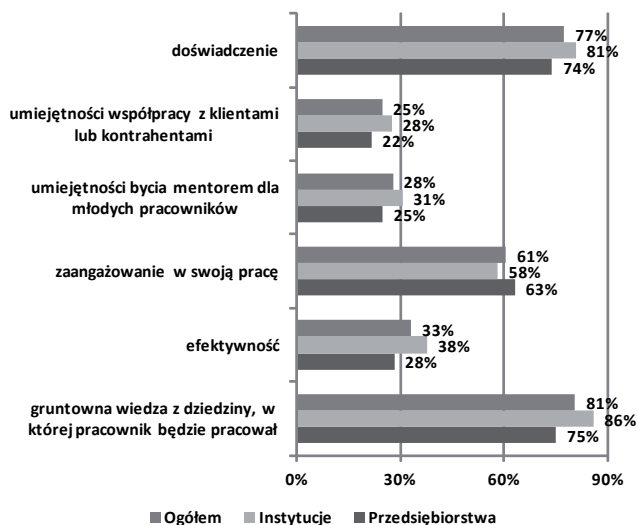
Rysunek 3. Cechy charakterystyczne dla młodych i starszych pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów jako cechy charakterystyczne dla młodych pracowników wymieniała predyspozycję do nauki (około 59%), chęć zdobywania nowej wiedzy i umiejętności (50%) oraz siłę i wytrzymałość fizyczną (około 48%).

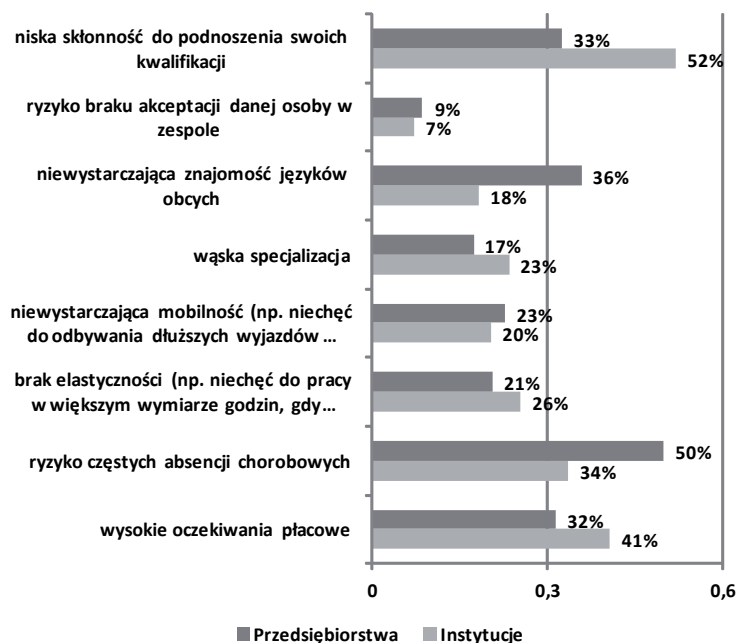
Starszy pracownik będzie miał większą szansę zatrudnienia, jeśli będzie posiadał gruntowną wiedzę w zakresie wykonywanej pracy i doświadczenie zawodowe. Takie preferencje wskazali respondenci. Zgodnie z rozkładem odpowiedzi przedstawionym na rysunku 4 gruntowna wiedza uzyskała 86% wskazań w instytucjach i 75% w przedsiębiorstwach, a doświadczenie odpowiednio 81% i 74%.

Wobec zmiany demograficznej jednostki zajmujące się rekrutacją częściej zmuszone będą do rozważania kandydatur osób w starszym wieku (55+). Jak postrzegani są tacy kandydaci, można ocenić na podstawie odpowiedzi na pytanie, jakie są główne problemy związane z zatrudnianiem pracowników w starszym wieku (rys. 5). Zarządzający zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach najczęściej obawiają się problemów związanych ze stanem zdrowia starszych pracowników i będącej tego rezultatem absencji chorobowej (50%). Ponadto wskazywano na niską skłonność starszych pracowników do podnoszenia kwalifikacji (52%) oraz na niezadowalającą znajomość języków obcych (36%).



Rysunek 4. Cechy pracowników starszych uważane za ważne przy podejmowaniu decyzji o ich zatrudnieniu

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5. Główne problemy związane z zatrudnianiem pracowników w starszym wieku

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki są zbieżne z wnioskami sformułowanymi przez J. Perek-Białas i A. Ruzik [2004] na podstawie badania opinii polskich pracodawców o pracownikach w wieku przynajmniej 40 lat. Ponadto stwierdzono znaczną zbieżność co do cech starszych i młodszych pracowników wskazanych przez kadrę zarządzającą z rezultatami badania przeprowadzonego przez G. Reday-Mulvey [2005].

Wśród rozpatrywanych podmiotów, w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, w 23% przedsiębiorstw i w 20% instytucji pracownicy w wieku przynajmniej 50 lat stanowili przynajmniej 25%. W 58% przedsiębiorstw i w 50% instytucji było ich mniej niż 25%, a 20% przedsiębiorstw i 30% instytucji nie zatrudniało starszych pracowników wcale. Czy zatem warto inwestować w starszych pracowników? Postawy badanych jednostek ilustrują dane w tabeli 2. Zdecydowanie dominuje pogląd, że warto tę grupę poddawać szkoleniu.

Tabela 2. Czy warto szkolić starszych pracowników?

Odpowiedź	Przedsiębiorstwa (w %)	Instytucje (w %)
Tak	83	82
Nie	12	11
Brak odpowiedzi	5	7

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedź na pytanie, czy podmiot uczestniczył w zorganizowanych działaniach skierowanych do starszych pracowników, może dać pogląd, w jakim zakresie te postawy przeradzają się w zachowania. Okazało się, że poziom uczestnictwa w programach jest bardzo niski. Działania (np. szkolenia) we własnym zakresie organizowało i finansowało odpowiednio 9% przedsiębiorstw i 7% instytucji. W programach finansowanych przez władze wojewódzkie bądź samorządowe uczestniczyło 3% przedsiębiorstw i 4% instytucji. W szkoleniach wspieranych ze środków Unii Europejskiej (np. programu EQUAL) brało udział 7% przedsiębiorstw i 1% instytucji. Żaden podmiot nie korzystał z programów koordynowanych przez agendy ONZ (np. Sojusz dla Pracy). W tabeli 3 przedstawiono uczestnictwo w szkoleniach osób w wieku 50-64 lata w Polsce i w wybranych krajach europejskich. Kraje uporządkowano według rosnącego udziału w szkoleniach mężczyzn. W Polsce odsetki zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn są najniższe. Na zwrócenie uwagi zasługuje wyższy poziom uczestnictwa kobiet niż mężczyzn w Finlandii i w Wielkiej Brytanii.

Tabela 3. Udział osób w wieku 50-64 lat w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Kraj	Mężczyźni	Kobiety
	w procentach	
Polska	12,2	9,1
Francja	20,1	19,1
Włochy	24,9	14,7
Niemcy	27,4	23,3
Słowenia	28,0	25,3
Wielka Brytania	31,8	33,9
Finlandia	40,9	50,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie [European Social Survey – edycja 2002/3, 2004/5, 2006/7; Włochy – European Quality of Living Survey 2003].

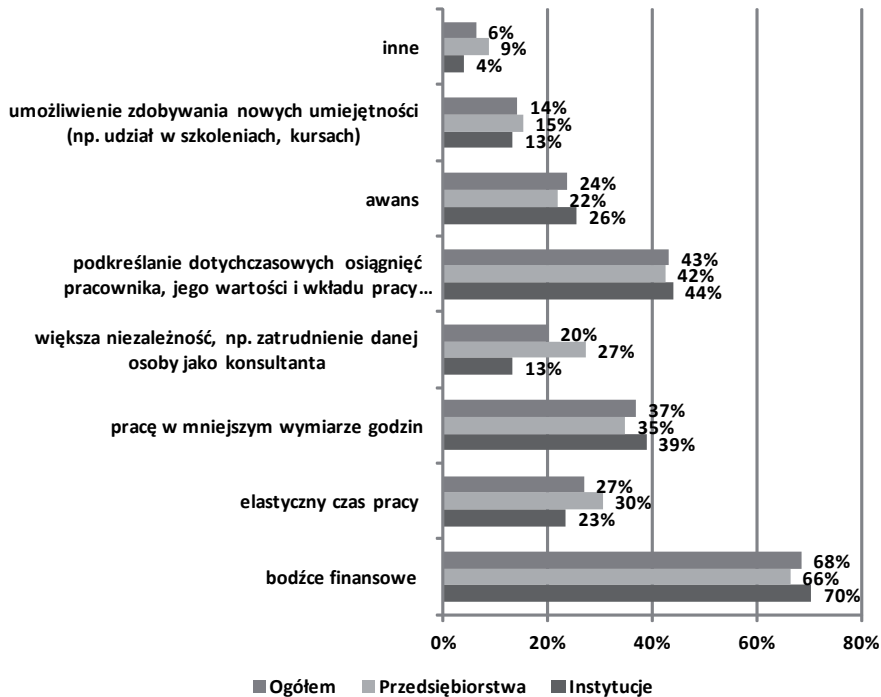
Kurczenie się i starzenie zasobów pracy będzie wymagało zatrzymania bądź zatrudniania pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny. W kwestionariuszu znalazło się więc pytanie o to, czy organizacja ma sformalizowaną politykę działania w celu przedłużenia okresu pracy osób dochodzących do wieku emerytalnego. Strukturę odpowiedzi zawiera tabela 4. Na rysunku 6 pokazano natomiast, jakie działania byłby skłonny podjąć podmiot, aby zatrzymać w swojej jednostce pracownika po dojściu do wieku emerytalnego.

Tabela 4. Czy organizacja ma sformalizowaną politykę działania w celu przedłużenia okresu pracy osób dochodzących do wieku emerytalnego?

Odpowiedź	Przedsiębiorstwa (w %)	Instytucje (w %)
Tak	9	12
Nie	86	78
Brak odpowiedzi	5	10

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo że w przeważającej większości podmiotów brak jest sformalizowanej polityki mającej na celu przedłużanie okresu pracy osób w wieku emerytalnym, to respondenci wskazywali możliwe oddziaływania dla zatrzymania tych pracowników. Najczęściej były to zachęty finansowe (66% przedsiębiorstw, 70% instytucji), bodźce psychologiczne w postaci podkreślenia osiągnięć, wartości pracownika i jego wkładu pracy (42% przedsiębiorstw i 44% instytucji), pracę w niepełnym wymiarze godzin (odpowiednio 35% i 39%).



Rysunek 6. Jakie formy zachęty należałoby użyć, aby pracownik dochodzący do wieku emerytalnego chciał pozostać w podmiocie?

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyczną cechą procesów demograficznych jest długotrwały charakter ich zmian. W związku z tym sposoby reagowania na nie powinny być wpisane do planów strategicznych podmiotów gospodarczych. Pomimo że 76% respondentów zarządzających zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach i 83% w instytucjach wskazuje starzenie się ludności jako typową dla Polski zmianę demograficzną, a 35% kadry zarządzającej przedsiębiorstwami i 39% kierujących instytucjami publicznymi uważa, że proces ten będzie miał silny lub bardzo silny wpływ na gospodarkę, to tylko 7% podmiotów wprowadziło do planów strategicznych zapisy dotyczące sposobu reagowania na zmiany demograficzne. Sytuacja na rynku pracy wymagać będzie wprowadzenia zmian w samych podmiotach gospodarczych. Wśród najczęściej sugerowanych działań znalazły się: zwiększenie ilości szkoleń (33%), wprowadzenie elastycznego czasu pracy (27%), poprawa ergonomii na stanowiskach pracy, (22%) wspieranie aktywności ruchowej oraz fizykoterapia (20%).

Dostosowania te wymagają poniesienia kosztów. Zdaniem większości ankietowanych powinno je ponosić państwo (57%) oraz poprzez odpowiednie dotacje Unia Europejska (53%). W dalszej kolejności wymieniano samorządy lokalne (37%). Według 33% ankietowanych organizacje same powinny ponosić omawiane koszty.

Podmioty powinny być wspierane odpowiednią polityką. Wśród najczęściej wymienianych instrumentów znalazły się zachęty finansowe takie, jak: ulgi podatkowe, dopłaty bezpośrednie, dofinansowania szkoleń i inne działania służące przystosowaniu organizacji (57%). Tylko około 6% ankietowanych uznało, że żadne działania nie są potrzebne. Przedsiębiorstwa i instytucje są skłonne do wspólnego działania z innymi podmiotami na rzecz łagodzenia skutków starzenia się zasobów pracy. Taką opinię wyraziło aż 63% ankietowanych, a tylko 18% uznało, że ich podmioty nie byłyby zainteresowane takim współdziałaniem.

### **Podsumowanie**

W świetle przedstawionych rezultatów można stwierdzić, że starsi pracownicy są raczej pozytywnie postrzegani przez kadre zarządzającą. Postawę kadry należy jednak określić jako bierną – deklaratywną. Dostrzeża ona zarówno pozytywne aspekty zatrudniania starszych pracowników, takie jak posiadane doświadczenie i wiedzę, ale równocześnie jest świadoma problemów, jakim trzeba będzie sprostać. Łączą się one ze stanem zdrowia starszych pracowników, ich mniejszą skłonnością do podwyższenia kwalifikacji, stawianiem wyższych wymagań w zakresie wynagrodzeń. Na ogół nie inwestuje się w rozwój starszych pracowników, chociaż kadra zarządzająca uważa, że byłoby to opłacalne przedsięwzięcie. Kadra ta potrafi wskazać sposoby zachęcania starszych pracowników do wydłużenia okresu aktywności zawodowej. Świadomi znaczenia przemian struktury ludności Polski w kierunku starzenia się całej populacji, jak zasobów pracy i wpływu tych procesów na gospodarkę, podmioty prowadzące działalność gospodarczą nie uwzględniają tych zmian w otoczeniu w swoich planach strategicznych.

### **Bibliografia:**

- Bloom D.E., Canning D., Sevilla J., *The Demographic Dividend: A New Perspective on the Economic Consequences of Population Change*, Population Matters, Rand Program of Policy-Relevant Research Communication 2003.
- Börsch-Supan A., *Labor Market Effects of Population Ageing*, „Labour” 2003, vol. 17, Issue Supplements, 1.

- Cutler D.M., Poterba J.M., Sheiner L.M., Summers L.H., *An Aging Society: Opportunity or Challenge?*, „Brookings Papers on Economic Activity” 1990, nr 1, Macroeconomics.
- Kotowska I.E., *Older Workers in the Labour Market and Retirement Policies* [w:] *The Economically Active Population in Europe*, R. Palomba, I.E. Kotowska, Population Studies, No 40, Council of Europe Press, Strasburg 2006.
- Ludzie starsi w rodzinie i w społeczeństwie*, red. J. Kurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2006.
- Mason A., Lee R., *Reform and Support Systems for the Elderly in Developing Countries: Capturing the Second Demographic Dividend*, „Genus” 2006, nr 2.
- Perek-Białas J., Ruzik A., *Active Ageing and the Labour Market*, Deliverable D2: WP2 – Country Report Poland, The ActiVage Project, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2004.
- Pressat R., *Analiza demograficzna. Metody, wyniki, zastosowania*, PWN, Warszawa 1966.
- Prskawetz A., Fent T., *Workforce Ageing and Economic Productivity: The Role of Supply and Demand for Labour. An Application to Austria*, Vienna Institute of Demography, Austrian Academy of Sciences 2004.
- Reday-Mulvey G., *Working Beyond 60. Key Policies and Practices in Europe*, Palgrave Macmillan, London 2005.
- Soja E., Stonawski M., *Wpływ starzenia się populacji na poziom życia ludności* [w:] *Starzenie się ludności w Polsce na tle krajów europejskich – demograficzne uwarunkowania i społeczno-ekonomiczne konsekwencje*, red. J. Kurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011 (praca złożona do druku).
- Starzenie się ludności w Polsce na tle krajów europejskich – demograficzne uwarunkowania i społeczno-ekonomiczne konsekwencje*, red. J. Kurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011 (praca złożona do druku).
- Stonawski M., *Kapitał ludzki w warunkach starzenia się ludności a wzrost gospodarczy*, rozprawa doktorska, Kraków 2011 (wydruk komputerowy).
- Van Dalen H.P., Henkens K., Schippers J., *How do Employers Cope with an Ageing Workforce? Views from Employers and Employees*, „Demographic Research”, Volume 22, article 32, Published 4 June 2010.



Grażyna Śmigielska\*

## **KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM HANDLOWYM**

### **Wprowadzenie**

Współczesna gospodarka, określana często mianem gospodarki opartej na wiedzy, wymaga zmian w podejściu do strategicznego zarządzania organizacjami. Jednym z aspektów tych zmian jest proces formułowania strategii, w którym rośnie znaczenie wiedzy i kompetencji. Celem niniejszego fragmentu jest pokazanie wybranych teoretycznych i praktycznych aspektów procesu budowania strategii, tak jak ujmuje to teoria zasobowo-kompetencyjna tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Praktyka zostanie przedstawiona na przykładzie przedsiębiorstw handlowych, które dzięki kompetencjom zbudowały swoją obecną pozycję na rynku globalnym. Znaczącym ograniczeniem jest tu wykorzystywanie danych wtórnych, gdyż przewaga konkurencyjna ujawnia się w długim okresie i na rynku polskim dopiero teraz można mówić o powolnym wyłanianiu się liderów rynkowych oraz można podjąć badania nad analizą przyczyn ich sukcesów. Rozważania są osadzone w szerszym kontekście zmian stymulowanych rozwojem nowej ekonomii.

### **Wiedza jako zasób strategiczny w warunkach nowej ekonomii**

Genezy zmian w podejściu do zarządzania współczesnymi organizacjami należy poszukiwać w szybkich przemianach technologicznych następujących z końcem XX w. Ważnym punktem przełomowym na tej drodze było ogłoszenie przez J. Naisbitta [1982] przejścia ze społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa informacyjnego jako jednego z dziesię-

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

ciu megatrendów zmieniających nasze życie. Następnie, w połowie lat 90. w USA pojawiła się koncepcja „nowej ekonomii”, która stamtąd zaczęła szybko rozszerzać się zarówno na wysokorozwinięte kraje europejskie, jak i na te o gospodarkach dopiero się rozwijających. Obecnie mamy bardziej pluralistyczny obraz rzeczywistości, jako że gospodarka oparta na wiedzy (GOW, *knowledge-based economy*) powiązana jest ściśle z procesami globalizacyjnymi oraz postępującą integracją.

Gospodarka oparta na wiedzy definiowana jest jako bezpośrednio bazująca na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystywaniu wiedzy i informacji, w której technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) oraz inne technologie pełnią rolę ważnych narzędzi [Porwit 2001, s. 115]<sup>1</sup>. Charakteryzuje się ona tym, że rola wiedzy (w porównaniu z zasobami naturalnymi, kapitałem fizycznym i nisko wykwalifikowaną siłą roboczą) jest znacznie większa. W tych nowych uwarunkowaniach wiedza uznawana jest za podstawowy zasób zarówno w działalności biznesowej, jak i w innych jej rodzajach.

Chociaż znaczenie wiedzy dla organizacji i problematyka zarządzania wiedzą były przedmiotem rozważań teoretyków zarządzania organizacjami już w latach 60. XX wieku, kiedy to opublikowany został artykuł D.E. Zand pt. „*Management od Knowledge Organization*” [Mikuła 2011, s. 12], to zyskały one na znaczeniu tak naprawdę w latach 90., kiedy to rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych umożliwił szybkie gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy w celu zarządzania organizacjami. Gospodarki opartej na wiedzy nie należy jednak utożsamiać z przemysłami nowoczesnych technologii. Jak w raporcie „*New Measures for the New Economy*” zauważono „idea nowej gospodarki wskazuje na nowe źródła przewagi konkurencyjnej, które mogą znaleźć zastosowanie we wszystkich sektorach, w różnego rodzaju firmach, począwszy od rolnictwa i handlu detalicznego, a skończywszy na oprogramowaniu i biotechnologiach” [Brinkley 2006, s. 4].

Przejsie od ekonomii przemysłowej (industrialnej, „starej” ekonomii) do gospodarki opartej na wiedzy („nowej” ekonomii) znalazło odzwierciedlenie w zmianie sposobu zarządzania organizacjami, przede wszystkim w zakresie:

- zmian struktur organizacyjnych<sup>2</sup>,
- zarządzania kapitałem intelektualnym i zarządzania wiedzą w organizacjach<sup>3</sup>,
- formułowania strategii konkurowania na bazie zasobów<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat [Beliczyński, Mesjasz, Stabryła 2009, s. 165-175].

<sup>2</sup> Zagadnieniom tym poświęcona jest m.in. praca [Doskonalenie struktur... 2009].

<sup>3</sup> Problem ten jest omawiany m.in. w pracy [Podstawy zarządzania... 2007].

<sup>4</sup> Wskazać należy takie prace, jak [Godziszewski 2001] i [Stankiewicz 2002].

Różnice pomiędzy sposobem formułowania strategii w warunkach ekonomii przemysłowej oraz w gospodarce opartej na wiedzy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy zaangażowania strategicznego firm

Cecha	Ekonomia przemysłowa „stara”	Gospodarka oparta na wiedzy „nowa”
Kluczowe zasoby	Ograniczone, zużywające się	Nieograniczone, rosnące w miarę ich wykorzystywania
Ważne czynniki w otoczeniu/badania ukierunkowane na	Identyfikowanie szans w otoczeniu biznesu	Benchmarking najlepszych praktyk konkurentów bądź partnerów
Punkt wyjścia dla formułowania strategii	Produkt – rynek (np. M. Porter)	Posiadana wiedza i kompetencje
Źródła przewagi konkurencyjnej firmy	Uzyskanie wyróżniającej pozycji na rynku poprzez wykorzystanie możliwości tkwiących w otoczeniu	Architektura firmy: kluczowe kompetencje – kluczowe produkty – działania – końcowe produkty
Główne cechy zachowania firmy	Reaktywne zorientowane na zewnątrz	Proaktywne zorientowane do wewnątrz

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dragomirescu 2003].

W nowych warunkach źródłem przewagi konkurencyjnej są kompetencje firmy, wykorzystywane przez nie do tworzenia nowych produktów<sup>5</sup>.

## Kluczowe kompetencje w teorii zarządzania

Od strony teoretycznej problem kompetencji w teorii zarządzania firmą usytuowany jest w zasobowym nurcie tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej [Grant 1991; Wernerfelt 1984], który uzupełniony o tę problematykę zwykło się nazywać nurtem zasobowo-kompetencyjnym. Zasadniczo podejście to koncentruje się na wewnętrznych zasobach tworzenia przewagi, co odróżnia go od nurtu analizy zewnętrznej jej tworzenia, który źródła przewagi upatruje w dostosowaniu strategii do zmieniających się warunków otoczenia. Najważniejszym zasobem decydującym o konkurencyjności w tym ujęciu są kluczowe kompetencje.

Z uwagi na rozbieżności w teorii dotyczące interpretacji pojęcia „kluczowe kompetencje”, warto w celu ich zdefiniowania sięgnąć do klasyków. Do klasyków należy zaliczyć przede wszystkim najczęściej cytowany artykuł, czyli „*The Core Competences of the Corporation*” C.K. Prahalada i G. Hamela, opublikowany w „*Harvard Business Review*” w 1990 r. Pomimo upływu czasu kwestie w nim podnoszone są nadal aktualne, gdyż

<sup>5</sup> Porównaj również [Mikuła 2007, s. 17].

autorzy zdefiniowali w nim pojęcie kluczowych kompetencji oraz pokazali szereg odniesień do praktyki ich wykorzystania w zarządzaniu.

Kluczowe kompetencje (umiejętności bazowe, *core competences*) w ujęciu C.K. Prahalada, G. Hamela to „zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania różnego rodzaju działań i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania różnych strumieni technologii” [Stankiewicz 2002, s. 115]. Ich identyfikacja jest kwestią podstawową, gdyż dają one firmie je posiadającej możliwości kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Kluczowe kompetencje dotyczą nie tylko technologii, ale również organizacji pracy i procesu dostarczania wartości [Prahalad, Hamel 1990, s. 82]. Należy do nich komunikacja i głębokie zaangażowanie w pracę w ramach danej organizacji.

Cechą kluczowych kompetencji – będącą rezultatem ich oparcia na wiedzy – jest to, że nie zmniejszają się tak, jak inne zasoby wraz z ich używaniem. C.K. Prahalad i G. Hamel [1990, s. 82] podkreślają, że kompetencje zwiększają się w miarę jak są wykorzystywane i dzielone. Z drugiej strony jednak muszą one być podtrzymywane i chronione. Kompetencje scalają funkcjonowanie biznesu w danej chwili, ale również wyznaczają kolejne kierunki jego dalszego rozwoju.

Koncepcja C.K. Prahalada i G. Hamela w kontekście możliwości tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej firmy (*sustainable competitive advantage*, SCA) została następnie rozwinięta przez M. Javidana [1998, s. 62-64], który zaproponował hierarchiczną strukturę zasobów wartościującą je – ze względu na możliwości tworzenia SCA – od najmniej wartościowych i łatwych do naśladowania do najbardziej wartościowych. Uznał on za mało wartościowe wszystkie aktywa, zarówno te materialne, jak i niematerialne, takie jak na przykład marka, jeżeli przedsiębiorstwo nie posiada zdolności (*capabilities*) do ich wykorzystywania. Odpowiedni kierunek wykorzystywaniu zasobów nadają przede wszystkim procesy i rutyny organizacyjne. Wszystkie zdolności firmy – marketingowe, produkcyjne, dystrybucyjne i logistyczne, zarządzania zasobami ludzkimi – oparte są na wiedzy, która została zgromadzona w organizacji. Zatem według M. Javidana to wiedza, znajdująca się na drugim szczeblu hierarchicznej struktury, stanowi o rzeczywistej wartości pozostałych zasobów organizacji.

Na kolejnym szczeblu tej struktury znajdują się kompetencje, rozumiane jako funkcjonalna integracja i koordynacja zdolności organizacji. Posiadanie tych kompetencji jest przede wszystkim właściwością przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, mających strategiczne jednostki biznesu (SBU), gdyż jest ona wynikiem interakcji zachodzących w ich ramach. Natomiast interakcje pomiędzy zdolnościami różnych SBU organizacji mogą prowadzić do uzyskania przez organizację kluczowych kompetencji. Kluczowe kom-

petencje są zatem umiejętnościami i wiedzą, którą wymieniają się SBU i są wynikiem integracji i harmonizacji ich zdolności. Znajdując się na najwyższym szczeblu w hierarchicznej strukturze zasobów zaproponowanej przez M. Javidana, dodają one największej wartości, gdyż wykorzystują aktywa i zdolności najszerzej, na poziomie całej zdywersyfikowanej organizacji.

Teorie C.K. Prahalada i G. Hamela oraz M. Javidana podkreślają, że stworzenie kluczowych kompetencji umożliwi organizacjom silnie zdywersyfikowanym harmonijny wzrost, poprzez integrację i harmonizację działań. Niektórzy autorzy zwracają jednak uwagę, że kluczowe kompetencje ograniczające się do technologii i umiejętności produkcyjnych, będące bazą dla rozwoju nowych produktów, nie są wystarczające dla szybkiego wzrostu. Niezbędne są jeszcze również inne umiejętności, przykładowo dystrybucyjne, w ten sposób podkreślając znaczenie zdolności marketingowych<sup>6</sup>.

Podsumowując, w teorii zasobowo-kompetencyjnej kluczowe kompetencje są atrybutem przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, wykorzystujących różne technologie, których łączenie daje możliwość generowania nowych idei produktów lub wprowadzania nowych elementów wartości do produktów już wytwarzanych. Są one ściśle związane z wewnętrznymi procesami komunikowania się w przedsiębiorstwie, dzięki którym możliwe jest rozpowszechnianie się wiedzy o tajnikach różnych technologii pomiędzy pracownikami bezpośrednio zatrudnionymi przy wykorzystywaniu określonego ich rodzaju [Godziszewski 2001, s. 70]. Ponieważ kluczowe kompetencje dotyczą technologii i zasobów wiedzy, którą można wykorzystywać przy tworzeniu nowych produktów i na nowych rynkach, przedsiębiorstwo je posiadające stale się rozwija, utrzymując przewagę nad rywalami. Stanowią one mocne strony organizacji, przez co determinują kierunki jej rozwoju, gdyż wybierane są te nowe produkty i rynki, na których mogą one zostać najlepiej wykorzystane<sup>7</sup>. Teoria kluczowych kompetencji podkreśla zatem szczególną rolę, jaką odgrywa wiedza w wyborze strategii organizacji, a tym samym w utrwalaniu jej przewagi konkurencyjnej, poprzez efektywniejsze wykorzystywanie zasobów przedsiębiorstwa.

---

<sup>6</sup> Stanowisko takie zajął G. Stalk i inni [1992, s. 57-67], podając przykład Hondy i argumentując, że firma ta swój spektakularny sukces zawdzięcza nie tylko przewadze nad konkurentami w zakresie silników i systemów napędowych, ale również sieci dystrybucyjnej i oryginalnemu systemowi opracowywania i wdrażania nowych produktów.

<sup>7</sup> Badania kierunków dywersyfikacji J.M. MacDonald [1985, s. 583-590] potwierdzają, że przedsiębiorstwa bardziej zainteresowane są wejściem do branż, które wiążą się z ich podstawową działalnością, ponieważ umożliwia to transfer organizacyjnych i niematerialnych zasobów wśród powiązanych aktywności. Podobne rezultaty dały badania C.A. Montgomery i S. Hariharan [1991] oraz E.T. Penrose, cyt. za [Sitek 1997, s. 5-6].

Kluczowe kompetencje charakteryzuje wysoka złożoność, gdyż są one tworzone na bazie indywidualnych kompetencji ludzi tworzących daną organizację, i ujawniają się przede wszystkim w wyniku procesów koordynacji i kooperacji, zakorzenionych głęboko w procesach kultury organizacyjnej. Z uwagi na cechę złożoności kompetencji zarządzanie nimi jest skomplikowanym przedsięwzięciem. Kluczowe kompetencje trudno jest bowiem zidentyfikować i jeszcze trudniej jest je doskonalić – tu w sukurs przychodzi teoria zarządzania wiedzą w organizacji.

### **Kluczowe kompetencje w sukcesie przedsiębiorstw detalicznych**

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstw handlowych są tworzone dla dwóch krytycznych obszarów zarządzania nimi: zarządzania logistyką i zapasami oraz zarządzania marketingowego [Śmigielska 2007, s. 104-142]. Wiedza z zakresu logistyki i zarządzania zapasami jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw, które budują swoją przewagę na bazie kosztów, natomiast na zdobywaniu wiedzy pozwalającej na wykreowanie unikalnej oferty i wizerunku powinny się skoncentrować przedsiębiorstwa handlowe, realizujące przewagę jakościową. Niezależnie jednak od branży i formy handlu, w obecnych warunkach konkurencji, kompetencje w tych dwóch wspomnianych wyżej obszarach działalności handlowej dla przedsiębiorstw detalicznych powinny być skomponowane w celu efektywnego operacyjnego i strategicznego zarządzania określoną formą handlu. Kompozycja taka będzie stanowiła kluczową kompetencję w zakresie tej formy, kiedy przykładowo umożliwi przedsiębiorstwu rozwój na nowych rynkach.

Przykładem tego typu kompetencji są kompetencje firmy Carrefour, która jako pierwsza wprowadziła na rynek europejski format hipermarketu (stanowiący produkt w ujęciu teorii zarządzania przedsiębiorstwem handlowym), a następnie potrafiła również wprowadzić go na kolejne nowe rynki zagraniczne, budując w ten sposób swoją przewagę na rynku globalnym. Obserwując szybki rozwój sieci Biedronka na polskim rynku, można powiedzieć, że Jeronimo Martins, będące jej właścicielem, ma na naszym rynku kompetencje w zakresie tworzenia sieci detalicznej dyskontów. Identyfikacja wiedzy składającej się na te kluczowe kompetencje wymaga jednak wnikliwych badań, dlatego poniżej przedstawiono przykłady firm, które opracowano na podstawie dostępnych źródeł wtórnych.

W latach 80. i 90. kompetencje umożliwiły przedsiębiorstwom handlowym aktywne włączenie się w procesy globalizacyjne. Przykład mogą stanowić sieci supermarketów: brytyjska J. Sainsbury i holenderska Aholda, którym na fali globalizacji udało się zdobyć przewagę na bardzo konkurencyjnym rynku amerykańskim, oraz firmy działające na rynku artykułów



wybieralnych, takie jak Benetton, Body Shop Inc. czy M&S, które obecnie są firmami globalnymi.

Źródłem sukcesów J. Sainsbury'ego i Aholda na rynku amerykańskim stała się przede wszystkim wiedza z zakresu zarządzania zapasami. J. Sainsbury wszedł na rynek amerykański w 1983 roku, wykupując tylko część akcji Shaw's – regionalnej sieci z artykułami żywnościowymi, którą przejął całkowicie w 1987 roku, kiedy to przeniósł do niej wzorzec działania z macierzystego rynku brytyjskiego [Wrigley 1998]. Głównymi elementami tego wzorca były:

- dominująca pozycja detalisty w kanale dystrybucji, co wymagało dużych nakładów kapitałowych, lecz równocześnie zapewniało kontrolę nad procesem dystrybucji i zapasami,
- zwiększanie w asortymencie udziału towarów oznaczonych własną marką,
- wykorzystywanie IT,
- zarządzanie łańcuchem dostaw.

Chociaż w początkowym etapie inwestowania w Stanach Zjednoczonych wdrażanie tych zasad napotkało na wiele problemów, to jednak po ich pokonaniu Shaw's stał się w połowie lat 90. znaczącą siecią regionalną. Podobnych zmian w systemie zarządzania dokonał J. Sainsbury w sieci Giant Food Inc., której 50% udziałów nabył w 1994 roku.

Podobnie Royal Ahold – holenderskie przedsiębiorstwo zarządzające w kraju macierzystym sieciami supermarketów – zdobyło przewagę na rynku amerykańskim dzięki integracji operacji finansowych i logistycznych sieci, które przejęło w momencie, gdy były słabe kapitałowo, oraz wprowadzaniu do ich asortymentu towarów oznaczonych marką własną.

Kluczową kompetencją zarówno J. Sainsbury'ego i Royal Aholda była zdolność do efektywnego zarządzania sieciami supermarketów. Dawała im ona możliwość realizacji przewagi na rynku amerykańskim, gdzie sieci supermarketów nie miały tej zdolności dostatecznie dobrze rozwiniętej. Sukces tych i innych sieci stał się podstawą do stwierdzenia, że Stany Zjednoczone po okresie, kiedy były eksporterem innowacji w zakresie dystrybucji, z końcem lat 80. i na początku lat 90. stały się ich importerem.

W przypadku sieci artykułów wybieralnych takich, jak Benetton, Body Shop Inc. czy M&S to nie cena, ale stworzenie zapotrzebowania na oferowany produkt marketingowy i jego zaspokojenie zgodnie z oczekiwaniami nabywców decydowały o możliwości rozwoju na danym rynku zagranicznym. Kluczowe kompetencje tych przedsiębiorstw miały swe źródło w stworzeniu sieci powiązań z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami, przy czym marka, utożsamiająca ich wyróżniającą pozycję na rynku, miała decydujące znaczenie dla tworzenia związków z ostatnią z wymienionych grup.

Były one zatem przede wszystkim oparte na wyróżniających zdolnościach z zakresu marketingu: projektowaniu produktu w związku z oferowaniem przez nie marek własnych, tworzeniu sieci dystrybucji, procesu świadczenia usługi i komunikacji marketingowej. Ważną rolę w skutecznym realizowaniu każdego z tych działań, ale przede wszystkim w ich międzynarodowej koordynacji, odgrywały IT i logistyka.

Osią sukcesu omawianych tu przedsiębiorstw niszowych na rynkach zagranicznych było zestandaryzowanie podstawowych elementów strategii marketingowej i maksymalizacja wartości. Realizowały one zatem na rynkach zagranicznych strategię globalną lub transnarodową, zakładającą pewne dostosowania do potrzeb nabywców w poszczególnych krajach. Ich kluczowe kompetencje dla rynku ogólnoswiatowego dotyczyły wiedzy z zakresu rozwoju danego formatu i budowy wizerunku. Przedsiębiorstwa te musiały szybko zdobywać kolejne rynki zagraniczne, gdyż zapotrzebowanie na ich ofertę było ograniczone, stąd częste wykorzystywanie przez nie franchisingu. Za franchisingiem przemawiało również stosunkowo wysokie ryzyko związane z prowadzeniem działalności poza rynkami macierzystymi. Jeżeli bowiem przedsiębiorstwu detalicznemu nie udało się na określony rynek przenieść jego wyróżniających zdolności, to często napotykało na nim problemy. Przykład może tu stanowić porażka M&S w Kanadzie, gdzie miał on trudności z zarządzaniem łańcuchem dostaw i wyróżniającym uplasowaniem [Burt, Mellahi, Jackson 2002, s. 191-219].

Kolejny etap rozwoju przedsiębiorstw handlowych to etap szybkiej dywersyfikacji w kierunku nowych dla danego przedsiębiorstwa produktów (form handlu), który rozpoczął się z końcem lat 90. i trwa do dzisiaj. Chodzi tu nie tylko o uruchamianie sprzedaży internetowej i za pośrednictwem innych mediów, jak przykładowo telefony komórkowe, ale również o poszerzanie działalności o nowe formaty handlu. Na polskim rynku przykład może stanowić Carrefour uruchamiający sieć supermarketów Carrefour Market i sieć franchisingową Carrefour Express. Największa w świecie firma handlowa – amerykański Wal-Mart, w rezultacie tych procesów ma w swojej strukturze na rynku macierzystym nie tylko wielobranżowe sklepy dyskontowe, *supercenters* (będące odpowiednikami supermarketów), kluby członkowskie i inne formy konkurujące pod względem ceny, ale również rozszerza swoją działalność o sklepy pozycjonujące swoją ofertę w wyższym segmencie rynku. Rodzi to pytanie o to, czy kompetencje w zakresie handlu dyskontowego i znajomość rynku amerykańskiego będą wystarczające dla tego, aby skutecznie konkurować w tych nowych obszarach, w których firma nie ma doświadczenia marketingowego ani uznanej marki.



## Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy jest w pełni uzasadnione formułowanie strategii w nurcie zasobowo-kompetencyjnym, w którym kierunki dywersyfikacji działalności są wyznaczone przez posiadane przez przedsiębiorstwa zasoby, przede wszystkim kompetencje oparte na wiedzy. Należy jednak pamiętać, żeby te kompetencje stały się trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej, muszą być nieustannie rozwijane i zapewniać firmom reagowanie na szybko zmieniające się warunki otoczenia. Brak tej elastyczności i przywiązanie do strategii, które przyniosły przedsiębiorstwu sukces, stały się przyczyną problemów wielu firm handlowych, które dynamicznie rozwijały się na fali globalizacji, m.in. M&S czy Benettona. Nowe warunki konkurowania wymagają nie tylko nowych elastycznych strategii, ale też często nowych form organizacji działalności (np. organizacja sieciowa) oraz nieustannego procesu zarządzania wiedzą.

## Bibliografia:

- Beliczyński J., Mesjasz C., Stabryła A., *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy* [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Brinkley I., *Defining the Knowledge Economy, Knowledge Economy Programme Report*, July 2006.
- Burt S.L., Mellahi K., Jackson T.P., Sparks L., *Retail Internationalization and Retail Failure: Issues from the Case of Marks and Spencer*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2002, vol. 12.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Dragomirescu H., *Competences – Strategic Drivers of Competitiveness in the New Economy* [w:] *Economic Education. Current Issues and Future Prospects* (International Symposium Proceedings), red. C. Angelescu, Economica Publishing House, Bukareszt 2003.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo im. Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Grant R., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33(3).
- Javidan M., *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31.
- MacDonald J.M., *R&D and the Directions of Diversification*, „Review of Economics and Statistics” 1985, vol. 67.

- Mikuła B., *Istota zarządzania wiedzą w organizacji* [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Mikuła B., *Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy* [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Montgomery C.A., Hariharan S., *Diversified Entry by Established Firms*, „Journal of Economics Behavior and Organization” 1991, vol. 15.
- Naisbitt J., *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books, New York 1984.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Porwit K., *Cechy gospodarki opartej na wiedzy (G.O.W)* [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa 2001.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68(3).
- Sitek E., *Strategia rozwoju w ujęciu teorii zasobowej firmy*, „Ekonomista” 1997, nr 5-6.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, vol. 70(2).
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Śmigielska G., *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- Wernerfelt B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5(2).
- Wrigley N., *European Retail Giants and Post – LBO Reconfiguration of US Food Retailing*, „The International Review of Retail Distribution and Consumer Research” 1998, vol. 8(2).

Agnieszka Żbikowska\*

## **STRATEGIE OBSŁUGI NABYWCÓW W BUDOWANIU POZYCJI KONKURENCYJNEJ POLSKICH EKSPORTERÓW**

### **Wprowadzenie**

Eksport stanowi bardzo ważny element polskiej gospodarki. Wartość produkcji dóbr i usług sprzedawanych poza granicami Polski kształtuje się na poziomie około 40% PKB i w 2010 r. wyniosła 149,7 mld euro [*Informacja o handlu zagranicznym Polski na koniec października 2011 r.* 2011, s. 2]. Znaczenie polskiego eksportu jest także widoczne na tle gospodarki światowej. W 2010 r. Polska zajmowała 28. miejsce w rankingu światowych eksporterów dóbr (z udziałem 1%) [*Leading Exporters and Importers in World Merchandise Trade 2010*] oraz 30. miejsce wśród dostawców usług na rynki zagraniczne (z udziałem 0,9%) [*Leading Exporters and Importers in World Trade in Commercial Services 2010*]. Wskazuje to na rolę polskich eksporterów w kształtowaniu sytuacji gospodarczej kraju oraz dochodów obywateli. Istotne znaczenie mają tu strategie podejmowane przez przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, a w szczególności sposoby budowania pozycji oraz przewagi konkurencyjnej za granicą.

Celem artykułu jest ukazanie podejścia polskich eksporterów do kształtowania pozycji konkurencyjnej w oparciu o przyjęte strategie obsługi nabywców na rynkach zagranicznych. Rozważania teoretyczne wiążą się z przedstawieniem problematyki konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej rozpatrywanej zarówno z perspektywy konkurencji, jak i konsumenta. W części empirycznej zaprezentowano fragment wyników badań przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w latach 2010-2011. Badaniami ankietowymi objęto 141 polskich przedsiębiorstw eksportujących. W próbie badawczej znalazły się dwie grupy przedsiębiorstw:

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

czołowi polscy eksporterzy (ujęci w rankingach 100 największych eksporterów czasopisma „Polityka” publikowanych w latach 2006-2010<sup>1</sup>) oraz firmy z bazy Poland-Export, obejmującej około 20 000 jednostek.

### **Istota i strategie kształtowania przewagi konkurencyjnej**

Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być postrzegana jako jego zdolność do [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 128 i 246-248]:

- wzrostu produktywności (dzięki zwiększaniu efektywności nakładów lub osiągnięciu jak największego efektu z danych zasobów),
- kreowania tendencji rozwojowej (poprzez wzrost produkcji, szczególnie wyrobów nowoczesnych, o wysokiej jakości, z wykorzystaniem najnowszych technologii),
- skutecznego rozwijania rynków sprzedaży (w warunkach oferowania przez konkurentów produktów nowych, lepszych lub tańszych).

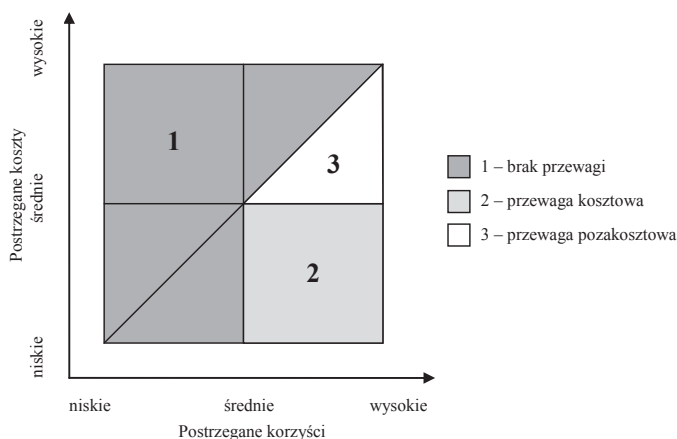
Umiejętność wykorzystania potencjału firmy na tych trzech poziomach jest drogą do zdobycia przewagi konkurencyjnej, która jednocześnie stanowi determinantę sukcesu firmy na rynku. Postępująca globalizacja gospodarki sprawia jednak, że zdobycie dominacji nad konkurentami jest coraz trudniejsze. Model konkurencji zaproponowany przez M.E. Portera [1994] w koncepcji „pięciu sił” musi być rozpatrywany z perspektywy międzynarodowej. Jak zauważa G.S. Yip [1996, s. 53-54], konkurencja przedsiębiorstw w przestrzeni globalnej jest obecnie pochodną następujących uwarunkowań:

- rosnącego zagrożenia wejścia nowych podmiotów, wynikającego z obniżania barier wejścia i wyjścia z rynku,
- zaostrzeniem się rywalizacji między firmami obecnymi na rynku,
- wzrostu zagrożenia substytutami – rozszerza się obszar, z którego substytuty mogą pochodzić,
- globalizacji klienta i wzmocnienia jego siły przetargowej wobec konkurentów z danego sektora,
- globalizacji konkurentów, która osłabia siłę przetargową nabywców<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Znaczenie działalności tych eksporterów dla obrotów polskiego handlu zagranicznego jest nie do przecenienia. Przeciętnie wszystkie przedsiębiorstwa z rankingu 100 największych eksporterów wysyłały za granicę towary o wartości ok. 1/3 całego polskiego eksportu. W roku 2010 udział eksporterów z listy „Polityki” wyniósł 36,1% krajowego eksportu (wartość eksportu 100 największych eksporterów stanowiła 173.430,2 mln zł przy eksporcie ogółem równym 481.058,2 mln zł). Obliczenia na podstawie [100 największych eksporterów w 2010 r. 2011] i [Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 2011 r. 2011, s. 40].

<sup>2</sup> Uwarunkowania te dotyczą nie tylko działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, ale także na rynkach macierzystych, globalizacja bowiem odciska swoje piętno na gospodarkach wszystkich krajów.

Przewaga konkurencyjna polega na zastosowaniu strategii tworzenia wartości przedsiębiorstwa, której nie stosują konkurenci. Jeśli jednocześnie żaden z rywali nie potrafi uzyskać takich korzyści, jakie przynosi zastosowanie tej strategii, można mówić o trwałej lub relatywnie trwałej przewadze konkurencyjnej [Barney 1991, s. 102-103]. Przewaga konkurencyjna wynika z unikalnych korzyści, których przedsiębiorstwo dostarcza swoim konsumentom [Keegan, Schlegelmilch 2001, s. 343]. Natomiast rodzaj przewagi jest związany z relacją między korzyściami nabywcy a kosztami, które musi ponieść, by te korzyści otrzymać [Marketing... 2011, s. 56]. W tym kontekście można rozważać przewagę kosztową lub przewagę pozakosztową (rys. 1).



Rysunek 1. Mapa wartości dla nabywcy

Źródło: [Marketing... 2011, s. 56].

Z perspektywy klienta przewaga wyraża się zatem cenami produktów niższymi od cen konkurentów albo wyższą atrakcyjnością produktów (w szerokim, marketingowym ujęciu). Zyskanie przewagi nad konkurentami działającymi na rynku, dysponującymi zróżnicowanymi zasobami i doświadczeniem, może być bardzo trudne. Z tego powodu wiele firm decyduje się na podejście pośrednie, polegające na pewnym kompromisie między ceną produktu a jego wartością użytkową postrzeganą przez konsumenta, bez uzyskiwania wyraźnej przewagi konkurencyjnej.

Należy zwrócić uwagę, że przewagę konkurencyjną można postrzegać zarówno przez pryzmat konsumentów, jak i konkurencji. Oba te podejścia są ze sobą ściśle związane. Odnoszenie strategii przedsiębiorstwa do rywali rynkowych wiąże się z porównywaniem kosztów ponoszonych przez konkurentów, stosowanych technologii produkcji, udziału w rynku,

wykorzystywanych narzędzi marketingu itp. Jednak to porównywanie nie może następować w oderwaniu od potrzeb konsumentów i korzyści, których oczekują.

Strategie obsługi nabywców koncentrują się zatem na:

- postrzeganej wartości oferty dla konsumenta (korzyściach),
- postrzeganych kosztach (cenie produktu).

Włączenie do rozważań konkurentów pozwala na uzyskanie przewagi z wykorzystaniem jednej z dwóch strategii konkurencji kosztowej lub dyferencjacji (różnicowania) [Strategor 1995, s. 78].

W strategii kosztowej głównym celem przedsiębiorstw jest minimalizacja kosztów całkowitych, pozwalająca z jednej strony na oferowanie produktu po niskiej cenie, a z drugiej – umożliwiająca osiąganie wyższych zysków. Ograniczanie kosztów całkowitych może wynikać z obniżania jednostkowego kosztu zmiennego (dzięki efektowi skali i zdobytemu doświadczeniu), redukcji wydatków na działania marketingowe (sprzyjać temu będzie standaryzacja) oraz ze zmniejszania kosztów operacyjnych. Strategia kosztowa daje dobre rezultaty, gdy dla konsumentów głównym kryterium decyzji zakupowych jest cena produktu, gdy wszyscy nabywcy mają podobne oczekiwania wobec wyrobu i nie odczuwają potrzeby dodatkowych odmian produktu.

Strategia dyferencjacji związana jest ze specyfiką produktu. Przedsiębiorstwo dąży do stworzenia unikalnej oferty na rynku, za którą nabywcy są skłonni zapłacić wyższą cenę. Wyższa atrakcyjność produktu może wynikać z różnych jego cech – będą to przykładowo: ponadprzeciętna jakość lub trwałość, zastosowana najnowsza technologia, marka i towarzyszący jej korzystny wizerunek, zastrzeżony wzór użytkowy, obsługa konsumenta w punkcie sprzedaży czy usługi posprzedazowe. Kluczowym czynnikiem warunkującym sukces tej strategii jest lojalność klientów. Lojalni konsumenci są bowiem mniej wrażliwi na ceny, których niski poziom nie stanowi głównego celu w strategii dyferencjacji. Różnicowanie produktu powinno odnosić się do możliwie dużej liczby jego cech. Im trudniej będzie konkurentom imitować działania w zakresie polityki produktu, tym dłużej firma może utrzymać przewagę konkurencyjną.

M.E. Porter [1994] wskazuje dodatkowo na trzecią strategię obsługi nabywców – strategię koncentracji. Polega ona na koncentracji na obsłudze niszy rynkowej wąskiego segmentu konsumentów i zaoferowaniu wysoce wyspecjalizowanego produktu. Prowadzi to do uzyskania dominującej pozycji w segmencie, zbliżonej do pozycji monopolistycznej, często także z powodu braku konkurentów, którzy uznali za nieopłacalne obsługiwanie małego rynku. Wydaje się jednak, że strategia ta jest pewną odmianą strategii dyferencjacji, jej podstawę tworzy bowiem unikatowa oferta.

Omawiając strategie nawiązywania konkurencji, można wskazać na jeszcze jeden aspekt tego zagadnienia. Przedsiębiorstwo działając na danym rynku, w zbiorze określonych konkurentów, musi podjąć decyzję o swoim miejscu wśród rywali. W najszerszym ujęciu można wskazać na cztery grupy strategii nawiązywania konkurencji [*Strategie marketingowe* 2004, s. 59-62]:

- strategii unikania konkurencji,
- strategii obronne,
- strategii aktywne (kreatywne),
- strategii adaptacyjne (pasywne).

Unikanie konkurencji stanowi specyficzny rodzaj postępowania w odniesieniu do konkurentów. Jest to bowiem wyłączenie się z procesów konkurencji. Może się ono przejawiać nawiązywaniem współpracy z rywalami (np. w postaci *joint venture* tworzonych na rynkach zagranicznych). Firma może także starać się eliminować konkurentów czy to poprzez przejęcie, czy też dzięki skutecznemu wykorzystaniu zasobów, prowadzącemu do osiągnięcia bardzo dużego udziału w rynku. Przedsiębiorstwa mogą również „ignorować” konkurentów o słabej pozycji rynkowej, niestanowiących realnego zagrożenia.

W strategiach obronnych przedsiębiorstwa koncentrują się na zachowaniu dotychczasowej pozycji na rynku. Zazwyczaj podejście to jest stosowane przez firmy, mające duży udział w rynku lub działające na rynku rozproszonym, lecz o dużej aktywności. Rozwój przedsiębiorstwa ma następować w takim tempie, jak rozwija się obsługiwany rynek.

Strategie aktywne związane są z podejmowaniem działań nowatorskich, wyprzedzających poczynania konkurentów. Firmy stosują ten rodzaj strategii, gdy rynek rozwija się powoli, a przedsiębiorstwa liczą na szybsze zwiększenie sprzedaży. Wtedy jedyną drogą jest odebranie konsumentów konkurencji.

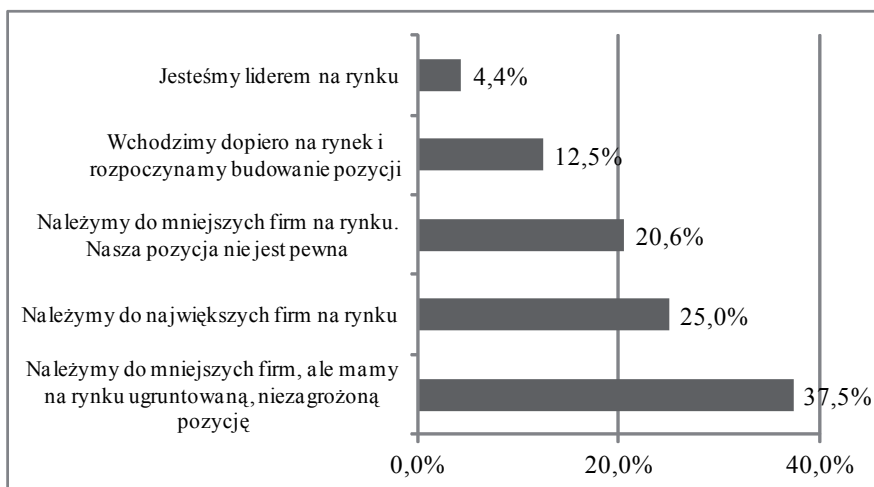
Strategie pasywne, polegające na dostosowaniu działań do zmieniających się zachowań rynkowych rywali, cechują firmy, które nie mają zdolności do kreowania innowacji. Przedsiębiorstwa takie, przybierając rolę naśladowców (imitatorów), podążają za konkurentami.

## **Strategie obsługi nabywców a pozycja konkurencyjna polskich eksporterów**

Badane przedsiębiorstwa oceniały własną pozycję konkurencyjną na największym rynku eksportowym – wyniki przedstawiono na rysunku 2. Uogólniając ocenę pozycji konkurencyjnej polskich eksporterów za granicą można stwierdzić, że sytuacja 2/3 przedsiębiorstw jest co najmniej korzystna. W grupie tej znalazł się niewielki odsetek przedsiębiorstw (4,4%), które



uznały się za liderów rynkowych. Co czwarty eksporter ocenił, że należy do największych przedsiębiorstw działających na rynku, a najwięcej firm (37,5%) stwierdziło, że zaliczają się do mniejszych przedsiębiorstw, ale jednocześnie mają na rynku pewną, niezagrożoną pozycję. Co piąty eksporter ocenił swoją pozycję konkurencyjną jako niepewną. 12,5% respondentów wskazało, że dopiero rozpoczynają swoje działania na rynkach międzynarodowych oraz budowanie pozycji wśród rywali rynkowych.



Rysunek 2. Pozycja konkurencyjna polskich eksporterów na największym rynku eksportowym (N = 136).

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

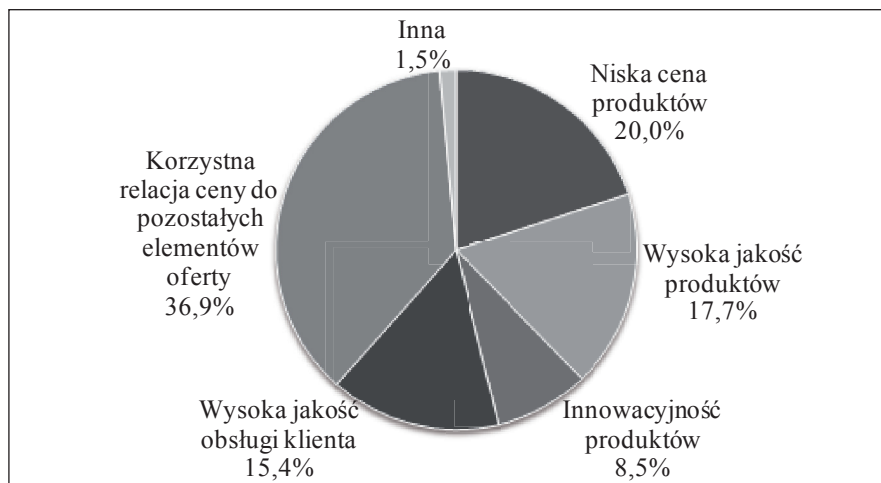
Podstawą kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest oddziaływanie na konsumentów przy wykorzystaniu odpowiednio dobranej strategii obsługi nabywców. Zdobywając przewagę konkurencyjną, firmy koncentrują się zazwyczaj na jednym z dwóch obszarów: obniżaniu kosztów działalności (a więc i ceny) lub różnicowaniu oferty.

Najliczniejsza grupa badanych eksporterów starała się przyciągnąć potencjalnych nabywców specjalnie przygotowaną ofertą. Łącznie 43,1% respondentów wskazało na wybrane cechy produktów – wysoką jakość i innowacyjność – oraz na standardy obsługi klientów. Wśród tych przedsiębiorstw znalazło się także kilka firm, które zadeklarowały dostarczanie „innych” korzyści, ale analiza wyników badań pozwoliła zaliczyć tę kategorię także do wyróżników oferty<sup>3</sup>. Co piąty eksporter wskazał, że koncentruje się

<sup>3</sup> Respondenci wskazywali na unikatowość oferty oraz dopasowanie jej do wymagań indywidualnych klientów.



na utrzymaniu niskich cen produktów<sup>4</sup>. Natomiast ponad 1/3 (36,9%) przedsiębiorstw starała się wyważyć relacje między ceną a rzeczywistą wartością produktów dla konsumentów (rys. 3).



Rysunek 3. Podstawowa korzyść oferowana konsumentom przez eksporterów na najważniejszym rynku eksportowym (N = 130)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Analiza wyników badania ujawniła zależność między rodzajem korzyści oferowanych konsumentom a pozycją konkurencyjną, którą eksporterzy osiągnęli na największym rynku. Jednak, by można było wykazać istnienie statystycznych zależności<sup>5</sup>, konieczne było pogrupowanie wartości analizowanych zmiennych z uwagi na ograniczoną liczebnie próbę badawczą. W związku z tym pozycję konkurencyjną sklasyfikowano na trzech poziomach, określonych w uproszczeniu jako pozycja:

- dobra – do tej grupy zaliczono liderów oraz przedsiębiorstwa o największym udziale w rynku,
- przeciętna – pozycję tę przypisano mniejszym firmom o ugruntowanej, niezagrożonej pozycji,
- słaba – charakterystyczna dla mniejszych przedsiębiorstw o niepewnej pozycji oraz dopiero wchodzących na rynek.

<sup>4</sup> Systematyczny spadek udziału strategii cenowych wśród strategii konkurencji jest wyraźną tendencją w działalności polskich eksporterów już od połowy lat 90. ubiegłego wieku. Jednocześnie wzrasta liczba eksporterów łączących strategię cenową i pozacenową w nawiązaniu rywalizacji rynkowej [Jagiello, Marczewski, Wysocka 2007, s. 19].

<sup>5</sup> Przy określaniu zależności między zmiennymi uwzględniano poziom istotności  $p = 0,05$ .

Wyraźnie widać, że niska cena nie odgrywa wspólnie decydującej roli w przyciąganiu i utrzymywaniu klientów. Wydaje się, że firmy najłatwiej zdobywają przewagę nad rywalami rynkowymi, koncentrując się na szeroko pojętej jakości oferty.

Konkurowanie w oparciu o czynniki pozacenowe pozwoliło zdobyć dobrą pozycję co trzeciemu eksporterowi, przy jedynie 29,6% firm mających problemy z uzyskaniem przynajmniej przeciętnej pozycji na rynku. Przyjęcie przez przedsiębiorstwa rozwiązania pośredniego, a więc zaoferowanie korzystnej relacji ceny do postrzeganej przez konsumentów wartości oferty, okazało się tylko nieznacznie gorzej wpływać na pozycję konkurencyjną firm. W tym przypadku zbiór eksporterów o dobrej pozycji zmniejszył się na korzyść przedsiębiorstw o pozycji przeciętnej. Z grupy eksporterów, którzy kładli szczególny nacisk na konkurencję cenową, 32% określiło swoją pozycję konkurencyjną jako dobrą, ale jednocześnie 56% uznało, że pozycja ta jest słaba (tab. 1).

Tabela 1. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw w zależności od rodzaju podstawowych korzyści oferowanych konsumentom na największym rynku eksportowym

Pozycja konkurencyjna	Podstawowa korzyść (odsetek wskazań)		
	niska cena	zróżnicowana oferta	korzystna relacja ceny do wartości oferty
Dobra	32,0%	33,3%	27,1%
Przeciętna	12,0%	37,0%	43,8%
Słaba	56,0%	29,6%	29,2%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Można zatem założyć, że zyskiwanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o niskie ceny jest najbardziej wymagającą strategią obsługi nabywców. Konieczne bowiem staje się widoczne obniżenie kosztów produkcji czy wydatków na działania marketingowe przy zachowaniu jakości produktu i innych elementów oferty na poziomie konkurentów. Być może niska cena, powiązana ze spadkiem korzyści, które otrzymuje konsument, nabywając produkty, nie stanowi wystarczającego bodźca dla klientów. Stąd też wynika duży odsetek eksporterów, którzy mimo oferowania produktów po niskich cenach mają problemy ze zdobyciem lepszej pozycji konkurencyjnej.

Potwierdzeniem tej tezy jest także analiza zależności między rodzajem wykorzystywanej strategii obsługi nabywców a przynależnością przedsiębiorstw do grupy największych polskich eksporterów.

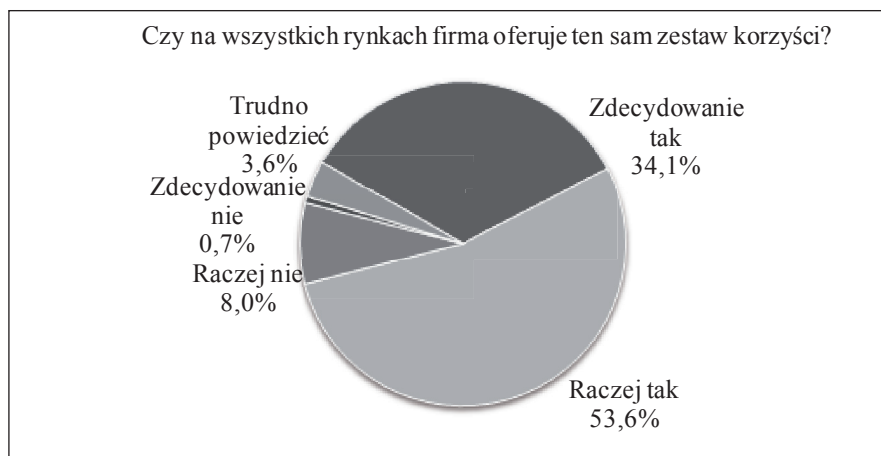
Tabela 2. Podstawowe korzyści oferowane nabywcom przez eksporterów z listy „Polityki” oraz przez pozostałych

Podstawowa korzyść	Eksporтеры z listy „Polityki”	Pozostali eksporтеры
Niska cena	63,0%	22,0%
Zróżnicowana oferta	29,6%	36,0%
Korzystna relacja ceny do wartości oferty	7,4%	42,0%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Jak pokazano w tabeli 2, firmy z listy „Polityki” zdecydowanie częściej niż pozostałe przedsiębiorstwa rywalizują o konsumentów, oferując produkty po niskich cenach. Natomiast w grupie mniejszych eksporterów podstawową korzyścią dla konsumentów jest sprzyjająca relacja ceny do postrzeganej wartości oferty.

Co istotne, badane przedsiębiorstwa w większości oferują na wszystkich obsługiwanych rynkach podobne zestawy korzyści (rys. 4). Co trzeci eksporter koncentrował się na oferowaniu konsumentom ze wszystkich rynków dokładnie tych samych korzyści, a ponad połowa badanych zadeklarowała, że na różnych rynkach korzyści te są raczej podobne. Odsetek eksporterów różnicujących zbiór korzyści dla klientów z różnych krajów był niewielki (8,7%).



Rysunek 4. Stopień ujednolicenia podstawowych korzyści oferowanych konsumentom przez polskich eksporterów na różnych rynkach (N = 138)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

## Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że polscy eksporterzy w większości podejmują skuteczne strategie kształtowania pozycji konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Specjalnie przygotowana oferta stanowiła podstawą korzyść proponowaną zagranicznym nabywcom przez ponad 43% badanych eksporterów. Wydaje się, że jest to strategia pozwalająca na łatwiejsze zdobycie przewagi konkurencyjnej niż stosowanie strategii obsługi nabywców skoncentrowane na oferowaniu niskich cen. Strategia niskich cen, by skutkowałą przewagą konkurencyjną, może bowiem wymagać od firmy większego doświadczenia oraz dużych, zróżnicowanych zasobów. Jednocześnie należy zauważyć, że polscy eksporterzy oferowali konsumentom na różnych rynkach zazwyczaj ten sam zestaw korzyści, co z pewnością ułatwiało pewną standaryzację działań na różnych rynkach zagranicznych.

## Bibliografia:

- 100 największych eksporterów w 2010 r.*, „Polityka” 2011, nr 20(2807), z dn. 11.05.2011.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, Iss. 1.
- Informacja o handlu zagranicznym Polski na koniec października 2011 r.*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011.
- Jagiello M.E., Marczewski K., Wysocka A., *Aktywność eksportowa polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wyniki badań ankietowych*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2007.
- Keegan W.J., Schlegelmilch B.B., *Global Marketing Management. A European Perspective*, Pearson Education Ltd., Harlow 2001.
- Leading Exporters and Importers in World Merchandise Trade 2010*, World Trade Organization, [www.wto.org](http://www.wto.org).
- Leading Exporters and Importers in World Trade in Commercial Services 2010*, World Trade Organization, [www.wto.org](http://www.wto.org).
- Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

*Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011.

*Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2004.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.



Tomasz Kafel\*

## **TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI – WYBRANE ASPEKTY**

### **Wprowadzenie**

Organizacje trzeciego sektora poddane są coraz silniejszej presji do naśladowania organizacji gospodarczych, stając wobec wyzwań związanych z planowaniem strategicznym, standaryzacją świadczonych usług, ewaluacją i pomiarem skuteczności swych działań, pozyskiwaniem funduszy, tworzeniem porozumień z interesariuszami etc. Nie dziwi więc fakt, że coraz częściej poruszane są zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zajmujących się trzecim sektorem problemy związane ze skutecznym zarządzaniem organizacjami pozarządowymi. Pojawia się tu jednakże podstawowy dylemat, z którym próbują zmierzyć się badacze, zarówno na gruncie krajowym, jak i za granicą, a mianowicie: czy organizacje pozarządowe są na tyle specyficzne, że możemy stosować dla nich oddzielne koncepcje, modele czy metody zarządzania? Czy istnieje możliwość wykorzystania w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi rozwiązań i instrumentów sprawdzonych w instytucjach publicznych, a może nawet komercyjnych przedsiębiorstwach? Pozytywnej odpowiedzi na ostatnie z pytań sprzyja pojawienie się wielu alternatywnych – w stosunku do teorii klasycznej i neoklasycznej – teorii przedsiębiorstwa. M. Gorynia wyróżnił wśród nich: teorie menedżerskie, teorię behawioralną, teorię agencji, teorię praw własności, teorię kosztów transakcyjnych. W związku z podważaniem statusu odrębności trzech ostatnich teorii, ich swoistą syntezą jest nowa ekonomia instytucjonalna. Oprócz wymienionych powyżej w proponowanej przez M. Gorynię klasyfikacji alternatywnych teorii przedsiębiorstwa znalazły się jeszcze teorie: ewolucyjna, kompetencyjna, zasobowa i teoria oparta na wiedzy (jako najważniejszym zasobie) [Gorynia 1998, s. 57]. Jedną z pod-

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

stawowych różnic pomiędzy klasycznymi i alternatywnymi teoriami przedsiębiorstwa jest m.in. traktowanie zysku nie jako celu przedsiębiorstwa, lecz jako środka do realizacji innych celów lub jako elementu tworzącego wiązkę celów, którymi kierują się przedsiębiorstwa. Naruszenie paradygmatu obowiązującego w klasycznej teorii przedsiębiorstwa, zgodnie z którym jedynym celem przedsiębiorstwa na rynku jest maksymalizacja zysku i poszukiwanie optymalnej dla firmy produkcji, miało miejsce już w teoriach menedżerskich [Gruszecki 2002, s. 126]. Z kolei R.M. Cyert i J.G. March (twórcy nurtu behawioralnego) kwestionują nawet założenie istnienia jednego i tylko jednego celu przedsiębiorstwa. Ich zdaniem „w rzeczywistości różne grupy pracowników, menedżerów, właścicieli mają swoje własne cele, tworzą koalicję interesów, które dopiero ustalają hierarchię celów, tak że można mówić tylko o wiązce celów” [Gruszecki 2002]. Jeżeli dodatkowo uwzględnimy opinię P. Druckera, że „zysk nie jest niczym innym niż kosztem bycia w biznesie”, to jesteśmy na najlepszej drodze, by organizację pozarządową porównywać z przedsiębiorstwem [Domański 2007, s. 86]. Podobnego zdania wydają się być również D. Lakdawalla i T. Philipson, którzy w swej pracy utożsamiają ze sobą pojęcie inwestora (typowe dla przedsiębiorstw komercyjnych) z pojęciem donatora (typowe dla organizacji pozarządowych). Twierdzą, „że o ile inwestorzy inwestują w przedsiębiorstwa, aby maksymalizować zwrot z kapitału, donatorzy, czyli osoby (instytucje) zasilające organizacje pozarządowe, czynią to, aby maksymalizować swoje cele niepieniężne. Obu grupom zależy na pozytywnych wynikach osiągniętych przez organizację, obie nie realizują swych celów, gdy zasilane przez nie instytucje ponoszą porażkę” [Lakdawalla, Philipson 2006, s. 1681-1698, za: Domański 2008, s. 22]. Próbę odnalezienia cech organizacji pozarządowych zbieżnych z cechami przedsiębiorstw podejmuje również J. Domański. Udowadnia on zbieżność cech organizacji pozarządowych z cechami przedsiębiorstw, posługując się do tego celu ekonomicznymi modelami przedsiębiorstwa, takimi jak: model finansowy, produkcyjny, organizacyjny, socjopsychologiczny, prawny [Domański 2008, s. 18-20].

### **Specyfika zarządzania organizacjami pozarządowymi**

Wszystkie te próby traktowania organizacji pozarządowej jako przedsiębiorstwa nie oznaczają możliwości wykorzystania i przeniesienia narzędzi zarządzania wprost z biznesu do organizacji pozarządowych. Wynika to ze specyfiki funkcjonowania organizacji pozarządowych oraz odmiennych uwarunkowań otoczenia organizacji tego typu. Zwrócił na to uwagę także „guru zarządzania” P. Drucker. Wskazał on na pewną specyfikę zarządzania organizacjami pozarządowymi, którą dostrzegął w wyróżnionych poniżej cechach:



1. Organizacje pozarządowe istnieją po to, by „czynić dobro”, co oznacza, iż mogą one traktować swoją misję jako absolut moralny, a nie jak działalność gospodarczą, podlegającą rachunkowi nakładów i wyników. Nie można zorientować ich działalności na generowanie wyższych zysków, gdyż „czynienie dobra” jest już czymś „najlepszym”. Jeśli natomiast wspomnianego „dobra” nie uda się osiągnąć, oznacza to jedynie, że należy podwoić wysiłki.
2. Organizacje pozarządowe uzależnione są od licznych „wyborców”, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw oferujących swe produkty/usługi na rynku dla zysku. Dla tych najważniejszym „wyborcą” jest klient i jego satysfakcja.
3. Organizacje pozarządowe opierają swą działalność na budżecie, a nie na wynagrodzeniu za osiągnięte wyniki (wpływy do budżetu pochodzą od podatnika, ofiarodawcy). Powodzenie instytucji mierzy się raczej wielkością budżetu niż uzyskiwanymi wynikami. Pozbycie się pewnych rodzajów działalności często pozbawia organizację pozycji i prestiżu. Nie można się przyznać do niepowodzenia ani, co gorsza, do tego, że jakiś cel został osiągnięty. Dotyczy to szczególnie instytucji finansowanych z budżetu państwa bądź gminy [Drucker 1995, s. 226].

Również M. Hudson podkreślił specyfikę zarządzania organizacjami pozarządowymi, wyróżniając kilka typowych dla organizacji pozarządowych charakterystyk determinujących tę specyfikę. Wskazał wśród nich:

1. Słabe powiązanie pomiędzy udostępniającymi fundusze i korzystającymi z usług; w sektorze prywatnym dostawcy proponują klientowi dobra i usługi, za które płaci on cenę rynkową, w sektorze publicznym władze świadczą usługi publiczne, a wyborcy głosują na rząd gwarantujący najlepszy socjalny system podatkowy, w trzecim sektorze (pozarządowym) donatorzy finansują projekty realizowane przez organizacje z tego sektora (powiązanie między fundatorami i beneficjentami jest tu najsłabsze).
2. Trudne do precyzyjnego określenia cele, jak np.: poprawa zdrowia, podniesienie poziomu wykształcenia, ochrona środowiska, rozwój duchowy etc. (także ze względu na wielu „zainteresowanych”)<sup>1</sup>, czego konsekwencją są problemy z oceną stopnia ich spełniania i w następstwie osłabienia motywacji personelu.

---

<sup>1</sup> „Zainteresowani”, „interesariusze” czy „*stakeholders*” organizacji pozarządowej (donatorzy, partie polityczne, mniejszości narodowe, wolontariusze etc.) różnią się nie tylko poglądami na temat celów czy priorytetów, lecz także stylem działania oraz kulturą organizacyjną.

3. Złożone struktury organizacyjne wynikające z konieczności wyważenia interesów różnych grup „interesariuszy”, którzy często tworzą rady zarządzające.
4. Nacisk na pielęgnowanie wyznawanych wartości, gdyż ich lekceważenie szybko osłabia morale i motywacje personelu bądź wywołuje niekończące się dyskusje [Hudson 1997, s. 54].

Uwzględniając powyższe rozważania, można postawić tezę, że bezpośrednie przeniesienie koncepcji i narzędzi zarządzania z sektora prywatnego oraz (przez analogię) sektora publicznego do trzeciego sektora nie jest możliwe i pożądane<sup>2</sup>. Sprawę dodatkowo komplikują trudności w jasnym zdefiniowaniu organizacji pozarządowej, ich roli i funkcji. Jednakże definicje te pozwalają dostrzec zasadnicze różnice pomiędzy przedsiębiorstwem komercyjnym, instytucją publiczną a organizacją pozarządową. Dlatego w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi konieczne jest uwzględnienie owej specyfiki i dostosowanie (odpowiednie zaadaptowanie) do niej koncepcji i metod zarządzania pochodzących zarówno z przedsiębiorstw komercyjnych, jak i instytucji publicznych<sup>3</sup>.

### **Koncepcje i modele zarządzania organizacjami pozarządowymi**

Wzrost zainteresowań tematyką zarządzania w trzecim sektorze zaowocował interesującą próbą wyodrębnienia kluczowych koncepcji zarządzania organizacjami pozarządowymi, którą podjęli P. Gomez i Zimmermann. Zgodnie z ich propozycją znalazły się wśród nich następujące koncepcje:

1. Koncepcja holistyczna organizacji, która kładzie nacisk na relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (szczególnie dotyczy ona organizacji świadczących usługi stanowiące istotną część systemu społecznego).
2. Koncepcja normatywna organizacji, koncentrująca się nie tylko na ekonomicznych aspektach zarządzania nią, ale także na rozwoju wartości.
3. Koncepcja strategiczno-rozwojowa, zgodnie z którą organizacje to ewoluujące systemy, rozwiązujące różnego rodzaju dylematy zarządzania wynikające z napotykanym problemom, jak i szans.

---

<sup>2</sup> Interesującą polemikę m.in. na temat traktowania organizacji pozarządowej jako przedsiębiorstwa znaleźć można na łamach „Trzeciego Sektora” [Bogacz-Wojtanowska, Peter-Bombik 2007, s. 97-100; Domański 2007, s. 68-71].

<sup>3</sup> Próbą takiej adaptacji metody zarządzania strategicznego do specyfiki organizacji pozarządowych jest opracowana przez autora metoda ASON (metoda analizy strategicznej organizacji nieorientowanych na zysk) [Kafel 2000, s. 227].

4. Koncepcja operacyjna, w której zarządzanie utożsamiane jest z codziennym działaniem organizacji, takim jak administrowanie i księgowość [Anheier 2000, za: Bogacz-Wojtanowska 2006, s. 97].

Pierwsza z wymienionych koncepcji, holistyczna, odwołuje się do szczególnie istotnych w przypadku organizacji pozarządowych relacji z otoczeniem. Podobne ujęcie znaleźć możemy wśród teoretyków ekonomii związanych z nowym instytucjonalizmem. Uważają oni, że organizacje pozarządowe muszą dostosować się do otoczenia i jego struktur instytucjonalnych [DiMaggio, Powell 1983, s. 147-160]. Niedostosowanie się organizacji pozarządowej do zewnętrznych reguł często powoduje utratę jej legitymizacji.

Inaczej do problemu legitymizacji organizacji pozarządowej podchodzą zwolennicy teorii zależności od zasobów. Ich zdaniem legitymizacja jest zasobem organizacji pozarządowej i podobnie jak i inne zasoby, jest źródłem uzależnienia organizacji. Jej utrata np. w skutek braku zasad etycznych, powoduje cofnięcie dostępu do innych zasobów czerpanych z otoczenia (funduszy, wolontariuszy, członków) [Bogacz-Wojtanowska 2006, s. 98].

Z kolei P.C. Light wyodrębnił cztery modele (podejścia) do zarządzania organizacjami pozarządowymi, wśród których wyróżnił [Light 2000, za: Bogacz-Wojtanowska 2006, s. 99]:

1. Zarządzanie naukowe (*scientific management model*), model polegający na adaptowaniu przez organizację wzorcowych rozwiązań, sprawdzonych standardów, cechujących się najwyższą skutecznością (model ten jest szczególnie skuteczny w małych i młodych organizacjach).
2. Walka z marnotrawstwem (*war on waste*), model, w którym poszukuje się możliwości polepszenia działania organizacji poprzez zastosowanie technik zapożyczonych z sektora komercyjnego (np. poprzez fuzje, połączenia ograniczające koszty administracyjne).
3. Model „czujnego oka” (*watchful eye*), w którym narzędziem dyscyplinującym do sprawniejszego zarządzania jest poddanie się publicznej analizie i kontroli (wymaga on ujawnienia informacji o organizacji oraz jej przejrzystości)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> W USA prowadzenie sprawozdawczości finansowej jest obowiązkowe dla wszystkich organizacji, których dochody przekraczają 25 tys. dolarów, natomiast w Polsce dotyczy to wszystkich organizacji, które starają się o status pożytku publicznego [tamże].

4. Model „wyzwolonego zarządzania” (*liberation management*), bazujący na pomiarach wyników, bez względu na ich strukturę i wielkość<sup>5</sup>.

O ile pierwszy i ostatni z wymienionych modeli skupiają się na zasobach organizacji oraz zdolnościach do przekształcania się, pozostałe dwa dają mniejszą wiarę w wewnętrzne zdolności organizacyjne w dążeniu do zmian w osiągnięciu wyznaczonych celów i sięgają po rozwiązania na zewnątrz.

### **Problematyka zarządzania organizacjami pozarządowymi w kontekście badań krajowych**

Zagadnienia funkcjonowania polskich organizacji pozarządowych w ostatnich latach są przedmiotem zainteresowań oraz badań wielu praktyków i teoretyków związanych z trzecim sektorem, wśród których prym wiodą: E. Leś, M. Gumkowska, J. Herbst, J.J. Wygnański, P. Frączak, R. Skrzypiec, D. Ilczuk, A. Rymsza, T. Schimanek. Do badaczy zajmujących się również problemem zarządzania organizacjami pozarządowymi zaliczymy z pewnością m.in.: P. Glińskiego [2006], L. Jaczynowskiego [1995], R. Stockiego [1995], J. Zawadzkiego [2007], B. Lewenstein i wielu innych. Spośród krajowych badaczy poruszających tę tematykę na szczególną uwagę zasługuje E. Bogacz-Wojtanowska, która jako jedna z pierwszych osób w Polsce podjęła badania (na przykładzie stowarzyszeń krakowskich) związane z tematyką zarządzania organizacjami pozarządowymi [Bogacz-Wojtanowska 2006].

Problematyka zarządzania organizacjami trzeciego sektora jest coraz częściej włączana do tematyki konferencji naukowych. Należy wśród nich wymienić przede wszystkim konferencje organizowane przez same organizacje pozarządowe lub instytucje związane z trzecim sektorem. Na uwagę zasługują również konferencje organizowane przez J. Hausnera na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, zespół A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha z Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu [*Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non-profit* 2005], konferencje organizowane przez zespół A. Nalepka, A. Ujwary-Gil z Wyższej Szkoły Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu<sup>6</sup>, konferencje organizowane przez Katedrę Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego<sup>7</sup> i wiele innych.

<sup>5</sup> Zdaniem wielu menedżerów organizacji pozarządowych skupienie się na ewaluacji może spowodować ograniczanie zasobów oraz mniejsze skupienie na realizacji celów [tamże].

<sup>6</sup> Konferencja odbywa się rokrocznie (od 10 lat) pod tym samym tytułem „Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wrażliwych wymagań konsumentów” i również jej rezultatem jest recenzowana publikacja.

<sup>7</sup> Wydawane pod redakcją naukową M.G. Woźniaka dzieło nosi stały tytuł „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”.

Rezultatem prowadzonych badań i konferencji jest wiele interesujących koncepcji i opracowań umożliwiających nie tylko lepsze zrozumienie, ale także doskonalenie organizacji trzeciego sektora. Na szczególną uwagę zasługuje tu oryginalna typologia stylów działań organizacji pozarządowych, którą zaproponował P. Gliński [2005, s. 11]. Jest ona rezultatem badań przeprowadzonych na celowo dobranej próbie 40 organizacji pozarządowych w okresie od końca 2003 do początku 2005 roku<sup>8</sup>. Badaczy interesowały szczególnie dwa obszary: styl działań organizacji (oddający dominujący charakter pozarządowej codzienności) oraz rzeczywisty poziom obywatelskości sektora pozarządowego. W konstruowaniu typologii stylów działań organizacji pozarządowych wykorzystano następujące kryteria, zidentyfikowane w trakcie badań: stopień niezależności organizacji, poziom aktywności, stopień „oligarchizacji”, poziom „obywatelskości” i realizacji pożytku publicznego versus realizacja interesu jednostkowego bądź grupowego, poziom dojrzałości działań, zasada „organizująca działanie” [Gliński 2005, s. 11]. Przyjęto, że style działań organizacji pozarządowych można wyróżnić „poprzez wskazanie zasady organizującej aktywność tych organizacji, określenie najbardziej charakterystycznej, najczęściej przejawiającej się, najsilniej determinującej cechy ich działań” [Gliński 2005, s. 51]. Proponowany układ stylów nie stanowi klasycznej klasyfikacji stylów aktywności organizacji, ponieważ nie spełnia kryterium rozłączności (wiele organizacji odpowiada jednocześnie kilku wyróżnionym typom stylów). Mamy tu raczej do czynienia z typologizacją w słabym metodologicznie sensie tego pojęcia [Gliński 2005]. Korzystając z zebranego w badaniach materiału, własnych (wieloletnich) obserwacji, wiedzy pochodzącej z innych badań P. Gliński wyróżnił dziesięć podstawowych typów i kilkanaście podtypów stylów działania polskich organizacji pozarządowych<sup>9</sup>:

1. Styl trzeciosektorowy, cechujący się na ogół nowoczesną, profesjonalną, pozarządową tożsamością oraz poczuciem wspólnoty z sektorem.
2. Styl liderek, z dominującą pozycją obywatelskiego lidera.
3. Styl nostalgiczny, charakterystyczny dla wielu organizacji „post-peerelowskich”.

---

<sup>8</sup> Projekt badawczy Komitetu Badań Naukowych H02E 013 24 pt. *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?* realizowany w dniach 27.05.2003 – 26.11.2005 roku w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN pod kierownictwem P. Glińskiego.

<sup>9</sup> Inne typy stylów, które zdaniem P. Glińskiego można by wyróżnić, to: mediatyzacyjny, alternatywny, konfrontacyjny, roszczeniowy, „inteligentki”. Jednak materiał badawczy nie upoważniał do konstruowania pełnych, socjologicznych czy antropologicznych sylwetek tego typu stylów (tamże).

4. Styl „nawróconego” (odzyskanego), cechujący przetransformowane organizacje starego typu.
5. Styl fantomowy, w którym dominującą cechą jest niewykorzystanie tkwiącego w organizacji potencjału.
6. Styl promieniującej enklawowości obywatelskiej, dla którego charakterystyczna jest wysoka jakość działalności obywatelskiej i jej wpływ na szersze otoczenie.
7. Styl parapolityczny, dla którego zasadą działania jest udział w debacie publicznej/lub aktywność polityczna.
8. Styl symbiotyczny, w którym podstawą funkcjonowania organizacji jest współzycie z instytucjami zewnętrznymi wobec niej.
9. Styl biznesowy, w którym dominuje interes materialny członków organizacji.
10. Styl wspólnotowy, dla którego zasadą organizującą życie organizacji jest budowa i funkcjonowanie wspólnoty [Gliński 2005, s. 52].

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że dominujące na tle aktualnego obrazu polskiego sektora pozarządowego wydają się style: leaderski, trzeciosektorowy, fantomowy, symbiotyczny. Występowanie stylów trzeciosektorowego oraz dojrzałych enklaw obywatelskich potwierdziło tezę P. Glińskiego o dojrzewaniu polskiego sektora pozarządowego. Z kolei rozpowszechnianie się uzależnionego od projektów stylu symbiotycznego, nostalgicznego czy biznesowego świadczy o zaniku funkcji kontrolnej sektora pozarządowego wobec pozostałych sektorów. Styl nostalgiczny (związany z okresem PRL) oraz fantomowy czy symbiotyczny (związany z cechami polskiej transformacji, między innymi biedy polskiego sektora pozarządowego) mają raczej charakter przemijający czy reliktowy. Twórcy typologii zauważyli, że relacje pomiędzy wyróżnionymi stylami są złożone i skomplikowane i stosunkowo rzadko spotkać można tzw. czysty typ stylu, a dana organizacja może charakteryzować się kilkoma stylami naraz. Ta sama organizacja w różnych fazach swojego życia może przybierać również różne style aktywności [Gliński 2005, s. 261]. Wskazano również „style przyszłościowe, które najprawdopodobniej będą się rozwijać i częściej występować w przyszłości, np. profesjonalny styl trzeciosektorowy, biznesowy, ale być może także dojrzałe enklawy obywatelskie” [Gliński 2005, s. 262].

Przedmiotem rozważań krajowych badaczy jest również profesjonalizacja zarządzania organizacjami pozarządowymi. Tematykę w swoich badaniach podjął m.in. T. Białas, zwracając uwagę na fakt, że profesjonalizacja zarządzania organizacjami pozarządowymi powinna objąć wszystkie funkcje zarządzania. Jego zdaniem ogromne zróżnicowanie świata organizacji pozarządowych uniemożliwia znalezienie jednoznacznej odpowiedzi, na czym ów



profesjonalizm zarządzania organizacji pozarządowych ma polegać. Twierdzi on, że „w organizacjach o dużym zasięgu oddziaływania, zatrudniających wielu etatowych pracowników, mających do dyspozycji duże fundusze, podstawowy stopień profesjonalizmu jest oczywistością” [Białas 2006, s. 162]. W sektorze dominuje jednak ogromna liczba małych podmiotów, które tylko w nikłym stopniu stosują zasady profesjonalnego zarządzania. Uwzględniając tę różnicę, T. Białas zaprezentował przejawy i bariery profesjonalizacji zarządzania organizacjami pozarządowymi w przekroju głównych funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania. Wskazał dwa sposoby profesjonalizacji zarządzania: kopiowanie i adaptowanie rozwiązań stosowanych w innych organizacjach (*benchmarking*) oraz opracowywanie własnych rozwiązań opartych na doświadczeniach, wiedzy pracowników i członków organizacji [Białas 2006, s. 163]. Opisał on również korzyści i zagrożenia związane z profesjonalizacją organizacji pozarządowych. Podkreślił konieczność stosowania nowoczesnych narzędzi zarządzania w realizacji poszczególnych funkcji zarządzania.

Stosowanie nowoczesnych technik i metod zarządzania stało się również jednym z podstawowych wymiarów badania profesjonalizmu polskich organizacji trzeciego sektora przeprowadzonego przez E. Bogacz-Wojtanowską. Autorka przyjęła w swoich badaniach analizę stosowania następujących metod i technik zarządzania:

1. Metody i techniki ukierunkowane na poprawę wyników (planowanie strategiczne, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, budżetowanie, ewaluacja wyników, zarządzanie przez konferencję, zarządzanie przez innowacje, techniki pozyskiwania funduszy).
2. Metody i techniki ukierunkowane na poprawę stosunków międzyludzkich (motywowanie pracowników, integrowanie, partycypacja) [Bogacz-Wojtanowska 2006, s. 14].

Jak wynika z przeprowadzonych przez E. Bogacz-Wojtanowską badań „najbardziej profesjonalne – w aspekcie stosowania technik zarządzania, zatrudniania pracowników etatowych, doskonalenia organizacji – okazały się stowarzyszenia młode, lecz nie najmłodsze, powstałe w połowie lat dziewięćdziesiątych” [Bogacz-Wojtanowska 2006, s. 153].

## Podsumowanie

Opisane powyżej wyniki badań pokazują, jak wiele w sferze zarządzania jest jeszcze do zrobienia w polskim trzecim sektorze. Niestety, w Polsce wciąż funkcjonuje wiele barier utrudniających poprawę skuteczności zarządzania organizacjami pozarządowymi. Należy do nich m.in. niewystarczająca, choć rosnąca, liczba krajowych i regionalnych ośrodków informacyj-

nych, instytucji wsparcia, edukujących w zakresie stosowania nowoczesnych metod zarządzania organizacjami pozarządowymi. Brak jest również kompletnych baz danych, skomputeryzowanych systemów wymiany informacji na temat działań poszczególnych organizacji, np. w przekroju branżowym. Nie mając pojęcia o istnieniu organizacji stanowiących sobie podobne cele, często powiela się ich wysiłki<sup>10</sup>. Utrudnia to także planowanie, koordynację działań i realizację wspólnych przedsięwzięć. Zdarza się również, że organizacje pozarządowe nie poświęcają zbyt wiele czasu i środków na tematy organizacyjne z obawy przed nadmiernym rozrostem struktur urzędniczych i odwróceniem uwagi od realizacji swych podstawowych zadań. Znaleźć można – również wśród praktyków – poglądy, zgodnie z którymi nie ma potrzeby zarządzania organizacjami pozarządowymi, „popierane argumentami o utracie idei, kontaktu z ludźmi, którym się świadczy usługi, wszystkiego, co oznacza dobrowolność, filantropię, zainteresowanie dla wspólnego dobra” [Bogacz-Wojtanowska 2006, s. 95]. Niektórzy z nich obawiają się tzw. technicznego profesjonalizmu utożsamianego z bezdusznym biurokratyzowaniem. Twierdzą oni, że istnienie silnego, grupowego nastawienia na wartości oraz chęć czynienia dobra wystarczy, aby funkcjonować [Bogacz-Wojtanowska 2006]. Niewątpliwie istnieje ryzyko wystąpienia izomorfizmu instytucjonalnego i dominacji „biznesowej lub administracyjnej optyki” w organizacji pozarządowej, a przez to odejścia od deklarowanej misji. Jednakże skuteczne zarządzanie polegać ma właśnie na takim zarządzaniu organizacją pozarządową, by tej misji pozostać wiernym, nie tracąc z punktu widzenia sprawności, skuteczności, innowacyjności, elastyczności i ducha współpracy etc. W tym upatrywać należy profesjonalizacji zarządzania organizacjami pozarządowymi. Brak tych cech może spowodować, jak twierdzi M. Lindenberg, „bankructwo”, ale przede wszystkim nieistotność i utratę znaczenia organizacji [Lindenberg 2001, s. 246-270]. Krokiem, który wykonać powinny polskie organizacje pozarządowe, by poprawić skuteczność zarządzania, jest implementacja na szerszą skalę nowoczesnych metod i technik zarządzania. Oprócz korzyści, o których wspomniano już powyżej, ich implementacja z pewnością ułatwi porozumiewanie się i współpracę z biznesem oraz instytucjami publicznymi. Wydaje się zatem, że stosowanie przez organizacje pozarządowe odpowiednio zaadaptowanych nowoczesnych metod zarządzania może przyczynić się do usunięcia lub osłabienia zagrożeń, o których wspomniał M. Lindenberg.

---

<sup>10</sup> Brak centralnego rejestru, dzięki któremu można by szybko ustalić, ile organizacji w danym regionie świadczy określone usługi bądź działa w wybranym obszarze (analogiczny system w Polsce obowiązuje lub powstaje w sektorze małych przedsiębiorstw).



**Bibliografia:**

- Anheier H.K., *Managing Non-profit Organisations: Towards a New Approach*, Civil Society Working Paper 1, 2000.
- Białas T., *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi* [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, red. G. Praweńska-Skrzypek, Fundacja Współczesne Zarządzanie & Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Bogacz-Wojtanowska E., Peter-Bombik K., *Kilka słów polemiki w sprawie wartości organizacji pozarządowych*, „Trzeci Sektor” 2007, nr 10.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Journal of Sociology” 1983, vol. 48.
- Domański J., *Ad vocem – czyli jeszcze kilka słów o wartości organizacji non-profit*, „Trzeci Sektor” 2007, nr 11.
- Domański J., *Najważniejsze czynniki w procesie zarządzania wartością organizacji pozarządowej*, „Trzeci Sektor” 2007, nr 10.
- Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa 1995.
- Gliński P., *Styl działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2006.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej z Poznania, Poznań 1998.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
- Jacynowski L., *Kierowanie i działalność w organizacjach społecznych*, Wydawnictwo Prywatnej Szkoły Businessu i Administracji w Warszawie, Warszawa 1995.
- Kafel T., *Zintegrowana metoda analizy strategicznej w organizacjach niezorientowanych na zysk* (praca doktorska – niepublikowana), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2000.

- Lakdawalla D., Philipson T., *The Nonprofit Sektor and Industry Performance*, „Journal of Public Economics” 2006, No 90.
- Light P.C., *Making Nonprofits Work: a Report on the Times of Nonprofit Management Reforms*, The Aspen Institute, 2000.
- Lindenberg M., *Are We at the Cutting Edge or the Bunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks*, „Nonprofit Management and Leadership” 2001, vol. 11, No 3.
- Nalepka A., Ujwary-Gil A., *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu 2011.
- Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non-profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Wydawnictwo WSZiM, Sosnowiec 2005.
- Stocki R., *Współczesne techniki zarządzania. Podręcznik dla organizacji służebnych*, Stowarzyszenie Chrześcijańskich Dzieł Wychowania, Kraków 1995.
- Stocki R., *Zarządzanie dobrami*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003.
- Zawadzki J., *Zarządzanie organizacjami non-profit. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007.

## **ROZDZIAŁ 3**

# **KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ LUDZI W ORGANIZACJACH**



Izabela Bednarska-Wnuk\*  
Katarzyna Januszkiewicz\*\*

## OBLICZA KARIERY W XXI WIEKU

### Wprowadzenie

Tempo dezaktualizacji skryptów i schematów poznawczych dotyczących pracy sprawia, że aktywna zawodowo jednostka staje obecnie przed koniecznością dokonywania samodzielnych wyborów. W tej sytuacji rozwiązania, które są korzystne dla organizacji, mającej przetrwać i rozwijać się na rynku, nie zawsze okazują się w perspektywie długoterminowej korzystne dla jednostki. Warto zatem przyjrzeć się uważnie, jak zmienia się paradygmat kariery zawodowej, w jakim kierunku ewoluują zachowania organizacyjne związane z pracą oraz jakie mogą być konsekwencje tych zmian dla życia jednostki.

### Kariera w organizacji

Jednostka podejmuje wiele ról społecznych w organizacji. Jedną z nich jest realizacja kariery, stanowiąca podstawę rozwoju zawodowego pracownika. W literaturze przedmiotu jest ona najczęściej interpretowana jako: promocja (zaawansowanie), zawód, suma profesji nabywana podczas trwania życia, osobista percepcja postaw i zachowań związanych z doświadczeniem, dynamiczne środowisko, w którym osoba wyobraża swoje całe życie, sekwencja prac wykonywanych przez jednostkę w toku jej życia zawodowego [Dura, Isac 2008, s. 183-184, za: Nicolescu 2004; Miś 2007, s. 19-20].

Jak wynika z powyższych interpretacji słowo kariera definiowane jest w różny sposób w zależności od odmiennych jej desygnatów: znaczenie potoczne, metaforyzm, wykraczanie poza sferę zawodową, tożsamość jednostki, perspektywa interakcjonistyczna, wymogi współczesnego rynku, rola do-

---

\* Uniwersytet Łódzki.

\*\* Uniwersytet Łódzki.

świadczenia jednostki, subiektywizm czy obiektywizm [Bohdziewicz 2008, s. 26-39]. Realizacja kariery pracownika ewoluowała także pod wpływem czynników społecznych, ekonomicznych i gospodarczych. Zmieniały się jej główne atrybuty, które były konsekwencją różnych transformacji dokonywanych w środowisku organizacji i wymagań stawianych pracownikom na przestrzeni wieków. W takiej percepcji kariery wyróżnia się: karierę tradycyjną i nowoczesną, charakterystyczną dla XXI wieku.

### **Kariera tradycyjna**

Tradycyjną koncepcję kariery i podejście do niej zaczęto analizować od czasu ery industrialnej. W okresie tym dominowały stabilne warunki pracy, nadmierna specjalizacja i podział pracy oraz smukłe struktury organizacyjne [Kirowá 2011, s. 317]. Jak podkreśla M. Strykowska do lat 70. XX wieku, wiedza na temat kariery zawodowej nie była przedmiotem rozważań i dociekań naukowych, ze względu na funkcjonowanie organizacji w stabilnych względnie warunkach. Największym problemem organizacji było zaś pozyskanie pracowników i przygotowywanie ich do wykonywania tych samych zadań przez praktycznie cały czas zatrudnienia pracownika [Strykowska 2002, s. 15]. Kariera tradycyjna była silnie uzależniona od administracyjnej koncepcji M. Webera, która depersonalizowała biurokratyczne pozycje w organizacji, gwarantując pewność wynikającą z przyjęcia procedur biurokratycznych i zasad „starszeństwa” [Kirowá 2011, s. 318]. Do jej zaś głównych atrybutów zaliczano: bezpieczną pracę w zamian za zaangażowanie pracowników, karierę w jednej lub dwóch organizacjach, sukces mierzony za pomocą awansu, statusu i otrzymywanego wynagrodzenia, za zarządzanie karierą pracownika odpowiedzialna była organizacja, szkolenia pracowników wpisane były w pogramy formalne, realizację kariery ograniczono zaś wiekiem pracowników [Sullivan 1999, s. 458]. Jednostka zaczynając pracę w organizacji miała świadomość i pewność zatrudnienia. Umożliwiało to przebieg kariery zawodowej, która przede wszystkim miała charakter liniowy, a organizacja ponosiła niejako odpowiedzialność za nią. Także jej poszczególne etapy były w większości powiązane z cyklem życia człowieka. Zatem gdy przygotowanie do kariery czy jej strukturalizowanie typowe były do około 35. roku życia, to jej schyłek przypadał na późne lata 50. Przestrzeń zaś kariery zawodowej (treść pracy, autonomia działania, warunki pracy, dochody, stabilność zatrudnienia, pozycja w hierarchii, prestiż i władza) wyznaczona była granicami danej organizacji, a jednym z pożądanых sposobów jej realizacji stawał się awans organizacyjny [Pocztowski 2008, s. 319]. Stabilność zatrudnienia, bezpieczeństwo pracy i możliwość awansu w organizacji były również tymi czynnikami, które nie zaburzały tradycyjnego podziału płaszczyzn: zawodowej i rodzinnej. Realizacja ka-

riery poprzez jej linearność sprawiała, że jednostka zwykle nie ponosiła kosztów związanych z utrzymaniem równowagi praca-dom, tj. nienormowany czas pracy, przeciążenie pracą czy wybór pomiędzy dalszą aktywnością w domu a wypoczynkiem. Wynikało to ze stabilności i statyczności otoczenia, w którym funkcjonowała organizacja. Pojawienie się zaś nowych form zatrudnienia, odmiennych warunków rynku pracy oraz dokonywanych nieustannych przeobrażeń w środowisku pracy spowodowało zmianę paradygmatu kariery zawodowej.

### Nowy „typ” kariery

W gospodarce opartej na wiedzy zaczynają funkcjonować nowe wymiary kariery, wychodzące poza przestrzeń organizacyjną jednego pracodawcy [Baruch 2006, s. 128]. Szacuje się, że np. w Stanach Zjednoczonych około jedna trzecia zatrudnionych pracowników realizuje taki właśnie typ kariery [Zeitz, Blau, Fertig 2009, s. 373]. Dokonujące się przeobrażenia w sferze karier zawodowych polegają na przebudowie relacji między jednostką i organizacją z zależnościowych na podmiotowe, co skutkuje przesunięciem odpowiedzialności za kształt i przebieg kariery w stronę jednostki jako jej realizatora [Bohdziewicz 2008, s. 188]. Kariery te charakteryzuje transakcyjność, krótkoterminowość, a jednostka w sposób indywidualny negocjuje swój kontrakt psychologiczny, wskazując przy tym na samodzielność i indywidualność [Pringle, Mallon 2003, s. 848]. Rozwijający się współcześnie typ kariery zawodowej określany jest najczęściej jako [Bohdziewicz 2008, s. 188]:

- kariery zmiennej proteańskiej (*protean career*) – trwająca przez całe życie zawodowe jednostki, będąca sekwencją pozyskiwanych doświadczeń oraz procesem kumulowania wiedzy i umiejętności profesjonalnych,
- kariery bez granic (*boundaryless career*) – charakterystyczna jest dla niej struktura typu *patchwork*, jako wynik częstych tranzycji jednostki do różnych organizacji, form zatrudnienia, a także do różnych specjalności zawodowych lub nawet zawodów.

Nowy typ kariery wynika przede wszystkim z wysokiej elastyczności jednostki i nowych form organizacji pracy. Należą do nich przede wszystkim: telepraca, leasing pracowniczy, outsourcing, kontraktowanie pracy, samozatrudnienie pracowników, umowa na czas określony, praca sezonowa itp. Współczesna organizacja coraz częściej proponuje jednostce miejsce w swojej strukturze, charakteryzujące się tymczasowością i przechodnością, a nie stałym zakresem funkcji i obowiązków. Nowy typ kariery jest w tej sytuacji powiązany również z zewnętrznym rynkiem pracy, uniezależniając ją od pracodawcy, a przesuwając ciężar odpowiedzialności za reali-

zając kariery na jednostkę. Ścieżka kariery budowana jest w licznych organizacjach, w których wydaje się, że pożądaną umiejętnością jednostki staje się elastyczność w każdym obszarze jej funkcjonowania.

Obok elastyczności w realizacji kariery nowego typu równie ważna (jak i pomocna) jest mobilność jednostki, która stanowi wyraz odpowiedzi na uelastycznienie rynku pracy. Dodatkowo Y. Baruch rozróżnia dwa wymiary mobilności: fizyczną i psychologiczną. Mobilność fizyczna odnosi się do zmian w środowisku pracy, stanowiska, organizacji czy funkcjonowania w innej przestrzeni geograficznej. Natomiast mobilność psychologiczna obejmuje postawy i indywidualne myślenie, preferencje jednostki i podejmowanie przez nią decyzji [Kirowá 2011 s. 322, za: Baruch 2008]. Elastyczność i mobilność jednostki są zatem tymi współczesnymi atrybutami pracownika, które umożliwią mu dostosowanie do dynamicznie zmieniającego się środowiska pracy, powodując przy tym rozwój karier bez granic czy portfelowych, a więc takich, które rozwijają umiejętności pracownika w zależności od wymogów otoczenia [Lamb, Sutherland 2010, s. 296, za: Templer, Cawsley 1999].

Współczesna ścieżka kariery realizowana przez pracownika staje się szczególnym obszarem, sprawiając, że jej architektura kształtowana jest w samodzielny sposób. Zwiększająca się zaś tendencja do uelastycznienia kapitału ludzkiego nie pozostaje jednak bez wpływu na funkcjonowanie jednostki w organizacji i poza nią, skutkując licznymi konsekwencjami.

## Konsekwencje zmiany

Wyczerpująca analiza konsekwencji zmian w paradygmacie kariery zawodowej oraz sposobie jej realizacji wymaga uwzględnienia wymiaru ekonomicznego, społecznego i psychologicznego. Z uwagi jednak na zakres prowadzonych rozważań oraz wzajemne przenikanie się tych sfer, warto ograniczyć dywagacje do tych zagadnień, które w centrum rozważań stawiają człowieka i jego oceny jakości życia<sup>1</sup>. Za najbardziej istotne w tym obszarze uznać należy: kontaminację życia prywatnego przez pracę zawodową oraz antynomie w rozwoju zawodowym.

---

<sup>1</sup> Stawianie ograniczeń obszarowych w omawianiu tego tematu wydaje się działaniem zupełnie nieuzasadnionym. Mechanizm uelastyczniania kapitału ludzkiego organizacji, w tym stosowania nowych form umów o pracę, z pewnością ma wiele zalet, jednak eksperci już dziś wskazują, że wykształca również nową klasę społeczną osób bez szans na dobrobyt i awans. Problem dotyczy głównie osób młodych, które zaczynają swoją karierę zawodową jako seryjni stażyści, pracownicy tymczasowi. Tak więc problem, którego geneza związana jest z ekonomią, szeroko przekłada się na życie całych klas społecznych i ma swój wymiar psychologiczny [Smoczyński 2012, s. 86-89].



## Kontaminacja sfer życia

Nowy model kariery zawodowej i sposób jej realizacji sprawia, że istotnej zmianie ulega cała przestrzeń życia człowieka. Obowiązujący dotychczas podział na sferę zawodową i prywatną był może nieco umowny, ale przecież głęboko osadzony w tradycji społecznej. Obecnie wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia oraz rozwiązań teleinformatycznych zmieniło na stałe sposób rozumienia miejsca i czasu pracy. Czterdziestogodzinny tydzień pracy wykonywanej w przestrzeni organizacji staje się rzadkością. Coraz częściej natomiast mamy do czynienia z terminowym kontraktem, wykonywanym na własną odpowiedzialność, bardzo często w domu, bez normowanych godzin pracy. Zawierane w ten sposób umowy, związane najczęściej z rozliczaniem za wyniki, wydają się dla jednostki obietnicą swobody i niezależności. Pokolenia doświadczające pracy „standardowej” osobiście lub w swoim najbliższym otoczeniu, wydają się chętnie korzystać z takich rozwiązań, zapominając lub – co bardziej prawdopodobne – nie mając wiedzy na temat ewentualnych konsekwencji takiego samodzielnego kształtowania relacji praca – dom.

Przeniesienie zadań zawodowych do przestrzeni domowej sprawia, że zanika wyraźny podział na strefę pracy i strefę życia prywatnego [Strykowska 2002, s. 21]. Pozostająca w fizycznej przestrzeni atrybutów pracy jednostka pozostaje w niej również mentalnie. Biurko, komputer, dokumenty – to elementy, które po wyjściu z tradycyjnej pracy zostawały w biurze, obecnie zaś wywierają presję i oddziałują na pracownika również w jego czasie wolnym. Ów brak fizycznego i psychicznego podziału sprawia, że granice między światami coraz bardziej się zacierają. Argument ten bardzo często podnoszony jest jako korzyść wynikająca z przeniesienia pracy do domu. Stwarza to bowiem możliwość podjęcia pracy zawodowej dla grup dotychczas wykluczonych, na przykład matek małych dzieci czy osób sprawujących opiekę nad osobami zależnymi. Jednak w tych przypadkach koszty związane z obniżeniem jakości życia wydają się szczególnie wysokie. Wyniki badań wskazują, że krzyżowanie się ról wykonywanych w ciągu dnia prowadzi do konfliktu w tej sferze [Schultz, Schultz 2002, s. 435-436]. Osoby wykonujące pracę w domu decydują się na nią na przykład z uwagi na możliwość kontynuowania swoich dotychczasowych obowiązków domowych. Może to prowadzić do sytuacji, gdy w tym samym czasie nakładają się na siebie role zawodowe i prywatne. Konflikt w tym zakresie musi prowadzić do wyboru i przewartościowania pewnych obszarów. Rezultat końcowy tych wewnętrznych wyborów może być dla jednostki źródłem frustracji. Koncentracja na pracy zawodowej wpędzać może w poczucie winy i poczucie zaniedbania swoich najbliższych, obwiniania się za ich ewentualne niedostatki (np. brak ciepłego posiłku na czas, bycie w ciągłej

dostępności – towarzyszyć może temu wewnętrzna narracja utrwalająca takie wyobrażenie – „skoro jestem w domu, powinnam/powinienem się tym zająć”). Z drugiej strony przyznanie priorytetów rolam rodzinnym może powodować obniżenie poczucia wartości zawodowej, kompetencji i profesjonalizmu. W celu zredukowania dysonansu poznawczego jednostka postrzega siebie jako mniej przygotowaną i godzi się z własnym brakiem konkurencyjności.

Powiązanie życia prywatnego z zawodowym jest czymś naturalnym, jednak jego kontaminacja i nasilanie zależności wydaje się czymś szczególnie znamionym dla nowego paradygmatu kariery zawodowej. Oprócz przedstawionych powyżej problemów wynikających z przemieszczenia czasu i miejsca pracy, znamionna jest również zmiana związana z wykorzystywaniem terminowych umów o pracę. Działania takie sprzyjają elastyczności (również jednostki), jednak wykluczają możliwość planowania życia rodzinnego w dłuższej perspektywie czasu. Brak stałej umowy o pracę oraz pewności zatrudnienia w przyszłości powoduje, że decyzje związane z innymi sferami życia są przesuwane na dalszy plan. Zmiana hierarchii jest zazwyczaj bagatelizowana, brak urlopu czy przerwy między kolejnymi zobowiązaniami wydają się czymś naturalnym, jednostka pracuje wtedy i tak długo dopóki ma pracę, zapominając o psychologicznych i fizjologicznych konsekwencjach swoich decyzji. Podobnie odwlekane są plany związane z założeniem rodziny, posiadaniem dzieci. Młodzi ludzie coraz częściej wybierają model sekwencyjny – najpierw spełnienie zawodowe, potem osobiste. Realizacja tych celów równoległe wydaje się dla współczesnego pracownika zbyt kosztowna, szczególnie gdy sfera zawodowa staje się sferą coraz bardziej dominującą. Uzależnienie planów rodzinnych od stabilizacji zawodowej jest jednak obecnie coraz bardziej ryzykowne.

### **Antynomie w rozwoju zawodowym**

Warto również rozważyć kolejną konsekwencję zmian w paradygmacie kariery zawodowej. W tradycyjnym modelu kariery między 18. a 24. rokiem życia jednostka, wkraczając na rynek pracy, miała czas na wypróbowanie własnych możliwości, kwalifikacji, preferencji. Okres ten poprzedzał fazę tworzenia przypadającą na lata między 25. a 44. rokiem życia, kiedy to jednostka stara się odnaleźć w przestrzeni zawodowej i określić schemat realizacji kariery. Kolejne lata (między 45. a 65. rokiem życia) były fazą stabilizacji, „konsumowania” profitów dotychczasowej aktywności i zaangażowania [Nevill, Super 1986, s. 4, za: Hornowska, Paluchowski 2002, s. 275].

Nowy paradygmat kariery, zakładający permanentne życie w tranzyście, burzy ten stary porządek. Wymóg elastyczności skłania jednostkę do wielokrotnej zmiany miejsca i charakteru pracy. Nie ma tu zatem miejsca na

okres stabilizacji, utrzymania pozycji czy też zaprzestania zdobywania nowych umiejętności. Aktywność jest oczywiście warunkiem utrzymania się na rynku pracy, należy jednak pamiętać o tendencji do sekwencyjności w realizacji celów zawodowych i osobistych. W tym przypadku oczekiwanie na dłuższy okres stagnacji kariery, umożliwiające poświęcenie się innym wymiarom życia, staje się coraz bardziej iluzoryczne [Appelt 2005, s. 453]. Ponadto poddanie się takiej tyranii rozwoju może również nieść inne koszty psychologiczne. Jednostka kolekcjonująca coraz to nowe umiejętności, zmieniająca kwalifikacje zawodowe nie osiąga etapu poczucia profesjonalizmu, bycia specjalistą w danej dziedzinie. Gromadzenie umiejętności, bez wyraźnego planu i świadomości podejmowanych działań prowadzi do wzrostu katalogu kompetencji, ale już niekoniecznie do rozwoju pracownika. Współczesny rynek pracy kreuje człowieka renesansu, podczas gdy potrzebuje elastycznego specjalisty.

Jest to rozbieżność wynikająca z braku przygotowania jednostek do zarządzania własną karierą zawodową. Są nastawieni reaktywnie, ulegają modelowaniu przez organizacje, dla których priorytetem zawsze będzie zaspokojenie własnych potrzeb, a nie myślenie o budowaniu potencjału zawodowego pracownika.

## Zakończenie

Współcześnie od kilku lat obserwuje się zmieniający paradygmat kariery zawodowej, która nie pozostaje bez wpływu na funkcjonowanie jednostki w przestrzeni organizacyjnej i poza nią. Na tym tle podjęto próbę zaprezentowania konsekwencji konstytuujących zmiany dla życia jednostki. Omawiana tematyka ze względu na ograniczoną objętość opracowania nie wyczerpuje z pewnością wszystkich aspektów zmian. Poruszany jednak problem karier bez granic skłania do podjęcia szerszej analizy i oceny konsekwencji zarówno z perspektywy organizacyjnej, jak i psychospołecznej, ze szczególnym uwzględnieniem jednostki umieszczonej w centrum zainteresowań badawczych.

## Bibliografia:

- Appelt K., *Środkowy okres dorosłości. Jak rozpoznać ryzyko i jak pomagać* [w:] *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, red. A.I. Brzezińska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Baruch Y., *Career Development in Organisations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints*, „Human Resources Management Review” 2006, 16.

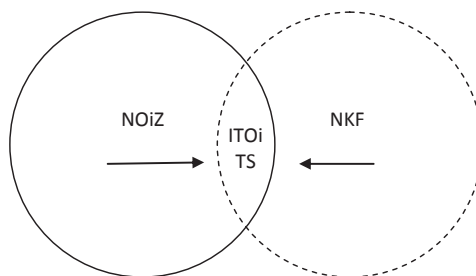
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Dura C., Isac C., *Career Management in Modern Companies – Methodological Aspects*, *Annals of the University of Petrosani*, „Economics” 2008, 8(1).
- Hornowska E., Paluchowski W.J., *Technika badania ważności pracy D.E. Supera* [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Kirowá I., *Od tradiční kariéry k současným kariěrním koncepcim*, *Přehledové studie*, *Československá psychologie*, 2011, ročník LV, číslo 4.
- Lamb M., Sutherland M., *The Components of Career Capital for Knowledge Workers in the Global Economy*, „The International Journal of Human Resource Management” 2010, February, vol. 21, No 3.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie–procesy–metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Pringle J.K., Mallon M., *Challenges for the Boundaryless Career Odyssey*, „International Journal of Human Resources Management” 2003, 14, 5.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia w wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Smoczyński W., *Prekariusze wszystkich krajów*, „Niezbędnik inteligenta Plus”, nr 1/2012.
- Strykowska M., *Zawód–praca–kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji* [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Sullivan S.E., *The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda*, „Journal of Management” 1999, vol. 25, No 3.
- Templer A.J., Cawsey T.F., *Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers*, „Career Development International” 1999, 4, 2.
- Zeitz G., Blau G., Fertig J., *Boundaryless Careers and Institutional Resources*, „The International Journal of Human Resources Management” 2009, February, vol. 20, No 2.

Kazimierz Perechuda\*  
Daria Hołodnik\*\*

**INTERFERENCJA TEORII ORGANIZACJI  
I TEORII SPORTU. PRZYPADEK DECYZYJNY:  
*COACHING* SPORTOWY (TENIS ZIEMNY)  
A *COACHING* BIZNESOWY  
(PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY)**

## **Wprowadzenie**

We współczesnej nauce mamy do czynienia z procesami scalania i interferencji poszczególnych dyscyplin naukowych.



Rysunek 1. Interferencja teorii organizacji i teorii sportu

Legenda:

NOiZ – nauki o organizacji i zarządzaniu

NKF – nauki o kulturze fizycznej

ITOiTS – interferencja teorii organizacji i teorii sportu.

Źródło: opracowanie własne.

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\* Politechnika Opolska.

Ze względu na ich mnogość proces syntetyzowania procedur badawczych dokonuje się przede wszystkim w obrębie dyscyplin pokrewnych, co owocuje powstaniem nowych subdyscyplin naukowych, np. biomechanika, biofizyka, biochemia, ekonomia matematyczna, mechanika kwantowa, socjologia organizacji, psychologia kierowania, sportu itp.

W niniejszym opracowaniu pokazano możliwe kierunki interferencji teorii, metod, technik i zasad nauk o organizacji i zarządzaniu oraz nauk o kulturze fizycznej (rys. 1). Są to nauki interdyscyplinarne, oparte na paradygmatach innych dyscyplin naukowych, np. psychologia sportu czerpie inspiracje, zasady, analizy itp. z przebogatego dorobku psychologii. Z kolei zarządzanie kadrami, stanowiące jądro nauk o organizacji i zarządzaniu, mocno interferuje z psychologią i socjologią.

### **Interferencja teorii organizacji i teorii sportu**

Obserwując dynamiczny rozwój gier sportowych postawić można następujące pytanie badawcze: „Czy trenerzy i zawodnicy czerpią większe inspiracje z teorii sportu, treningu sportowego, czy też w większym stopniu mają tutaj miejsce zapożyczenia z innych dyscyplin, np. teorii motywacji, farmakologii (problem dopingu sportowego), psychologii i in.?”

W związku z powyższym można sformułować dwie hipotezy (rys. 2).

Hipoteza 1:

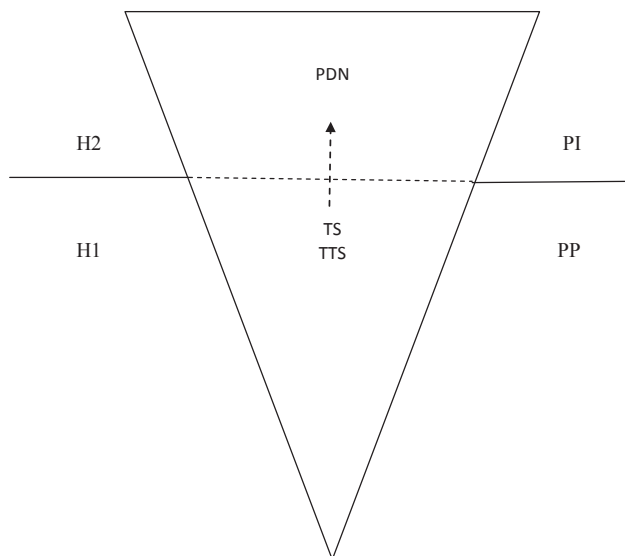
W pierwszej (podstawowej) fazie współpracy w układzie trener – zawodnik (zawodnicy) zdecydowanie wykorzystuje się dorobek teorii sportu.

Hipoteza 2:

W drugiej (zaawansowanej) fazie współpracy w układzie trener – zawodnik (zawodnicy) ma miejsce utylizacja pomysłów, inspiracji, zasad, metod i technik innych (pozasportowych) dyscyplin naukowych.

Przestrzeń podstawowa współpracy (rys. 2) jest niejako „przedszkolem” dla początkującego zawodnika; uczy się on tutaj anatomii gry. W ramach tej przestrzeni lokują się zespoły (zawodnicy) grający w ligach peryferyjnych (III liga, klasy A, B i C), głównie o charakterze amatorskim.

Trenerzy np. Euroligi, NBA, Światowej Ligi Siatkówki, drużyn i zawodników olimpijskich czy też uczestniczących w mistrzostwach świata, Europy szukają pomysłów, rozwiązań problemów w przestrzeni inspiracji (PI – rys. 2).



Rysunek 2. Zmiana optyki współpracy w układzie trener – zawodnicy

Legenda:

H1 – hipoteza 1,

H2 – hipoteza 2,

TS – teoria sportu,

TTS – teoria treningu sportowego,

PDN – pozasportowe dyscypliny naukowe,

PP – przestrzeń podstawowa.

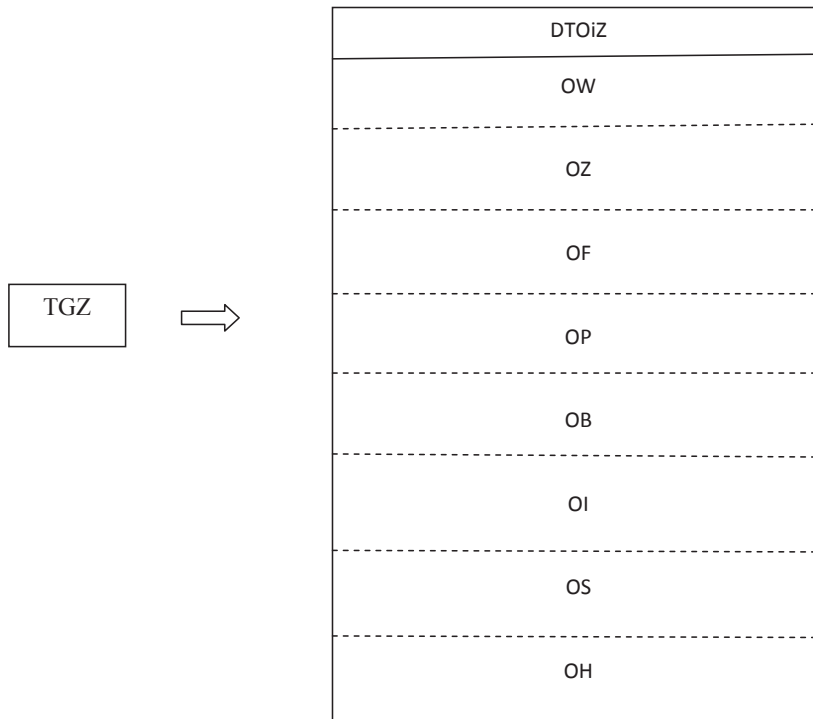
PI – przestrzeń inspiracji,

Źródło: opracowanie własne.

Teorie organizacji, modele, metody, techniki i zasady zarządzania i kierowania, zwłaszcza zespołami pracowniczymi, dostarczają spory zestaw narzędzi do pracy trenera w PI.

Z drugiej strony w małym stopniu czerpią z teorii i praktyki gier zespołowych, które mogą dostarczyć wiele pomysłów, zaleceń i założeń do projektowania i implementacji, tzw. dynamicznych teorii organizacji i zarządzania (rys. 3):

- organizacja zwinna,
- organizacja wirtualna,
- organizacja fraktalna,
- organizacja procesowa,
- organizacja *benchmarkingowa*,
- organizacja inteligentna,
- organizacja sieciowa,
- organizacja hybrydowa.



Rysunek 3. Oddziaływanie teorii gier zespołowych na dynamiczne teorie organizacji i zarządzania

Legenda:

TGZ – teoria gier zespołowych,      DTOiZ – dynamiczne teorie organizacji i zarządzania,  
 OW – organizacja wirtualna,      OZ – organizacja zwinna,  
 OF – organizacja fraktalna,      OP – organizacja procesowa,  
 OB – organizacja *benchmarkingowa*,      OI – organizacja inteligentna,  
 OS – organizacja sieciowa,      OH – organizacja hybrydowa,  
 I – inne.

Źródło: opracowanie własne.

Dotychczasowy tok narracji można spuentować kolejnymi hipotezami:

Hipoteza 3:

Zaznacza się wyraźna asymetria jednostronnego wpływu teorii pokrewnych dyscyplin naukowych na rozwój teorii sportu.

Hipoteza 4:

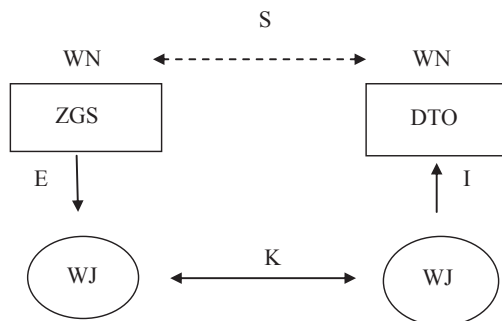
Nauki o organizacji i zarządzaniu w niewystarczającym stopniu korzystają z bogatego dorobku teorii i praktyki sportu i treningu sportowego.



Hipoteza 5:

Teoria i praktyka gier zespołowych może wnieść istotny i znaczący wkład do rozwoju dynamicznych teorii organizacji i zarządzania (rys. 3).

Zespołowe gry sportowe zawierają szereg inspiracji w postaci wiedzy niejawnej, która powinna być odkryta, wydobyta i przetransportowana na grunt dynamicznych teorii organizacji i zarządzania (rys. 4).



Rysunek 4. Transfer wiedzy niejawnej zespołowych gier sportowych do nauk o organizacji i zarządzaniu

Legenda:

ZGS – zespołowe gry sportowe,	DTO – dynamiczne teorie organizacji,
WN – wiedza niejawna,	E – eksternalizacja,
K – kombinacja,	WJ – wiedza jawna,
I – internalizacja,	S – socjalizacja.

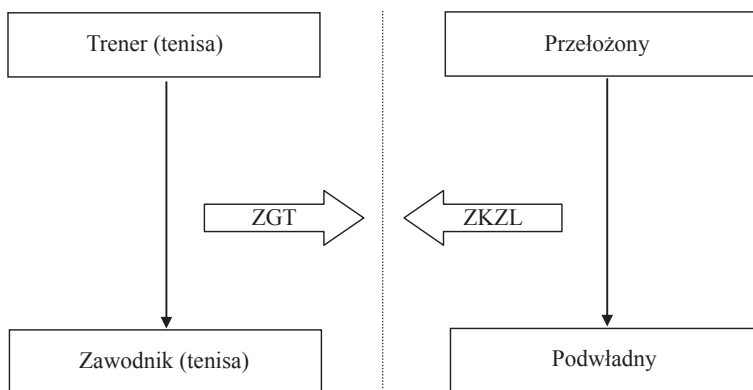
Źródło: opracowanie własne.

Proces transferu wiedzy niejawnej dotyczącej taktyki gry, interakcji zawodników, przyśpieszania, spowalniania, pauzowania (rys. 4) można ująć w następujących etapach:

1. Identyfikacja wiedzy niejawnej zespołu sportowego (układ statyczny).
2. Monitoring gry sportowej (układ dynamiczny).
3. Ekstrakcja ukrytych zasad, technik i taktyki gry (eksternalizacja).
4. Przetwarzanie, obróbka i utrwalanie rzeczywistych procesów ataku, obrony, kontrataku (wiedza jawna).
5. Konfrontacja wiedzy jawnej zespołu sportowego z teoriami organizacji i zarządzania (kombinacja).
6. Przystawianie wiedzy jawnej teorii i praktyki gier zespołowych przez zespoły pracownicze (internalizacja).
7. Gra na wiedzy niejawnej zespołów sportowych i pracowniczych (socjalizacja).

## Analiza podobieństw i różnic w zakresie współpracy między trenerem a zawodnikiem w kontekście klasycznego zarządzania kadrami

Z punktu widzenia menedżera tenisa ziemnego może być szczególnym obiektem zainteresowania nie tylko w kontekście rekreacji, lecz także inspiracją do innego spojrzenia na zachowania organizacyjne. Bowiem to właśnie w tej dyscyplinie układ zawodnik – trener jest jednym z głównych czynników prowadzących do sukcesu. Każdy tenisista, aby osiągnąć sukces, musi przekraczać swoje przeciętne możliwości. Rywalizacja na najwyższym poziomie zmusza nawet obecnych mistrzów tenisa do „dawania z siebie zawsze więcej niż 100%”. Wynika to przede wszystkim z poszerzających się możliwości informacyjno-technologicznych. Implementacja tych zasobów pomaga współczesnym trenerom tenisa w dokładnej analizie zawodników pod względem fizycznym i intelektualnym, która w konsekwencji prowadzi do ich lepszej współpracy. Autorzy niniejszego artykułu przekładają to zjawisko na realia szeroko pojmowanych zasad kierowania zespołami ludzkimi w organizacji (rys. 5).



Rysunek 5. Model interferencji zasad gry w tenisa i współpracy między przełożonym a podwładnym

Legenda:

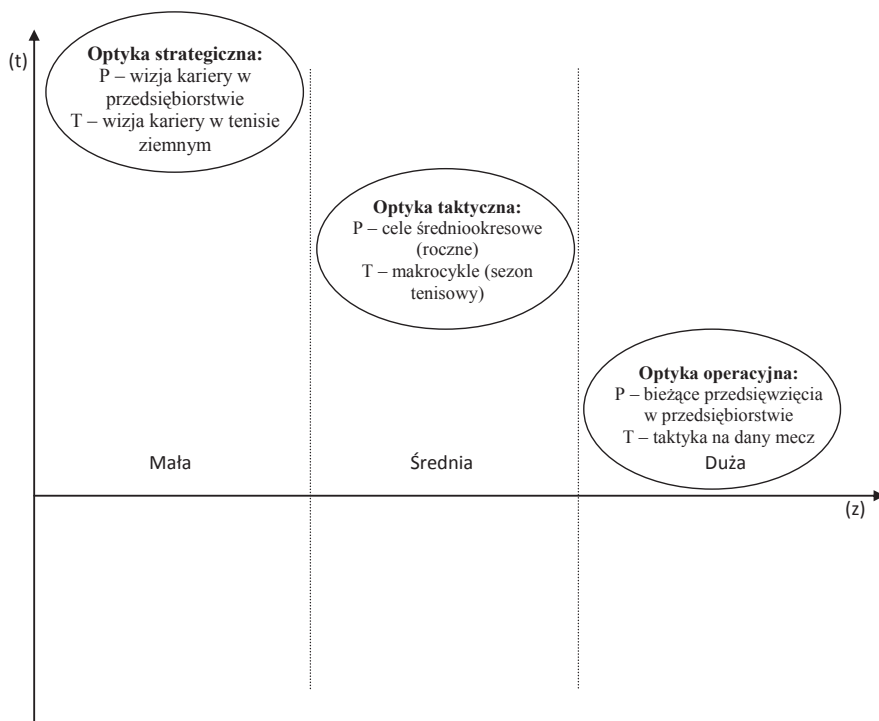
ZGT – zasady gry w tenisa,

ZKZL – zasady kierowania zespołami ludzkimi.

Źródło: opracowanie własne.

W dzisiejszym tak turbulentnym otoczeniu wpływ na rozwój danego przedsiębiorstwa ma poziom zaangażowania każdego pracownika w realizację jego wizji. Nie wystarczy, żeby wykonywał on swoje obowiązki, lecz

także powinien utożsamiać się z celami danej organizacji w poszczególnych okresach funkcjonowania.



Rysunek 6. Dualne pozycjonowanie optyk rozwoju pracownika w przedsiębiorstwie i zawodnika w tenisie ziemnym

Legenda:

t – czas,

z – zmienność,

P – pracownik w przedsiębiorstwie, T – zawodnik w tenisie ziemnym.

Źródło: opracowanie własne.

Prawidłowość dotyczącą rozwoju kariery pracownika w przedsiębiorstwie i zawodnika tenisowego można zatem rozpatrywać, biorąc pod uwagę zmienność otoczenia oraz czasu (rys. 6). Ma tutaj miejsce wysoki stopień podobieństwa wyznaczanych celów w danym okresie funkcjonowania obu podmiotów. W przypadku pracownika najkrótszy okres planowania dotyczy celów operacyjnych nowego przedsięwzięcia, projektu. Dla zawodnika oznacza zaś opracowywanie taktyki z trenerem na każdy rozgrywany mecz turniejowy, np. podczas turnieju wielkoszlemowego. Okres ten charakteryzuje się dużą zmiennością, gdyż w obu przypadkach mogą wystąpić nieprzewidziane wcześniej okolicz-

ności zmuszające do natychmiastowego reagowania. Przy dłuższym okresie planowania menedżerowie wyznaczają cele taktyczne (średniookresowe), które ukierunkowują działania pracownika, np. na najbliższy rok. W planach zawodnika przekłada się to na tzw. makrocykle, które dotyczą jednego sezonu tenisowego. Trener oszacowuje możliwości zawodnika i wspólnie ustalają kalendarz turniejów, ilość przerw i intensywnych przygotowań w sezonie. Natomiast w najdłuższej perspektywie czasowej można mówić o wizji kariery pracownika i zawodnika, do której zmiierają. W długofalowej strategii zakłada się ambitne, nawet nieco marzycielskie cele tak, aby nawet w trudnych chwilach pracownik bądź zawodnik byli uświadamiani przez swoich opiekunów o słuszności realizowania dalszych działań. Są to zatem pozycje niezbędne do osiągnięcia sukcesu w wymiarze biznesowym oraz sportowym.

### **Analiza zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa i teamu tenisowego**

Porównując podstawowe zasady funkcjonowania relacji przełożony – podwładny w przedsiębiorstwie oraz trener – zawodnik w *teamie* tenisowym można powiedzieć, że w większości zasady te pokrywają się (tab. 1). W obu układach podział zadań oraz dyscyplina organizacyjna stanowią warunek konieczny dla precyzyjnego określenia zakresu współpracy. Ważnym elementem tych relacji jest nie tylko autorytet formalny (fachowy) przełożonego bądź trenera, ale także autorytet związany z postawą życiową. W wymiarze sportowym ma to szczególne odniesienie ze względu na ciągłość spędzania wspólnego czasu. O ile jedność kierownictwa w układzie przełożony – podwładny jest oczywista i świadczy o jego hierarchiczności, to w przypadku relacji trener – zawodnik występuje specyficzna zależność. Z jednej strony trener dowodzi na korcie i jest „skarbnicą wiedzy” dla zawodnika, z drugiej zaś to przecież zawodnik decyduje o zatrudnieniu trenera i warunkach jego kontraktu. Osobą, która musi wykazywać się z jak najlepszej strony, jest właśnie trener. W konsekwencji jest to przyczyną nieco zaburzonej hierarchii oraz braku jedności rozkazodawstwa.

Kolejne podobieństwo dotyczy zasady podporządkowania interesu osobistego interesowi ogółu. W przedsiębiorstwie przełożony z podwładnym muszą być tak zgranym zespołem, aby efekt synergiczny był wynikiem ich wspólnej współpracy. Również wspólne działania trenera i zawodnika zmiierają w kierunku zapewnienia sukcesu zawodnika. W przeciwnym razie nie będzie on w stanie osiągać zadowalających wyników, a co za tym idzie, nie pojawi się efekt synergiczny, czyli sukces całego *teamu*.

Sprawiedliwe i zadowalające wynagrodzenie dla pracownika i pracodawcy w rzeczywistości jest zawsze trudne do osiągnięcia. W obu omawianych relacjach raczej rzadziej niż częściej można pochwalić się satysfak-

cjonującymi zarobkami. Faktem jest, że w zawodowym tenisie ziemnym kwoty nagród są bardzo wysokie. Jednakże przeciętni zawodnicy z reguły wynajmują trenera tylko do treningów w miejscu zamieszkania, ponieważ na koszty związane z jego asystą podczas rozgrywanych turniejów nie mogą sobie pozwolić. Jedynie najlepsi są w stanie zatrudnić tzw. *full-time coacha*, którego wynagrodzenie zazwyczaj jest spore. Wówczas sytuacja jest odwrotna; zawodnik – pracodawca może być nie do końca zadowolony z sumy, którą musi na to przeznaczyć. Zasada ta podobnie się zarysowuje w układach pracownik – pracodawca w organizacjach.

Zbieżność w funkcjonowaniu relacji przełożony – podwładny oraz trener – zawodnik występuje również w przypadku zasad dotyczących stabilizacji personelu, umiejętności kreowania inicjatyw oraz harmonijnym zgraniu.

Tabela 1. Podstawowe zasady budowy relacji w zespole pracowniczym i teamie tenisowym

Lp.	Zasady budowy relacji	Przełożony – podwładny	Trener – zawodnik
1.	Odpowiedni podział zadań	+	+
2.	Dyscyplina organizacyjna	+	+
3.	Autorytet formalny współistniejący z autorytetem osobistym	+	+
4.	Jedność kierownictwa	+	-
5.	Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu	+	+
6.	Sprawiedliwe i zadowalające wynagrodzenie dla pracownika i pracodawcy	-	-
7.	Hierarchia służbowa	+	-
8.	Stabilizacja personelu	+	+
9.	Umiejętność kreowania inicjatyw	+	+
10.	Harmonijne współdziałanie	+	+

Źródło: opracowanie własne.

## Coaching sportowy a coaching biznesowy

*Coaching* sportowy to proces skoordynowanego, wzajemnego oddziaływania *coacha* i zawodnika zmierzający do zwiększania sprawności realizowanych zadań [Panfil 2008, s. 110]. *Coach* jako koordynator tego procesu powinien stosować różne style i metody w celu optymalizacji wykorzystania cech osobowych i umiejętności zawodnika [Panfil 2008]. *Coaching* w sporcie może być rozumiany również jako proces skutecznej aktywizacji zawodnika do efektywnego działania [Panfil 2008, s. 111]. W tym procesie *coach* powinien posiadać oprócz kompetencji trenerskich, także przywódcze i kierownicze [Panfil 2008].

Przyglądając się współczesnym rozgrywkom tenisowym na najwyższym poziomie, dostrzec można ogromny wpływ *coacha* na osiągnięte wyniki i postawy zawodników. Trener – *coach* w tenisie musi wykazywać się nie tylko umiejętnościami trenerskimi (związane z techniką i taktyką gry), lecz także psychologicznymi (związane z nastawieniem psychicznym zawodnika) oraz kierowniczymi i przywódczymi. Obecnie jego rola w odpowiednim kształtowaniu zawodnika tenisowego jest niezbędna. Do głównych zadań *coacha* w tenisie zaliczamy:

- formowanie techniczno-taktyczne,
- regulowanie obciążeniem,
- wyznaczenie strategii gry na poszczególne mecze,
- szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w meczu,
- prowadzenie szczegółowej analizy konkurencji (innych zawodników),
- przeprowadzanie treningów kierowniczych,
- motywowanie,
- inspirowanie,
- regulowanie emocji.

W świecie biznesowym *coaching* definiuje się jako „zorientowane na proces, interaktywne i poufne doradztwo oraz asysta w zawodowych sytuacjach dotyczących rozwoju, zmian, rozwiązywania problemów lub podejmowania decyzji” [Kreyenberg 2010, s. 10]. Celem tych procesów jest „uświadomienie i integracja kompetencji osobistych i zawodowych” [Kreyenberg 2010, s. 11]. Oznacza to, że *coaching*, który ma prowadzić do rozwoju pracownika, polega na [Kreyenberg 2010, s. 16]:

- poszerzaniu kwalifikacji zawodowych (rozwoju fachowego),
- podejmowaniu nowych wyzwań,
- kształtowaniu relacji z innymi (komunikacja, kontakty),
- rozwoju osobowości,
- pomocy w przełamywaniu oporu wobec zmian,
- otrzymywaniu wskazówek na radzenie sobie ze stresem,
- wypracowaniu sposobów na zachowanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym,
- określaniu pozycji kariery bądź zmianę jej kierunku,
- wspieraniu istniejących lub ukrytych potencjałów.

Niestety, *coaching* najczęściej stosowany jest dopiero wtedy, kiedy dany pracownik przeżywa kryzys bądź nie radzi sobie z powierzonymi mu zadaniami. Wówczas *coaching* traktowany jest jako panaceum na słabości pracownika, który w tej sytuacji uzna to za swoistą terapię [Kreyenberg

2010, s. 54]. Zatem proces *coachingowy* sprowadza się do następujących reguł gry [Kreyenberg 2010, s. 27]:

- dobrowolna chęć uczestniczenia,
- poufność otrzymanych informacji,
- odpowiedzialne podejście do wyznaczonych celów i terminów,
- jasność i przejrzystość koncepcji,
- optymalizacja rozwiązań nastawionych na wykorzystanie zasobów,
- partnerska relacja.

W sporcie, a szczególnie w tenisie, *coaching* jest uważany za proces naturalny, bez którego ciężko wspiąć się na wyżyny. Menedżerowie, wzorując się na takim podejściu, powinni zintegrować *coaching* z kulturą przedsiębiorstwa w możliwie jak największym stopniu. Autorzy przedstawiają interferencje niektórych zasad *coachingu* sportowego i biznesowego (tab. 2 i 3), które przyczynią się do innego spojrzenia na funkcjonowanie zarówno relacji przełożony – podwładny w zespole pracowniczym, jak i trener – zawodnik w *teamie* tenisowym.

Tabela 2. Zasady *coachingu* tenisowego i ocena możliwości ich zastosowania w zespole pracowniczym

Lp.	Zasady <i>coachingu</i> tenisowego (trener – zawodnik)	Ocena możliwości zastosowań w zespole pracowniczym (układ przełożony – podwładny)
1.	Optymizm	1
2.	Empatia	1
3.	Rola osobowości	-1
4.	Poczucie samokontroli	1
5.	Elastyczność w obliczu wyzwań	1
6.	Unikanie przeciążenia	-1
7.	Strategia turniejowa	-1

Legenda:

1 – można zastosować,

-1 – nie można zastosować.

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą każdej relacji typu trener – zawodnik w tenisie jest pozytywne nastawienie do siebie oraz wiara w osiągnięcie wspólnie wyznaczonych celów. Optymizm w wyznaczaniu wspólnego kierunku jest źródłem siły, z jaką obaj przystępują do działań. W zespołach pracowniczych może stanowić to również elementarny warunek powodzenia wszelkich czynności. Kolejną zasadą, która

jest wyznacznikiem rozwoju *teamu* tenisowego, jest wzajemna troska o rozumienie uczuć i punktu widzenia trenera względem zawodnika i na odwrót. Według autorów empatia w relacjach zespołów pracowniczych mogłaby sprzyjać wspieraniu różnorodności traktowanej jako szansa na sukces.

Dla zawodnika w *teamie* tenisowym głównym kryterium doboru trenera jest jego osobowość. Związane jest to z charakterem tejże relacji, której podstawowym elementem jest poczucie zaufania. Zawodnicy często przyznają, że tenis jest grą wymagającą samotnego trybu życia. Nic dziwnego, że decydując się na przyjęcie trenera – przyjaciela, patrzą na jego osobowość. Wtedy otrzyma się wsparcie nie tylko na korcie, ale także poza nim. Osobowość jest czynnikiem, na który przełożeni zwracają uwagę, ale nie mogą się nim wyłącznie kierować. W świecie biznesu przy rekrutacji najcenniejsze są umiejętności i kompetencje anizeli osobowość potencjalnego pracownika.

W *coachingu* tenisowym ważną zasadą jest wzajemne przystosowywanie się, polegające na elastyczności w obliczu wyzwań i przeszkód oraz poczucie samokontroli ukierunkowanej na efektywność pracy w stresujących sytuacjach. Zmienność meczów tenisowych oraz trud utrzymywania wysokiej formy zawodnika przez cały sezon wymagają *coachingu* o aktywnym i elastycznym charakterze działania, zarówno od strony trenera, który wykazuje się szybkością w analizie i trafnym opracowywaniu taktyki meczowej, jak i ze strony zawodnika, który potrafi ją zrealizować. Ta zasada może stanowić pewną inspirację dla zespołów pracowniczych. Wskazuje bowiem na zastosowanie większej dynamiki w interakcjach pomiędzy przełożonym a podwładnym w trudnych sytuacjach, wywołujących niepotrzebny stres. Natychmiastowa współpraca skierowana na efektywność pracy w obliczu przeszkód i wyzwań redukuje i niweluje negatywne zachowania.

Zasady dotyczące strategii turniejowej oraz unikania przeciążenia zostały ocenione przez autorów jako mało prawdopodobne do zastosowania w relacji przełożony – podwładny. Świadomość strategiczna jest niesamowicie istotna w *coachingu* tenisowym w tworzeniu wizji *teamu* oraz więzi scalających trenera z zawodnikiem. Równie ważne jest unikanie tzw. przetrenowania zawodnika. Obowiązkiem trenera jest odpowiednie dawkowanie intensywności obciążenia, z jaką ćwiczy zawodnik. Znana reguła tenisowa głosi, że na korcie lepsze wyniki osiąga zawodnik „głodny gry” niż „przejedzony grą”. Umiejętność nieprzeciążenia zawodnika jest esencjonalnym elementem w dbałości o prawidłowy rozwój zawodnika i jego osiągnięcia. Możliwość zastosowania tej zasady w układzie zespołu pracowniczego jest bardzo skomplikowana. Często pracownik jest przeciążony obowiązkami służbowymi, co odbija się negatywnie w jego innych aspektach życia. Przełożeni, chcąc wykonać zadania wysoce efektywne, powinni pamiętać o najważniejszej zasadzie *coachingu* tenisowego – o unikaniu przeciążenia.



Tabela 3. Zasady *coachingu* biznesowego i ocena możliwości ich zastosowania w teamie tenisowym

Lp.	Zasady <i>coachingu</i> biznesowego	Ocena możliwości zastosowań w teamie tenisowym (układ trener – zawodnik)
1.	Dalszy rozwoju <i>coachee</i>	1
2.	Neutralna pozycja w stosunku do <i>coachee</i>	-1
3.	Wspieranie samopomocy	-1
4.	Asysta podczas procesów zmian	1
5.	Rozwój zawodowy oraz osobisty	1
6.	Kompetencje budujące zaufanie	1
7.	Proces refleksji	1
8.	Uwzględnianie otoczenia <i>coachee</i>	1
9.	Technika wizualizacji	1
10.	Dialog wewnętrzny	1
11.	Technika ponownej oceny	1

Legenda:

1 – można zastosować,

-1 – nie można zastosować.

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze biznesowym *coach* jest osobą przypominającą „*sparing partnera*”, która pomaga danemu pracownikowi w zdobyciu jasności. Indywidualny *coaching* biznesowy tylko wtedy ma sens, kiedy nie jest z góry narzucany przez kierownictwo, lecz jest naturalną potrzebą pracownika. Przede wszystkim fachowo prowadzony *coaching* prowadzi do dalszego rozwoju *coachee* (osoby, która jest poddawana procesowi *coachingu*). Oznacza to, że proces ten jest zdecydowanie czymś więcej niż interwencją w czasie kryzysu. Zasada profesjonalnego *coacha* biznesowego głosi przyjmowanie neutralnej pozycji w stosunku do *coachee*. Niewątpliwie zaangażowanie emocjonalne mogłoby się przyczynić do obniżenia racjonalnej oceny. Jest to szczególnie cenna wskazówka dla relacji trener – zawodnik w tenisie. Dość częstym zjawiskiem w *tourze* damskich rozgrywek tenisowych jest pojawianie się relacji trener – zawodniczka na tle uczuciowym.

W *coachingu* biznesowym głównymi punktami interwencji są: słuchanie, zadawanie pytań oraz wspieranie samopomocy [Kreyenberg 2010, s. 37]. Niestety, ta zasada nie jest możliwa do zastosowania przez *coacha* tenisa, ponieważ w większości przypadków dany zawodnik idzie na skróty i zatrudnia trenera w celu uzyskania natychmiastowej pomocy, polegającej na: przekazywaniu rad i doświadczeń na treningach, konkretnym wspieraniu operacyjnym podczas meczów czy też udzielaniu zaleceń eksperckich.

Na tej podstawie można przypuszczać, że to właśnie *coaching* prowadzący do samodzielnego wypracowania rozwiązań przez zawodnika jest przyszłością dla *coachingu* tenisowego.

Menedżerowie decydując się na *coaching* dla pracowników muszą zdać sobie sprawę, że korzyści pojawią się w dłuższym terminie. Wysiłek, jaki trzeba włożyć w przeprowadzenie trwałej zmiany, nie może odbyć się kosztem czasu i energii przeznaczonych na rozwój osobisty, który jest równie ważny jak zawodowy. Z zasady tej płynie niezwykle ważna przesłanka do *coachingu* tenisowego. Mianowicie trener w tenisie zawodowym powinien również pamiętać o rozwoju osobistym zawodnika, którego prowadzi. W dłuższym czasie zapewni to swobodę działania trenera oraz przyczyni się do pełnego rozwoju zawodnika, a nawet do osiągnięcia przez niego znacznie lepszych rezultatów.

Do głównych kompetencji społecznych, wymaganych od *coacha* biznesowego w celu zdobycia zaufania pracownika, zalicza się [Kreyenberg 2010, s. 60]: umiejętności aktywnego słuchania, bycie godnym zaufania, empatia, zainteresowanie ludźmi i ich problemami, umiejętność radzenia sobie z konfliktami, umiejętność przekazywania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz umiejętność widzenia u innych ich mocnych stron. Repetytorium *coacha* tenisowego powinno również zawierać wszystkie wymienione kompetencje społeczne.

Zarówno pod koniec każdej sesji *coachingu* biznesowego, jak i na zakończenie całego procesu zawsze ma miejsce faza refleksji, służąca uświadomieniu pracownikowi prawidłowej trajektorii swoich działań, a *coachowi* wybranego sposobu postępowania [Kreyenberg 2010, s. 89]. Weryfikacja postępów oraz stopnia osiągnięcia zamierzonych celów także stanowi istotny element *coachingu* w teamie tenisowym. Jak jednak wynika z obserwacji, rzadko kiedy jest on stosowany w praktyce.

Zgodnie z techniką wizualizacji w *coachingu* biznesowym, „jeden obraz jest wart tysiąca słów” [Kreyenberg 2010, s. 109]. W efekcie *coach* otrzymuje odzwierciedlenie stanów wewnętrznych pracownika, które przedstawiają jego emocjonalne zaangażowanie w proces *coachingu* [Kreyenberg 2010, s. 110]. Aktywizacja dialogu wewnętrznego *coachee* wspomaga zrozumieć jego zachowanie w danych sytuacjach. W praktyce tenisowej wdrożenie techniki wizualizacji przed każdym rozgrywanym meczem bądź codzienna kontemplacja wymarzonej chwili w karierze zawodnika zapewne mogłoby skutkować owoconymi efektami. Zawodnik, prowadzony przez trenera aktywizującego jego dialog wewnętrzny, będzie w stanie lepiej radzić sobie z emocjami na korcie, których opanowanie często jest kluczem do zwycięskich pojedynków.

## **Podsumowanie**

Według autorów niniejszego artykułu występują interferencje w relacjach pomiędzy trenerem i zawodnikiem w tenisie ziemnym a przełożonym i podwładnym w zachowaniach organizacyjnych. Przekłada się to na podstawowe założenie, że zawodnik tenisowy może być postrzegany jako pracownik, a jego trener jako menedżer w przedsiębiorstwie. W opracowaniu wykazano, że w określonym czasie zachodzi podobieństwo zmienności wyznaczanych celów w karierze zawodnika tenisowego oraz pracownika. Jednakże warunkiem takiego pozycjonowania jest utożsamianie się zawodnika z wizją własnej przyszłości, a pracownika z długofalową wizją przedsiębiorstwa. Przedstawiono także „przenikanie się” omawianych konfiguracji w zakresie podstawowych zasad ich funkcjonowania. Z przeprowadzonej analizy porównawczej wynika, że zasady, tj. odpowiedni podział zadań, dyscyplina organizacyjna, autorytet formalny współistniejący z osobistym, podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu, zadowalające wynagrodzenie, stabilizacja personelu oraz harmonijne dostosowanie – pokrywają się. Natomiast różnice zaistniały w przypadku zasad związanych z jednością kierownictwa. W ostatniej części artykułu autorzy oceniają możliwości zastosowania zasad *coachingu* tenisowego w biznesowym oraz odwrotnie. Z oceny tej wynika, że zarówno zasady *coachingu* tenisowego mają zaskakujące przełożenie na układ przełożony – podwładny, jak i zasady *coachingu* biznesowego na układ trener – zawodnik w tenisie ziemnym. W pierwszym przypadku optymizm, empatia, poczucie samokontroli, elastyczność w obliczu wyzwań to zasady, które mogą być innowacyjnymi elementami w kształtowaniu relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym. Bowiernieustanne poszerzanie wiedzy w obszarze zachowań ludzkich w organizacji jest niezbędne do osiągnięcia wysokiej efektywności jednostki, a w konsekwencji całej organizacji [Potocki 2005]. Również opisane zasady *coachingu* biznesowego dotyczące technik wizualizacji, dialogu wewnętrznego, procesu refleksji czy też kompetencji budujących zaufanie mogą stanowić ciekawe źródło inspiracji dla trenerów i zawodników w tenisie ziemnym. Artykuł ten stanowi wstępną platformę metodologiczną do dalszych badań nad interferencjami przestrzeni *coachingu* sportowego i biznesowego.

## **Bibliografia:**

- Kreyenberg J., *Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2010.
- Panfil R., *Efektywny coaching zespołów zadaniowych na przykładzie zespołów sportowych*, Wydawnictwo AWF Wrocław, Wrocław 2008.

- Perechuda K., *Coaching agentów wiedzy w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Perechuda K., *Gospodarka i coaching oparty na znaczeniach* [w:] *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach, 100-lecie nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Perechuda K., *Interferencja wiedzy w projektach Unii Europejskiej* [w:] *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro*, red. I. Politowicz, Z. Binek, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2011.
- Perechuda K., Idzikowski W., *Modele coachingu osobistego i dedykowanego* [w:] *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- Perechuda K., Idzikowski W., *Przesłanki eventowego coachingu agenta wiedzy* [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Potocki A., *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

Janina Stankiewicz\*  
Marta Moczulska\*\*

## **CZYNNIKI KLIMATU ORGANIZACYJNEGO WARUNKUJĄCE EFEKTYWNE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW**

### **Wprowadzenie**

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga wyzwania i utrzymywania odpowiednich form zaangażowania pracowników. Jedną z nich jest zaangażowanie efektywne, czyli takie, które skutkuje tworzeniem wartości dodanej. Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę, że nie byłoby ono możliwe bez zaangażowania afektywnego, które, stanowiąc wyraz emocjonalnego związku pracownika z przedsiębiorstwem, świadczy o jego chęci bycia częścią organizacji. Tym samym wyzwala gotowość do działania, aktywność, a zatem wpływa na postawy i zachowania sprzyjające zaangażowaniu efektywnemu. Osiąganie wskazanych form zaangażowania wymaga tworzenia odpowiednich warunków społecznych i organizacyjnych. Wśród nich istotny jest klimat organizacyjny, który zależy od wiedzy pracowników na temat organizacji, a zarazem dotyczy relacji międzyludzkich. Ma zatem wymiar poznawczy i emocjonalny. Jak ukazują wyniki badań klimat organizacyjny w dużej mierze wyznacza jakość pracy pracowników i stopień ich identyfikacji z firmą [James, Jones 1974; Tossi, Rizzo 1990, za: Chęłpa 1996]. Wpływa także na motywację członków organizacji oraz odzwierciedla ich satysfakcję z pracy, uzyskiwane sukcesy i korzyści [Mikuła 2000].

Celem opracowania jest określenie tego, czy istniejący klimat organizacyjny sprzyja wyzwaniu zaangażowania pracowników? By odpowiedzieć na tak postawione pytanie, zaprezentowano zagadnienie zaangażowania pracowników w organizacji, zdefiniowano klimat organizacyjny,

---

\* Uniwersytet Zielonogórski.

\*\* Uniwersytet Zielonogórski.

przedstawiono jego uwarunkowania, wskazano, jaki klimat organizacyjny sprzyja zaangażowaniu pracowników oraz zidentyfikowano klimat organizacyjny w badanych przedsiębiorstwach.

### **Definicja i formy zaangażowania pracowników**

Zaangażowanie pracowników to, zdaniem B. Kowalskiego [Smyth 2009, s. 234], „stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska”. Także A.M. Saks [Juchnowicz 2010, s. 35] definiuje je jako „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę”.

W obu definicjach wskazano na wysiłek jako wyraz zaangażowania pracowników. Jednocześnie zauważono, że może mieć on różną wielkość (stopień), kierunek (praca/organizacja), wymiar (emocjonalny/intelektualny) oraz odmienne efekty. W oparciu o analizę literatury dotyczącą zaangażowania dokonano klasyfikacji form zaangażowania. Zaprezentujemy ją.

Wskazaną w definicjach intensywność (wielkość) wysiłku L.A. Witt, K.M. Kacmar i M.C. Andrews [Bugdol 2006] charakteryzują poprzez jego natężenie oraz osiągnięte efekty. Autorzy piszą o zaangażowaniu utrzymującym się oraz efektywnym. Pierwsze to zaangażowanie o stałym natężeniu, które oznacza dobrze wykonywaną pracę, lecz nie powoduje wartości dodanej. Drugie oznacza wysiłek wykraczający poza przyjęte plany, wyznaczone cele, przez co powoduje powstanie wartości dodanej.

Uwzględniając kierunek zaangażowania Ch. Boshoff i G. Mels wymieniają [Juchnowicz 2010, s. 37]: zaangażowanie w pracę, organizację, zawód oraz środowisko społeczne. Zdaniem autorów w przypadku trzech ostatnich form zaangażowanie wyznacza stopień identyfikacji pracownika odpowiednio z: misją, wartościami, celami i zadaniami firmy (w organizację); celami rozwoju zawodowego, realizacją ścieżki kariery (w zawód) oraz z przełożonymi i współpracownikami (w środowisko społeczne). Natomiast zaangażowanie w pracę określa sposób (poziom) wykonywania codziennych zadań. Zdaniem W.B. Schaufelii i B. Bakker [Gorgievski, Bakker 2010] zaangażowanie w pracę charakteryzuje energia, poświęcenie i oddanie. S. Baldev i R. Anupam [2010] podkreślają entuzjazm, z jakim zaangażowany pracownik wykonuje swoje zadania oraz wskazują, że stanowi on odzwierciedlenie pozytywnego postrzegania przez pracownika pracy, warunków jej wykonywania, organizacji oraz innych pracujących.

Rozważając formy zaangażowania z uwagi na jego kierunek, z jednej strony trzeba zauważyć znaczenie wiedzy i emocji dla podejmowanego wysiłku, z drugiej – na kształtowanie relacji między pracownikiem a orga-

nizacją. Tym samym należy wskazać na wymiary, poziom i stopień dobrovolności zaangażowania.

K. Truss [Kular, Gatenby, Rees, Soane, Truss 2008] pisze o trzech wymiarach zaangażowania: poznawczym, emocjonalnym oraz fizycznym. Pierwszy odzwierciedla to, co pracownik sądzi o organizacji, drugi dotyczy tego, co czuje, trzeci – jaką energię wydatkuje. Wymienione wymiary S. Cook [Juchnowicz 2010] traktuje jako czynniki zaangażowania takie, jak: myślenie, odczuwanie i działanie. Można stwierdzić, że wysiłek, choć stanowi wyraz zaangażowania, jest „widoczną” częścią zaangażowania. Równie ważne są odczucia i opinie. Jak wskazano mają one związek z relacjami między pracownikiem a przedsiębiorstwem. Jednostka może bowiem funkcjonować w organizacji z: (1) konieczności (obawia się o koszty i straty związane z odejściem lub brakiem alternatyw zatrudnienia), (2) poczucia zobowiązania (do utrzymania relacji członkowskich poprzez przestrzeganie norm społecznych) oraz (3) z powodu emocjonalnego przywiązania do przedsiębiorstwa. Zaprezentowane związki między pracownikiem a przedsiębiorstwem, zdaniem J.P. Meyera i A.C. Smitha [2000], wyznaczają trzy poziomy zaangażowania pracowników: trwania, normatywny i afektywny.

Natomiast T. Brag [Bugdol 2006, s. 86], rozważając zaangażowanie, zwraca uwagę na stopień dobrovolności i wyróżnia zaangażowanie typu:

- „chcieć” – dotyczy pracowników, którzy chcą pracować dla organizacji, realizować jej cele, czują się potrzebni, są gotowi do przejmowania odpowiedzialności, realizowania dodatkowych zadań,
- „musieć” – obejmuje uczestników organizacji, którzy są uwięzieni we własnej organizacji, chcieliby odejść, lecz nie mają dokąd lub są związani z miejscem pracy poprzez układy zdrowotne, rodzinne czy czas, który pozostał im do emerytury,
- „powiniennem” – odnosi się do zatrudnionych, którzy są przekonani, że są zobligowani do pracy (np. według zasady wzajemności).

Trzeba stwierdzić, że zaprezentowane formy zaangażowania (tab. 1) wiążą się ze sobą, uzupełniają się, przenikają. Zarówno zaangażowanie w organizację, jak i w pracę należy rozpatrywać, uwzględniając trzy wymiary – poznawczy, emocjonalny i fizyczny. Formy charakteryzujące poziom zaangażowania (trwania, normatywne, afektywne) dotyczą zaangażowania w organizację, a formy obrazujące stopień dobrovolności („chcę”, „powiniennem”, „muszę”) to zaangażowanie w pracę. Przy czym poszczególne formy zaangażowania obu wskazanych jego kierunków (w pracę/organizację) są powiązane: zaangażowanie trwania wyraża sformułowanie: „muszę być w organizacji”, normatywne – „powiniennem być w organizacji” oraz afektywne – „chcę być w organizacji”. To ostatnie, stanowiąc wyraz dobro-



wolności, chęci pracowników do bycia częścią organizacji, wyzwala ich gotowość do działania, determinację w pokonywaniu trudności, kreatywność, odpowiedzialność i inne, odpowiednie w danej sytuacji, postawy i zachowania [Macey, Schneider 2008; Davies, Hugen 2009]. Sprzyjają one tworzeniu wartości dodanej, czyli oznaczają zaangażowanie efektywne.

Tabela 1. Klasyfikacja form zaangażowania

Kryterium	Formy zaangażowania
Intensywność wysiłku	utrzymujące się (bez wartości dodanej) efektywne (tworzona wartość dodana)
Kierunek zaangażowania	w organizację w pracę w zawód w środowisko społeczne
Wymiar zaangażowania	emocjonalny fizyczny intelektualny
Poziom zaangażowania	afektywne trwania normatywne
Stopień dobrowolności	„chcę” „muszę” „powinienem”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Boshoff, Mels, za: Bugdol 2006; Meyer, Smith 2000; Bragg, za: Bugdol 2006; Witt, Kacmar, Anrews, za: Bugdol 2006; Truss, za: Kular, Gatenby, Rees, Soane, Truss 2008].

Podsumowując, można stwierdzić, że organizacje zabiegając o to, by pracowników charakteryzowało zaangażowanie efektywne, powinny – uwzględniając kierunek, wymiar, stopień dobrowolności i poziom zaangażowania – zwrócić uwagę na czynniki, które wiążąc się z funkcjonowaniem pracownika w organizacji, wykonywaniem przez niego zadań (codzienną pracą), wpływają na myślenie, odczuwanie i działanie. Jak wykazują wyniki analizy literatury przedmiotu jednym z takich czynników, ważnym, a zarazem „uchwytnym” jest klimat organizacyjny. Stanowi on „powierzchnię” kultury organizacyjnej i jej bezpośredni, łatwo obserwowalny przejaw [Kozusznik 2006]. Dotyczy sfery spostrzeżeń jednostki i ukazuje, jak pracownicy rozumieją sposoby oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy [Mikuła 2000]. Jak dowiodły wyniki badań M. Bratnickiego i W. Dyducha [Lipińska-Grobelny 2011] właśnie klimat organizacyjny wpływa na wzrost zaangażowania pracowników.



## **Klimat organizacyjny i determinujące go czynniki**

Klimat organizacyjny to atmosfera panująca w organizacji, która oddziałuje na ludzi [Dessler i Turner, za: Mikuła 2000, s. 35]. Każdy z pracowników odczuwa ją indywidualnie w postaci: przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw [Mikuła 2000]. Na ową indywidualność zwraca uwagę D. Kolb [1972], definiując klimat organizacyjny jako zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników cech sytuacji kształtujących ich motywacje. Może być traktowany jako „indywidualna mapa percepcyjno-poznawcza sytuacji organizacyjnej reprezentowanej przez jednostkę” [Lipińska-Grobelny 2011, s. 17]. Przy czym, zauważmy za M. Kuczkiewiczem, P. Motylem i M. Sielicką [2006], że znaczenie ma owa wytworzona u pracowników percepcja tego, jak się pracuje w ich środowisku, a zatem nie tyle w firmie, co w ich zespole roboczym.

Wśród czynników determinujących klimat organizacyjny można wyróżnić [French, Kast, Rosenzweig 1985; Paluchowski 1998; Kuczkiewicz, Motyl, Sielicka 2006]:

- motywowanie, które dotyczy zasad przyznawania nagród, stosunku przyznawanych nagród i kar, poczucia docenienia pracy, adekwatności systemu oceniania,
- komunikowanie w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań,
- standardy, które obejmuje znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do wykonywanych zadań – ich jakości, doskonalenia się pracowników, tolerowania przeciętności,
- elastyczność, czyli swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji (w tym stopnia zbiurokratyzowania firmy, otwartości na kreatywność pracowników),
- odpowiedzialność, która wyznacza zakres kompetencji pracowników – ich niezależność, autonomię w podejmowaniu decyzji, ryzyka, eksperymentowania,
- zespołowość, czyli dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy, dodatkowych zadań, gdy wymaga tego sytuacja, stopień osiągniętej satysfakcji,
- konflikty, które obejmują otwartość na odmienne opinie, gotowość ich wysłuchania, podejście, tzn. czy konflikty są ignorowane, rozwiązywane i w jaki sposób,
- wsparcie udzielane pozostałym członkom zespołu, spontaniczne okazywanie pomocy,

- tożsamość odzwierciedlająca przynależność do zespołu oraz poczucie bycia ważną osobą w nim i/lub organizacji.

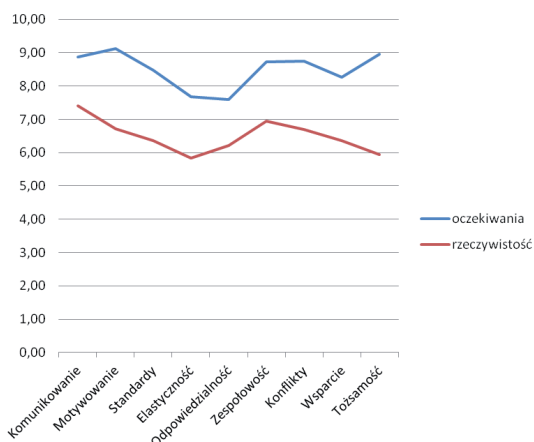
Trzeba zauważyć, że skoro klimat organizacyjny wiąże się z percepcją, jest indywidualny. Jakość klimatu organizacyjnego wyznacza nie wartość poszczególnych czynników mających na niego wpływ, lecz rozdzwięk między uzyskanymi wartościami czynników określających oczekiwania pracowników i stan rzeczywisty. Przykładowo, klimat można określić jako sprzyjający zaangażowaniu efektywnemu, gdy nie wystąpi rozbieżność (luka) między wartościami opisującymi w opinii pracownika stan realny oraz pożądaný (oczekiwany) lub, gdy będzie ona niewielka (ok. 1 pkt). Można zatem stwierdzić, że z jednej strony ważne są działania określające każdy z przedstawionych czynników, z drugiej – i przede wszystkim – wiedza na temat oczekiwań, potrzeb, percepcji członków organizacji. Jakie czynniki charakteryzują klimat organizacyjny w badanych przedsiębiorstwach? Czy sprzyja on efektywnemu zaangażowaniu pracowników?

### **Charakterystyka przeprowadzonych badań**

W badaniach zidentyfikowano osiem – wcześniej zaprezentowanych – czynników. Dla każdego z nich określono zestaw symptomatycznych wskaźników. Ich liczba była różna dla każdego obszaru. Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu narzędzia badawczego, jakim jest kwestionariusz ankiety. Składał się on z dwóch części. W pierwszej ustalano oczekiwania pracownika, związane z zidentyfikowanymi czynnikami, w drugiej – to jak są one realizowane w przedsiębiorstwie. Zastosowanie skali od 1 do 10 umożliwiło ustalenie luki w poszczególnych wskaźnikach i czynnikach, tzn. rozbieżności między stanem rzeczywistym a pożądanym przez pracownika.

Badaniami objęto 39 organizacji z województwa lubuskiego. Uwzględniając ich wielkość, były to duże przedsiębiorstwa (30,8%), małe (28,2%), średnie (25,6%) oraz mikro (12,8%). Ponad czwarta ich część (28,2%) należy według EKD do handlu i napraw, czwarta (25,6%) do administracji, szósta (15,4%) do przemysłu oraz dziesiąta (10,3%) do edukacji i kultury.

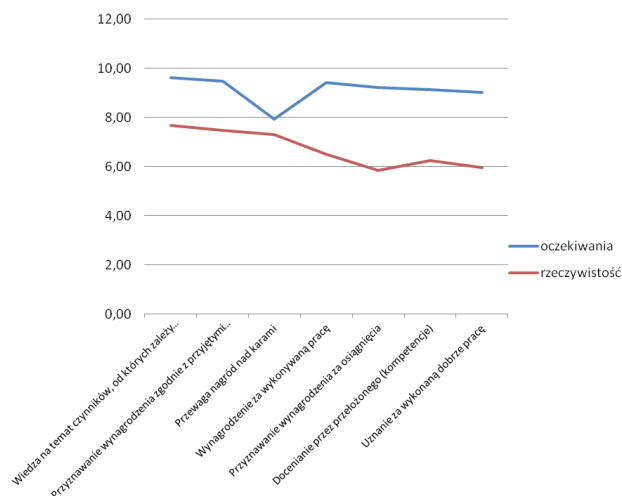
Wśród badanych czynników determinujących klimat organizacyjny nie zidentyfikowano takiego, dla którego rzeczywistość byłaby zbieżna z oczekiwaniami pracowników. Najmniejszą rozpiętość uzyskano dla czynników: komunikowanie, elastyczność i odpowiedzialność; największą – motywowanie, zespołowość, wsparcie oraz tożsamość (rys. 1). Bliższej analizie poddano ostatnie cztery czynniki.



Rysunek 1. Oczekiwania pracowników dotyczące badanych czynników klimatu organizacyjnego a ich realizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Motywowanie badano poprzez identyfikację siedmiu wskaźników dotyczących zarówno nagradzania, jak również doceniania. Można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach występuje niewielka luka między oczekiwaniami a rzeczywistością związana z posiadaniem wiedzy przez pracownika na temat zasad ustalania wynagrodzenia i przestrzeganiem ich (rys. 2).

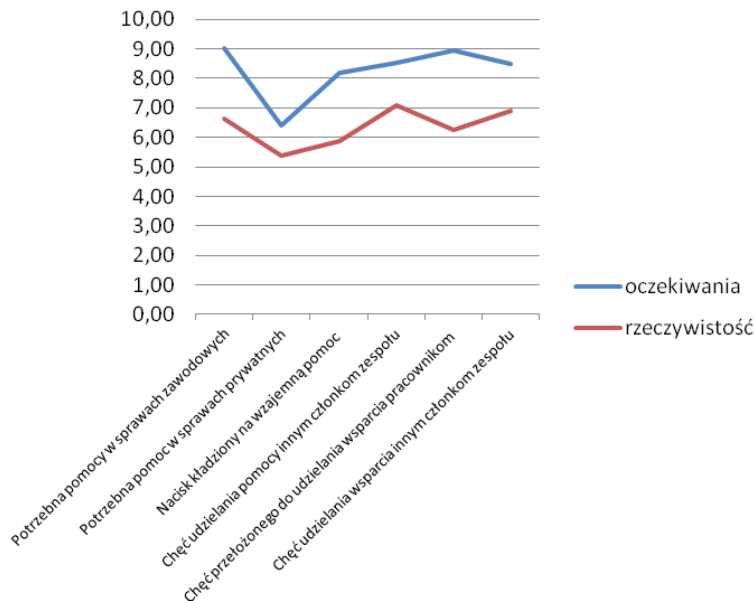


Rysunek 2. Oczekiwania pracowników dotyczące motywowania a ich realizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niepokoi również wielkość luki w zakresie wyrażenia uznania udzielonego przez przełożonego pracownikowi, gdy ten ostatni dobrze wykona swoją pracę, jak również – wynagradzania za osiągnięcia. Czy oznacza to, że menedżerowie rzadko „chwalą” podwładnych? A może czynią to tak, że pracownik nie dostrzega uznania? Z uwagi na to, że w czynniku „komunikowanie” pytano o zasady wynagradzania, a luka była tam najniższa, wydaje się, że otrzymany wynik nie świadczy o braku zasad nagradzania osiągnięć, a raczej może wynikać z niedotrzymywania obietnic. Zauważmy, że ma to wpływ na wizerunek przełożonego, a przez to na relacje z nim – w następstwie pogarsza klimat organizacyjny. Respondenci wyrazili również opinię, że powinni być, lecz w dużej mierze nie są – dobrze wynagradzani za wykonywaną pracę.

Wynik dotyczący braku doceniania pracowników wzmacnia rezultat ukazujący wspieranie podwładnych. Stwierdzono, że menedżerowie nie czynią tego w wystarczającym stopniu (rys. 3).



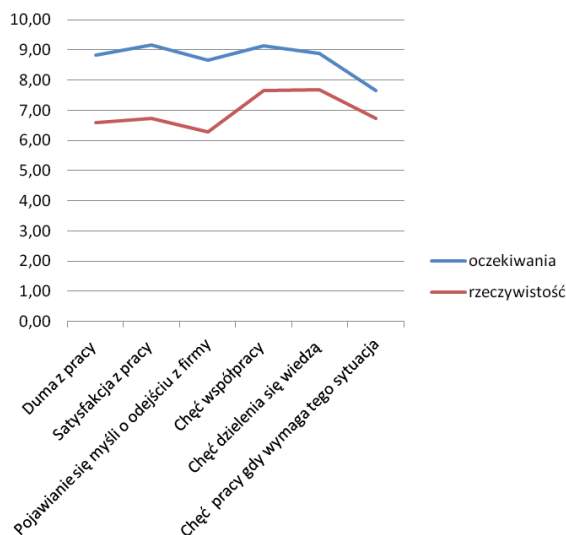
Rysunek 3. Oczekiwania pracowników dotyczące wsparcia a ich realizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobnie można powiedzieć o udzielaniu pomocy przez przełożonego pracownikom, którzy jej oczekują, lecz nie uzyskują. Lepszy rezultat otrzymano w przypadku pomocy w sprawach prywatnych, jednak ten rodzaj (kierunek) pomocy nie jest wymagany przez pracowników. Na uwagę zasługuje nacisk, który kładzie się na wzajemną pomoc. Choć podwładni uznają

go za ważny, to w rzeczywistości jego istotność wydaje się niedostrzegana. Uwzględniając zaprezentowane luki w tym czynniku, nasuwa się pytanie: czy zmiana podejścia dotyczącego wsparcia skutkowałaby zmianą zachowania przełożonego? Czy wykazana wzajemna pomoc i wsparcie przez członków zespołu jest naturalną reakcją pracowników, stanowi „rekompensatę” relacji z przełożonym, a może wynika z zajmowanego stanowiska pracy? Odpowiedzi na te pytania będzie można udzielić po przeprowadzeniu dalszych, pogłębionych badań.

W kolejnym czynniku – zespołowość, zwraca uwagę to, że tak jak występuje niewielka różnica między oczekiwaniami a rzeczywistością w zakresie współpracy, dzielenia się wiedzą, tak jej wielkość należy uznać za znaczną w przypadku dumy z pracy w danym przedsiębiorstwie czy satysfakcji z jej wykonywania (rys. 4).

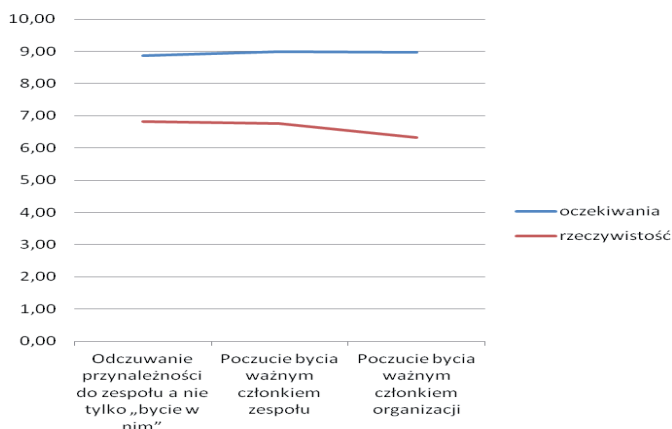


Rysunek 4. Oczekiwania pracowników dotyczące zespołowości a ich realizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zidentyfikowanie przyczyn ograniczania pożądanego przez pracowników poczucia dumy i satysfakcji wymaga pogłębienia badań. Przypuszczenie o związku z wynagrodzeniem (prezentowany w czynniku motywowanie) wydaje się zbyt powierzchowne. Natomiast może ono tłumaczyć wartość wskaźnika o podjęciu dodatkowej pracy/zadań, gdy wymaga tego sytuacja.

Pracownicy chcieliby tak samo czuć się ważnymi członkami organizacji, jak i zespołu. Lepiej jest spełniane drugie z wymienionych oczekiwań (rys. 5).



Rysunek 5. Oczekiwania pracowników dotyczące tożsamości a ich realizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozważając istotę klimatu organizacyjnego, wskazano na ważność środowiska najbliższego pracownikowi, a takim jest zespół roboczy, co częściowo może tłumaczyć otrzymany rezultat. Nie oznacza jednak ignorowania dążenia pracowników do bycia częścią organizacji – spełniania w niej ważnej roli. Zauważmy, że wymaga to z jednej strony – działań podejmowanych na poziomie organizacji (np. czynnika komunikowanie, standardy), z drugiej – również tych ukazanych w analizowanych czynnikach, a realizowanych przez przełożonego (udzielanie wsparcia, docenianie).

## Podsumowanie

Można stwierdzić, że klimat organizacyjny, który wyzwala zaangażowanie efektywne i afektywne, powinien cechować się spełnianiem choćby części oczekiwań pracowników w zakresie ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie. W badaniach identyfikowano stopień realizacji oczekiwań w zakresie takich czynników warunkujących klimat organizacyjny, jak: komunikowanie, standardy, elastyczność, konflikty, motywowanie, wsparcie, zespołowość, tożsamość. Uwzględniając wyniki badań, nie można jednoznacznie wskazać, w jakiej mierze klimat organizacyjny sprzyja czy ogranicza zaangażowanie pracowników. Można natomiast stwierdzić, że są czynniki klimatu organizacyjnego, które służą zaangażowaniu efektywnemu pracowników. Należą do nich: komunikowanie, elastyczność i odpowiedzialność. W nich bowiem występuje niewielka rozbieżność między oczekiwaniami pracowników a stanem rzeczywistym. Trzeba podkreślić wpływ przełożonego na klimat organizacyjny i jako konieczne, a niedostatecznie

spełniane wskazać: udzielanie wsparcia i pomocy podwładnym, docenianie ich pracy, kompetencji oraz stanowienie „mostu” między zespołem a organizacją, dzięki któremu pracownik może wzmacniać swoją organizacyjną tożsamość.

### **Bibliografia:**

- Baldev S., Anupama R., *Determinants of Employee Engagement in a Private Sector Organization: An Explorer Study*, „Advances in Management” 2010, vol. 3.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Kraków 2006.
- Chęłpa S., *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1.
- Davies A.S., Hugen L.K., *The Engagement Process: Examining the Evidence from Diverse Perspectives*, „Institute of Behavioral and Applied Management” 2009.
- French W.L., Kast F.E, Rosenzweig J.E., *Understanding Human Behavior in Organizations*, Harper & Row, New York, 1985.
- Gorgiewski M.J., Bakker A.B., *Passion for Work: Work Engagement Versus Workaholism* [w:] *Handbook of Employee Engagement*, red. S. Albrecht, [http://repub.eur.nl/res/pub/22672/Gorgiewski%20Bakker\\_RMG\\_NTC.pdf](http://repub.eur.nl/res/pub/22672/Gorgiewski%20Bakker_RMG_NTC.pdf), [19.01.2012].
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Kuczkiwicz M., Motyl P., Sielicka M., *Lepsze wyniki przez poprawę klimatu organizacyjnego*, „Harvard Business Review Polska” 2006, listopad.
- Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane M., Truss E., *Employee Engagement: A Literature Review*, Working Paper Series, Kingston Business School, 2008, No 19.
- Lipińska-Grobelny A., *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy* [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. Zawadzka, PWN, Warszawa 2010.
- Macey W.H., Schneider B., *Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>, [19.01.2012].
- Meyer J.P., Smith A.C., *HRM Practice and Organizational Commitment. Test of Mediatian Model*, „Canadian Journal od Administrative Sciences” 2000, nr 17.
- Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Z. 3, 2000.

Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. St. Witkowski, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego XLVII, Tom IV, 1998.

Saks A.M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 21, No 7.

Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Walters a Kluwer, Kraków 2009.



Bogdan Nogalski\*  
Agnieszka Szpitter\*\*

## KULTURA ORGANIZACYJNA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ WIELOKULTUROWĄ

„Jeżeli istnieje jakiś jeden sekret sukcesu,  
to jest to umiejętność przyjmowania  
cudzego punktu widzenia i patrzenia  
z tej perspektywy z równą łatwością jak z własnej”

Henry Ford

### Wprowadzenie

Kultura organizacyjna jest trudna do zdefiniowania, jak również do obiektywnego pomiaru. Pojęcie kultury jest bardzo niejednoznaczne, ponieważ jest zbiorem pojęć obejmujących wzory myślenia, założenia kulturowe, normy, wartości, wierzenia, wzory zachowań, postawy, symbole podzielane przez członków organizacji, która może być tak mała jak zespół roboczy czy dział lub tak wielka jak przemysł. Kultura organizacyjna wykształca się i rozwija w długim okresie, jest często odbiciem norm i wartości uznawanych w społeczeństwie. Podlega nieustannemu kształtowaniu się pod wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych, rozwiązań technicznych i organizacyjnych. Zmiany następują stopniowo, rzadziej rewolucyjnie, nie stanowią wstrząsu dla pracowników organizacji, którzy są najważniejszym składnikiem każdej organizacji. Wnoszą do niej biologiczne i kulturowe potrzeby, inteligencję, świadomość, postawy i normy, tworząc zbiorowość i kulturę organizacyjną.

---

\* Uniwersytet Gdański.

\*\* Uniwersytet Gdański.

Kultura organizacyjna coraz częściej uznawana jako znaczący czynnik sukcesu, kształtuje tożsamość i wizerunek, tworzy symbolikę organizacji, wpływa na kształtowanie relacji wewnątrz organizacji, wytycza kierunek większości ważnych jej działań. Wpływa na historię, zarządzanie strategiczne, styl zarządzania, formalne i nieformalne aspekty władzy, wyznacza system motywowania, nagradzania, kontroli i oceny pracowników. Najbardziej efektywne przedsiębiorstwa cechują się silną kulturą organizacyjną. Wykorzystują potencjał pracowników, ich kwalifikacje, talenty, gotowość do zmian i nauki, a na menedżerach wymuszają wysoką jakość realizowanych procesów zarządczych. Troska o krzewienie w organizacji wartości, norm, ideałów przyczynia się do skutecznego zaangażowania pracowników, ich zadowolenia, a co za tym idzie, sukcesu organizacji. Kultura organizacyjna scala, jednoczy, zmniejsza niepewność, stabilizuje i ułatwia poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów, wyznacza drogę do celu.

Celem opracowania – przygotowanego w formie i o charakterze eseju naukowego, popartego analizą studium przypadku – jest wskazanie w pewnym sensie – poprzez rolę, jaką odgrywa kultura organizacyjna w zarządzaniu – na złożoność procesu i zjawiska świadomości kulturowej w nowoczesnym świecie biznesu. Ów proces i zjawisko są elementem multikulturowych organizacji, działających na rynkach międzynarodowych<sup>1</sup>. Metodykę spojrzenia na to zjawisko opieramy na analizie poznawczej zawartej w literaturze przedmiotu oraz *case study*.

### **Znaczenie i definicje kultury organizacyjnej**

Jedna z głównych zasad szkoły zasobowej mówi o tym, że ludzie są najbardziej efektywnym zasobem. Stąd podstawowym problemem i zadaniem menedżerów staje się budowanie ich motywacji. Sposoby motywowania pracowników różnią się w zależności od dominującej kultury organizacyjnej i odwrotnie, określona kultura organizacji może w znaczący sposób motywować pracowników. Organizacja, dając stabilność poprzez swoją kulturę, pomaga ludziom w niej pracującym znaleźć oparcie w jej wartościach i kodeksach etycznych [Nogalski 1998].

Kultura organizacyjna cieszy się zainteresowaniem badaczy organizacji już od czasów powojennych, ale dopiero w latach 50. XX wieku po raz

---

<sup>1</sup> Aspekty dywersyfikacji kulturowej zasobów organizacji mają znamienny wpływ na ich przyszłość. Odpowiednie zarządzanie świadomością kulturową pracowników organizacji przyczynia się do jej rozwoju, m.in. poprzez implementację innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań i idei oraz wzmocnieniu pozycji rynkowej w oczach bliższych i dalszych uczestników otoczenia.

pierwszy pojęcie to zostało zdefiniowane<sup>2</sup> [Kostera 1996]. Od tego czasu wielu autorów stworzyło różne definicje tego pojęcia (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane próby definiowania pojęcia kultura organizacyjna w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu

Autor	Opis definicji
Rue, Holland	Zbiór wierzeń, przekonań szerzących się w firmie, dotyczących tego, jak prowadzić interesy, jak powinni zachowywać się pracownicy i jak powinni być traktowani [Rue, Holland 1989].
Deshapande, Parasurman	Niepisane, przestrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm [Zbiegień-Maciąg 2005].
Mullins	Zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur [Zbiegień-Maciąg 2005].
Schein	Całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Sprawdzony wzorzec, wpajany nowym członkom grupy jako właściwy sposób myślenia i odczuwania [Koźmiński 2004].
Hofstede	Kolektywne zaprogramowanie umysłu, które obok zaprogramowania uniwersalnego i indywidualnego wyróżnia jedną grupę od drugiej. Grupą mogą być narody, organizacje, profesje [Koźmiński, Piotrowski 1995].
Murdock	Kultura jest wyuczona i składające się na nią nawyki kształtują się pod wpływem doświadczenia [Nogalski 1998].
Kostera	Spuścizna wcześniejszych uczestników, która ciągle się zmienia wraz z rozwojem ludzi i organizacji [Sikorski 1986].

Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> W 1952 roku A. Koeber i C. Kluckhohn przeprowadzili dogłębne badania kultury, definiując 168 określeń tego zjawiska, dzieląc je na następujące grupy: opisowo-wyliczające (numeryczne, wyliczające procesy kulturowe, prezentujące klasyczne definicje etnologiczne); historyczne (uwzględniające czynnik tradycji jako mechanizm przekazywania dorobku kultury); normatywne (akcentują podporządkowanie zachowania i życia ludzi normom, wartościom, wzorcom i modelom); psychologiczne (zwracające uwagę na psychiczne mechanizmy kształtowania i rozwoju kultury); strukturalistyczne (skupiające się na elementach i powiązaniach wewnętrznych konkretnej kultury, na jej strukturze i systemowym charakterze) oraz genetyczne (określające pochodzenie kultury, skupiające się na jej genezie). Autorzy typologii definicji kultury określili ją jako: „Kultura składa się z wzorów, jawnych i ukrytych, nabytych przez zachowanie i przekazywanych przez symbole, stanowiące charakterystyczne osiągnięcia grup ludzkich, w tym ich wkład w artefakty; zasadniczy rdzeń kultury składa się z tradycyjnych (tzn. historycznie wydzielonych i wybranych) idei, a zwłaszcza związanych z nimi wartości; systemy kulturowe mogą z jednej strony być uznane za produkty działań, jednak z drugiej strony mogą być postrzegane jako elementy warunkujące dalsze działania” [Koeber, Kluckhohn 1952, s. 24].

W literaturze przedmiotu spotkać można szkoły, według których kultura jest czymś, co powstaje w sposób naturalny bez możliwości jej kształtowania w procesie zarządzania, ale są też i takie, które dowodzą, że kulturę w organizacji można świadomie tworzyć, zmieniać i nią zarządzać oraz wykorzystywać w procesie kierowania organizacją. Reprezentowane podejścia (szkoły) i formułowane przez nie definicje „zjawiska, pojęcia” kultury organizacyjnej ogólnie można ująć w trzy kategorie (tab. 2).

Tabela 2. Kategorie ujęcia zjawiska, pojęcia kultura organizacyjna

Kategoria kultura jako	Opis
Metafora	Kultura jako metafora jest tym, czym organizacja jest. Perspektywa różniąca się od dwóch kolejnych, które określają kulturę jako coś, co organizacja ma [Kostera 1996].
Zmienna niezależna	Kultura jako zmienna niezależna, która wpływa na narodowe style zarządzania. W podejściu tym badane są z punktu efektywności zarządzania związki stylów zarządzania charakterystycznych dla menedżerów z różnych narodowości [Kostera 1996; Hofstede, Hofstede 2007].
Zmienna zależna	Kultura jako zmienna wewnętrzna, czyli kultura organizacji [przedsiębiorstwa], którą można zarządzać, którą można manipulować i która może wpływać na efektywność działania danego podmiotu [Kostera 1996]. W ujęciu tym zakłada się, że kultura może być narzędziem wykorzystywanym przez kierownictwo do zwiększania efektywności i uzyskiwania przewagi strategicznej [Oblój 1993]. Takie podejście reprezentował Edgar Schein, który uważał, że kultura organizacyjna powstaje przede wszystkim pod wpływem założycieli i menedżerów organizacji, a więc można nią kierować [Koźmiński, Jemielniak 2008]. W tym ujęciu kultura jest pojmowana jako spoiwo, spajające organizację, które może przesądzić o jej powodzeniu lub niepowodzeniu [Kostera 1996].

Źródło: opracowanie własne.

## Modele kultury organizacyjnej

Na kulturę organizacyjną składają się takie podstawowe elementy, jak wartości cenione w organizacji, do których jej członkowie dążą, normy i wzorce, czyli schematy zachowań oraz symbole materialne i niematerialne, takie jak legendy, mity, historie, wspomnienia. W tym miejscu pragniemy przedstawić syntetycznie i zwrócić uwagę na dwa, już klasyczne, a jednocześnie kluczowe dla badania tego problemu, modele, tj. model E. Scheina oraz model G. Hofstede.

Model kultury organizacyjnej opisany przez E. Scheina [1985] przedstawia trzy poziomy kultury składające się w postać piramidy. Na szczycie tejże piramidy są artefakty fizyczne, behawioralne i językowe, które są

najłatwiej zauważalnymi elementami charakteryzującymi daną organizację. Artefakty mogą spełniać pewną rolę – artefakty funkcjonalne, ale mogą też być wyłącznie symboliczne. Artefakty są najbardziej rzucającym się w oczy czubkiem piramidy, a wynikają z norm i wartości, które stanowią drugi, niższy poziom piramidy i które już rozpoznać znacznie trudniej. Normy i wartości określają to, co członkowie danej organizacji uważają za normalne i właściwe. Zwykle łatwiej udaje się je zauważyć, gdy zostają naruszone, gdyż naruszenie tego, co społeczność uznaje za normalne, zwykle spotyka się z reakcją tejże społeczności. U podstawy opisywanej piramidy leżą założenia kulturowe, które stanowią podstawę norm i wartości, a dalej tego, co najbardziej widoczne, czyli artefaktów.

Z kolei G. Hofstede i G.J. Hofstede przedstawili przejawy kultury organizacyjnej jako warstwy, gdzie najbardziej zewnętrzna warstwa to symbole, centrum zajmują wartości, a pomiędzy nimi są bohaterowie i rytuały. Wartości budowane jako pierwsze, w dzieciństwie, w domu rodzinnym i podczas wczesnej edukacji szkolnej, prawie wcale nie ulegają zmianom w trakcie całego życia, dając podstawy poczucia tożsamości. Rytuały, bohaterowie i symbole określane łącznie przez Hofstede [Hofstede, Hofstede 2007] jako praktyki, budowane są w wieku późniejszym, w dalszym procesie edukacji oraz w okresie pracy zawodowej i łatwiej je zmienić.

### **Jak powstaje kultura organizacyjna?**

Kultura jest tego rodzaju zaprogramowaniem umysłu, który odróżnia ludzi należących do różnych grup lub kategorii<sup>3</sup>. Grupą nazywamy ludzi pozostających w bezpośrednim kontakcie, czyli na przykład pracowników jednego działu, większej całości (na przykład pionu) lub całej organizacji. Kategorią tą określamy ludzi mających wspólne cechy, którzy nie muszą być w bezpośrednim kontakcie, czyli na przykład przedstawicieli określonej profesji (lekarzy, prawników, naukowców) pracujących w różnych organizacjach [Hofstede, Hofstede 2007].

Kultura organizacyjna powstaje pod wpływem realizowanych celów, które z kolei determinują zachowania ludzi wywodzących się z różnych grup i kategorii, tworzących daną organizację. Na rynku pracy w tej chwili można zaobserwować częstsze zmiany i zjawisko przechodzenia pracowników pomiędzy organizacjami. Coraz częściej powstają organizacje zatrud-

---

<sup>3</sup> Każdy człowiek należy do różnych, najczęściej wielu grup i kategorii: narodowych, regionalnych, etnicznych, religijnych, pokoleniowych. Należy do określonej klasy społecznej i profesji, a także najczęściej pracuje w jakiejś organizacji [Hofstede, Hofstede 2007]. Każdy członek organizacji pochodzi z innego środowiska, innej rodziny, szkoły, uczelni.

niające profesjonalistów<sup>4</sup> różnych dziedzin. Członkowie organizacji bywają pracownikami, którzy przekwalifikowali się i wykonują zawód inny od wyuczonego, wnosząc tym samym kulturę swojej profesji do organizacji aktualnie ich zatrudniającej. Ludzie ci wnoszą do kultury organizacyjnej bardzo różne elementy i, odwrotnie, sami podlegają akulturacji, czyli wpływom istniejącej kultury organizacyjnej na ich psychikę, sposób myślenia, wartości, zwyczaje i zachowania. Na członka organizacji wpływają koledzy z pracy, przełożony, szersza społeczność, w jakiej organizacja funkcjonuje, na przykład charakterystyczna kultura narodowa lub zawodowa, a także bliskie otoczenie (na przykład rodzina i jej zwyczaje, poglądy itp.). Kultura organizacyjna zmienia się także pod wpływem pojawienia się młodej siły roboczej na rynku pracy, osób, które rozpoczynały swoją aktywność zawodową na przełomie wieków.

W organizacji wielokulturowej mogą powstawać subkultury, które można sklasyfikować na subkultury poszerzające (wzbogacające), ortogonalne i kontrkultury [Ott 1989; Aniszewska 2007]. Subkultury mają własne wartości, symbole i bohaterów, czasem nawet przeważające nad wartościami całej organizacji [Koźmiński 2004]. Subkultury poszerzające posiadają wartości podobne do kultury dominującej, ale wyrażane jeszcze mocniej. Subkultury ortogonalne reprezentują główne elementy kultury głównej, podzielają jej najważniejsze wartości, ale dodatkowo także wartości specyficzne dla części członków podgrupy, na przykład określonej grupy zawodowej. Skrajną postacią subkultur są kontrkultury, których wartości są przeciwstawne do tych, które funkcjonują w organizacji lub też w innej subkulturze [Sztompka 2002].

## **Kultura a naród**

Każdy mieszkaniec globu ma wkodowane i wyuczone „za młodu” elementy własnej osobowości, sposoby postępowania zależne od miejsca urodzenia, wychowania i społeczeństwa, w jakim przyszło mu dorastać. Podział obszarów geograficznych wykształcił konkretne państwa, jednakże nie należy ich dosłownie utożsamiać z narodami. Naród to forma „społecznej organizacji i koncepcja kultury, która wiąże się w sensie dosłownym bardziej z narodem niż z państwem” [Hofstede, Hofstede 2007, s. 48].

Uwarunkowania geograficzne mają znamienity wpływ na mentalność danego narodu, jednak należy podkreślić, iż w ramach jednego narodu często występują różnice pomiędzy danymi regionami. Mentalność i kultura

---

<sup>4</sup> Można w tym kontekście mówić o kulturach profesjonalnych. Istnieją bowiem zawody charakteryzujące się bardzo wyraźną kulturą zawodową, jak na przykład lekarze [Pratt, Rockmann, Kaufmann 2006], dziennikarze [Russo 1998] i pracownicy IT [Marks, Scholarios 2007]. Bardzo szczególną kulturę profesjonalną informatyków opisywali D. Jemieliński [2008] oraz L. Czarkowska [2010].

mieszkańców północy kraju zapewne będzie odmienna od tej z południa, wpływ tych fluktuacji będzie również widoczny w zróżnicowaniu sposobu prowadzenia biznesu, zarządzania i organizowania pracy. Niezależnie od różnic kulturowych pomiędzy regionami czy narodami widoczne są również pewne podobieństwa kulturowe, wynikające z podstawowych cech, takich jak: historia, wiara, język, przez co można wykreślić grupy kulturowe nie tej samej narodowości, acz o stosunkowo podobnych kulturach [Kostera, Śliwa 2010, s. 97].

G. Hofstede i G.J. Hofstede<sup>5</sup> badali kulturę organizacyjną w korporacji posiadającej filie na całym świecie. Wskazali, w jaki sposób kultury narodowe wpływają i zmieniają kulturę organizacyjną i opisali te różnice w czterech wymiarach: dystansu władzy<sup>6</sup> (od dużego do małego), indywidualizmu lub kolektywizmu<sup>7</sup>, męskości<sup>8</sup> lub kobiecości, unikania niepewności<sup>9</sup> (od słabego do silnego) oraz orientacji na krótki<sup>10</sup> lub daleki horyzont czasowy [Hofstede, Hofstede 2007].

---

<sup>5</sup> Poza omówioną powyżej klasyfikacją kultur narodowych według Hofstede wielu innych badaczy także prowadziło badania zmierzające do klasyfikacji kultur narodowych: Shalom H. Schwarz, Robert J. House (projekt GLOBE), Ronald Inglehart (*World Values Survey*).

<sup>6</sup> Duży dystans władzy charakteryzuje się hierarchicznością organizacji, centralizacją, większym nadzorem i znaczącymi różnicami w wysokości wynagrodzenia. Pracownicy oczekują jasnych poleceń i lepiej sprawdzają się w zadaniach wymagających dyscypliny, gorzej natomiast w pracy wymagającej inicjatywy podwładnych. W kulturach charakteryzujących się dużym dystansem władzy powszechne są przywileje i oznaki statusu, a praca biurowa jest wyżej ceniona niż fizyczna.

<sup>7</sup> W kulturach indywidualistycznych, w przeciwieństwie do kultur kolektywistycznych, w których pracownicy silnie identyfikują się z organizacją, relacje pomiędzy pracownikiem a jego pracodawcą traktowane są jako układ dwustronny, który istnieje dopóki pracownik nie otrzyma korzystniejszej oferty z innej strony. Zarządzanie organizacją w kulturze indywidualistycznej to zarządzanie jednostkami. Realizacja zadań w takiej kulturze jest ważniejsza od kontaktów międzyludzkich.

<sup>8</sup> Kultura męska w organizacji charakteryzuje się stanowczym i agresywnym sposobem zarządzania. Konflikty w takiej organizacji rozwiązywane są poprzez konfrontację.

<sup>9</sup> Unikanie niepewności charakteryzuje się znacznym sformalizowaniem, dużą ilością przepisów regulujących prawie wszystkie dziedziny życia i pracy. Pracownicy rządziej zmieniają pracodawcę, a motywuje ich przede wszystkim uznanie, przynależność do grupy oraz zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa. Jest to sprzeczne z indywidualizmem, który jednak w polskiej kulturze narodowej wyrażony jest najsłabiej. W kulturze tej innowacyjność i kreatywność ograniczona jest przepisami, a wdrożenia pomysłów innych przeważają nad wynalazczością. Charakterystyczna jest też obawa przed tym, co obce, nieznanne, co może przejawiać się uprzedzeniami wobec mniejszości, przedstawicieli innych narodowości lub osobami mającymi inne poglądy.

<sup>10</sup> Kultury zorientowane krótkoterminowo koncentrują się na terminach i szybkich zyskach kosztem budowania długookresowej silnej pozycji na rynku. Krótkookresowa orientacja nie wpływa korzystnie na przedsiębiorczość, silne przywiązanie do tradycji może ograniczać innowacyjność.



Polacy w tym opisie występują jako grupa narodowa charakteryzująca się silnym unikaniem niepewności (pozycja 9 na 74, wskaźnik 93) i orientacją krótkoterminową (pozycja 24 na 39, wskaźnik 32) oraz dystansem władzy (pozycja 27 na 74, wskaźnik 68), umiarkowaną męskością (pozycja 14 na 74, wskaźnik 64) i indywidualizmem (pozycja 22 na 74, wskaźnik 60) [Hofstede, Hofstede 2007]. W żadnym wymiarze polska kultura narodowa nie jest zdefiniowana skrajnie. Najwyraźniej zaznaczonym wymiarem kultury Polski jest unikanie niepewności, a najmniej indywidualizm.

W wyniku wpływu różnych kultur narodowych, profesjonalnych i innych oraz świadomego działania założycieli i osób zarządzających organizacją powstaje określona kultura organizacyjna.

### **Zarządzanie w multikulturze – case study<sup>11</sup>**

Tradycyjna teoria zarządzania zakłada, że organizacje są monokulturowe, co w dzisiejszych czasach bardzo często nie jest prawdą. Występują organizacje międzynarodowe, zatrudniające zarówno na stanowiskach kierowników, jak i pracowników ludzi pochodzących z różnych krajów. Coraz częściej w organizacjach pracują osoby z bardzo różnym wykształceniem, wnosząc swoje kultury profesjonalne. Z tego względu świadomość kulturowa, w nowoczesnym świecie biznesu, jest elementem multikulturowych organizacji, działających na rynkach międzynarodowych. Aspekty dywersyfikacji kulturowej zasobów przedsiębiorstw mają znamienity wpływ na przyszłość organizacji. Odpowiednie zarządzanie różnorodnością i świadomością kulturową pracowników organizacji przyczynia się do jej rozwoju, poprzez implementację innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań i idei oraz wzmocnieniu pozycji rynkowej w oczach bliższych i dalszych uczestników otoczenia.

Podmiot badania, a zarazem przedmiot prezentacji „przypadku”, stanowi międzynarodowa organizacja, która – w ramach Partnerstwa Publiczno-Prawnego – zajmując się realizacją projektów infrastrukturalnych, działa na terenie Ameryki Północnej i Południowej oraz Europy. W analizie przypadku (badania przeprowadzono w latach 2010-2011) w zakresie metodycznym posłużono się kwestionariuszami ankiety, wywiadami bezpośrednimi z przedstawicielami badanej organizacji oraz analizą jej dokumentacji. Z kolei w zakresie merytorycznym wyodrębniono dwa zagadnienia, mianowicie umiejscowienie jednostki (pracownika) w multikulturowym środowisku pracy oraz świadomość kulturową w badanej organizacji.

Zastosowany sposób podejścia metodycznego pozwolił na zaobserwowanie następujących zjawisk w zakresie roli zarządzania kulturą w środowisku multikulturowym nowoczesnej, współczesnej organizacji.

---

<sup>11</sup> Szerzej patrz: [Nohrstedt 2011].



Na podstawie pierwszego zakresu kwestionariusza ankietowego, tj. jednostki w multikulturowym środowisku badanej organizacji, można wywnioskować, iż poziom uświadomienia zróżnicowania kulturowego reprezentowany przez pojedyncze osoby, na podstawie wyników badania wskazuje, iż większość pracowników postrzega pracę w interkulturowym środowisku jako możliwość rozwoju i zdobycia ciekawego doświadczenia oraz sposób na poznanie fascynujących ludzi. Zdecydowana część pracowników czuje potrzebę przynależności do badanej organizacji, a relacje pomiędzy członkami organizacji w większości opierają się na koleżeńskich kontaktach i zależnie od ukulturowienia danej jednostki są bardziej lub mniej służbowe. Największym wyzwaniem jest nadal podnoszenie poziomu świadomości kulturowych różnic pomiędzy uczestnikami przedsiębiorstwa. Różnorodne traktowanie wcale nie musi oznaczać nietolerancji dla innych, a wręcz przeciwnie, może zostać przyjęte jako poszanowanie ich indywidualnych, szczególnych cech.

Druga część ankiety obejmująca zakres świadomości kulturowej w badanej organizacji przyniosła odpowiedzi na szersze spektrum tego pojęcia. Jako najistotniejszą korzyść płynącą z pracy w interkulturowym przedsiębiorstwie pracownicy wybrali szeroki zakres kreatywnych idei i rozwiązań. Jednakże w badanej organizacji istotne jest również umiejętne wykorzystanie wariacji pomysłów, tworzących się na bazie zróżnicowania kulturowego. Z takiego sposobu postrzegania różnorodności wynikają wyzwania w pracy w organizacji multikulturowej i jako najważniejsze uczestnicy badania wybrali problemy związane z realizacją zadań (*Getting things done*) i różnicami stref czasowych, w jakich organizacja funkcjonuje. Jako najczęściej wybierany powód niepowodzenia projektów wielokulturowych wskazano aspekt społeczny, czyli nieszczęśliwą rodzinę i partnera, podkreśliło to tym samym głębokie więzi pracowników badanej organizacji z ich rodzinami. Wybór opcji odpowiedzi na pytanie: co to jest świadomość kulturowa, nie był zaskakujący. Większość uznała to pojęcie za umiejętność sprawnego działania w środowisku różnych nacji i kultur. Jak widać aspekt sukcesu przedsiębiorstwa w wykonywanej działalności, bazującej na dywersyfikacji kulturowej oraz przeprowadzane corocznie konferencje i częściej szkolenia, wykształtowały odpowiednie poczucie rozumienia zróżnicowania kulturowego.

Istotnym czynnikiem dla badanej organizacji staje się kontynuowanie podjętych starań uświadamiających jej wachlarz kulturowy wszystkim pracownikom, co ostatecznie składa się na jej sukces, pozytywną ocenę pracy i współpracy przez uczestników organizacji, jak i zewnętrznych obserwatorów oraz kreowanie niepowtarzalnej, przyjacielskiej atmosfery pracy, która w dzisiejszym świecie biznesu często spychana jest na drugi plan.

## Podsumowanie

Świadomość kulturowa stanowi istotny element zarządzania kulturą organizacyjną, który wpływa na powodzenie nowoczesnej organizacji. Umiejętne wykorzystanie dywersyfikacji kulturowej w organizacji, w dzisiejszym świecie biznesu, stało się istotnym czynnikiem rozwoju organizacji i elementem sukcesu na nasyconym, międzynarodowym rynku. Uczestnicy wielokulturowych organizacji, w których szczególnie nacisk kładziony jest na doszkalanie pracowników z zakresu różnorodności kulturowej, bliższych i dalszych partnerów biznesowych, są bardziej efektywni w pracy i asertywni w życiu, nie mają problemu z odnalezieniem się w nowym środowisku.

Przedstawione w syntezie studium przypadku wykazało, iż odpowiednie zarządzanie świadomością kulturową uczestników organizacji usprawnia działania organizacji oraz odpowiada za jej pozytywne oblicze w oczach wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. Z przeanalizowanych rezultatów ankiety wynika, że pracownicy zróżnicowanej kulturowo organizacji stawiają na możliwość rozwoju oraz zdobycia nowego doświadczenia i poznania innowacyjnych praktyk, zazwyczaj czują przynależność do multikulturowej grupy, a często wręcz wyrażają pogląd o swoim aktywnym wpływie na organizację, poprzez kreowanie otaczającego środowiska pracy. Członkowie organizacji czują się dobrze w klimacie firmowym, w jakim przyszło im przebywać, a współpracowników traktują po koleżeńsku, rozumiejąc zarazem, iż z każdym człowiekiem należy postępować w odmienny sposób, biorąc pod uwagę fakt różnic kulturowych w różnorodnych grupach. Jednocześnie pracownicy zdają sobie sprawę z możliwości do uzyskania, w niejednorodnym kulturowo środowisku, korzyści, jakimi jest na przykład szerokie spektrum innowacyjnych rozwiązań oraz zagrożeń związanych z tym urozmaiceniem.

Świadomość kulturowa dla badanej grupy okazała się umiejętnością sprawnego działania w środowisku różnych nacji i kultur, co biorąc pod uwagę ilość szkoleń, treningów i konferencji wydaje się zamierzonym przez kadrę zarządzającą celem, acz nie można jednoznacznie stwierdzić, czy nie jest rodzajem dojrzałości kulturowej w organizacji pełnej zróżnicowania.

## Bibliografia:

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Czarkowska L.D., *Nowy profesjonalizm*, WAiP, Warszawa 2010.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWN, Warszawa 2007.
- Jemieliński D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, WAiP, Warszawa 2008.

- Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, WAiP, Warszawa 2008.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku, Jakość. Twórczość. Kultura*, WAiP, Warszawa 2010.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie, teoria i praktyka, praca zbiorowa*, PWN, Warszawa 1995.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers*, Harvard University, 1952, vol. 47, No 1.
- Marks A., Scholarios D., *Revisiting Technical Workers: Professional and Organizational Identities in the Software Industry*, „New technology, Work and employment” 2007, 22(2).
- Nogalski B. i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1998.
- Nohrstedt E., *Świadomość kulturowa w nowoczesnej organizacji*, UG Gdańsk 2011, praca magisterska napisana pod kierunkiem B. Nogalskiego, maszynopis.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Ott S., *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove 1989.
- Pratt M.G., Rockman K.W., Kaufmann J.B., *Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Residents*, „Academy of Management Journal” 2006, 49(2).
- Rue L.W., Holland P.G., *Strategic Management*, New York 1989.
- Russo T.C., *Organisational and Professional Identification: A Case of Newspaper Journalists*, Management Communication Quarterly, 1998, 12(1).
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1985.
- Sikorski Cz., *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005.



Joanna Małgorzata Michalak\*

## **„OSOBOWOŚĆ SIECIOWA” JAKO EFEKT ZMIAN WZORCÓW ZACHOWAŃ W ORGANIZACJACH EPOKI GLOBALNEJ GOSPODARKI ELEKTRONICZNEJ**

### **Wprowadzenie**

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci jesteśmy świadkami radykalnych zmian cywilizacyjnych wywołanych postępującą globalizacją i rewolucją informatyczną. Dzięki nowoczesnym technologiom komunikacyjnym z dnia na dzień kontakty biznesowe zyskały cech współpracy, w której relacje konwencjonalne, bezpośrednie (*face-to-face*) ustępują miejsca kontaktom zdalnym, rozpiętym ponad podziałami czasu i przestrzeni, coraz częściej realizowanym w ramach globalnych, wirtualnych sieci kooperacyjnych, których nośnikiem są zespoły wirtualne.

Nowoczesne rozwiązania telekomunikacyjne modyfikują dotychczasowy łańdżek stosunków gospodarczych i stają się nowym orężem w walce konkurencyjnej. Mają też zasadniczy wpływ na człowieka, stawiane mu oczekiwania, stosowane metody zarządzania, a tym samym modelują jego zachowania jako podmiotu relacji biznesowych w ramach systemu organizacyjnego.

Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie nowych uwarunkowań otoczenia biznesowego i ich wpływu na struktury organizacji i ich uczestników. Porównano tradycyjne (hierarchiczne) i współczesne (sieciowe) struktury organizacyjne oraz przedstawiono wzory zachowań adekwatne do ich warunków. Omówiono specyfikę „osobowości sieciowej” jako skutku funkcjonowania w wirtualnej przestrzeni organizacyjnej.

---

\* Uniwersytet Łódzki.

## Ewolucja struktur organizacji od hierarchii w stronę struktur sieciowych

Otoczenie organizacji jest systemem składającym się z różnorodnych elementów tworzących wzajemne, złożone powiązania i relacje, a równocześnie pozostających w relacjach stosunku do organizacji i pośrednio lub bezpośrednio wpływających na nie [Bielski 1992, s. 134]. Charakterystyka otoczenia skupiona wokół złożoności i zmienności rozciąga się na krańcach dwóch continuów: stałe – zmienne oraz proste (jednolite) – złożone [Bielski, 1992, s. 139]. Relacje tych cech składają się na obraz podstawowych typów otoczenia (rys. 1).

		<b>O t o c z e n i e</b>	
		Stale	Zmienne
Składniki otoczenia są:			
<b>O t o c z e n i e</b>	Proste	1. Nieliczne	1. Nieliczne
		2. Jednorodne	2. Nie całkiem jednorodne
	Złożone	3. Zasadniczo niezmiennie w czasie	3. Stale zmieniające się
		1. Liczne	1. Liczne
		2. Różnorodne	2. Różnorodne
		3. Zasadniczo niezmiennie w czasie	3. Stale zmieniające się

Rysunek 1. Otoczenie organizacji pod względem elastyczności i adaptacyjności

Źródło: [Bielski 1992, s. 139].

W rzeczywistości liczba wariantów typów otoczenia pod względem zmienności i złożoności jest nieograniczona, jednak dla celów prowadzonych rozważań wystarczające wydaje się skupienie dyskusji wokół dwóch konkurujących rozwiązań z punktu widzenia adaptacyjności systemu, mianowicie: hierarchii i *adhokracji*.

Warunki stabilności otoczenia, w których relacje są jasne, przewidywalne i zasadniczo niezmiennie w czasie, sprzyjają funkcjonowaniu jednostek wytwórczych lub administracyjnych, realizujących proste procesy pracy według ściśle wytyczonych procedur, co charakteryzuje kulturę hierarchii. W takich warunkach najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji, wydajność i praca bez zakłóceń, czemu właśnie służą ściśle określone, formalne przepisy i regulaminy. Przywódcy mają ambicje być dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Zarządzanie pracownikami skupia się na stabilności zatrudnienia. Miarą sukcesu są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty [Cameron, Quinn 2003, s. 64].

O ile jeszcze niedawno organizacje funkcjonowały w warunkach względnej stabilności, o tyle większość współczesnych organizacji działa w otoczeniu krótkookresowo nieliniowym, które charakteryzuje się zmiennością trudną do przewidzenia i której konsekwencje ciężko określić z jakimkolwiek skończonym prawdopodobieństwem [*Kultura organizacyjna w zarządzaniu* 2007, s. 109]. Warunki złożonego, stale zmieniającego się otoczenia sprzyjają tworzeniu wielostronnych więzi, wspieranych przez rozwinięte, nieformalne kontakty. W takich warunkach chodzi o to, żeby szybko i efektywnie łączyć ludzi, kapitał i środki techniczne w procesach wytwórczych [Sikorski 2006, s. 93]. Liczne i częste zmiany zachodzące w otoczeniu organizacyjnym wymagają szybkiej i elastycznej reakcji [Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1998, s. 414], co pociąga za sobą konieczność decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności, a zatem tworzenia całej sieci ośrodków decyzyjnych. Zadania przewidziane dla uczestników organizacji muszą być zakreślone w sposób ogólny i wynikać z potrzeb danych okoliczności.

Hierarchię uważa się za podstawowy mechanizm integracji systemu organizacyjnego [Sikorski 2006, s. 110], który zapewnia poczucie pewności i bezpieczeństwa [Sikorski 2006, s. 113]. Jednak w sytuacji wspomnianej burzliwości otoczenia hierarchia okazuje się mechanizmem niewystarczającym, aby organizacja funkcjonowała efektywnie. K.S. Cameron i R.E. Quinn [2003, s. 64] – w modelu wartości konkurujących – przeciwstawiają kulturę hierarchii kulturze *adhokracji*<sup>1</sup>, przypisując właśnie tej ostatniej walory pożądane z punktu widzenia współczesnych warunków powszechnej nieciągłości. Jako takie wymieniają cechy akceptacji ryzyka, przedsiębiorczości i kreatywności. Właśnie tym, co zapewnia spójność organizacji *adhokracji*, jest chęć eksperymentowania i wprowadzenia nowości. Dlatego kultura *adhokracji* promuje profil przywódcy wizjonera i innowatora, a od pozostałych uczestników organizacji oczekuje zachowań przedsiębiorczych i skłonnych do podejmowania ryzyka, które mają doprowadzić do stworzenia unikalnych czy wręcz unikatowych produktów. Aby było to możliwe, w organizacjach tych brak zarówno ustrukturyzowanych więzi służbowych, jak i jednego scentralizowanego ośrodka władzy, a uprawnienia z nią związane są przydzielane na czas realizacji zadania i rozdzielane niesymetrycznie jednostkom lub zespołom w zależności od przez nich posiadanych i doraźnie potrzebnych informacji czy kompetencji. Wśród innych specyficznych właściwości systemów *adhokracji* na uwagę zasługuje tymczasowość i nietrwałość relacji zawiązywanych w zależności od potrzeb, dla realizacji

<sup>1</sup> Termin utworzony w latach 70. ubiegłego stulecia od wyrażenia „*ad hoc*” [Mintzberg, McHugh 1985] i następnie spopularyzowany przez A. Toflera, wskazuje, że mamy do czynienia z doraźnie powoływanymi, dynamicznymi jednostkami [Cameron, Quinn 2003, s. 47].

jednorazowych przedsięwzięć projektowych i rozwiązywanych, gdy tylko zadanie zostanie wykonane.

Pomimo potwierdzonego dopasowania do turbulentnego otoczenia, ze względu na umiejętności szybkiej reakcji na jego dynamiczne i kompleksowe zmiany [Cameron, Quinn 2003, s. 47] organizacje o kulturowym profilu *adhokracji* należą nadal do mniejszości [Cameron, Quinn 2003, s. 77]. Można się jednak spodziewać, że dla zapewnienia integracji organizacji w erze cywilizacji informatycznej, na skutek wspomnianych, utrzymujących się i nasilających tendencji otoczenia, rośnie znaczenie i potrzeba dostosowań organizacji właśnie w kierunku rozwiązań wysoce adaptacyjnych o zindywidualizowanym stylu. Warto w tym miejscu wyjaśnić, że nie tyle chodzi o wyeliminowanie rozwiązań zhierarchizowanych, co nadanie profilowi organizacji dominujących cech, które zwiększą jej pożądaną adaptacyjność i elastyczność. Do takich zaliczymy struktury sieciowe, w których hierarchia zastępowana jest heterarchią<sup>2</sup>, czyli strukturą powstałą przez nałożenie na siebie wielu różnych struktur hierarchicznych zorientowanych zarówno horyzontalnie, jak i wertykalnie, a zatem *de facto* współistniejących ze sobą. Działac tu będą osoby wykonujące funkcje, które mimo wszystko przypominają niektóre typowe funkcje zarządcze, a zwłaszcza funkcję koordynowania [Ciurla, Hopej, Mercik 2011]. Zdaniem Płoszajskiego [2000], jeśli porządek hierarchiczny polega na władzy (wpływie) jednego podmiotu (elementu), anarchia na braku rządzących lub rządach wszystkich, to heterarchia polega na rządach niektórych elementów rozmieszczonych w różnych punktach [Puchalski 2008, s. 274], czyli oznacza niestabilność układu władzy i skomplikowanie relacji podrzędności i nadrzędności [Sikorski 2006, s. 94]. Można się jednak spodziewać, że wraz z niesłabnącym wzrostem tempa zmian i ciągłego przeformułowywania ładu gospodarczego organizacje będą stale modyfikować lub całkowicie zmieniać swoje struktury organizacyjne jako sposób modyfikacji ustalonego kursu działania i w przyszłości będą one prawdopodobnie obejmować większość znanych nam typów struktur oraz wiele nowych rozwiązań formalnych [*Organizacja przyszłości* 1998, s. 84].

Każdy z zaprezentowanych typów profili organizacji z uwagi na swoją specyfikę stawia inne wymagania odnośnie do zachowań pracowników.

---

<sup>2</sup> P. Płoszajski proponuje aktualnie nowy termin, który jest rozwinięciem rozwiązań heterarchicznych, mianowicie hyperarchia. Hyperarchia to taka struktura, w której obowiązują dwie podstawowe zasady. Po pierwsze, zasada symetrii informacyjnej – z każdego miejsca było widać tyle samo, żeby – przekładając to na język formalny – każdy element sieci mógł mieć taką samą wiedzę bez względu na lokalizację. I druga zasada: bezpośredni dostęp – z każdego miejsca możemy „dojść” bezpośrednio, z pominięciem hierarchii, do każdego innego miejsca [Mierzejewska, Płoszajski 2007].



Niemniej właśnie struktury sieciowe, występujące w organizacjach wirtualnych, opartych na funkcjonowaniu tymczasowych zespołów zadaniowych [Sikorski 2006, s. VIII], z uwagi na nowatorski i rozwojowy charakter, zajmują szczególną uwagę współczesnych badaczy.

### **Organizacje gospodarki elektronicznej – triumf globalnych sieci współpracy**

Revolucja technik informatycznych i komunikacyjnych zapoczątkowana w latach 80. ubiegłego wieku w zasadniczym stopniu zniwelowała techniczne ograniczenia działalności gospodarczej i – z racji oczekiwanych od organizacji: nowatorstwa i zmiany – sprawiła, że opisane powyżej formy organizacyjne oparte na strukturach zhierarchizowanych o jasno określonych celach i obszarach funkcjonowania stały się nieadekwatne. Jednocześnie, dzięki nowoczesnym technologiom, możliwy stał się rozwój nowych rozwiązań organizacyjnych, czerpiących z idei organizacji elastycznych z lat 80. XX wieku, które ewoluowały w stronę modułarnych sieci współpracy, przypominających flotyllę okrętów [Warnecke 1999, s. 62]. Sieci te wykorzystują naczelną zasadę rozwiązań heterarchicznych: wzajemną mobilność i tymczasowość powiązań. Realizują swoje cele, opierając się na przedsięwzięciach partnerskich, zlecaniu zadań na zewnątrz, elastycznej pracy i tymczasowym menedżerom, traktując je jako strategię panowania nad ryzykiem i niepewnością pochodzącą z otoczenia [*Organizacja przyszłości* 1998, s. 414].

Aktualnie, obserwując otoczenie gospodarcze, można zauważyć zmianę polegającą na wzroście agresji w relacjach konkurencyjnych między organizacjami, ale także między organizacjami i klientami. Dzisiejszy rynek – jak twierdzi D’Aveni [1994] – charakteryzuje „hiperkonkurencja”. Jej głównym przejawem jest „zamęt przerywany krótkimi okresami” [*Brutalizacja konkurencji* 1995, s. 22], której uczestnicy ignorują i swobodnie zmieniają dotychczas przestrzegane zasady. Stąd należy uznać, że współcześnie trwała przewaga konkurencyjna jest trudna, jeśli w ogóle możliwa do osiągnięcia, dlatego w jej miejsce warto zabiegać o stworzenie „wiązki przewag tymczasowych” w drodze destabilizacji rynku, dzięki wprowadzaniu nowych reguł gry i niszczeniu przewag rywali [D’Aveni 1994, s. 2-3]. W realiach rosnącego napięcia i brutalizacji konkurencji coraz większego znaczenia nabiera unikalność przedsiębiorstwa, która zazwyczaj nie może zostać wykreowana w krótkiej perspektywie czasu i wymaga konsekwencji w realizacji działań, a tym samym ma charakter strategiczny [Kaleta 2004, s. 4].

Strategia tworzenia krótkoterminowych przewag może być skuteczna jedynie wówczas, gdy firma posiada strukturę zdolną wprowadzić ją w życie [*Organizacja przyszłości* 1998, s. 111]. Nowe możliwości w zakresie

budowania tymczasowej pozycji konkurencyjnej stwarzają właśnie okoliczności gospodarki elektronicznej. Specyfika prowadzonej w niej działalności przejawia się w wytworzeniu przestrzeni dla wielostronnych relacji ignorujących granice organizacyjne i geograficzne, a przebiegających w systemie, niejednokrotnie globalnych, struktur sieciowych. Tymczasowość, krótkotrwałość i dynamika tych relacji tworzy nowe, złożone i trudne warunki dla ludzi – uczestników tych systemów, wywiera istotny wpływ na ich zachowania i wymaga rozwinięcia specyficznej „sieciorowej osobowości”.

## **Nowe kompetencje na miarę nowej organizacji**

### **– „osobowość sieciowa”**

Praca zespołowa jest szczególnie potrzebna w sytuacji, gdy pojawiają się złożone problemy, do rozwiązania których niezbędne są różnicowane, komplementarne doświadczenia i kompetencje. Zatem, w związku z brakiem ciągłości i stabilności funkcjonowania organizacji, szczególnie w zakresie ekonomicznym i społecznym oraz wymogiem hiperinnowacyjności, działania zespołowe stają się koniecznością. Jednak od zespołów ery gospodarki elektronicznej – uczestników globalnej sieci współpracy – oczekuje się znacznie więcej niż skutecznego wykonania zadania, traktowanego jako oczywista i podstawowa umiejętność.

Zanik hierarchii relacji na rzecz więzi horyzontalnych i symetrii władzy, pojawienie się relacji zależności wynikających z wzajemności świadczonych usług, tworzenie nowych źródeł władzy wynikającej z fachowości i kontaktów, a nie formalnych stanowisk [*Organizacja przyszłości* 1998, s. 161], przemieszczanie się centrów władzy w zależności od uczestnictwa w różnych zespołach zadaniowych [Sikorski 2006, s. 94], autonomizacja pracowników [Crozier 1993, s. 51], ograniczenie lub zanik kontaktów osobistych, poszanowanie harmonii relacji społecznych [Sikorski 2006, s. 116], nakreślające nowe ramy funkcji kontroli i roli zaufania, to tylko wybrane charakterystyki składające się na profil organizacji cywilizacji informatycznej. To wszystko wywołuje konieczność przeformułowania pojęcia zespołu pracowniczego i wymagań stawianych jego uczestnikom w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw. Wśród pożądanych charakterystyk kompetencyjnych uczestników współczesnych zespołów pracowniczych kardynalnego znaczenia nabierają (tab. 1):

- dojrzałość emocjonalna i umiejętność samodzielnego radzenia sobie z niepewnością wynikającą z destabilizacji władzy i zaniku oparcia w postaci charyzmatycznego przywódcy [Sikorski 2006, s. 95],
- kreatywność oparta na eksperymentowaniu,
- umiejętność antycypowania i wyprzedzania przyszłości,

- otwartość na różnorodność z uwagi na uczestnictwo w zespołach zadaniowych heterogenicznych pod względem: narodowości, pochodzenia etnicznego, statusu społecznego, wyznania, przynależności do partii politycznych, poziomu kompetencji specjalistycznych i społecznych, stylu i języka komunikacji czy sposobu organizacji pracy, a szczególnie wiedzy i stosunku do niepewności,
- samodzielność wyboru w sprawie uczestnictwa w zespołach zadaniowych [Sikorski 2006, s. 95],
- inicjatywa przy kreowaniu radykalnych zmian służących zdobyciu przez organizację krótkotrwałych przewag konkurencyjnych,
- zdolność do przemian [Sikorski 2006, s. 111] i otwartość na innowacje ze względu na nieciągłość otoczenia,
- elastyczność i adaptacyjność do zmiennych ról i reguł współpracy wynikająca z tymczasowości tworzonych doraźnie relacji zadaniowych,
- umiejętność integracji [Sikorski 2006, s. 98], wchodzenia w relacje współzależności i interakcji w celu budowania więzi długo- i krótkookresowych z różnymi grupami (dotychczasowymi kooperantami i rywalami) w zależności od potrzeb wynikających z różnorodnych zadań,
- zdolność korzystania z wiedzy i kompetencji pochodzących z różnorodnych źródeł wewnętrznych i zewnętrznych,
- umiejętność współpracy z partnerami i rywalami w zakresie pozyskiwania rozproszonej wiedzy i jej dyfuzji,
- skłonność do dzielenia się deficytowymi zasobami i umiejętnościami w celu budowy wspólnych przewag w ramach wzajemnie przenikających się obszarów działania,
- umiejętność jednoczesnej kooperacji i rywalizacji z uczestnikami zespołu zadaniowego,
- umiejętność radzenia sobie z nadmiarem niezależności [Sikorski 2006, s. 95] wynikającej z przechodniości władzy i braku wsparcia ze strony charyzmatycznych przywódców,
- umiejętność automotywacji i kierowania rozwojem zawodowym z uwagi na ograniczenie funkcji kierowniczej przełożonych,
- inicjatywa i zdolność tworzenia odrębnej kultury w ramach doraźnych zespołów zadaniowych,
- konsekwencja i samokontrola w realizacji zadań z uwagi na ograniczenie funkcji kontrolnych przełożonych,
- umiejętność współpracy z partnerami i rywalami w myśl zasady harmonii relacji społecznych [Sikorski 2006, s. 116].

Tabela 1. Wybrane cechy osobowości i kompetencje pracowników współczesnych organizacji

Cechy osobowości	Oczekiwane typy postaw i zachowań
Dojrzałość i odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– umiejętność autokontroli</li> <li>– umiejętność automotywacji do działania i rozwoju</li> <li>– samodzielne radzenie sobie z niepewnością</li> <li>– umiejętność radzenia sobie z nadmiarem niezależności</li> </ul>
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– umiejętność rozwiązywania problemów przy wykorzystywaniu wyobraźni, których efektem mają być wytwory wysoce innowacyjne i unikatowe</li> <li>– pozyskiwanie i zastosowanie w praktyce rozproszonej wiedzy pochodzącej z różnorodnych źródeł</li> <li>– otwartość na eksperymenty</li> </ul>
Proinnowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– radzenie sobie w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych</li> <li>– otwartość na ryzyko</li> <li>– umiejętność wykorzystania intuicji</li> </ul>
Kooperatywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współpraca z dotychczasowymi kooperantami, jak i rywalami</li> <li>– otwartość na różnorodność</li> <li>– wchodzenia w relacje współzależności i interakcji</li> <li>– umiejętność dzielenia się deficytowymi zasobami</li> </ul>
Adaptacyjność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– integrowanie się z różnorodnymi zespołami zadaniowymi</li> <li>– doraźne przejmowanie tożsamości zespołowej</li> <li>– dostosowanie do zmiennych ról</li> </ul>
Elastyczność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inicjowanie radykalnych zmian</li> <li>– zdolność do przemian</li> <li>– kreowanie nowych ról</li> <li>– umiejętność jednoczesnej kooperacji i rywalizacji</li> </ul>
Pewność siebie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– umiejętność podejmowania ryzykownych decyzji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując prowadzone rozważania, można zauważyć, iż z powyższej charakterystyki wyłania się obraz swoistej nowej „sieciowej osobowości”, a przejęcie przez uczestników organizacji reprezentowanych przez nią walorów staje się wyłączną gwarancją harmonijnego funkcjonowania człowieka w nowym wirtualnym kontekście organizacji.

## Podsumowanie

Jak wynika z powyższych rozważań, tworzenie relacji organizacyjnych w przestrzeni sieciowej, jako efekt ewolucji struktur organizacyjnych, przekłada się na istotną zmianę w zachowaniach ludzi w organizacji rozgrywających się na płaszczyznach: władzy, kooperacji, komunikacji i w relacji pracownik – przedmiot pracy. Wśród cech osobowości i kompetencji uczestników współczesnych zespołów pracowniczych, pożądanymi i niezbędnymi dla sprawnego ich funkcjonowania, szczególnego znaczenia nabiera: ada-

ptacyjność, dojrzałość, proinnowacyjność i przedsiębiorczość oraz otwartość na ryzyko i zmianę.

### **Bibliografia:**

- Bielski M., *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Brutalizacja konkurencji*, „Zarządzanie na Świecie”, 1995/8.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Ciurla M., Hopej M., Mercik J., *Hierarchia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przyszłości*, [http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref26\\_full.html](http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref26_full.html), [12.10.2011].
- D’Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994.
- Kaleta A., *Strategia przedsiębiorstwa*, Wrocław 2004, [http://nowy.ue.wroc.pl/p/zagranica/summerschool/strategia\\_przedsiębiorstw\\_a.kaleta\\_2.pdf](http://nowy.ue.wroc.pl/p/zagranica/summerschool/strategia_przedsiębiorstw_a.kaleta_2.pdf), [22.02.2012].
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Mierzejewska B., Płoszajski P., *Polubić chaos!*, „e-mentor”, nr 3(20)/2007, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/20/id/430>, [21.12.2010].
- Mintzberg H., McHugh A., *Strategy Formation in an Adhocracy*, „Administrative Science Quarterly” 1985, June, vol. 30, No 2.
- Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.
- Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2008.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sztompka P., *Diagnoza stanu państwa – 2003*, [http://www.exporter.pl/forum/agencje\\_plus/8\\_3.html](http://www.exporter.pl/forum/agencje_plus/8_3.html), [12.02.2012].
- Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999.



Joanna Cewińska\*  
Katarzyna Wojtaszczyk\*\*

## REALNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W WIRTUALNYM ŚWIECIE

### Wprowadzenie

Zmiany zachodzące pod wpływem rozwoju technologii informatycznej rewolucjonizują różne obszary życia człowieka. Obok realnego świata, pojawił się wirtualny, w którym spotykamy się z ludźmi, rozmawiamy z nimi, pracujemy i bawimy się. To specyficzne środowisko wpływa nie tylko na sferę życia prywatnego jednostki, ale i na świat organizacji. Choć obecnie trudno jeszcze przewidzieć wszelkie skutki przemian zachodzących pod wpływem procesów informatyzacji i wirtualizacji, pewne jest, że nastąpią. Dlatego też warto zastanowić się, jaki będą miały one wpływ na rozwój nauk o zarządzaniu; jak na skutek przeobrażeń będą ewoluowały: modele organizacji, role człowieka jako członka instytucji, metody i techniki zarządzania.

Niniejsza część opracowania, ze względu na doświadczenia zawodowe i zainteresowania badawcze autorek, poświęcona jest przyszłości zarządzania zasobami ludzkimi. Celem jest udzielenie odpowiedzi na pytania: co świadczy o tym, że proces zarządzania zasobami ludzkimi ulega wirtualizacji, jakie mogą być tego następstwa i w związku z tym, jakie mogą być kierunki „poszukiwań” badaczy reprezentujących nauki o zarządzaniu?

Aby zrealizować tak sformułowany cel, posłużono się analizą treści [Babbie 2007, s. 342-359]. Studiami literaturowymi objęto publikacje poświęcone zarządzaniu zasobami ludzkimi, raporty z analiz dotyczących trendów w tej dziedzinie oraz wypowiedzi ekspertów zajmujących się funkcją personalną organizacji. Zgodnie z ideą wirtualizacji, materiałów źród-

---

\* Uniwersytet Łódzki.

\*\* Uniwersytet Łódzki.

dłowych poszukiwano nie tylko pośród opracowań tradycyjnych (drukowanych), ale i w bogatych zasobach Internetu.

### **Istota wirtualnego świata**

„Słowo wirtualny można interpretować jako efekt, siłę, która istnieje, chociaż dokładnie nie można jej obserwować i zmierzyć” [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 41]. Pojęcie to stosowane jest też w znaczeniu symulowany, pełniący funkcję czegoś, czego w rzeczywistości nie ma lub na oznaczenie sztucznych obiektów stworzonych przez komputer w celu wspomaganie systemu kontroli dostępu do wspólnych zasobów [Tyka 2012]. W codziennym użyciu są również takie frazy, jak sztuczna lub wirtualna rzeczywistość. Wykorzystuje się je dla określenia fizycznego doświadczania sztucznego otoczenia poprzez bodźce zmysłowe, w którym akcje użytkownika determinują to, co się dzieje w tymże środowisku [Filip 2008].

Synonimem wirtualnej rzeczywistości jest wirtualny świat. Termin ten oznacza każdy świat tworzony przez komputer: prosty świat gier dla jednego gracza; rozbudowany, przeznaczony dla wielu odbiorców – świat gier sieciowych (np. *World of Warcraft*, *Age of Conan*, *Quake*), jak również ten zaprojektowany do interakcji międzyludzkich i swobodnego tworzenia zawartości (np. *Second Life*, *There*). Wirtualne rzeczywistości zazwyczaj skupiają wokół siebie społeczności, których członkowie komunikują się w grze, ale również prowadzą rozmowy dotyczące rzeczywistości [Filip 2008]. W wirtualnym świecie zachodzi zatem interaktywność. Choć jest ona osadzona w technice, to wykracza poza nią. Jej istotą jest połączenie własności systemów złożonych z maszyn i posługujących się nimi ludzi, które zapewnia tymże strukturom sprzężenie zwrotne, czyli komunikację i współdziałanie [Tyka 2012].

Udział dużej liczby aktywnych odbiorców w wirtualnym świecie jest możliwy dzięki usieciowieniu za sprawą Internetu. Mimo że początki Internetu datowane są na lata 60. XX wieku, to jego intensywny rozwój miał miejsce dopiero trzydzieści lat później, kiedy pojawiła się możliwość dostępu do sieci poprzez modemy.

Ewolucję dokonującą się w Internecie opisać można jako przejście od ery Web 1.0 do 3.0. Sieć 1.0 (koniec XX i początek XXI wieku) charakteryzuje komunikacja jednokierunkowa, w której rola internautów jest ograniczona do odbioru przekazywanych informacji. Web 2.0 (po roku 2001) funkcjonuje dynamicznie. Powstają serwisy, wokół których tworzą się rozbudowane społeczności. Użytkownicy portali mają nie tylko możliwość pozyskiwania danych, ale samodzielnego kreowania treści. Z kolei Web 3.0 to sposób na generowanie nowej wiedzy z istniejących zasobów Internetu [Adamczyk 2008; Lubina 2008]. Jego istotą jest wyszukiwanie informacji



w sposób celowy i zgodny z oczekiwaniami użytkownika. W oparciu o semantykę i sztuczną inteligencję Web 3.0 interpretuje teksty źródłowe oraz analizuje je pod kątem wykonania konkretnego zadania.

Statystyki wskazują, że liczba internautów na świecie przekracza już dwa miliardy [Długosz 2011a]. W Polsce z sieci korzysta ponad 16 milionów obywateli, a około 70% z nich zagląda do Internetu prawie codziennie [Długosz 2011b]. Dostęp do tego medium ma w naszym kraju 93% przedsiębiorstw, a własną witryną dysponuje około 60% podmiotów [Jaskowska 2008].

Sieć jest miejscem reklamowania działalności oraz produktów czy usług, służy sprzedaży i nawiązywaniu kontaktów biznesowych. Internet zmienia też sposób realizacji funkcji kadrowej. Dzięki możliwościom technicznym działy personalne powoli przestają być postrzegane jako komórki nastawione na zaspokajanie potrzeb klientów wewnętrznych. Stają się otwarte na otoczenie. W sieci bowiem możliwe jest to, co nie zawsze udaje się organizacji w świecie realnym – pozostawanie w kontakcie z różnymi (obecnymi, byłymi i potencjalnymi) grupami interesariuszy, do których zalicza nie tylko pracowników, ale klientów, kooperantów oraz udziałowców.

## **Wirtualny świat jako perspektywa dla zarządzania zasobami ludzkimi**

O tym, że wirtualny świat staje się miejscem realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi, przekonują praktyki w tym zakresie oraz przewidywania dotyczące niektórych jego funkcji.

Przykładowo, wyniki badań empirycznych [*Online Reputation in a Connected World* 2009; *Job Screening with Social Networks, How Are Employers Screening Job Applicants?* 2011; *Kandydat i firma w sieci* 2011] dostarczają informacji o roli portali społecznościowych w procesie naboru. Są one wykorzystywane przez zatrudniających do publikowania ofert pracy czy weryfikowania wiarygodności kandydatów. Ci ostatni poszukują w Internecie informacji o potencjalnych pracodawcach, tworzą profile zawodowe, prezentują swoje doświadczenia, piszą blogi i zamieszczają prywatne zdjęcia.

Niektóre firmy, wykorzystując aplikacje z dostępem do Internetu, proponują rozwiązywanie wstępnych testów *online*, nawiązują kontakt z potencjalnymi kandydatami poprzez FanPage na Facebooku czy kanały firmowe na YouTube [*Jak oni to robią w Unileverze* 2011, s. 32].

Obok dotychczas wykorzystywanych technik rekrutacji i selekcji pojawiają się nowe: mailing selektywny, zaawansowana wyszukiwarka kandydatów, zapamiętane wyszukiwania, schowki, systemy poleceń pracowniczych,

oparte na sieci kontaktów programy referencyjne i *crowdsourcingowe*. Tradycyjne *curriculum vitae* zastępowane jest coraz częściej jego kreatywnymi wersjami w postaci interaktywnych stron internetowych czy wideo CV. Powstają nawet poradniki, jak opracować tego rodzaju „dokumenty” i jak „dać się znaleźć pracodawcy w sieci”. Według K. Borowczyk, menedżera z firmy Bigram, przyszłość może przynieść CV kandydata w formie kodu kresowego. Rekruter, dopiero po zeskanowaniu go za pomocą urządzenia mobilnego uzyska dostęp do dokumentu [Borowczyk 2011, s. 20].

Kolejnym sposobem docierania do kandydatów są konkursy i gry symulacyjne w sieci. Za ich pomocą zainteresowani mogą poznać firmę, jej kulturę organizacyjną i dokonać autoselekcji. Tego typu rozwiązania mają już wprowadzić swoją historię – pojawiły się, gdy powstały pierwsze komputery (np. *Pepsi Invaders Coca-Coli*, *Space Job* firmy Karstandt), ale przewidyuje się ich wykorzystanie na dużo szerszą skalę. Wyniki badania przeprowadzonego przez firmę Gartner w kwietniu 2011 r. dowodzą, „że do 2015 roku więcej niż 50% organizacji zarządzających innowacyjnymi procesami wprowadzi do nich elementy gier, ponad 70% firm z list Global 2000 do 2014 roku będzie miało przynajmniej jedną aplikację opartą na grywalizacji” [Jeffery 2011, s. 16].

O „przenoszeniu się” rekrutacji do wirtualnego świata świadczy też popularność rozmów kwalifikacyjnych prowadzonych przez Skype’a, automatyczne odpowiedzi i podziękowania rozsyłane kandydatom. Coraz częściej używane są systemy ATS (*Application Tracking Solutions*) ułatwiające administrowanie procesem naboru [Wyzwania HR w 2012 roku 2011].

Dokonująca się w procesie naboru ewolucja znajduje odzwierciedlenie w stosowanym nazewnictwie. Pierwszy etap przemian, oznaczający wykorzystanie Internetu w procesie pozyskiwania pracowników, to rekrutacja 2.0. W niektórych firmach ustępuje ona już miejsca rekrutacji 3.0, opartej na budowaniu społeczności wokół pracodawcy. Eksperci przewidują kolejną fazę – rekrutację 4.0, której istota polegać ma na poszukiwaniu realnych korzyści, jakie daje firmie wykorzystanie mediów społecznościowych [Jeffery 2011, s. 9].

Wirtualizacji podlegają również działania związane z adaptacją pracowników. Tworzone są przykładowo: spacery wirtualne po firmach, poradniki adaptacyjne do samoedukacji, strony powitalne dla nowo zatrudnionych. Niektóre przedsiębiorstwa wdrażają programy *onboardingowe* [Majewska 2011, s. 136-139], obejmujące kompendia wiedzy o pracodawcach, *check-listy* przekazujące wiedzę o tym, co robić, aby pracownik jak najszybciej zaadaptował się do pracy oraz inne wystandaryzowane narzędzia wspierające kierownictwo i ułatwiające porównywalność przebiegu procesu wprowadzania w czasie i w różnych oddziałach firmy.

W wirtualnym świecie realizowana jest też funkcja szkoleniowa. Na skutek rozwoju elektronicznego uczenia się i nauczania wartości aplikacyjne tych procesów generowane być mogą nie tylko w formie szkolenia zorganizowanego, ale i samodzielnego studiowania. Popularyzacja *distance learningu*, a szczególnie uczenia się za pomocą komputera i Internetu, sprawia, że każdy może zdobywać wiedzę w dowolnym dla niego miejscu i czasie. Uczenie się ma charakter zindywidualizowany i przyjmuje postać modelu 3J. Jest ono: dostosowane do potrzeb osoby szkolonej – *just for me*; organizowane, gdy jest potrzebne – *just in time*; wystarczające – *just enough* [Hyla 2007, s. 33].

Jednym z popularniejszych narzędzi *e-learningu* są platformy edukacyjne pozwalające na odległość zarządzać wszelkimi działaniami związanymi z nauczaniem [Siemińska-Łosko 2005, s. 105]. Duże przedsiębiorstwa korzystają głównie z własnych platform wewnątrz korporacyjnych, które zintegrowane są z informatycznymi systemami HR [Mejssner 2008]. Ośrodki akademickie i szkoły prowadzą *e-learning* w oparciu o portale udostępniane bezpłatnie [Plebańska 2011, s. 107]. Ich funkcjonalność pozwala na: umieszczanie w Internecie materiałów edukacyjnych, organizowanie czatów, kierowanie forami dyskusyjnymi, korzystanie z poczty elektronicznej, kontrolę wiedzy i aktywności użytkowników, automatyzację sprawdzania testów [Gocłowska, Łojewski 2008, s. 25].

Coraz częściej nauczanie na odległość opiera się o mobilne technologie edukacyjne. W zależności od trybu prowadzonych zajęć (synchroniczny lub asynchroniczny) w kursie uczestniczyć można nie tylko za pomocą komputera przenośnego, ale przy użyciu palmtopa, iPod, PSP czy odtwarzacza MP3 [Plebańska 2011, s. 202-204]. *Mobile learning* oznacza zatem, że program szkoleniowy dostępny jest dla każdego posiadacza telefonu komórkowego lub tabletu. Według szacunków na razie tylko około 10% organizacji stosuje *m-learning*, lecz w najbliższej przyszłości planuje rozwiązania takie wdrożyć 40% kolejnych [Filipowicz 2011, s. 5].

Współczesne uczenie się w Internecie zmierza jednak w kierunku jeszcze większej indywidualizacji, którą cechuje brak sformalizowania i dzielenia się wiedzą. Mówi się o ewolucji od *e-learningu* do *we-learningu* [Bersin 2009; Gajewski 2009, s. 56].

W *we-learningu*, w przeciwieństwie do tradycyjnych, pasywnych metod nauczania, akcent położony jest na tworzenie przez użytkowników treści, modyfikowanie ich przez współuczestników oraz dzielenie się zasobami [Chrzanowska 2011, s. 20]. *We-learning* bazuje na więziach społecznych pomiędzy uczestnikami szkolenia. Na tym gruncie możliwa jest wymiana doświadczeń, dialog i dochodzenie do ciekawych wniosków [Pindelski 2010, s. 79]. Model komunikacji P2P (*peer-to-peer*, czyli „równy z rów-

nym”) sprawia, iż brak jest tu tradycyjnego podziału na uczniów i uczących. Każdy może zostać ekspertem w zależności od poruszanego w dyskusji tematu, to grupa decyduje, w którym kierunku potoczy się dyskusja, a szkolenie trwa praktycznie nieprzerwanie.

*We-learning* odbywa się przy użyciu aplikacji Web 2.0. Do najpopularniejszych narzędzi tego typu zalicza się: mechanizmy Wiki, blogi, serwisy pozwalające wymieniać się plikami (serwisy *podcasting*, *vidcasting*, współdzielenia wideo, fotografii itp.), serwisy społecznościowe [Dąbrowski 2008, s. 37-44]. Wraz z postępem technologicznym możliwe staje się kompleksowe stosowanie poszczególnych internetowych narzędzi szkoleniowych. Już dziś w biznesie zastosowanie mają takie złożone metody, jak pigułki wiedzy czy umiejętności, *webquesty*, *webinaria*, *e-assessment*, *e-* oraz *self-coaching* [Chrzanowska 2011, s. 20; Smółka 2012, s. 72-75].

Nauka przenosi się również do środowiska 3D i intensywnie rozwijają się projekty szkoleniowe w wirtualnym świecie. Najpopularniejszym z nich jest *Second Life* stworzony i udostępniony przez firmę Linden Lab w roku 2003. Obecnie w *Second Life* działa ponad 700 instytucji edukacyjnych [*Second Life Education* 2011, s. 2]. Do celów edukacyjnych portalu tego używają Oxford, Harvard czy British Council. W *Second Life* zainwestowały IBM, Dell, BP i Intel [Gronstedt 2007, s. 44]. W październiku 2007 roku powstała w nim pierwsza polska placówka akademicka – *Academia Electronica* [Ostrowicki 2009, s. 54].

Tym, co odróżnia edukację w *Second Life* od innych form *e-learningu*, jest trójwymiarowy awatar osoby uczącej się. Każdy uczestnik ma możliwość zdecydowania o swoim wyglądzie i modyfikowania go. „Dzięki elektronicznemu wcieleniu dostrzega się ekspresję słuchaczy – poprzez obserwację ich powierzchowności, wyglądu i gestów” [Ostrowicki 2009, s. 55]. Mimo że nauka odbywa się w świecie iluzorycznym, to wymaga autentycznego uczestnictwa. Jeśli uczeń odejdzie od komputera, przez kilka minut nie używa myszki lub klawiatury, jego awatar zasypia i inni uczestnicy zajęć widzą, że nie uważa.

Do dyspozycji użytkowników są liczne narzędzia przekazywania informacji. Postaci porozumiewają się przy wykorzystaniu komunikacji głosowej, „telefonu” do wybranego użytkownika, czatu, *instant messages* (komunikacja tekstowa *online* niezależna od miejsca przebywania w serwisie), poczty elektronicznej oraz zamieszczania i przekazywania plików [Świerczyńska-Kaczor 2009, s. 44].

Możliwości *Second Life* są praktycznie nieograniczone. Internauci mogą dotrzeć do miejsca przeznaczenia chodząc, latając lub teleportując się. Są w stanie odwiedzić najbardziej znane muzea świata, zobaczyć piramidy, „wniknąć” do wnętrza atomu.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę, że za koniecznością lokowania pewnych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w wirtualnej rzeczywistości przemawia potrzeba uelastyczniania organizacji i procesów zarządzania nimi. Postulowane formy *flexipracy*, na czele z telepracą, wymagają ciągłych kontaktów, których nie da się utrzymywać bez wsparcia komputerowego. Internet to także narzędzie jednej z nowszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi – kreowania marki organizacji jako pracodawcy. Jak podkreśla wręcz K. Sobótka, specjalistka do spraw kadrowych w Eurobanku, „budowanie wizerunku pracodawcy musi przenieść się do wirtualnego świata” [Sobótka 2011, s. 19]. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest pojawianie się na rynku pracy nowych pokoleń. Ci młodzi ludzie już obecnie spędzają w sieci kilka godzin dziennie [*Kandydaci 2.0 – studenci i absolwenci w Internecie* 2011], a wirtualny świat jest dla nich „naturalnym środowiskiem”; „kopalnią wiedzy, miejscem ekspozycji własnego ja, zawiązywania społecznych więzi, miejscem intymnych schadzek” [*Młodzi 2011*, s. 16].

### **Konsekwencje wirtualizacji dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi – kierunki poszukiwań**

Zaprezentowane przykłady świadczą o tym, że przynajmniej niektóre funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są i będą realizowane w świecie wirtualnym. Ta kwestia generuje wiele dylematów, z którymi dziś jeszcze nie potrafimy sobie poradzić, ale które inspirować powinny do rozpoczęcia konkretnych badań. Niezbędne wydaje się podjęcie analiz, które dostarczą odpowiedzi na następujące pytania: Jak nowe technologie wpływają i wpływać będą na zachowania i postawy użytkowników – interesariuszy organizacji? Jakie umiejętności są i będą potrzebne do zarządzania wizerunkiem firmy i profilem kandydata w mediach społecznościowych? Czy pojawi się nowy zawód związany z obsługą procesów rekrutacji w Internecie? Czy *e-searching* to pomysł tylko na werbunek wstępny, czy z powodzeniem da się nim zastąpić rekrutera prowadzącego wywiady pogłębione i uczestniczącego w procedurach *Assessment Centre*? Jak poradzić sobie z *webowym* kandydatem? Czy prawdą jest, że szkolenia *e-learningowe* nie mogą w pełni zastąpić kursów realizowanych metodami tradycyjnymi? W jakim kierunku i w jaki sposób kształcić uczących się i nauczających, którzy są często przedstawicielami dwu różnych pokoleń, by zminimalizować dysonans panujący na linii cyfrowy uczeń – cyfrowo wykluczony nauczyciel? Jak przekonać wykładowców, trenerów, *facilitatorów*, *coachów* i mentorów do edukacji w Web 2.0?

Prócz znalezienia odpowiedzi na postawione powyżej pytania, wyzwaniem stojącym przed specjalistami zarządzania zasobami ludzkimi jest

także konstrukcja narzędzi controllingu personalnego, które pozwolą dokonać dokładnego pomiaru wartości generowanych przez funkcję personalną realizowaną z udziałem Internetu. Przesłanką dla tego typu prac mogą być wyniki analiz naukowców z Massachusetts Institute of Technology oraz badaczy firmy IMB, którzy dowiedli, iż relacje pracownicze zachodzące w Internecie przynoszą organizacji konkretne korzyści. Wykorzystując zaawansowane metody analizy sieci społecznych (*social network analysis*), stwierdzili oni, że członkowie organizacji, którzy częściej mailują ze swoim przełożonym, osiągają lepsze wyniki i generują o 588\$ więcej zysku dla firmy niż pracownicy zdystansowani, zachowujący poprawne i formalne stosunki z kierownikiem [*Po ile mail do szefa?* 2012].

Ponieważ kontakty w wirtualnym świecie mają inny charakter niż te w „realu”, warto poszukiwać sposobów, by stawały się one bardziej efektywne. Znaney przedmiotu podkreślają, że Internet zmniejsza dystans pomiędzy uczestnikami procesu komunikacji. Rozmowa pracodawcy z aplikantem czy dyskusja ucznia z nauczycielem w sieci jest zdecydowanie mniej formalna. Choć wymaga przestrzegania netetykiety, to pozwala na krótkie i zwięzłe wypowiedzi, stosowanie skrótowców i emotikonów. Wydaje się zatem, że pierwszym krokiem w procesie „przenoszenia się” do sieci powinno być przygotowanie obu stron procesu przekazywania informacji do jego „internetowej” specyfiki.

Potwierdzeniem powyższego postulatu są badania przeprowadzone przez N. Haggerty oraz Y. Wang z Richard z Uniwersytetu Ontario, dowodzące konieczności angażowania się menedżerów w kształtowanie wirtualnych kompetencji pracowniczych. Do kwalifikacji tych autorzy diagnozy zaliczają: (1) wirtualne kompetencje społeczne, czyli umiejętności związane z budowaniem relacji online; (2) umiejętności korzystania z narzędzi mediów społecznych oraz (3) wirtualną skuteczność, będącą pochodną pewności siebie. W szczególności rozwijać warto następujące umiejętności: komunikacji z użyciem tekstu jako głównego nośnika informacji, poszukiwania informacji poprzez różne media, samodzielnego odkrywania nowych funkcjonalności narzędzi internetowych, tolerancji ciągłego bycia dostępnym w sieci. J. Perrier-Knox, starszy konsultant w Info-Tech Research Group, twierdzi, iż organizacje muszą przyjąć, że tego rodzaju kompetencje istnieją, są potrzebne i nie mogą być zanedbywane [*Nowe umiejętności miękkie: kompetencje wirtualne* 2009].

Im bardziej firma zainteresowana jest współpracą online, elastycznymi miejscami pracy, wykorzystaniem urządzeń mobilnych w komunikacji, tym większy nacisk położyć powinna na diagnozę poziomu wirtualnych kompetencji pracowników oraz ich doskonalenie. Jednym ze sposobów rozwijania tychże kwalifikacji jest jak najczęstsze stosowanie ich w praktyce. I tutaj,



szczególnie w odniesieniu do wykorzystywania mediów społecznościowych, pojawia się następny problem pracodawcy: czy zezwalać zatrudnionym na surfowanie po sieci w czasie pracy, czy tylko zachęcać członków organizacji, by zajmowali się tym w czasie wolnym [*Nowe umiejętności miękkie: kompetencje wirtualne 2009*].

Odpowiedzi na to pytanie dostarczają rezultaty kolejnych badań empirycznych („*Impact of Cyberloafing on Psychological Engagement*”). Pokazują one, że surfowanie w Internecie w miejscu pracy poprawia atmosferę w firmie i podnosi skuteczność działań człowieka. Badania psychologów dowodzą ponadto, iż „wędrowki po sieci sprzyjają rozwojowi mózgu, w tym stymulują ośrodki odpowiedzialne za podejmowanie decyzji i złożone rozumowanie” [Budzioch 2009].

Przedstawione w tej części opracowania przykłady rezultatów badawczych nie dostarczają wyczerpującej odpowiedzi na postawione przez autorki pytania. Dlatego też warto podejmować kolejne analizy, które służyć będą przybliżeniu problemów związanych z funkcją personalną w wirtualnej rzeczywistości. Jest to o tyle istotne, że praca w Internecie obarczona być może negatywnymi konsekwencjami. Znane są bowiem przypadki tak głębokiego zanurzenia się w elektronicznych światach, że skutkują śmiercią z wycieńczenia podczas gry lub zamianą zmagania przy użyciu wirtualnej broni na walkę jak najbardziej realną. Zaobserwowano również zbieżność pomiędzy ewolucją wirtualnej rzeczywistości a rosnącą popularnością literatury fantastycznej, zachowań typu „świadome śnienie”, transami indukowanymi narkotykami, uspokajającym obżarstwem czy *new-agowymi* koncepcjami rzeczywistości [Filip 2008].

## Podsumowanie

Dostęp do wirtualnej rzeczywistości na pewno stwarza szanse dla rozwoju nauk o zarządzaniu, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Przed badaczami otwierają się wrota do poznania czegoś, co do niedawna wydawało się *science fiction*. Choć procesy odbywające się w wirtualnym świecie nie są jeszcze wystarczająco rozpoznane, analitycy z różnych środowisk naukowych przekonują, iż prognozowanie w tej dziedzinie nie jest z pewnością zajęciem nedorzecznym [Tyka 2012]. I warto temu poświęcić czas, żeby przygotować się do wyzwań przyszłości. Wirtualny świat, choć symulowany, nie jest fikcją. Dlatego trzeba nauczyć się korzystać z niego jako narzędzia, nie zapominając o świecie realnym. Autorki, dla których Internet nie jest „naturalnym środowiskiem”, są zdania, że świat wirtualny nie powinien zastąpić bezpośrednich relacji z ludźmi. Fascynując się możliwościami, jakie daje postęp technologiczny, należy zachować ostrożność, pamiętając o tym, że wszelkie metody i techniki postępowania mają zarówno mocne, jak i słabe strony.

**Bibliografia:**

- Adamczyk J., *Web 3.0 źródłem nowej wiedzy*, „Marketing w praktyce”, nr 12/2008.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2007.
- Bersin J., *From E-Learning to We-Learning*, <http://www.bersin.com/blog/post/from-e-learning-to-we-learning.aspx>, 2009, [1.02.2012].
- Borowczyk K., *Zdaniem ekspertów: Trendy [w:] Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy*, <http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/>, 2011, [3.12.2011].
- Budzioch K., *Internet sprzyja efektywności pracowników*, <http://hrstandard.pl/2011/09/26/internet-sprzyja-efektywnosci-pracownikow/>, 2009, [15.02.2012].
- Chrzanowska M., *Wirtual w biznesowym realu – nowe media w edukacji pracowników*, „Magazyn Nowoczesna Firma” 2011, wrzesień.
- Dąbrowski M., *E-learning 2.0 – przegląd technologii i praktycznych wdrożeń*, „e-mentor”, nr 1/2008.
- Długosz D., *Już ponad dwa miliardy internautów*, <http://www.komputerswiat.pl/nowosci/internet/2011/23/juz-ponad-dwa-miliardy-internautow!.aspx>, 2011a, [1.02.2012].
- Długosz D., *Ponad połowa polskich internautów regularnie zagląda do sieci*, <http://www.komputerswiat.pl/nowosci/internet/2011/47/ponad-polowa-polakow-to-regularni-internauci.aspx>, 2011b, [1.02.2012].
- Filip A., *Wirtualna rzeczywistość czy wirtualny świat*, [http://www.czn.uj.edu.pl/index.php/pl/artykuly/wirtualna\\_rzeczywisto\\_czy\\_wirtualny\\_wiat/](http://www.czn.uj.edu.pl/index.php/pl/artykuly/wirtualna_rzeczywisto_czy_wirtualny_wiat/), 2008, [16.02.2012].
- Filipowicz G., *Mieszanka technologii i emocji – światowe trendy w rozwoju pracowników i organizacji*, „Magazyn Nowoczesna Firma” 2011, wrzesień.
- Gajewski R.R., *Learning 2.0 – (r)ewolucja?*, „e-mentor”, nr 5/2009.
- Gocłowska B., Łojewski Z., *Platformy edukacyjne. Administrowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
- Gronstedt A., *Second Life Produces Real Training Results*, „Training + Development”, sierpień/2007.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin 2002.
- Hyla M., *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Jak oni to robią w Unileverze [w:] Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy*, <http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/>, 2011, [3.12.2011].



- Jaskowska B., *Eurostat: 93% polskich przedsiębiorstw z dostępem do Internetu*, <http://www.internetstandard.pl/news/328676/Eurostat.93.polskich.przedsiębiorstw.z.dostepem.do.internetu.html>, 2008, [9.02.2012].
- Jeffery M., *Rekrutacja 4.0, czyli spojrzenie w przyszłość* [w:] *Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy*, <http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/>, 2011, [3.12.2011].
- Job Screening with Social Networks, How Are Employers Screening Job Applicants?*, <http://blog.reppler.com/2011/09/27/managing-your-online-image-across-social-networks/>, 2011, [28.11.2011].
- Kandydaci 2.0: studenci i absolwenci w Internecie*, [http://ebinstitute.pl/download/raport\\_kandydaci\\_20\\_employer\\_branding\\_institute.pdf](http://ebinstitute.pl/download/raport_kandydaci_20_employer_branding_institute.pdf), 2011, [26.11.2011].
- Kandydat i firma w sieci*, [http://www.hrk.pl/docs/raport\\_marzec2011.pdf](http://www.hrk.pl/docs/raport_marzec2011.pdf), 2011, [11.12.2011].
- Lubina E., *Web 3.0 jako transgresja kulturowa o wymiarze społecznym*, „e-mentor”, nr 1/2008.
- Majewska M., *Onboarding w DB Schenker* [w:] *Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy*, <http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/>, 2011, [3.12.2011].
- Mejssner B., *E-learning obniża koszty kształcenia pracowników*, [http://www.rp.pl/artykul/69265,197862\\_E\\_learning\\_obniza\\_koszty\\_ksztalcenia\\_pracownikow\\_.html](http://www.rp.pl/artykul/69265,197862_E_learning_obniza_koszty_ksztalcenia_pracownikow_.html), 2008, [29.01.2009].
- Młodzi 2011*, [http://kprm.gov.pl/Mlodzi\\_2011\\_alfa.pdf](http://kprm.gov.pl/Mlodzi_2011_alfa.pdf), 2011, [29.11.2011].
- Nowe umiejętności miękkie: kompetencje wirtualne*, <http://hrstandard.pl/2009/07/27/nowe-umiejtnosci-miekkie-kompetencje-wirtualne/#more-1942>, 2009, [14.02.2012].
- Online Reputation in a Connected World*, [http://www.job-hunt.org/guides/DPD\\_Online-Reputation-Research\\_overview.pdf](http://www.job-hunt.org/guides/DPD_Online-Reputation-Research_overview.pdf), 2009, [28.11.2011].
- Ostrowicki M., *Dydaktyka w środowisku elektronicznym 3D*, „e-mentor”, nr 2/2009.
- Pindelski M., *Szkolenie handlowca typu Web 3.0*, „e-mentor”, nr 2/2010.
- Plebańska M., *E-learning. Tajniki edukacji na odległość*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Po ile mail do szefa?*, <http://hrstandard.pl/2009/04/15/po-ile-mail-do-szefa/#more-149>, 2009, [15.02.2012].
- Second Life Education: The Virtual Learning Advantage*, Linden Research Inc., San Francisco 2011.
- Siemińska-Łosko A., *Rola portali edukacyjnych w procesie e-learningu* [w:] *Kształcenie na odległość w świetle badań i analiz*, red. B. Siemieniecki, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005.

- Smółka P., *Mnożenie korzyści. Zalety programów rozwojowych typu blended*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1/2012.
- Sobótko K., *Zdaniem ekspertów: Trendy [w:] Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy*, <http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/>, 2011, [3.12.2011].
- Świerczyńska-Kaczor U., *Nauczanie języków obcych z zastosowaniem wirtualnych światów oraz serwisów społecznościowych*, „e-mentor”, nr 2/2009.
- Tyka J., *Kilka uwag o refleksji humanistycznej wokół pojęcia rzeczywistości wirtualnej*, <http://free.art.pl/fotografie/tyka/>, 2005, [13.02.2012].
- Wyzwania HR w 2012 roku*, <http://www.hrtrendy.pl/wpcontent/uploads/downloads/2011/10/Wyzwania-HR-2012-Pracuj2.pdf>, 2011, [29.10.2011].

Jolanta Bieńkowska\*

## ZMIANA WYZNACZNIKÓW ZACHOWAŃ LUDZI W ORGANIZACJI

### Wprowadzenie

Rzeczywistość, w jakiej funkcjonują organizacje, ulega przeobrażeniu, a co za tym idzie, zmianie ulega także przestrzeń działań ludzkich w ich wnętrzu. Literatura przedmiotu przedstawia bogatą analizę podstawowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych, wskazując w opisie przemiany, jakie nastąpiły na przestrzeni dziesięcioleci. Nie powstał jednak jak dotąd nowy system obrazujący aktualnie stosowane rozwiązania organizacyjne. Celem opracowania jest podjęcie próby wypełnienia tej luki i przedstawienie propozycji współczesnego modelu wyznaczników zachowań ludzi w organizacji.

Za jedną z podstawowych determinant zachowań ludzi w organizacji uważa się strukturę organizacyjną, która jest strażniczką porządku [Mreła 1983, s. 36]. Do opisu zależności między obydwoma zagadnieniami najczęściej używa się pięciowymiarowej koncepcji struktury organizacyjnej stworzonej przez szkołę astońską [Bieniok, Rokita 1984, s. 15-16]. Zgodnie z nią każda analizowana płaszczyzna może być oceniana w oparciu o założenie występowania kontinuum między skrajnymi wartościami poszczególnych wymiarów, stąd też może być użyteczna zarówno do oceny tradycyjnych, jak i nowoczesnych form organizacyjnych. Pojawia się jednak problem natury semantycznej, bowiem wraz ze zmianą rzeczywistości w literaturze przedmiotu zaczęły dominować inne pojęcia określające pożądaną stan w zakresie zachowań organizacyjnych niż te, które występują w wyżej wymienionym schemacie. W rezultacie zachodzi sytuacja, w której określenia dotyczące płaszczyzn, na jakich prowadzone są analizy, pozostają niezmiennicze, natomiast istota problemu i konkluzje ujmowane są za pomocą odmien-

---

\* Uniwersytet Łódzki.

nej, nowoczesnej aparatury pojęciowej. Wynika stąd zasadność stworzenia nowej koncepcji wyznaczników zachowań organizacyjnych.

W niniejszym opracowaniu odniesiono się do czterech aspektów decydujących o typie zachowań obserwowanych w organizacji, dla których utworzył się w toku rozważań wspólny mianownik. Okazały się nim być wartości: zaufania i swobody działania. Stanowią one podstawy ewolucji wyznaczników, jak również efekt zastosowania nowych rozwiązań. Nazwy kolejnych części opracowania sformułowane zostały jako zestawienie dotychczasowych i proponowanych determinant. Przyjęta forma stanowi punkt do dyskusji na temat przeobrażeń w omawianym obszarze.

### **Zadania – wyzwania**

Uzasadnieniem redefinicji przedmiotu pracy jest znaczenie wyżej wymienionych słów. Zadaniem jest zagadnienie dane do opracowania [SJP 2012], natomiast wyzwaniem jest trudne zadanie, nowa sytuacja, wymagające od kogoś wysiłku, poświęcenia itp., będące sprawdzianem czyjejs wiedzy, odporności itp. [SJP 2012]. We współczesnych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach nie oczekuje się już wykonywania zadań według znanego i preferowanego szablonu, ale kreowania własnych rozwiązań i nowych idei. Zaistniał inny punkt widzenia na rolę pracownika w organizacji, którego praca nie powinna ograniczać się do sumiennego wypełniania zakresu obowiązków [Wolfe Morrison 1994, s. 1543]. Oczekuje się od niego chęci współuczestnictwa w działaniach firmy i przejęcia współodpowiedzialności za jej losy. Obecny styl projektowania organizacji zmierza do określania wyzwań dla każdego stanowiska pracy, aby uruchomić w człowieku wszystkie jego siły [Drucker 2004, s. 117]. Zmiana sposobu działania w firmie wynika także z faktu przenoszenia na niskie szczeble hierarchii uprawnień do rozwiązywania złożonych problemów, co było dotąd „zarezerwowane” dla kadry kierowniczej. Obecnie ze względu na postępującą delegację władzy szeregowi pracownicy są uprawnieni do diagnozowania i kreowania rozwiązań w problematycznych sytuacjach, z jakimi się spotykają.

Nowy wzorec postrzegania człowieka w miejscu pracy przekłada się na taktykę polegającą na – w pierwszej kolejności – ogólnym zarysowaniu przez kadrę kierowniczą wymogów dotyczących wyników, jakie firma zamierza osiągnąć, w następnej – odnalezieniu przez pracownika własnej ścieżki ich osiągania. Zatem zmierza do takiej metody formułowania celów ogólnych, aby każdy mógł znaleźć fragment dla siebie, w którego realizację będzie mógł się zaangażować [Drucker 2002, s. 177]. B. Waterman i I. Peters określili tego rodzaju działanie mianem *solution space*, polegającym na definiowaniu granic i zakresu odpowiedzialności wystraszająco jasno, by wskazać kierunek, ale i wystarczająco elastycznie, by pozwolić na modyfi-

kacje niezbędne do budowy zaangażowania członków zespołu [Katzenbach, Smith 2001, s. 60]. W zaistniałej przemianie doszukać się możemy idei, jaka przyświecała P. Druckerowi, kiedy formułował założenia do koncepcji zarządzania przez cele [Witzel 2005, s. 130]. Istotą tej techniki jest rezygnacja z odtwórczej roli pracownika w procesie pracy na rzecz aktywnej postawy polegającej na stawianiu wyzwań (celów) i dążenia do ich realizacji. Wszystko to ma zmierzać do pobudzania i wzmacniania motywacji do pracy, gdyż pracownik dzięki temu czuje się współodpowiedzialny za losy swojej firmy. Zyskuje także swobodę działania, decydowania o losach własnych oraz organizacji, w której pracuje.

Analizując postulowane rozróżnienie między zadaniami a wyzwaniem, można wyprowadzić wniosek, że niezmiennie pozostaje założenie, co do potrzeby posiadania celu ogólnego przez firmę, który będzie jednoczył wszystkich pracowników. Zmiana dotyczy czynności następujących. W organizacjach mechanistycznych później następuje przełożenie ich na ściśle określone zadania, zlecane do wykonania pracownikom. W organizacjach organicznych, czyli w modelu obecnie oczekiwanym z uwagi na uwarunkowania rynkowe, pracownicy mają możliwość i zdolność to formułowania własnych dróg prowadzących do realizacji celu ogólnego.

## **Kontrola – kompetencje**

W założeniach kształtowania zachowań ludzi w organizacji żyło długo przekonanie o potrzebie zewnątrzsterowalności poczynań ludzi, ich regulacji i kontroli [Juszczak 2010]. Jednak zapotrzebowanie na innowacyjność powoduje, że powinno się od niego odstąpić. Długowieczność i rozwój przedsiębiorstw są możliwe pod warunkiem zdolności do twórczego myślenia pozwalającego wykorzystywać szanse, jakie pojawiają się w otoczeniu organizacji. W takich uwarunkowaniach kontrola jest czynnikiem wręcz niepożądanym, gdyż ogranicza ludzi, powoduje, że zamiast koncentrować się na rozwiązywaniu problemów lub poszukiwaniu inspiracji, będą kierować się obowiązującym wzorcem pracy. Przywołać tu można przysłowie pańskie oko konia tuczy, które traktowane jest przez pracodawców jako argument przemawiający za słusznością nieustannej kontroli pracy, lecz w dzisiejszych czasach oczekuje się od pracowników przede wszystkim dojrzałej postawy wyrażającej się w zdolności do samodzielnej oceny postępów, poprawności wykonywanej pracy, jak również modyfikowania jej.

Zatem analizując zagadnienie kontroli, należy zwrócić uwagę na dwuwymiarowość konsekwencji jej przeprowadzenia. Działania sprawdzające zmierzają do tego, żeby wychwycić niezgodność z planem lub wzorcem działania. Takie działanie jest ukierunkowane na podniesienie sprawności działania. Jednak należy dostrzec także płaszczyznę społeczną kontroli. Lu-

dzie kontrolowani stają się bardziej pasywni, gdyż zmierzają wyłącznie do wykonania zadanej pracy. Aktualne (i podniesione już w poprzednim punkcie) postulaty budowania istoty pracy na zaangażowaniu i odpowiedzialności nie są niemożliwe do zrealizowania w warunkach skrupulatnej kontroli [Kouzes, Posner 2010, s. 224-226]. Przy czym należy podkreślić, że sprawowanie kontroli nie jest działaniem negatywnym. Jest elementem koniecznym dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania organizacji. Lecz biorąc pod uwagę cel, do jakiego zmierza współczesna organizacja, czyli tworzenia wartości poprzez kreatywną i wyteżoną pracę ludzi, z czegoś trzeba zrezygnować, aby móc zrealizować swoje dążenia. I tak właśnie jest z kontrolą, należy ją ograniczać do niezbędnego minimum, w zamian za możliwość stworzenia innowacyjnego miejsca pracy. Trzeba zrezygnować z „postereków” kontrolnych i budować poczucie kontroli wewnątrz pracownika. Opierając się przy tym na założeniu, że fundamentami takiej postawy są kompetencje, jakimi dysponują pracownicy w tym zakresie. Dziś relacje między pracodawcą a pracownikiem muszą opierać się na wzajemnym zaufaniu i przekonaniu o zdolnościach do wykonywania pracy. Odpowiednie kompetencje pozwalają osiągnąć poziom współodpowiedzialności nie tylko za własną pracę, ale również realizację celów organizacyjnych. Zmienia się zatem umiejscowienie kontroli. Znika ona ze środowiska pracy i jako samokontrola staje się elementem zbioru oczekiwań stawianych ludziom wewnątrz organizacji [Ryan 2010, s. 125]. Przypisując kompetencjom rolę wyznacznika zachowań organizacyjnych, trzeba podkreślić wagę procesu projektowania ich struktury oraz doboru osób posiadających tę preferowaną. Jest to wyzwanie decydujące o sukcesie przyjęcia takiego rozwiązania.

Kompetencje pozwalają na wzniesienie dwóch filarów zaufania, które zapewniają stabilność działania. Pierwszym z nich jest zaufanie, jakim pracownicy zostają obdarzeni przez przełożonych w rezultacie oceny ich kompetencji. Drugi zbudowany jest z zaufania do samego siebie. Świadomość posiadanej wiedzy i umiejętności buduje wiarę we własne możliwości, a ten czynnik osobowy jest bardzo ważny dla efektywnej pracy, gdyż nawet najbardziej uzdolnione jednostki, jeśli nie mają przekonania o własnych zdolnościach, nie są w stanie niczego osiągnąć. Można stąd wyciągnąć wniosek, że aby mieć zdolność podejmowania wyzwań, należy dysponować odpowiednimi kompetencjami oraz mieć zaufanie do własnych decyzji.

### **Centralizacja – partycypacja**

W sposób celowy nie przeciwstawiono centralizacji – decentralizacji, gdyż nie jest ona zawsze tożsama z oddaniem uprawnień decyzyjnych szeregowym pracownikom. Decentralizacja oznacza przekazanie uprawnień decyzyjnych o szczebel niżej, lecz władza może być sprawowana wciąż na

wysokich szczeblach struktury. Natomiast kluczowa w obecnych uwarunkowaniach zachowań organizacyjnych jest zmiana roli kierownika, który przestaje być decydentem, tylko wciela się w rolę członka synergicznego zespołu. Jego uczestnictwo odróżnia się tym, że nadal ponosi ciężar odpowiedzialności za efekty pracy wszystkich pracowników. Nowa rola przełożonego jest dla niego wyzwaniem. Wymaga posiadania dużego dystansu do siebie i jednocześnie małego do innych ludzi. Bycia zrównoważonym inicjatorem działań, nie dominującym nad podwładnymi i umiejącym pomóc w skrajnych przypadkach. Dzięki temu rodzi się atmosfera wolności, która pozwala pracownikom na rozwój zawodowy, niezakłócony koniecznością podporządkowania się ideom przełożonych [Willmott 1993, s. 526]. Przy omawianiu tej przemiany należy zwrócić uwagę na fakt, że partycypacja pracownicza nie implikuje przyjęcia postawy nieingerującej przez kierownika. Nadal pozostaje on przywódcą w zespole, który prowadzi do realizacji celów, lecz posiada wyczucie, kiedy należy się wycofać, a kiedy na jakiś czas pojawić na pierwszym planie [Katzenbach, Smith 2001, s. 140].

Dla powodzenia partycypacyjnego zarządzania istotna jest umiejętność kierownika budowania atmosfery bezpieczeństwa dla siebie samego, jak i dla innych ludzi pracujących w zespole, tak aby nikt nie bał się popełniania błędów podczas pracy. Jest to kwestia, która zasługuje na szczególną uwagę, gdyż w Polsce dominuje przekonanie, że należy za wszelką cenę unikać błędów i pomyłek, bo są kosztowne i do niczego nie prowadzą. Co nie jest prawdą. Człowiek zdobywa umiejętności w oparciu o doświadczenia, a zatem i na własnych błędach. Świadomość tego uwarunkowania procesu uczenia się powinna być obecna w stylu prowadzenia zespołu [Robbins 2001, s. 41]. Oczywiście, tak jak i wszystkiego, i tego argumentu nie należy nadużyć, a w szczególności do tłumaczenia niefrasobliwości w działaniu. Postulowana zdolność może się wykształcić w sytuacji, gdy kierownik posiada zaspokojoną potrzebę bezpieczeństwa. Bowiem tylko ci menedżerowie mogą być demokratami, którzy posiadają wewnętrzną gotowość na podjęcie wyzwania [Kouzes, Posner 2010, s. 200], jakim jest pozostawienie podwładnym swobody działania i możliwości autonomicznego podejmowania decyzji. Zatem w tym miejscu pojawia się również kwestia odpowiednich kompetencji kierowniczych (menedżerskich), które pozwalają na to oczekiwane zachowanie.

Zaistniała zmiana jest pokłosiem teorii Y.D. McGregora [Getz 2011, s. 8], jak również mało popularnej w Polsce teorii Z.A. Masłowa [Goethals, Jones Sorenson, MacGregor Burns 2004, s. 1540]. Obie koncepcje zakładają, że jednym z głównych źródeł motywacji do pracy jest zaspokojenie potrzeby autonomii, dzięki której wrasta chęć wykazania się kompetencjami podczas wykonywania pracy. Implementacja tego założenia w praktyce



dowodła na przestrzeni dziesięcioleci jej słuszności, co skłania do wniosku, że aktualnym i preferowanym wyznacznikiem zachowań organizacyjnych w relacjach władzy jest partycypacja.

### **Formalizacja – kultura organizacyjna**

Formalizacja zachowań ludzi w organizacji powoduje ich usztywnienie, a co za tym idzie, niezdolność do szybkiej reakcji na zmiany. Konieczność redefiniowania przepisów rządzących funkcjonowaniem organizacji opóźnia lub wręcz uniemożliwia zdolność do reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Zatem obecnie, szczególnie w obszarach turbulentnego otoczenia preferowane są elastyczne rozwiązania strukturalizacyjne, nieskrępowane formalizacją, dlatego też należy poszukiwać alternatywnych źródeł porządku organizacyjnego. Od czasu, kiedy zaczęto interesować się kulturą organizacyjną w coraz większym stopniu, podkreśla się jej znaczenie dla powodzenia organizacji. To właśnie w kulturze nieustannie poszukuje się źródła sukcesów firm [Cameron, Quinn 2003, s. 14]. Niezmiennie pozostaje przekonanie, że to dzięki właściwej kulturze organizacyjnej można osiągnąć postawione cele, i że jest ona regulatorem ludzkiego działania. Programuje nasz umysł, a co za tym idzie również i zachowanie [Hofstede 2000, s. 38-39]. Wychodząc naprzeciw zmieniającym się uwarunkowaniom funkcjonowania firm na rynku, to właśnie kulturze organizacyjnej przypisać można zadania utrzymywania ładu wewnętrznego, nie poprzez zapisane zasady, ale ukonstytuowane wartości i normy postępowania. Wyznacza ramy codziennego dnia pracy [Wiśniewski 2011, s. 22]. Dostarcza wskazówek na temat metod osiągania celów, jak i tego, do czego należy dążyć, co przemawia za jej normatywnym charakterem [Bańka 2004, s. 140].

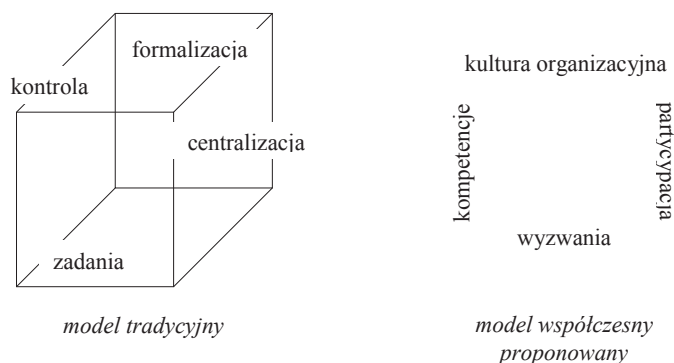
Interesujące w kontekście traktowania kultury jako determinanty elastyczności wydaje się spostrzeżenie, że zawiera ona w swej istocie dwoistość w zakresie autonomii [Willmont 1993, s. 526]. Daje ją, pozwala być współtwórcą „ducha” organizacji, a jednocześnie oczekuje podporządkowania wypracowanym wraz z innymi członkami normom zachowań. Wydaje się to jednak właściwą i oczekiwaną formą regulacji zachowań w systemach społecznych, kiedy to zasady wpisane są w wewnętrzny kodeks postępowania jednostki, a nie stanowią zawartości formalnych kodeksów. Taki system regulacji jest podstawą kultury wolności [Getz 2011, s. 13].

### **Podsumowanie**

Odnotowana w niniejszym opracowaniu zmiana podejścia do zachowań ludzkich polega na przejściu z wpływania i kształtowanie na inicjowanie i modelowanie. Opiera się ona na przekonaniu o negatywnym wpływie zawiązania przestrzeni działań ludzkich. Wskazując tym samym rozwiązania



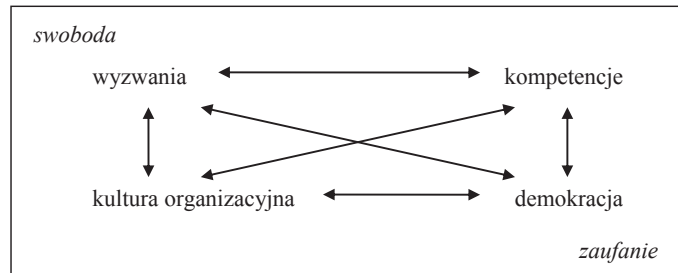
polegające na dawaniu wzoru i pozostawieniu możliwości samodzielnego dostosowania, z uwzględnieniem indywidualnych „upodobań”. Przeobrażeniu ulega zatem architektura organizacji [Czarnecki 2011, s. 76], gdyż zmieniają się założenia konstrukcyjne. Obrazy przedstawiające tradycyjną i nowoczesną architekturę uwidaczniają rezygnację z filarów trwałych związków hierarchicznych na rzecz szerokiej przestrzeni swobodnych relacji partnerskich. Poniższy rysunek przedstawia uproszczone schematy dotychczasowych i proponowanych wyznaczników zachowań ludzkich. Ilustrują one symbole granic wytyczanych przez omówione determinanty. W modelu tradycyjnym są to ściany ograniczające elastyczność działania, które wniósł „budowniczy” organizacji, w przekonaniu o konieczności odgórnego kształtowania zachowań. Proponowany model współczesny określony został przez nakreślone na płaszczyźnie wyznaczniki konstytuujące charakter przestrzeni tworzącej się między nimi. Tu uwidoczni się odmienne spojrzenie konstruktora, który zakłada dobrowolną deklarację przystosowania do uwarunkowań wewnętrznych.



Rysunek 1. Modele wyznaczników zachowań organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując potrzebę zmiany wyznaczników zachowań organizacyjnych, podkreślić należy ich komplementarny charakter. Uzasadniając następującymi тезami. Możemy stawiać ludziom wyzwania, pod warunkiem że dysponują oni kompetencjami pozwalającymi im podjąć je. Możemy pozostawiać swobodę działania na podstawie oceny kompetencji i pochodzącym od niej poczuciu zaufania. W budowie atmosfery wolności i zaufania nieodzowna jest kultura organizacyjna stawiająca na te właśnie wartości i wprowadzająca w życie normy zachowania nastawione na ich realizację. Współwystępowanie wymienionych w proponowanym modelu czynników tworzy układ naczyń połączonych, zilustrowany poniżej.



Rysunek 2. Komplementarność wyznaczników zachowań ludzi w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Konkluzję powyższego opracowania sprowadzić można do stwierdzenia, że opisane zmiany nie mają charakteru rewolucyjnego. Są one obecne w rzeczywistości organizacyjnej od dziesięcioleci i były omawiane przy okazji podejmowania różnorodnych problemów z zakresu zachowań organizacyjnych. Nie powstał natomiast jak dotąd unowocześniony schemat wyznaczników zachowań ludzi w organizacjach przystający do omówionych postulatów. Zatem ten powyżej zaproponowany być może stanie się przyczynkiem do dyskusji nad potrzebą stworzenia nowego modelu.

### Bibliografia:

- Bańka W., *Znaczenie przywództwa w kreowaniu kultury firmy* [w:] *Wymiary przywództwa XXI wieku*, red. W. Bańka, Płock 2004.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Czarnecki J., *Architektura korporacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, 2004.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Getz I., *1960s' Lessons Learned: Liberating Leadership and Transformational Scholarship*, „Journal of Management Inquiry” 2011, 20(1).
- Getz I., *Bitwa o innowacje: Dlaczego pewne firmy stale ją wygrywają, a większości się to nie udaje?*, Biznes a kultura innowacyjności, zeszyt 3 projektu „Future Fuelled by Knowledge”, PKN ORLEN, Warszawa 2011.

- Goethals G.R., Sorenson G.J., Burns J.M., *Encyclopedia of Leadership*, tom 3, SAGE, 2004.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- <http://sjp.pwn.pl>, [15.01.2012].
- Juszczak R., *Teoria podmiotowości kontroli*, Grupa Doskonalenia Zawodowego, 2010, <http://gdz.org.pl/teoria-podmiotowosci-kontroli/>, [10.02.2012].
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1983.
- Robbins P.R., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Ryan R., *Rozwój zdolności przywódczych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Willmott H., *Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations*, „Journal of Management Studies” 1993, July, vol. 30, Iss. 4.
- Wiśniewski K., *Czy Polacy zdobędą szklaną górę*, „Euro Logistics” 2011, kwiecień-maj, nr 2/2011 (63).
- Witzel M., *The Encyclopedia of the History of American Management*, Continuum International Publishing Group, 2005.
- Wolfe Morrison E., *Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective*, „Academy of Management Journal” 1994. vol. 37, No 6.



Mariusz Cielemeński\*

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI – „KORPORACYJNY NEOLOGIZM” CZY WYMÓG WSPÓŁCZESNOŚCI?

### **Wprowadzenie**

Dzisiaj jesteśmy uczestnikami przełomu cywilizacyjnego oznaczającego pojawienie się nowej epoki w rozwoju gospodarki światowej i społeczeństw. „Społeczeństwo postindustrialne” D. Bella, „społeczeństwo postkapitalistyczne” P. Druckera, „trzecia fala” A. Toflera, „nowa gospodarka”, „nowa ekonomia”, „gospodarka elektroniczna”, „era wiedzy” czy wreszcie „gospodarka oparta na wiedzy (GOW)” L. Thurowa – to wybrane pojęcia używane dla jej określenia. Zwłaszcza to ostatnie trafnie oddaje istotę nowego paradygmatu – wiedzy, która staje się kluczowym czynnikiem wzrostu współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw.

O ile kilkanaście lat temu źródła przewagi konkurencyjnej poszukiwano w gromadzeniu i wykorzystywaniu kapitału materialnego, to dziś fundamentalnym wyzwaniem funkcjonujących podmiotów rynkowych jest, z jednej strony, zdolność do przystosowania się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów stawianych przez konkurencję, a także zdolność szybkiego uczenia się, związana z potrzebą nowego spojrzenia na kapitał ludzki. W nowych modelach organizacji to właśnie ludzie, posiadający w swoich głowach wiedzę spersonalizowaną, dającą się w sposób optymalny poddawać konwersji, zajmują centralne miejsce i stanowią siłę napędową organizacji.

Negatywne – z punktu widzenia pracodawcy – przeobrażenia na rynku pracy (niski przyrost naturalny, przechodzenie pracowników na wcześniejsze emerytury, migracje zarobkowe) powodują, że znalezienie odpowiedniego personelu, to dla organizacji nie lada problem. W sposób szcze-

---

\* Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.

gólny dotyczy to wysoko wykwalifikowanych menedżerów i specjalistów o wysokim potencjale rozwojowym, tzw. *high potentials* określanych często w literaturze mianem „talentów”. Prawdziwym sprawdzianem umiejętności „radzenia sobie” z takimi jednostkami, a jednocześnie jednym z najważniejszych wyzwań rozwijających się organizacji, jest efektywne zarządzanie talentami.

Autor stawia sobie za cel udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy zarządzanie pracownikami *high potentials* jest rzeczywiście odpowiedzią firm na współczesne wyzwania, czy jedynie kolejną przemijającą modą oraz jakie korzyści i zagrożenia mogą pociągać za sobą implementowane w organizacjach programy dedykowane pracownikom o wysokim potencjale rozwojowym.

### **Przeobrażenia otoczenia jako wyzwanie dla współczesnych organizacji**

Powszechnie akceptowane jest dzisiaj stwierdzenie mówiące o tym, że to, co dzieje się w otoczeniu, ma większe znaczenie dla przetrwania organizacji, niż to, co odbywa się w jej ramach [Nizard 1998, s. 83]. A obserwując uwarunkowania, w których funkcjonują współczesne podmioty, można z całą pewnością stwierdzić, że cechuje je niespotykany dotąd dynamizm zachodzących przeobrażeń. Chociaż już Hipokrates zauważył, że „(...) jedyną stałą rzeczą jest zmiana”, to zacytowane sformułowanie w czasach nam współczesnych nabrało nowego znaczenia. Mamy do czynienia nie tyle z łagodnym, ewolucyjnym przejściem ze stanu przeszłego do teraźniejszego i teraźniejszego do przyszłego, co z nagłą metamorfozą, propozycją rozwiązania niekoniecznie posiadającego swój pierwowzór w przeszłości. Warto w tym miejscu podać jeden fakt obrazujący skalę tego zjawiska. Otóż, cały postęp, jaki dokonał się w historii ludzkości od zarania dziejów do końca XIX wieku, został podwojony w wieku XX i, co warto podkreślić, proces ten ulega przyspieszeniu [Jasiński 2005, s. 15].

Na progu XXI wieku można wskazać kilka zasadniczych sił kształtujących oblicze wszystkich dziedzin życia.

Pierwszą z nich, będącą kołem zamachowym dla pozostałych, jest ogromny postęp naukowo-techniczny. Już w 1981 r. D. Butler przewidywał, że „(...) rewolucja telematyczna jest wielką rewolucją społeczeństwa, zdolną do transformacji ludzi jako pracowników, konsumentów, mieszkańców i jednostek” [Unold 2001, s. 67]. Niespotykane do tej pory tempo rozwoju nowoczesnych technologii niesie ze sobą wiele wyzwań i dylematów. Jak zauważa B. Gregor, niezależnie od prognoz dotyczących kierunków omawianych zmian czy też potencjalnych kosztów społecznych, pewne obszary ludzkiej aktywności stają się szczególnymi beneficjentami rewolucji infor-

macyjnej. Odnosi się to w sposób szczególny do sfery biznesu, który – jak się okazało w praktyce – nadaje jej tempo [Gregor 2004, s. 26]. Dzięki zastosowanej wiedzy i technologii możliwe jest tworzenie zupełnie nowych materiałów, zaczynając od nowych odmian roślin, szczepów bakterii, kończąc na powłokach promów kosmicznych [Morawski, Mięka 2009, s. 21]. Produkowane są podzespoły mniejsze, lżejsze, tańsze, w przedsiębiorstwach dąży się do ściślejszego „sprzęgnięcia” wiedzy z praktycznymi potrzebami konsumentów. Automatyzacja procesów wytwórczych, gwałtowny rozwój i rozpowszechnianie technologii informatycznych i komunikacyjnych powodują zmianę wymagań stawianych wobec pracowników. O ile tradycyjny model z przeszłości zakładał realizację prostych zadań przez niewykwalifikowany personel, o tyle współcześnie przed pracownikami stawiane są często niepowtarzalne, złożone zadania. Dziś wykwalifikowany pracownik wyposażony w środki komunikacji i łączności na dobrą sprawę może żyć i pracować wszędzie. Czas i miejsce świadczenia pracy przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie [Morawski 2003, s. 17-18].

Innym wyróżnikiem współczesnej gospodarki jest globalizacja, której istotą jest poszerzanie i pogłębianie podziału pracy uwarunkowane z kolei liberalizacją wymiany dóbr, usług, kapitału, wiedzy i transferu ludzi. Zacierają się granice państwowe do prowadzenia działalności gospodarczej. Miejsce rynków chronionych różnymi barierami stopniowo zajmuje rynek globalny, czyli taki, gdzie bez żadnych ograniczeń można poszukiwać lepszych wyrobów czy tańszych dostawców [Koźmiński 2004, s. 9]. Liberalizacji światowego handlu, której przejawem jest łagodzenie barier celnych, ograniczenie państwowego interwencjonizmu, dążenie do unifikacji systemów obowiązujących norm, sprzyjają procesy integracji gospodarczej, przykładem czego może być choćby rozszerzanie Unii Europejskiej. Proces postępującej globalizacji powoduje upodabnianie się do siebie gospodarek i społeczeństw, oznaczając jednocześnie konieczność zaaprobowania kulturowej różnorodności. Postępujące umiędzynarodowienie gospodarki sprawia, iż nie tylko potężne ponadnarodowe koncerny, ale również średnie i małe przedsiębiorstwa zmuszone są do stosowania globalnej strategii działania. Procesy liberalizacji dotyczą również rynku pracy. Systematyczne otwieranie się granic państw zwiększa możliwość migracji zarówno krótko-, jak i długoterminowych. To powoduje, że jedne organizacje mogą łatwiej pozyskiwać specjalistów, podczas gdy inne są narażone na utratę swych kluczowych pracowników. Dla polskich firm problem „odpływu” cennej, bo utalentowanej kadry staje się coraz bardziej poważnym zagrożeniem.

Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy to właśnie kapitał ludzki, a nie materialny ma coraz bardziej istotne znaczenie dla rozwoju organizacji. W nowej rzeczywistości mniejszą rolę niż dotychczas będą

odgrywały rynki produktowe i rynki finansowe, a o względnej przewadze przedsiębiorstwa czy regionu będzie decydowała raczej zdolność do przyciągnięcia, zatrzymania i zapewnienia rozwoju utalentowanym ludziom, niż umiejętność eksploatacji naturalnych zasobów [Hagel III, Brown 2006, s. 229]. T.H. Davenport [2007, s. 20] mówi wprost, że w sytuacji, gdy główną wartością staje się wiedza ucieleśniona w ludziach, szczególnego znaczenia nabiera grupa „osób zarabiających na życie myśleniem”, a Płoszajski [2004, s. 26] dodaje, że „(...) nowoczesne organizacje stają się miejscem, gdzie się przede wszystkim myśli, a dopiero później produkuje”.

W tych nowych uwarunkowaniach znacząco zwiększa się rola człowieka – inteligentnego regulatora realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów, na którym spoczywa ciężar utrzymania poziomu sprawności działania w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia. Wiedza, która jest czymś więcej niż informacją (której nośnikiem może być np. komputer), staje się najbardziej poszukiwanym kapitałem, będącym domeną człowieka.

### **Wyzwania współczesnego rynku pracy**

Zmiany zachodzące w profilu demograficznym rozwiniętych gospodarek świata oznaczają starzenie się społeczeństw i równocześnie znaczącą redukcję w liczbie osób wchodzących na rynki pracy, a tym samym – niedobór pracowników, zwłaszcza tych o wysokich kwalifikacjach i potencjale rozwojowym, często określanym mianem talentów czy gwiazd. Praktyka krajów rozwiniętych (USA, Wlk. Brytania czy nawet Chin) wskazuje, że problem ludzi uzdolnionych, liderów organizacji staje się wielkim wyzwaniem. Badanie przeprowadzone w 2010 roku przez Manpower na grupie 35 000 pracodawców w 36 krajach pokazało światowy deficyt kadr. Podobnie jak to miało miejsce na przestrzeni kilku ostatnich lat prawie 1/3 pracodawców ma problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów i, ich zadaniem, trudności te wynikają z braku odpowiednich kwalifikacji kandydatów. Wyniki badania „Manpower Niedobór Talentów 2010” pokazują, że największych problemów ze znalezieniem właściwych pracowników doświadczają firmy z Japonii (76%), Brazylii (64%), Argentyny i Singapuru (po 53%) oraz Polski (51%). W Europie badanie Manpower zostało przeprowadzone w 18 krajach. W 2010 r. problem ze znalezieniem odpowiednich kandydatów ma średnio 23% pracodawców i jest to wynik bardziej optymistyczny niż średnia światowa, która w tym roku wynosi 31%. Największe trudności deklarują firmy ze wspomnianej już Polski (51%), Rumunii (36%), Austrii, Szwajcarii i Włoch (po 35%) [<https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect>, (28.04.2011)]. Poza tym należy uwypuklić, iż w naszym kraju pracuje tylko 53% osób w wieku produkcyjnym i, niestety, ale jest to jeden z najniższych wskaźników europejskich. Przyszłość również nie napawa



optymizmem, ponieważ na jedno małżeństwo statystycznie przypada u nas 1,38 dziecka i wskaźnik ten z roku na rok jest coraz niższy [Sosińska 2007, s. 132].

Zgodnie z wnioskami tego badania „niedopasowanie talentów”, czyli niemożność znalezienia pracownika o właściwych kompetencjach w odpowiednim miejscu i czasie, jest zagrożeniem dotyczącym wszystkich pracodawców. A przecież dzisiaj ludzie, częściej niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju. Fakty tę tezę potwierdzają. Dzisiaj 61 krajów na świecie ma ujemny przyrost naturalny. W Niemczech szacuje się, że w roku 2010 liczba aktywnych zawodowo w wieku od 30 do 39 lat spadła do 9 mln z 12,5 mln w roku 2001. Dodatkowo negatywną tendencję pogłębiają możliwości przechodzenia na wcześniejsze emerytury. W Stanach Zjednoczonych w ciągu najbliższych dziesięciu lat z takiej możliwości będzie mógł skorzystać co drugi pracownik.

Powyższe zjawiska spowodowały, iż w gospodarce opartej na wiedzy został wyłoniony trzeci rodzaj rynku, bo obok dotychczas funkcjonujących rynków produktów/klientów, rynków kapitałowych w sytuacji niedoboru pracowników o wysokim potencjale rozwojowym, ukształtował się rynek talentów. Wynikająca z przedstawionych powyżej przesłanek rywalizacja o ten niezwykle cenny, a zarazem rzadki zasób nosi nazwę „wojny o talenty”. Problematyka ta była podejmowana już w przeszłości, m.in. w 1997 roku przez firmę konsultingową McKinsey’s oraz takich badaczy, jak: T. Ambler i S. Barrow w 1996 [Ambler, Barrow 1996, s. 85-206], M.J. Ewing w 2002 roku [Ewing, Pitt 2002, s. 3-22] i rok wcześniej E. Michaels [Michaels, Jones 2001, s. 4-15], którzy wraz ze swymi współpracownikami podsumowali obraz zmian, wyróżniając cechy charakterystyczne dla „starej rzeczywistości” oraz stanu obecnego, koncentrując się na aspektach, które powodują zwiększenie roli osób szczególnie utalentowanych w organizacjach (tab. 1.).

Tabela 1. Stara i nowa rzeczywistość w dobie walki o talenty

<b>Stara rzeczywistość</b>	<b>Nowa rzeczywistość</b>
Ludzie potrzebują firm.	Firmy potrzebują ludzi.
Maszyny, kapitał i lokalizacja to przewagi konkurencyjne.	Utalentowani ludzie stanowią przewagi konkurencyjne.
Posiadanie lepszych talentów wyróżnia.	Posiadanie lepszych talentów ogromnie wyróżnia.
Stanowiska to rzadkie dobro.	Talenty to rzadkie dobro.
Pracownicy są lojalni i stanowiska są bezpieczne.	Ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe.
Ludzie akceptują standardowy pakiet, który się im oferuje.	Ludzie żądają dużo więcej.

Źródło: [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001, s. 6].

Zjawisko to intensyfikuje się z powodu niedostosowania systemu kształcenia do zapotrzebowania na rynku pracy oraz zmniejszenia zainteresowania uczącej się młodzieży nie tylko „twardymi dyscyplinami”, jak chemia, inżynieria, ale również tradycyjnymi zawodami rzemieślniczymi, przy czym problem wcale nie tkwi w kształtowaniu struktury ilościowej, lecz jakościowej [Juchnowicz 2007, s. 36].

Sytuacja na rynku pracy jest również pochodną opisanych wcześniej procesów globalizacyjnych i integracyjnych. Po wejściu Polski w struktury Unii Europejskiej mamy do czynienia z nasileniem zjawiska emigracji zarobkowej. Duża popularność tego trendu jest zjawiskiem występującym powszechnie w nowo przyjętych państwach członkowskich. Jak szacuje Fundacja IBS, natężenie migracji w Polsce jest porównywalne z obserwowanym w Estonii, dwukrotnie niższe niż na Łotwie i blisko trzykrotnie niż na Litwie. Nasilenie migracji po rozszerzeniu UE miało więc miejsce również w krajach, gdzie stopa bezrobocia jest znacznie niższa niż w Polsce, a tempo wzrostu PKB bardzo wysokie. Można więc zasadnie podejrzewać, że głównym motorem migracji są różnice w wysokości wynagrodzeń i poziomie życia między krajami Europy Zachodniej a nowo przyjętymi państwami członkowskimi, a czynniki wypychające – takie jak stopa bezrobocia czy niska dynamika wzrostu – odgrywają mniejszą rolę.

Powyższe spostrzeżenia potwierdza raport z badania przeprowadzonego przez *The Conference Board*, zrealizowanego we współpracy z firmą House of Skills w okresie od lipca do września 2006 roku na grupie 300 dyrektorów personalnych największych przedsiębiorstw (wg Listy 500 „Rzeczpospolitej”). Przedstawiciele firm biorących udział w badaniu są w większości zgodni co do tego, że grupą pracowników, których dzisiaj najtrudniej jest zarówno pozyskać, jak i utrzymać, są wysoko wykwalifikowani specjaliści [Raport badawczy The Conference Board 2008].

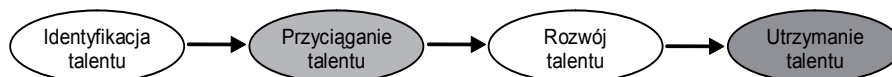
W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu, właściwego przepływu talentów w ramach organizacji oraz utrzymywania ich przez możliwie najdłuższy okres, niezbędne jest wprowadzenie i wykorzystanie w ramach przyjętej strategii narzędzi w postaci odpowiednich programów zarządzania nimi na rzecz budowania odpowiednich relacji z tą grupą pracowników.

### **Korzyści i „koszty” implementacji koncepcji zarządzania talentami**

Zarządzanie talentami ma na celu przyciągnięcie, rozwijanie i utrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników. Zgodnie z tą koncepcją wysiłki zarządzających powinny być skoncentrowane na rozpoznaniu silnych stron pracowników oraz umiejętności dobrego dopasowania obsza-

rów odpowiedzialności oraz zleczanych zadań do talentów poszczególnych członków zespołu [Sosińska 2007, s. 16].

Punktem wyjścia w zarządzaniu talentami są działania ukierunkowane na ich identyfikację (rys. 1), której powinno dokonywać się w pierwszej kolejności na rynku wewnętrznym, a w przypadku ich niedoboru, rozpocząć poszukiwania w otoczeniu. Z kolei M. Morawski i B. Mikuła [2009, s. 52] nazywają tę fazę „zrzucaniem sieci”.



Rysunek 1. Proces zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Listwan 2005, s. 21-22; Juchnowicz 2007, s. 36].

Wyłanianie z grupy wszystkich zatrudnionych tych, którzy osiągają najlepsze rezultaty, powinno być działaniem ciągłym, gdyż dopiero takie podejście będzie umożliwiać systematyczną analizę wewnętrznego rynku pracy [Mikuła 2007, s. 183]. W praktyce często wykorzystuje się ocenę roczną, rekomendację przełożonych, testy umiejętności, testy osobowości, bezpośrednie wywiady z pracownikami czy też metody oceny kompetencji pracownika, tj. *assessment center* (centrum oceny AC) oraz *development center* (centrum rozwoju DC).

Fundowane stypendia przez przedsiębiorstwa czy też praktyki studenckie i staże absolwenckie, a nawet kształtowanie bezpośrednich kontaktów z nauczycielami akademickimi to sposoby na przyciąganie kandydatów do pracy. Takie przedsiębiorstwa, jak Unilever, Masterfoods, Colgate&Palmolive, Unicom Bols czy Philips uruchamiały już programy „zasysania” absolwentów. Pozwalają one stażystom lub młodym pracownikom na wykonywanie samodzielnych projektów. Młodzi, w pierwszej kolejności, przechodzą odpowiednie szkolenie podnoszące ich kwalifikacje i wiedzę, następnie realizują zlecone zadania, a wyniki ich pracy są raportowane i oceniane.

Często podkreśla się, że przyciąganie utalentowanych jednostek do organizacji to również funkcja ciągła, która nie powinna sprowadzać się jedynie do poszukiwania wybitnych jednostek w sytuacji pojawienia się wakatów w organizacji, ale być realizowana przez cały czas. Systematyczne budowanie atrakcyjnego wizerunku firmy może gwarantować, że we właściwym czasie będzie możliwe szybkie znalezienie i zatrudnienie odpowiedniego

kandydata. Marka i prestiż organizacji jest „magnesem” przyciągającym potencjalnych pracowników, wzbudzającym zaufanie jeszcze przed „wejściem” do określonej organizacji. Dlatego znaczącą rolę odgrywają osoby zajmujące się zatrudnianiem pracowników, na których spoczywa odpowiedzialność pozostawiania dobrego wrażenia na kandydatach w celu tworzenia dobrej reputacji firmy. Ogół wysiłków organizacji na rzecz budowania jej marki nosi nazwę *employer branding*. Należy w tym miejscu powiedzieć, że w Polsce dopiero od niedawna prowadzone są badania dotyczące reputacji pracodawcy. Z rankingu *Image Profile* 80 przedsiębiorstw wynika, że w Polsce atrakcyjnymi pracodawcami są: Grupa Żywiec, TVN, HP, Toyota Motor Poland [<http://marketing.nf.pl> 2011].

Utrzymywanie kontaktów, uczestnictwo w spotkaniach z instytucjami rynku pracy, administracji rządowej i samorządowej, mediami, wpływowymi, obdarzonymi autorytetem postaciami życia społecznego i gospodarczego, współorganizowanie i współfinansowanie konferencji naukowych, uczestnictwo w sympozjach, kongresach i spotkaniach biznesowych – to inne formy przyciągania talentów do współpracy [Morawski 2009, s. 109].

Kolejnym ogniwiem w procesie zarządzania utalentowanymi pracownikami jest podejmowanie wysiłków na rzecz ich rozwoju. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez organizację Conference Board [Raport badawczy The Conference Board 2008] programy rozwoju talentów wprowadzają przede wszystkim firmy z zachodnim rodowodem, przy czym oferta pracodawców skierowana do najbardziej uzdolnionych jednostek jest bardzo konkretna. Dla wyróżnionych pracowników (jest to zazwyczaj grupa 2-5% ogółu) tworzy się indywidualne ścieżki kariery lub specjalnie opracowaną ścieżkę szkoleń i rozwoju. Większość firm przygotowuje na ten cel specjalne budżety szkoleniowe. I należy zauważyć, że wiąże się to z dosyć wysokimi kosztami.

Talentom oferowane są dodatkowe szkolenia, warsztaty, *coaching* lub studia podyplomowe. Należy zauważyć, że w małych organizacjach oferty rozwoju są „szyte na miarę” dla każdego pracownika, natomiast w przypadku dużych korporacji, gdzie zaledwie 5% może stanowić grupa kilkudziesięciu pracowników, przygotowywane są zazwyczaj programy i oferty grupowe, przykładem czego mogą być akademie biznesu czy też specjalnie opracowywane programy edukacyjne. Należy podkreślić, że organizacje utrzymują ekskluzywny charakter takich programów i już samo zakwalifikowanie do nich jest szczególnym wyróżnieniem. Warto też zauważyć, iż w organizacjach ponadnarodowych pracownicy wyższych szczebli zakwalifikowani do programu rozwoju talentów mają możliwość uczestnictwa w inicjatywach i przedsięwzięciach międzynarodowych. Zagrożeniem jest

skłonność do rywalizacyjnego podejścia w stosunku do osób szczególnie utalentowanych i wyróżniających się osiągnięciami.

Okazuje się jednak, że pracownikowi, który został „wyłowiony” z innej firmy, często bardzo trudno jest zaadaptować się w nowym środowisku. Ma na to wpływ, oprócz innych czynników, również wrogie nastawienie współpracowników, charakteryzujące się np. nieprzekazywaniem informacji oraz odmawianiem współpracy, zrodzone z zazdrości o lepsze warunki pracy oraz wizerunek „cudotwórcy” [<http://www.e-mentor.edu.pl> 2011]. Według badań J.T. Hryniewicza [Hryniewicz 2007, s. 34-37] Polacy cenią sobie w pracy spokój, ciepłe emocjonalnie (wręcz koleżeńsko-rodzinne) stosunki z pracownikami, a także kierownikami, którzy nie wymagają ujawniania własnej opinii. Osiągnięcia indywidualne, wybijanie się ponad innych czy innowacje są w takich środowiskach traktowane jako zagrożenie dla zastanej hierarchii i układów, a w rezultacie ostro krytykowane.

Warto w tym miejscu wspomnieć o jeszcze jednym niebezpieczeństwie. Niestety, ale często zdarza się, że wysiłki i zaangażowanie w kosztowne projekty rozwoju najlepszych pracowników przekształcają się mimowolnie w „kuźnię kadr” dla innych organizacji, które są w stanie zaoferować utalentowanym jednostkom bardziej atrakcyjne warunki pracy i rozwoju. Podkupywanie wyszkolonego pracownika przez konkurencyjne przedsiębiorstwo to zjawisko, z którym szefowie wielu firm niejednokrotnie muszą się zmierzyć. Aby przeciwdziałać takim sytuacjom, stworzono jeden z modułów zarządzania talentami – zarządzanie procesem odchodzenia pracowników; tworzenie zachęt w celu utrzymania talentów. Wymaga to starannie opracowanej strategii oraz konsekwentnej realizacji zadań z zakresu HR [Zarządzanie talentami w organizacji 2008, s. 121]. W zbyt wielu przypadkach zarządzanie talentami ma charakter taktyczny i krótkoterminowy, podczas gdy powinno być strategiczne i długoterminowe.

Można powiedzieć, że takie same czynniki składają się na atrakcyjność firmy jako pracodawcy, zarówno dla tych utalentowanych osób, których organizacja chce pozyskać, jak i dla tych, których chce zatrzymać. W praktyce okazuje się, że utalentowanym ludziom niejednokrotnie jest wszystko jedno dla kogo będą pracować [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 98]. Badania realizowane przez GFMP Management Consultants<sup>1</sup> wskazują, że pieniądze nie są rozwiązaniem na długofalowe utrzymanie utalentowanych pracowników. Niestety, w wielu przypadkach wysiłki firm są kierowane właśnie na wynagrodzenia, benefits, a nie tam, gdzie jest to najbardziej opłacalne, tzn. na kreowanie przyjaznej kultury organizacyjnej czy podnoszenie jakości za-

<sup>1</sup> Badanie trendów i wyzwań w obszarze HR GFMP Management Consultants przeprowadza od 2002 roku i co roku bierze w nich udział około 100 firm zatrudniających powyżej 100 osób.

rządzenia [Klimkiewicz 2007, s. 38-39]. Wynagrodzenie nie jest ani główną przyczyną odejść z pracy, ani też rozwiązaniem problemu odchodzenia najlepszych pracowników. Nie można powiedzieć, że jest nieznaczącym elementem kształtowania atrakcyjności oferty dla potencjalnych pracowników, bo jest, z tym że nie należy do „czołówki” najważniejszych czynników wpływających na utrzymanie wybitnych jednostek. Z badań przeprowadzonych przez Saratoga Institute wynika, że aż 50% satysfakcji z pracy zależy od relacji pracowników z przełożonym. Znane jest powiedzenie mówiące o tym, że pracownicy przychodzą do firmy, ale odchodzą od szefa. Instytut Gallupa od kilkudziesięciu lat bada przyczyny nieplanowanych odejść z firmy. Na przestrzeni ponad 20 lat przebadano 12 milionów pracowników z 7 tysięcy organizacji, którzy potwierdzili, że relacje z przełożonym mają olbrzymi wpływ na to, jak długo pracują w danej firmie. Badaniu poddano także przypadki 60 tysięcy pracowników, którzy złożyli wypowiedzenie swojemu pracodawcy. Okazało się, że 80% nieplanowanych odejść wiązało się z mało satysfakcjonującą współpracą z przełożonymi [Sosińska 2007 s. 134]. Przytoczone powyżej statystyki zdają się to spostrzeżenie potwierdzać i wypuklać kluczową rolę przełożonych w zatrzymywaniu pracowników, zwłaszcza o wysokim potencjale rozwojowym w firmie. Niebagatelna rolę w kształtowaniu właściwych relacji na linii pracownik – przełożony odgrywa zaufanie, ponieważ działanie oparte na nieufności i nieustannej kontroli nie służy żadnej ze stron.

Oczywiście, nie można zapominać o kształtowaniu pracy w sposób umożliwiający ludziom godzenie życia osobistego z zawodowym. Działania na rzecz wspierania łączenia kariery zawodowej z zakładaniem i utrzymywaniem rodziny z pewnością będą wpływały na kształtowanie się pozytywnego wizerunku firmy. Modne jest zwłaszcza ostatnio *lifestyle coaching*. To stosunkowo rzadko stosowane narzędzie w programach rozwoju talentów, niemniej jak wskazują badania coraz istotniejsze tak z punktu widzenia pracownika, jego dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego, a także interesów firmy. Narzędzie te pomaga pracownikom w radzeniu sobie z rzeczywistością, służy zmianom stylu życia, dotyka osobistych aspektów życia, poszukiwaniu sensu życia i wspieraniu w rozwoju osobowości.

Jak podkreśla A. Poczowski [2008, s. 122] ogromną rolę dla procesu zatrzymywania talentów w organizacji ma analiza fluktuacji zatrudnienia. W celu zapobiegania odchodzenia utalentowanych jednostek w pierwszej kolejności należy poznać przyczyny rezygnacji. Służyć temu może przeprowadzenie rozmowy z odchodzącym pracownikiem, która może być elementem zaprojektowanej procedury odejścia. M. Morawski postuluje nawet rejestrowanie w bazach danych deklarowanych powodów odejścia, jak



również składanie propozycji dalszej współpracy na innych zasadach, np. w charakterze zewnętrznego pracownika – niezależnego konsultanta. Pomaga to w budowaniu dobrych relacji z odchodzącym z przedsiębiorstwa pracownikiem, kształtuje pozytywny wizerunek pracodawcy, przyciąga nowe talenty, jak również może być źródłem intelektualnego kapitału rezerwowego z możliwością skorzystania z niego w przyszłości. Sprawdzoną praktyką jest zapraszanie byłych pracowników na organizowane konferencje, seminaria, warsztaty [Morawski 2009, s. 112].

Warto jeszcze wspomnieć o jeszcze jednym zagrożeniu. Otóż, istnieje możliwość wystąpienia frustracji u osoby uczestniczącej w programie rozwojowym, spowodowanej brakiem możliwości spożytkowania zdobytej wiedzy. Jak pokazują badania, procesy zarządzania talentami w Polsce są nadal w fazie „dojrzewającej”. Często brakuje w nich jasnego powiązania programu z celami biznesowymi firmy. Po okresie wzmożonego wysiłku, szkoleń czy studiów, ogromnego wkładu pracy, a także wielu wyrzeczeń, talent musi zmierzyć się z nowym położeniem, w którym nie ma dla niego dalszych planów – brak jest pomysłu na wykorzystanie dodatkowych kompetencji. Dlatego implementacja omawianej koncepcji nie powinna mieć swych przyczyn w dążeniu firmy do podniesienia prestiżu lub wpisywania się w panujące obecnie trendy, lecz powinien to być skutek starannie przemyślanej strategii, zmierzającej do zwiększenia konkurencyjności firmy.

## Podsumowanie

Implementowane przez przedsiębiorstwa programy zarządzania talentami, będące odpowiedzią na zasygnalizowane przeobrażenia zachodzące w otoczeniu, mogą przynieść firmie wiele korzyści, m.in. zapewnienie ciągłości zarządzania (utalentowane jednostki są przygotowywane do objęcia ról kierowniczych), budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, zapewnić lojalność pracowników, ich otwartość na uczenie oraz komunikowanie się z przełożonymi. Z kolei krytycy tej koncepcji wymieniają takie jej wady, jak: wysokie koszty programów, możliwość podkupienia przez konkurencję pracowników, w wyszkolenie których firma zainwestowała duży kapitał, niezadowolenie wyrażane przez pracowników niewyróżnionych w ramach realizowanego procesu. Jednak, jak pokazują korzyści, jakie przynoszą programy zarządzania talentami, o ile realizowane są w przedsiębiorstwach świadomie i celowo, rekompensują wspomniane negatywne skutki opisanej koncepcji.

**Bibliografia:**

- Ambler T., Barrow S., *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management” 1996, nr 4.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Ewing M.J., Pitt L.F. et al., *Employment Branding in the Knowledge Economy*, „International Journal of Advertising” 2002, nr 21.
- Gregor B., *Zmiany otoczenia organizacji w społeczeństwie informacyjnym i nowej gospodarce* [w:] *Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku – od teorii do praktyki*, red. Cz. Sikorski, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004.
- Hagel III J., Seely Brown J., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, 2006.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Scholar, 2007.
- <http://marketing.nf.pl/Artykul/7689/Mistrzowie-wizerunku/Image-profile-kampania-reklamowa-PR-wizerunek-firmy/#artTresc>, [27.02.2011].
- <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/24/id/538>, [25.04.2011].
- <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect>, [28.04.2011].
- Jasiński B., *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Juchnowicz M., *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy* [w:] *Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy, innowacje, projekty. Education of Economists and Managers. Problems, Innovations, Project*, 2007, nr (1)5.
- Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów*, „Personel” 2007, maj, nr 5.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Mikuła B., *Zarządzanie talentami* [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.



- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Wybrane aspekty zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, red. R. Niestrój, Kraków 2003.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2009.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2003.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Płoszajski P., *Organizacja w przyszłości: przeobrażony kameleon [w:] Menedżer u progu XXI wieku*, red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz, Wydawnictwo WSHE, Łódź 1998 [za:] *Zarządzanie organizacją w świetle wyzwań XXI wieku – od teorii do praktyki*, Tom I, Cz. Sikorski, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004.
- Raport badawczy The Conference Board, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, [http://www.conference-board.org/pdf\\_free/report\\_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf), [15.02.2008].
- Sosińska N., *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC Press, Kraków 2007.
- Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.



Jacek Kopec\*

## **PRZYWÓDCA UMIEJĘTNIE KSZTAŁTUJĄCY ZACHOWANIA TALENTÓW**

### **Wprowadzenie**

O sukcesie danego przedsiębiorstwa na rynku z reguły decyduje wiele czynników. Skala wpływu poszczególnych czynników jest uzależniona od wielkości i szybkości zachodzących zmian w gospodarce. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnych analiz dotyczących skuteczności wpływu poszczególnych czynników na sukces przedsiębiorstwa na rynku. Spośród wielu różnych czynników do najważniejszych wpływających na sukces firmy zaliczyć można:

- wytwarzanie produktów lub usług adekwatnych do oczekiwań klientów,
- prowadzenie permanentnej promocji firmy i jej wyrobów,
- podejmowanie działań przez przedsiębiorstwo adekwatnych do postępowań konkurencji,
- umiejętne wykorzystanie talentów pracowniczych,
- odpowiednia kultura organizacyjna,
- umiejętne zarządzanie wiedzą w organizacji,
- przywództwo w firmie.

Ten ostatni czynnik jest jednym z najważniejszych, aczkolwiek nie jedynym, bowiem decyduje w dużym stopniu o jakości realizacji pozostałych determinant. Celem opracowania jest ukazanie, jak powinien postępować przywódca, aby umiejętnie kształtować zachowania utalentowanych pracowników.

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

## Znaczenie przywódców we współczesnej organizacji

Przetrwanie i rozwój danego przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu nie jest sprawą łatwą. Wymaga od kadry menedżerskiej posiadania odpowiednich cech, które wpłyną będą na skuteczne i efektywne postępowanie menedżerów wobec zachodzących zmian. Ważną cechą będzie też umiejętność obserwacji tendencji rynkowych. Jak zauważają R. Borowiecki i T. Rojek [2011, s. 22]: „Wkroczenie współczesnych gospodarek w nowy etap ich rozwoju, określany mianem ery nowej gospodarki, koncentrującej się głównie na usługach i szerszym inwestowaniu w czynniki niematerialne (patenty, licencje, znaki towarowe itp.), a także na rozwoju dziedzin gospodarki opartej na wiedzy, prowadzi do znaczącej reorientacji systemów zarządzania przedsiębiorstwem, w tym sposobów formułowania ich wizji, misji, celów i strategii działania”.

Studia literatury przedmiotu wskazują, że przedsiębiorstwa, chcące przetrwać i dalej się rozwijać, powinny stawać się organizacjami uczącymi się i opartymi na wiedzy. Zdaniem A. Stabryły [2011, s. 7]: „Organizację uczącą się powinny charakteryzować następujące cechy:

- zdolność adaptacyjna, czyli zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu,
- rozwój indywidualnych umiejętności menedżerów w roli nauczycieli, twórców, liderów,
- myślenie systemowe,
- stałe doskonalenie systemów zarządzania (zwłaszcza w zakresie instrumentalnym)”.

Odnosnie organizacji opartych na wiedzy B. Mięka [2006, s. 94] stwierdza, że organizacje te: „kładą szczególną uwagę na procesy organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, które są ich kluczową kompetencją i podstawą ich funkcjonowania, adaptacji do zmian w otoczeniu, innowacyjności, tworzenia kreatywnych sieci (nie tylko z organizacjami partnerskimi, ale też indywidualnymi osobami) i kapitału intelektualnego”.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w dobie globalizacji jest w dużym stopniu uzależnione od odpowiednich umiejętności ich menedżerów. Zdaniem A. Potockiego [2004, s. 12]: „Profesjonalizm menedżera działającego w warunkach globalizacji wymaga, aby pełniąc funkcję kierownika przyjął postawy i zachowania przywódcy, elastycznego lidera”. Przyjęcie postaw i zachowań przywódcy przez kadre menedżerską jest istotne dla organizacji, bowiem wpływa zasadniczo na:

- zachowania i wyniki podwładnych,
- chęć doskonalenia się pracowników,
- efektywniejsze wykonywanie zadań,

- wprowadzanie innowacji,
- dążenie do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów,
- adekwatnego reagowania na postępowanie konkurencji,
- umiejętne dopasowanie talentów pracowniczych do wykonywanych zadań,
- skuteczną współpracę pracowników z pozostałymi interesariuszami organizacji,
- pokonywanie przez pracowników trudności, własnych słabości i ograniczeń,
- wyzwalanie entuzjazmu w działaniach pozostałych pracowników.

Poznanie cech przywódców osiągających sukcesy może być inspiracją dla pozostałych menedżerów i wpłynąć na ich skuteczność. Z badań W. Wilhelma wynika, że: „kluczowe cechy charakterystyczne, atrybuty sine qua non efektywnych przywódców w przyszłości będą zasadniczo takie, jak zawsze. Wymienić wśród nich należy inteligencję ogólną, jasne i trwałe wartości, wysoki poziom osobistej energii, umiejętność i chęć ciągłego rozwoju, wizję, zaraźliwą ciekawość, dobrą pamięć oraz umiejętność pozwalającą zagwarantować, że ci, którzy za przywódcą podążają, będą z siebie zadowoleni” [Wilhelm 1997, s. 222].

Powyższe cechy przywódców można jeszcze uzupełnić o: wysoką kulturę osobistą, wykazywanie entuzjazmu w działaniu, szybkie podejmowanie decyzji, niepoddawanie się trudnościom, umiejętność trafnego ustalania priorytetów i wyciągania wniosków z postępowań konkurencji, umiejętnego godzenia potrzeb firmy z potrzebami pracowników.

Wpływ na skuteczne przywództwo może mieć również szeroka znajomość zagadnień z zakresu zachowań organizacyjnych. A. Potocki [2006, s. IV] wskazuje na następujące grupy korzyści, jakie mogą osiągnąć menedżerowie dzięki posiadaniu i wykorzystaniu wiedzy z owego zakresu, a mianowicie:

- „nabycie właściwych umiejętności postępowania ze współpracownikami w celu wzrostu wydajności i jakości pracy współpracowników,
- opanowanie metod komunikowania się nakierowanych na rozwiązanie problemów i tworzenie innowacji,
- właściwe reagowanie na skutki globalizacji dotyczące zarządzania instytucją,
- kształtowanie etycznych zachowań”.

Bycie przywódcą osiągającym sukcesy w turbulentnym otoczeniu wiąże się z prowadzeniem odpowiednich działań. W opinii S.D. Friedmana [2010, s. 25]: „Bycie przywódcą oznacza zaangażowane inspirujące działa-

nie, które motywuje ludzi do podejmowania przemyślanych kroków w kierunku wybranym przez lidera”.

Przy prowadzeniu działań związanych z przewodem warto się zastanowić, czym różnią się one od działań związanych z zarządzaniem. M. Thomas, G. Miles i P. Fisk starają się wyjaśnić te różnice poprzez podanie, jak interpretują te pojęcia. Ich zdaniem: „Zarządzanie to »racjonalne działanie«, podejmowanie logicznych decyzji, tworzenie strategii, kierowanie procesem produkcji, projektowanie procesów, alokacja zasobów, delegowanie odpowiedzialności itd.

Natomiast przewodem polega na »symbolicznym działaniu«, znajdowaniu sposobów na motywowanie menedżerów i personelu oraz budowaniu zaangażowania podczas realizacji planów firmy poprzez własny przykład, wyjaśnianie, wsłuchiwanie się w głosy interesariuszy i zarządzanie przez spacerowanie” [Thomas, Miles, Fisk 2009, s. 79].

Powyższe rozróżnienie wskazuje, na jakich działaniach powinni się koncentrować menedżerowie, aby być uznawani przez innych za przywódców.

### **Kształtowanie zachowań talentów**

W dobie dużej i silnej konkurencji eksperci proponują różne priorytety, na których skupić się powinni przywódcy, aby osiągnąć sukces. Obserwując sytuację na rynku pracy oraz analizując tendencje demograficzne, coraz większa liczba profesjonalistów jest przekonana, że walka lub też „wojna o talenty” (*war for talent*) będzie zyskiwała w przyszłości coraz bardziej na znaczeniu. Pozyskanie i utrzymanie talentów w przedsiębiorstwie jest ważnym zadaniem dla kadry menedżerskiej firmy, natomiast dużym wyzwaniem dla przywódców w danej organizacji jest umiejętne kształtowanie zachowań utalentowanych pracowników. Dzięki umiejętnemu wpływowi przywódców na postawy i zachowania talentów mogą oni przyczynić się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Aby umiejętnie zajmować się kształtowaniem zachowań talentów, warto się zastanowić, jaką grupę pracowników zaliczyć do talentów. Skuteczne i efektywne kształtowanie zachowań talentów przez przywódców jest możliwe, jeżeli do tej grupy zaliczy się: „wybrany procent zatrudnionych, z reguły od 3% do 10%, charakteryzujących się ponadprzeciętnymi zdolnościami, umiejętnościami i cechami osobowościowymi istotnymi dla skutecznego i efektywnego prowadzenia biznesu przez przedsiębiorstwo oraz odpowiednio wysoką motywacją i pasją w działaniu, a także wykazujących się ponadprzeciętnymi wynikami w pracy” [Kopeć 2011, s. 50]. Objęcie przez przywódcę organizacji kształtowania zachowań większej liczby talentów mogłoby spowodować trudności w skutecznym organizowaniu czasu pracy danego przywódcy. Ponadto wiadomo,

że na postawy i zachowania talentów wpływ mają także inne podmioty, nie zawsze bezpośrednio związane z daną firmą. Dlatego też wskazane byłoby, aby swoje działania przywódca skupił na wybranej liczbie talentów. Do priorytetowych zadań przywódcy wobec talentów zaliczyć można:

- umiejętną komunikację z talentami,
- motywowanie do zaangażowania,
- pomoc w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu,
- dbanie o rozwój talentów,
- dawanie przez przywódcę dobrego przykładu talentom własnym życiem i zachowaniami.

Sprawne i efektywne kształtowanie zachowań talentów wymaga zapoznania się z oczekiwaniami tej grupy i adekwatnego oddziaływania na te potrzeby. A. Robertson i G. Abbey [2010, s. 59] w wyniku prowadzonych badań zauważają, że talenty pragną:

- rozwoju osobistego,
- mobilności,
- szybkiej akcji i reakcji,
- znaczenia i celu,
- aktywności i wyboru,
- szacunku,
- zabawy.

Realizacja tych potrzeb jest możliwa poprzez chęć zaspokojenia tych potrzeb przez przywódcę organizacji, a także poprzez umiejętną z nimi komunikację nastawioną na zaspokojenie tych potrzeb, albowiem jakość tej komunikacji zdecydować może o dalszych zachowaniach talentów w firmie. A. Potocki [2010a, s. 617] zauważa, że: „Jednym z podstawowych narzędzi kształtowania pożądanых zachowań organizacyjnych jest komunikowanie się”. Aby komunikowanie się przywódcy z talentami przynosiło spodziewane efekty, ważne jest ustalenie celów i priorytetów odnośnie tego komunikowania oraz właściwa realizacja procesu komunikowania. Jak podaje A. Potocki [2009, s. 541]: „Najważniejszym celem komunikowania się jest to, aby pracownicy twórczo wykorzystywali swoją wiedzę i aktywnie uczestniczyli w życiu organizacji. Ich pomysły (jako sprzężenie zwrotne) mogą doprowadzić do zmiany misji, strategii, a w konsekwencji do stawiania od nowa wiązki celów organizacji, do projektowania nowych procesów organizacyjnych”.

Właściwa realizacja procesu komunikowania się przywódcy z talentami będzie możliwa dzięki umiejętnemu słuchaniu potrzeb talentów przez danego przywódcę oraz pomysłów i koncepcji przywódcy przez poszczególnych pracowników uważanych w firmie za talenty. Odnośnie słuchania A. Potocki [2008, s. 41] zaleca: „umiejętność słuchania to angażowanie

uwagi, aby zrozumieć, jak czuje się rozmówca, w jaki sposób postrzega problemy będące przedmiotem komunikowania się. Dobry słuchacz wyzbywa się swoich uprzedzeń i przekonań, próbuje spojrzeć na problem oczami rozmówcy”.

Jedną z ważniejszych umiejętności i zadań dla przywódcy jest motywowanie do zaangażowania. Brak tej umiejętności może zniwelować efekty innych działań przywódcy. Spowodowanie u talentów osiągnięcia wysokiego i efektywnego zaangażowania rzadko kiedy jest rezultatem tylko jednego rodzaju działań dokonywanych przez przywódców. Raz większą motywację mogą przynieść motywatory zewnętrzne, a raz wewnętrzne. Wiele oczywiście w tej kwestii będzie zależało od indywidualnych potrzeb poszczególnych talentów, możliwości finansowych przedsiębiorstwa i dotychczasowych relacji przywódcy z danym pracownikiem.

W podejściu do motywowania wpływającego na zaangażowanie warto uwzględnić opinie M. Juchnowicz. Autorka zauważa: „Osiągnięcie efektywnego zaangażowania wymaga więc znalezienia odpowiedniej równowagi między motywatorami zewnętrznymi (podwyżki płac, awans, nagrody) a motywatorami wewnętrznymi, takimi jak zwiększona samodzielność, możliwość rozwoju, poczucie dokonania, różne formy partycypacji” [Juchnowicz 2010, s. 118]. Wielce korzystnym rozwiązaniem w stosunku do talentów byłoby uwzględnienie perspektywy długookresowej, przy niezapominaniu o doraźnych czynnikach motywacyjnych. Warto także uwzględnić w kwestii motywacji do zaangażowania dotychczasowe doświadczenia zdobyte przez przywódcę podczas motywowania danych talentów i starać się wyciągać wnioski ze skuteczności stosowania poszczególnych motywatorów.

Nieumiejętne podejście przywódców do talentów w obszarze ich motywowania spowodować może brak odpowiedniego wykorzystania tych talentów w danym obszarze działań, niechęć utalentowanych pracowników do dalszego rozwoju, wypalenie zawodowe, a w konsekwencji odejście z danej organizacji. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele zaleceń dla menedżerów, aby przeciwdziałali wypaleniu zawodowemu<sup>1</sup>. Spośród tych wielu zaleceń dla menedżerów wskazane byłoby, aby w podejściu do talentów przywódcy starali się odpowiednio kształtować wyzwania dla utalentowanych pracowników i podczas rozmów z nimi pełnili rolę mentora i *coacha* w kwestii dalszego rozwoju osób uznanych w przedsiębiorstwie za talenty. Z kolei stworzenie dla talentów ciekawej, pełnej wyzwań i dobrze zorganizowanej pracy przy wykorzystaniu odpowiednich metod organiza-

---

<sup>1</sup> Szeroką listę zaleceń dla menedżerów pozwalających zapobiegać wypaleniu zawodowemu prezentuje A. Potocki [2010b, s. 109].



cji<sup>2</sup> z pewnością przeciwdziałałoby wypaleniu zawodowemu i pobudzałoby ponadprzeciętnych pracowników do dalszych efektywnych zachowań.

Podejmowanie działań przez przywódców, aby pracownicy rozwijali swoje talenty, może się odbywać na wiele sposobów. Dla talentów w firmie ważnym zagadnieniem jest uczenie się poprzez wykonywanie pracy będącej wyzwaniem dla danego zatrudnionego oraz odbywanie różnego rodzaju szkoleń i treningów przy aktywnym udziale uznanych mentorów i *coachów*. Wielce inspirującym działaniem dla talentów jest rozmowa oceniająca dokonywana przez przywódcę, a nastawiona na dalszy rozwój utalentowanych pracowników i uwzględniająca ich potrzeby i oczekiwania. W przypadku podejścia przywódcy do talentów zajmujących stanowiska kierownicze istotne wskazówki, dotyczące ich dalszego rozwoju mogłyby pochodzić z analizy oceny ich kierownictwa, dokonanej przez podwładnych w ramach zastosowania metody radaru personalnego<sup>3</sup>. Dzięki zastosowaniu tej metody przywódcy mogliby się zorientować, jakie są potrzeby odnośnie rozwoju talentów kierowniczych i jakie w związku z tym podejmować działania, aby w przyszłości lepiej i efektywniej rozwijać te talenty.

Osoby utalentowane kształtują swoje zachowanie nie tylko poprzez realizację ustalonych wytycznych i norm postępowania oraz własnych przemyśleń wynikających z osobistych doświadczeń i zdobywanej wiedzy, ale także z obserwacji innych ludzi, a w szczególności przełożonych i tych, których wysoko oceniają za dokonania życiowe i zawodowe. Ważnym przykładem dla talentów w firmie są zachowania przywódcy zarówno w pracy, jak i życiu osobistym. Umiejętność godzenia życia zawodowego z rodzinnym, zarządzanie własnym czasem, ustalanie i realizacja priorytetów, walka ze słabościami i trudnościami, sposoby samodoskonalenia się, jakość prowadzenia rozmowy z innymi i wyciąganie z tego wniosków, postępowanie wobec popełnionych błędów obserwowane przez talenty u przywódcy mogą wpłynąć inspirująco na dalsze postawy i zachowania pracownicze. Dlatego też przywódcy powinni mieć świadomość, że ich wybory losowe, postawy i zachowania wobec rodziny i osób z otoczenia pozazawodowego będą miały wpływ na zachowania tych, którym przewodzą.

## Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej zalecenia odnośnie kształtowania zachowań talentów nie są jedynymi, jakie mogą być wykorzystane przez przywódców w praktyce. Różnorodność stosowanych przez przywódców rozwiązań w tej

<sup>2</sup> Przywódcy mogliby w tej kwestii skorzystać z metod zaprezentowanych przez A. Potockiego [1992].

<sup>3</sup> Metoda radaru personalnego została zaprezentowana przez A. Potockiego w publikacji: [Potocki 1993].

kwestii powinna ulegać adekwatnej modyfikacji do zachodzących zmian zarówno w otoczeniu, jak i w potrzebach talentów oraz w ich zachowaniach. Umiejętne podejście przywódców do talentów z pewnością przyczyni się do uzyskania przez daną firmę przewagi konkurencyjnej.

### **Bibliografia:**

- Borowiecki R., Rojek T., *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2011, nr 3.
- Friedman S.D., *Pełne przywództwo. Osiąganie sukcesów we wszystkich aspektach życia*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Kopec J., *Program rozwoju talentów instrumentem kształtowania wizerunku firmy* [w:] *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, red. J. Teczek, J. Czekaj, B. Miśkula, R. Oczkowska, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2011.
- Miśkula B., *Organizacje oparte na wiedzy*, ZN Seria Specjalna: Monografie nr 173, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Potocki A., *Aktywny przekaz jako instrument menedżera w zarządzaniu wiedzą w organizacji* [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, PN UE we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010a.
- Potocki A., *Globalizacja a zachowania organizacyjne menedżerów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 647, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
- Potocki A., *Radar personalny – metoda oceny przełożonego*, „Humanizacja Pracy” 1993, nr 5-6.
- Potocki A., *Wewnętrzna komunikacja werbalna w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski w warunkach globalizacji* [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Potocki A., *Wybrane metody humanizacji pracy*, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1992.
- Potocki A., *Wypalenie zawodowe – współczesna forma dehumanizacji pracy* [w:] *Problemy pracy i polityki społecznej. Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Adamowi Szalkowskiemu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010b.

Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Stabryła A., *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.

Thomas M., Miles G., Fisk P., *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

Wilhelm W., *Uczyć się od przywódców przeszłości* [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Fundacja Druckera, Business Press, Warszawa 1997.



## **ROZDZIAŁ 4**

# **ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI I WIEDZĄ W ORGANIZACJI**



Katarzyna Koziół-Nadolna\*

## MODELE ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W XXI WIEKU

### Wprowadzenie

Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie jest szczególnym przedmiotem zainteresowań naukowców oraz przedsiębiorców w XXI wieku. W dobie globalizacji, integracji, dynamicznego i zmiennego rynku, krótkiego cyklu życia produktu, rozwoju informatyki oraz nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem zarządzanie innowacjami jest coraz ważniejszym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej.

### Teoria innowacji w myśli J. Schumpetera

Wielki wkład w rozwój zarządzania innowacjami w XX wieku miał Joseph Schumpeter, austriacki ekonomista, który w 1932 r. zamieszkał w Stanach Zjednoczonych i wykładał tam ekonomię na Uniwersytecie Harvarda. Powodem opuszczenia Europy był szerzący się nazizm na kontynencie europejskim [McCraw 2007, s. 12].

Jego pierwsze dzieło „Teoria rozwoju gospodarczego” z 1911 r. (opublikowana praca doktorska) skupiło się na wyjaśnieniu i podkreśleniu roli innowacji i przedsiębiorczości [Schumpeter 1960].

- J. Schumpeter [1960] odniósł pojęcie innowacji do pięciu przypadków:
1. Wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia lub nowego gatunku jakiegoś towaru.
  2. Wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze niewypróbowanej praktycznie w danej sekcji przemysłu.
  3. Otwarcie nowego rynku, to jest rynku, na którym dany rodzaj przemysłu danego kraju nie był uprzednio wprowadzony, bez względu na to, czy rynek ten istniał wcześniej, czy nie.

---

\* Uniwersytet Szczeciński.

4. Zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone.
5. Przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np.: stworzenie monopolu bądź złamanie.

Innowacja oznacza dla J. Schumpetera wprowadzenie do praktyki nowego rozwiązania. Przedmiotem jego rozważań są przede wszystkim innowacje techniczne i ich oddziaływanie na gospodarkę. Wszelkie upowszechnianie innowacji stanowi odrębny rodzaj zmian, określane mianem imitacji.

J. Schumpeter jest autorem koncepcji tzw. twórczej destrukcji, która polega na ciągłym niszczeniu starych struktur i nieustannym tworzeniu nowych, coraz bardziej efektywnych. Działalność innowacyjna zapewnia właśnie powstawanie coraz bardziej efektywnych struktur gospodarczych. Twórcze niszczenie idzie w parze z ciągłymi innowacjami i udoskonaleniami. Konkurencja wywoływana przez ten proces wpływa pozytywnie na dynamikę i zdrowie gospodarki. W dzisiejszych czasach większość ekonomistów zgadza się ze stwierdzeniem, że zdecydowane reformy gospodarcze powinny być dla Europy priorytetem. Jak twierdził J. Schumpeter, takie podejście sprawiłoby, że nasze gospodarki stałyby się bardziej dynamiczne, innowacyjne i zdrowsze. Jego teoria miała więc wpływ na kształt strategii lizbońskiej [Christl 2005].

J. Schumpeter stał na straży podejścia, że kreowanie wiedzy, czyli wynalazek, to zupełnie odmienna rzecz niż innowacja – czyli wprowadzanie wiedzy do produkcji. Część wynalazków nie osiąga nigdy zastosowania, może minąć też długi czas od momentu powstania wynalazku do jego zastosowania w praktyce. Wiele wynalazków nie prowadzi nigdy do innowacji, a wiele innowacji nie wymaga wynalazku. Schumpeter twierdził, że nie sama obecność jakiegoś wynalazku, ale gotowość realizacji zmiany w produkcji decyduje o tym, czy innowacje będą podjęte, czy też nie.

Schumpeter był twórcą podejścia, że tylko pierwsze zastosowanie wynalazku zawiera w sobie pierwiastek oryginalności, wymaga zaangażowania sił szczególnie utalentowanych jednostek i poniesienia wysokiego ryzyka. Imitacje są zaś zwykłym kopiowaniem.

W przedsiębiorstwie J. Schumpeter wyróżnił dwie ważne postaci: wynalazcę oraz przywódcę, który wprowadza do praktyki wynalazki i odkrycia. Przywódców określił jako przedsiębiorców-pionierów. Posiadają oni określone cechy:

- waleczność,
- pasję i radość tworzenia,
- chęć (instynkt) zwyciężania i zdobywania.

Wprowadzanie innowacji daje specyficzne dochody, których nie można przypisać do robotników lub właścicieli zasobów naturalnych, lecz do



przedsiębiorcy-innowatora. Jest to zysk, rodzaj renty pobieranej przez prowadzącego innowacje. Zyski się zmniejszają i kończą, gdy inni kapitaliści zaczynają stosować zmiany, innowacje wprowadzone przez pionierów.

W rzeczywistości kapitalizmu liczy się konkurowanie nowym produktem, nową technologią, nowym typem organizacji czy nowym źródłem dostaw – pisał J. Schumpeter już w 1942 roku. Tego rodzaju konkurowanie pozwala osiągnąć zdecydowanie większą przewagę, która całkowicie odmienia fundamenty firmy, a nie tylko kosmetycznie poprawia jej poziom kosztów czy marżę.

Wielu współczesnych ekonomistów uważa, że tak jak XX wiek był wiekiem szkoły keynesowskiej, tak XXI wiek będzie stuleciem J. Schumpetera.

### **Modele zarządzania innowacjami (*open versus closed innovation*)**

Tak, jak w drugiej połowie wieku XX dominowało podejście zamknięte w zarządzaniu innowacjami, tak w XXI wieku rozwija się podejście otwarte. Granicę wyznaczającą tradycyjne, zamknięte ujęcie procesu innowacyjnego oraz nowoczesne, otwarte tzw. *open innovation* opisał H.W. Chesbrough [Chesbrough 2003]. Według ujęcia tradycyjnego modele procesów innowacyjnych warunkują podejście zamknięte do powstawania innowacji, opierające się na przeświadczeniu, że proces innowacyjny jest oparty wyłącznie na własnych zasobach, jest silnie chroniony przed konkurencją i kontroluje działalność innowacyjną. Wymaga dużych nakładów na badania i rozwój, przez co jest dostępny i wdrażany jedynie przez duże, silne finansowo organizacje.

H.W. Chesbrough nadał temu ujęciu procesów innowacyjnych nazwę „zamkniętych innowacji” i scharakteryzował je za pomocą kilku specyficznych dla nich praktycznych zasad [Chesbrough 2003]:

- w firmie zatrudnieni są najlepsi pracownicy, najbardziej inteligentni ludzie w sektorze,
- pracownicy sami wymyślają i rozwijają pomysły na nowe produkty lub usługi,
- przedsiębiorstwo samo wymyślając innowacje, osiągnie efekt pierwszeństwa na rynku,
- firma, która pierwsza wprowadza na rynek produkt, zazwyczaj wygrywa,
- firma będzie przeznaczać najwięcej środków inwestycyjnych na B+R w sektorze, co będzie powodować największą liczbę najlepszych pomysłów, co w konsekwencji doprowadzi do osiągnięcia pozycji lidera rynkowego,

- organizacja musi mieć kontrolę nad własnością intelektualną, tak aby konkurenci nie czerpali zysków z naszych pomysłów.

Zasady brzmią logicznie i spójnie, z czego wynika więc, że ten model w coraz mniejszym stopniu sprawdza się w organizacjach? Podczas gdy w otoczeniu pojawia się mnóstwo nowych pomysłów, wewnątrz realizowane badania stają się coraz mniej efektywne w kontekście innowacji, zaś stosowane dotychczas procesy zarządzania innowacjami wydają się już nie działać tak sprawnie [Mierzejewska 2008, s. 4].

W tym modelu przedsiębiorstwa finansują procesy innowacyjne jedynie swoimi siłami, bardzo często niewielkimi, gdyż działalność B+R jest ryzykowna i przedsiębiorstwa wolą zakupić gotową technologię materialną, niż przeznaczać środki na długotrwałe i ryzykowne przedsięwzięcia. Z drugiej strony na rynku jest wolny kapitał, który może być przeznaczony na rozwój nowatorskich przedsięwzięć (np.: poprzez alianse strategiczne, umowy o współpracy, *venture capital*, działalność aniołów biznesu). Wymaga to jednak zupełnej zmiany myślenia o innowacjach.

Według najnowszych teorii innowacje są rezultatem licznych złożonych interakcji między jednostkami, organizacjami i środowiskiem, w którym te jednostki i organizacje działają. Rozwój teorii innowacji i procesów innowacyjnych wskazuje na dalszą ewolucję tychże zjawisk wraz z postępującymi procesami we współczesnej gospodarce, co będzie powodować powstawanie bardziej złożonych i odpowiadających rzeczywistości modeli procesu innowacyjnego. Jednym z nich jest podejście otwarte (otwarte innowacje, otwarta wynalazczość), które opiera się także na różnych koncepcjach i teoriach.

Najważniejszym punktem koncepcji *open innovation* jest to, że w świecie szeroko rozpowszechnianej i dostępnej wiedzy, firmy nie mogą wyłącznie polegać na swoich własnych badaniach, ale powinny dzielić się wiedzą oraz nabywać rozwiązania od innych firm. Ponadto firmy powinny udostępniać swoje rozwiązania, których nie wykorzystują innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji czy tworzenia firm typu *spin-off*. Przesłanie modelu jest takie, że skoro nie da się zatrzymać zmian na rynku, to trzeba nauczyć się czerpać z niego korzyści [Chesbrough 2002].

W podejściu zamkniętym szczelność granic organizacji w przepływie wiedzy powoduje, że pomysły nie wychodzą poza mury przedsiębiorstwa, przechodzą przez swoisty „lejek” na poszczególnych etapach oceny. Wiele pomysłów jest odrzuconych i nigdy nie będzie miało szansy ujrzenia światła dziennego, ale co jest najważniejsze, nie są eliminowane przez rynek i konsumentów, ale przez pracowników przedsiębiorstwa. W danym momencie oceny pracownicy uważają je za nierozwojowe i niepotrzebne, więc eliminują je.

W modelu otwartym główną zasadą jest maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów pojawiających się zarówno w firmie, jak i poza

nią. Oznacza to, że granice między firmą a otoczeniem nie są sztywne, a formalne ramy organizacji są tylko umowną granicą w przepływie wiedzy między organizacją a jej otoczeniem. Pracownicy równie chętnie rozwijają wewnętrzne pomysły, których nie są autorami, jak i udostępniają swoje pomysły innym organizacjom, jeśli sami uznają, że nie będą się nimi zajmować. Często praktyką jest też celowe wyprowadzanie pomysłów poza ramy organizacji, aby mogły być one swobodnie rozwijane bez wpływu wewnętrznych sił organizacji [Chesbrough 2003].

W tabeli 1 zostały przedstawione różne definicje podejścia *open innovation* znalezione w literaturze.

Tabela 1. Wybrane definicje otwartych innowacji

Autor	Literatura/źródło	Definicja
H. Chesbrough	<i>Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology</i> , Harvard Business School Press, Boston 2003.	Koncepcja otwartych innowacji jest paradygmatem, w którym firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne, jak i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek.
H. Chesbrough	<i>Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape</i> , Harvard Business School Press, Boston 2006.	Otwarte innowacje to celowy przepływ i wpływ wiedzy, który przyspiesza wewnętrzne innowacje w firmie. Otwarte podejście oznacza, że firmy powinny w większym stopniu korzystać z zewnętrznych pomysłów i technologii w swoim biznesie oraz pozwalać korzystać innym firmom z nieużywanych obecnie pomysłów.
J. West, W. Wanhaverbeke and H. Chesbrough	<i>Open Innovation: Researching a New Paradigm</i> , Oxford University Press, 2006.	Otwarte innowacje są zarówno zestawem działań dla uzyskiwania korzyści płynących z wprowadzania innowacji, jak i modelem kreowania, objaśniania i badania tych działań.
J. West and S. Gallagher	<i>Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm' Investment on Open Source Software</i> , R&D Management, vol. 36, No 3, s. 319-331, 2006.	Podejście <i>open innovation</i> oznacza systematyczne dopingowanie i badanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł dla innowacji, co integruje badania z możliwościami i zasobami firmy.
K. Laursen, A. Salter	<i>Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?</i> „Research Policy” 2004, nr 33, s. 1201-1215.	Otwartość rozumiana jest jako liczba różnych zewnętrznych źródeł aktywności innowacyjnej firmy. Zgodnie z tą logiką, im większa liczba zewnętrznych źródeł, tym większa otwartość firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Open Innovation in the Global Networks, OECD 2008].

Model *open innovation* nie jest jedynym, który stosuje podejście otwarte w zarządzaniu innowacjami. Istnieją inne podejścia stosowane w praktyce, oparte na podobnych zasadach i zbudowane na jednym fundamencie – otwartości, współpracy, wykorzystywania pomysłów własnych i obcych oraz dzielenia się wiedzą.

Inną koncepcją podkreślającą otwartość w zarządzaniu innowacjami jest teoria Potrójnej Helisy (*Triple Helix Theory*) [Etzkowitz 2008]. H. Etzkowitz zdefiniował działalność innowacyjną jako produkt współpracy pomiędzy trzema typami instytucji – jednostkami sektora nauki, organów administracji rządowej i przedsiębiorstw sektora prywatnego. Teoria ta wskazuje, że formalne i nieformalne porozumienia pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym determinują kształt i poziom wzrostu gospodarczego na danym obszarze. Szczególną rolę odgrywają powiązania między organami administracji lokalnej i regionalnej oraz sektorem nauki. Sektor ten może być reprezentowany przez prywatne uczelnie wyższe, państwowe uniwersytety, a także przez różnego typu instytuty badawczo-rozwojowe i środowisko przemysłowo-biznesowe.

Według H. Etzkowitza model ten ma trzy wymiary:

1. Wewnętrzne przekształcenia w jednostkach każdego z trzech aktorów: może to być rozwój zależności między przedsiębiorstwami przemysłowymi czy też wzrost ekonomicznej misji uczelni.
2. Oddziaływanie jednostek jednego sektora na jednostki innego: wpływ polityki innowacyjnej na przedsiębiorstwa i sferę B+R.
3. Powstanie nowych struktur sieciowych w wyniku interakcji między wszystkimi sektorami w celu generowania nowych idei.

W polskiej nauce tę koncepcję szczególnie akcentuje i bada J.H. Jasiński [Jasiński 2006, s. 29-33]. Potraktował on scenę innowacji jako scenę teatralną, z aktorami pierwszoplanowymi i drugoplanowymi. Do pierwszoplanowych zaliczył naukę, przemysł oraz państwo, do drugoplanowych – jednostki infrastruktury i transferu techniki. Ważny jest także widz, czyli użytkownik innowacji w postaci konsumenta.

Należy także wskazać inną koncepcję wpisującą się w nurt otwartości – podejście *open source*, powszechne od lat 90. ubiegłego wieku, od momentu pojawienia się *Open Source* – oprogramowania, którego licencja pozwala na legalne i darmowe kopiowanie kodu źródłowego oraz na dowolne jego modyfikacje. Istnieje kilka kryteriów, które musi spełnić oprogramowanie, by zakwalifikowało się ono jako otwarte. Najważniejsze z nich to:

- wolna dystrybucja,
- kod źródłowy jest rozpowszechniany z programem,
- integralność kodów źródłowych autora,

- rozpowszechnianie licencji,
- licencja nie musi być szczególna dla produktu ani wpływać na inne oprogramowanie [open-source.eprogramy.net].

Głównym celem tej koncepcji jest szybszy rozwój programów oraz założenie, że ludzie współpracujący ze sobą są bardziej innowacyjni od osób działających oddzielnie. Programy mogą być udoskonalane i rozpowszechniane przez ludzi na całym świecie, co pociąga za sobą szybki rozwój programów oraz wysoką wykrywalność wszelkich błędów. Najbardziej popularne oprogramowanie *open source* to: Firefox – przeglądarka internetowa, Linux – system operacyjny, OpenOffice – pakiet biurowy, 7-Zip – kompresja danych, Azureus – klient sieci Torrent, eMule – wymiana plików czy też Thunderbird – klient pocztowy, albo Wikipedia czy MySpace.

Należy jednak mieć świadomość, że *open innovation* i model *open source* dzieli różnica, polegająca na tym, że w tym pierwszym dzielenie się rozwiązaniami innowacyjnymi nie wyklucza ochrony własności intelektualnej, np. patentowania czy sprzedawania.

Inną koncepcją, która bazuje na otwartości procesów innowacyjnych, na podejściu *open source*, jest koncepcja wiodących użytkowników sformułowana przez E. von Hippela [Hippel 2005]. Opiera się ona na poznaniu i zrozumieniu jawnych oraz ukrytych wymagań i potrzeb konsumentów, poprzez wykorzystanie ich pomysłów i rozwiązań, włączenie ich w proces tworzenia produktu oraz wykorzystanie informacji płynących od klientów. E. Von Hippel wyszedł z założenia, że siłą napędową procesów innowacji są niezadowoleni konsumenci, którzy usprawniają produkt. Empiryczne studia pokazały, że od 10-40% użytkowników jest zaangażowanych w rozwój lub ulepszanie produktów czy też usług. *Lead users* to osoby lub firmy, które same stworzyły na własne potrzeby unikalne rozwiązania, ponieważ żaden z dostępnych produktów nie zaspokajał ich potrzeb.

Główna różnica między pracą/poglądami H.W. Chesbrougha a E. von Hippela polega na tym, że E. von Hippel koncentrował się na innowacjach pochodzących od klientów, a H.W. Chesbrough na wszystkich źródłach innowacji.

## Podsumowanie

Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie może opierać się na różnych modelach i koncepcjach procesów innowacyjnych, które łączą wspólne cechy: otwartość i współpraca, powodowana ryzykiem, niepewnością i kosztownością innowacji. W artykule zaakcentowano wybrane modele zarządzania innowacjami, które stają się coraz bardziej popularne w przedsiębiorstwach w turbulentnym otoczeniu drugiej dekady XXI wieku.

**Bibliografia:**

- Chesbrough H.W., *Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spin-off Companies*, „Business History Review” 2002, nr 4.
- Chesbrough H.W., *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Christl J., *Austrian Economics – How Relevant Is It Today?* Tekst wystąpienia podczas pierwszej konferencji z cyklu Past, Present, and Policy: „*International Financial Integration: The Role of Intermediaries*”, zorganizowanej przez Centre for Economic Policy Research w 2005 roku, <http://mises.pl/673/josef-christl-teoria-sprawdzona-w-praktyce>, [11.12.2009].
- Etzkowitz H., *The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkages*, „Research Policy” 1998, nr 27.
- Etzkowitz H., *The Triple Helix: Industry, University, and Government in Innovation*, Routledge, 2008.
- Hippel E., *Democratizing Innovation*, MIT Press, 2005, <http://web.mit.edu/evhippel/www/books.htm>, [2.02.2012].
- Hippel E., *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science” 1986.
- <http://www.open-source.eprogramy.net>, [2.02.2012].
- Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- McCraw T.K., *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Harvard College 2007.
- Mierzejewska B., *Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, „e-mentor”, 2008, nr 2.
- Open Innovation in the Global Networks*, OECD 2008.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

## **ROLA WIEDZY W KREOWANIU INNOWACJI**

### **Wprowadzenie**

Innowacje są efektem systematycznego i zorganizowanego procesu zarządzania zmianami, pozwalającego na wprowadzenie nowych idei w rzeczywistość. Przedsiębiorczość jest najważniejszą cechą tego procesu – zarówno biorąc pod uwagę uruchamianie nowego biznesu, odnawianie istniejących czy tworzenie nowych możliwości warunkujących rozwój społeczny. Praktyka i teoria innowacji oraz przedsiębiorczości mogą być rozpatrywane z uwzględnieniem trzech różnych perspektyw:

- personalnej lub indywidualnej, która kładzie nacisk na kreatywność i przedsiębiorczość,
- zbiorowej lub społecznej, która podkreśla wkład grupy lub zespołu w tworzenie danego przedsięwzięcia,
- kontekstowej, która koncentruje się na strukturach, klimacie, procesach i narzędziach charakterystycznych dla badanych zmian.

Wytwarzanie, zdobywanie, dzielenie się i użytkowanie wiedzy stanowią główną drogę wiodącą ku efektywnemu kreowaniu nowości i przedsiębiorczości. Istnieje szeroka gama różnych rodzajów wiedzy i każda z nich odgrywa określoną rolę w tym procesie. Wiedza ukryta ma tutaj decydujące znaczenie, lecz trudno poddaje się procesowi formalizacji. Jej nośnikami mogą być indywidualne ekspertyzy lub posiadane doświadczenie. Dlatego też, tam gdzie jest to możliwe, powinna być bardziej czytelna i skodyfikowana, by mogła łatwo podlegać podziałowi i być odnoszona do różnych kontekstów. Jednym z kluczowych wyzwań w procesie innowacji jest zidentyfikowanie i wymiana wiedzy pomiędzy różnymi grupami i organizacjami, które je tworzą. Uruchomienie sprzyjających mechanizmów, wspartych przez technologię, może pomóc w racjonalizacji tych procesów.

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie



Celem opracowania jest ukazanie istoty i roli złożonych komponentów wiedzy wykorzystywanych w procesie innowacyjnym. Współczesne organizacje, dzięki wykorzystaniu określonych narzędzi i procedur, umożliwiają transformację wiedzy indywidualnej w organizacyjną, przy jednoczesnym czuwaniu nad cyklicznym przebiegiem tego procesu i jego efektywnością. Temu celowi podporządkowują realizację wcześniej opracowanych strategii, tj. falowania, przepływu, zakorzenienia, łączenia i transferu, które pozwalają im na zarządzanie wiedzą w działalności innowacyjnej. Jak wspomniano wcześniej, w sferze innowacji wykorzystywane są określone komponenty wiedzy i dlatego też uznano, iż interesujące będzie przywołanie modelu ukazującego fazy procesu innowacji i odpowiadające im czynności związane z zarządzaniem wiedzą na tym etapie.

### **Rodzaje wiedzy i sposoby jej wykorzystania w organizacji**

Organizacje mogą nabywać wiedzę poprzez doświadczenie, eksperymentowanie lub zakup. Nauka poprzez doświadczenie wydaje się najmniej efektywna. W praktyce organizacjom nie jest łatwo przekształcić doświadczenie w wiedzę. Ponadto nauka może być niezamierzona lub może nie przynosić oczekiwanego rezultatu w zakresie podnoszenia efektywności działania. Organizacje mogą uczyć się czegoś niepoprawnego lub szkodliwego – jak przyswajanie krytycznych lub oderwanych od rzeczywistości umiejętności lub samo destrukcyjnych zwyczajów.

Eksperymentowanie jest wyrazem bardziej systematycznego podejścia do nauki. Stanowi ono jądro formalnej działalności B+R, badań rynku i niektórych organizacyjnych sojuszy i powiązań. Często z determinacją podejmujemy badanie złożoności istniejących technologii i rynków, korzystając z doświadczeń nauki metodą prób i błędów. Wykorzystanie aliansów jest mniej powszechne i wymaga intencji, by podjęta współpraca mogła stać się okazją do rozwoju naukowego partnerów pod wpływem zewnętrznych rozwiązań, takich jak *know-how*. Samo nabycie *know-how* i uzyskanie tą drogą rezultaty przez organizację uczącą się zależą od racjonalności procesu zakupu i transferu przyjętej technologii. Na przykład porównując skumulowany efekt outsourcingowy różnych technologii, zauważa się, iż w zasadzie koszty transakcyjne mogą ograniczyć technologiczne możliwości firmy w przyszłości, a w dłuższym okresie obniżyć jej konkurencyjność.

W zasadzie mamy do czynienia z dwoma różnymi rodzajami wiedzy, a każdy z nich charakteryzuje się odmienną specyfiką [Bessant, Tidd 2007, s. 188]:

1. Wiedza jawna, która może być skodyfikowana, jest ona wyrażana za pomocą numerycznych, tekstowych i graficznych terminów, dlatego jest ona dużo łatwiejsza do przekazania, np. projekt produktu.



2. Wiedza ukryta (milcząca), która jest osobista, eksperymentalna, określona kontekstowo i trudna do sformalizowania oraz przekazania; np. sposób jazdy na rowerze.

Różnica między wiedzą jawną a ukrytą nie jest efektem trudności bądź kompleksowości w rozumieniu wiedzy. Wynika ona bardziej z łatwości jej wyrażania.

Blackler podaje bardziej złożoną typologię wiedzy, identyfikując jej pięć rodzajów [Blackler 1995, s. 1021-1046]:

1. Wiedza w umyśle jednostki (*embrained knowledge*) – bazuje na umiejętnościach konceptualnych i zdolnościach kognitywnych, podkreśla wartość wiedzy abstrakcyjnej.
2. Wiedza ucieleśniona w jednostce (*embodied knowledge*) – jest zorientowana na działanie i kontekst, jest tylko częściowo jawna, np. umiejętność rozwiązywania problemów, uczenie się przez działanie.
3. Wiedza zakorzeniona w kulturze (*encultured knowledge*) – jest ona ukierunkowana społecznie, otwarta na negocjacje, łączy w sobie elementy socjalizacji.
4. Wiedza osadzona w grupie (*embedded knowledge*) – jest umiejscowiona w zachowaniach rutynowych i procesach; w jej skład wchodzi zasoby i relacje zachodzące między rolami, procedurami i technologiami; jest ona uzależniona od zdolności i kompetencji organizacyjnych.
5. Wiedza zakodowana (*encoded knowledge*) – jest reprezentowana przez symbole i znaki; w jej skład wchodzi symbole, projekty, podręczniki i media elektroniczne.

Można również wyodrębnić szósty typ wiedzy, jaką jest wiedza kompleksowa (*commodified knowledge*), która zawiera się w wynikach działalności organizacji, np. w jej produktach i usługach.

Wiele badań odnoszących się do problematyki innowacyjnego zarządzania i dokonujących się zmian organizacyjnych nie przyniosło oczekiwanych rezultatów w zakresie organizacyjnego uczenia się. Skupiono się bowiem na procesie nauki jednostek wewnątrz organizacji. Istotnym zadaniem byłoby natomiast rozpoznanie organizacji, która uczy ludzi w niej zatrudnionych. Organizacje uczą się bowiem, wykorzystując dwa sposoby, albo poprzez naukę zatrudnionych dotychczas pracowników, albo poprzez pozyskiwanie nowych [Bessant, Tidd 2007, s. 189].

Przy wykorzystaniu kontekstu organizacyjnego (wiedza jednostki kontra wiedza zbiorowa) oraz środowiska zadaniowego (rutyna kontra nowe zadania) możliwe jest określenie czterech konfiguracji organizacyjnych (rys. 1).

Dążenia zbiorowe	Kontekst organizacyjny	wiedza osadzona w grupie, np. zakłady produkcyjne	wiedza zakorzeniona w kulturze, np. firmy zorientowane na realizację projektów
Jednostki kluczowe	Kontekst organizacyjny	wiedza ucieleśniona w jednostce, np. szpital	wiedza w umyśle jednostki, np. doradztwo w zakresie oprogramowania

Rysunek 1. Rola otoczenia, kontekst organizacyjny i typy wiedzy

Źródło: [Blackler 1995, s. 1021-1046].

Przytoczony schemat ma wartość praktyczną, ponieważ zamiast forsować uproszczony uniwersalny trend w kierunku pracowników wiedzy, pozwala różnym typom wiedzy przyporządkować odmienne rozwiązania organizacyjne.

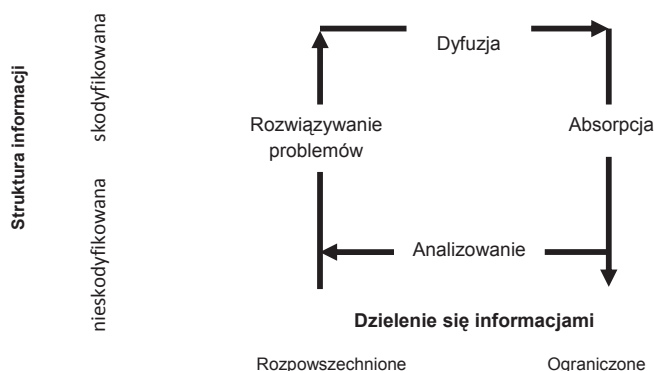
I. Nonaka i H. Takeuchi uważają, że przekształcenie wiedzy milczącej w jawną stanowi przełomowy mechanizm pozwalający na wytworzenie powiązań między wiedzą indywidualną a organizacyjną. Kwestionują także pogląd, że cała nowa wiedza pochodzi od jednostki. Uznają natomiast, że w wyniku prowadzonego dialogu, dyskusjom, dzieleniu się posiadanym doświadczeniem czy obserwacjom pozyskana wiedza jest wzmacniana na poziomie grupy i organizacji. Tym samym tworzy się sieć wiedzy (*knowledge network*), która przecina wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne poziomy i granice. Tak ukształtowane sieci wiedzy pozwalają na jej pozyskiwanie z zewnątrz organizacji, dzielenie się w obrębie szeroko rozumianej organizacji oraz na magazynowanie w celu wykorzystania w przyszłości. To przekształcenie wiedzy indywidualnej w organizacyjną obejmuje cztery cykle [Nonaka, Takeuchi 1995]:

1. Socjalizację – transformacja wiedzy milczącej w wiedzę milczącą, wiedza posiadana przez jednostkę lub grupę jest dzielona z innymi; zasadniczymi dla tego cyklu są kultura, socjalizacja, wspólnoty praktyków.
2. Eksternalizację – transformacja wiedzy milczącej w wiedzę jawną, za jej pomocą wiedza staje się skodyfikowana<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jest to najnowsze ujęcie modelu wiedzy autorstwa Nonaki. Znajomość kodyfikacji bazuje na zbieraniu informacji, które posiadają pracownicy, lecz mają trudności z ich wyrażeniem. Co istotne, kompleksowość omawianej wiedzy jest zredukowana, co pozwala na jej wdrożenie. Kiedy to nastąpi, może być łatwo rozpowszechniana i przyswajana.

3. Kombinację – transformacja wiedzy jawnej w wiedzę jawną, gdzie różne źródła wiedzy jawnej są akumulowane i później wymieniane; kluczowymi w tym ujęciu są rola procesów organizacyjnych oraz systemy technologiczne.
4. Internalizację – transformacja wiedzy jawnej w wiedzę milczącą, w jej wyniku inne jednostki lub grupy uczą się poprzez praktykę; jest to tradycyjny zakres organizacyjnego uczenia się.

M. Boisot rozwinął podobną koncepcję przestrzeni kulturowej (*C-Space – culture space*) w celu przeanalizowania przepływu wiedzy wewnątrz oraz pomiędzy organizacjami. Używając tej struktury, proponuje cykl społecznego uczenia się, który obejmuje cztery etapy: analizowanie, rozwiązywanie problemów, dyfuzję i absorpcję (rys. 2).



Rysunek 2. Model struktury i dzielenia się wiedzą

Źródło: [Boisot, Griffiths za: Tidd 2006 s. 199-228].

Powyższa metodologia może być przydatna do zobrazowania przepływu wiedzy w organizacji. Przedstawiona struktura pozwala zdefiniować, czego potrzebuje organizacja, aby utrzymać odpowiednie zasoby i kompetencje. Efektywne zarządzanie polega na umiejętnym ukształtowaniu zasobów wiedzy oraz powiązań organizacyjnych i ich wzajemnym zespoleniu, tak by powstały określone kwalifikacje załogi pozwalające na jej rozwój.

## Strategie zarządzania wiedzą

W praktyce istnieją dwa powszechne, ale odrębne podejścia do zarządzania wiedzą. Pierwsze koncentruje się na inwestowaniu w technikę informacyjną, która z kolei oparta jest na aplikacjach sieciowych i technologii sieci komputerowych. Dla wielu doradców jest to podejście prefe-

rowane. Jednak wprowadzenie zarządzania wiedzą do organizacji polega na czymś więcej niż tylko technologii i szkoleniu. Może ono wymagać dokonania fundamentalnych zmian w strukturze, procesach i kulturze organizacji. Drugie podejście bazuje bardziej na ludziach i mechanizmach. Podejmuje ono próbę zmierzającą do zachęcania zespołu badawczego do działań w kierunku identyfikowania, gromadzenia, dzielenia oraz korzystania z informacji w całej organizacji. Dotychczasowe badania dowodzą, że jeśli organizacja nie poradzi sobie z aspektami zarządczymi, to wdrażana technologia nie przyniesie pełnych korzyści [Bessant, Tidd 2007, s. 193].

Aby zrozumieć zalety i wady różnych sposobów wdrażania zarządzania wiedzą, należy przywołać i scharakteryzować pięć strategii, które są najczęściej wykorzystywane w tym zakresie przez organizacje (tab. 1).

Tabela 1. Strategie zarządzania wiedzą

Strategia	Charakterystyka	Wymagania	Ryzyko
Falowania	Podejście dół-góra, ciągłe usprawnienia, np. zarządzanie jakością	Narzędzia procesowe, podtrzymywanie motywacji	Izolacja od doskonałości technicznej
Przepływu	Integracja wiedzy funkcjonalnej wewnątrz procesów, np. rozwój produktu	Udoskonalanie połączeń, wczesne zaangażowanie, pokrywanie się faz	Przystosowanie, koszty koordynacji
Zakorzenienia	Połączenia systemów, produktów i usług, np. planowanie zasobów w przedsiębiorstwie	Wspólne systemy informacyjne i technologie, system motywacji i nagród	Utrata autonomii, złożoność systemu
Łączenia	Nowa wiedza zdobyta poprzez nowatorskie kombinacje istniejących kompetencji, np. innowacje architektoniczne	Wspólny cel i język	Potrzeba zaawansowanej kontroli, wykonalność techniczna, załamanie się rynku
Transferu	Wykorzystanie istniejącej wiedzy w nowym kontekście, np. powiązana dywersyfikacja	Nowa wiedza rynkowa	Nieodpowiednia technologia, wsparcie i obsługa klientów

Źródło: [Den Hertog, Huizenga 2000].

Strategia falowania jest podstawową i bazuje na jądrze określonej dyscypliny wiedzy, technologii bądź kompetencji. Jako przykłady mogą tutaj posłużyć zarządzanie jakością czy krzywa doświadczenia w masowej produkcji. Zagrożeniem związanym z tą strategią jest fakt, że wiedza może zostać odseparowana od wymagań zgłaszanych przez rynek.

W podejściu określanym mianem przepływu uczestniczą projekty, które są sekwencyjnie przenoszone z jednego źródła wiedzy do innego. Ten schemat przypomina tradycyjny proces rozwoju nowego produktu lub usługi, a jednym z najistotniejszych problemów jest tutaj zarządzanie obszarem wzajemnych oddziaływań i integracji pomiędzy centrami wiedzy, np. funkcje projektu, produktu i marketingu.

Strategia zakorzenienia polega na łączeniu się różnych centrów wiedzy w jedną większą strukturę, bez zachodzenia większych zmian w obrębie tych centrów. Trafnym przykładem zastosowania tej strategii jest elektroniczna wymiana danych (EDI) pomiędzy dostawcą i detalistą, by zwiększyć chłonność rynku i efektywność zaopatrzenia.

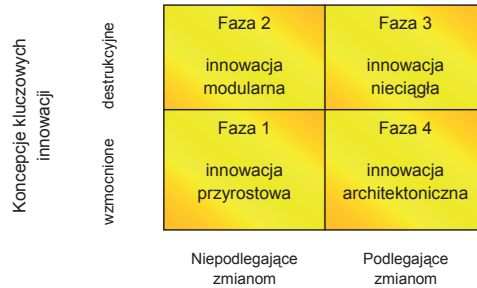
Strategia łączenia integruje ze sobą dwa lub więcej centrów wiedzy w celu utworzenia zupełnie nowego zakresu wiedzy. Może ona polegać na łączeniu się dyscyplin naukowych (np. mechatronika) czy tworzeniu wspólnych przedsięwzięć (*joint ventures*). Z uwagi na fakt, że tej strategii może towarzyszyć znacząca niepewność natury technologicznej, organizacyjnej czy komercyjnej jest ona zaliczana do tych o wyższym poziomie ryzyka.

Podejście zorientowane na transfer jest bardziej subiektywne i polega na wyborze najbardziej użytecznego elementu z szerokiego zakresu wiedzy, a następnie jego wykorzystaniu w innych komponentach. Transfer wiedzy może dotyczyć technologii, znajomości rynku, *know-how* czy *benchmarkingu*.

## **Transfer wiedzy do sfery innowacji**

Zarówno innowacje, jak i przedsiębiorczość opierają się na wiedzy – polegają one na tworzeniu nowych możliwości dzięki zastosowaniu różnych kombinacji posiadanej wiedzy. Może ona dotyczyć zarówno technicznej wykonalności produktu, jak też odnosić się do stanu otoczenia, które pozwoli zaspokoić zgłaszaną potrzebę. Taka wiedza może już być zawarta w posiadanym przez nas doświadczeniu lub być rezultatem procesu poszukiwania – w obrębie technologii, funkcjonowania rynku czy konkurencji. Proces przeplatania się wiedzy milczącej z jawną często układa się w nowy proces, produkt bądź przedsięwzięcie. Z reguły nie wiemy, jaka będzie jego ostateczna konfiguracja ani jak do niej dotrzemy.

Należy w tym miejscu przywołać pracę Hendersona i Clarka, którzy skoncentrowali swoją uwagę na rodzajach wiedzy zastosowanych w różnych rodzajach innowacji. Ich zdaniem przy wprowadzaniu innowacji przedsiębiorstwa zamiast posługiwać się pojedynczą technologią, skłaniają się raczej do wykorzystania wiązki wiedzy. Skuteczne zarządzanie innowacjami wymaga posiadania wiedzy o komponentach oraz o ich połączeniu w spójną całość, zwaną architekturą innowacji (rys. 3).



Rysunek 3. Architektoniczne innowacje i komponenty wiedzy

Źródło: [Tidd, Bessant, Pavitt 2005, s. 17].

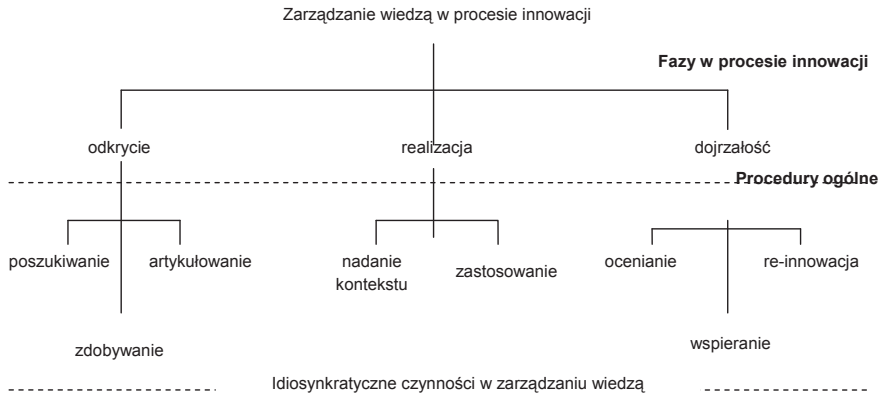
Rysunek 3 przedstawia zagadnienia związane z zarządzaniem innowacjami. W strefie 1 zasady gry są proste – chodzi o stałe ulepszenia produktów lub procesów i wykorzystanie do tego celu wiedzy skumulowanej wokół kluczowych komponentów. W strefie 2 następuje wyraźna zmiana w jednym elemencie, ale całościowa architektura pozostaje taka sama. Pojawia się tutaj zapotrzebowanie na przyswojenie nowej wiedzy, ale w obrębie ustalonych struktur, np. użycie nowych materiałów przy wytwarzaniu komponentów do samolotów czy systemów IT w zawieraniu kluczowych transakcji finansowych lub ubezpieczeniowych. Żadna z wyżej wymienionych czynności nie wymaga dokonywania większych przesunień lub zmian ich lokalizacji. Strefa 3 przedstawia innowacje nieciągłe, gdzie ani stan końcowy, ani droga do niego prowadząca nie są powszechnie znane. W zasadzie wszystkie reguły gry zmieniają się i pojawia się pole do działania dla nowych uczestników. W strefie 4 mamy do czynienia z występowaniem nowych możliwości i kombinacji tworzących się wokół potrzeb zgłaszanych przez różnych użytkowników (jak w przypadku innowacji destrukcyjnej). W tym miejscu wyzwaniem stanowi rekonfiguracja źródeł wiedzy u ich wzajemnych konfiguracji. Możemy w tym celu wykorzystać już istniejącą wiedzę i ją łączyć na różne sposoby lub zastosować kombinacje wiedzy już przyswojonej z nową. Przykładem mogą tu być tanie linie lotnicze albo ubezpieczenia bezpośrednie.

D. Tranfield wraz ze współpracownikami zilustrował różne fazy procesu innowacji, aby zidentyfikować wiedzę w każdym z trzech etapów innowacji: odkrycia, realizacji i dojrzałości (tab. 2 i rys. 4).

Tabela 2. Model procesu łączący fazy innowacji z czynnościami zarządzania wiedzą

Etapy procesu innowacji	Procedury ogólne	Opis	Przykłady konkretnych czynności związanych z zarządzaniem wiedzą
Odkrycie	Poszukiwanie	Pasywne i aktywne środki, przy wykorzystaniu których potencjalne źródła wiedzy są analizowane w poszukiwaniu konkretnych innowacji	Aktywna analiza otoczenia (technologicznego, rynkowego, społecznego, politycznego itd.) Aktywna analiza przyszłości Eksperymenty (B+R, itd.)
	Zdobywanie	Sposoby, w jakie efekty poszukiwania wiedzy są przyswajane przez organizację	Wychwytywanie istotnych sygnałów i przekazywanie ich odpowiednim jednostkom w organizacji
	Artykułowanie	Sposoby, w jakie zdobyta wiedza zostaje wyrażona	Definicja pomysłu – co możemy zrobić? Cykle strategicznego i operacyjnego planowania – od badania wykonalności do dokładnego planu operacyjnego
Realizacja	Nadanie kontekstu	Sposoby, za pomocą których wyartykułowana wiedza jest wykorzystywana w konkretnym kontekście organizacyjnym	Planowanie i dostarczanie zasobów – wewnątrz i na zewnątrz organizacji Prototypy i inne sposoby udoskonalania konceptów Wczesna mobilizacja w obrębie funkcji – projektowanie dla produkcji, montażu, jakości itd.
	Zastosowanie	Sposoby wdrażania wiedzy w organizacji	Organizacja zespołów projektowych Planowanie cyklu życia projektu Implementacja i modyfikacja projektu – „cykle obustronnej adaptacji” rozpatrywane w kategoriach technologicznych, rynkowych, organizacyjnych Przygotowanie i wprowadzenie innowacji na rynek
	Ocenianie	Sposoby oceny efektywności zastosowanej wiedzy	Ocena poprojektowa Opinie płynące z rynku/opinie użytkowników Nauka poprzez korzystanie/produktowanie itd.
Dojrzałość	Wspieranie	Sposoby podtrzymywania zastosowanej wiedzy w dłuższym okresie	Zbieranie opinii Rozwiązywanie kluczowych problemów i usuwanie błędów
	Re-innowacja	Sposoby ponownego zastosowania wiedzy i doświadczenia w innych miejscach w organizacji	Wychwytywanie sygnałów ponownego rozpoczęcia cyklu Mobilizowanie środków do rozpoczęcia kolejnego cyklu

Źródło: [Tranfield, Young, Partington, Bessant, Sapsed 2006].



Rysunek 4. Hierarchiczny model zarządzania wiedzą w procesie innowacji

Źródło: [Tranfield, Young, Partington, Bessant, Sapsed 2006].

Syntezyując informacje zawarte w tabeli 2, można dokonać próby analitycznego ujęcia istoty działań podejmowanych w poszczególnych fazach opracowanego modelu.

Faza odkrycia – penetracja otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji w celu wyselekcjonowania informacji o potencjalnych możliwościach wprowadzenia innowacji. Mogą nimi być różnego rodzaju potrzeby, szanse wynikające z działalności badawczej, presja na regulację procesu czy zachowania konkurencji.

Faza realizacji – ukazuje, jak organizacja jest w stanie skutecznie wprowadzać innowację, począwszy od powstania pomysłu, poprzez kolejne etapy rozwoju, aż do ostatecznego uplasowania nowego produktu lub usługi na rynku, bądź zastosowania nowego procesu lub metody wewnątrz organizacji. Realizacja wymaga dokonania wyboru z zestawu potencjalnych rozwiązań innowacyjnych tych, w które dana organizacja zdecyduje się zainwestować zasoby.

Faza dojrzałości – obejmuje wspieranie i podtrzymywanie innowacji poprzez wprowadzanie różnych ulepszeń, jak również analizowanie poprzednich etapów procesu i wyciąganie wniosków z osiągniętych sukcesów lub porażek. Umożliwia to rozwój wiedzy, zarówno tej skodyfikowanej, występującej pod postacią technologii, jak i milczącej, znajdującej się w otoczeniu społecznym, warunkującej pomyślność innowacji. Ten proces ciągłego uczenia się tworzy możliwość ponownego rozpoczęcia cyklu, czyli „re-innowacji”.



**Bibliografia:**

- Bessant J., Tidd J., *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2007.
- Blackler F., *Knowledge, Knowledge Work Organizations: An Overview and Interpretation*, „Organization Studies” 1995, vol. 16.
- Boisot M., Griffiths D., *Are There Any Competencies Out There? Identifying and Using Technical Competencies [w:] From Knowledge Management to Strategic Competence*, red. J. Tidd, Imperial College Press, London 2006.
- Den Hertog J.F., Huizenga E., *The Knowledge Enterprise*, Imperial College Press, London 2000.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2005.
- Tranfield D., Young M., Partington D., Bessant J., Sapsed J., *Knowledge Management Routines for Innovation Projects: Developing a Hierarchical Process Model [w:] From Knowledge Management to Strategic Competence*, red. J. Tidd, Imperial College Press, London 2006.



Jerzy Baruk\*

## INNOWACYJNOŚĆ W KOMUNIKOWANIU WŁASNYCH DZIAŁAŃ SPOŁECZEŃSTWU

### Wprowadzenie

W systemie społeczno-gospodarczym każdego kraju funkcjonuje wiele organizacji o charakterze produkcyjnym i usługowym. Każda z nich realizuje określone cele indywidualne, których struktura powinna być zgodna z celami rozwoju całej gospodarki i poszczególnych grup społecznych. Jednym z warunków sprawnego realizowania celów rozwojowych jest systemowe kształtowanie interakcji z klientami, prowadzących do tworzenia środowiska umożliwiającego im współtworzenie wartości. W praktyce organizacje te tworzą wartość, wykorzystując podejście tradycyjne lub nowoczesne. W podejściu tradycyjnym między klientem a organizacją pojawiają się różnego rodzaju napięcia wynikające z odmiennej perspektywy myślenia, którym jest [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 43]:

- myślenie z perspektywy danej organizacji,
- myślenie z perspektywy konsumenta.

W praktyce perspektywy te są rozbieżne. Założenie, że organizacja tworzy wartość, stwarza jej kierownictwu pewien komfort, którego nie odczuwa klient, pozbawiony możliwości przeżywania nowych doświadczeń wynikających z dostępu i ujawniania własnych poglądów na wartość.

Dominująca logika zarządzania wielu kierowników jest ukształtowana przez postawy, założenia, zachowania nabyte w środowisku zawodowym. Myślenie tych osób często kształtują menedżerskie rutyny, systemy, procesy, budżety i zachęty ukształtowane w tradycyjnych systemach tworzenia wartości, opartych głównie na procesach i procedurach planowania, wytwarzania, obniżania kosztów, skracania cykli produkcyjnych, zapewniania jakości itp., a pomijaniu kształtowania interakcji z klientami. Tego rodzaju rutyny

---

\* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

ograniczają możliwość zrozumienia istoty współtworzenia wartości, co jest cechą podejścia nowoczesnego wymagającego uwzględnienia w procesach decyzyjnych aspiracji, życzeń, negatywnych przeżyć (frustracji) indywidualnych klientów, całych grup klientów, mających określone doświadczenia (często negatywne) z wyrobami lub usługami pojawiającymi się na rynku [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 45].

Często kierownicy zakładają, że nośnikiem wartości jest fizyczny produkt i pomijają w procesach decyzyjnych życzenia, aspiracje i frustracje określonych grup klientów, posiadających niekiedy duże doświadczenie w zakresie eksploatacji zakupionych wyrobów lub usług. Tacy kierownicy koncentrują swoją uwagę na wykorzystaniu wysokiej techniki, usprawnianiu produkcji, systemów logistycznych, traktując je jako samoistny cel. Kierując się myśleniem z perspektywy danej organizacji, kierownicy w konsekwencji wprowadzają na rynek produkty bogate we właściwości i ubogie w doświadczenia. Z perspektywy konsumenta „zbieżność technologiczna” może prowadzić do „rozbieżności doświadczeń” [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 46].

Myślenie z perspektywy pojedynczej organizacji sprzyja zmianom technologicznym prowadzącym do zmian w samych produktach, wzbudzając jednocześnie coraz więcej wątpliwości, niepewności i niepokoju samych klientów (nabywców tych produktów). Natomiast myślenie z perspektywy klienta sprzyja współtworzeniu wartości, które jest uwarunkowane zdolnością kierownictwa danej organizacji do dialogu, systemowego pozyskiwania od klientów informacji i przekształcania ich w wiedzę materializowaną we wspólnie opracowywanych innowacjach, dostępem, przejrzystością, wspólną oceną ryzyka, jak również wymiarami wyboru występującymi w interakcjach między klientem a konkretną organizacją. Czynniki te posiadają istotny wpływ na kształt doświadczeń współtworzenia, przybierających postać innowacyjnego tworzenia środowisk doświadczeń wspólnie z klientami [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 62].

Strategicznym zadaniem dla kierowników staje się doprowadzenie do równowagi między tworzeniem innowacji technologicznych i tworzeniem innowacyjnych środowisk doświadczeń, z wyraźnym akcentem na drugą kategorię innowacji<sup>1</sup>. Przejście od jednej kategorii innowacji do drugiej wymaga zmiany mentalności kierowników, zrozumienia, że innowacje stanowią główny czynnik rozwoju każdej organizacji, wzrostu jej konkurencyjności, ułatwiają systemowe komunikowanie się z klientami i włączenie ich do procesu wspólnego kreowania środowiska doświad-

---

<sup>1</sup> Pogłębiona dyskusja i omówienie pojęcia „innowacja” znajduje się w publikacji [Baruk 2006, s. 93-103].

czeń, w którym tworząc innowacje kreuje się nową wartość [Baruk 2010, s. 73].

W kontekście prowadzonych rozważań innowacje mogą być postrzegane jako kształtowanie oczekiwań klientów, systemowe reagowanie na ich dynamicznie zmieniające się oczekiwania, zachowania i doświadczenia [Prahalad, Krishnan 2010, s. 12]. Tworzenie takich innowacji wymaga sięgania po różne zasoby rozsiane po całym świecie, w tym wiedzę i doświadczenie pojedynczych klientów, co wymaga transformacji modeli biznesu na takie, które byłyby zdolne do personalizacji ich doświadczeń i wiedzy. Taki paradygmat zarządzania staje się istotny, jako że coraz częściej innowacje postrzegane są jako wynik interaktywnego procesu tworzenia wiedzy, jej dyfuzji i zastosowania [Tödtling, Lehner, Kaufmann 2009, s. 59].

Systemowe kształtowanie relacji z klientami nabiera strategicznego wymiaru w kontekście konieczności wzrostu innowacyjności każdej organizacji, w tym organizacji administracji publicznej, których innowacyjność nie jest szczegółowo rozpoznana. Wszelkie próby badań empirycznych nad innowacyjnymi zachowaniami takich organizacji są cenne, bowiem dostarczają informacji ułatwiających kształtowanie polityki rozwoju sektora administracji publicznej funkcjonującego w burzliwym otoczeniu. Takie badania zostały przeprowadzone w październiku 2010 r. przez *The Gallup Organization* na prośbę *Directorate General Enterprise and Industry* wśród 4063 organizacji administracji publicznej w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Respondentami byli generalni dyrektorzy lub dyrektorzy do spraw strategicznych. Jedno z pytań zmierzało do ustalenia, czy od stycznia 2008 r. organizacja wprowadziła jakieś nowe lub istotnie udoskonalone metody komunikowania swoich działań społeczeństwu? Głównie chodziło o [Innobarometer 2011, s. 190]:

- nowe lub udoskonalone metody promowania własnej organizacji lub usług,
- nowe lub udoskonalone metody oddziaływania na zachowanie użytkowników, obywateli lub innych,
- metody komunikowania pierwszej komercjalizacji usług lub towarów.

Celem opracowania jest więc dokonanie analizy statystycznej danych empirycznych obrazujących powszechność wykorzystania metod promowania własnych usług lub oddziaływania na zachowania użytkowników oraz weryfikacja tezy, iż dominująca logika zarządzania organizacjami administracji publicznej jest oparta na myśleniu z perspektywy danej organizacji.

## Powszechność wykorzystania nowych lub udoskonalonych metod komunikowania według państw członkowskich

Jak wynika z tabeli 1, na poziomie UE, spośród organizacji, które wprowadziły nowe lub udoskonalone metody komunikowania, 63% były to metody ukierunkowane na promowanie własnej organizacji lub świadczonej usługi. W mniejszym stopniu innowacyjność badanych organizacji (ponad 53%) przejawiała się wprowadzeniem nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania na zachowanie użytkowników lub innych osób. Zdecydowanie mniejszym zainteresowaniem (nieco ponad 13% organizacji) cieszyły się nowe metody komercjalizacji usług.

Tabela 1. Odsetek organizacji, które wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone metody promowania usług lub oddziaływania na zachowanie użytkowników – według kraju

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Metody komunikowania		
		Nowe lub udoskonalone metody		Pierwszej komercjalizacji usług lub towarów
		promowania własnej organizacji lub usług	oddziaływania na zachowanie użytkowników, obywateli lub innych	
		w % organizacji, które wprowadziły nowe lub udoskonalone metody komunikowania		
<b>Unia Europejska UE-27</b>	<b>3963</b>	<b>63,0</b>	<b>53,2</b>	<b>13,1</b>
<b>Stare państwa członkowskie UE-15:</b>				
Austria	100	39,0	35,0	13,0
Belgia	100	69,0	66,0	24,0
Dania	50	92,0	82,0	12,0
Finlandia	101	40,6	45,5	3,0
Francja	401	45,9	39,4	11,0
Grecja	100	66,0	40,0	3,0
Hiszpania	402	82,8	73,1	22,1
Holandia	100	80,0	68,0	20,0
Irlandia	50	84,0	60,0	14,0
Luksemburg	10	70,0	60,0	0,0
Niemcy	400	42,5	41,2	11,0
Portugalia	101	74,3	69,3	7,9
Szwecja	101	60,4	58,4	7,9
Wielka Brytania	400	73,0	61,0	19,8
Włochy	400	70,2	59,5	15,5

<b>Nowe państwa członkowskie UE-12:</b>				
Bułgaria	104	75,0	55,8	9,6
Cypr	10	70,0	40,0	10,0
Czechy	105	64,8	50,5	17,1
Estonia	52	46,2	50,0	23,1
Litwa	50	52,0	48,0	10,0
Łotwa	53	67,9	52,8	5,7
Malta	10	90,0	70,0	0,0
<b>Polska</b>	<b>409</b>	<b>71,4</b>	<b>46,2</b>	<b>2,9</b>
Rumunia	102	72,5	65,7	9,8
Słowacja	102	76,5	58,8	17,6
Słowenia	50	70,0	56,0	8,0
Węgry	100	39,0	21,0	1,0

Źródło: opracowano na podstawie [Innobarometer 2011, s. 89].

W przekroju państw członkowskich powszechność wdrażania przedmiotowych innowacji była bardzo zróżnicowana. Innowacje w postaci nowych lub udoskonalonych metod promowania własnej organizacji lub usług najczęściej stosowały:

- wśród starych państw członkowskich: Dania (92%), Irlandia (84%) i Hiszpania (blisko 83%),
- wśród nowych państw członkowskich: Malta (90%), Słowacja (76,5%) i Bułgaria (75%).

Na przeciwnym końcu skali znalazły się:

- wśród starych państw członkowskich: Austria (39%), Finlandia (prawie 41%) i Niemcy (42,5%),
- wśród nowych państw członkowskich: Węgry (39%), Estonia (ponad 46%) i Litwa (52%).

Największa rozbieżność w powszechności stosowania tej kategorii innowacji, wynosząca 53 punkty procentowe, pojawiła się między Danią i Austrią oraz Węgrami. Warto podkreślić, że wyniki powyżej średniej dla UE uzyskały:

- wśród starych państw członkowskich: Dania, Irlandia, Hiszpania, Holandia, Portugalia, Wielka Brytania, Włochy, Luksemburg, Belgia i Grecja,
- wśród nowych państw członkowskich: Malta, Słowacja, Bułgaria, Rumunia, Polska, Słowenia, Cypr, Łotwa i Czechy.

Na drugim miejscu pod względem powszechności stosowania znalazły się innowacje w postaci nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania

organizacji na zachowanie użytkowników, obywateli lub innych podmiotów. Tego rodzaju innowacje najczęściej stosowały:

- wśród starych państw członkowskich: Dania (82%), Hiszpania (ponad 73%) i Portugalia (ponad 69%),
- wśród nowych państw członkowskich: Malta (70%), Rumunia (blisko 66%) i Słowacja (prawie 59%).

Najmniejszym zainteresowaniem innowacje te cieszyły się:

- w Austrii (35%), Francji (ponad 39%) i Grecji (40%) – jako starych krajach członkowskich,
- na Węgrzech (21%), Cyprze (40%) i w Polsce (ponad 46%) – jako nowych państwach członkowskich.

Maksymalna różnica w powszechności stosowania tej innowacji (61 punktów procentowych) wystąpiła między Danią i Węgrami. Wyniki powyżej średniej dla UE zanotowano w 10 krajach starej UE (Dania, Hiszpania, Portugalia, Holandia, Belgia, Wielka Brytania, Irlandia, Luksemburg, Włochy i Szwecja) i 5 nowych krajach UE (Malta, Rumunia, Słowacja, Słowenia i Bułgaria).

Względnie mała część organizacji administracji publicznej decydowała się na wdrażanie innowacji w postaci nowych metod komunikowania pierwszej komercjalizacji usług lub towarów. Najczęściej czyniły to:

- wśród starych państw członkowskich: Belgia (24%), Hiszpania (nieco ponad 22%) i Holandia (20%),
- wśród nowych państw członkowskich: Estonia (ponad 23%), Słowacja (prawie 18%) i Czechy (nieco ponad 17%).

Najmniejszym zainteresowaniem innowacje te cieszyły się:

- wśród starych państw członkowskich: w Luksemburgu (0%), Finlandii i Grecji (po 3%) oraz Portugalii i Szwecji (po niecałe 8%),
- wśród nowych państw członkowskich: na Malcie (0%), Węgrzech (1%) i w Polsce (prawie 3%).

Największą rozbieżność w powszechności stosowania tej innowacji, wynoszącą 24 punkty procentowe, zanotowano między Belgią a Luksemburgiem i Malcią. Powyżej średniej dla UE uplasowały się:

- wśród starych państw członkowskich: Belgia, Hiszpania, Holandia, Wielka Brytania, Włochy i Irlandia,
- wśród nowych państw członkowskich: Estonia, Słowacja i Czechy.

Na tle pozostałych państw członkowskich, dwa Finlandia i Estonia, wyróżniały się tym, że funkcjonujące w nich organizacje administracji publicznej częściej decydowały się na wdrożenie innowacji w postaci nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania na zachowanie użytkowników, obywateli lub innych podmiotów niż innowacji w postaci nowych lub udo-



skonalonych metod promowanie siebie lub własnych usług. Różnice wynosiły odpowiednio 4,9 punktu procentowego i 3,8 punktu procentowego.

Jaka jest aktywność innowacyjna polskich organizacji administracji publicznej na tle średnich wyników zanotowanych w UE? Otóż, organizacje te nastawione były głównie na wdrażanie nowych lub udoskonalonych metod promowania siebie lub własnych usług. Takie innowacje zastosowało ponad 71% badanych, tj. więcej o 8,4 punktu procentowego w porównaniu ze średnią dla UE. W mniejszym stopniu organizacje administracji publicznej w Polsce decydowały się na wdrażanie nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania na zachowanie użytkowników, obywateli itp. Taką innowację zastosowało nieco ponad 46% badanych, tj. mniej o 25,2 punktu procentowego w porównaniu z pierwszą kategorią innowacji. Wynik ten jest mniejszy od średniego dla UE o 7 punktów procentowych.

Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się nowe metody komunikowania pierwszej komercjalizacji usług lub towarów. Na tego rodzaju innowację zdecydowało się niecałe 3% polskich organizacji administracji publicznej, tj. o 10,2 punktu procentowego mniej niż średnia dla UE.

Pod względem powszechności stosowania rozpatrywanych innowacji wśród państw członkowskich UE, polskie organizacje administracji publicznej znalazły się na:

- 11. miejscu – w przypadku wprowadzania nowych lub udoskonalonych metod promowanie siebie i swoich usług,
- 20. miejscu – w przypadku wprowadzania nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania na zachowanie użytkowników, obywateli lub innych podmiotów,
- 24. miejscu – w przypadku nowych metod komunikowania pierwszej komercjalizacji usług lub towarów.

### **Powszechność wykorzystania nowych lub udoskonalonych metod komunikowania według kategorii organizacji**

Interesujący obraz powszechności stosowania innowacji w postaci nowych lub istotnie udoskonalonych metod komunikowania pojawia się po uwzględnieniu kategorii badanych organizacji. Jak wynika z tabeli 2, największą powszechnością cieszyły się nowe lub udoskonalone metody promowania własnej organizacji lub usług. Ten rodzaj innowacji był najpowszechniejszy w organizacjach dużych (ponad 79%), państwowych (prawie 64%), o krajowym zasięgu działania (prawie 76%), funkcjonujących w sektorze ochrony środowiska (ponad 67%), posiadających cechy przodującego innowatora (ponad 82%).

Charakterystyczną cechą badanych organizacji jest wzrastająca powszechność stosowania tej innowacji wraz ze wzrostem ich wielkości mie-

rzonej liczbą zatrudnionych. W organizacjach dużych tę kategorię innowacji wdrożyło ponad 79%, natomiast w małych o 23,2 punktu procentowego mniej. Uwzględniając typ organizacji uwidacznia się większa aktywność organizacji państwowych w porównaniu z organizacjami prywatnymi. Różnica wynosiła 16 punktów procentowych na korzyść państwowych.

Powszechność stosowania tej innowacji wzrastała wraz z rozszerzeniem się obszaru działania badanych organizacji. Zastosowało ją prawie 76% organizacji o krajowym zasięgu działania, tj. o 14,5 punktu procentowego więcej niż organizacji o lokalnym zasięgu działania i o 8,9 punktu procentowego więcej niż organizacji o regionalnym zasięgu działania.

Uwzględniając sektor działania, rozważaną kategorię innowacji najczęściej stosowały organizacje z sektora środowiska, najrzadziej z sektora edukacji. Różnica wynosiła 7,5 punktu procentowego.

Mniejszym zainteresowaniem cieszyły się innowacje w postaci nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania na zachowania użytkowników, obywateli lub innych podmiotów. Było ono zróżnicowane w poszczególnych kategoriach badanych organizacji. Ten rodzaj innowacji stawał się coraz powszechniej stosowany wraz ze wzrostem organizacji. W organizacjach dużych wdrożyło ją ponad 70% badanych, tj. o 23,9 punktu procentowego więcej niż w organizacjach małych i o 17 punktów procentowych więcej niż w organizacjach średnich.

Tabela 2. Odsetek organizacji, które wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone metody promowania usług lub oddziaływania na zachowanie użytkowników – według kategorii organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Metody komunikowania		
		Nowe lub udoskonalone metody		Pierwsza komercjalizacja usług lub towarów
		promowania własnej organizacji lub usług	oddziaływania na zachowania użytkowników, obywateli lub innych	
		W % organizacji, które wprowadziły nowe lub udoskonalone metody komunikowania		
Unia Europejska UE-27	3963	63,0	53,2	13,1
Organizacje według wielkości:				
– małe 10-49 pracowników	2.121	56,1	46,3	10,0
– średnie 50-249 pracowników	961	63,5	53,2	12,6
– duże 250 pracowników i więcej	864	79,3	70,2	21,1

Organizacje według typu:				
– państwowe	3.581	63,7	53,9	13,0
– niezależne	225	57,9	51,5	14,7
– przedsiębiorstwa prywatne	56	47,7	35,9	25,2
Organizacje według obszaru działania:				
– lokalny	3.132	61,3	51,1	12,0
– regionalny	584	66,9	61,9	16,4
– narodowy	243	75,8	59,0	19,3
Organizacje według sektora działania:				
– ogólna działalność administracyjna lub gospodarka finansowa	2.449	62,2	52,3	13,0
– edukacja	1.317	59,6	49,7	10,2
– zdrowie	479	61,8	53,1	11,7
– usługi społeczne	1.258	61,9	51,6	11,3
– kultura, sport lub rekreacja	1.007	61,1	49,1	11,4
– gospodarka mieszkaniowa	665	66,6	56,2	13,6
– środowisko	905	67,1	56,8	14,4
Organizacje według typologii innowacji usługowej:				
– przodujący innowator	669	82,3	78,6	27,9
– opóźniony innowator	1.958	73,5	61,5	13,8
– nie innowator	1.336	37,9	28,	4,7

Źródło: opracowano na podstawie [Innobarometer 2011, s. 90].

Typ badanych organizacji również miał wpływ na ich aktywność innowacyjną. Przodowały organizacje państwowe, z których niecałe 54% stosowało nowe lub udoskonalone metody oddziaływania na zachowania użytkowników, obywateli itp. Najmniejszą aktywność wykazywały organizacje prywatne, z których przedmiotową innowację wdrożyło niecałe 36% badanych.

Biorąc pod uwagę obszar działania, najczęściej innowacje te stosowały organizacje o regionalnym zasięgu działania (blisko 62%), najrzadziej organizacje o lokalnym zasięgu działania (nieco ponad 51,1% badanych). Uwzględniając sektor działania, największą aktywność wykazywały organizacje w sektorze środowiska (prawie 57% badanych), najmniejszą – organizacje sektora kultury, sportu lub rekreacji (nieco ponad 49% badanych).

Nowe metody komunikowania pierwszej komercjalizacji usług lub towarów najczęściej wdrażano w organizacjach: dużych (ponad 21%), prywatnych (ponad 25%), o krajowym zasięgu działania (ponad 19%), funkcjonujących w sektorze – środowisko (ponad 14%). Na przeciwnym końcu

skali znalazły się organizacje: małe (10%), państwowe (13%), działające na lokalnym rynku (12%), należące do sektora edukacji (ponad 10%).

## Podsumowanie

Celem publikacji było przybliżenie rzeczywistego stanu innowacyjności organizacji administracji publicznej w zakresie powszechności stosowania nowych lub udoskonalonych metod komunikowania się z podmiotami otoczenia oraz weryfikacja tezy, że dominująca logika zarządzania w tych organizacjach jest oparta na myśleniu z perspektywy danej organizacji. Stan ten można uznać za wyraz polityki kierownictwa tych organizacji w zakresie kształtowania interakcji z klientami. Powszechność stosowania innowacji przejawiających się nowymi lub udoskonalonymi metodami promowania własnej organizacji lub świadczonych usług wskazuje, że polityka ta jest oparta głównie na tradycyjnej koncepcji rynku, skupiającej uwagę na własnej organizacji, przy zachowaniu pasywnej roli klientów, będących jedynie odbiorcami dostarczanych im usług i dostawcami wartości ekonomicznej, co potwierdza przyjętą tezę badawczą. W koncepcji tej dominuje zarządzanie relacjami z klientami, polegające na poszukiwaniu klientów docelowych, w niewielkim stopniu akcentuje się potrzebę traktowania rynku jako forum dialogu, co prowadzi do innego pojmowania roli samej organizacji i klientów, którzy powinni stawać się współpracownikami w tworzeniu wartości, a konkurentami w pozyskiwaniu wartości ekonomicznej [Prahalaad, Ramaswamy 2005, s. 122].

Stopień ukierunkowania tej polityki na tradycyjną koncepcję rynku jest zróżnicowany w poszczególnych państwach członkowskich i w poszczególnych organizacjach rozpatrywanych według kategorii. Organizacje administracji publicznej, powszechniej stosujące innowacje w postaci nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania na zachowanie klientów, mają większą skłonność do kreowania polityki kształtowania interakcji z klientami opartej na współczesnej koncepcji rynku rozumianego jako forum dialogu z klientami, jako przestrzeń kształtowania doświadczeń współtworzenia, umożliwiających indywidualizację interakcji. Cechy te w większym stopniu ujawniają się w organizacjach administracji publicznej w Danii, Hiszpanii, Malcie i Portugalii. W znacznie mniejszym stopniu na Węgrzech, w Austrii i we Francji, a także w organizacjach małych, prywatnych, o lokalnym zasięgu działania, funkcjonujących w sektorze kultury, sportu lub rekreacji. Kierownicy tych organizacji powinni więc radykalnie zmienić podejście do kształtowania interakcji z klientami, umożliwiając im współtworzenie wartości, zwłaszcza że zdolność skutecznego komunikowania się z ludźmi nie stanowi dotychczas mocnej strony wielu organizacji [Baruk 2011, s. 88]. Konstatacja ta dotyczy również polskich organizacji administracji publicznej i nie tylko.

**Bibliografia:**

- Baruk J., *Kształtowanie kompetencji pracowników wspierających innowacje*, „Humanizacja Pracy” 2011, nr 3-4.
- Baruk J., *Rola innowacji w życiu społeczno-gospodarczym – opinie Europejczyków*, „Humanizacja Pracy” 2010, nr 4-5.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu, Toruń 2006.
- Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Tödtling F., Lehner P., Kaufmann A., *Do Different Types of Innovation Rely on Specific Kinds of Knowledge Interactions?*, „Technovation” 2009, nr 29.



Mieczysław Morawski \*

## **ZMIANY W SPOSOBACH REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZORIENTOWANYCH NA WIEDZĘ**

### **Założenia wstępne**

W kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i jej wiodących trendów (innowacje, globalizacja, informatyzacja, edukacja, mobilność i ruchliwość rosnącej liczby specjalistów) założenia tkwiące u podstaw koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (w tym budowanie tożsamości pozytywnie ocenianego pracownika poprzez długoletnią, lojalną pracę w jednej instytucji, wyłączność dysponowania przez pracodawcę czasem i kwalifikacjami zatrudnionego pracownika, kariera w obrębie jednego pionu i zawodu, sztywny podział na menedżerów i wykonawców, koncentracja na pełnieniu jednej funkcji/roli organizacyjnej na danym stanowisku pracy) są barierami w efektywnym realizowaniu funkcji personalnej. Wytworzyły one nawyki, przyzwyczajenia, sposoby percepcji trudne do pogodzenia z nowymi warunkami funkcjonowania organizacji, wymuszającymi działania pionierskie, niekonwencjonalne, elastyczne, szybkie, adaptacyjne, doraźne i jednorazowe. Rosnąca turbulencja otoczenia i wnętrza organizacji jest nie do pogodzenia z utrwalonymi modelami myślenia, według których na przykład odejście pracownika jest traktowane w kategoriach jednoznacznie negatywnych (nielojalność, niewdzięczność, nieuczciwość), natomiast brak jest pomysłów i rozwiązań personalnych, które pozwoliłyby budować wieloletnie związki merytoryczne z byłym pracownikiem.

Trzeba poszukiwać nowych modeli zarządzania ludźmi, w których kompetentny specjalista zacznie osiągać pozycję wolnego inwestora, dysponującego osobistym kapitałem intelektualnym, kreującym wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Jego oferta to oferta udostępnienia wysokich

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

kompetencji w zamian za komfortowe warunki pracy i możliwość pozyskania nowych umiejętności i doświadczeń po to, by osiągnąć cele organizacji, zgodnie z kanonami danej profesji, w określonym czasie i przy użyciu ustalonych narzędzi. W literaturze przedmiotu pojawia się pogląd, iż we współczesnych uwarunkowaniach gospodarki wiedzy i innowacji procesy kadrowe będą kształtowane przez model, określany jako zarządzanie kapitałem ludzkim. Z kolei zarządzanie nastawione na kreowanie nowych wartości w zarządzaniu ludźmi wymaga nowych koncepcji organizacyjnych, przede wszystkim modeli organizacji (przedsiębiorstw) zorientowanych na wiedzę.

Celem opracowania jest wskazanie cech nowego modelu realizacji funkcji personalnej oraz uwarunkowań, w jakich się on krystalizuje. Opracowanie ma charakter teoretyczny i jest oparte na refleksjach i przemyśleniach jego autora. Zaprezentowane wnioski i uwagi są wynikiem uważnej obserwacji rzeczywistości gospodarczej i organizacyjnej autora tej publikacji, licznych jego kontaktów z przedsiębiorcami i menedżerami, prowadzonych rozmów i działalności eksperckiej oraz ciągłym procesie prowadzonych studiów literaturowych.

### **Uwarunkowania zmian w zarządzaniu ludźmi**

Istnieje wiele czynników, których współwystępowanie wymusza nowe podejście do zagadnień personalnych. Do niektórych ważnych okoliczności związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji trzeba zaliczyć następujące:

- presja konkurencji powoduje dążenie do systematycznej obniżki stałych kosztów, również kadrowych – w rezultacie liczba zatrudnionych ulega zmniejszeniu na rzecz wykorzystywania różnych form pracy doraźnej, projektowej, kontraktowej czy sezonowej,
- przedsiębiorstwa przestają zatrudniać „na zapas” w oczekiwaniu na lepszą koniunkturę i poczuwając się do odpowiedzialności za pracowników, pracownicy mają być przydatni „tu i teraz”, patrząc pod kątem realizacji konkretnych zamówień, produkcji krótkich serii wyrobów, wykorzystywania określonych technologii itd.,
- coraz częściej dzieli się pracowników na różne kategorie: pracownicy kluczowi, pracownicy pomocniczy, peryferyjni, zewnętrzni itd.; jedynie zaliczenie do grupy najlepszych, najbardziej utalentowanych zapewnia długoterminową umowę o pracę i bardziej atrakcyjne warunki realizacji zadań,
- coraz częściej więź z dotychczasowym pracodawcą przestaje mieć charakter wyjątkowy, pracodawca traci swoistą wyłączność na pracownika, w szczególności w odniesieniu do specjalistów



- o unikalnych i wysokich zarazem kompetencjach, poszukujących wyzwań zawodowych w różnych miejscach i przedsięwzięciach,
- w odniesieniu do wielu grup profesjonalistów kariera przestaje oznaczać zmianę stanowisk organizacyjnych, przede wszystkim awans w układzie hierarchicznym, istotniejsze staje się akumulowanie wiedzy, doświadczeń i umiejętności podczas pełnienia różnych funkcji i ról organizacyjnych, często na rzecz więcej niż jednej instytucji,
  - pracownicy poszukują na zewnątrz macierzystej organizacji dodatkowych możliwości świadczenia samodzielnych usług eksperckich i doradczych, udziału w jednorazowych projektach, publikowania własnych pomysłów i rozwiązań, które poza zwiększeniem dochodów, budują markę profesjonalisty i zarazem stwarzają lepszą pozycję przetargową w przyszłych negocjacjach, np. płacowych, z dotychczasowym pracodawcą,
  - tworzone są różne elastyczne formy zatrudnienia i samozatrudnienia, zakładające odmienne sposoby rozliczania czasu, zadań, obowiązków, obecności w pracy,
  - stopniowo, w rosnącej liczbie przypadków odchodzi się od zatrudnienia pełnoetatowego na czas nieokreślony na rzecz bardziej elastycznych form kooperacji na luźniejszych zasadach przy okazji rozmaitych projektów i przedsięwzięć; partnerem przedsiębiorstwa w ich ramach jest dostawca usług reprezentujący własną firmę, konsultant, rzeczoznawca, audytor itd., a nie pracownik najemny.

Wiedza staje się podstawowym źródłem przewagi strategicznej firmy, stąd coraz silniejsza orientacja na metody zarządzania kapitałem ludzkim najwyższej jakości: zarządzanie kompetencjami, zarządzanie pracownikami wiedzy, zarządzanie talentami, zarządzanie innowacjami. Silna konkurencja w obszarze nowych technologii i ich wykorzystania w sferze nowych generacji produktów i usług zmusza firmy do stałej aktywności umysłowej w zakresie badań, rozwoju, eksperymentowania, postępu technicznego i technologicznego. Nie jest to możliwe bez specjalnego podejścia do ludzi, którzy dysponują potrzebną wiedzą i doświadczeniem. W nowych warunkach w organizacji dochodzi do ciągłych innowacji dzięki rozpowszechnionym procesom organizacyjnego uczenia się, w tym coraz częstszym inicjatywom w rodzaju uczelni korporacyjnej, funkcjonującym zespołom projektowym, często o charakterze międzywydziałowym, permanentnej rotacji na stanowiskach pracy, wielokierunkowemu transferowi wiedzy poprzez spotkania nieformalne (wspólnoty profesjonalistów, koła jakości) i wykorzystywanie

technik informacyjnych, dzielenia się doświadczeniami i umiejętnościami (instytucja wewnętrznego trenera, *coaching* i inne). O rozwoju innowacji decyduje dynamika wiedzy, przede wszystkim zdolność świadomego zarządzania procesami jej przebiegu: akumulacji wiedzy, jej transferu i wykorzystania. Organizacja, koncentrując się na pozyskiwaniu, gromadzeniu, kreowaniu i upowszechnianiu wiedzy, jest zdolna do „przeskoków” technologicznych, tworząc nowatorskie produkty bez przeszłości, zrywające ciągłość „pokoleniową” z klasycznymi ofertami innych producentów i dostawców. Wówczas innowacja jest dramatyczną zmianą w sposobie życia jednostek, wywołana wprowadzeniem nowego produktu bądź usługi [Itami 2010, s. 34].

W świetle zarysowanych uwarunkowań dotychczasowy model realizacji funkcji personalnej, określanej mianem zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management*) nie odpowiada na wiele pytań i dylematów, pojawiających się pod wpływem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Gdy powstawała koncepcja ZZL, większość zjawisk, procesów i decyzji personalnych różniło się od dzisiejszych praktyk zachodzących w organizacjach. Inne były okoliczności działania. W rezultacie wiele kategorii pojęciowych teorii zarządzania ludźmi utraciło w części swoje dotychczasowe znaczenie i zyskało nowe, jak na przykład: praca, pracownik, kompetencje, kariera i inne. Praca to już nie miejsce, gdzie przychodzimy i spędzamy czas na wykonywaniu powtarzalnych i rutynowych zadań i obowiązków, to częściej konkretny projekt czy przedsięwzięcie do wykonania, o określonych, specyficznych parametrach. Pracownik to już nie zawsze członek załogi, skoszarowany „pod jednym dachem” z innymi podobnymi do siebie pracownikami najemnymi, z identycznymi lub podobnymi warunkami pracy i płacy, zatrudnionymi na czas nieokreślony, ze stałym zakresem obowiązków. To w rosnącej liczbie usługodawca, świadczący niezależne usługi specjalistyczne, specjalista, zaangażowany w ramach kontraktu do zrealizowania konkretnego zadania, pracownik czasowy, będący swoistym pracownikiem zewnętrznym, bez praw i przywilejów przynależnych pracownikom etatowym. Specjalista staje się niezależnym ekspertem, świadczącym zaawansowane pod względem merytorycznym i intelektualnym profesjonalne usługi, przy czym instytucja, w obrębie której realizowane są te zadania, jest przede wszystkim dostarczycielem infrastruktury technicznej i logistycznej, dysponentem sieci dystrybucji i sprzedaży, twórcą oferty handlowej, organizatorem działań promocyjnych, rzadziej zaś pracodawcą tegoż specjalisty. Instytucja organizuje przedsięwzięcie i tworzy bazę materialną do jego wykonania, specjalista oferuje swoje kompetencje, które umożliwią realizację danego projektu. W tym związku obie strony stają się partnerami, wzajemnie oferując sobie możliwości działania. W tym ujęciu

o skuteczności polityki personalnej decyduje zdolność każdej instytucji przyciągania właściwych specjalistów i efektywnego wykorzystania ich kompetencji. Z tym, iż produktywnie wykorzystanie wiedzy specjalistów nie sprowadza się jedynie do wykonania przez nich konkretnego projektu (zadania) zgodnie z kanonami sztuki swoistymi dla danej profesji, ale również dyfuzję tej wiedzy w całej organizacji, jej udostępnienie innym pracownikom, kodyfikację w postaci opracowanych procedur i standardów. Coraz częstsza przejściowość związków z pracownikami o wysokich kompetencjach musi oznaczać zmianę kierunków i form aktywności w sferze personalnej. Nie chodzi już o poszukiwanie różnych formuł formalnoprawnych, ekonomicznych i organizacyjnych, które miałyby zatrzymać specjalistę w przedsiębiorstwie nieomal na zawsze, co przede wszystkim o wszechstronnie efektywne wykorzystanie jego „pobytu” w firmie w trakcie realizacji projektu i potem, po jego wykonaniu. To oznacza budowanie szczególnych relacji ze specjalistami, którzy w różnych momentach i fazach karier zawodowych, stają się pracownikami wewnętrznymi i zewnętrznymi względem określonej instytucji. Te relacje muszą być oparte na założeniu, że osoba udostępniająca swoje kompetencje jest jednocześnie klientem, o względy którego trzeba zabiegać, na przykład poprzez świadome budowanie marki dobrego pracodawcy, tworzącego przyjazne środowisko pracy oraz inwestorem osobistego kapitału intelektualnego, co w konsekwencji rodzi pytania o partycypację w korzyściach, ale i kosztach ekonomicznych danego przedsięwzięcia. Na pewno uwzględnienie tych kwestii wymusza zmiany w realizacji funkcji personalnej.

### **Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim**

Nowy model kierowania ludźmi, czyli zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach zorientowanych na wiedzę, opiera się na takich zasadach, jak [Morawski, Niemczyk, Perechuda, Stańczyk-Hugiet 2010, s. 181-182]:

- zaangażowanie wszystkich pracowników w sprawy przedsiębiorstwa (intelektualne, merytoryczne, emocjonalne),
- wyodrębnianie pracowników najlepszych, o największym potencjale bądź najwyższych kompetencjach zawodowych i oferowanie im specjalnych programów motywacyjnych, rozwoju zawodowego i organizacji pracy,
- tworzenie mocnej kultury organizacyjnej, która integrowałaby wszystkich pracowników, wzmacniała więzi, zachęcała do współpracy i dzielenia się wiedzą,
- wprowadzanie elastycznych struktur organizacyjnych, otwartych i dostosowujących się do zmian zadań, kwalifikacji pracowników i warunków otoczenia,

- realizowanie w relacjach między przełożonymi a podwładnymi trenerskich czy też *coachingowych* stylów kierowania, w których przełożony jest instruktorem, trenerem, *coachem* i doradcą,
- ciągłe uzupełnienia kompetencji pracowników przez ustawiczne kształcenie na stanowisku pracy, czyli kontakty i wymiana doświadczenia z przełożonymi, korzystanie z rad i opinii ekspertów, dostęp do elektronicznych programów edukacyjnych, wykorzystywanie zapisanych doświadczeń specjalistycznych, korzystanie z firmowych baz danych,
- upowszechnienie instytucji mentora, czyli niekwestionowanego mistrza posiadającego powszechnie uznawany autorytet zawodowy; mentor czuwa nad profesjonalnym rozwojem zawodowym wybranych pracowników i w sytuacjach tego wymagających wspiera ich, rekomenduje na wyższe stanowisko, zaleca uzupełnienie kwalifikacji oraz tworzy wizję ich kariery,
- odchodzenie od dotychczasowych systemów wynagradzania, opartych na ścisłym definiowaniu stanowiska pracy, i przechodzenie na motywowanie uzależnione od wyników pracy i rozwoju kompetencji.

Niektóre cechy nowego modelu realizacji funkcji personalnej w porównaniu do modelu zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie modeli realizacji funkcji personalnej

<b>Model realizacji funkcji personalnej</b>	<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	<b>Zarządzanie kapitałem ludzkim</b>
Wzorzec pracownika	Pracownik kompetentny	Pracownik kreatywny
Kluczowe potrzeby pracownika	Orientacja na sukces zawodowy, określony przez poziom w hierarchii organizacyjnej, wielkość wynagrodzenia, uznanie w środowisku zawodowym	Ciągła edukacja, niezależność, komfortowe warunki pracy, atrakcyjne zadania i przedsięwzięcia, budowanie autorytetu wiedzy
Wyznaczniki postaw i zachowań	Misja organizacji, kariera profesjonalisty, konkurencja między pracownikami	Harmonizowanie życia osobistego i zawodowego, różnorodność i możliwość wyboru funkcji, roli i zadania w organizacji, współpraca w zespołach
Postulowane zachowania pracownika	Profesjonalizm, specjalizacja oparta na wysokich kompetencjach	Dzielenie się wiedzą, wszechstronność w realizacji różnych ról i funkcji organizacyjnych, kreatywność i wynikająca z niej innowacyjność

Środowisko pracy	Wykonywanie zadań w funkcjonalnych komórkach organizacyjnych w ramach danej firmy	Wykonywanie zadań w małych, często wirtualnych zespołach projektowych, powiązanych technologiami teleinformatycznymi z innymi zespołami w danej firmie i ponad jej granicami
Przynależność organizacyjna	Umowa z jednym pracodawcą, ograniczona możliwość dodatkowego świadczenia własnej pracy na zewnątrz organizacji	Inwestowanie posiadanych kompetencji w różnych procesach, projektach i przedsięwzięciach na rzecz macierzystej organizacji i innych organizacji
Oczekiwania względem przełożonego	Profesjonalizm, racjonalność, pragmatyzm, skuteczność, przywództwo transakcyjne, tworzenie warunków działania, wspomaganie rozwoju kompetencji, inspirowanie i kształtowanie	Wysokie zaangażowanie intelektualne i emocjonalne lidera zespołu, odpowiedzialnego za realizację projektu, tworzenie przestrzeni dyskusji, dzielenia się wiedzą i kreowania pomysłów
Rodzaj przywództwa	Przywództwo transakcyjne	Przywództwo organiczne
Miejsce przebiegu funkcji personalnej	Macierzysta organizacja, korporacje i stowarzyszenia zawodowe	Wspólnoty profesjonalistów dzielące te same pasje i zainteresowania
Systemy doboru, wynagrodzeń, ocen i rozwoju	Jednolite w odniesieniu do pracowników tej samej instytucji przy zachowaniu niektórych odrębnych rozwiązań w stosunku do kadry menedżerskiej	Zróżnicowane pakiety rozwiązań personalnych w stosunku do wyodrębnionych kategorii pracowników kluczowych, specjalistów, utalentowanych adeptów, pracowników zewnętrznych
Model kariery	Kariera w danym zawodzie, w obrębie wyodrębnionego pionu funkcjonalnego w jednej organizacji	Wszechstronna kariera zorientowana na wielozawodowość, realizowana w różnych organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

Obserwując ewolucję funkcji personalnej można przyjąć, że od końca XX wieku i początku XXI wieku kształtowany jest model kapitału ludzkiego, któremu odpowiada stereotyp człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą [Król 2010, s. 35-36]. O ile więc w XIX wieku i pierwszej połowie XX wieku ludzie w firmie to była siła robocza, czyli trudno rozróżnialna masa podobnych do siebie pod względem niskich kwalifikacji i doświadczenia, słabo opłacanych robotników, później od lat 80. XX wieku upowszechniło się określenie zasoby ludzkie, wyrażające ideę ludzi jako najważniejszego zasobu w firmie, o tyle obecnie, od lat 90. ubiegłego stulecia, coraz częściej używa się pojęcia kapitał ludzki, określając w ten sposób wysoko wykwalifikowanych, kreatywnych i w dużej mierze niezależnych od pracodawcy specjalistów – pracowników wiedzy [Morawski 2010, s. 176].

Koncepcja kapitału ludzkiego [Juchnowicz 2007; Morawski, Stosik 2009] jest zbiorem teorii, modeli i metod w podejściu do ludzi, które nie są jeszcze powszechnie praktykowane. Rekomendowane w ramach tej koncepcji zastosowanie partycypacji w zarządzaniu, trenerskich stylów kierowania, intensywnych, otwartych i nieformalnych sieci komunikacyjnych, motywacji odwołującej się do ambicji intelektualnych i merytorycznych pracowników jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw zorientowanych na wiedzę, specjalizujących się w profesjonalnych usługach doradczo-eksperckich, funkcjonujących w nowoczesnych sektorach gospodarki. Najlepiej jest to widoczne w sektorach *high-tech*, gdzie akumulowanie potrzebnej wiedzy jest wstępem do kreowania innowacji przez aktywnych i profesjonalnych pracowników.

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest zorientowane na wzrost szeroko pojętej innowacyjności, rozwoju nowych produktów i usług, technologii i metod organizacyjno-zarządczych. Dla pracowników, posiadających kapitał ludzki najwyższej próby, inspiracją do wysiłku jest możliwość rozwoju zawodowego, daleko idąca samodzielność, ambitne i tworzące wyzwania zadania czy też kontakty nieformalne ponad granicami działów i funkcji przedsiębiorstwa.

Koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim odpowiada model przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę. W tym modelu elastyczność jest cechą wrodzoną organizacji, również w wymiarze personalnym. Temu może służyć przemienność ról organizacyjnych pełnionych przez różne osoby, duża zmienność pełnionych ról, wzajemna zastępowalność oparta na wszechstronności pracowników wiedzy i ich gotowości do częstych zmian w mikrootoczeniu, w którym wciąż pojawiają się nowe wyzwania, metody i wymagania oraz nowi współpracownicy. Hierarchia stanowisk i wpisane w nie formalne funkcje wykonawcze i kierownicze mają w modelu charakter wtórny wobec posiadanych kompetencji (odzwierciedlonych oficjalnym zaliczeniem do określonej kategorii pracowników: kluczowych, dojrzałych specjalistów, utalentowanych adeptów) i potencjalnych ról organizacyjnych, możliwych do pełnienia w danej firmie.

## Podsumowanie

Potrzebna jest nowa wizja zarządzania ludźmi w organizacji – zarządzanie kapitałem ludzkim, zorientowana na mobilnych, wszechstronnych, o wysokich kompetencjach specjalistów. Instytucje i reprezentujący je pracodawcy muszą zmienić sposób myślenia o pracownikach. Nie są oni już zasobami, którymi pracodawca dysponuje na zasadach wyłączności, lecz dysponentami osobistego kapitału intelektualnego, który inwestują w przedsięwzięcia, w których mogą być jednym z partnerów.

**Bibliografia:**

- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Itami H., *Organizacja akumuluje, rynek użytkuje*, wydanie z okazji nadania H. Itamiemu tytułu doktora honoris causa UE, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, wydanie pierwsze, 3. Dodruk, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2010.
- Morawski M., *Kompetencje i role organizacyjne* [w:] *Zarządzanie. Kanony i trendy*, red. M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Morawski M., Stosik A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach sportowych*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.





Sylwia Wiśniewska\*  
Kamil Wiśniewski\*\*

## **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ Z PERSPEKTYWY DZIAŁU ZASOBÓW LUDZKICH**

### **Wstęp**

Problematyka zarządzania wiedzą (ZW) podejmowana jest obecnie w wielu publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu. Liczni badacze zajmujący się tą tematyką podkreślają, że w warunkach turbulentnego otoczenia i narastającej presji konkurencyjnej, zarządzanie wiedzą odgrywa istotną rolę w rozwoju współczesnych organizacji. Jednocześnie warto zaznaczyć, że skuteczne zarządzanie wiedzą nie jest możliwe bez dostosowania zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) do wymagań tej koncepcji.

Celem opracowania jest wskazanie dużego znaczenia działu zasobów ludzkich w skutecznym zarządzaniu wiedzą w organizacji. W opracowaniu zaprezentowano problemy definicyjne związane z pojęciem wiedzy i zarządzania wiedzą. Zdefiniowano pojęcie zasobów ludzkich oraz określono istotę zarządzania zasobami ludzkimi. Omówiono również możliwości adaptacji zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą. Ponadto zaprezentowano kluczowe zadania działu zasobów ludzkich związane z zarządzaniem wiedzą.

### **Zarządzanie wiedzą i zasobami ludzkimi w organizacji**

Kategoria wiedzy i zarządzania nią nie jest jednoznacznie definiowana zarówno w krajowych, jak i zagranicznych publikacjach. Ze względu na ograniczone możliwości wyczerpującej analizy koncepcji zarządzania wiedzą autorzy zdecydowali się na zaprezentowanie jedynie kilku ujęć tego zagadnienia.

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Według B. Mikuły [2006, s. 106] „wiedza jest przedstawiana najczęściej jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem,
- efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogół wiadomości człowieka,
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzone przekonanie”.

W związku z tym można przyjąć, że wiedza to „elastyczna i dynamiczna substancja niematerialna stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka” [Mikuła 2007, s. 113]. Wiedza może być pojmowana również jako ogół wiadomości i umiejętności, które są wykorzystywane przez ludzi do rozwiązywania problemów. W jej zakres wchodzi zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne. Warto dodać, że wiedza bazuje na informacjach i danych, ale w przeciwieństwie do nich związana jest z konkretną osobą [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 35].

Znaczenie wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynika z następujących przesłanek:

- wiedza jest zasobem o strategicznym znaczeniu dla organizacji, warunkującym jej funkcjonowanie i rozwój,
- wiedzę wykorzystuje się w każdym obszarze zarządzania organizacją i na wszystkich jej szczeblach,
- wiedza jest tworzona przez ludzi, toteż jej zasób w danej organizacji związany jest z prowadzonymi działaniami z zakresu ZZL,
- wiedza stanowi podstawę do kształtowania procesów innowacyjnych w organizacji,
- pozyskiwanie, rozpowszechnianie, rozwijanie, przetwarzanie, magazynowanie i wykorzystywanie wiedzy to kluczowe elementy zarządzania współczesną organizacją,
- w oparciu o zintegrowaną wiązkę wiedzy konfiguruje się najważniejsze procesy biznesowe i zwiększa konkurencyjność,
- jakość, aktualność i wartość wiedzy, którą posiada przedsiębiorstwo, jest nieustannie weryfikowana przez rynek i klientów, którzy porównują wartość, jaką przedstawia dany produkt czy usługa [Walczak 2009, s. 4].

Zarządzanie wiedzą stanowi zintegrowany zestaw działań ukierunkowanych na odpowiednie kreowanie zasobów wiedzy, które obejmują aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pracowników wykorzystywanej w swych działaniach przez organizację. Zasoby te podlegają nieustannym

zmianom związanym z procesem uczenia się pracowników i organizacji [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 35].

A. Jashapara [2006, s. 28] za zarządzanie wiedzą uznaje efektywny proces uczenia się, polegający na poszukiwaniu, zastosowaniu i upowszechnianiu wiedzy, zachodzący przy wykorzystaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej i technologii, którego celem jest zarówno wzrost kapitału intelektualnego, jak i sprawności organizacji.

Według W. Walczaka [2010, s. 5] zarządzanie wiedzą to nowoczesna koncepcja strategicznego zarządzania współczesną organizacją, która ma na celu kreowanie kapitału intelektualnego oraz wartości organizacji na bazie pozyskiwanych z otoczenia i już posiadanych zasobów wiedzy. Ponadto autor ZW definiuje w ujęciu procesowym jako świadomy, planowy, usystematyzowany, ustawicznie weryfikowany i kontrolowany zintegrowany proces organizacyjny, który łączy zarządzanie zasobami ludzkimi z zasadniczymi procesami biznesowymi i procedurami oraz w ramach którego wykorzystuje się nowoczesne technologie i systemy teleinformatyczne.

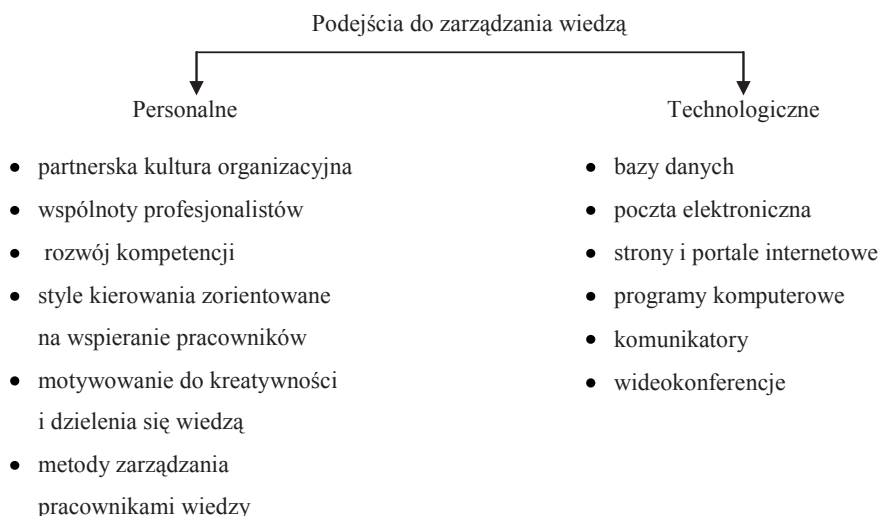
Zdaniem B. Mikuły [2002, s. 74] „zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy”. Proces ZW polega zatem na realizacji kluczowych funkcji zarządzania ukierunkowanych na generowanie wiedzy i kreowaniu warunków do jej wykorzystania.

Z kolei V. Wróblewska [2007, s. 13-14] zarządzanie wiedzą określa jako proces stanowiący synergiczną kombinację kreatywnych i innowacyjnych zdolności członków organizacji oraz możliwości technologii informatycznych, dzięki którym poprzez uczenie się i wymianę wiedzy, w warunkach odpowiedniej kultury organizacyjnej, generowana jest wartość, tj. produkty i usługi bogate w wiedzę. W procesie tym organizacja wykorzystuje swoje intelektualne i bazujące na wiedzy aktywa. Jej zdaniem zarządzanie wiedzą powinno obejmować m.in. następujące zagadnienia:

- diagnozowanie zapotrzebowania na wiedzę i aktywa wiedzy,
- pozyskiwanie, kodyfikowanie i transfer zasobów wiedzy oraz ich aktualizowanie i weryfikację,
- opracowywanie oraz wdrażanie strategii i systemu zarządzania wiedzą,
- kształtowanie środowiska sprzyjającego generowaniu wiedzy oraz problemy związane z kapitałem ludzkim.

Warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu identyfikuje się dwa podejścia do zarządzania wiedzą, mianowicie: zorientowane na technologie

lub na zasoby ludzkie, które należy traktować jako wzajemnie komplementarne. Zawarte w nich elementy współtworzą bowiem podstawę systemu zarządzania wiedzą, co przedstawiono na rysunku 1. Korzystanie jedynie z narzędzi informatycznych nie gwarantuje skutecznego zarządzania wiedzą. Niezbędne są również m.in. odpowiednie zachowania i kompetencje pracowników, poczucie wspólnoty oraz rzetelne wypełnianie obowiązków zawodowych [Morawski 2005, s. 196].



Rysunek 1. Podejścia do zarządzania wiedzą

Źródło: [Morawski 2005, s. 197].

Według A. Stabryły [2007, s. 11] zasoby ludzkie to „zorganizowana całość złożona z ludzi”, która tworzy system określany w poniższych aspektach:

- organizacyjnym, do którego odnoszą się zespoły i grupy stanowisk pracy, wyodrębnione w ramach struktury organizacyjnej,
- ergonomicznym, który nawiązuje do poszczególnych typów układu człowiek – praca lub człowiek – maszyna,
- psychologicznym, któremu odpowiada zbiór indywidualnych zachowań ludzi, zdeterminowanych ze względu na motywację przez środowisko pracy, zwłaszcza poprzez proces zarządzania,
- społeczno-ekonomicznym, który odzwierciedla środowisko zawodowe, będące siłą roboczą na rynku pracy,
- prawnym, który obejmuje ogół podmiotów, stanowiących stronę w stosunku pracy (w układzie pracobiorcy – pracodawcy).

Zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu M. Armstronga [2010, s. 15] to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszym aktywem każdej organizacji, tzn. zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia jej celów. Z kolei R.J. Stone [2009] ZZL definiuje jako produktywne wykorzystanie zasobów ludzkich do osiągnięcia strategicznych celów organizacji biznesowych [Fong, Ooi, Tan, Lee, Chong 2011, s. 705].

W opinii A. Stabryły [2007, s. 10-11] zarządzanie zasobami ludzkimi zorientowane jest na gospodarowanie potencjałem pracowników w organizacji. Praktyczny zakres zarządzania zasobami ludzkimi podejmuje m.in.: kwestie doboru i zatrudnienia pracowników oraz ich specjalizacji, zagadnienia planowania i programowania rozwoju pracowników, politykę płacową, kreowanie stosunków międzyludzkich, wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego w organizacji. Jako system naukowy ZZL jest działem nauk o zarządzaniu, związanym z badaniami nad funkcją personalną, do którego zasadniczych poddziałów należą:

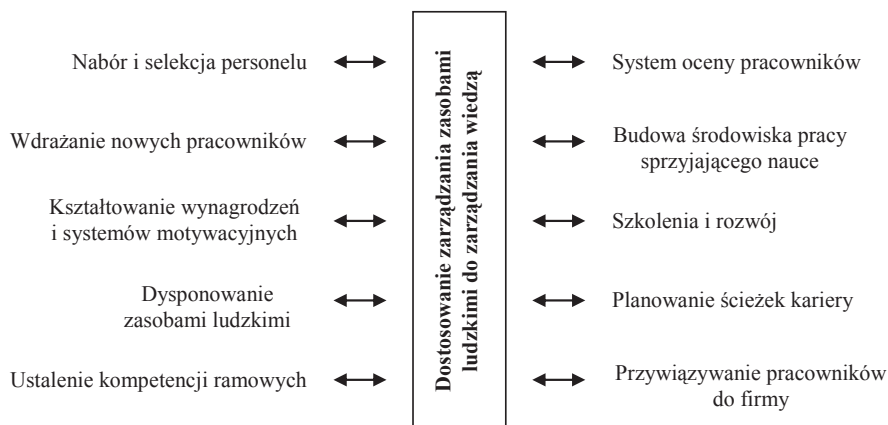
- analiza pracy i planowanie zatrudnienia,
- organizacja i kontrola procesów pracy oraz controlling i audyt personalny,
- programowanie i rozwój zasobów ludzkich,
- motywowanie pracowników,
- system oceniania pracowników,
- przywództwo w organizacjach,
- zarządzanie kompetencjami i uczenie się organizacji,
- zarządzanie zarówno kapitałem ludzkim, jak i społecznym.

### **Dostosowanie zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą**

Zdaniem J.S. Kardasa ZZL odgrywa szczególnie istotną rolę w organizacjach opartych na wiedzy. Działy zasobów ludzkich w tego typu organizacjach powinny bowiem rekrutować pracowników o wysokich kompetencjach, którzy poprzez wprowadzanie nowej wiedzy do systemów: planistycznych, motywacyjnych, organizacyjnych i kontrolnych, prowadzić będą do doskonalenia działań prowadzonych w tych organizacjach, a w konsekwencji do zwiększenia osiągniętych zysków [Kardas 2007, s. 16-17].

Skuteczne wdrożenie zarządzania wiedzą w organizacji wymaga dostosowania wszystkich funkcji pełnionych przez dział zasobów ludzkich do nabywania, rozwijania, wymiany i wtórnego wykorzystania wiedzy [Evans 2005, s. 170], co zobrazowano na rysunku 2. Istotne jest również powią-

zanie strategii i programów ZZL z celami założonymi w przyjętej strategii zarządzania wiedzą [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2008, s. 47]. Ponadto ważne jest kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą. Kultura organizacyjna decyduje bowiem o akceptacji działań z zakresu ZW przez wszystkich członków organizacji. Wyznacza również relacje między ludźmi, które sprzyjają procesowi wzajemnej wymiany wiedzy, ustawicznemu uczeniu się oraz kreują postawy otwartości na innowacyjne pomysły i zmiany [Czubasiewicz 2009, s. 251-252].



Rysunek 2. Dostosowanie zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Evans 2000, za: Evans 2005, s. 171].

Zdaniem H. Czubasiewicz [2009, s. 251] skuteczne zarządzanie wiedzą uwarunkowane jest dostosowaniem do tej koncepcji wszystkich obszarów ZZL. W tabeli 1 zaprezentowano strategiczne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, które wymagają modyfikacji przy wdrażaniu systemowego zarządzania wiedzą. Ponadto omówiono podstawowe kierunki działań mające na celu dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą.

Tabela 1. Adaptacja ZZL do wymagań zarządzania wiedzą

<b>Obszary zarządzania zasobami ludzkimi</b>	<b>Kierunki dostosowań do zarządzania wiedzą</b>
<b>Dobór pracowników</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ważne jest dopasowanie form i zasad zatrudnienia do poszczególnych stanowisk i kategorii pracowników tak, aby w maksymalnym stopniu wykorzystać wiedzę pracownika i włączyć ją do systemu wiedzy organizacji;</li> <li>– w zatrudnianiu pracownika organizacja musi sprostać wymogom precyzyjnego określania oczekiwań wobec kandydatów i skutecznej selekcji tak, aby pozyskać pracowników, których charakteryzuje: wiedza odpowiadająca oczekiwaniom organizacji, sprawność w komunikacji interpersonalnej, umiejętność negocjacji, wysoki poziom inteligencji i inteligencji emocjonalnej. Cechy te decydują bowiem o sukcesie współczesnych organizacji;</li> <li>– ważne jest również wykorzystanie sprawnych systemów adaptacji nowo zatrudnionych pracowników, które powinny być zorientowane na zaznajomienie pracownika z organizacją, jej problemami i współpracownikami oraz na poszukiwanie przestrzeni, w której byłby najbardziej użyteczny z perspektywy potrzeb organizacji, realizując jednocześnie swoje zawodowe cele.</li> </ul>
<b>System oceniania pracowników</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– system ten powinien być ukierunkowany na dostarczanie pracownikom, jako uczestnikom systemu zarządzania wiedzą, informacji zwrotnej o ich kompetencjach, wyzwalać jednocześnie postawy prorozwojowe w obszarze uczenia się;</li> <li>– wśród kryteriów oceny pracowników podstawowe znacznie powinny uzyskać te, które kładą nacisk na indywidualny rozwój poszczególnych pracowników, ale również na dzielenie się wiedzą, wspieranie rozwoju innych pracowników, korzystanie z wiedzy innych, umiejętność pracy w zespole, komunikowanie się, a także zdolność stosowania wiedzy w praktyce organizacji;</li> <li>– procedura oceny okresowej powinna sprzyjać otwartości postaw i zachowań oraz rozwijaniu współpracy.</li> </ul>
<b>Motywowanie i wynagradzanie pracowników</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– system motywacyjny powinien być zorientowany na wynagradzanie za efekty pracy indywidualnej oraz za uczenie innych poprzez transfer własnej wiedzy, co można osiągnąć poprzez wprowadzenie zasady zespołowej formuły wynagradzania. Zasada ta polega na powiązaniu części wynagrodzenia pracownika z wynikami osiąganymi przez wszystkich członków zespołu. Celem tego rozwiązania jest zmniejszenie dystansu pomiędzy pracownikami o najmniejszym i największym potencjale wiedzy.</li> </ul>

<p><b>Rozwój pracowników</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inwestowanie w rozwój pracowników, podporządkowany nowym wyzwaniom stojącym przed pracownikami wiedzy, jest warunkiem skutecznego zarządzania wiedzą;</li> <li>– w celu odpowiedniego ukierunkowania rozwoju poszczególnych pracowników niezbędna jest identyfikacja potrzeb szkoleniowych na podstawie rozpoznania luki pomiędzy kompetencjami kadry a oczekiwaniami kompetencyjnymi wynikającymi ze strategii organizacji;</li> <li>– problematyka szkoleń powinna uwzględniać przede wszystkim szkolenia rozwijające „miękkie” umiejętności takie, jak: komunikacja interpersonalna, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje. Umiejętności te w istotny sposób wpływają bowiem na skuteczność przedsięwzięć koncepcji zarządzania wiedzą;</li> <li>– ważną rolę odgrywa planowanie karier mające na celu wykorzystanie rozwijającej się wiedzy pracowników.</li> </ul>
----------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czubasiewicz 2009, s. 252-254].

Do kluczowych zadań działu zasobów ludzkich związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacji należą:

- rozpoznanie i permanentna ocena kompetencji członków organizacji oraz opracowywanie i wdrażanie programów ich rozwoju,
- zarządzanie relacjami z pracownikami wiedzy i talentami aktualnie zatrudnionymi w organizacji, a także tymi, którzy pracowali dla niej w przeszłości, oraz tymi, z których wiedzy organizacja chciałaby dopiero skorzystać,
- ustawiczne gromadzenie informacji, tworzenie i aktualizacja baz danych, które umożliwiają wartościowanie kapitału ludzkiego i sporządzanie raportów dotyczących jego stanu,
- tworzenie różnorodnych zespołów dla realizacji przyjętych celów i zadań organizacji, w tym zespołów projektowych, wirtualnych i ukierunkowanych na generowanie wiedzy oraz wspólnot, np. praktyków, zorientowanych na tworzenie wartości, analizę zaistniałych problemów i ocenę prowadzonych działań,
- udział w kształtowaniu treści pracy i jej społecznych warunków, które powinny być dostosowane do specyficznych potrzeb talentów i pracowników wiedzy,
- wkomponowanie w strukturę organizacyjną firmy stanowiska menedżera odpowiedzialnego za zarządzanie profesjonalistami (pracownikami wiedzy i talentami) oraz brokera wiedzy (menedżera do spraw zarządzania wiedzą),
- tworzenie kapitału intelektualnego działu zasobów ludzkich, głównie poprzez umiejętne zarządzanie profesjonalistami i kapitałem ludzkim,



- uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się oraz wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań w zakresie szybkiego przyswajania wiedzy i nabywania nowych umiejętności,
- nieustanne gromadzenie wiedzy w dziale zasobów ludzkich i skuteczne zarządzanie zgromadzonymi zasobami wiedzy,
- zaangażowanie w określenie wizji i strategii wiedzy oraz strategii zarządzania wiedzą w organizacji, a także pomoc w ich realizacji [Mikuła 2010, s. 518],
- poszerzenie systemu doboru profesjonalistów o pakiet dodatkowych świadczeń, które mają na celu zachęcenie pracowników posiadających unikatową wiedzą do pracy w danej organizacji,
- spłaszczenie struktury organizacyjnej, ograniczenie formalizacji, delegowanie uprawnień decyzyjnych, wprowadzenie na szeroką skalę pracy zespołowej,
- umożliwienie pracownikom partycypacji w zarządzaniu wiedzą,
- tworzenie, organizacja i wspomaganie pracy zespołów wirtualnych,
- opracowanie specjalnych programów wprowadzania do pracy w danej organizacji nowych pracowników (*coaching*, *mentoring*),
- określenie zasad współpracy z osobami pracującymi dla organizacji, gdy zaistnieje krótkotrwałe zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę, np. konsultantów, ekspertów, tłumaczy itp.,
- uwzględnienie w systemie ocen pracowniczych kryteriów pozwalających na ocenę wkładu poszczególnych pracowników w zarządzanie wiedzą w organizacji i realizację działań z niego wynikających,
- opracowanie systemu derekrutacji, który umożliwi bezkonfliktowe zwalnianie pracowników, których wiedza nie odpowiada aktualnym potrzebom organizacji, oraz tych, którzy nie chcą się rozwijać [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2008, s. 47-48].

## Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą stanowi wyzwanie dla współczesnych organizacji. Jest to bowiem wieloaspektowy proces, który wymaga adaptacji wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Do kluczowych obszarów ZZL, które warto dostosować do koncepcji zarządzania wiedzą, należą: dobór pracowników, system oceniania pracowników oraz ich motywowanie i wynagradzanie, a także rozwój pracowników. Omówione w artykule podstawowe działania dostosowawcze systemu ZZL wskazują jedynie kierunek pożądaných zmian w celu skutecznego zarządzania wiedzą. Istotnym

aspektem jest wzbogacenie działu zasobów ludzkich o dodatkowe zadania z zakresu zarządzania wiedzą. Do strategicznych zadań powinny należeć m.in.: zarządzanie relacjami z pracownikami wiedzy i talentami, udział w procesach organizacyjnego uczenia się, tworzenie i wspieranie pracy zespołów wirtualnych czy też ułatwienie pracownikom partycypacji w zarządzaniu wiedzą. Ważne jest również utworzenie stanowiska menedżera i brokera wiedzy. Ponadto priorytetowymi zagadnieniami są powiązanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią ZW oraz umiejętne kreowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą.

### **Bibliografia:**

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Evans Ch., *Developing a Knowledge Creating Culture*, Roffey Park Institute 2000 [za:] Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWN, Warszawa 2005.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- Kardas J.S., *Planowanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy* [w:] *Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty. Monografie nr 83*, red. J.S. Kardas, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2007.
- Mikuła B., *Generowanie wiedzy w organizacji* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Ludzie organizacji opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 765, Kraków 2008.
- Mikuła B., *Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wrocław 2010.
- Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji* [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Stabryła A., *Podejście podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2007, nr 6.
- Stone R.J., *Managing Human Resources: An Asian Perspective*, John Wiley & Sons, Milton 2009 [za:] Ch.Y. Fong, K.B. Ooi, B.I. Tan, V.H. Lee, A.Y.L. Chong, *HRM Practices and Knowledge Sharing: An Empirical Study*, „International Journal of Manpower” 2011, vol. 32, No 5/6.
- Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego*, „e-mentor” 2010, nr 2.
- Walczak W., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 12.
- Wróblewska V., *Wymiar procesowy zarządzania wiedzą w organizacji*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2007, nr 5.



## **ROZDZIAŁ 5**

# **INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**



Adam Stabryła\*

## **METODYKA ANALIZY SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO**

### **Wprowadzenie**

Rozdział stanowi propozycję ogólnej formuły analizy systemów zarządzania procesowego, ukierunkowanej na badania diagnostyczne. Generalnym celem analizy jest ocena efektywności działalności menedżerskiej (zarządczej), a w konsekwencji wskazanie kierunków jej doskonalenia.

W rozwinięciu rozdziału zostały przedstawione następujące zagadnienia:

- definicja systemu zarządzania procesowego,
- graficzne formy prezentacji procesów,
- istota podejścia procesowego,
- etapy analizy systemów zarządzania procesowego,
- problem oceny efektywności i doskonalenia procesów.

### **Definicja systemu zarządzania procesowego SZp-N**

Podstawą proponowanej niżej definicji jest następujący paradygmat badawczy: w działalności praktycznej system SZp-N jest tworem złożonym, wiążącym proces zarządzania z jego odniesieniem, jakim jest określona dziedzina zarządzania (proces wykonawczy, łańcuch wartości, wykorzystanie i dynamika potencjału wytwórczego).

Niniejszy paradygmat ma znaczenie interpretacyjne, a zarazem stanowi paradygmat metodologiczny, właściwy dla podejścia procesowego.

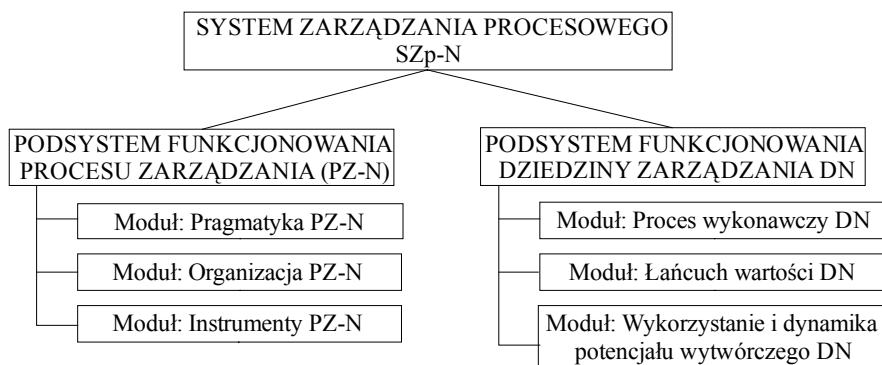
Termin „system zarządzania procesowego” zdefiniujemy jako układ dynamiczny, w którym zachodzi integracja procesu zarządzania z procesami ekonomicznymi, administracyjnymi, operacyjnymi i inwestycyjnymi, zaś jego szczególne cechy są następujące:

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

1. Strukturę tego systemu tworzą:
  - a) podsystem funkcjonowania procesu zarządzania,
  - b) podsystem funkcjonowania dziedziny zarządzania.
2. Jest oparty na sformalizowanym lub swobodnym trybie postępowania normującego i dyspozycyjnego względem sfery wykonawczej.
3. Jego funkcjonowanie przebiega zarówno w relacjach koordynacji poziomej, jak i w relacjach uzależnienia organizacyjnego (nadrzędności-podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest określone przez spełnianie następujących funkcji: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywacji i kontroli.
4. Stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez aspekt funkcjonalny i instrumentalny (z uwzględnieniem charakterystyki efektywnościowej).

Dla potrzeb poglądowych zamieszczony został poniżej schemat ilustrujący strukturę systemu SZp-N (rys. 1). Natomiast tabela 1 jest przykładem klasyfikatora procesów zarządzania i procesów wykonawczych. Należy tu zwrócić uwagę, iż część z wyróżnionych procesów ma charakter układów złożonych (np. procesy badawczo-rozwojowe, produkcyjno-usługowe, realizacji inwestycji), a niektóre są procesami wąsko wyspecjalizowanymi (np. procesy planistyczne, diagnostyki ekonomicznej, zarządzania jakością, organizacyjno-prawne).



Rysunek 1. Model struktury systemu SZp-N

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 1. Przykład klasyfikatora procesów zarządzania i procesów wykonawczych

Wyszczególnienie
<b>1. Procesy zarządzania i ekonomiczne:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) decyzyjne,</li><li>2) planistyczne,</li><li>3) diagnostyki ekonomicznej,</li><li>4) zarządzania informacjami i wiedzą,</li><li>5) organizacyjne (np. restrukturyzacyjne),</li><li>6) marketingowe,</li><li>7) zarządzania jakością,</li><li>8) zarządzania zasobami ludzkimi,</li><li>9) finansowo-rachunkowe,</li><li>10) audytu.</li></ol>
<b>2. Procesy administracyjne (administracyjno-biurowe):</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) organizacyjno-prawne,</li><li>2) obsługi pracowników,</li><li>3) BHP,</li><li>4) obsługi sekretariatu zarządu (dyrekcji),</li><li>5) obsługi kancelaryjnej poszczególnych jednostek organizacyjnych,</li><li>6) zamówień publicznych,</li><li>7) kontroli wewnętrznej,</li><li>8) administracyjno-gospodarcze,</li><li>9) socjalne,</li><li>10) bezpieczeństwa i higieny pracy.</li></ol>
<b>3. Procesy operacyjne i inwestycyjne:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) badawczo-rozwojowe,</li><li>2) współpracy naukowo-technicznej,</li><li>3) projektowania technicznego,</li><li>4) produkcyjno-usługowe,</li><li>5) logistyczne,</li><li>6) sterowania i kontroli jakości,</li><li>7) kooperacji produkcyjnej,</li><li>8) informatyzacji,</li><li>9) programowania inwestycji,</li><li>10) realizacji inwestycji.</li></ol>

Źródło: opracowanie własne.

## Graficzne formy prezentacji procesów

Prezentacja procesów to opis stanu faktycznego układu i przebiegu działań w określonej dziedzinie zarządzania. Opis ten stanowi odwzorowanie danego przedmiotu badania, czyli jego identyfikację.

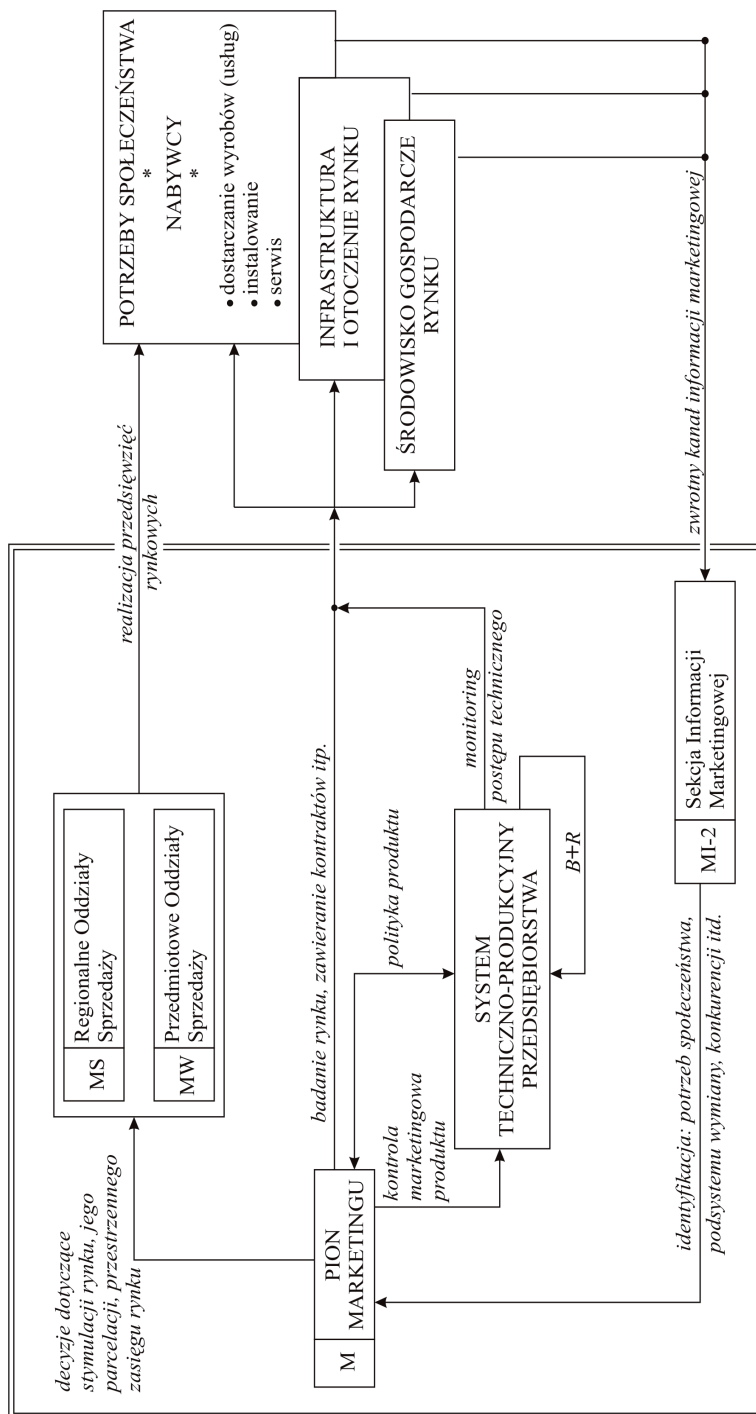
W identyfikacji zasadnicze znaczenie ma przygotowanie dobrego instrumentarium, będącego zbiorem metod rejestratorskich i diagnostycznych. Ich funkcja merytoryczna, a także koszt stosowania, to główne czynniki, które będą wpływały na skuteczność badań.

Dla potrzeb poglądowych w prezentacji procesów wykorzystuje się różne metody graficzne, do których przykładowo można zaliczyć: karty przebiegu czynności, wykresy Clarka, wykresy Bernatene-Grüna, wykresy Gantta, harmonogramy, schematy klasyfikacyjne, wykresy Sankeya, diagram Ishikawy, diagram relacji [Zbichorski 1997; Martyniak 1999; Hamrol 2008].

Poniżej dla celów wstępnej orientacji przedstawiono następujące graficzne formy prezentacji procesów:

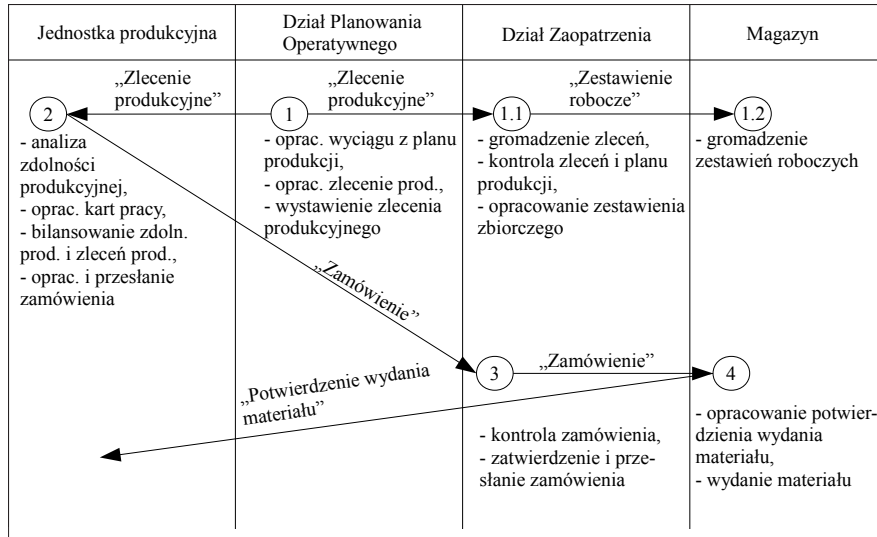
- rysunek 2. Mapa procesów w dziedzinie zarządzania marketingowego,
- rysunek 3. Wykres Clarka dla procedury „realizacja zamówień” w procesie produkcyjnym,
- rysunek 4. Procedura monitoringu i nadzoru jakości.

Graficzne prezentacje dają plastyczne wyobrażenie o konfiguracji procesów, ale dla potrzeb dokładnej i ścisłej ich identyfikacji niezbędne jest stosowanie metod analitycznych (ekonomicznych, organizatorskich, inżynierskich), informatycznych, a także metod badań społecznych.



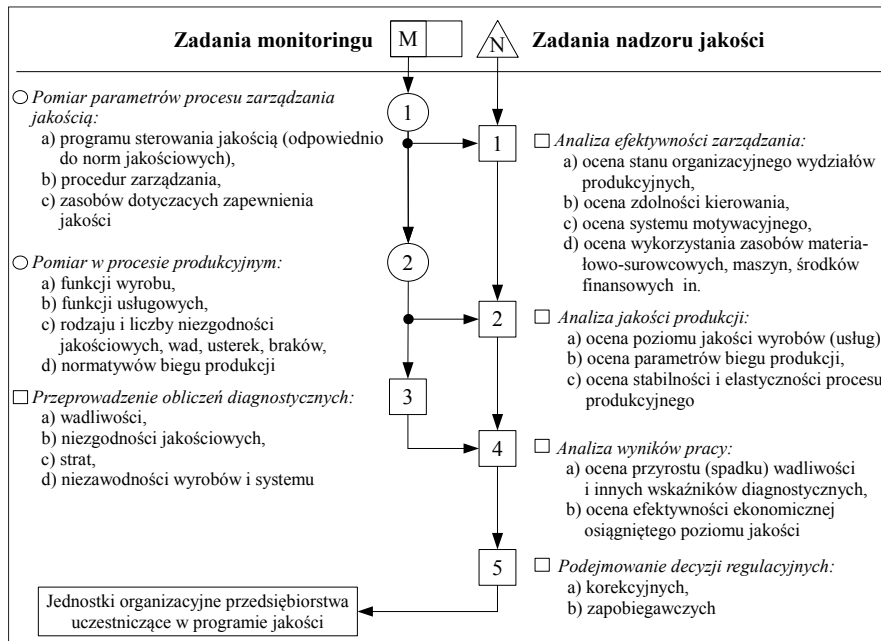
Rysunek 2. Mapa procesów w dziedzinie zarządzania marketingowego

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Wykres Clarka dla procedury „realizacja zamówień” w procesie produkcyjnym

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Przykład procedury monitoringu i nadzoru jakości

Źródło: opracowanie własne.

## Istota podejścia procesowego

Podjęcie procesowe jest koncepcją, która eksponuje sposób ujęcia systemu (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej, o następujących wyróżnikach:

1. System jako organizacja dynamiczna jest układem procesów zarządzania i procesów operacyjnych (wykonawczych), którym odpowiadają wielofunkcyjne łańcuchy wartości.
2. Do zakresu przedmiotowego analizy i projektowania procesów zarządzania należy:
  - a) dziedzina (rodzaj działalności),
  - b) pragmatyka (ogólny tryb postępowania, metodyki diagnostyczne i projektowe, użytkowe formuły trybu postępowania),
  - c) organizacja działań (konfiguracja, dokumentacja podstawowa, procedury ramowe),
  - d) instrumenty (metody, procedury robocze).
3. W systemie ma miejsce rozwinięta komunikacja pozioma ukierunkowana na *kompleksową (wielofunkcyjną) obsługę klienta*.
4. Funkcje zarządzania i funkcje operacyjne są w znaczącym stopniu zintegrowane, wskutek powołania kierowników (koordynatorów) procesów.
5. Struktura organizacyjna ulega transformacji w układy wejściowo-wyjściowe, a jej konfiguracja jest wyrazem specjalizacji według kryterium przedmiotowo-procesowego.
6. Układy wejściowo-wyjściowe tworzą zbiór sekwencji o charakterze sprzężeń sterująco-regulacyjnych, informacyjnych i operacyjnych (wykonawczych).
7. Immanentnymi składnikami procesów są procedury ramowe i robocze.

## Etapy analizy systemów zarządzania procesowego SZp-N

Prezentowana koncepcja analizy systemów SZp-N jest postępowaniem badawczym, które opiera się na następujących założeniach:

- procesy zarządzania zawsze są związane z jakimiś dziedzinami zarządzania i stanowią razem układ komplementarny,
- dziedziny te są przedmiotami odniesienia, takimi jak: sfera B+R, logistyka i działalność operacyjna, inwestycje, zasoby ludzkie, finanse i rachunkowość, marketing, procesy administracyjno-biurowe i in.,
- do zakresu analizy należy ocena funkcjonowania systemów SZp-N oraz rezultaty ich działań (menedżerskich i wykonawczych),

- typy rezultatów działań to następujące odmiany efektów: ekonomiczne, organizacyjne, społeczne, etyczne, biologiczne (związane z funkcją życiową człowieka), użytkowe (materialno-techniczne), intelektualno-badawcze, ekologiczne, polityczne,
- poszczególnym podsystemom i modułom systemu SZp-N przyporządkowuje się odpowiednie kryteria oceny,
- w związku z punktami c-e) analiza systemów SZp-N jest oceną agregatową.

Schemat badań diagnostycznych w proponowanej metodyce analizy systemów SZp-N jest przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Etapy analizy systemów zarządzania procesowego SZp-N (ujęcie ramowe)

<b>Wyszczególnienie</b>
1. Ustalenie celu i przedmiotu badania.
2. Wstępny dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny.
3. Ocena stanu faktycznego.
3.1. Budowa modelu-wzorca jako ostatecznej listy kryteriów oceny (zbiorczego probierza oceny).
3.2. Ustalenie wielkości modelowych dla danej listy kryteriów oceny.
3.3. Analiza progowa w ocenie stanu faktycznego.
3.4. Przeprowadzenie jednokryterialnej oceny skuteczności działania danej listy kryteriów oceny.
3.5. Ocena agregatowa skuteczności działania (prosta, ważona).
4. Kategoryzacja oceny stanu faktycznego.
5. Analiza przyczynowa.
6. Badania porównawcze (dynamiczne, przestrzenne).

Źródło: opracowanie własne.

## **Problem oceny efektywności i doskonalenia procesów**

W doskonaleniu organizacji i przebiegu procesów jednym z podstawowych problemów praktycznych jest analiza efektywności stosowanych i projektowanych rozwiązań w określonej dziedzinie działalności. Analiza ta powinna być – generalnie rzecz ujmując – ukierunkowana z jednej strony na prace identyfikacyjne i diagnostyczne, z drugiej zaś na projektowanie usprawniające lub bazowe<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Projektowanie usprawniające dotyczy procesów (systemów) istniejących i jest ukierunkowane na eliminację stwierdzonych wad lub mankamentów w stosowanych rozwiązaniach albo ma na celu ich doskonalenie. Natomiast projektowanie bazowe odnosi się do nowo tworzonych procesów (systemów).

Ważną rolę w analizie efektywności procesów ma ocena organizacyjno-ekonomiczna proponowanych zmian, która nabiera zasadniczego znaczenia przy podejmowaniu decyzji korygujących, projektowych i wdrożeniowych. W zakresie tej oceny powinno się na przykład uwzględnić m.in.:

1. Czynniki organizacyjne:
  - a) cykl procesów zarządzania (administracyjnych) i operacyjnych,
  - b) konfigurację funkcji w procesach<sup>2</sup>,
  - c) wielkość serii produkcyjnej,
  - d) procedury wprowadzania produktów na rynek.
2. Czynniki ekonomiczne:
  - a) koszty spełniania funkcji,
  - b) koszty stałe i zmienne w rozwiązaniu dotychczasowym i proponowanym,
  - c) podział efektów z tytułu obniżki robocizny, odpadów materiałowych, likwidacji braków,
  - d) bezpieczeństwo finansowe procesów operacyjnych,
  - e) produktywność czynników wytwórczych.

Przyjmując za przedmiot badania konkretne procesy, analiza efektywności będzie ujawniać dysfunkcje w określonej dziedzinie działalności, ale zarazem powinna wskazywać na możliwości zmian dotyczących m.in.: struktury procesów, metod realizacji funkcji, procedur zarządzania kosztami, ryzyka i wykonalności, bezpieczeństwa.

## Podsumowanie

Analiza systemów SZp-N jest ściśle związana z programowaniem rozwoju przedsiębiorstwa (instytucji). Rozwój ten osiąga się zarówno przez zmiany organizacyjne (np. przez dywersyfikację lub redukcję działalności), jak personalne i techniczno-produkcyjne. Analiza pełni fundamentalną rolę w projektowaniu strategii zarządzania, ponieważ dostarcza ona niezbędnych informacji analitycznych kierownictwu przedsiębiorstwa, pokazuje efekty funkcjonowania systemów SZp-N, jak również wskazuje kierunki usprawnień. Jest istotnym elementem strategicznego i operacyjnego controllingu menedżerskiego, a także warunkuje wdrożenie koncepcji ośrodków odpowiedzialności [Chrapko 2010; Cieśliński 2011; Auksztol, Balwierz, Chomuszek 2012].

---

<sup>2</sup> Pojęcie funkcja w tym przypadku oznacza działanie, a zarazem rodzaj i własności działania.

Należy podkreślić, iż obecność problematyki związanej z „zarządzaniem procesowym” widoczna jest bardzo wyraźnie w czasach najnowszych. Dotyczy to przede wszystkim koncepcji „organizacji uczącej się”, zarządzania wiedzą, podejścia zwanego „myśleniem sieciowym”, algorytmizacji procesów zarządzania, doskonalenia systemów informacji menedżerskiej, analizy funkcjonalnej informacji menedżerskiej [Piekarczyk, Zimniewicz 2010; Stabryła 2011].

### **Bibliografia:**

- Auksztol J., Balwierz P., Chomuszko M., *SAP – zrozumieć system ERP*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Chrapko M., *Doskonalenie procesów w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Cieśliński W.B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe – w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Zbichorski Z., *Metody graficzne w zarządzaniu i organizacji produkcji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977.



Leszek Koziół\*

## KONTRAKTY MENEDŻERSKIE W SYSTEMIE NADZORU I ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

### Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa, a zwłaszcza powstanie wielkich korporacji o rozproszonej własności, spowodował oddzielenie własności od zarządu. Zarządzanie przedsiębiorstwem przeszło od właścicieli do zawodowych menedżerów, pracowników przedsiębiorstwa, którzy odznaczali się znajomością nowych technologii i procesów wytwórczych, umiejętnością praktycznej implementacji tych procesów i wykonywali funkcje zarządcze sprawniej niż właściciele.

Z chwilą oddzielenia własności od zarządu, a ściślej mówiąc od momentu powstania współzależności mocodawca – pełnomocnik, pojawił się problem ustanowienia, monitorowania i sterowania przez mocodawcę (właściciela) zachowaniami pełnomocnika (menedżera). Problem ten, w swej istocie, sprowadza się do stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania spółką i nadzoru nad tą działalnością, nie wyłączając kontroli, określany jest mianem nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*).

Dla celów dalszych analiz przyjęto stwierdzenie, że efektywny nadzór korporacyjny polega na ustanowieniu nadzoru, kontroli i bodźców, tj. mechanizmów sterowania najwyższą kadrami zarządzającą, wynikających z zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań spółki, nieodzownych dla zabezpieczenia kapitału powierzono jej przez współników lub akcjonariuszy [Chew, Gillan 2009, s. IX]<sup>1</sup>.

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>1</sup> Natomiast przez nadzór właścicielski rozumie się układ instytucji i odpowiadających im narzędzi kontroli wykorzystywanych przez właściciela kapitału w procesie nadzoru i zarządzania spółką; krótko mówiąc, jest to sposób sprawowania czynności nadzorczych i zarządczych w spółce.

Liczne badania tego problemu pozwoliły sformułować tezę, że organizacja, która przestrzega zasad dobrego nadzoru, często osiąga lepsze wyniki, jest lepiej postrzegana, cieszy się zaufaniem i dobrą reputacją. Potwierdzają to m.in. badania La Porty, który twierdzi, że w krajach lepiej chroniących akcjonariuszy, rynki finansowe są bardziej rozwinięte, a firmy mają zdecydowanie większe możliwości dostępu do zewnętrznego finansowania i lepsze warunki rozwoju [Haski 2003, s. 6]. Krótko tę kwestię ujmując, można postawić tezę, że zbudowanie prawidłowych systemów nadzoru korporacyjnego jest ważną przesłanką rozwoju przedsiębiorstw i poprawy ich produktywności.

### **Mechanizmy nadzorcze, kontrolne i narzędzia motywacji**

Charakteryzując różnorodne instytucje nadzoru korporacyjnego nie sposób pominąć te z nich, które wynikają z otoczenia korporacji. Wybrane, ważniejsze z nich to:

- uwarunkowania polityczne,
- regulacje prawne i przepisy opisujące rolę i zakres odpowiedzialności osób prowadzących interesy spółki lub innych podmiotów gospodarczych,
- regulacje prawne i przepisy tworzące ramy działania organów nadzorujących, np. zgromadzenia wspólników,
- rynek finansowy, a zwłaszcza rynek akcji i obligacji,
- rynek kontroli przedsiębiorstw, szczególnie fuzje i przejęcia,
- rynek usług menedżerskich jako mechanizm weryfikujący talenty menedżerskie,
- konkurencja na rynku produktów.

Kultura nadzoru korporacyjnego rozumiana jako *corporate governance* wyrażona została także w różnych kodeksach dobrych praktyk, uwzględniono ją również w standardach zaaprobowanych przez Radę OECD. Są one sformułowane na tyle ogólnie, że można w ich ramach umieścić każdy model spółki akcyjnej spotykany w ustawodawstwie OECD. Równocześnie nie mają one charakteru bezwzględnie obowiązującego. Ich celem jest dostarczenie wzorców do uregulowań państwowych

Wspomniane mechanizmy nadzoru korporacyjnego tworzą zbiór ograniczeń o negatywnym charakterze, zawierają bowiem długą listę zakazów, nakazów, zaleceń, a nawet sankcji karnych – natomiast nie pomieszczono w nim bodźców o pozytywnym charakterze, stymulujących agenta do zachowań funkcjonalnych względem oczekiwań i celów mocodawcy. Z tych właśnie względów spora liczba badaczy zajmujących się tą tematyką problem nadzoru korporacyjnego rozumie jako teorię bodźców ekonomicznych (zachęt materialnych). Najważniejszy sposób rozwiązania tego problemu

polegałyby na sporządzeniu kontraktu dotyczącego rezultatów działalności, byłyby zatem oparte na efektach (*outcome based*) powiązanych z systemem bodźców [Laffant, Martimort 2002, s. 1-5; Krafft, Ravix 1998, s. 245-246]. Krótko mówiąc, problem nadzoru powinien być rozwiązany, zdaniem tych autorów, w płaszczyźnie proefektywnościowych kontraktów (*incentive contracts*).

Sumując powyższe uwagi, klasyczny problem nadzoru korporacyjnego, ze zwróceniem uwagi szczególnie na efektywność nadzoru właścicielskiego, sprowadzałby się do znalezienia odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Jak skonstruować system bodźców skłaniający pełnomocnika do jak najbardziej skutecznego realizowania celów mocodawcy, a jednocześnie zniechęcający go do realizacji własnych celów?
2. W jaki sposób i w jakim zakresie mocodawca może skutecznie sterować i monitorować działania pełnomocnika pod kątem wywiązywania się przez niego z wyznaczonych mu zadań i przewidywanych efektów?

Obie podane kwestie, a raczej obydwa aspekty nadzoru korporacyjnego wydają się jednakowo ważne. Ich rozwiązywanie okazuje się zadaniem skomplikowanym, budzącym sporo kontrowersji, a w przypadku sektora publicznego nawet politycznych emocji.

## Teoretyczne podstawy kontraktów menedżerskich

Wśród licznych koncepcji zarządzania i interpretacji pojęcia nadzoru korporacyjnego, uwzględniających w szczególności tematykę kontraktów menedżerskich, należałoby wymienić teorię praw własności, kontraktowe ujęcie przedsiębiorstwa, teorię stewarda, teorię bodźców ekonomicznych i związane z nią koncepcje produktywności, kwestie zaufania i względy behawioralne.

Teoria praw własności (*ownership rights theory*) postrzega spółkę jako zbiór aktywów oraz praw do zarządzania nimi. Koncentruje się na prawie akcjonariuszy lub udziałowców do kontroli nad aktywami, prawie do decyzji o ich wykorzystaniu, a także prawie do roszczeń rezydualnych [Zingales 1995, s. 1047-1073]. Jedną z podanych definicji nadzoru korporacyjnego nawiązuje w swej istocie do teorii praw własności.

Z kolei kontraktowe ujęcie przedsiębiorstwa traktuje firmę jako zbiór (wiązkę) kontraktów (*nexus contracts*). Najogólniej kontrakt pojmowany jest jako dobrowolne porozumienie o wzajemnych zobowiązaniach, dotyczące wymiany dóbr między stronami [Jensen, Meckling 1976, s. 305-307]. Należy przy tym podkreślić, że kontrakt jako mechanizm realizacji zobowiązań i zarazem ważny mechanizm nadzoru właścicielskiego rozpatrywać należy zarówno w płaszczyźnie kontraktów jawnych (*explicite contracts*), jak

i w kontekście kontraktów niejawnych, domyślnych (*implicit contracts*). Pierwszy aspekt kontraktu ma charakter formalny, najczęściej jest on efektem negocjacji, a jego egzekwowanie odbywa się w oparciu o przyjętą podstawę prawną. Drugi natomiast opiera się na nieformalnych regułach, panujących zwyczajach, przyjętych założeniach co do ekonomicznej racjonalności stron, umiejętności kalkulowania ryzyka, obserwacji zachowań stron w dłuższym czasie oraz przede wszystkim poziomu zaufania społecznego, ze zwróceniem uwagi szczególnie na zaufanie do partnerów biznesowych.

Zagadnienie teorii bodźców wyjaśniono w teorii ekonomii w sposób nader zwięzły, lapidarny. Jej przedstawiciele przyjęli bowiem założenie o racjonalnym zachowaniu podmiotów gospodarczych funkcjonujących w warunkach doskonale konkurencyjnych rynków. Oznacza to maksymalizację zysku przez właścicieli i minimalizację kosztów, natomiast przedsiębiorstwo potraktowano jako „czarną skrzynkę” (*black-box*), bez podania zjawisk i procesów występujących w nim.

Na gruncie menedżerskich teorii przedsiębiorstwa zagadnienie bodźców rozpatrywane jest w ramach koncepcji produktywności. Ich autorzy podkreślają, że to właśnie specyficzny i skuteczny zarazem system ustalania wynagrodzeń w pracy zespołowej dla poszczególnych zespołów kreuje i stymuluje produktywność. Nadto, a może przede wszystkim przyjmuje się stwierdzenie następującej treści: jeżeli jest zachowana relacja pomiędzy nakładami a wynagrodzeniem pracowników, produktywność całego zespołu wzrasta (a przecież ona tworzy pulę wynagrodzeń), jeśli relacja jest luźna, to produktywność zespołu maleje [Alchian, Demsetz 1986, s. 11-13; Gruszecki 2002, s. 267].

W zakończeniu prezentacji wybranych koncepcji związanych z nadzorem korporacyjnym warto jeszcze wspomnieć teorię stewarda (*stewardship theory*). Teoria ta, uwzględniając psychologiczne i sytuacyjne czynniki motywacji zakłada, że menedżerowie działają w interesie swoich zleceńodawców, właścicieli i można im zaufać. Aby zwiększyć efektywność organizacji, wartość dla akcjonariuszy, należy zapewnić im większą władzę, swobodę działania, najlepiej przez połączenie funkcji CEO i przewodniczącego rady, a więc tworząc radę zarządzającą w jednopoziomowym systemie nadzoru i zarządzania przedsiębiorstwem.

Istota tej koncepcji stanowi tezę mówiącą, że wartość tworzą nie tylko poszczególne kluczowe zasoby i procesy (komponenty modelu biznesu), lecz przede wszystkim ich mobilizacja oraz unikalna, twórcza ich konfiguracja w procesie wytwórczym, która jest dziełem przedsiębiorcy lub menedżera (*theory of affectuation*).

Jak można zauważyć w scharakteryzowanych pokrótce wybranych koncepcjach nie ujęto teorii agencji (*agency theory*), która powszechnie

uznawana jest za podstawowy model opisu i analizy nadzoru korporacyjnego. Zakłada ona istnienie konfliktu między właścicielem a menedżerem, w wersji łagodniejszej mówi się o rozbieżności interesów między obu wspomnianymi podmiotami. Problem agencji, zdaniem jej zwolenników, wynika z wielu powodów. Wybrane ważniejsze z nich to: sprzeczność interesów akcjonariuszy i menedżerów, asymetria informacji, różne nastawienie akcjonariuszy i menedżerów do ryzyka i różny stopień nastawienia na ryzyko, jak również podziału odpowiedzialności, praw do zasobów oraz dochodów przedsiębiorstw, redystrybucji wytworzonego w przedsiębiorstwie bogactwa.

Przyjęta zasada (dość absurdalna) podaje w wątpliwość sens zawierania kontraktów. Rodzi się bowiem pytanie: czy należy robić interesy z kimś, kto z definicji będzie zachowywał się niezgodnie z oczekiwaniami drugiej strony, tj. akcjonariuszy? Problem rozbieżności interesów tkwi raczej w tym, że akcjonariusze nie chcą lub nie mają sprecyzowanego należycie swojego modelu biznesu czy choćby wizji tego modelu, nadto różnią się oni znacznie między sobą pod tym względem. Grupa ta jest bowiem mocno zróżnicowana, jakkolwiek na nią spojrzeć [Kozioł 2010].

Z kolei asymetria informacji między właścicielem a menedżerem jest sprawą oczywistą i naturalną, wynikającą m.in. z rozdzielenia funkcji nadzorczej i zarządczej. W gruncie rzeczy każda strona konfliktu ma swoją ukrytą informację – nie każdy rodzaj ukrytej informacji jest potrzebny drugiej stronie. Dalej kwestię tę rozwijając, daleko idąca transparentność (jawność informacji) jest szkodliwa dla firmy, a więc dla obu stron kontraktu. Problem tkwi nie tyle w asymetrii informacji, co raczej w wykorzystaniu przez menedżera prywatnej informacji dla działań niezgodnych z interesem właściciela. Ze zjawiskiem tym, nadużycia zaufania przez menedżerów, spotykamy się często, nazbyt często, niemniej jednak trudno uznać takie zachowania za normę, zasadę nadzoru korporacyjnego.

W odniesieniu zaś do idei kontraktów menedżerskich zwolennikom teorii agencji nasuwają się spore wątpliwości. Otóż, czy jest sens zawierania kontraktów, twierdzą oni, gdy pewne działania menedżera są ukryte, nieobserwowalne dla właściciela, a więc nie mogą być określone w kontrakcie, ponieważ nie ma sposobu na ich weryfikację?

Warto zatem przypomnieć, że już od dłuższego czasu obserwuje się tendencję do autonomizacji i decentralizacji zarządzania. W odniesieniu do kierowników, a nawet do pracowników wykonawczych, powszechnie stosuje się zasadę zarządzania przez cele i swobody wyboru sposobu ich realizacji. Rozpatrywane w tym kontekście monitorowanie zachowań menedżera wydaje się działaniem osobliwym i chyba bezzasadnym. Bo jakąż wartość dla kontraktu ma informacja, jak ciężko pracuje prezes?

Kolejny jawiący się problem teorii agencji wynika z braku fizycznych możliwości przewidzenia wszystkich okoliczności, w jakich znajdzie się menedżer, co uniemożliwia spisanie kontraktu kompletnego, czyli takiego, który *ex ante* określiłby, jakie działania może podjąć menedżer w przyszłych warunkach [Schleifer, Vishny 1997].

Również i ta kwestia, jak się wydaje, została dostatecznie rozstrzygnięta. Otóż, w odniesieniu do zarządzającego spotyka się zazwyczaj dwa podstawowe podejścia do określenia jego obowiązków. Niektórzy zakreślają je ogólnie, precyzując tylko obszary działania menedżera. Inni dążą do szczegółowego, enumeratywnego wręcz wyliczenia jego obowiązków. Sądzimy, iż z praktycznego punktu widzenia najlepsza jest metoda pośrednia.

Pełna kontrola poczynań menedżera kępowałaby jego przedsiębiorczość, zmniejszała zdolność do oceny ryzyka, ograniczała bezpieczeństwo informacji itp. Można zatem jedynie mówić o pewnym stopniu sprawowania nadzoru, mniejszym lub większym, ale zawsze niepełnym, ze względu na wspomniane ograniczenia oraz ekonomiczną nieefektywność pełnego monitoringu poczynań menedżera. Ostatecznie braku zysku lub niższej zyskowności spółki czy trudnych należności ukryć się nie da i inwestorzy podejmują decyzję na podstawie efektów – pozbywają się akcji spółek źle zarządzanych lub po prostu przynoszących niższy od założonego zysk od kapitału. W rezultacie spółka ma mniejsze możliwości pozyskania dodatkowego kapitału, płaci drożej za pożyczki i w końcu zostaje wykupiona przez inną, która zmienia zarząd i dotychczasową politykę. Ta groźba przejęcia (i utraty pracy) mobilizuje menedżerów do maksymalizacji zysku (korzyści akcjonariuszy) [Gruszecki 2001, s. 180].

### **Istota kontraktu menedżerskiego**

Kontrakt menedżerski jest umową ustawowo uregulowaną jako tzw. umowa nienazwana. Źródłem prawnym tego typu umów jest wyrażona w przepisie art. 353 Kodeksu cywilnego (k.c.) zasada swobody umów, na podstawie której strony mają większą swobodę w kształtowaniu ich treści, w granicach jednak określonych przepisem art. 58 k.c., tzn. iż – w konkretnym przypadku – nie mogą to być umowy sprzeczne z ustawą lub mające na celu obejście ustawy. W kontrakcie tym osoba fizyczna zobowiązuje się do dołożenia należytej staranności dla osiągnięcia określonych celów gospodarczych. Nie jest to jednak umowa rezultatu (o dzieło), gdyż podczas oceny realizacji umowy decydujące znaczenie ma miernik staranności, a nie wynik działalności zarządcy. Krótko mówiąc, zawiera ona przede wszystkim elementy umowy-zlecenia, a w wielu przypadkach również umowy o dzieło.

Przy kontrakcie menedżerskim powstaje układ wolny od zależności służbowej, zaś podporządkowanie menedżera jest głównie następstwem



uprawnień kontrolnych przysługujących w stosunku do niego podmiotowi nadrzędnemu – z jednej strony oraz obowiązków sprawozdawczych menedżera – z drugiej. Wskazał na to także Sąd Najwyższy w wyroku z 4 kwietnia 2002 roku (I PKN 776/00 OSNP2004/6/94) słusznie stwierdzając, że zawarcie umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem (kontraktu menedżerskiego) powoduje przeniesienie przez właścicieli tego typu przedsiębiorstwa na osobę zarządzającą (menedżera) uprawnień do samodzielnego podejmowania czynności faktycznych i prawnych dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, co oznacza samodzielność w zakresie kierowania nim, swobodę w wyborze sposobu (stylu) zarządzania, możliwość wykorzystania dotychczasowych kontaktów handlowych, doświadczenia zawodowego, umiejętności organizacyjnych, reputacji, własnego wizerunku. Tych cech nie wykazuje stosunek pracy, w którym podmiot zatrudniający jest uprawniony do wydawania pracownikowi wiążących poleceń. Natomiast w przypadku kontraktu menedżerskiego brak jest stałego organu, który stale (codziennie) kierowałby pracą menedżera<sup>2</sup>.

Istotą kontraktu menedżerskiego, traktowanego jako stosunek umowny usługi jest to, że jedna strona – usługobiorca (menedżer, grupa menedżerska lub firma menedżerska), jako prawnie samodzielny podmiot, zobowiązuje się do odpłatnego (za wynagrodzeniem) prowadzenia przedsiębiorstwa drugiej stronie, tj. przedsiębiorcy – usługodawcy, zarządzania tym przedsiębiorstwem jako samodzielnym podmiotem – w imieniu przedsiębiorcy, na rzecz i w interesie przedsiębiorcy oraz na jego rachunek i jego ryzyko. Usługa zarządzania przedsiębiorstwem pojmowana w kontekście teorii organizacji i zarządzania polega na realizacji procesu planowania, organizowania, kierowania i kontroli jego działalności, wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa dla osiągnięcia ustalonych celów.

Zawarcie kontraktu menedżerskiego zwiększa odpowiedzialność menedżera wobec właściciela przedsiębiorstwa za ewentualne szkody. Wprawdzie kontrakt menedżerski jest zasadniczo umową starannego działania, to jednak strony kontraktu mogą zawrzeć w nim elementy typowe umowy o dzieło, czyli umowy rezultatu, nakładając na menedżera obowiązek osiągnięcia określonego poziomu zysku, płynności finansowej, niwelację trudnych należności, zwiększenia udziału w rynku, wprowadzenia nowych produktów, restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Kryteria te mogą być różne i zależeć od obu stron; niemniej jednak powinny to być precyzyjnie określone i łatwe do kontroli wskaźniki ekonomiczne. Na skutek takich zapisów menedżer będzie odpowiadał nie tylko za niesttarne wykonywanie swoich

---

<sup>2</sup> Według praktyków, zwłaszcza prawników, poprzez kontrakt menedżerski rozumie się cywilnoprawną umowę o świadczenie usług menedżerskich, która ma podstawę w art. 750 k.c.

obowiązków, ale i za brak rezultatów. Nadto menedżer może ponieść odpowiedzialność za poniesione straty, ale również za utracone korzyści, które byłyby osiągnięte przy dołożeniu należytej staranności zarządcy [Mróz 1997, nr 5].

Zawierając kontrakt menedżer odpowiada całym swoim majątkiem osobistym (art. 471 k.c. i następne), a przy tego typu umowie brak jego ograniczeń przy egzekucji tej należności. Rygory kontraktu menedżerskiego w zakresie odpowiedzialności menedżera są więc nieporównywalnie większe od tych, jakie występują przy odpowiedzialności pracownika (art. 119 k.p.). Niemniej jednak odpowiedzialność menedżera musi być bardzo precyzyjnie określona, ponieważ odpowiedzialność w prawie cywilnym jest oparta na zasadzie winy, a dochodzenie odpowiedzialności za szkody (na podstawie art. 471 k.c.) jest dość trudne i przewlekłe.

Koszty agenta znacząco podnoszą różne zabezpieczenia, które ułatwiają dochodzenie odszkodowania od menedżera. Dla przykładu można podać: weksel własny in blanco wraz z deklaracją wekslową, określającą podstawy jego wypełnienia, blokada części wypłacanego wynagrodzenia na osobnym rachunku bankowym, wraz z upoważnieniem właściciela przedsiębiorstwa do dysponowania nim w oznaczonych sytuacjach, czy wypłata części wynagrodzenia w akcjach (udziałach) zarządzanej spółki, na których ustanawiany jest zastaw. Podmiot angażujący cywilnoprawnego zarządcę może zabezpieczyć swoje interesy przez zastrzeżenie w kontrakcie kar umownych, wpłaty kaucji.

Kontrakty menedżerskie dają właścicielowi dużą swobodę nawiązywania i rozwiązywania umowy z menedżerem. Choć zawierane są one na czas oznaczony, jak i nieograniczony (chodzi tu o sprawniejsze długofalowe zarządzanie), to jednak strony mogą wprowadzić zapisy określające przyczyny rozwiązania umowy. W przeciwnym wypadku na mocy artykułu 746 k.c. przyjmujący i dający zlecenie mogą je wypowiedzieć w każdym czasie. Ułatwia to właścicielowi uwolnienie się od nieskutecznego menedżera.

Kontrakt menedżerski, podobnie jak umowa-zlecenie, może być czynnością odpłatną, jak i nieodpłatną. Ten ostatni przypadek jest jednak w praktyce rzadkością.

Składniki wynagrodzenia zarządcy mogą być kształtowane swobodnie, według wyboru stron. Inaczej niż w umowie o pracę, strony nie są uzależnione od istniejących regulaminów wynagradzania czy układów zbiorowych pracy, które zazwyczaj nie zawierają dostatecznie elastycznych rozwiązań płacowych. Strony mogą dowolnie ustalić system i sposób wynagradzania menedżera, terminy, czas i miejsce wpłaty świadczeń, metodykę ich liczenia związaną z efektami, określenie składników ewentualnego odszkodowania



za zwłokę w jego wypłacie lub nieuzasadnione uszczuplenie, ustalenie przypadków, kiedy i o ile może ulec zwiększeniu lub zmniejszeniu, określenie dopuszczalności i wysokości potrąceń, sposobu mediacji przy zaistnieniu sporu w tym zakresie itd.

## Podsumowanie

Zasadniczej przesłanki ukształtowania się kontraktów menedżerskich, jako mechanizmu nadzoru i zarządzania, należy doszukiwać się w rozwoju przedsiębiorstwa oraz chęci zysku przedsiębiorców. Wśród różnych form zarządzania przedsiębiorstwem, wynikających z jego rozwoju i zarazem stanowiących podstawę kontraktów, są: autonomizacja zarządzania, dekoncentracja i decentralizacja zarządzania oraz profesjonalizacja zarządzania. To właśnie te rozwiązania organizacyjne wykreowały kadre kierowniczą różnych szczebli, która zarządzając przedsiębiorstwem mobilizuje i twórczo konfiguruje jego zasoby, ponosząc przy tym znaczące wydatki i nakłady, określone jako koszt agenta. To współdziałanie obu najważniejszych interesariuszy oraz twórcze połączenie ich kapitałów: finansowego i intelektualnego przynosi dochód przedsiębiorstwu. Obowiązki obu stron zawarte w kontrakcie, jak również inne postanowienia umowy oparte są na zaufaniu, a ewentualna rozbieżność interesów, asymetria informacji czy różne nastawienie do ryzyka są rzeczą naturalną, stanowią przedmiot negocjacji kontraktu. Jak się wydaje odpowiednio skonstruowany kontrakt menedżerski znacząco niweluje problemy agencji i rozwiązuje kwestie nadzoru właścicielskiego. Zawarta w nim internalizacja celów organizacyjnych i celów menedżera oraz system bodźców powinny skutecznie zniechęcać go do zachowań oportunistycznych.

W podsumowaniu warto dodać, że wysoka kultura kontraktu może również przyczynić się do zmniejszenia kosztów nadzoru korporacyjnego, m.in. przez ograniczenie instytucji nadzorczych czy licznych narzędzi kontroli, które – jak pokazuje praktyka – nie odznaczają się wystarczającym poziomem skuteczności i efektywności.

## Bibliografia:

- Alchian A., Demsetz H., *The Property Rights Paradigm*, „Journal of Economics History” 1973, vol. 33.
- Chew D.W., Gillan S.L., *Global Corporate Governance*, Columbia University Press, New York 2009.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

- Haski I., *Ramy prawne skutecznego nadzoru korporacyjnego. Analiza porównawcza wybranych krajów transformujących się*, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2003.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, nr 3.
- Koziół L., *Entrepreneur's Business Models* [w:] *Research Papers Collection*, red. L. Koziół, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2010, nr 2(16)/2010.
- Kraft J., Ravix J.L., *Theories of the Firm* [w:] *Market and Organization*, red. R. Area, C. Longhi, Springer Verlag, Berlin, Heilderberg 1998.
- Laffant J.J., Martimort D., *Theory of Incentives. The Principal-Agent Model*, Princeton University Press, Princeton 2002.
- Mróz A., *Umowy menedżerskie*, „Personel” 1997, nr 5, dodatek specjalny.
- Schleifer A., Vishny R.W., *A Survey Corporate Governance*, „Journal of Finance” 1997, vol. 52, nr 2.
- Zingales L., *Insider Ownership and the Decision to Go Public*, Review of Economics Studies 1995, vol. 62.

Marek Ćwiklicki\*

## ZARZĄDZANIE Z PERSPEKTYWY KONCEPCJI RELACJI ZŁOŻONYCH PROCESÓW REAKCJI

### Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę syntezy wniosków wynikających z koncepcji relacji złożonych procesów reakcji (*Complex Responsive Processes of Relating*, CRP) dla zarządzania organizacją. Wybrany temat wpisuje się w zagadnienie paradygmatów nauk o zarządzaniu i wyzwania, jakie stoją przed nią w XXI w. Rozważania rozpoczyna omówienie specyfiki koncepcji CRP pierwotnie stworzonej jako nowe wyjaśnienie uczenia się i tworzenia wiedzy. Na podstawie przeprowadzonych kwerend literatury przedmiotu zidentyfikowano najczęściej opisywane obszary potencjalnych zastosowań tej koncepcji pomocnych w tłumaczeniu zachodzących w nich zjawisk istotnych dla potrzeb zarządzania. Należą do nich: komunikacja, podejmowanie decyzji, przywództwo, analiza interesariuszy i zarządzanie zmianą. Dla wybranych elementów wskazano propozycje działań, odwołując się do konkluzji sformułowanych na jej bazie, w tym przede wszystkim do priorytetowego znaczenia komunikacji, wspólnego dla uwzględnionych obszarów. Tekst kończy próba oceny i znaczenia koncepcji CRP.

### Istota koncepcji relacji złożonych procesów reakcji

Koncepcja<sup>1</sup> relacji złożonych procesów reakcji (*Complex Responsive Processes of Relating*) została opracowana przez P. Shaw, D. Griffina i R. Stacey, pracowników brytyjskiego Centrum Złożoności i Zarządzania działającego na uniwersytecie w Hertfordshire. Z wymienionej trójki najczęściej w literaturze przedmiotu powoływane są prace R. Stacey, co powoduje, iż jest uważany za głównego twórcę tej koncepcji [Suchman

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>1</sup> Ze względu na swój ogólny charakter CRP bywa też nazywana teorią.

2002; Burke 2004; Jakubik 2008; Luoma, Hämäläinen, Saarinen 2011]. Pierwsze publikacje przedstawiające złożone procesy reakcji pochodzą z 2000 r., np. [Stacey 2000a, 2000b], choć już wcześniej Stacey [1992] podejmował próby opisywania granic między chaosem a porządkiem w organizacji.

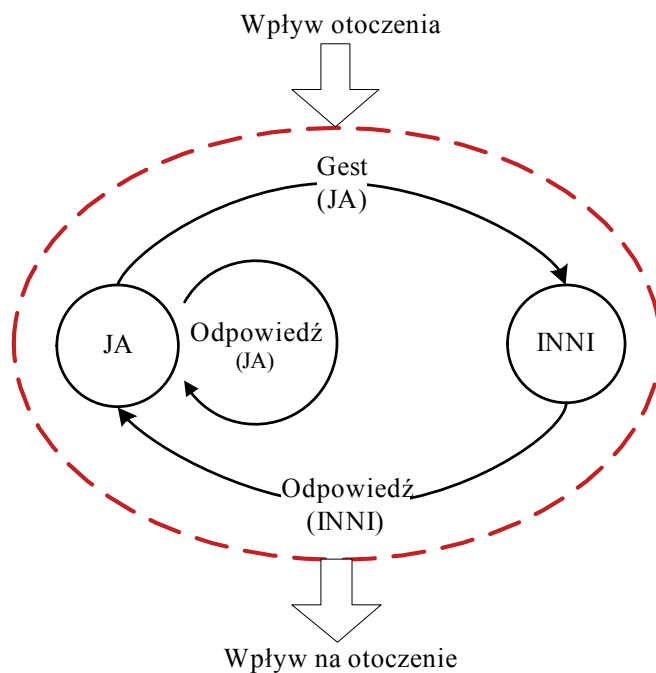
W nazwie koncepcji znajdują się określenia będące kluczowymi dla jej zrozumienia. Analizę należy rozpocząć od podstawowego terminu, jakim są złożone procesy. Ten zwrot nawiązuje bezpośrednio do nauk o złożoności (*complexity sciences*), a dokładniej do złożonych systemów adaptacyjnych (*complex adaptive systems*), które w krajowej literaturze przedstawił Cz. Mesjasz [2003]. R. Stacey [2000, s. 25], odwołując się do teoretycznych podstaw tych systemów, stwierdza, że ujęcie systemowe jest niewłaściwe w odniesieniu do modelowania ludzkich zachowań. Autor argumentuje, że, po pierwsze, projekt wymaga twórcy, czyli zewnętrznego względem obiektu projektanta, co nie jest adekwatne dla zachowań ze względu na nieunikniony wpływ samego wykonawcy. Po drugie, użycie kategorii pojęciowej „system” wymusza zdefiniowanie jego granic i struktury. Jednakże natura ludzkich zachowań jest procesowa, co powoduje, że z punktu widzenia złożonych systemów adaptacyjnych ludzkie interakcje można rozpatrywać jedynie w formie analogii do modelowanych w nich „abstrakcyjnych interakcji” [Stacey 2000, s. 26]. Natomiast jeśli już podejmowane są próby określenia struktury złożonego systemu adaptacyjnego, to wskazywane są następujące jej cechy:

- duża liczba niezależnych agentów,
- udział agentów w interakcjach głównie na poziomie lokalnym,
- iteracyjne, powtarzające się (rekursywne), nieliniarne i samoreferencyjne interakcje,
- losowe mutacje i replikacje tworzące zasady [Cunha, Cunha 2006, s. 840].

R. Stacey odwołuje się do symulacji, w których tworzyły się atraktory pojawiające się w zjawiskach przebiegających na krawędzi chaosu. W ślad za tym nawiązuje się do innych elementów nauk o złożoności, takich jak: samoreferencyjne procesy, dynamika nieliniowa, dysypatywne struktury, teoria chaosu. Na takie konotacje wskazuje D. Stanley [2009] po analizie inspiracji i kontekstów powstania CRP. Jednakże P. Murray [2003, s. 412], stosując podział na narrację molekularną i sieciową, stwierdza, że CRP należy do tej ostatniej. Charakteryzuje ją niestała siła interakcji zmieniających się na wzór atraktorów, w której samoorganizacja jest ewolucyjna i wyłaniająca się na krawędzi chaosu, a dopasowanie ma charakter sieciowy [Murray 2003, s. 412].

Kolejnym terminem jest reakcja<sup>2</sup> (*responsive*), określająca charakter analizowanych procesów. R. Stacey [2000, s. 30], opisując przebieg interakcji, używa zwrotu „konwersacja gestów”, będącego odzwierciedleniem interakcjonizmu symbolicznego. To nawiązanie do teorii G. Meada, w której przez gest rozumie się zarówno język (gest wokalny), jak i ruch, łączy się z powyższymi rozważaniami dotyczącymi złożonych procesów. K. Konecki [2005] prezentujący zagadnienie interakcjonizmu symbolicznego i jaźni wyjaśnia, że gesty przekształcają się w symbole, które według Meada tylko ludzie potrafią odpowiednio zinterpretować, nadając im znaczenie. R. Stacey [2009, s. 35], powołując się na G. Meada, uważa, że interakcje za pomocą gestów prowadzą do powstawania symboli w układzie nadawca – odbiorca, które interlokutorzy rozumieją.

Schemat konwersacji gestów, który wyjaśnia przedstawione „mechanizmy”, można wyrazić w formie graficznej (rys. 1).



Rysunek 1. Model konwersacji gestów

Źródło: opracowano na podstawie [Smits 2003, s. 4].

<sup>2</sup> Niniejsze tłumaczenie jest propozycją własną autora opracowania. Alternatywnie można rozważyć przyjęcie innego spolszczenia odnoszącego się do *responsiveness* lub *response*. W przedstawianej koncepcji podkreśla się „mechanizm” odpowiedzi na dany bodziec, którego specyfikę oddaje proponowany rzeczownik.

Drugą główną inspiracją dla R. Stacey przy opracowaniu koncepcji CRP znajduje się w pracach N. Eliasa. Według Eliasa jednostki tworzą procesy społeczne, ale jednocześnie one same są tworzone przez te jednostki. Na podstawie analizy jego pracy z 1939 r. Stacey [2003, s. 330] konkluduje, iż „organizacje są wzorcami relacji władzy utrzymywanymi przez ideologiczne tematy komunikacyjnych interakcji”.

Ostatni wyraz w nazwie koncepcji – relacje (*relating*) bywa niekiedy pomijany, co pozwala na używanie krótszego określenia: złożone procesy reakcji (*Complex Responsive Processes*) [Stanley 2009]. Relacje są tworzone podczas interakcji i, co jest ważne dla dalszych analiz, mają przede wszystkim charakter lokalny i czasowy. Przez czasowość rozumie się ich nietrwałość, ulotność, ograniczoność trwania. Argumentuje się, że analizę procesów organizacyjnych należy rozpatrywać nie tylko pod względem przestrzeni, ale także czasu.

W podsumowaniu charakterystyki koncepcji CRP należy podkreślić jej oparcie na procesach społecznych i psychologicznych [Simpson 2007, s. 466].

### **Zastosowanie koncepcji CRP do wyjaśnienia zjawisk organizacyjnych**

Bazując na teoretycznych rozważaniach przedstawionych powyżej, R. Stacey formułuje wnioski, iż to w symbolach tkwi tworzenie się wiedzy. Wiedza ta nie jest zapisana w zewnętrznych repozytoriach, a jest „przenoszona”. Powstaje samorzutnie w formie procesowej i rozprzestrzenia się w sposób chaotyczny. Istnieje ona tylko w tematach konwersacji, które ulegają zmianie. Zatem nie jest rzeczą ani systemem, a tylko procesem relacji [Stacey 2001, s. 17-18]. Samo uczenie się jest postrzegane jako działalność niezależnych ludzi [Stacey 2003]. Uwzględnienie braku niezależności podejmowanych decyzji (ponieważ na jednostkę wpływa także ona sama, jak i otoczenie [Luoma 2007, s. 288]) oznacza, iż pojawiające się zmiany są rezultatem tworzonych reakcji jednostek. Z tego też względu nazywa się je teleologią transformacyjną (*transformative teleology*) [Luoma 2007].

Ta podstawowa konkluzja odnosząca się do zarządzania wiedzą i uczenia się rozciągana jest na inne obszary zarządzania. Przeprowadzona przez autora kwerynda literatury przedmiotu pozwoliła na określenie głównych tematów, w których znajdują się odwołania do koncepcji CRP, wymienianej w pracach poświęconych złożoności. Zidentyfikowane obszary to:

- podejmowanie decyzji [McKenna, Martin-Smith 2005],
- komunikacja [Suchman 2002; Salem 2008; Simpson 2007],
- przywództwo [Burke 2004; Lane, Down 2010; Stacey 2007],

- analiza interesariuszy<sup>3</sup> uwzględniana zarówno na potrzeby zarządzania projektami, jak i zarządzania strategicznego [Bourne, Walker 2005; Weaver 2007],
- zarządzanie zmianą [Mowles, Gaag, Fox 2010].

Do najważniejszych konkluzji wynikających z koncepcji CRP należy stwierdzenie, iż procesów interakcji nie można w pełni kontrolować. Jeśli tak jest, to pojawia się kwestia możliwości świadomego wpływu na zarządzane obiekty. Powyższe zagadnienie można też zawrzeć w następującym pytaniu: co robimy, kiedy nie wiemy co robimy? [Burke 2004] lub w metaforze „zarządzanie we mgle” [Simpson 2007].

Zdaniem Stacey [2007, s. 301] jedynie, co można uczynić, to uwzględniać ograniczenia oddziaływania na całość organizacji, którą zwykle interpretuje się w ujęciu systemowym i koncentrować się na lokalnych relacjach. Należy wyjaśnić, iż dla tego autora organizacja to teraźniejsze procesy relacji między ludźmi kształtującymi na bieżąco przyszłość [Stacey 2007, s. 299] lub też „projekt indywidualności” [McKenna i Martin-Smith 2005, s. 824].

Rozwiązaniem problemu słabego oddziaływania kierujących organizacją jest partycypacja, w której wykorzystuje się przede wszystkim środki komunikacji. To właśnie przez odpowiednią komunikację można dokonywać zmian, a zatem – w szerszym wymiarze – zarządzać przy istniejących restrykcjach wynikających z koncepcji CRP. Przyjęcie perspektywy komunikacji jako najważniejszego środka działania jest wspólne dla wszystkich wyżej wymienionych obszarów zarządzania. Dla podejmowania decyzji oznacza to, że jest ono dynamiczne, tkwi w złożonym i chaotycznym otoczeniu, w którym jednostki wpływają na siebie [McKenna i Martin-Smith 2005, s. 832].

Dominujący wątek komunikacji sprawia, że formułuje się rekomendacje dotyczące odpowiednich sposobów jej realizacji. Przede wszystkim powinna być skoncentrowana na lokalnych relacjach, tj. związkach występujących między kierownikiem a jego najbliższymi podwładnymi. Środki komunikacji należy dobrać w zależności od stosowanego kanału, umożliwiającego przekaz danego rodzaju gestów. Tylko w ten sposób można prowadzić aktywne przywództwo zarówno w obrębie organizacji, jak i przy uwzględnieniu możliwości wywołania zmian u interesariuszy. Dla tego ostatniego przypadku kwestia oddziaływania jest szczególnie istotna, ponieważ stawia ograniczenia w dotarciu do tych osób, które zalicza się do pozostających w dalszym otoczeniu. Natomiast przy wprowadzeniu zmiany

---

<sup>3</sup> Autor przedstawił możliwości wykorzystania koncepcji CRP do analizy interesariuszy w pracy [Ćwiklicki 2011].



powinno się zwracać uwagę na najbliższe interakcje, zakładając, iż rozpoczęną one samoistne rozprzestrzenianie się na wzór fraktali.

Podkreślanie zagadnień psychologicznych i społecznych sprawia, że wątek zasobowy jest stawiany na drugim planie na potrzeby skutecznego zarządzania. Z tego też względu zarządzanie określa się mianem społecznego przedsiębiorstwa [Lane, Down 2010, s. 518].

### **Próba oceny koncepcji CRP**

Na bazie złożonych systemów adaptacyjnych pojawiają się próby określenia nowych form organizacyjnych. Jedną z nich jest *chaordic enterprise*, której nazwa jest nieprzetłumaczalna na język polski. Termin ten jest bowiem złożeniem dwóch angielskich słów: chaosu i porządku (*order*) [Eijnatten, Putnik 2004]. W jego definicji odwołuje się do CRP w sposób proponowany przez F.M van Eijanttena [2004, s. 445] jako „dynamiczny złożony system adaptacyjny składający się z dużej liczby często wchodzących w interakcje profesjonalistów zarządzany przez generowanie się wiedzy”.

Dominujący aspekt w koncepcji CRP to przedstawienie uczenia się i tworzenia wiedzy jako niezależnego względem jednostek procesu o charakterze czasowym. Skłania to do spojrzenia z dystansem na wysiłki zmierzające do celowego, długofalowego i intencjonalnego zarządzania. Jednakże podkreślanie wątku procesu interpersonalnego nie jest, jak zauważa A.L. Suchman [2002, s. 17], nowe w naukach o zarządzaniu. Autor zwraca uwagę, iż dzięki CRP uzyskuje się postrzeganie organizacji jako wyłaniającej się wzorce zbieżności ze wszystkich iteracyjnych interakcji [Suchman 2002].

Należy dodać, iż w literaturze przedmiotu można odnaleźć próby poszukiwań odwołań do innych kontynuacji analiz interakcjonizmu symbolicznego Meada, na przykład do teorii P. Bourdieu [Mowles, Gaag, Fox 2010, s. 132]. R. Simpson i R. Gill [2008, s. 48] dochodzą do podobnych wniosków co Stacey, chociaż opierają się na teoriach autorstwa P. Bourdieu, J. Searle’a, J. Forda, J. Habermasa i P. Shaw. Analiza konwersacji gestów w aspekcie wokalnym w swej istocie przypomina teorię aktów mowy prezentowaną przez autora w pracy [Ćwiklicki 2006].

Zaprezentowana w niniejszym opracowaniu koncepcja CRP nie oferuje konkretnych narzędzi dla zarządzających. Będąc ogólną w swej naturze, umożliwi jednak podkreślenie innych aspektów skutecznego zarządzania. To, co najbardziej jest charakterystyczne dla niej, to zakwestionowanie możliwości wpływu zarządzających na całą organizację. Pozwala wytłumaczyć, dlaczego poniesione wysiłki w stosunku do uzyskanych efektów są niewspółmierne. Wskazuje się także na fakt, iż komunikacja powinna być ciągła i powinno się w niej uwzględniać nie tylko aspekty werbalne, ale i nie-



werbalne. Wykorzystanie idei złożoności nie prowadzi jednakże do jednakowych wniosków. P. Simpson [2007, s. 467] po analizie różnych wyników badań stwierdza, że raz się podkreśla znaczenie innowacyjności (nowości) jako czynnika rozwoju organizacji, podczas gdy innym razem upatruje się go w dążeniu do równowagi. Odnosząc do tych wniosków koncepcje CRP, autor stwierdza, iż z tej perspektywy takie wskazania są nieuprawnione.

## Podsumowanie

Reasumując, należy wyjaśnić, iż wymogi redakcyjne niniejszego opracowania ograniczyły zakres analiz dotyczących tylko głównego wątku i punktów styku z zarządzaniem. Bez wątpienia prezentowaną koncepcję można także odnieść do innych alternatywnych wyjaśnień złożonych zjawisk, które są znane polskim czytelnikom. Sądząc po stosunkowo dużej liczbie powołań na prace R. Stacey'a i jego współpracowników, nasuwa się wniosek o wzrastającej popularności tej koncepcji w literaturze przedmiotu. Pozostaje kwestią otwartą, w jakim zakresie koncepcja CRP wpisze się w kanony zarządzania, sama nie stając się nowinką teoretyczną o krótkim czasie trwania pozbawioną cech znaczącego tematu w ujęciu jej autorów.

## Bibliografia:

- Bourne L., Walker D.H.T., *The Paradox of Project Control*, „Team Performance Management” 2005, vol. 11, No 5/6.
- Burke R., *The Cult of Performance: What Are We Doing When We Don't Know What We Are Doing?*, „Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy” 2004, vol. 6, No 1.
- Cunha e M.P., Cunha da J.V., *Towards a Complexity Theory of Strategy*, „Management Decision” 2006, vol. 44, No 7.
- Ćwiklicki M., *Analiza interesariuszy w koncepcji relacji złożonych procesów interakcji* [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, Zeszyty Naukowe nr 199, red. P. Bartkowiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Naukowego w Poznaniu, 2011.
- Ćwiklicki M., *Podstawy systemów workflow*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Eijnatten van F.M., *Chaordic Systems Thinking: Some Suggestions for a Complexity Framework to Inform a Learning Organization*, „The Learning Organization” 2004, vol. 11, No 6.
- Eijnatten van F.M., Putnik G.D., *Chaos, Complexity, Learning, and the Learning Organization. Towards a Chaordic Enterprise*, „The Learning Organization” 2004, vol. 11, No 6.

- Gurd B., Byrne A., *The Impossibility of Management Control Systems?*, Conference Proceeding, APIRA 2010, 11-13 July, [http://apira2010.econ.usyd.edu.au/conference\\_proceedings/APIRA-2010-180-Gurd-Management-Control-Systems\\_0810.pdf](http://apira2010.econ.usyd.edu.au/conference_proceedings/APIRA-2010-180-Gurd-Management-Control-Systems_0810.pdf), [24.02.2012].
- Jakubik M., *Experiencing Collaborative Knowledge Creation Processes*, „The Learning Organization” 2008, vol. 15, No 1.
- Konecki K., *Problem interakcji symbolicznej a konstruowanie jaźni [w:] Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty interakcjonizmu symbolicznego*, E. Hałas, K. Konecki, Scholar, Warszawa 2005.
- Lane D.A., Down M., *The Art of Managing for the Future: Leadership of turbulence*, „Management Decision” 2010, vol. 48, No 4.
- Luoma J., Hämäläinen R.P., Saarinen E., *Acting with Systems Intelligence: Integrating Complex Responsive Processes with the Systems Perspective*, „Journal of the Operational Research Society” 2011, vol. 62, No 1.
- Luoma, J., *Systems Thinking in Complex Responsive Processes and Systems Intelligence [w:] Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life, Systems Analysis Laboratory*, red. R.P. Hämäläinen, E. Saarinen, Helsinki University of Technology, Espoo 2007.
- McKenna R.J., Martin-Smith B., *Decision Making as a Simplification Process: New Conceptual Perspectives*, „Management Decision” 2005, vol. 43, No 5/6.
- Mesjasz Cz., *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3.
- Mowles Ch., van der Gaag A., Fox J., *The Practice of Complexity. Review, Change and Service Improvement in an NHS Department*, „Journal of Health Organization and Management” 2010, vol. 24, No 2.
- Murray P.J., *So What's New About Complexity?*, „Systems Research and Behavioral Science” 2003, vol. 20, No 5.
- Salem P., *The Seven Communication Reasons Organizations Do Not Change*, „Corporate Communications: An International Journal” 2008, vol. 13, No 3.
- Simpson P., *Organizing in the Mist: A Case Study in Leadership and Complexity*, „Leadership & Organization Development Journal” 2007, vol. 28, No 5.
- Simpson R., Gill R., *Design for Social Systems: Change as Conversation Emergence*, „Complexity and Organization” 2008, vol. 10, No 1.
- Smits F. *Knowledge as Emerging Patterns of Interaction, Symponix*, <http://www.centerforselforganizingleadership.com/pages/KnowledgeAs%20EmergingPatterns%20OfInteraction.pdf>, 2003, [24.02.2012].
- Stacey R., *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge*, Creation, Routledge, London 2001.

- Stacey R., *Learning as an Activity of Interdependent People*, „The Learning Organization” 2003, vol. 10, No 6.
- Stacey R., *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
- Stacey R., *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Pearson Education, London 2000b.
- Stacey R., *The Challenge of Human Interdependence. Consequences for Thinking About the Day to Day Practice of Management in Organizations*, „European Business Review” 2007, vol. 19, No 4.
- Stacey R., *The Emergence of Knowledge in Organizations*, „Emergence” 2000a, vol. 2, No 4.
- Stanley D., *Complex Responsive Processes: An Alternative Interpretation of Knowledge, Knowing, and Understanding, Complicity*, „An International Journal of Complexity and Education” 2009, vol., No 1.
- Suchman A.L., *An Introduction to Complex Responsive Process: Theory and Implications for Organizational Change Initiatives*, University of Hertfordshire, Rochester 2002, [http://www.rhcweb.com/Portals/0/Files/Intro\\_to\\_CRP\\_and\\_implications\\_for\\_org\\_change.pdf](http://www.rhcweb.com/Portals/0/Files/Intro_to_CRP_and_implications_for_org_change.pdf), [24.02.2012].



Bernard Ziębicki\*

## **METODYKA OCENY EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ**

### **Wprowadzenie**

Efektywność stanowi podstawową kategorię oceny organizacji. Rozpatrywana jest ona w dwóch ujęciach: ekonomicznym i organizacyjnym. Pierwsze z nich sprowadza efektywność do relacji wyników do kosztów ich osiągnięcia. Ujęcie to jest wynikiem rozwoju teorii efektywnej alokacji zasobów V. Pareto [Samuelson, Nordhaus 1995, s. 185]. Definiowana w ten sposób efektywność znajduje szerokie zastosowanie w badaniach na gruncie teorii ekonomii oraz ekonomiki przedsiębiorstw i rachunkowości. Badania w ramach ekonomii polegają na całościowej ocenie efektywności określonych systemów (jednostek decyzyjnych), najczęściej poprzez zastosowanie ekonometrycznych metod analizy granicznej. W ekonomice przedsiębiorstw i rachunkowości ocena efektywności związana jest przede wszystkim z analizą wskaźnikową.

Drugie ujęcie efektywności, rozpatrywanej na gruncie teorii organizacji i zarządzania, związane jest z podejściem prakseologicznym. Efektywność w tym przypadku traktowana jest jako szeroka kategoria odnosząca się do pozytywnych wyników i atrybutów organizacji [Pszczółowski 1977, s. 12], które mogą być oceniane poprzez różne kryteria. Badania w tym zakresie prowadzone są o wiele rzadziej niż w przypadku efektywności ekonomicznej. Stosowane w tym celu kryteria i metody są zróżnicowane. W dalszym ciągu nie została wypracowana spójna metodyka prowadzenia tego typu badania.

Celem opracowania jest poddanie dyskusji metodyk oceny efektywności organizacyjnej prezentowanych w literaturze przedmiotu i przedstawienie własnej propozycji w tym zakresie.

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

## **Efektywność organizacyjna – istota, modele, kryteria**

Badania dotyczące efektywności organizacyjnej prowadzone są od ponad 50 lat, głównie w krajach anglosaskich. Zdaniem K.S. Camerona efektywność organizacyjna stanowi jeden z głównych problemów badawczych w ramach teorii zarządzania [*Organizational Effectiveness* 2010, s. XIII]. Efektywność organizacyjna w języku angielskim określana jest mianem *organizational effectiveness*. Termin *effectiveness* tłumaczony jest na język polski różnie, jako efektywność, skuteczność, a nawet jako sprawność. W wielu opracowaniach przyjmuje się uproszczoną interpretację, że *efficiency* z języka angielskiego należy tłumaczyć jako efektywność, natomiast *effectiveness* jako skuteczność [*Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce* 2009, s. 58; Modzelewski 2009, s. 34]. Według M. Holstein-Beck problemy w tym zakresie wynikają w dużej mierze z tego, że słowo *effect* w języku angielskim oznacza zarówno cel, wynik i skutek [Holstein-Beck 1987, s. 10]. Skuteczność w prakseologii stanowi kryterium oceny osiągnięcia celów. Muszą one jednak być zamierzone i wiązać się z realizacją działań, nakierowanych na ich osiągnięcie. Efektywność organizacyjna odnosi się natomiast do wszystkich pozytywnych wyników, które są rezultatem działalności danej organizacji. Nie muszą one być zamierzone [Piekarz, Stabryła 1989, s. 178-179]. Często przyjmują one postać pozytywnych atrybutów organizacji, będących wynikiem określonego systemu oraz stosowanych metod zarządzania. Efektywność organizacyjna jest ściśle powiązana z teoriami i koncepcjami zarządzania. Obecnie wyróżnia się sześć wiodących modeli efektywności organizacyjnej, powiązanych z głównymi teoriami zarządzania: celowościowy, systemowy, procesów wewnętrznych, stosunków międzyludzkich, konkurujących wartości, grup interesu [Robbins 1990, s. 77; Henri 2004, s. 99].

W modelu celowościowym efektywność organizacyjna związana jest z wyznaczaniem wizji i celów działania, a także tworzeniem warunków umożliwiających sprawną ich realizację. W modelu systemowym natomiast efektywność organizacji uzależnia się od pozyskania i wykorzystania rzadkich zasobów, występujących w otoczeniu organizacji. Model procesów wewnętrznych odnosi się do sprawności realizacji procesów w ramach organizacji. Główna uwaga w tym względzie skupiona jest na właściwym zarządzaniu: informacjami, podstawowymi procesami pracy, projektami oraz koordynacji internacjonalnej. W modelu stosunków międzyludzkich efektywność upatruje się w zapewnieniu właściwych relacji interpersonalnych w organizacji i uwzględnianiu indywidualnych potrzeb pracowników. Model konkurujących wartości zakłada konieczność łącznego wykorzystywania czterech wcześniejszych modeli efektywności (celowościowego, systemowego, procesów wewnętrznych oraz stosunków międzyludzkich). Pozornie modele te są wzajemnie przeciwstawne. Ich powstanie było wy-

nikiem krytyki wcześniejszych teorii. Stąd model ten nosi nazwę konkurujących wartości. Zdaniem K.S. Camerona osiągnięcie wysokiej efektywności w ujęciu celowościowym nie musi jednocześnie oznaczać nieefektywność z perspektywy stosunków międzyludzkich. Określona perspektywa staje się dominująca w danych warunkach, ale zapewnienie przynajmniej na średnim poziomie wyników w ujęciu pozostałych perspektyw wystarczy do zapewnienia wysokiej ogólnej efektywności organizacji [Cameron 1986, s. 549]. W modelu grup interesu efektywność organizacyjna rozpatrywana jest poprzez poziom spełnienia oczekiwań strategicznych interesariuszy.

Każdy z przedstawionych modeli wiąże się z innymi kryteriami oceny efektywności. Poniżej przedstawiono zbiór kryteriów efektywności dla czterech podstawowych modeli (celowościowego, systemowego, procesów wewnętrznych, stosunków międzyludzkich), opracowany przez A.Y. Lewina i J.W. Minton, na podstawie analizy różnych ujęć omawianych modeli (tab. 1) [Lewin, Minton 1986, s. 522].

Tabela 1. Kryteria efektywności organizacyjnej  
(koncepcja A.Y. Lewina i J.W. Minton)

<b>Model stosunków międzyludzkich</b>	<b>Model systemowy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– równość (2)</li> <li>– zgranie personelu (2)</li> <li>– stałość personelu (2)</li> <li>– inicjatywa (2)</li> <li>– wydajność powodowana satysfakcją z pracy (3)</li> <li>– satysfakcja jak rezultat zaspokojenia indywidualnych potrzeb (3)</li> <li>– satysfakcja pracowników (7)</li> <li>– spójność wewnętrzna (7)</li> <li>– lojalność (7)</li> <li>– otwartość (7)</li> <li>– produktywność jako rezultat zaangażowania pracowników (13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostosowanie struktury do strategii (6)</li> <li>– wzrost (6)</li> <li>– analiza zmian otoczenia (6)</li> <li>– elastyczność/adaptacyjność (6)</li> <li>– dopasowanie organizacji do otoczenia (8)</li> <li>– błędy różnicowania (8)</li> <li>– błędy integracji (8)</li> <li>– szybkość reagowania na zmiany otoczenia (8)</li> <li>– dopasowanie stylu kierowania do uwarunkowań (8)</li> <li>– dopasowanie do warunków zewnętrznych (10)</li> <li>– orientacja na działanie (13)</li> <li>– zbliżenie do klienta (13)</li> </ul>
<b>Model procesów wewnętrznych</b>	<b>Model celowościowy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– autorytet i dyscyplina (2)</li> <li>– jedność i jednolitość kierowania (2)</li> <li>– porządek (2)</li> <li>– dopasowanie społeczne i techniczne do wewnętrznych procesów (4)</li> <li>– efektywne przetwarzanie informacji (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– maksymalizacja produkcji (1)</li> <li>– minimalizacja kosztów (1)</li> <li>– doskonalenie technologii (1)</li> <li>– optymalne wykorzystanie zasobów (1)</li> <li>– specjalizacja (1)</li> <li>– podział pracy (2)</li> </ul>

– otwartość w komunikowaniu (7)	– racjonalne cele (5)
– spójność wewnętrzna (10)	– konkurencyjność (6)
– efektywność skali (11)	– wydajność (7)
– prosta struktura, proste reguły (12)	– przetrwanie (9)
	– zwrot z inwestycji (11)
	– orientacja na cele (11)
	– zyskowność (12)

Legenda:

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| (1) Taylor           | (8) Lawrence & Lorch   |
| (2) Fayol            | (9) Hannan & Freeman   |
| (3) Mayo             | (10) Barnard           |
| (4) Trist & Bamforth | (11) Sloan             |
| (5) Simon            | (12) Townsend          |
| (6) Chandler         | (13) Peters & Waterman |
| (7) McGregor, Likert |                        |

Źródło: [Lewin, Minton 1986, s. 522].

Ocena efektywności w ujęciu przedstawionych powyżej kryteriów wymaga zastosowania różnych metod badawczych. Nie można ograniczyć się w tym zakresie tylko do analizy ilościowej na podstawie wskaźników czy też modeli ekonometrycznych. Konieczne jest również wykorzystanie metod jakościowych, takich jak: badanie opinii pracowników, sondaże zewnętrzne, metoda ekspercka.

### **Metodyki oceny efektywności organizacyjnej w literaturze przedmiotu**

Problematyka metodyki oceny efektywności organizacyjnej dotychczas nie była szeroko omawiana w literaturze przedmiotu. Można odnaleźć jedynie nieliczne publikacje na ten temat. Jedną z pierwszych koncepcji w tym zakresie przedstawił E. Suchman. Składa się ona z pięciu etapów:

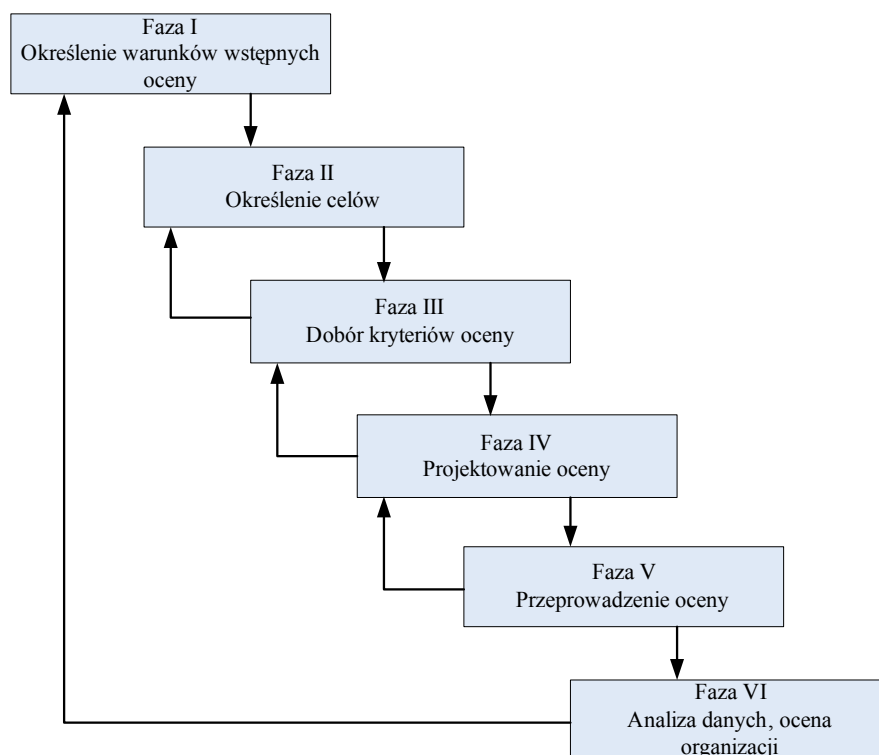
1. Wskazanie użytkowników oceny.
2. Identyfikacja celów związanych z efektywnością.
3. Wyznaczenie obszarów organizacji, które zostaną poddane badaniu.
4. Dobór kryteriów oceny.
5. Dobór metod i przeprowadzenie oceny [Suchman 1971].

Postępowanie w tym ujęciu rozpoczyna wskazanie, kto będzie użytkownikiem wyników oceny oraz w jakim celu prowadzona jest ta ocena. Drugi etap polega na identyfikacji celów efektywnościowych właściwych dla danej organizacji. Wynikają one przede wszystkim ze stosowanego modelu zarządzania oraz specyfiki danej organizacji. Następnie określane jest, które obszary organizacji zostaną poddane badaniu. Chodzi tutaj o takie aspekty, jak np.



relacje międzyludzkie, relacje z otoczeniem, procesy wewnętrzne itd. W kolejnym etapie ma miejsce dobór kryteriów oceny, dostosowanych do celów efektywności oraz obszarów badania. Ostatni etap to przeprowadzenie oceny z wykorzystaniem różnych metod badania, zależnie od specyfiki kryterium.

Nieco bardziej szczegółową metodykę oceny efektywności organizacyjnej przedstawili A.H. Van de Ven i D.L. Ferry. Ujęcie to, jak podkreślają sami autorzy, jest rozwinięciem propozycji Suchmana. Składa się na nie 6 faz (rys. 1) [Van de Ven, Ferry 1980, s. 30-43].



Rysunek 1. Metodyka oceny efektywności organizacyjnej w ujęciu A.H. Van de Vena i D.L. Ferry'ego

Źródło: [Van de Ven, Ferry 1980, s. 31].

Pierwsza faza ma charakter przygotowawczy. Chodzi tutaj przede wszystkim o ustalenie, w jakim celu prowadzone jest badanie, a także, kto je będzie prowadził i za pomocą jakich metod. Istotę tej fazy można sprawdzić do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są przyczyny prowadzenia oceny?
2. W jaki sposób zostaną wykorzystane jej wyniki?

3. Które wymiary organizacji będą przedmiotem oceny?
4. Kto będzie korzystał z wyników oceny?
5. Kto powinien przeprowadzić ocenę?
6. Z jakich metod należy skorzystać w ocenie?
7. Jaka jest dostępność zasobów niezbędnych do przeprowadzania badania [Van de Ven, Ferry 1980, s. 32]?

Jedną z podstawowych kwestii wymagających rozstrzygnięcia na tym etapie jest to, kto będzie prowadził ocenę, wewnętrzny zespół czy też zadanie to zostanie zlecone na zewnątrz? Za wewnętrznym zespołem przemawia znajomość obszaru analizy oraz łatwiejsze akceptowanie wyników oceny. Zaletami zespołu zewnętrznego jest większa obiektywność oceny oraz możliwość dostrzeżenia czynników, które wewnątrz odbierane są jako normalne. A.H. Van de Ven i D.L. Ferry proponują korzystanie z zespołów mieszanych, składających się jednocześnie z pracowników organizacji i zewnętrznych ekspertów.

Faza druga jest w pełni zbieżna z metodyką Suchmana. Na tym etapie następuje identyfikacja celów organizacyjnych, determinujących efektywność. Jak podkreślają autorzy metodyki, „organizacja nie posiada celów, posiadają je jej członkowie”. Dlatego podstawową metodą badawczą na tym etapie jest zbieranie opinii pracowników i interesariuszy na temat oczekiwanych rezultatów, związanych z funkcjonowaniem danej organizacji. W ten sposób identyfikowana jest główna koncepcja zarządzania oraz indywidualne i zespołowe oczekiwania.

Stosownie do wyznaczanych celów efektywnościowych dobierane są kryteria oceny. Autorzy metodyki podają kilka rad w tym względzie:

- ogranicz się tylko do najważniejszych aspektów,
- dobieraj kryteria, które można zmierzyć obiektywnie,
- staraj się wiązać kryteria z wynikami,
- przy doborze kryteriów uwzględnij koszty zbierania informacji,
- określ, do których obszarów organizacji odnoszą się dane kryteria.

Dobrym rozwiązaniem w tym zakresie jest wykorzystanie dotychczasowego dorobku efektywności organizacyjnej. Kryteria wyznacza zespół, który będzie prowadził ocenę. Zespół może również posiłkować się badaniem opinii interesariuszy organizacji. Kryteria efektywności organizacyjnej nie sumują się. W zasadzie nie można również zbudować żadnego modelu agregacji tych kryteriów. Nie można więc na podstawie takiego badania udzielić odpowiedzi na pytanie, jaka jest ogólna efektywność organizacyjna danej jednostki.

Głównym celem kolejnego etapu jest ustalenie źródeł i metod zbierania informacji. Z reguły duża część informacji potrzebnych do oceny efektywności organizacyjnej gromadzona jest w systemach sprawozdawczości we-

wewnętrznej. Na tym etapie następuje również przypisanie odpowiedzialności związanych z gromadzeniem informacji. Proces ten nabiera w ten sposób formalnego charakteru, co umożliwia sprawne przeprowadzanie późniejszych ocen.

Piąty etap to przeprowadzenie oceny. Główne obawy związane z tym etapem dotyczą:

- zapewnienia jednolitości zbieranych danych,
- utrzymania tego samego standardu oceny, szczególnie w przypadku badań podłużnych,
- identyfikacji krytycznych zdarzeń, które mogą obniżyć obiektywność oceny,
- uwzględnienia indywidualnych odczuć i wrażliwości respondentów i użytkowników.

Autorzy omawianej metodyki zalecają, aby analiza danych i ocena organizacji była realizowana w poszerzonym zespole, włączając osoby, które uczestniczyły w badaniu. Daje to możliwość bardziej obiektywnej interpretacji danych i wprowadzenie niezbędnych korekt.

Propozycję metodyki oceny efektywności organizacyjnej można także znaleźć w krajowej literaturze. H. Piekarz i A. Stabryła zaproponowali wykorzystanie w tym celu „podejścia operacyjnego” do oceny organizacji [Piekarz, Stabryła 1991]. Ich metodyka składa się z następujących etapów:

1. Klasyfikacja systemu.
2. Parametryzacja systemu.
3. Kwantyfikacja wybranych wielkości charakterystycznych.
4. Przeprowadzenie obliczeń i opracowanie wyników opisu operacyjnego.
5. Ocena systemu.

Technika opisu operacyjnego znajduje szerokie zastosowanie. Wykorzystywana jest zarówno w identyfikacji i planowaniu, modelowaniu wzorującym, badaniach diagnostycznych oraz projektowaniu.

Klasyfikacja polega na zdefiniowaniu systemu w dwojaki sposób: syntetyczny i analityczny. Ujęcie syntetyczne związane jest z przyporządkowaniem systemu do określonej kategorii. Definiowanie analityczne sprowadza się do podziału systemu na części składowe. Rezultatem klasyfikacji jest wskazanie determinant systemu, strukturalnych i funkcjonalnych. Tworzą je wszelkiego rodzaju cechy lub czynniki, które określają stany obiektów, ich strukturę, a także zachodzące procesy.

Celem kolejnego etapu jest uściślenie determinant systemu poprzez określone parametry lub charakterystyki. Parametry traktowane są tutaj jako wielkości, które wyrażają w sposób ilościowy cechy dowolnego obiektu, struktury lub procesu.

W ramach kwantyfikacji ma miejsce opracowanie liczbowej formuły operacyjnej dla zbioru wybranych parametrów. Mogą one przybierać postać: jednostek naturalnych, wskaźników lub wag zakresu występowania parametru.

Przeprowadzenie obliczeń i opracowanie wyników opisu operacyjnego zamyka zasadniczy cykl badawczy w podejściu operacyjnym. Realizowane jest ono w trzech aspektach: ustalenie wartości parametru, ustalenie wartości granicznych oraz intensywności parametru. Ostatni etap, „ocena systemu”, związany jest z wykorzystaniem wyników badania do diagnozy i usprawniania systemu.

### **Propozycja własna metodyki oceny efektywności organizacyjnej**

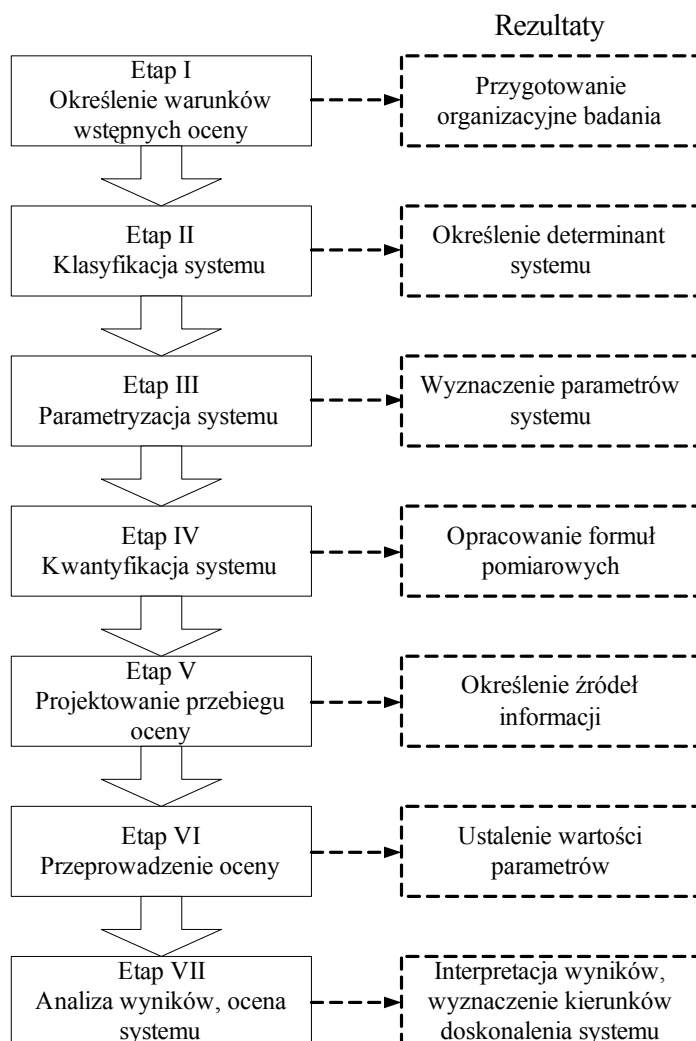
Przedstawiona poniżej propozycja metodyki oceny efektywności organizacyjnej wykorzystuje zarówno koncepcję A.H. Van de Vena i D.L. Ferry’ego, jak i podejście operacyjne, którego zastosowanie w ocenie efektywności organizacyjnej przedstawione zostało przez H. Piekarcz i A. Stabryłę. Proponowana metodyka składa się z następujących etapów:

1. Określenie warunków wstępnych oceny.
2. Klasyfikacja systemu.
3. Parametryzacja systemu.
4. Kwantyfikacja systemu.
5. Projektowanie przebiegu oceny.
6. Przeprowadzanie oceny.
7. Analiza wyników, ocena systemu.

Pierwszy etap, tak jak w koncepcji A.H. Van de Vena i D.L. Ferry’ego, sprowadzał się będzie do określenia, jakie są cele oceny, kto ją będzie wykonywał, kto będzie użytkownikiem jej wyników oraz jaka będzie częstotliwość badań? W ramach tego etapu następuje powołanie zespołu oceniającego. Kolejny etap związany jest już z wykorzystaniem podejścia operacyjnego. W wyniku klasyfikacji systemu zostaną wyznaczone jego determinanty, które następnie będą odzwierciedlone w postaci określonych parametrów. Zaleca się w tym względzie skorzystanie z dotychczasowego dorobku w zakresie efektywności organizacyjnej. W ramach kolejnego etapu następuje dobór formuł ilościowych dla wskazanych parametrów. Najczęściej stosuje się w tym celu różne wskaźniki. Aby były one użyteczne, powinny odznaczać się następującymi cechami:

- wskaźniki powinny przede wszystkim opisywać zasadnicze, podstawowe cele danego ogniwa, nie zaś zadania drugorzędne o małym znaczeniu dla rezultatów działalności organizacji,
- pomiędzy wskaźnikami powinna istnieć logiczna współzależność,

- należy wystrzegać się stosowania pseudorelacji ekonomicznych, gdyż są one wynikiem dzielenia przez siebie wielkości, które nie mają logicznej przyczynowej zależności,
- liczba wskaźników powinna być możliwie niewielka,
- przy doborze wskaźników należy brać pod uwagę pracochłonność (koszty) ich obliczenia i porównywać z istotnością otrzymanych dzięki nim informacji [Wersty 1994, s. 10-11].



Rysunek 2. Propozycja własna metodyki oceny efektywności organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny etap, projektowanie przebiegu oceny, związany jest przede wszystkim z określeniem źródeł oraz metod gromadzenia danych i informacji. Źródła te mogą mieć charakter ewidencyjny lub pozaewidencyjny. Źródłem ewidencyjnych informacji liczbowych jest: księgowość, kalkulacja i ewidencja, sprawozdawczość finansowa i rzeczowa, dokumentacja konstrukcyjno-technologiczna oraz inna dokumentacja obrazująca działalność przedsiębiorstwa. Źródła pozaewidencyjne obejmują przede wszystkim specjalnie zlecone analizy i badania, wywiady z pracownikami, bezpośrednie obserwacje oraz inne celowe działania analityczne. Współcześnie coraz częściej w celu gromadzenia informacji na potrzeby tego typu ocen wykorzystuje się zaawansowane systemy informatyczne, określane mianem *business intelligence*.

Przeprowadzenie oceny sprowadza się do ustalenia wartości parametrów na podstawie zgromadzonych informacji i danych. Ostatni etap postępowania polega na analizie uzyskanych wyników i na ich podstawie ocenie całego systemu.

### **Bibliografia:**

- Cameron K.S., *Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness*, „Management Science” 1986, vol. 32, No 5.
- Henri J.F., *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*, „Managerial Finance” 2004, nr 6.
- Holstein-Beck M., *Szkice o pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1987.
- Modzelewski P., *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Organizational Effectiveness*, red. K.S. Cameron, Edward Elgar Publishing Limited, US 2010.
- Piekarz H., Stabryła A., *Analiza efektywności organizacyjnej jako narzędzie wspomagania procesu zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego, 1989, nr 12.
- Piekarz H., Stabryła A., *Parametryzacja i kwantyfikacja w analizie efektywności organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1991, nr 345.
- Pszczółowski T., *Celowość, skuteczność, efektywność*, „Prakseologia” 1977, nr 3(63).
- Robbins S.T., *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.

Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, t.1., PWN, Warszawa 1995.

Suchman E., *Action for What? A Critique of Evaluation Research* [w:] *The Organization, Management, and Tactics of Social Research*, red. R. O'Toole, Mass.: Schenkman, Cambridge 1971.

Van de Ven A.H., Ferry D.L., *A Process for Assessing Organizations* [w:] *Measuring and Assessing Organizations*, Chapter 2, John Wiley & Sons Inc., New York 1980.

Wersty B., *Analiza decyzyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1994.





Hubert Obora\*

## JAPOŃSKA METODYKA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW *QC-STORY*

### **Koła jakości jako podstawa metodyki *QC-Story***

„Koło jakości jest formą organizacji pracy skupiającą pracowników jednego (najczęściej) odcinka pracy (np. gniazda, linii, oddziału, działu) wokół idei ulepszania jakiegoś fragmentu własnego środowiska pracy. Jest to organizacja dobrowolna, uczestniczą w niej tylko te osoby, które nie zgadzają się z istniejącym stanem rzeczy, widzą potrzebę jego zmiany i sądzą, że skuteczniejsze jest działanie w zespole osób o podobnych zapatrywaniach, postawach i potrzebach. Przystępowanie do koła jakości jest zatem bardziej kwestią uświadomienia sobie własnych niedoskonałości, potrzeb i możliwości działania, niż nacisków i presji zewnętrznej” [Załęski 1993, s. 20].

Koło jakości skupia 5-10 (choć czasem nawet do 20) osób pracujących w tym samym miejscu nad rozwiązaniem wspólnego problemu. Idea kół jakości zakłada, że każdy z uczestników procesu produkcji ma wpływ na jakość wyrobów. W początkach istnienia metoda była identyfikowana z kontrolą jakości, dopiero później, w miarę rozwoju, coraz częściej stawiano na samodzielność, samodyscyplinę i samokontrolę pracowników.

Za twórcę japońskich kół uznawany jest profesor uniwersytetu w Tokio dr Kaoru Ishikawa. Pierwszych dwadzieścia kół jakości, których członkowie dyskutowali na temat problemów jakości i poszukiwali sposobów ich rozwiązania, założonych zostało w 1962 roku, a już w roku 1978 było ich milion. Ideą przewodnią ich funkcjonowania stała się teza mówiąca, że jakość produkowanych wyrobów zależy od wszystkich pracowników, a nie tylko wyspecjalizowanych służb jakości i nadzoru technicznego [Bank 1996, s. 85-86].

Praca kół jakości powinna odbywać się od 2 do 8 razy w skali miesiąca, w czasie regulaminowym pracy lub po jej zakończeniu, ale wówczas

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

konieczne jest dodatkowe wynagradzanie osób biorących udział w zebraniu za pracę w godzinach nadliczbowych, a jeśli zebranie odbywa się w dzień wolny od pracy – zgodnie z zasadami przyjętymi w przedsiębiorstwie [Karaszewski 2001, s. 128].

W trakcie pracy koła jakości należy stworzyć możliwość wniesienia wniosków, pomysłów, propozycji przez każdego członka zespołu. Nie wolno dopuścić do jakichkolwiek dyskusji mogących prowadzić do konfliktów między członkami zespołu. Wszyscy uczestnicy grupy otrzymują na piśmie spis zgłoszonych uwag, który w miarę możliwości powinien być wywieszony na tablicy ogłoszeń w miejscu ogłoszeń. Praca kół jakości odbywa się według ściśle określonego schematu (rys. 1).



Rysunek 1. Cykl pracy koła jakości

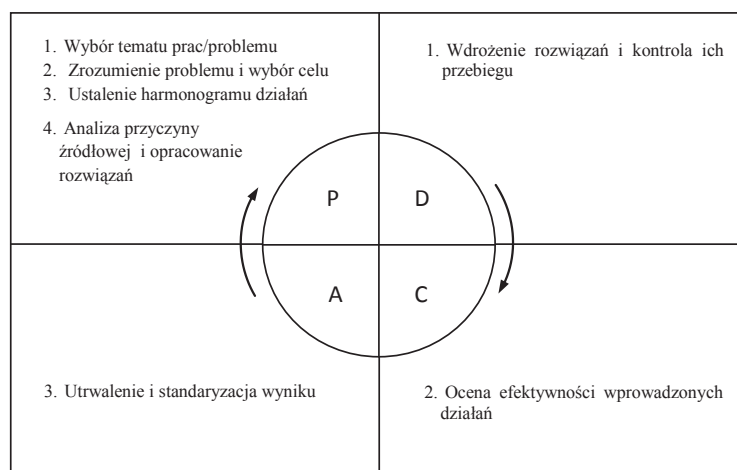
Źródło: [Mikuła, Potocki 1998, s. 193].

Koło jakości po ukonstytuowaniu się przystępuje do realizacji przyjętych zadań. Całość pracy koła realizowana jest w dwóch etapach. Pierwszy etap obejmuje prace realizowane w czasie zebrań członków koła, drugi zaś prace wykonywane między kolejnymi zebraniem. Każde ze spotkań ma odmienną strukturę, ale w każdym z nich należy wyróżnić pewne stałe elementy. Członkowie koła jakości indywidualnie lub grupowo, zgodnie z ustaleniami przyjętymi w czasie zebrania, realizują przyjęte zadania, stanowiące zwykle fragment większej całości wykonywanej przez koło. Rodzaj i zakres tych prac jest różny i zależy od przyjętego tematu pracy oraz etapu jego realizacji. Rozwiązywanie problemów poprzez pracę kół jakości wymaga jednakże zastosowania pewnego zbioru narzędzi pomocniczych.

## Istota metodyki *QC-Story*

Jednym z najskuteczniejszych i najefektywniejszych narzędzi pracy kół jakości jest oparta na cyklu PDCA (rys. 2) metodyka rozwiązywania problemów określana mianem *QC-Story* (*Quality Circles – Story*). Metoda ta powstała w Japonii w początkach lat 60. i okazała się niezwykle pomocnym i skutecznym narzędziem rozwiązywania problemów w aspekcie doskonalenia jakościowego. Działanie charakterystyczne dla *QC-Story* sprowadza się do realizacji tzw. siedmiu kroków realizacji usprawnień [Hosotani 2000, s. 18]:

1. Wybór tematu prac/problemu.
2. Zrozumienie problemu i wybór celu.
3. Ustalenie harmonogramu działań.
4. Analiza źródłowych przyczyn problemu i opracowanie dla nich rozwiązań.
5. Wdrożenie rozwiązań i kontrola ich przebiegu.
6. Ocena efektywności wprowadzonych działań.
7. Utrwalenie i standaryzacja wyniku.



Rysunek 2. Powiązanie metodyki *QC-Story* z cyklem PDCA

Źródło: opracowanie własne.

### *Wybór tematu prac/problemu*

Wybór tematu prac sprowadza się do zdefiniowania problemu, który będzie rozwiązywany w dalszym przebiegu *QC-Story*. Wybór ten może być dokonany z zastosowaniem różnorodnych kryteriów, np. znaczenia problemu dla klienta, kosztu, jaki powoduje w organizacji, możliwości szybkiego rozwiązania. Aby dokonać wyboru problemu do dalszej analizy, koło jakości powinno najpierw opracować listę hierarchiczną problemów do rozwiązania.

### *Zrozumienie problemu i wybór celu*

Po dokonaniu wyboru problemu do analizy należy określić jego tło, czyli dokonać charakterystyki pewnej rzeczywistości, w której on powstał. Określa się w tym punkcie podmioty problem zgłaszające, czas oraz miejsce jego pojawienia się, potencjalne miejsca powstania przyczyn, potencjalne przyczyny oraz efekty (w tym koszty) związane z jego zaistnieniem. Kolejnym działaniem w tym etapie jest wybór celu do osiągnięcia. Przyjęty przez koło jakości cel jest w dalszych pracach związanych z *QC–Story* najważniejszym wskaźnikiem sukcesu zespołu.

### *Ustalenie harmonogramu działań*

Po dokonaniu charakterystyki problemu i wyborze celu do osiągnięcia członkowie zespołu (koła jakości) ustalają harmonogram dalszych prac nad jego rozwiązaniem. Harmonogram taki budowany jest w oparciu o cykl PDCA. Ważnym zadaniem do realizacji w tym etapie jest ustalenie budżetu projektu.

### *Analiza źródłowych przyczyn problemu i opracowanie dla nich rozwiązań*

Analiza źródłowych przyczyn problemu uznawana jest przez praktyków za najważniejszy z etapów *QC–Story*, pozwalający na skoncentrowanie się zespołu jedynie na przyczynach najistotniejszych. W ramach tego etapu realizowane są następujące zadania:

1. Opracowanie listy potencjalnych przyczyn problemu.
2. Hierarchizacja i redukcja listy potencjalnych przyczyn problemu.
3. Poszukiwanie źródłowej przyczyny (lub źródłowych przyczyn) problemu.
4. Weryfikacja źródłowej przyczyny (źródłowych przyczyn) problemu.
5. Poszukiwanie rozwiązań dla źródłowej przyczyny (źródłowych przyczyn) problemu.
6. Opracowanie planu wdrożenia rozwiązań.

### *Wdrożenie rozwiązań i kontrola ich przebiegu*

Celem tego etapu jest wprowadzenie w życie rozwiązań skierowanych nie tylko na eliminację, ale również niedopuszczenie do powtórzenia się omawianego problemu w przyszłości. Podstawą do realizacji tego etapu są plany wdrożenia rozwiązań opracowane w etapie wcześniejszym. Na ich podstawie wskazane stanowiska (osoby) podejmują w określonym czasie ustalone w planie działania wdrożeniowe. Równoległe z wdrożeniem rozwiązań problemu rozpoczyna się ich kontrola co do zgodności podejmowanych działań z planami przyjętymi 2 *QC–Story*.

### *Ocena efektywności wprowadzonych działań*

Istotą tego etapu jest określenie, czy wprowadzone działania są skuteczne i efektywne oraz czy można je standaryzować. Etap ten rozpoczyna się od ustalenia przeszkód, jakie napotkano w procesie wdrożenia rozwiązań problemu oraz sposobów, za pomocą których sobie z nimi poradzono. W dalszej kolejności należy odpowiedzieć na pytanie: czy cel projektu (określony w etapie 2) został osiągnięty? Jeśli tak, to w jakim stopniu, jeśli nie, to dlaczego? Wreszcie należy określić, jaki poziom poprawy uzyskano. Zadania realizowane na tym etapie sprowadzają się do:

1. Ustalenia mierzalnych i niemierzalnych efektów wdrożenia rozwiązań problemu.
2. Weryfikacji tych efektów.
3. Porównania uzyskanych efektów z założeniami (celem projektu).
4. Analizy ekonomicznej rozwiązania problemu.

### *Utrwalenie i standaryzacja wyniku*

Pozytywne wyniki kontroli wdrożonego rozwiązania stanowią podstawę dla podjęcia działań zmierzających do jego utrwalenia i standaryzacji. Utrwalenie i standaryzacja wyniku (odpowiadające fazie „Act” cyklu PDCA) jest szczególnie ważnym etapem *QC–Story*, ponieważ odpowiada za utrzymanie wyników wdrożenia w czasie oraz ewentualne „rozciągnięcie” zaprojektowanego rozwiązania na inne obszary/funkcje przedsiębiorstwa. Utrwalenie wyników sprowadza się do odpowiedzi na dwa pytania:

1. Jakie dodatkowe działania są potrzebne dla osiągnięcia celu?
2. Jakie dodatkowe działania są niezbędne dla zagwarantowania, by nowy standard został utrzymany?

Odpowiedzi najczęściej dotyczą zmian w funkcjonującej dokumentacji czy przeszkoleniu pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie, a następnie utrzymaniu nowego standardu.

Standaryzacja rozwiązania sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy opracowany standard może być wprowadzony w innych obszarach? Odpowiedź na nie wskazuje potencjalne, dodatkowe obszary jego zastosowania.

## **Techniki pomocnicze wykorzystywane w *QC–Story***

W ramach metodyki *QC–Story* najczęściej wykorzystywanymi narzędziami pomocniczymi są te należące do zbioru 7 klasycznych i 7 nowych technik TQM (tab. 1). Jest to uzasadnione tym, że koła jakości jako metoda zespołowego rozwiązywania problemów opracowane zostały właśnie dla potrzeb Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM).

Pierwszy etap postępowania badawczego w ramach podejścia *QC-Story* sprowadza się do identyfikacji problemu. Technikami TQM o szczególnym znaczeniu z punktu widzenia jego realizacji są (tab. 1): wykresy (służące uporządkowaniu i analizie danych opisujących problem, ze szczególnym uwzględnieniem poziomów ich kształtowania się w czasie), histogramy (stosowane do analizy rozkładu danych oraz i analizy jak w przypadku wykresów) oraz diagram macierzowy (będący tutaj narzędziem oceny ważności różnych problemów). Szczególnie istotną z punktu widzenia tego etapu *QC-Story* techniką jest diagram Pareto. Celem jego zastosowania jest nie tylko identyfikacja poziomu trudności rozważanych problemów, ale również ocena ich ważności. Efektem zastosowania diagramu Pareto na tym etapie jest hierarchiczna lista problemów przyjętych do rozwiązania.

Dla zrozumienia problemu potrzebne są informacje, które go charakteryzują (zarówno ilościowe, jak i jakościowe). Narzędziem zbierania tego typu danych mogą być arkusze kontrolne, natomiast ich prezentacja pozwalająca na analizę i wyciągnięcie wniosków (zrozumienie problemu) może być wspomagana różnego rodzaju wykresami (w tym histogramem i wykresem korelacji) oraz kartami kontrolnymi. Dla ustalenia celu do osiągnięcia często wykorzystuje się narzędzie określane mianem SMART, które w niektórych źródłach literatury przedmiotu umieszcza się w zbiorze klasycznych narzędzi TQM (zastępując nim np. histogram).

Techniką wykorzystywaną do opracowania harmonogramu przebiegu procesu rozwiązywania problemów opartego na metodyce *QC-Story* jest diagram strzałkowy. W niektórych przypadkach stosuje się na tym etapie klasyczne narzędzie planowania, jakim jest wykres Gantta (niewchodzący w skład zbioru graficznych technik TQM).

Najczęściej stosowanym narzędziem w etapie identyfikacji przyczyn źródłowych problemu i opracowania rozwiązań jest burza mózgów. Wykorzystuje się ją zarówno w celu opracowania listy możliwych przyczyn problemu, jak i listy potencjalnych jego rozwiązań. Ze zbioru graficznych technik TQM w etapie tym wykorzystać można:

- wykres Ishikawy lub diagram pokrewieństwa – do pogrupowania potencjalnych przyczyn problemu,
- wykres Pareto lub diagram relacji – do hierarchizacji i redukcji listy potencjalnych przyczyn,
- analizę 5xWhy – do poszukiwania źródłowych przyczyn problemu,
- diagram relacji – do weryfikacji przyczyn źródłowych problemu,
- diagram PDPC – do opracowania szczegółowych rozwiązań problemu,
- diagram strzałkowy – do opracowania planu wdrożenia wybranych rozwiązań.

Tabela 1. Charakterystyka technik graficznych TQM

Klasyczne techniki TQM	Nowe techniki TQM
<b>Schemat blokowy</b> ( <i>flowchart</i> ) będący graficzną prezentacją wszystkich etapów przebiegu procesu od momentu jego rozpoczęcia do zakończenia	<b>Diagram relacji</b> – wykres obrazujący logiczne relacje między przyczynami, pozwalający wyjaśnić związki przyczynowo–skutkowe w złożonych problemach lub sytuacjach
<b>Diagram Ishikawy</b> , którego istotą jest graficzna prezentacja analizy wzajemnych powiązań różnorodnych przyczyn wywołujących określony skutek	<b>Diagram pokrewieństwa</b> , służący wyjaśnianiu ważnych problemów poprzez zebranie danych werbalnych w nietypowych sytuacjach i analizę tych informacji pod względem ich pokrewieństwa
<b>Diagram Pareto</b> , będący techniką analizy danych ilościowych powstałą z połączenia jednej z odmian wykresu słupkowego i tzw. zasady 20-80, według której 20% elementów niejednorodnego zbioru reprezentuje 80% wartości danej cechy w całej zbiorowości	<b>Diagram macierzowy</b> , będący techniką służącą do organizowania dużych zbiorów charakterystyk, funkcji i działań na drodze graficznego ukazania logicznych powiązań pomiędzy nimi. Pokazuje on również wpływ każdego z powiązań na pozostałe
<b>Histogram</b> mający formę wykresu słupkowego, stosowany w statystyce do graficznego przedstawiania częstości występowania wartości zmiennej losowej w określonym przedziale. Histogram jest jedną z form <b>wykresów</b> stosowanych w TQM (takich jak wykres liniowy, kołowy, słupkowy itp.)	<b>Diagram systematyki</b> – technika służąca poszukiwaniu najbardziej odpowiednich i efektywnych środków realizacji celów, pozwalająca w sposób bardziej czytelny przedstawić na przykład układ przyczyn i skutków pierwotnie zapisanych w formie wykresu Ishikawy
<b>Arkusze kontrolny</b> , który najczęściej wykorzystywany jest do opracowywania analiz jakościowych dotyczących konkretnych wyrobów lub procesów	<b>Diagram programowania procesu decyzyjnego (PDPC)</b> – technika graficznej analizy wariantów działania dla osiągnięcia założonego celu i proponowania środków zaradczych
<b>Wykres korelacji</b> , nazywany także wykresem rozproszenia, rozrzutu ( <i>scatter diagram</i> ) lub punktowym diagramem korelacji, służy do analizy związków między dwoma zmiennymi	<b>Diagram strzałkowy</b> , będący graficzną techniką projektowania procesów. Obrazuje on sekwencje działań podejmowanych w procesie i współzależności pomiędzy nimi
<b>Karta kontrolna</b> – technika stosowana w celu oceny stabilności procesu. Jej zadaniem jest przedstawienie w jasnej, uporządkowanej formie informacji na temat tego, czy w przebiegu danego procesu nie wystąpiły zmiany wymagające podjęcia działań korygujących lub zapobiegawczych	<b>Diagram macierzowej analizy danych</b> służący do analizy i przedstawienia w prostej formie danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Asaka, Ozeki 1990, s. 149-163; Jazdon 2001, s. 115 i 164; King 1989, s. 4-15; Mizuno 1988, s. 87].

Wspomniana analiza 5xWhy jest graficzną techniką poszukiwania źródłowych przyczyn problemu i w niektórych źródłach literatury przedmiotu jest zaliczana do klasycznych narzędzi TQM.



Technikami pomocniczymi stosowanymi w trakcie wdrożenia rozwiązania problemu w życie są arkusz kontrolny i wykres strzałkowy (stanowiący podstawę do planowania wdrożenia). W procesie wdrożenia przyjętego rozwiązania musi być zbierana informacja potrzebna dla koordynacji realizowanych w nim działań. Spośród przedstawianych technik TQM na tym etapie wykorzystać można narzędzia zbierania danych (arkusz kontrolny, wykres kontrolny), prezentacji danych (wykresy, histogram) oraz analizy danych (wykres korelacji).

W ramach oceny efektywności wprowadzonych działań realizowane są trzy zadania cząstkowe: ocena efektywności rozwiązania w różnych okresach, ocena rozproszenia wyników (danych) oraz potwierdzenie wyników realizacji usprawnień. W pierwszym z tych działań swoje zastosowanie znajdują różne rodzaje wykresów, w tym wykres kontrolny. Do oceny rozproszenia wyników wykorzystuje się histogramy lub wykresy korelacji (nazywane również wykresami rozrzutu). Najefektywniejszą techniką potwierdzania wyników realizacji usprawnień jest natomiast diagram Pareto (choć w ramach tego działania można wykorzystać również: histogram, arkusz kontrolny, wykres kontrolny oraz wykres korelacji).

W etapie zapewnienia utrzymania i standaryzacji osiągniętych wyników zastosowanie znajdują prawie wszystkie spośród prezentowanych technik TQM z wyjątkiem diagramu pokrewieństwa i diagramu relacji. Szczególnie przydatnymi na tym etapie postępowania są: arkusz kontrolny, wykres kontrolny, diagramy Ishikawy i Pareto oraz różne odmiany wykresów.

Propozycję zestawienia technik pomocniczych dla poszczególnych etapów *QC-Story* zawiera tabela 2.

Przedstawiony w tej części opracowania zbiór technik pomocniczych jest oczywiście jedynie propozycją i powinien stanowić wstęp do szerszej dyskusji.

### **Próba oceny metodyki**

Ocena skuteczności i efektywności *QC-Story* jest problematyczna, ponieważ metodyka ta nie zyskała jak do tej pory szerokiej akceptacji na świecie. Dzieje się tak dlatego, że jest to metodyka opracowana z myślą o wykorzystaniu w cyklu pracy kół jakości, które są bardzo popularną formą rozwiązywania problemów w Japonii, natomiast nie rozpowszechniły się aż tak dobrze poza nią. Przyczyną tego stanu rzeczy jest konieczność przestrzegania w USA i krajach europejskich reżimów technologicznych, które nie pozostawiają marginesu czasu na dyskutowanie powstających problemów i tworzenie oddolnych rozwiązań.



Tabela 2. Wykorzystanie wybranych technik graficznych TQM w procesie QC–Story

Etap QC–Story	Zastosowanie lub cel	Wykresy	Diagram Pareto	Diagram Ishikawy	Arkusz kontrolny (check list)	Histogram	Wykres kontrolny	Wykres korelacji	Diagram pokrewieństwa	Diagram relacji	Diagram systematyki	Diagram macierzowy	Diagram strzałkowy
1. Identyfikacja tematu prac/problemu	Zrozumienie rzeczywistej sytuacji								⊙				
	Określenie problemu		○	○	○				⊙	○		○	
	Analiza rozkładu danych					⊙		○					
	Analiza zmian w czasie	⊙					○						
	Uporządkowanie i porównanie danych	⊙		○	⊙								
2. Zrozumienie problemu i określenie celu do osiągnięcia	Dokonanie charakterystyki względnej ważności różnych problemów		⊙						○	○		⊙	
	Identyfikacja poziomu trudności problemów		⊙									○	
	Ocena ważności problemów		⊙							○		○	
3. Ustalenie harmonogramu działań	Oszacowanie efektywności poprawy	○	○			○							
	Określenie zadań do realizacji			○			○			⊙	○		
	Chronologiczne uporządkowanie zadań												⊙
4. Analiza przyczyn problemu i opracowanie rozwiązań	Graficzna prezentacja harmonogramu												⊙
	Identyfikacja przyczyn problemu		○	⊙						⊙	⊙	○	
	Hierarchizacja przyczyn		⊙	○						○	○	⊙	
	Uporządkowanie i analiza przyczyn	○	○		⊙	○		○					
	Identyfikacja relacji między przyczynami			○				⊙	○	⊙		⊙	
	Identyfikacja powiązań czasowych pomiędzy przyczynami	○					⊙						
	Generowanie i porządkowanie pomysłów usprawnień			⊙								⊙	
	Projektowanie miar oceny rozwiązań									○	○		
	Ocena propozycji i wybór usprawnienia		○	○								○	○
	Opracowanie prognozy wyników usprawnienia	○	○			○						○	○
5. Wdrożenie rozwiązań i kontrola ich przebiegu	Opracowanie planu wdrożenia												⊙
	Wdrożenie rozwiązań/usprawnień				⊙								○
6. Ocena efektywności wprowadzonych działań	Zebrań informacji po wdrożeniu	○		○	○	○	○						
	Ocena efektywności usprawnień z wykorzystaniem danych z różnych okresów	⊙					⊙						
	Ocena rozproszenia danych					⊙	○						
7. Utrwalenie i standaryzacja wyniku	Potwierdzenie rezultatów wdrożenia usprawnień	○	⊙	○	○	○	○						
	Standaryzacja usprawnień	○		⊙		○							○
	Diagnozowanie anomalii	○		⊙		⊙							
	Raportowanie działalności usprawniającej	⊙	⊙	⊙	○	⊙	○	○			○	○	○

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Asaka, Ozeki 1990, s. 112].

O efektach zastosowania tej metodyki w Japonii dużo mówi fakt, iż obecnie w tym kraju ponad dwadzieścia milionów osób zrzeszonych w dwóch milionach kół jakości rozwiązuje problemy w oparciu o jej zasady.

W swojej istocie metodyka ta jest bardzo podobna do innych podejść do zespołowego rozwiązywania problemów funkcjonujących w praktyce gospodarczej i powszechnie znanych jak: G8D, PDCA Problem Solving czy A3 Reports. Wszystkie one bowiem opierają się na tym samym założeniu – cyklu działania zorganizowanego reprezentowanego przez tzw. pętlę Deminga.

### **Bibliografia:**

- Asaka T., Ozeki K., *Handbook of Quality Tools: The Japanese Approach*, Productivity Press, Cambridge 1990.
- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
- Hotosani K., *The QC Problem Solving Approach*, Productivity Press, India 2000.
- Jazdon A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
- Karaszewski R., *TQM – teoria i praktyka*, TNOIK, Toruń 2001.
- King B., *Hoshin Planning: The Development Approach*, Goal/QPC, Methuen MA 1989.
- Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja pracy*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
- Mizuno S., *Management for Quality Improvement. The Seven New QC Tools*, Productivity Press, Cambridge 1988.
- Załęski W., *Koła jakości. Powoływanie – organizacja – funkcjonowanie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 1993.

Renata Oczkowska\*

## **OFFSHORING W ŚWIETLE WYBRANYCH KONCEPCJI EKONOMICZNYCH**

### **Wprowadzenie**

Wzrastające tendencje globalizacyjne intensyfikują konkurencję. Przedsiębiorstwa międzynarodowe stają wobec konieczności poszukiwania nowych opcji strategicznych. Wśród przedsiębiorstw ponadnarodowych wyraźnie zaznacza się trend do przenoszenia realizacji procesów produkcyjnych i usługowych za granicę. Liczne przykłady dowodzą rosnącego zainteresowania *offshoringiem*. *Offshoring* nie jest zjawiskiem nowym. USA i Wielka Brytania delokalizowały swoją działalność produkcyjną już od czasów II wojny światowej. Jednak w ostatnich latach można zauważyć rozwój *offshoringu* zwłaszcza w sferze usług. *Offshoring* usług stał się szczególnie popularny wśród korporacji transnarodowych w latach 90. XX wieku, kiedy zaczęły one przenosić swoją działalność dotyczącą usług IT.

Koncepcja *offshoringu* ujmowana jest w wielu nurtach teoretycznych. Do analizy wybrano dwa najbardziej znaczące dla analizowanej problematyki, tj. łańcuch wartości dodanej M.E. Portera oraz teorię kosztów transakcyjnych O.E. Williamsona.

### **Offshoring – istota i zakres działań**

Najnowszym trendem w procesie międzynarodowej ekspansji korporacji transnarodowych jest przenoszenie realizacji procesów produkcyjnych i usługowych za granicę zwane *offshoringiem*. Korporacje traktują *offshoring* jako sposób na obniżkę kosztów, dostęp do zagranicznych zasobów, które pozwalają z kolei na poprawę jakości realizowanych operacji oraz wzrost efektywności [Rozkwitalska 2007, s. 184-185].

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

*Offshoring* może przybierać dwie zasadnicze formy: *intra – firm offshoring* oraz *offshore outsourcing*. Pierwszy z nich polega na internalizacji, czyli oznacza przeniesienie operacji biznesowych w ramach własnych struktur organizacyjnych do własnego przedsiębiorstwa – będącego jednostką produkcyjną lub centrum usługowym – zlokalizowanego za granicą. Jest to zatem inwestycja o charakterze bezpośrednim. Druga forma wiąże się z poszukiwaniem partnerów zewnętrznych za granicą dla realizacji operacji biznesowych i jest kooperacją niekapitałową lub kapitałową.

Wymienione rodzaje działalności *offshoringowej* mogą podlegać dalszej klasyfikacji w zależności od wybranej lokalizacji: *offshore*, czyli przeniesienie funkcji biznesowych na rynek odległy w sensie geograficznym, ale zbliżony ekonomicznie i kulturowo, *nearshoring* dotyczący rynków bliskich geograficznie i kulturowo oraz *fahrsore* na rynek odległy geograficznie, ekonomicznie i kulturowo [Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. *Podejście sieciowe* 2009, s. 69; Rozwitalska 2007, s. 186]. Korporacje transnarodowe stosują dwa rodzaje *offshoringu*: produkcyjny i usługowy. *Offshoring* produkcyjny był wykorzystywany w działalności międzynarodowej już w latach 70. XX wieku, natomiast początki *offshoringu* usługowego to lata 80. XX w.

Obecnie coraz więcej podmiotów decyduje się na relokację usług. *Offshoring* usług dotyczy przede wszystkim usług IT (rozwój aplikacji, *reengineering* i kontrola bezpieczeństwa, przetwarzanie transakcji biznesowych) oraz szeroko pojętych usług biznesowych (finanse i księgowość, usługi prawne, *call centers*, usługi inżynierskie, analizy i badania rynku oraz przetwarzanie danych i pomoc administracyjna). Delokalizacja działalności przedsiębiorstw wymusiła konieczność zmiany sposobu ich funkcjonowania przez stworzenie centrów koordynacji funkcjonowania organizacji w skali globalnej. Centra te dążą do utrzymania kontaktu z klientami oraz przekazywania informacji między rozproszoną geograficznie siecią współpracujących jednostek [Ciesielska 2009, s. 36]. Nową formą jest *offshoring* procesów biznesowych opartych na wiedzy (*Knowledge Process Offshoring*), który dotyczy usług wymagających wiedzy eksperckiej, np. z zakresu prawa, analizy i badań rynku czy usług projektowych i inżynierskich [Ciesielska 2009, s. 46]

### **Offshoring w koncepcji łańcucha wartości dodanej**

Koncepcja łańcucha wartości dodanej została opracowana i sformalizowana przez M.E. Portera. Według tej koncepcji wartość produktu zależy od wielu powiązanych czynności, które są kontrolowane i koordynowane przez przedsiębiorstwo. Każda czynność ma swój wkład w tworzenie wartości dodanej.

Koncepcja łańcucha wartości polega na przedstawieniu działalności przedsiębiorstwa w postaci łańcucha czynności ustawionych w porządku chronologicznym. Czynności te, nazywane funkcjami głównymi, są wspomagane przez funkcje pomocnicze. Łańcuch wartości według M.E. Portera przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Łańcuch wartości według M.E. Portera

Źródło: [M.E. Porter 1985, s. 87].

Zdaniem M.E. Portera każde ogniwo łańcucha wartości i każda funkcja pomocnicza mogą być źródłem kompetencji (umiejętności) firmy i decydować o jej sile konkurencyjnej.

Kompetencje firmy w ramach każdej z funkcji oceniane mogą być w trzech aspektach – kompetencji ekonomicznych, menedżerskich i psychologicznych. Budowanie przewagi konkurencyjnej polega – w świetle koncepcji łańcucha wartości dodanej – na poprawieniu efektywności łańcucha wartości przedsiębiorstwa przez wzmocnienie jego poszczególnych ogniw lub wzmocnienie powiązań między nimi [Strategor 1995, s. 64].

Można wskazać trzy strategie poprawienia efektywności łańcucha wartości:

1. Optymalizację każdej z funkcji podstawowych lub pomocniczych.
2. Koordynację poszczególnych funkcji.
3. Koordynację zewnętrzną, czyli szukanie możliwości wzmocnienia łańcucha we współdziałaniu z uczestnikami otoczenia konkurencyjnego.

*Offshoring* ściśle wiąże się z analizą i zarządzaniem łańcuchem wartości przedsiębiorstwa. Wymaga wyodrębnienia kluczowych kompetencji oraz wydzielenia tych operacji, które efektywniej mogą być realizowane przez własną firmę zagraniczną lub zagraniczny podmiot współpracujący.

Istotną rolę pełni konfiguracja i koordynacja działań mających na celu tworzenie wartości dodanej i przewagi konkurencyjnej. Zagadnienia te w nawiązaniu do poszczególnych ogniw łańcucha wartości zaprezentowano w tabeli 1.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych jest tworzona, z jednej strony, przez międzynarodową konfigurację jego działań, a z drugiej przez ich koordynację.

Tabela 1. Łańcuch wartości a źródła przewagi konkurencyjnej

Łańcuch wartości	Źródła przewagi konkurencyjnej
Technologia	Kapitałoszczędne metody produkcji Produktywność Jakość
Logistyka	Tanie źródła dostaw Terminowość dostaw Wysoka jakość dostaw
Personel	Nowoczesne metody kierowania Profesjoniści Efektywny system motywacji
Marketing i sprzedaż	Rozpoznany rynek Produkt dostosowany do potrzeb klientów Nowoczesny produkt, wysokiej jakości Produkt oryginalny, markowy Komunikacja marketingowa Strategia cenowa Sprawne kanały dystrybucji Wysoki poziom usług sprzedaży i serwisu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 124].

Korporacje transnarodowe, relokując funkcje biznesowe, starają się znaleźć najlepsze miejsca ich wykonywania za granicą zgodnie z zasadą międzynarodowej konfiguracji działań. Konfiguracja obejmuje ogólnosiątkową, przestrzenną strukturę rozmieszczenia funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwa na wszystkich obsługiwanych rynkach zagranicznych. Strukturę przestrzenną tworzą ulokowane w różnych krajach jednostki organizacyjne (np. filie, *joint venture*), a także dokonujące się między nimi przepływy produktów, czynników wytwórczych czy informacji. W kształtowaniu międzynarodowej konfiguracji przedsiębiorstwo staje przed wyborem, czy koncentrować dany rodzaj działalności w jednym lub dwóch krajach, czy

też wybrać strategię rozproszenia i podjąć działania w wielu krajach, oraz w jakich konkretnie krajach lokować działania. Zatem w miarę umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa konfiguracja poszczególnych działań zmienia się. Warunkiem osiągnięcia korzyści z konfiguracji jest lokalizacja poszczególnych elementów łańcucha wartości firmy, czyli poszczególnych rodzajów działalności, tj. badań i rozwoju, produkcji lub marketingu w tych krajach, w których przynoszą najwyższą wartość dodaną. Przesłanki decyzji przedsiębiorstw w tym obszarze zawiera continuum konfiguracji: rozproszonej z jednej i skoncentrowanej z drugiej strony [Oczkowska 2007, s. 134-137]. Strategia konfiguracji skoncentrowanej polega na skupieniu najważniejszych dla firmy ogniw łańcucha wartości na obszarze jednego kraju lub tylko w jednym regionie geograficznym. Daje to korzyści w związku z możliwością osiągnięcia m.in. wysokiej produktywności i obniżenia kosztów jednostkowych, efektu doświadczenia w zakresie funkcji, które zostały skoncentrowane, czy korzyści logistycznych z tytułu koordynacji ogniw łańcucha wartości.

Strategia konfiguracji rozproszonej polega na lokalizowaniu działań w wielu różnych krajach lub obszarach geograficznych w celu wykorzystania różnic w kosztach pracy, surowców, transportu, dystrybucji itp. Strategia tego typu jest efektywna, jeśli uzyskuje się przewagę konkurencyjną z tytułu lepszego dostosowania oferty produktowej do potrzeb lokalnych nabywców.

Drugim wymiarem tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych jest koordynacja podobnych lub powiązanych działań zlokalizowanych w różnych krajach. Koordynacja dotyczy przedsięwzięć realizowanych zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz we współpracy z klientami, dostawcami i partnerami. Wyraża się w takim doborze sieci powiązań, współpracy i uzgodnień między jednostkami wewnętrznymi firmy i jej zewnętrznymi partnerami w różnych krajach, by zmaksymalizować przewagę konkurencyjną firmy na konkretnym rynku.

## **Offshoring a teoria kosztów transakcyjnych**

### **O.E. Williamsona**

Podstawą teoretyczną, która ma istotne znaczenie w tworzeniu teorii wyjaśniających przedsięwzięcia *offshoringowe*, jest teoria kosztów transakcyjnych. Została ona opracowana w latach 70. przez grupę ekonomistów amerykańskich i nawiązuje do pracy R.H. Coase'a z 1937 roku, której myślą przewodnią było stwierdzenie, że „rynek i przedsiębiorstwo powinny być traktowane jako alternatywne sposoby koordynacji produkcji zdolne do wzajemnego zastępowania się” [Garrette, Dussauge 1996, s. 59].

Obecnie najbardziej znanym przedstawicielem teorii kosztów transakcyjnych jest O.E. Williamson. Autor ten i jego współpracownicy, kryty-

kując tradycyjny model konkurencji, stwierdzili, że uczestnicy gospodarki nie dążą do konkurowania za wszelką cenę. Hamulcem są wysokie koszty wynikające z konieczności prowadzenia negocjacji, tworzenia rezerw, strat wynikających z nieudanych transakcji i zmarnowanych szans, określane mianem kosztów transakcyjnych. Koszty transakcyjne *ex ante* są ponoszone przed zawarciem kontraktu w związku z poszukiwaniem partnera umowy, negocjowaniem warunków i zawarciem kontraktu. Koszty *ex post* ponoszone po zawarciu kontraktu dotyczą kontrolowania przebiegu wykonywania umowy i ewentualnie renegotjacji wcześniejszych uzgodnień. Koszty transakcyjne – pomijane w tradycyjnej ekonomii – są, zdaniem O.E. Williamsona, szczególnie wysokie, gdy przedsiębiorstwo działa w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, a taki właśnie charakter ma współczesne otoczenie przedsiębiorstw, działających na rynkach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Dążąc do zmniejszenia kosztów transakcyjnych i poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej wobec innych przedsiębiorców racjonalnie działający przedsiębiorca będzie ograniczał konkurencję, rozwijając współpracę zarówno z dostawcami i klientami, jak też – w uzasadnionych przypadkach – ze swoimi konkurentami. Duże możliwości zmniejszenia kosztów transakcyjnych mają przedsiębiorstwa funkcjonujące w bliskich ogniwach tego samego łańcucha działalności gospodarczej, np. produkcji i dystrybucji. Teoria kosztów transakcyjnych wyjaśnia istnienie porozumień i współpracy między różnymi uczestnikami gospodarki jako dążenia do racjonalnej alokacji i wykorzystania zasobów. Dążenie do obniżania przez partnerów kosztów transakcyjnych oraz zwiększanie korzyści i efektów synergicznych stało się przesłanką stosowania strategii „współbrzmienia”<sup>1</sup>. Dotyczy to zarówno wzajemnych relacji przedsiębiorstw, jak też wykorzystania stosunków z państwami, a nawet między państwami. Porozumienia, kontrakty, alianse strategiczne stały się symbolem nowego sposobu działania przedsiębiorstw oraz przesłanką do stworzenia nowego określenia – kapitalizm aliansowy, wprowadzonego przez M.L. Gerlacha i spopularyzowanego przez J.H. Dunninga. Pod pojęciem „kapitalizm aliansów” J.H. Dunning rozumie zwiększające się wykorzystanie nierynkowych, quasi-hierarchicznych sposobów działalności przedsiębiorstw, w których firmy korzystają z różnorodnych porozumień o współpracy z innymi firmami dla zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej [Naruula, Dunning 1998, s. 337-397].

<sup>1</sup> J.H. Dunning, nawiązując do koncepcji A.O. Hirschmana, zaproponował wyodrębnienie dwóch typów reakcji przedsiębiorstw na zniekształcenia rynku. Strategia wyjścia polega na zastąpieniu rynku decyzjami administracyjnymi i strukturami hierarchicznymi. Strategia współbrzmienia polega na współpracy z rynkiem w celu ograniczenia lub wyeliminowania zniekształceń rynkowych [Zorska 1998, s. 71].



W literaturze wskazuje się dwie słabości koncepcji kosztów transakcyjnych [Schwamborn 1994, s. 58; Garrette, Dussauge 1996, s. 63]. Pierwsza z nich polega na tym, że trudno jest precyzyjnie ustalić poziom kosztów transakcyjnych. Wszelkie kalkulacje są oparte na przewidywaniu przyszłości, zatem muszą opierać się na szacowaniu wielkości parametrów ekonomiczno-organizacyjnych dotyczących danego przedsiębiorstwa czy też projektu współdziałania. Druga słabość koncepcji kosztów transakcyjnych wyraża się w jej deterministycznym charakterze. Teoria ta zakłada, że decyzje przedsiębiorstw podejmowane są wyłącznie w zależności od kontekstu ekonomicznego w jednym celu: minimalizacji kosztów. Tymczasem w rzeczywistości rola kadr kierowniczych nie ogranicza się do minimalizacji kosztów produkcyjnych i transakcyjnych, jest to jeden ze środków, mający zapewnić rozwój i określoną pozycję przedsiębiorstwa na rynku, jego *image* i stopień, w jakim zaspokaja potrzeby klientów na danym rynku. Należy podkreślić, iż mimo tych uwag krytycznych koncepcja ta oferuje interesujący zakres analizy i rozważań dla porównania różnych możliwych w danej sytuacji rozwiązań, szczególnie w odniesieniu do tworzenia i funkcjonowania przedsięwzięć *offshoringowych*.

Jedną z form *offshoringu* jest *offshoring outsourcing*, która to forma wiąże się z wydzieleniem ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego części funkcji. W przypadku gdy działalność nie jest funkcją podstawową, a koszty jej prowadzenia wewnątrz przedsiębiorstwa są wysokie, poszukiwaniem partnerów zewnętrznych za granicą dla ich realizacji może okazać się właściwym rozwiązaniem, natomiast w sytuacji gdy działalność jest strategicznie ważna, najlepiej pozostawić ją we własnych strukturach i prowadzić w oparciu o własne zasoby.

## Podsumowanie

Prezentowane koncepcje mimo eksponowania różnych aspektów związanych z *offshoringiem* podkreślają ich główny motyw, tj. tworzenie przez *offshoring outsourcing* przewagi konkurencyjnej w skali międzynarodowej.

*Offshoring* staje się atrakcyjną formą globalizacji przedsiębiorstw. Pozwala osiągnąć korzyści w postaci redukcji kosztów, dostępu do rynków zbytu, wykwalifikowanych pracowników. Jednak przedsiębiorstwa, podejmując decyzje o wyborze *offshoringu* jako formy międzynarodowej ekspansji, powinny rozważyć ograniczenia, tj. trudności w zarządzaniu rozproszoną działalnością, koszty koordynacji sieci partnerów biznesowych zlokalizowanych w różnych strefach czasowych, geograficznych i kulturowych. Przedsiębiorstwa muszą także posiadać odpowiednią infrastrukturę informacyjno-telekomunikacyjną (ICT).

**Bibliografia:**

- Ciesielska D., *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
- Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Naruula R., Dunning J.H., *Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments*, „International Business Review” 1998, No 7.
- Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2007.
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Schwamborn S. *Strategische Allianzen im Internationalen Marketing*, Deutscher Universitäts Verlag, Gabler, Wiesbaden 1994.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, redakcja naukowa K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

Maciej Walczak\*

## **SYSTEM UTRZYMANIA RUCHU CZYNNIKIEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Wprowadzenie**

Nowoczesne technologie wytwarzania, narastający stopień skomplikowania procesów oraz poziom ich organizacji stawiają coraz wyższe wymagania wobec niezawodności wyposażenia produkcyjnego. Dlatego coraz większą rolę odgrywa w przedsiębiorstwach takie realizowanie funkcji utrzymania ruchu, aby z jednej strony wyposażenie produkcyjne było cały czas sprawne eksploatacyjnie, z drugiej zaś, by koszty utrzymania tej sprawności były na akceptowalnym poziomie.

Podstawowymi celami systemów utrzymania ruchu maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwie są: osiągnięcie pożądanego jakości wyrobów lub usług, maksymalizacja ekonomicznego okresu użytkowania wyposażenia produkcyjnego, utrzymanie warunków bezpiecznej eksploatacji, maksymalizacja zdolności produkcyjnych oraz minimalizacja kosztów produkcji poprzez zapewnienie nielicznych przerw w procesie produkcji [Muhlemann, Oakland, Lockyer 1995, s. 227]. Tak postawione cele determinują zasadnicze funkcje systemów utrzymania ruchu, do których należy zaliczyć [Piersiala, Trzeciński 2005, s. 114]:

- konserwowanie – utrzymanie normalnych możliwości operowania i przedłużenia przydatności obiektu,
- ulepszanie – podwyższanie niezawodności obiektu lub poprawianie warunków jego użytkowania,
- naprawianie – przywracanie lub podtrzymanie stanu normalnego obiektu technicznego utraconego w procesie jego użytkowania,

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

- przygotowanie – sprawdzenie, czy obiekt jest technicznie sprawny, wprowadzanie w stan zdatności do operowania bez wykonywania konserwacji, napraw i ulepszeń.

Celem niniejszego rozdziału jest naszkicowanie roli, jaką pełnią systemy utrzymania ruchu w zdobywaniu, a następnie utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych.

## **Specyfika utrzymania ruchu w nowoczesnym przedsiębiorstwie**

W odniesieniu do sfery eksploatacji wyposażenia dąży się do stanu idealnego, który jest skrótowo określany mianem zero awarii i zero defektów (uszkodzeń). Ponadto w niektórych opracowaniach literaturowych podawane są dodatkowo – zero: zapasów, opóźnień, papieru i wypadków [Deac i in. 2010, s. 134; Al-Hassan, Chan, Metcalfe 2000, s. 597].

Awaria, zdarzenie najczęściej nieprzewidziane, prowadzi w konsekwencji do przestoju, konieczności podjęcia nadzwyczajnych działań, zwiększonych kosztów naprawy w porównaniu z kosztem przeglądu i odpowiednio wcześniejszej wymiany zużytych elementów, utraty wiarygodności przedsiębiorstwa na skutek przerw w dostarczaniu wyrobów lub świadczeniu usług. Szczególnego znaczenia nabiera problem awarii w przypadku systemów, od ciągłości funkcjonowania których zależy np. ludzkie życie (aparatura medyczna, lotnictwo itp.) lub transakcje finansowe (systemy bankowe, giełdowe itp.).

Defekty nie muszą prowadzić do zatrzymania pracy stanowiska, ale mogą mieć negatywny wpływ na jakość produktów. Wychwycenie obniżenia jakości w przypadku skomplikowanych i zautomatyzowanych procesów (jak np. montaż obwodów elektronicznych) stanowi ważne wyzwanie dla służb jakości. Zapobieganie sytuacjom niezauważonego obniżenia jakości produkcji jest natomiast zadaniem dla służb utrzymania ruchu.

Zapasy stwarzają poczucie bezpieczeństwa oraz umożliwiają kontynuację produkcji w dolnych częściach łańcucha wartości, nawet wtedy, gdy doszło do przestoju w jego górnych częściach. Jednak ważnym założeniem, przy organizowaniu współczesnych systemów produkcyjnych, jest ich funkcjonowanie przy jak najmniejszych zapasach materiałów, produkcji w toku i wyrobów gotowych. Częste przerwy w prawidłowym funkcjonowaniu wyposażenia prowadzą do wzrostu poziomów zapasów międzyoperacyjnych oraz zapasów wyrobów gotowych.

Opóźnienia w przekazywaniu na czas przedmiotów pracy na następne stanowisko mogą powstać na skutek np. awarii, źle zaplanowanej w czasie konserwacji lub modernizacji wyposażenia. Wiele z tego typu sytuacji można wyeliminować lub radykalnie ograniczyć poprzez odpowiednie re-

alizowanie działań związanych z utrzymaniem ruchu, a tym samym unikać zakłóceń w realizacji harmonogramu produkcji.

Eliminacja dokumentów papierowych jest zwróceniem uwagi na konieczność racjonalizacji funkcji informacyjnej tej sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zastosowanie scentralizowanej bazy danych zapewnia efektywniejszy dostęp do niezbędnych informacji o wszystkich obiektach objętych działaniami utrzymania ruchu, niż ma to miejsce w przypadku rozwiązań tradycyjnych.

Cel „zero wypadków” wskazuje na konieczność podejmowania takich działań, aby zarówno pracownicy utrzymania ruchu, jak i operatorzy określonych maszyn pracowali w warunkach bezpiecznych. Zmiany w tym kierunku mogą mieć charakter rozwiązań technicznych (np. osłony blokujące dostęp do stref zagrożenia, automatyka zatrzymująca pracę maszyny, gdy dojdzie do naruszenia obszaru niebezpiecznego, eliminowanie z konstrukcji maszyn substancji szkodliwych itp.) lub procedur dotyczących pracy na określonych stanowiskach.

## **Ewolucja systemów utrzymania ruchu**

Podjęcie do utrzymania ruchu na przestrzeni kilku ostatnich dziesięcioleci uległo zasadniczej zmianie. Z początkowo bardzo zawężonego, polegającego jedynie na usuwaniu awarii, ewoluowało do rozwiązań koncentrujących się nie tylko na zapobieganiu powstawania przestojów w funkcjonowaniu wyposażenia, ale również zapewniającego jak najwyższy poziom jego wykorzystania.

W rozwoju systemów utrzymania ruchu wskazywane są trzy ich główne generacje [Jasiulewicz-Kaczmarek 2005, s. 127; Legutko 2009, s. 8]:

1. Utrzymanie reaktywne (generacja I) – podejmowanie działań w momencie wystąpienia awarii.
2. Utrzymanie prewencyjne (generacja II) – realizacja działań o charakterze planowo-zapobiegawczym.
3. Utrzymanie prognostyczne (generacja III) – proaktywne poszukiwanie rozwiązań ograniczających potrzeby w zakresie utrzymania ruchu.

Ogólną charakterystykę poszczególnych generacji systemów utrzymania ruchu prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Warunki stosowania, zalety i wady systemów utrzymania ruchu

Generacja	I	II	III	
Nazwa	System napraw po powstaniu uszkodzenia	System remontów planowo-zapobiegawczych	System inspekcji zapobiegawczych	Proaktywne utrzymanie ruchu
Warunki stosowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkcja jednostkowa i małoseryjna, gdzie remont zużytego lub uszkodzonego urządzenia nie powoduje istotnych trudności w przebiegu produkcji</li> <li>- systemy elektroniczne niskiego napięcia</li> <li>- maszyny, dla których konsekwencje wystąpienia awarii są niegroźne, a koszty związane z ich zapobieganiem są wyższe niż koszty naprawy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkcja masowa</li> <li>- dla maszyn, gdzie konsekwencje awarii stanowią zagrożenie dla bezpieczeństwa, realizacji produkcji lub podwyższają koszty utrzymania ruchu</li> <li>- podzespoły, które mają określony profil zużywania się uwarunkowany ich wiekiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkcja masowa</li> <li>- dla maszyn, gdzie konsekwencje awarii stanowią zagrożenie dla bezpieczeństwa, realizacji produkcji lub podwyższają koszty utrzymania ruchu</li> <li>- podzespoły, w których potencjalna awaria „sygnalizuje” swoje nadejście oraz jeżeli istnieje wystarczająco dużo czasu pomiędzy sygnałem a awarią, aby przeprowadzić konserwację lub naprawę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkcja masowa</li> <li>- dla maszyn, gdzie konsekwencje awarii stanowią zagrożenie dla bezpieczeństwa, realizacji produkcji lub podwyższają koszty utrzymania ruchu</li> </ul>
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie koszty oraz małe zapotrzebowanie na personel w okresie bezawaryjnej pracy maszyn i urządzeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mniejsza częstotliwość występowania awarii w porównaniu z systemem napraw po powstaniu uszkodzenia</li> <li>- wydłużenie czasu eksploatacji podzespołów</li> <li>- efektywny kosztowo w kapitałochłonnych procesach produkcyjnych</li> <li>- możliwość planowania i harmonogramowania prac</li> <li>- kontrola nad wydatkami i budżetem</li> <li>- elastyczność w dostosowywaniu okresów przeglądów, remontów do planu produkcyjnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mniejsza częstotliwość występowania awarii w porównaniu z systemem planowo-zapobiegawczym remontów</li> <li>- wydłużenie czasu eksploatacji części, podzespołów</li> <li>- zmniejszenie kosztów związanych z częściami zamiennymi i robocizną w porównaniu z systemem planowo-zapobiegawczych remontów</li> <li>- poprawa bezpieczeństwa pracy</li> <li>- poprawa morale pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia awarii niż w systemie inspekcji zapobiegawczych</li> <li>- wydłużenie czasu eksploatacji części i podzespołów</li> <li>- zmniejszenie kosztów związanych z częściami zamiennymi i robocizną w porównaniu z systemem planowo-zapobiegawczych remontów</li> </ul>

Wady	<ul style="list-style-type: none"> <li>– duża częstotliwość występowania awarii maszyn i urządzeń</li> <li>– nieefektywne wykorzystanie zasobów ludzkich</li> <li>– wzrost kosztów utrzymania ruchu (w wyniku rozleglejszych awarii)</li> <li>– dłuższy czas przywracania sprawności obiektów</li> <li>– brak możliwości planowania i harmonogramowania prac służb utrzymania ruchu</li> <li>– brak możliwości dokładnego planowania budżetu na działania służb utrzymania ruchu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nadal istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia awarii</li> <li>– wymaga dużego zaangażowania personelu</li> <li>– obejmuje wykonanie przeglądów wynikających z harmonogramu, które nie zawsze odzwierciedlają rzeczywisty stan urządzeń</li> <li>– niepotrzebne przeglądy</li> <li>– istnieje możliwość wystąpienia przypadkowych uszkodzeń elementów podczas wykonywania niepotrzebnych działań służb utrzymania ruchu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost nakładów inwestycyjnych na wyposażenie diagnostyczne</li> <li>– wzrost nakładów na szkolenia pracowników</li> <li>– potencjalne oszczędności trudno dostrzegalne przez kadre zarządzającą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost nakładów inwestycyjnych na wyposażenie diagnostyczne</li> <li>– wzrost nakładów na szkolenia pracowników</li> </ul>
------	---	--	--	---

Źródło: [Piersiala, Trzcieliński 2005, s. 122].

W ramach poszczególnych generacji, szczególnie I i II, powstało szereg podejść w zakresie utrzymania ruchu. Do najważniejszy zaliczane są [Ahuja, Khamba 2008, s. 712-715; Legutko 2009; Piersiala, Trzcieliński 2005; Jasiulewicz-Kaczmarek 2005]:

- obsługa awaryjna (*breakdown maintenance* – BM),
- konserwacja profilaktyczna (*preventive maintenance* – PM),
- konserwacja prognozowana (*predictive maintenance* – PdM),
- konserwacja korekcyjna (*corrective maintenance* – CM),
- zapobieganie konserwacji (*maintenance prevention* – MP),
- utrzymanie ruchu zorientowane na niezawodność (*reliability centered maintenance* – RCM),
- konserwacja produktywna (*productive maintenance* – PrM),
- skomputeryzowane systemy zarządzania konserwacją maszyn i urządzeń (*computerized maintenance management systems* – CMMS),
- całościowe utrzymanie ruchu zorientowane na produktywność<sup>1</sup> (*total productive maintenance* – TPM).

<sup>1</sup> Tłumaczenie nazwy TPM za [Legutko 2009, s. 10].

### Obsługa awaryjna (*breakdown maintenance* – BM)

Podejście to zakłada brak obsługi eksploatacyjnej i było powszechnie stosowane w przedsiębiorstwach produkcyjnych przed 1950 r. U jego podstaw leży założenie, że eksploatację kontynuuje się aż do wymiany zużytego urządzenia, jego remontu lub naprawy w następstwie wystąpienia awarii czy też wyraźnego obniżenia wydajności. Jest to rozwiązanie charakterystyczne dla pierwszej generacji systemów utrzymania ruchu.

### Konserwacja profilaktyczna (*preventive maintenance* – PM)

Podejście to zaczęto stosować około 1951 r. [Ahuja, Khamba 2008, s. 713] i zaliczane jest do drugiej generacji. W PM podejmowanie działań związanych z utrzymaniem ruchu odbywa się cyklicznie, w ustalonych wcześniej momentach. Oznacza to przyjęcie założenia, że problemy z wyposażeniem występują w określonych interwałach (czasowych lub też ilości wykonanej pracy). Realizowane działania mają zapobiegać wystąpieniu awarii oraz wydłużać ekonomiczny czas życia posiadanego wyposażenia. W ich ramach przeprowadza się: smarowanie, czyszczenie, wymianę części, regulację i kontrolę luzów. Można wyróżnić cztery podstawowe formy prowadzenia konserwacji profilaktycznej [Muhlemann, Oakland, Lockyer 1995, s. 209]:

- okresowa – prowadzona w określonych stałych odstępach czasu,
- rewersowa – realizowana po wykonaniu przez urządzenie określonej ilości pracy,
- według możliwości – wykonywana, gdy są spełnione określone warunki organizacyjno-ekonomiczne, np. jest zapewniony dostęp do urządzenia z uwagi na okresową przerwę w pracy,
- uwarunkowana stanem – moment obsługi określany jest na podstawie przeprowadzanych okresowo kontroli stanu urządzenia lub jego szczególnie narażonych na zużycie elementów.

### Konserwacja prognozowana (*predictive maintenance* – PdM)

Jest ona określana mianem konserwacji w oparciu o stan (sprawność) danego obiektu (generacja III). Informacji o aktualnym stanie maszyny dostarczają pomiary przede wszystkim takich wielkości fizycznych, jak: temperatura, hałas, wibracje, a także informacje o parametrach pracy układów smarowania (ciśnienie, skład chemiczny płynów) i o stopniu zaawansowania korozji. Przekroczenie przez któryś z monitorowanych parametrów wartości granicznych jest podstawą do uruchomienia działań związanych z konserwacją i naprawami.



**Konserwacja korekcyjna (*corrective maintenance* – CM)**

Podjęcie to stosowane jest od 1957 r. (generacja III) [Ahuja, Khamba 2008, s. 713]. Zakłada się w nim odejście od koncentrowania się na obsłudze eksploatacyjnej na rzecz zapobiegania występowania problemów z wyposażeniem poprzez jego modyfikacje. Kolejne modyfikacje wyposażenia mają na celu podniesienie jego niezawodności. W ramach CM, oprócz niezawodności, poprawia się również bezpieczeństwo pracy oraz poszukuje rozwiązań uproszczających czynności obsługi konserwacyjnej danego obiektu. Poprawę uzyskuje się, stosując zmiany w projekcie wyposażenia lub zastosowanych przez jego producenta materiałach. Stanem idealnym jest wyposażenie bezobsługowe i bezawaryjne.

**Zapobieganie konserwacji (*maintenance prevention* – MP)**

Podjęcie to zaczęto stosować w 1960 r. (generacja III). Odnosi się ono głównie do działań producentów wyposażenia. W jego myśl wyposażenie powinno być tak projektowane, aby nie wymagało zabiegów konserwacyjnych, a mimo to w okresie użytkowania właściwie realizowało swoje funkcje. W PM uwaga jest również zwrócona w kierunku wygody pracy, a więc uproszczenia przebrojeń, regulacji oraz innych czynności związanych z codzienną obsługą danego obiektu. Aby osiągnąć powodzenie w stosowaniu tej strategii, niezbędne jest systematyczne pozyskiwanie informacji dotyczących awarii lub innego rodzaju problemów z wyposażeniem dostarczonym przez producenta, które ujawniły się u klientów. Na tej podstawie doskonalili się konstrukcję kolejnych modeli maszyn i urządzeń.

**Utrzymanie ruchu zorientowane na niezawodność (*reliability centered maintenance* – RCM)**

Podjęcie to zostało opracowane na przełomie lat 70. i 80. XX w. (generacja III). Zakłada ono konieczność określenia „niezbędnych działań utrzymania w sprawności eksploatacyjnej urządzenia lub maszyny z uwzględnieniem warunków jego użytkowania” [Legutko 2009, s. 11]. A zatem, aby w sposób prawidłowy określić konieczne działania, związane z utrzymaniem ruchu danego obiektu, niezbędne jest poznanie, jaki wpływ na ten obiekt mają warunki, w jakich jest użytkowany, czyli: realizowany proces, poziom obciążenia pracą, jego stan techniczny oraz zdarzenia z historii eksploatacji. Tworzony z wykorzystaniem RCM plan prac w ramach systemu utrzymania ruchu jest mniej rozbudowany w porównaniu z rozwiązaniami II generacji. Eliminacji ulegają działania rutynowe, często wykonywane w nadmiarze, a pracownicy mogą skupić się na czynnościach, które rzeczywiście są niezbędne.

### Konserwacja produktywna (*productive maintenance* – PrM)

PrM jest połączeniem konserwacji profilaktycznej, korekcyjnej oraz zapobiegawczej (generacja III). W podejściu tym dąży się do osiągnięcia optimum pomiędzy nakładami poniesionymi na użytkowanie wyposażenia a poziomem jego produktywności. Do nakładów zaliczane są wszystkie poniesione wydatki, w tym związane z: projektem wyposażenia, jego wytworzeniem, użytkowaniem (działaniem), konserwacją oraz straty wynikające z ewentualnego wadliwego funkcjonowania.

### Skomputeryzowane systemy zarządzania konserwacją maszyn i urządzeń (*computerized maintenance management systems* – CMMS)

Systemy komputerowe pełnią rolę wspomagającą pracę służb utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie. Ich podstawową funkcją jest dostarczanie informacji odnośnie: poziomu wykorzystania potencjału służb utrzymania ruchu, zapasach części zamiennych, harmonogramach przeglądów, a także historii obsługi poszczególnych obiektów. Możliwość automatycznego tworzenia raportów oraz dostarczanie informacji dotyczących aktualnego oraz przewidywanego stanu poszczególnych obiektów nie tylko usprawnia pracę służb utrzymania ruchu, ale również planowanie produkcji.

### Całościowe utrzymanie ruchu zorientowane na produktywność<sup>2</sup> (*total productive maintenance* – TPM)

TPM powstało w 1971 r. w Japonii (generacja III) [Ahuja, Khamba 2008, s. 715]. Jest kompleksowym programem służącym doskonaleniu procesów w organizacji, powstałym w wyniku rozwijania wcześniejszych podejść w zakresie konserwacji wyposażenia produkcyjnego. Funkcjonuje w dwóch płaszczyznach: materialnej, kładąc nacisk na techniczną stronę konserwacji urządzeń, oraz ludzkiej, gdzie służy rozwijaniu umiejętności personelu i kształtowaniu kultury w zakresie obsługi i konserwacji wyposażenia. Właśnie ten drugi aspekt wdrożenia TPM jest bardzo istotny. Operator danego stanowiska musi posiadać świadomość, że zmienia się jego rola i oprócz realizacji dotychczasowych czynności jego zadaniem jest także czyszczenie powierzonych mu urządzeń, smarowanie go i wykonywanie drobnych napraw i regulacji.

## **Efekty stosowania współczesnych podejść w sferze utrzymania ruchu**

Zastosowanie rozwiniętych programów w zakresie utrzymania ruchu przynosi w przedsiębiorstwie wiele korzyści, których część została już za-

---

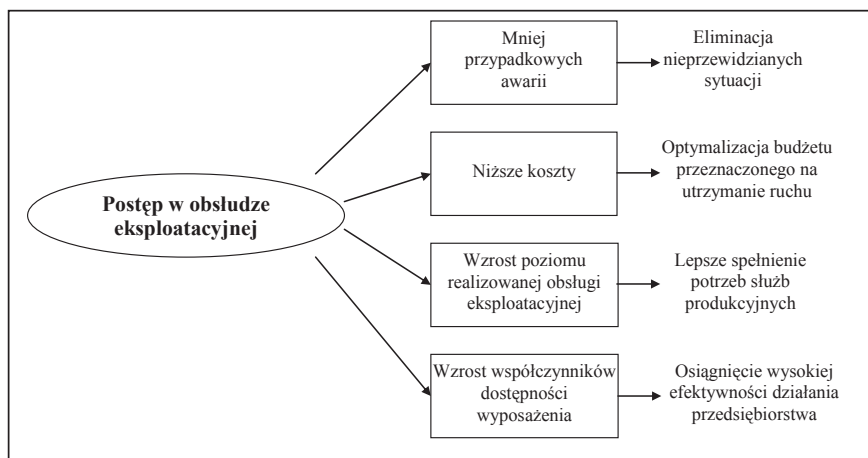
<sup>2</sup> Tłumaczenie nazwy TPM za [Legutko 2009, s. 10].

sygnalizowana w tabeli 1. Systematyczne rozwijanie podejścia w zakresie utrzymania ruchu skutkuje w przedsiębiorstwie (rys. 1):

- ograniczeniem liczby przestojów spowodowanych awariami na stanowiskach,
- optymalizacją kosztów w układzie: utrzymanie ruchu, zakup nowego wyposażenia i straty spowodowane ograniczeniem jego dostępności,
- podwyższeniem jakości prac realizowanych przez służby utrzymania ruchu,
- większą dostępnością posiadanego wyposażenia dla realizacji zadań produkcyjnych, a zatem wyższym poziomem jego wykorzystania.

Szczegółowe rozwiązania mogą nieść szereg dodatkowych korzyści. M. Jasiulewicz-Kaczmarek [2005, s. 130] w odniesieniu do RCM wymienia poprawę w zakresie:

- bezpieczeństwa pracy,
- współdziałania różnych służb w przedsiębiorstwie,
- sprawności działania systemu produkcyjnego na poziomie operacyjnym,
- efektywności wykorzystania środków przeznaczonych na utrzymanie ruchu,
- długości okresu użytkowania niejednokrotnie kosztownego wyposażenia produkcyjnego,
- rozwoju i aktualności baz danych,
- motywacji pracowników.



Rysunek 1. Efekty rozwoju systemu utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Deac i in. 2010, s. 134].

Tabela 2. Korzyści z wdrożenia programu TPM

Priorytety produkcyjne	Efekty zastosowania TPM
Produktywność/ wydajność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa dostępności wyposażenia i jego produktywności na skutek redukcji nieplanowanych przerw i awarii</li> <li>– dodatkowe zdolności produkcyjne, szybkie przebrojenia, możliwość łatwiejszego wprowadzania zmian w projekcie produktu, a zatem lepsze dostosowanie produktu do potrzeb zamawiającego</li> </ul>
Jakość	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczenie problemów jakościowych związanych z niestabilnością procesów produkcyjnych</li> <li>– obniżenie liczby usterek w produktach przekazywanych klientom</li> <li>– dodatkowe zdolności produkcyjne, szybkie przebrojenia, możliwość łatwiejszego wprowadzania zmian w projekcie produktu, a zatem lepsze dostosowanie produktu do potrzeb zamawiającego</li> </ul>
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> <li>– redukcja całkowitego kosztu życia wyposażenia</li> <li>– lepsze procedury w zakresie utrzymania sprawności wyposażenia</li> <li>– wsparcie elastyczności produkcji w zakresie oferowanego asortymentu i wolumenu</li> <li>– redukcja strat związanych z wstrzymywaniem produkcji na skutek niskiej jakości</li> </ul>
Dostawy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wsparcie rozwiązań w ramach JiT</li> <li>– poprawa efektywności w zakresie dostaw (szybkość i niezawodność)</li> <li>– zapewnienie stałej dostępności wykwalifikowanych pracowników (w zakresie utrzymania ruchu)</li> </ul>
Bezpieczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa jakości środowiska pracy</li> <li>– realizacja zasady „zero wypadków”</li> <li>– eliminacja sytuacji niebezpiecznych na stanowiskach pracy</li> </ul>
Morale załogi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa praktycznej realizacji zasad kaizen i systemów zgłaszania pomysłów</li> <li>– wzrost wiedzy pracowników w odniesieniu do realizowanych procesów i wytwarzanych produktów</li> <li>– rozwinięcie umiejętności związanych z rozwiązywaniem problemów</li> <li>– wzrost ogólnych umiejętności i wiedzy pracowników</li> <li>– zaangażowanie pracowników w realizowane procesy</li> <li>– większe możliwości w zakresie delegowania uprawnień</li> </ul>

Źródło: tłumaczenie własne na podstawie [Ahuja, Khamba 2008, s. 719].

Z kolei I.P.S Ahuja i J.S. Khamba efekty udanego wdrożenia programu TPM rozpatrują z punktu widzenia sześciu obszarów, tj. produktywności,

jakości, kosztów, realizacji dostaw, bezpieczeństwa i morale załogi (tab. 2). Osiągnięcie poprawy w wymienionych obszarach w sposób wymierny przekłada się na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

### **Podsumowanie**

Na przełomie XX i XXI w. zarysowała się wyraźna tendencja do zastępowania: produkcji masowej – indywidualizacją wyrobów, ekonomii skali – ekonomią pola, konkurowania ceną – konkurowaniem jakością, pracowników przeszkolonych specjalistycznie – pracownikami mającymi wszechstronne umiejętności [Douglas 2002, s. 723].

Aby sprostać tak sformułowanym, nowym wyzwaniom w sferze produkcji, przedsiębiorstwo musi dysponować odpowiednim wyposażeniem oraz utrzymywać je w dobrym stanie technicznym. Ze względu na stosowanie coraz bardziej skomplikowanych metod harmonogramowania dostaw „koszty awarii systemu mogą być bardzo wysokie, nie tylko w sensie finansowym, lecz także wskutek pogorszenia się morale załogi i złych stosunków z klientami” [Muhlemann, Oakland, Lockyer 2001, s. 207]. Należy założyć zatem istnienie silnego powiązania sfery materialnej przedsiębiorstwa ze sferą psychologiczną jego pracowników. Schludnie wyglądające stanowisko pracy, wyposażone w niezawodny sprzęt działa motywująco na pracowników. Natomiast sytuacja, gdy operator urządzenia pracuje w ciągłej niepewności, czy nie ulegnie ono awarii, wpływa demotywująco i może kształtować postawę obojętności wobec poziomu jakości lub osiąganey wydajności.

Ważną kwestią są również koszty, które w przypadku utrzymania ruchu stanowią coraz większy udział w strukturze kosztów przedsiębiorstw [Legutko 2009, s. 8; Jasiulewicz-Kaczmarek 2005, s. 128]. Podobnie jak są one rozpatrywane w analizie wartości, w której dąży się do minimalizacji kosztów w odniesieniu do realizacji poszczególnych funkcji systemu, tak i w przypadku utrzymania ruchu powinny być one rozpatrywane jako suma wszystkich kosztów związanych z posiadaniem i użytkowaniem wyposażenia. Taki też schemat myślenia jest wykorzystywany w najnowszych podejściach do utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie.

Istnienie wielu możliwych podejść w zakresie realizacji funkcji utrzymania ruchu stwarza potrzebę doboru rozwiązania najlepiej dopasowanego do potrzeb przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że pomimo kwalifikowania działów utrzymania ruchu do działalności pomocniczej, może ona mieć silny i wieloaspektowy wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, o czym menedżerowie nie powinni zapominać.

**Bibliografia:**

- Ahuja I.P.S., Khamba J.S., *Total Productive Maintenance: Literature Review and Directions*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2008, vol. 25, No 7.
- Al-Hassan K., Chan J., Metcalfe A., *The Role of Total Productive Maintenance in Business Excellence*, „Total Quality Management” 2000, vol. 11, No 4/5&6.
- Deac V., Cârstea G., Bâgu C., Pârvu F., *The Modern Approach to Industrial Maintenance Management*, „Informatica Economică” 2010, vol. 14, No 2.
- Douglas A., *Improving Manufacturing Performance*, Quality Congress 2000.
- Jasiulewicz-Kaczmarek M., *Współczesne koncepcje utrzymania ruchu infrastruktury technicznej przedsiębiorstwa [w:] Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*, red. M. Fertsch, S. Trzcieliński, Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.
- Legutko S., *Trendy rozwoju utrzymania ruchu urządzeń i maszyn*, „Eksplatacja i Niezawodność” 2009, nr 2.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 2001.
- Piersiala S., Trzcieliński S., *Systemy utrzymania ruchu [w:] Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*, red. M. Fertsch, S. Trzcieliński, Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.

Angelika Wodecka-Hyjek\*

## WYBRANE ASPEKTY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SEKTORA PUBLICZNEGO

### Wprowadzenie

Współczesna złożoność problemów administracji publicznej i inicjowanie zmian w jej funkcjonowaniu stała się podstawą wyodrębnienia w naukach o zarządzaniu nowej subdyscypliny – zarządzania publicznego. Wprowadzenie nowych zasad funkcjonowania sektora publicznego, nowych wzorców zachowań jego pracowników oraz zmian w kulturze organizacyjnej, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w krajach Europy Zachodniej pod koniec XX wieku, powiązane zostało z rozpowszechnianiem przedsiębiorczości w sektorze publicznym [Kraśnicka 2009, s. 55]. Aktualna literatura przedmiotu coraz liczniej prezentuje kontekst podejmowania działań przedsiębiorczych w sektorze publicznym, choć nie ulega wątpliwości, iż aktualny stan wiedzy w tym zakresie, w prekursorskim ujęciu, istotnie wzbogacili D. Osborne i T. Gaebler [1992] już na początku lat 90. XX wieku.

Celem niniejszego opracowania jest próba ukazania najistotniejszych aspektów kształtowania teorii przedsiębiorczości publicznej, stanowiących odzwierciedlenie konieczności wprowadzania mechanizmów rynkowych w zarządzaniu organizacjami publicznymi, warunkowanych potrzebą adaptacji do nowych wyzwań rynkowych.

### Zarządzanie publiczne jako subdyscyplina

Zasygnalizowane w zarządzaniu publicznym zmiany w zakresie i funkcjonowaniu sektora publicznego ukierunkowane na wykorzystywanie doświadczeń sektora biznesowego wyartykułowane zostały w koncepcji *new public management*. W literaturze przedmiotu brak jest jednolitej definicji

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

też koncepcji. Najczęściej określa się ją mianem zarządzania publicznego (w niektórych opracowaniach mówi się o nowym zarządzaniu publicznym, utożsamiając obie nazwy, a tymczasem G. Peters traktuje *new public management* jako formę zarządzania publicznego [Peters 1996, s. 3-13]) lub menedżerskiego zarządzania publicznego, którego podstawy wywodzą się z teorii ekonomii (szczególnie teorii wyboru publicznego i kosztów transakcyjnych) oraz doświadczeń wynikających z zarządzania w sektorze prywatnym. Zasadniczym kierunkiem poszukiwań jest praktyczne zaniegowanie weberowskiego modelu biurokracji i zastąpienie go modelem menedżerskiego zarządzania publicznego [Peters 1996, s. 57]. Powołując opinię B. Kożuch [2004, s. 59] można uznać, iż zarządzanie publiczne to dyscyplina szczegółowa nauki o zarządzaniu, której głównym obiektem badań jest zarządzanie poszczególnymi organizacjami sfery publicznej. Zajmuje się ono badaniem sposobów i zakresu harmonizowania działań zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną oraz optymalnego wykorzystania możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego. Dopelnieniem powołanej definicji jest interpretacja A. Frąckiewicz-Wronki, która sam termin zarządzanie publiczne rozumie dwojako: jako zarządzanie w sektorze publicznym (podejście przedmiotowe) lub jako zarządzanie sprawami publicznymi (podejście podmiotowe). W odniesieniu do podejścia przedmiotowego zarządzanie publiczne skoncentrowane jest na naturze działalności, jaką reprezentuje sobą sektor publiczny, a rodzaj aktywności sugeruje dobór metod i narzędzi zarządzania. Z kolei podejście podmiotowe wychodzi z natury problemów stawianych do rozwiązania, jakie są rezultatem złożoności instytucjonalnej i niepewności decyzyjnej sektora publicznego wynikającej przede wszystkim z [Frąckiewicz-Wronka 2007, s. 43]:

- koordynacji instytucjonalnej w ramach sektora publicznego, który ma hierarchiczną strukturę, a różne instytucje wchodzące w jego skład mają odmienne interesy i preferencje,
- przekształceń i zmienności otoczenia, które kreują nowe potrzeby, w tym nowe zapotrzebowanie na usługi publiczne,
- niespójności i sprzeczności celów ustalanych w ramach sektora publicznego, często w oparciu o reguły polityczne.

Podstawowe uzasadnienie wyodrębnienia zarządzania publicznego jako dyscypliny nauk o zarządzaniu wynika ze zróżnicowania organizacji ze względu na motyw podjęcia zorganizowanego działania. W tym kontekście wyróżnia się organizacje [Sudoł, Kożuch 2010, s. 390]:

- biznesowe, mające na celu osiągnięcie zysku,
- publiczne, działające w interesie publicznym, mające na celu zaspokojenie zbiorowych potrzeb obywateli,



- społeczne (pozarządowe, *non-profit*), tworzone poprzez potrzeby wyższe, nastawione na dobro wspólne, zaspokajające potrzeby beneficjentów.

Organizacje publiczne podejmują działania w interesie publicznym i urzeczywistniają swoje cele głównie przez tworzenie relacji współdziałania z innymi organizacjami lub niezinstytucjonalizowanymi uczestnikami życia społeczno-gospodarczego. W rezultacie analizy opinii polskich badaczy tego obszaru można zauważyć wspólną konkluzję, iż w zarządzaniu publicznym znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, jednakże odnoszenie ich do tychże organizacji wymaga uwzględnienia specyfiki tego obszaru [Kožuch 2002, s. 30; Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 32; Sudoł, Kożuch 2010, s. 393]. Wśród najistotniejszych, specyficznych kwestii wskazuje się, iż w przeciwieństwie do organizacji gospodarczych, organizacji publicznych nie można oceniać na podstawie kształtowania zysku lub ich wartości rynkowej. Podstawę oceny stanowić może realizacja interesu społecznego, a kontrolę i ocenę działalności tych instytucji w dużym stopniu przekazuje się społeczeństwu [Sudoł, Kożuch 2010, s. 386]. Jednakże, przy uwzględnieniu publiczności jako cechy organizacji oraz zasady ekonomiczności, w zarządzaniu organizacjami publicznymi dominują prakseologiczne kryteria oceny efektywności, przy czym za krytyczne obszary efektywności przyjmuje się: myślenie strategiczne i realizację strategii, innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzną, a także przedsiębiorczość lokalną oraz zaawansowaną technologię informacyjną [Kožuch 2002, s. 30]. Wyróżnienie zarządzania publicznego jako subdyscypliny zarządzania stało się załącznikiem eksponowania działań przedsiębiorczych w sektorze publicznym, jak również odpowiedzią na sugestie S. Sudoła [2008, s. 9], że przedsiębiorczość to zjawisko o dużej złożoności i celowe jest podejmowanie prób budowania nowych teorii, uwzględniających specyficzne aspekty jej kształtowania.

### **Istota i atrybuty przedsiębiorczości w sektorze publicznym**

Problematyka przedsiębiorczości traktowanej wieloaspektowo w literaturze przedmiotu, krajowej i zagranicznej, doczekała się wielu studiów i opracowań. W istniejących opracowaniach dominujący kontekst stanowi odniesienie przedsiębiorczości do sektora organizacji gospodarczych. Jednakże, jak trafnie zauważa S. Sudoł [2008, s. 13], „...obecnie nie można tego pojęcia ograniczać tylko do przedsiębiorstw. W pełni zasadne jest również mówienie o zbiorowej przedsiębiorczości wszelkich organizacji (instytucji)”. Opinię swoją uzasadnia stwierdzeniem P.F. Druckera, który uważa, iż przedsiębiorczość nie ogranicza się do sfery gospodarczej, chociaż z niej się wywodzi i że istnieją małe różnice między przedsiębior-

czością występująca w różnych sferach [Sudoł 2008, s. 13]. T. Kraśnicka [2002], autorka pierwszego opracowania w języku polskim, traktującego o przedsiębiorczości publicznej, rozróżnia pojęcie przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej, odnosząc przedsiębiorczość pozaekonomiczną do sektora publicznego i organizacji *non-profit*. Autorka uważa, iż przedsiębiorczość jako zjawisko gospodarczo-społeczne podlega ewolucji, co znajduje odzwierciedlenie w ujawnianiu się na poszczególnych etapach rozwoju odmiennych form i typów przedsiębiorczości. Obok przedsiębiorczości gospodarczej (ekonomicznej) systematycznie rozwijają się inne formy przedsiębiorczości (pozaekonomicznej) w sektorach publicznym i społecznym [Kraśnicka 2009, s. 54]. Podejmując próbę wyjaśnienia istoty przedsiębiorczości publicznej przyjmuje, że przedsiębiorczość to szczególny typ aktywności ludzi, działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na wykorzystaniu pojawiających się w otoczeniu okazji, poprzez realizację przedsięwzięć (o charakterze wprowadzania innowacji, tworzenia nowych organizacji lub rewitalizacji już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i/lub pozaekonomiczne ich podmiotom oraz otoczeniu. W tym kontekście, zdaniem Z. Barczyk, przedsiębiorczość w sektorze publicznym jest procesem tworzenia wartości dla obywatela (użytkownika usług) poprzez nierutynową (czy nawet unikalną) kombinację zasobów, będących zarówno w gestii publicznej (społecznej), jak i prywatnej, użytkowanych po to, aby wychwycić i wykorzystać szanse i możliwości rozwoju oraz uzyskać nowe rezultaty (wyższą wartość) [Kraśnicka 2009, s. 61]. W prowadzonym dyskursie przedsiębiorczość publiczna traktowana jest również jak czynnik sprawczy rozwoju regionalnego i lokalnego w kontekście szerokiego spektrum podejmowanych działań sektora publicznego w zakresie: praktyk konkurencyjnych sprzyjających rozwojowi i podaży nowych dóbr i usług czy zdobywania nowych rynków; podejmowania aktywnej współpracy z biznesem i organizacjami społecznymi bądź podejmowaniem aktywności na polu przywództwa społecznego poprzez rozpoznawanie niezaspokojonych potrzeb, tworzenie kapitału zaufania, pozyskiwanie wiedzy i doskonalenie procesu uczenia się [Ochojski 2006, s. 315]. Takie ujęcie obejmuje analizę współzależności przedsiębiorczości ze zjawiskami i procesami konkurencyjności oraz rozwoju lokalnego i regionalnego. Przedsiębiorczość traktowana jest wówczas jako decydujący czynnik pośredniczący, uaktywniający konkurencyjny potencjał regionu i transformujący go na rezultaty, które mogą zostać uznane za symptomy zachodzących w regionie procesów rozwoju [Biniecki, Frenkiel 2005, s. 40]. Z punktu widzenia potrzeb zarządzania odpowiednio w opinii D.V. Brazeala i T.H. Herberta wydaje się typowo podmiotowe powiązanie przedsiębiorczości ze zbiorem specyficznych cech odnoszonych do

jednostki lub organizacji [Biniecki, Frenkiel 2005, s. 38]. Ze względu na szereg cech wspólnych dla organizacji sektora publicznego i dojrzałych organizacji gospodarczych, takich jak: wysoki stopień sformalizowania, szczegółowo zdefiniowane procedury i role, sztywne struktury organizacyjne i sztywne zasady finansowania, T. Kraśnicka uważa, iż w poszukiwaniu podstaw teoretycznych przedsiębiorczości publicznej punkt odniesienia stanowi koncepcja przedsiębiorczości wewnętrznej, inaczej zwanej korporacyjną bądź intraprzsiębiorczością, traktująca przedsiębiorczość jako proces (aktywność jednostek bądź zespołów) uzależniony od wielu czynników: indywidualnych (podmiotowych), organizacyjnych i zewnętrznych (politycznych, ekonomicznych, społecznych, edukacyjnych). Wywód swój wiąże ściśle z pojęciem zarządzania przedsiębiorczego rozumianego przez P. Druckera jako zastosowanie zasad, narzędzi (metod i technik) oraz stylu zarządzania, które stymulują postawy i zachowania przedsiębiorcze zarówno menedżerów, jak i pracowników w organizacjach sektora publicznego. Ich efektem jest w pierwszej kolejności zmiana sposobu myślenia, a następnie działania związane z wprowadzaniem innowacji w zakresie: usług publicznych, metod działania, rozwiązań organizacyjnych; doskonaleniem jakości usług publicznych; zwiększeniem efektywności działania; tworzeniem nowych jednostek organizacyjnych; podejmowaniem przedsięwzięć rewitalizacyjnych (głównie o charakterze restrukturyzacyjnym); poszukiwaniem pozabudżetowych źródeł finansowania [Kraśnicka 2009, s. 63-64].

Analogiczny kontekst prezentują C. Kearney, R.D. Hisrich, F. Roche [2009, s. 28], którzy przedsiębiorczość sektora publicznego definiują jako proces zachodzący wewnątrz organizacji publicznej, którego rezultaty odnoszą się do podejmowanych działań innowacyjnych w zakresie: rozwoju lub wprowadzania nowych usług, technologii, metod i technik zarządzania, doskonalenia bądź unowocześnienia istniejących strategii, podejmowania ryzyka czy aktywności gospodarczej.

Jednocześnie autorzy, w rezultacie analizy literatury, dokonali zestawienia cech przedsiębiorczości realizowanej w sektorze publicznym i sektorze biznesowym, odnosząc zakres porównań do następujących kryteriów: definiowania celów, sprawowania władzy, podejmowania decyzji, stosowania nagród i systemów motywacyjnych, wprowadzania innowacji, podejmowania ryzyka, promowania aktywności działania (proaktywność), możliwości finansowania i osiągania zysków. Szczegółowe aspekty porównań zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Atrybuty przedsiębiorczości sektora publicznego i sektora biznesu

<b>Kryterium porównania</b>	<b>Przedsiębiorczość sektora publicznego</b>	<b>Przedsiębiorczość sektora biznesu</b>
<b>Cele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szeroka rozpiętość i zróżnicowanie celów</li> <li>– możliwość wystąpienia konfliktów pomiędzy przyjętymi celami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasne definiowanie celów</li> <li>– zgodność definiowanych celów</li> </ul>
<b>Władza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– autorytarna, scentralizowana lub centralnie kontrolowana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– demokratyczna</li> <li>– zdecentralizowana</li> </ul>
<b>Podjęmowanie decyzji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mniejsza autonomia i elastyczność</li> <li>– uwarunkowane procedurami i wytycznymi</li> <li>– poddane opinii publicznej</li> <li>– wymagana transparentność i przejrzystość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– w większym stopniu elastyczne i autonomiczne</li> <li>– dopuszczalna partycypacja i niezależność</li> </ul>
<b>Nagrody/motywacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– słabsze zachęty finansowe</li> <li>– brak podziału zysku</li> <li>– niższy poziom zaangażowania</li> <li>– niższa satysfakcja z pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– skalkulowane działanie</li> <li>– inwestowanie w kapitał ludzki</li> <li>– istotne zachęty finansowe</li> <li>– opłacalność jest podstawą dochodów</li> <li>– wyższy poziom zaangażowania</li> <li>– większa satysfakcja z pracy</li> </ul>
<b>Innowacje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– menedżerowie organizacji publicznych są przedsiębiorcami podejmującymi ryzyko w warunkach oportunistycznych</li> <li>– świadomie przezwyciężają biurokratyczne i polityczne bariery i ograniczenia wprowadzanych innowacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– generowanie wartości w rezultacie wprowadzanych innowacji zbiega się z wykorzystywaniem okazji i posiadanych zasobów (ludzkich i kapitału)</li> <li>– wytwarzanie zasobów lub wzbogacanie istniejących powiązane jest z doskonaleniem potencjału organizacji</li> </ul>
<b>Podjęmowanie ryzyka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– skutki podejmowanego ryzyka odnoszą się do całej organizacji</li> <li>– ryzyko nie ma charakteru personalnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podejmowanie ryzyka jest fundamentalną zasadą przedsiębiorczości</li> <li>– zakłada się znaczące ryzyko personalne i finansowe, które próbuje się minimalizować</li> </ul>
<b>Proaktywność</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystywanie dostrzeganych możliwości w warunkach przywództwa zgodnego z normami sektora publicznego</li> <li>– postrzeganie działań przedsiębiorczych jako szansy rozwoju i doskonalenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poszukiwanie możliwości i okazji bez względu na ograniczenia w posiadanych zasobach</li> <li>– relatywna swoboda zależna od sytuacji</li> </ul>

<b>Finansowanie i zyski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak ograniczenia do bezwzględnego z punktu widzenia ekonomicznego generowania zysku, potencjalne cele mogą mieć charakter polityczny lub społeczny</li> <li>– łatwiejsze pozyskanie funduszy (wykorzystujemy środki publiczne) dla ryzykownych projektów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zorientowanie stricte profitowe</li> <li>– utrudnione pozyskiwanie środków dla ryzykownych projektów</li> </ul>
-----------------------------	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kearney, Hisrich, Roche 2009, s. 29].

Konkludując kontekst porównań wskazanych atrybutów, autorzy skłaniają się do stwierdzenia, iż proces przedsiębiorczości realizowanej w organizacjach sektora publicznego i organizacjach biznesowych wymaga uwzględnienia specyficznych warunków jej realizowania. Zasadnicze różnice odnoszą się do motywu osiągnięcia zysku, który w ekonomicznym dyskursie był nadrzędnym celem przedsiębiorczości, a w przypadku organizacji publicznych nie jest atrybutem podstawowym. Potencjalne korzyści mają charakter wieloaspektowy, niekoniecznie *stricte* profitowy (np. poprawa wizerunku w opinii publicznej). Pobudzanie przedsiębiorczości/działań przedsiębiorczych w tym sektorze stanowi rezultat wymagań w zakresie poprawy efektywności organizacji publicznych, które zobowiązane zostały do wprowadzania zmian, adaptowania do nowych warunków, wprowadzania innowacji czy podejmowania ryzyka [Kearney, Hisrich, Roche 2009, s. 29-30]. Stwierdzenie to potwierdza konieczność ciągłego artykułowania istotności uwarunkowań przedsiębiorczości w porównywanych sektorach.

### **Innowacje niezbędnym atrybutem przedsiębiorczości publicznej**

Powszechnie uznaje się, że innowacyjność jest nieodzownym elementem przedsiębiorczości, o czym przekonywał m.in. P.F. Drucker [1992, s. 28] stwierdzając, iż innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług. O ile w sektorze prywatnym podejmowanie działań o charakterze innowacyjnym jest czymś naturalnym i niezbędnym do utrzymania pozycji konkurencyjnej w zmieniających warunkach otoczenia, o tyle w sektorze publicznym wątek ten stał się przedmiotem badań stosunkowo niedawno, wraz z wyłonieniem się kontekstu przedsiębiorczości publicznej. P.F. Drucker [1992, s. 271] potrzebę implementowania nowoczesnych narzędzi zarządczych w działaniach or-

ganizacji publicznych ugruntował również stwierdzeniem, iż innowacje i przedsiębiorczość są potrzebne w takim samym stopniu społeczeństwu, jak i gospodarce, instytucjom użyteczności publicznej, jak i przedsiębiorstwom. Innowacje i przedsiębiorczość nie zmieniają wszystkiego od podstaw, lecz wprowadzają zmiany krok po kroku – w wyrobie, zasadzie postępowania, usłudze publicznej. Zdaniem P. Kreiser, L. Marino i J.L. Davisa zintegrowana konceptualizacja przedsiębiorczości na poziomie całej organizacji pozwala wyróżnić trzy procesy, stanowiące podstawowe atrybuty organizacji przedsiębiorczych: innowacyjność, proaktywność i odnowę strategiczną [Bratnicki 2008, s. 18]. Innowacyjność odnosi się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, dóbr, usług oraz wprowadzenia w życie nowych modeli biznesowych. Proaktywność (odważanie się) związana jest z tworzeniem nowych biznesów dla istniejących albo nowych rynków, rozwijaniem nowych kompetencji i zdolności organizacji bądź utrzymywaniem organizacji w stanie czujności wobec szans. Odnowa strategiczna natomiast, według S.A. Zahra, odzwierciedla różnorodne aktywności zmierzające do ożywienia działalności organizacji, zbudowania nowych umiejętności konkurencyjnych czy zmiany ciągu strategicznego w fundamentalny sposób, przeobrażający zasadniczo bazę technologiczną, systemy i procesy oraz wyzwania wobec dotychczasowych założeń o rynku i konkurencji [Bratnicki 2008, s. 18]. Powołany kontekst rozważań pozwala uznać za A.P. Wiatrakiem, iż ogólny model działania organizacji publicznej jest podobny do modelu organizacji biznesowej, tzn. uwzględnia posiadane zasoby i środowisko działania, a następnie cele, zadania, struktury i instrumenty. Do realizacji przyjętych celów organizacje publiczne wykorzystują różne metody i środki wspierania [Wiatrak 2011, s. 21]. Jednym z nich są innowacje, polegające na zastosowaniu w praktyce przez zarządzających organizacją nowej idei (materialnej i niematerialnej) w odniesieniu do procesu funkcjonowania organizacji, zakresu i sposobu jej działania, organizowania procesów i pracy oraz marketingu, co w konsekwencji pozwala wyróżnić następujące typy innowacji w sektorze publicznym [Wiatrak 2011, s. 12]:

- innowacje procesowe – odnoszone do zmian w zakresie realizacji usług publicznych, wprowadzaniu nowych i doskonaleniu już istniejących sposobów ich świadczenia,
- innowacje produktowe – utożsamiane są z wprowadzaniem nowego wachlarza jeszcze nierealizowanych usług publicznych zgodnie z oczekiwaniami odbiorców,
- innowacje organizacyjne – koncentrują się na wdrażaniu w organizacjach sektora publicznego nowych metod organizacji i zarządzania, z uwzględnieniem relacji wewnątrzorganizacyjnych i ze światem zewnętrznym,



- innowacje marketingowe – związane są ze zmianami w informowaniu opinii publicznej na temat zakresu działania organizacji, wprowadzonych zmian, nowych usług, współpracy z innymi organizacjami.

W swoim opracowaniu, oprócz wymienionych typów innowacji, A.P. Wiatrak powołuje również zalecenia polityki Unii Europejskiej w zakresie rozwoju innowacyjności i społeczeństwa opartego na wiedzy, które to wskazują dwa rodzaje innowacyjności organizacji publicznych [Wiatrak 2011, s. 21]:

1. Innowacyjność procesu zarządzania dotyczy wprowadzania nowych metod i technik zarządzania w organizacjach publicznych w celu doskonalenia procesu ich funkcjonowania. Ten rodzaj innowacji wpływa na możliwości i zakres wprowadzania wyróżnionych powyżej innowacji procesowych, produktowych, organizacyjnych i marketingowych. Innowacyjność procesu zarządzania może dotyczyć pojedynczych aspektów funkcjonowania organizacji publicznej (np. zlecenia określonych usług do realizacji organizacji zewnętrznej, prywatnej czy społecznej) lub całości jej funkcjonowania (np. podjęcie współpracy przy realizacji zadania z innymi organizacjami sektora prywatnego w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego).
2. Innowacyjność dostarczanych elementów (inaczej innowacyjność wykonania) określa przydatność wprowadzonych zmian oraz ich wpływ na poprawę skuteczności i niezawodności działania organizacji publicznej, prowadząc do optymalizacji wykorzystywanych środków, lepszego zaspokojenia potrzeb interesariuszy i poprawy wizerunku. Szczególny akcent kładzie się tutaj na uspołecznienie procesu zarządzania poprzez aktywne uczestnictwo interesariuszy w zarządzaniu organizacjami publicznymi.

W odniesieniu do przedsiębiorczości publicznej badacze przedmiotu pozostają zgodni, iż innowacyjność (podobnie jak przedsiębiorczość) w sektorze publicznym związana jest, z uwzględnieniem istotnych ograniczeń, wśród których akcentuje się odpowiedzialność zarządzających organizacjami publicznymi za podejmowane decyzje i ryzyko dysponowania środkami publicznymi, możliwość istotnych wpływów politycznych na podejmowane decyzje, niemożność pokonania sztywnych zasad i procedur, nieumiejętność dostrzeżenia długookresowych korzyści [Klein i in. 2010, s. 6].

## **Podsumowanie**

Zamysł problemu poruszanego w niniejszym opracowaniu pozwala stwierdzić, iż podejmowanie działań przedsiębiorczych przez organizacje sektora publicznego jest wyrazem ich rozwoju oraz konsekwencją poszuki-

wań sposobów zwiększania efektywności i skuteczności działania. Stanowi rezultat podejmowanych prób w zakresie możliwości zaspokajania stale rosnących potrzeb społecznych, przy jednoczesnym permanentnym niedoborze środków na ich zaspokajanie. Powołując opinię T. Kraśnickiej [2009, s. 71] należy uznać, iż istotną rolę w kreowaniu zachowań przedsiębiorczych sektora publicznego odgrywa również rosnąca konkurencja w zakresie świadczenia niektórych usług publicznych, przypisanych z natury sektorowi publicznemu, a aktualnie realizowanych z powodzeniem przez organizacje prywatne lub społeczne (np. prywatne szkoły, uczelnie, szpitale). Sytuacja ta jest sygnałem dla sektora publicznego o konieczności podejmowania zmian, niezbędnych w pozyskiwaniu klienta, czego odzwierciedleniem jest wyłanianie się trendów konkurencji wewnątrzsektorowej (np. rankingi państwowych uczelni wyższych). Ponadto zwiększające się wymagania klientów organizacji sektora publicznego, w zakresie jakości świadczonych usług, powodują konieczność sprostania wyzwaniom cywilizacyjnym.

### **Bibliografia:**

- Biniecki J., Frenkiel W., *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Biuletyn – Zeszyt nr 218, red. A. Klasik, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2005.
- Bratnicki M., *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 6.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Frąckiewicz-Wronka A., *Nowa koncepcja zarządzania sprawami publicznymi: współzarządzanie rozwojem lokalnym*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 3.
- Kearney C., Hisrich R.D., Roche F., *Public and Private Sector Entrepreneurship: Similarities, Differences or a Combination?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, vol. 16, No 1.
- Klein P.G., Mahoney J.T., McGahan A.M., Pitelis Ch.N., *Toward a Theory of Public Entrepreneurship*, „European Management Review” 2010, No 7.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne. Istota i zakres pojęcia*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2.



- Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002.
- Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania* [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frąckiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
- Ochojski A., *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu* [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Osborn D., Gaebler T., *Rzadzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1992.
- Peters B.G., *The Future of Governing: Four Emerging Models*, Lawrence University Press of Kansas 1996.
- Sudoł S., Kożuch B., *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę* [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz i B. Nogalski, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Sudoł S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki kształtujące*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2.
- Wiatrak A.P., *Innovative Management In Public Organizations*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.



Grzegorz Chałupczak\*

## **DYLEMATY ZARZĄDZANIA W PUBLICZNEJ OCHRONIE ZDROWIA WE WSPÓŁCZESNEJ POLSCE (MIĘDZY SAMORZĄDNOŚCIĄ A CENTRALNYM ZARZĄDZANIEM)**

### **Wprowadzenie**

W obszarze publicznej ochrony zdrowia w Polsce dokonały się na przestrzeni ostatnich trzynastu lat zasadnicze przekształcenia systemowe. Z dniem 1 stycznia 1999 r. nastąpiło odejście od formy państwowej służby zdrowia w kierunku systemu ubezpieczeniowego. Wprowadzona w życie reforma powierzyła zarządzanie publiczną ochroną zdrowia kasom chorych, które realizowały przysługujące im na tym polu kompetencje na zasadzie współdziałania z jednostkami samorządu terytorialnego, organami administracji rządowej, samorządu zawodów medycznych oraz organizacjami podmiotów świadczących usługi medyczne. W ten sposób nastąpił powrót do przyjętego w Polsce po raz pierwszy w okresie II Rzeczypospolitej systemu zarządzania publiczną ochroną zdrowia, opartego na zasadach samorządności i decentralizacji instytucjonalnej.

Modyfikacja rozwiązań przyjętych w Polsce na przełomie XX i XXI wieku w zakresie zarządzania w publicznej ochronie zdrowia nastąpiła niezwykle szybko, bo już z dniem 1 kwietnia 2003 r., wraz z powołaniem w miejsce samorządnych kas chorych Narodowego Funduszu Zdrowia, będącego państwową jednostką organizacyjną. Nastąpiło tym samym odejście od zarządzania systemem ochrony zdrowia przez samorządne instytucje ubezpieczeniowe na rzecz organizacyjnego scentralizowania i przekazania kompetencji zarządzających instytucji podległej władzy wykonawczej. Kierunek nakreślony w 2003 r. kontynuowany jest do dzisiaj, czego przejawem są zasady przyjęte na gruncie aktualnie obowiązujących przepisów ustawy

---

\* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych.

Rozważania zawarte w niniejszym rozdziale prowadzą się do analizy organizacyjno-prawnych rozwiązań obowiązujących w Polsce w odniesieniu do dwóch wskazanych powyżej modeli zarządzania w publicznej ochronie zdrowia. Podjęta została również próba dokonania oceny polskich rozwiązań normatywnych w obszarze objętym badaniami oraz określenia głównych determinantów i kierunków ich rozwoju.

### **Samorządność i decentralizacja w procesie zarządzania w publicznej ochronie zdrowia po 1999 r.**

Próbę dokonania analizy realizacji zasady samorządności i decentralizacji w procesie zarządzania w publicznej ochronie zdrowia po 1999 r., tj. od chwili wejścia w życie przepisów ustawy z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym<sup>1</sup>, odnieść należy do charakterystyki statusu kas chorych, którym to instytucjom powierzono wykonywanie zadań z zakresu ubezpieczenia zdrowotnego. Powołanych zostało 16 regionalnych i jedna branżowa kasa chorych<sup>2</sup>, które uzyskały status osób prawnych prawa publicznego. Kasa chorych mogła tworzyć biura terenowe, zwane oddziałami kasy. Regionalna kasa chorych, jak sama nazwa wskazuje, swoją właściwością obejmowała obszar pokrywający się z granicami administracyjnymi jednego lub kilku województw, zamieszkały przez co najmniej 1 mln osób (art. 69a ustawy z 1997 r.). Stanowiło to powrót do terytorialnego podziału właściwości kas chorych występującego w okresie międzywojennym. Osoba podlegająca obowiązkowi ubezpieczenia zdrowotnego, zamieszkująca na obszarze działania regionalnej kasy chorych, stawała się z mocy prawa jej członkiem. Ubezpieczonemu przysługiwało jednak prawo wyboru innej kasy chorych niż właściwa dla niego ze względu na miejsce zamieszkania.

Do zakresu działania kasy chorych ustawa zaliczała wykonywanie wszelkich czynności z zakresu ubezpieczenia zdrowotnego (art. 72 ustawy z 1997 r.). Odnosiło się to w szczególności do czynności o charakterze zarządzającym publiczną ochroną zdrowia, do których zaliczyć należy: zarządzanie funduszami kasy, ustalanie planu finansowego czy wreszcie za-

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz.U. z 1997 r., nr 28, poz. 153) – powoływana dalej jako ustawa z 1997 r. Analizie poddano brzmienie ustawy na dzień utraty mocy obowiązującej.

<sup>2</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z 7 grudnia 1998 r. w sprawie utworzenia regionalnych kas chorych i ich oddziałów, określenia ich siedzib i obszaru działania oraz nadania im statutów (Dz.U. z 1998 r., nr 152, poz. 989). Rozporządzenie Rady Ministrów z 8 grudnia 1998 r. w sprawie utworzenia Branżowej Kasy Chorych dla Służb Mundurowych (Dz.U. z 1998 r., nr 148, poz. 969).

wieranie i finansowanie umów o udzielanie świadczeń na rzecz ubezpieczonych oraz kontrola ich realizacji. Wskazany zakres czynności kas chorych uzupełniały kompetencje w obszarze prowadzenia ewidencji osób objętych ubezpieczeniem zdrowotnym, stwierdzania prawa osoby ubezpieczonej do świadczeń czy analizowania wykonania obowiązku powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego. Kasy chorych przetwarzały również dane dotyczące realizacji umów o udzielanie świadczeń, refundacji leków i materiałów medycznych, jak również organizowały działania mające na celu poprawę szybkości, jakości i wiarygodności przekazywania danych przez świadczeniodawców i apteki.

Struktura organów kas chorych zbudowana została w oparciu o zasadę samorządności, która to zasada przejawiała się również w niezależności kas przy wykonywaniu powierzonych im zadań wobec organów administracji publicznej, a także samodzielności na polu tworzenia swoich struktur organizacyjnych. Zasada ta odnosiła się w szczególności do rady składającej się początkowo z dwudziestu jeden, a ostatecznie z siedmiu członków, powoływanych z grona osób ubezpieczonych w danej kasie i zamieszkałych na obszarze jej właściwości (art. 75 ustawy z 1997 r.). Członków rady powoływał na czteroletnią kadencję początkowo sejmik województwa. Od 2002 r. kompetencja ta powierzona została ministrowi właściwemu do spraw zdrowia, co świadczyło o rozpoczęciu procesów centralizacyjnych w sferze zarządzania w publicznej ochronie zdrowia. Miały one jednak nadal marginalne znaczenie, gdyż trzech spośród siedmiu członków powoływanych było na wniosek sejmiku województwa właściwego ze względu na obszar działania kasy chorych. Członkowie rady musieli, poza wyższym wykształceniem, legitymować się uprawnieniami do sprawowania funkcji członka rady nadzorczej jednoosobowej spółki Skarbu Państwa albo figurować na liście radców prawnych, adwokatów lub biegłych rewidentów. W celu uniknięcia konfliktu interesów członkowie rady kasy chorych nie mogli być jednocześnie członkami zarządu, pracownikami kas chorych, świadczeniodawcami współpracującymi z kasami chorych, właścicielami lub pracownikami zakładów opieki zdrowotnej lub osobami współpracującymi z zakładami opieki zdrowotnej, które zawarły umowę z kasami chorych na udzielanie świadczeń, członkami organów lub pracownikami jednostek samorządu terytorialnego, a także członkami organów zakładu ubezpieczeń prowadzącego działalność ubezpieczeniową w zakresie ubezpieczeń zdrowotnych.

Rada kasy chorych podejmowała strategiczne decyzje w obszarze zadań realizowanych przez kasę chorych, które następnie wykonywał zarząd. Podkreślić należy jednak, iż kompetencje rady określone zostały w sposób ramowy, co w połączeniu z domniemaniem kompetencji zarządu powodowało, iż rada mogła wykonywać tylko zadania przewidziane dla niej wprost

w ustawie oraz statucie kasy. Do zakresu działania rady kasy chorych ustawa przekazała w szczególności uchwalanie statutu kasy, podejmowanie decyzji o utworzeniu oddziałów i ustalanie obszaru ich działania czy powoływanie i odwoływanie dyrektora kasy chorych oraz na jego wniosek pozostałych członków zarządu (art. 76 ustawy z 1997 r.). W zakresie kompetencji rady znajdowało się również rozpatrywanie skarg i wniosków ubezpieczonych, uchwalanie planu finansowego i planu pracy oraz przyjmowanie i zatwierdzanie sprawozdań finansowych i rozpatrywanie okresowych sprawozdań z działalności zarządu kasy chorych. Zakres ten uzupełniały uprawnienia do uchwalenia regulaminu rady i zarządu kasy, a także podejmowania uchwał dotyczących majątku kasy, inwestycji przekraczających upoważnienia statutowe dla zarządu oraz nabywania, zbywania i obciążania nieruchomości.

Zarząd, będący drugim ustawowym organem kasy chorych, składał się z dyrektora oraz od dwóch do pięciu członków (art. 82 ustawy z 1997 r.). Członkowie zarządu kasy chorych oraz pracownicy kasy nie mogli jednocześnie być członkami rady kasy, świadczeniodawcami, właścicielami, pracownikami lub osobami współpracującymi z zakładami opieki zdrowotnej, które zawarły umowę z kasą chorych, a także członkami organów zakładu ubezpieczeń prowadzącego działalność ubezpieczeniową w zakresie ubezpieczeń zdrowotnych na podstawie ustawy o działalności ubezpieczeniowej.

Zarząd jako organ zarządzania powołany był przede wszystkim do reprezentowania kasy w stosunkach na zewnątrz, kierowania jej działalnością i podejmowania decyzji we wszystkich sprawach niezastrzeżonych dla rady kasy. Do kompetencji zarządu ustawa przekazywała wykonywanie uchwał rady kasy chorych, opracowywanie projektu planu pracy i planu finansowego kasy, a następnie ich wykonywanie, zarządzanie funduszami i mieniem kasy oraz lokowanie funduszu rezerwowego. Zarząd opracowywał sprawozdania z działalności kasy chorych oraz sprawozdania finansowe, negocjował i zawierał umowy ze świadczeniodawcami, a następnie dokonywał kontroli oraz rozliczania ich wykonywania. W jego ustawowym zakresie działania znajdowało się również kierowanie działalnością oddziałów kasy chorych, przygotowanie i przedstawianie radzie kasy corocznych prognoz przychodów i kosztów, a także projektu planu zabezpieczenia ambulatoryjnej opieki zdrowotnej. Szczegółowy zakres kompetencji dyrektora i jego zastępców określały przepisy statutowe. W szczególności do zakresu działania zastępcy dyrektora kasy do spraw medycznych należało dokonywanie ocen zachorowalności wśród ubezpieczonych w kasie chorych oraz opracowywanie wniosków dotyczących działania kasy w tym zakresie. Monitorował on dostępność i jakość świadczeń zdrowotnych zapewnianych przez kasę oraz przeprowadzał lub zlecał przeprowadzenia kontroli w tym zakresie,

a następnie przedstawiał zarządowi kasy wnioski pokontrolne (art. 83 ustawy z 1997 r.).

### **Centralizacja zarządzania w publicznej ochronie zdrowia po reformie z 2003 r.**

Odejście od zasad samorządności i decentralizacji w odniesieniu do organizacyjnej sfery powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego w Polsce nastąpiło już z dniem 1 kwietnia 2003 r., z chwilą wejścia w życie przepisów ustawy z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia<sup>3</sup>. Zasady przyjęte przez wskazany akt prawny znalazły swoją kontynuację w niemalże niezmienionej postaci w aktualnie obowiązującej ustawie z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych<sup>4</sup>. Tożsamość zasad przyjętych w obu wspomnianych aktach prawnych uzasadnia dokonanie analizy wyłącznie aktualnie obowiązujących regulacji prawnych w obszarze zarządzania publiczną ochroną zdrowia w Polsce. Po ponad czterech latach od wejścia w życie reformy w obszarze publicznej ochrony zdrowia, wraz z powołaniem w miejsce samorządnych kas chorych Narodowego Funduszu Zdrowia, nastąpiło odejście od zarządzania systemem ochrony zdrowia przez samorządne instytucje ubezpieczeniowe na rzecz organizacyjnego scentralizowania i przekazania głównych kompetencji zarządzających państwowej jednostce organizacyjnej.

Ustawa z 2004 r. powierza realizację obowiązków z zakresu powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego Narodowemu Funduszowi Zdrowia (NFZ), organom administracji rządowej oraz jednostkom samorządu terytorialnego. Główna rola w zakresie zarządzania w publicznej ochronie zdrowia przypadła jednak w udziale Narodowemu Funduszowi Zdrowia posiadającemu status państwowej jednostki organizacyjnej wyposażonej w osobowość prawną. Odnosi się to w szczególności do zarządzania środkami finansowymi stanowiącymi przychody Funduszu poprzez finansowanie świadczeń opieki zdrowotnej udzielanych ubezpieczonym i innym świadczeniobiorcom (art. 97 ustawy z 2004 r.). Fundusz zobowiązany jest zawierać umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, a następnie monitorować ich realizację i rozliczanie, określać jakość i dostępność świadczeń opieki zdrowotnej oraz analizować ich koszty w zakresie niezbędnym dla prawidłowego zawierania ww. umów. Do zakresu zadań Funduszu ustawa

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz.U. z 2003 r., nr 45, poz. 391).

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2004 r., nr 210, poz. 2135) – powoływana dalej jako ustawa z 2004 r. Ustawa weszła w życie z dniem 1 października 2004 r.

przekazuje ponadto wiele czynności związanych z realizacją programów zdrowotnych, promocją zdrowia czy wreszcie prowadzenie Centralnego Wykazu Ubezpieczonych w celu potwierdzenia prawa do świadczeń z ubezpieczenia zdrowotnego, gromadzenia danych o ubezpieczonych w Funduszu lub uprawnionych do świadczeń na podstawie przepisów o koordynacji, wydawania zaświadczeń czy rozliczania kosztów udzielonych świadczeń.

Narodowy Fundusz Zdrowia składa się z centrali z siedzibą w Warszawie oraz z 16 oddziałów wojewódzkich, w których utworzone zostały komórki organizacyjne do spraw służb mundurowych (art. 96 ustawy z 2004 r.)<sup>5</sup>. Oddziały wojewódzkie Funduszu utworzone zostały zgodnie z podziałem terytorialnym państwa, a w ich ramach mogą być powoływane placówki terenowe na zasadach wynikających ze statutu Funduszu. Ustawa określa organy Funduszu, do których zalicza radę, prezesa, rady oddziałów wojewódzkich Funduszu oraz dyrektorów oddziałów wojewódzkich Funduszu (art. 98 ustawy z 2004 r.).

Rada Funduszu składa się z dziesięciu osób powoływanych przez Prezesa Rady Ministrów na pięcioletnią kadencję. Kandydatów na członków rady wskazują: Rzecznik Praw Obywatelskich, Trójstronna Komisja do spraw Społeczno-Gospodarczych, strona samorządowa Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego, Rada Działalności Pożytku Publicznego, Minister Zdrowia oraz Minister Finansów, a także wspólnie Minister Obrony Narodowej, Minister Sprawiedliwości i minister właściwy do spraw wewnętrznych. Kandydat na członka rady musi mieć wyższe wykształcenie, wiedzę i doświadczenie dające rękojmię prawidłowego wykonywania obowiązków członka rady, oraz uprawnienia konieczne do zasiadania w radach nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. Funkcji tej nie może piastować osoba prawomocnie skazana za przestępstwo popełnione umyślnie oraz będąca jednocześnie pracownikiem Funduszu, świadczeniodawcą, właścicielem apteki, hurtowni farmaceutycznej lub podmiotu wytwarzającego produkty lecznicze i wyroby medyczne lub posiadaczem akcji lub udziałów w spółkach prowadzących te podmioty.

Ustawa określając zakres kompetencji rady NFZ zaliczyła do niego w szczególności kontrolowanie bieżącej działalności Funduszu, a przede wszystkim prawidłowej realizacji planu finansowego, opiniowanie projektu planu finansowego na dany rok, a także przyjmowanie sprawozdania z jego wykonania, jak również przyjmowanie okresowych i rocznych sprawozdań z działalności Funduszu (art. 100 ustawy z 2004 r.). Do kompetencji uchwałodawczych rady zaliczyć należy uchwalanie planu pracy Funduszu na dany

<sup>5</sup> Prezes Rady Ministrów w drodze rozporządzenia z 29 września 2004 r. (Dz.U. z 2004 r., nr 213, poz. 2161) nadał Funduszowi statut, określając również jego strukturę organizacyjną, siedziby oddziałów wojewódzkich oraz zakres rzeczowy ich działania.



rok i rzeczowego planu wydatków inwestycyjnych, podejmowanie uchwał w sprawach dotyczących majątku Funduszu i inwestycji przekraczających zakres upoważnienia statutowego dla prezesa, jak również uchwał w przedmiocie nabywania, zbywania i obciążania nieruchomości stanowiących własność Funduszu. Funkcja kreacyjna rady sprowadza się do wyrażanie opinii w sprawie kandydata na prezesa Funduszu lub kandydatów na jego zastępców, jak również w kwestii ich odwołania.

Działalnością Funduszu kieruje prezes, który reprezentuje Fundusz na zewnątrz (art. 102 ustawy z 2004 r.). Jest on powoływany przez Prezesa Rady Ministrów spośród osób wyłonionych w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru, na wniosek ministra właściwego do spraw zdrowia, po zasięgnięciu opinii rady Funduszu. Stanowisko prezesa Funduszu może zajmować osoba, która posiada wykształcenie wyższe magisterskie lub równorzędne w zakresie prawa, ekonomii, medycyny, organizacji ochrony zdrowia lub zarządzania, posiada wiedzę z zakresu spraw należących do właściwości Funduszu, kompetencje kierownicze oraz co najmniej 6-letni staż pracy, w tym co najmniej 3-letni staż pracy na stanowisku kierowniczym. Prezes Funduszu wykonuje swoje zadania przy pomocy trzech zastępców powoływanych spośród osób wyłonionych w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru przez Ministra Zdrowia na wniosek prezesa. W odniesieniu do prezesa i jego zastępców ustawa przewiduje analogiczne ograniczenia jak wobec kandydatów na członków rady Funduszu, mające przeciwdziałać wystąpieniu konfliktu interesów.

Ustawa wprowadza zasadę domniemania kompetencji prezesa Funduszu we wszelkich sprawach niezastrzeżonych do zakresu zadań rady Funduszu, rady oddziału wojewódzkiego Funduszu lub dyrektora oddziału wojewódzkiego Funduszu (art. 98 ust. 2 ustawy z 2004 r.). Szczególny walor przyznany został również zasadzie niezależności prezesa Funduszu od rady Funduszu, czego przejawem jest brak możliwości wydawania prezesowi wiążących poleceń dotyczących bieżącej działalności Funduszu (art. 100 ust. 3 ustawy z 2004 r.). Prezes zobowiązany jest jednak wykonywać uchwały rady Funduszu i przedstawiać jej informacje o pracy Funduszu. Uzupełnienie powyższych zasad, konstytuujących status prawny prezesa Funduszu jako organu zarządzającego, stanowią przepisy powierzające prezesowi konkretne obowiązki, do których należy w szczególności efektywne i bezpieczne zarządzanie funduszami i mieniem NFZ oraz prowadzenie gospodarki finansowej Funduszu. Do zadań prezesa należy sporządzanie rocznego planu finansowego i planu pracy Funduszu, projektu rzeczowego planu wydatków inwestycyjnych na następny rok, a następnie ich realizacja, sporządzanie okresowych i rocznych sprawozdań z działalności Funduszu, jak również sprawozdania z wykonania planu finansowego Funduszu za dany

rok. Zadaniem prezesa jest monitorowanie dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków Funduszu i sporządzanie w tym obszarze analiz i ocen, nadzór i kontrola nad realizacją zadań oddziałów wojewódzkich Funduszu czy wreszcie ustalanie jednolitych sposobów realizacji przez oddziały wojewódzkie Funduszu ich ustawowych zadań. W zakresie kompetencji kreacyjnych prezes Funduszu powołuje i odwołuje dyrektorów oddziałów wojewódzkich Funduszu. Nie można również zapomnieć o obowiązkach prezesa w zakresie koordynowania współpracy Funduszu z organami administracji rządowej, instytucjami działającymi na rzecz ochrony zdrowia, instytucjami ubezpieczeń społecznych, samorządami zawodów medycznych, związkami zawodowymi, organizacjami pracodawców, organizacjami świadczeniodawców oraz ubezpieczonych.

W oddziałach wojewódzkich Funduszu działają rady oddziałów wojewódzkich Funduszu mające wyłącznie charakter opiniodawczo-nadzorczy, w skład których wchodzi dziewięciu członków będących ubezpieczonymi zamieszkującymi na obszarze działania danego oddziału wojewódzkiego Funduszu (art. 106 ustawy z 2004 r.). Członkowie rady oddziałów wojewódzkich Funduszu powoływani są przez sejmik województwa na czteroletnią kadencję spośród kandydatów wskazanych przez: właściwego wojewodę, konwent powiatów z danego województwa, właściwą miejscowo wojewódzką komisję dialogu społecznego, Radę Działalności Pożytku Publicznego oraz wspólnie przez właściwego szefa wojewódzkiego sztabu wojskowego, właściwego komendanta wojewódzkiego policji i właściwego komendanta wojewódzkiego Państwowej Straży Pożarnej. Kandydaci muszą legitymować się wyższym wykształceniem i nie mogą sprawować funkcji oraz być w jakikolwiek sposób związani z podmiotami świadczącymi usługi zdrowotne. Członkowie rady oddziału wojewódzkiego Funduszu pełnią swoje funkcje nieodpłatnie. Przysługuje im jedynie zwrot kosztów podróży, zakwaterowania i diety na zasadach określonych w przepisach w sprawie wysokości oraz warunków ustalania należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej na obszarze kraju.

Do zadań rad oddziału wojewódzkiego Funduszu ustawa przekazuje uchwalanie planu pracy oddziału, opiniowanie projektu planu finansowego oddziału oraz sprawozdania z jego wykonania za dany rok oraz kontrolowanie bieżącej działalności oddziału we wszystkich dziedzinach jego działalności. W zakresie kompetencji kontrolnych mieści się ponadto monitorowanie prawidłowości postępowania w sprawie zawarcia umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej oraz realizacji tych umów, monitorowanie sposobu wykonywania przez świadczeniodawców ciężących na nich obowiązków. We wskazanym zakresie rada może występować do dy-

rektora oddziału wojewódzkiego z wnioskiem o wszczęcie kontroli realizacji zawartych umów lub wykonania określonych obowiązków, a do prezesa Funduszu o przeprowadzenie kontroli oddziału wojewódzkiego Funduszu. Rada dokonuje również okresowych analiz skarg i wniosków wnoszonych przez ubezpieczonych, z wyłączeniem spraw podlegających nadzorowi medycznemu, wydaje opinię o kandydacie na stanowisko dyrektora oddziału, występuje z wnioskiem do prezesa Funduszu o odwoływanie dyrektora oddziału wojewódzkiego Funduszu w przypadkach wskazanych w ustawie. W celu wykonywania swoich obowiązków rada oddziału wojewódzkiego Funduszu może żądać od dyrektora oddziału wojewódzkiego sprawozdań i wyjaśnień, nie ma jednak prawa wydawania dyrektorowi wiążących poleceń dotyczących bieżącej działalności oddziału.

Oddziałem wojewódzkiego Funduszu kieruje dyrektor, który reprezentuje Fundusz na zewnątrz w zakresie właściwości danego oddziału (art. 107 ustawy z 2004 r.). Dyrektora oddziału wojewódzkiego Funduszu powołuje i odwołuje prezes Funduszu, po zasięgnięciu opinii rady oddziału wojewódzkiego Funduszu. Dyrektorem oddziału wojewódzkiego może zostać osoba, która posiada wykształcenie wyższe, wiedzę i doświadczenie dające rękojmię prawidłowego wykonywania obowiązków dyrektora i nie była prawomocnie skazana za przestępstwo popełnione umyślnie. Dyrektor oddziału wojewódzkiego Funduszu nie może być jednocześnie prezesem Funduszu albo jego zastępcą, głównym księgowym ani innym pracownikiem centrali Funduszu, świadczeniodawcą, właścicielem lub pracownikiem apteki, hurtowni farmaceutycznej lub podmiotu wytwarzającego produkty lecznicze i wyroby medyczne. Dyrektor oddziału nie może również posiadać akcji lub udziałów w spółkach prowadzących podmioty będące świadczeniodawcami ani wykonywać działalności gospodarczej.

Dyrektor sprawuje w odniesieniu do zadań oddziału wojewódzkiego Funduszu kompetencje zarządzające polegające w głównej mierze na efektywnym i bezpiecznym gospodarowaniu środkami finansowymi oddziału. Dyrektor przygotowuje i przedstawia radzie oddziału wojewódzkiego Funduszu coroczne prognozy przychodów i kosztów, jak również projekt planu finansowego oddziału na rok następny, realizuje przygotowany plan finansowy i plan pracy oddziału i sporządza sprawozdanie z ich wykonania za dany rok. W kompetencji dyrektora znajduje się ponadto przeprowadzanie postępowań, a następnie zawieranie i rozliczanie umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, w tym świadczeń wysokospecjalistycznych, a także umów o realizację programów zdrowotnych. W zakresie kompetencji kontrolnych dyrektor oddziału wojewódzkiego Funduszu monitoruje realizację umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, celowość – udzielanych w ramach umów – świadczeń opieki zdrowotnej, przeprowadza

kontrolę świadczeniodawców i aptek. W ramach zarządzania w publicznej ochronie zdrowia dyrektor oddziału przeprowadza postępowania mające na celu zawarcie umów z dysponentami zespołów ratownictwa medycznego na wykonywanie medycznych czynności ratunkowych, a następnie zawiera stosowne umowy, dokonuje ich rozliczenia i kontroluje realizację, mając na uwadze przepisy ustawy z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym<sup>6</sup>. Charakterystykę kompetencji dyrektora oddziału wojewódzkiego Funduszu uzupełniają upoważnienia do wydawania decyzji w indywidualnych sprawach z zakresu ubezpieczenia zdrowotnego (dot. objęcia ubezpieczeniem zdrowotnym i ustalenia prawa do świadczeń), zawieranie umów dobrowolnego ubezpieczenia zdrowotnego oraz zobowiązanie do udzielania, na żądanie prezesa Funduszu lub rady oddziału wojewódzkiego Funduszu, informacji o bieżącej działalności oddziału wojewódzkiego. Wykonując swoje zadania dyrektor oddziału wojewódzkiego zobowiązany jest współpracować z organami jednostek samorządu terytorialnego, organizacjami świadczeniodawców i ubezpieczonych działającymi w danym województwie, w celu stałego monitorowania i zabezpieczenia potrzeb zdrowotnych świadczeniobiorców na terenie danego województwa oraz prawidłowej realizacji zadań Funduszu.

Powyższe zobowiązanie ciążyące na dyrektorze oddziału wojewódzkiego Funduszu koresponduje z regulacjami, na mocy których realizacja obowiązków z zakresu ochrony zdrowia powierzona została także władzom publicznym, zarówno na szczeblu rządowym, jak i samorządowym. Zadania te mają jednak charakter ogólny i odnoszą się do zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej. Obejmują one w szczególności tworzenie warunków funkcjonowania systemu ochrony zdrowia, analizę i ocenę potrzeb zdrowotnych oraz czynników powodujących ich zmiany, promocję zdrowia i profilaktykę, jak również mają na celu tworzenie warunków sprzyjających zdrowiu czy finansowanie w trybie i na zasadach określonych ustawą świadczeń opieki zdrowotnej.

## Podsumowanie

W wyniku reformy systemu ubezpieczeń społecznych, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 1999 r., forma państwowej służby zdrowia ustąpiła miejsca powszechnemu ubezpieczeniu zdrowotnemu. Założeniem wprowadzonej reformy było urealnienie systemu ochrony zdrowia w Polsce i dostosowanie go do możliwości ekonomicznych państwa oraz oczekiwań ubezpieczonych. Tylko część z tych założeń została zrealizowana. System

---

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. z 2006 r., nr 191, poz. 1410 ze zmianami).

opieki zdrowotnej oparty został na nowoczesnych, ubezpieczeniowych metodach zarządzania i finansowania z drobnymi pozostałościami budżetowego wspierania działalności związanej z udzielaniem wysokospecjalistycznych świadczeń zdrowotnych. Oparcie dostępu do usług medycznych na wzmocnionej pozycji lekarza podstawowej opieki zdrowotnej, w połączeniu z prawem wyboru nie tylko lekarza, ale również innych świadczeniodawców, wpłynęło początkowo na poprawę dostępności świadczeń zdrowotnych. System kontraktowania usług w zakresie ochrony zdrowia zwiększył konkurencyjność na rynku świadczeniodawców, co znalazło przełożenie na jakość udzielanych przez nich świadczeń. Przyjęte rozwiązania stanowiły kompromis pomiędzy czynnikami ekonomicznymi a stale rosnącym zapotrzebowaniem na świadczenia służące ochronie zdrowia.

Jednak organizacyjno-prawne rozwiązania obowiązujące w Polsce po 1999 r. w obszarze zarządzania w publicznej ochronie zdrowia, oparte na samorządnych kasach chorych i realizujące zasadę decentralizacji jednostek sprawujących funkcje zarządzające, nie spełniły pokładanych w nich nadziei. Jako główną przyczynę takiego stanu wskazać należy brak ugruntowanych tradycji samorządowych w zakresie zarządzania w publicznej ochronie zdrowia w Polsce, pomimo doświadczeń z okresu międzywojennego. Kolejnym czynnikiem wpływającym w sposób destrukcyjny na funkcjonowanie powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego w Polsce na przełomie XX i XXI wieku stały się zbyt ogólne regulacje prawne przede wszystkim w zakresie podziału kompetencji pomiędzy podmioty realizujące zadania publicznej ochrony zdrowia. Było to wynikiem recepcji niemieckich rozwiązań prawnych do polskiego porządku normatywnego bez uwzględnienia rodzimych warunków społeczno-gospodarczych, a także realiów politycznych. Pamiętać należy również o braku ustawowego określenia koszyka tzw. świadczeń gwarantowanych w ramach systemu powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego, co w znacznie mierze utrudniało zarządzanie w sferze finansowania systemu.

W roku 2003, a więc po czterech latach funkcjonowania w Polsce systemu powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego, podjęte zostały legislacyjne próby niwelowania jego słabych stron, które okazały się jednak legislacyjnym bblem<sup>7</sup>. Wymusiło to na polskim ustawodawcy kolejne działania, których przejawem są obecnie obowiązujące przepisy ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych. System publicznej ochrony zdrowia w aktualnym kształcie nawiązuje w szerokim zakresie do rozwiązań wprowadzonych w życie w roku

---

<sup>7</sup> Zobacz: wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 7 stycznia 2004 r., sygn.: K 14/03, „Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego” 2004/1/1; „Praca i Zabezpieczenia Społeczne” 2004, nr 4.

1999, opierając się na zasadzie powszechności i obowiązkowości ubezpieczenia zdrowotnego oraz solidarności społecznej w ramach finansowania systemu. Realizacja kompetencji zarządzających publiczną ochroną zdrowia powierzona została w zasadzie Narodowemu Funduszowi Zdrowia jako państwowej osobie prawnej. Nastąpiło tym samym odejście od zarządzania systemem ochrony zdrowia przez samorządne instytucje ubezpieczeniowe zorganizowane w oparciu o kryterium decentralizacji poszczególnych organów realizujących funkcje zarządzające, na rzecz organizacyjnego scentralizowania i przekazania kompetencji zarządzających jednej instytucji państwowej. Konsekwencją wprowadzonych rozwiązań było sprecyzowanie kompetencji poszczególnych organów Funduszu i określenie wyraźnych zasad regulujących ich wzajemne relacje. Kolejnym krokiem, podjętym dopiero w roku 2009, było określenie katalogu świadczeń gwarantowanych z zakresu opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych.

Mając na uwadze procesy reformatorskie, jakie dokonały się w obszarze publicznej ochrony zdrowia na przestrzeni ostatnich trzynastu lat, a przede wszystkim ich skutki społeczne sprowadzające się do utraty zaufania do publicznych instytucji ubezpieczeniowych, wydaje się, iż rozwój instytucjonalno-prawnych form zarządzania w publicznej ochronie zdrowia zmierzać powinien w kierunku doskonalenia istniejących aktualnie rozwiązań. Nie wyklucza to jednak powierzenia w przyszłości w szerszym zakresie kompetencji zarządzających w publicznej ochronie zdrowia kolegialnemu organom, w których zasada samorządności będzie realizowana w szerszym niż dziś zakresie. Powinno to jednak następować w ramach procesów ewolucyjnych, a nie rewolucyjnych.

### **Bibliografia:**

- Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z 7 grudnia 1998 r. w sprawie utworzenia regionalnych kas chorych i ich oddziałów, określenia ich siedzib i obszaru działania oraz nadania im statutów (Dz.U. z 1998 r., nr 152, poz. 989).
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 29 września 2004 r. w sprawie nadania statutu Narodowemu Funduszowi Zdrowia (Dz.U. z 2004 r., nr 213, poz. 2161).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 8 grudnia 1998 r. w sprawie utworzenia Branżowej Kasy Chorych dla Służb Mundurowych (Dz.U. z 1998 r., nr 148, poz. 969).
- Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz.U. z 2003 r., nr 45, poz. 391).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2004 r., nr 210, poz. 2135).

Ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz.U. z 1997 r., nr 28, poz. 153).

Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. z 2006 r., nr 191, poz. 1410).

Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 7 stycznia 2004 r., sygn.: K 14/03, „Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego” 2004/1/1; „Praca i Zabezpieczenia Społeczne” 2004, nr 4.

