

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIV, ZESZYT 12, CZĘŚĆ I

<http://piz.san.edu.pl>

**Zarządzanie w XXI wieku.
Menedżer innowacyjnej organizacji**

Część I

Redakcja

Ewa Gołębiowska

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 12, części I
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor: Ewa Gołębiowska

Korekta językowa: Dominika Świech, Bartosz Kowalczyk

Skład i łamanie: Bartosz Kowalczyk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wstęp.....	5
Jan D. Antoszkiewicz, <i>W pogoni za konieczną zmianą. Kreatywność i przedsiębiorczość menedżera</i>	7
Łukasz Sułkowski, <i>Transformacje kulturowe współczesnych uczelni wyższych</i> ...	23
Ewa Gołębiowska, <i>Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra</i>	33
Małgorzata Oziębło, <i>Rola zarządu i kadry menedżerskiej w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw</i>	51
Krystyna Leszczewska, <i>Model biznesu jako koncepcja prowadzenia przedsiębiorstwa</i>	65
Natalia Przybylska, <i>Model otwartych innowacji w działalności współczesnych przedsiębiorstw</i>	77
Dominika Biniasz, Iwona Łapuńka, <i>Innowacyjne metody wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem</i>	89
Urszula Gołaszewska-Kaczan, <i>Spoleczna odpowiedzialność a wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem</i>	101
Sylwia Łęgowik-Świącik, <i>Kontrola zarządcza jako wyzwanie dla kadry menedżerskiej jednostek sektora finansów publicznych</i>	111
Zbigniew Olesiński, <i>Instytucjonalizacja otoczenia biznesu</i>	121
Elżbieta Klamut, <i>Deregulacja zawodu księgowego w kontekście bezpieczeństwa funkcjonowania małych przedsiębiorstw</i>	137
Tadeusz P. Tkaczyk, <i>Oblicza zarządzania</i>	151
Piotr Tomski, <i>Nowe paradygmaty w zarządzaniu przedsiębiorstwem a działania kadry menedżerskiej</i>	165
Mieczysław Pawlisiak, <i>Coaching elementem doskonalenia zawodowego kadr logistycznych</i>	177
Urszula Widelska, <i>Menedżer w procesie budowania relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim</i>	189
Sylwia Wojciechowska-Filipek, <i>Przeciążenie informacją – nowy problem zarządzania</i>	199
Joanna Wszeborowska, <i>Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów</i>	213

Dominik Zimon, <i>Rola najwyższego kierownictwa w procesie implementacji i doskonalenia systemu zarządzania jakością</i>	225
Józef Bućko, <i>Synergia i opcje rzeczowe w innowacyjnych strategiach zarządzania w przedsiębiorstwach</i>	235
Małgorzata Baran, Jacek Strojny, <i>Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej</i>	247
Michał Adamczak, Roman Domański, Piotr Cyplik, Martyna Malak, Żaneta Pruska, <i>Modelling the decoupling point in forward and backward supply chains</i>	263
Małgorzata Baran, Monika Kłos, <i>Czynniki sukcesu w praktyce zarządzania miękkimi projektami unijnymi w uczelniach wyższych</i>	275
Bogumiła Bubiak, <i>Rola nauk o zarządzaniu w rozwoju mikroprzedsiębiorstw</i>	287
Danuta Szwajca, <i>Crisis Management in the Context of Rebuilding the Corporate Reputation</i>	299
Magdalena Hryniewicka, Adrianna Trzaskowska-Dmoch, <i>Venture capital and bank loans as a combination of traditional and modern instruments for the financing of corporate Innovativeness</i>	311
Magdalena Wiśniewska, <i>Budowanie innowacyjnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem narzędzi motywowania. Studium przypadku</i>	323
Marika Ziemba, Krzysztof Świeszczyk, <i>Skuteczny menedżer we współczesnej gospodarce</i>	335

Wstęp

Menedżerowie to specyficzna grupa zawodowa. Ta specyfika została zaprezentowana w niniejszej publikacji, wraz z najnowszymi trendami badawczymi, dotyczącymi roli menedżerów w organizacjach XXI wieku. Badania prowadzone były w różnych obszarach działalności gospodarczej, ale także w zakresie działania administracji publicznej. Różnorodna tematyka, podejmowana przez autorów, umożliwia poznanie wielu podejść badawczych i uzyskanie szerokiego spektrum obserwacji, pogłębiających wiedzę teoretyczną o elementy praktyki. Ponieważ celem współczesnej nauki jest wspieranie praktyki w jej najszerszym działaniu, oddany Czytelnikom niniejszy zeszyt stanowi doskonale źródło wiedzy i najnowszych obserwacji w zakresie nauk zarządzania.

W poszczególnych rozdziałach poruszone zostały problemy w skali gospodarki krajowej, problemy organizacji gospodarczych i jednostek administracji publicznej, a także problemy dotyczące menedżerów kierujących organizacjami w czasie dynamicznych zmian. Autorzy wskazują na konieczność rozpatrywania problemów organizacji z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności i efektywności ekonomicznej. Podkreślają rolę człowieka w budowaniu nowego świata gospodarczego i jego otoczenia. Podejmują polemikę dotyczącą roli kultury i wrażliwości etycznej w tworzeniu nowych rozwiązań dla sprawnego zarządzania. Tak rozumiane wyzwania stojące przed organizacjami w realnej i wirtualnej rzeczywistości wymagają zatrudniania przedsiębiorczych menedżerów. Są to ludzie dobrze przygotowani do wykonywania swojej roli dzięki wieloletniemu procesowi kształcenia, stałemu doskonaleniu, odpowiednio ukształtowanej postawie moralnej, posiadających specyficzne predyspozycje intelektualne i emocjonalne. Cechą wyróżniającą tę specyficzną grupę zawodową jest interesujące połączenie kompetencji i efektywności inspirowania innych do działania z przesłaniem odpowiedzialności na rzecz społeczeństwa.

Współczesne zarządzanie wymaga specjalistów najwyższej jakości, co potwierdza wielu autorów. Autorzy zwracają także uwagę na istotną cechę profesjonalnych menedżerów, jaką jest moralność i wrażliwość społeczna. Dzięki temu współcześni menedżerowie są w stanie zbudować globalny prestiż zarządzanych organizacji oraz zaufanie społeczne, bez którego w świecie wirtualnym i realnym byłoby trudno prowadzić jakąkolwiek działalność.

Rozpoczęta w poprzednich latach dyskusja problemowa w zakresie nowych perspektyw zarządzania stała się inspiracją do podjęcia obecnie prezentowanych rozważań. Tocząca się dyskusja pomiędzy praktykami i teoretykami w dziedzinie nauk o zarządzaniu, wyzwała wciąż nowe inicjatywy badawcze,

których efekty mogą być wdrażane do realnej i wirtualnej gospodarki. Pozwala to na budowanie nowatorskich i innowacyjnych modeli działania.

Ewa Gołębiowska

Jan D. Antoszkiewicz

Spółeczna Akademia Nauk

W pogoni za konieczną zmianą. Kreatywność i przedsiębiorczość menedżera

In chase behind indispensable change. Creativeness and entrepreneurship of manager

Abstract: The article depicts roles of managers connected with methodical implementation of change as an answer to the market situations. The emphasis was made on specific definition of organization, which facilitates regularization and ordering of the activities at the company. Methodical introduction of planning of suitable innovative task group is required, for realization goals in connection with market situation.

Key-words: organization, innovation, manager.

Wprowadzenie

Heraklit powiedział, że „Nic jest trwałe oprócz zmiany”. XXI wiek przynosi zintensyfikowanie zmian, które narastają gwałtownie. Internet, dostęp do informacji zmienił oblicze wielu zmian. Zmiany nazywamy restrukturyzacją, usprawnianiem czy odnawianiem albo konwersją czy rekonwersją itp. Ważniejszy od nazwy jest wynik. Zmiany dotyczą państw, sektorów i gałęzi gospodarczych, przedsiębiorstwa, systemów, działu, wydziału, komórki organizacyjnej, a nawet poszczególnego człowieka. Filozofia przygotowania i wprowadzania zmiany pozostaje w zasadzie niezmienna. Jednakże rodzaj zmiany, jej głębokość, kompletność, szybkość wdrażania powodują, że aparat metodyczny i terminologiczny ulega odpowiednim modyfikacjom.

Zmiany w Polsce zachodzą w sposób przyśpieszony, nie zawsze zgodny z wymaganiami dla sprawnego funkcjonowania państwa. Globalizacja, wejście do Unii Europejskiej utworzyły nowy klimat społeczno-gospodarczy w Polsce. Napływ dobrych i tanich produktów powoduje znaczne ograniczenia dla

rodzimej wytwórczości. Narastająca silna konkurencja w sposób bezlitosny eliminuje z rynku jednostki słabe. Odziedziczony po poprzednim systemie konserwatyzm myślenia, zachęcający do oczekiwania na „załatwienie” wielu spraw przez państwo sprzyja bierności, frustracji oraz poczuciu niespełnienia. Jednakże przedsiębiorczość polska dała o sobie znać dość szybko. Nowa sytuacja w Polsce wzmogła kreatywność dla sprostania koniecznym wymaganiom współczesności, co więcej, obserwujemy już zawłaszczanie przyszłości, która wymaga innej filozofii, innego myślenia o rynku i jego funkcjonowaniu w nadchodzącej rzeczywistości. Zmiany, a przede wszystkim ich dynamika może stworzyć chaos. Potrzebna jest zatem jasna i precyzyjna strategia rozwoju Polski, która jest stale modyfikowana do bieżących potrzeb i która nakreśli odpowiednie kierunki zmian na różnych szczeblach polskiej gospodarki oraz administracji centralnej i lokalnej na miarę oczekiwań polskiego społeczeństwa.

Programy zmian to nie tylko ustalenia ich kierunków i zakresu ale także uzyskanie dla nich społecznej akceptacji, która wytworzy ruch przedsiębiorczości dla efektywnej realizacji. Przedsiębiorczość jest koniecznością, nie tylko żeby przetrwać w złożonym świecie konkurencji, ale aby się rozwijać. Spośród wielu cech, które są niezbędne, aby skutecznie rozwijać przedsiębiorczość, trzeba wymienić dwie podstawowe predyspozycje – kreatywność i organizację pracy (własnej, zespołowej, firmy). Kreatywność pozwala odkryć nowe rozwiązania, nowe możliwości, znaleźć sposoby, aby skutecznie je wyprowadzić dla sprostania potrzebom. Dobra organizacja pracy umożliwi osiągnięcie zamierzeń w sposób skuteczny, efektywny i ekonomiczny, pozwala lepiej wykorzystać posiadany potencjał. Dobra organizacja jest koniecznością na wszystkich szczeblach zarządzania i w wykonawstwie. Lecz zarówno kreatywność, jak i organizacja pracy muszą wpisywać się w jasno nakreślone kierunki restrukturyzacji polskiej gospodarki oraz także restrukturyzacji przedsiębiorstwa – firmy.

1. Ukierunkowania podstawowe dla zmiany przeprowadzonej z sukcesem

Poziom rozwoju ekonomicznego danego kraju determinują uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, w których funkcjonują firmy. Efektywność i dochodowość firm składa się na efektywność i dochodowość państwa. Jest to swoiste sprzężenie zwrotne. Dobre ustawienie kierunków restrukturyzacji na różnych szczeblach skutkuje odpowiednim ustawieniem się firmy (firm) w strumieniu konkurencyjności oraz umiejętnym wpasowaniem się w ramy prawno-ekonomiczne i terytorialne, w których mają funkcjonować [Antoszkiewicz, Pawlak 2010].

Zmiany – transformacja społeczno-gospodarcza, którą przeszła a właściwie przechodzi Polska, spowodowały, że stopień ekspansywności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest stosunkowo niski. Również niskie okazuje

się ich rozpoznanie i dopasowanie do funkcjonowania w systemie globalnym, a także prawno-ekonomicznym. Tym bardziej, że zmiany przepisów prawa następują zbyt powolnie i chaotycznie, w niewielkim stopniu są powiązane ze strategią (potrzebami) Polski.

Przy wprowadzaniu dowolnej zmiany powstaje zasadnicze pytanie: Jakie czynniki brać pod uwagę przy ustalaniu kierunków restrukturyzacji, aby najkorzystniej wpisywać się w strumień konkurencyjności na rynkach globalnych? Wbrew powszechnemu mniemaniu oraz poglądom prezentowanym w literaturze profesjonalnej, menedżerowie z wyższych szczebli, których obserwowałem, bardzo rzadko martwili się zmianami, które trzeba wprowadzić. Bardziej interesowały ich zmiany, które zaszyły, brak dostosowania ich spółek do tych zmian oraz konsekwencje i następstwa opóźnionego wprowadzania odpowiedzi na te zmiany. Z punktu widzenia myślenia menedżerskiego można wyróżnić następujące koncepcje wprowadzenia zmian restrukturyzacyjnych [Abell 1993]:

- *Świat zmienił się – my jeszcze nie, ale musimy się zmienić.* Powstaje konieczność nadrabiania błędów przeszłości. Pogoń jest często kosztowna i najczęściej chaotyczna.
- *Świat zmienia się – my także musimy się zmienić.* Deklaratywność wyprzedza często zdrowy rozsądek.
- *Jesteśmy nie przystosowani w tej lub innej dziedzinie – musimy się poprawić.* To stwierdzenie jest bardzo bolesne, ale nie tak często podejmuje się działania dla zmiany tego stanu, mimo grozy sytuacji.
- *Świat zmienił się – my musimy się zmienić, aby być na to przygotowani.* Czwarty przypadek występuje bardzo rzadko.

Czynniki podstawowe

Przystępując do restrukturyzacji, trzeba jednoznacznie uporządkować działanie firmy. Prace konsultingowe dla różnych firm wskazują, że nie jest to zagadnienie proste ani jednoznaczne. Aby dokonać restrukturyzacji, należy przeprowadzić ważny i trudny proces analizy, przekształcający opis kluczowych potrzeb klientów każdego z segmentów rynku, na którym konkuruje firma, w praktyczne działania firmy, aby te potrzeby zaspokoić. Czyli restrukturyzowana firma ma znaleźć odpowiedź na pytanie, co zrobić aby z korzyścią zaspokoić potrzeby klientów, a zatem jakie kierunki restrukturyzacji przyjąć, aby działanie to było sukcesem.

Istnieją ludzie (firmy), którzy potrafią odpowiednio wykorzystać swój potencjał zdolności w dniu dzisiejszym, a jednocześnie myśląc o przyszłości – rozwijać w sobie nowe umiejętności. Oni wiedzą, że muszą się stale kształcić, aby sprostać wymaganiom współczesności. Patrząc krytycznie na swoje dokonania,

zauważamy, że zmiany dokonują się stale. Trzeba zatem nieustannie się uczyć, niezależnie od wieku i posiadanych kwalifikacji.

Jeśli nie potrafimy się zmieniać, znikniemy z rynku. Kiedyś chronił nas protekcjonizm państwa czy stabilny rynek. Współcześnie coraz trudniej o stabilizację, działamy w warunkach permanentnej turbulencji (rynku, polityki, globalizacji, itp.). Masowo rodzą się rozliczne zmiany. Dziś musimy przede wszystkim liczyć na siebie i naszą przedsiębiorczość, pomysłowość, na naszą energię. Niezbędne jest nasze stałe myślenie o przyszłości, odkodowywanie tej przyszłości z jej złożonością, niezwykłością i zaskoczeniami, które ona niesie. Bardzo mocno podkreślam, że restrukturyzacja pod potrzeby współczesności okazuje się niewystarczająca dla potrzeb jutra.

Zarządzanie firmą i jej zmienianie nie jest działaniem sekwencyjnym, ale równoczesnym. Zbyt często zmiany są przypadkowe, ich napędem staje się konieczność wypracowania „bieżącej” strategii przez menedżerów, która jest powodowana potrzebą nadrabiania zaległości w stosunku do teraźniejszości, a „przy okazji” dla przewidywanej przyszłości. A przecież posiadanie strategii to metodyczne przygotowanie się do zmian, które będą zaskakiwać. Sprawa komplikuje się dodatkowo, że menedżerowie, przystępując do wypracowania strategii najczęściej muszą dokonać podstawowego uporządkowania funkcjonowania firmy, znajdując przede wszystkim odpowiedzi na zasadnicze pytania o sens funkcjonowania swojej firmy w dniu dzisiejszym i gwałtownie nadchodzącej przyszłości. Wymaga to precyzyjnego zdefiniowania bieżącej działalności i określenia odbiorców produkcji (produktów), a zatem jasnego określenia segmentu rynku, na którym firma działa oraz będzie działać. Najprostszy zestaw pytań jest następujący:

- jaki produkt,
- dla jakiego odbiorcy,
- na jakim rynku.

Te „proste” pytania ustalają podstawowy i zasadniczy kierunek restrukturyzacji w kilku podstawowych obszarach [Abell 2000, Antoszkiewicz, Pawlak 2000]:

- zmiana organizacyjna (na różnym szczeblu zarządzania firmą);
- zmiana zarządcza;
- przedefiniowanie działalności (ustalenie najkorzystniejszych segmentów);
- budowanie przyszłych zdolności (zawłaszczanie przyszłości).

2. Zrozumieć organizację

W restrukturyzacji istotne jest dobre zrozumienie organizacji, która łączy się ze zmianą. Projektując nową organizację naszego nowego produktu oraz szukając dla niego potencjalnych nabywców, powinniśmy zrozumieć:

- organizację wytwarzania naszego produktu z uwzględnieniem przechowywania, transportowania, serwisowania, a także utylizacji itp.
- organizację użytkowania produktu przez nabywcę.

Skuteczność i ekonomiczność działania uzyskuje się przez dobre ustawienie organizacyjne wsparte dobrym zarządzaniem. Zrozumienie organizacji wymaga zharmonizowania zjawisk zachodzących w dwóch odrębnych przestrzeniach:

- przestrzeń miejsca;
- przestrzeń czasu.

Organizacją nazywamy zharmonizowane i uporządkowane w przestrzeni i czasie funkcjonowanie w określonym otoczeniu układów: fizycznego, emocjonalnego, intelektualnego i duchowego, wsparte system zarządzającym [Antoszkiewicz 1998, ss. 93–94 oraz 2013, ss. 9–23].

System zarządzający występuje i oddziałuje w każdym z układów charakteryzujących daną organizację. Przy tym podejściu rozumienia pojęcia organizacja łatwiej jest zdefiniować i określić poszczególne składowe totalnego zarządzania firmą np. zarządzanie konfliktami, itp.

Metoda ustawiania organizacji w pięciu krokach

Dla właściwego dokonania ustawienia organizacji trzeba uwzględnić aktualną sytuację rynkową firmy. Metoda w pięciu krokach jest postępowaniem uniwersalnym, które można (i trzeba) modyfikować w zależności od bieżących uwarunkowań. Metoda sprowadza się do określenia i zapisania ustalonych założeń, które są podstawowe i niezbędne przy projektowaniu organizacji.

- Działanie podstawowe: Odkodowanie wizji. Zapisanie jej.
- Działanie podstawowe: Wypracowanie misji. Zapisanie jej.

Dwa podstawowe działania dotyczą firmy jako całości. Ich określenie jest konieczne do wypracowania następnych kroków.

- Krok pierwszy: cel do osiągnięcia. Rozbudowuje i uszczegóławia misję. Mówiąc bardzo ogólnie powinniśmy wiedzieć dlaczego, po co, gdzie, kiedy ulokować naszą innowację – zmianę.
- Krok drugi. Sformułowanie problemu, który wymaga rozwiązania i prowadzi do innowacji lub uporządkowania organizacyjnego firmy (pionu, wydziału, komórki, itp.).

-
- Krok trzeci. Ustalenie (opracowanie) metody specyficznej rozwiązania tego i tylko tego problemu lub wypracowania innowacji dla tej i tylko tej innowacji lub organizacji i zarządzania firmą.
 - Krok czwarty. Ustalenie innowacyjnego zespołu zadaniowego dla projektu, wyznaczenie i zaszerogowania poszczególnych pracowników z odpowiednich komórek w strukturze firmy, zgodnie z potrzebami wiedzy specjalistycznej, potrzebnej do rozwiązania problemu.
 - Krok piąty. Przygotowanie działania przedsiębiorczego (organizacja i harmonogramy). Opracowanie innowacji to rodzaj pomysłu. Potrzebna jest przedsiębiorczość, aby pomysł zrealizować, czyli aby zaistniał w rzeczywistości gospodarczej czy społecznej. Opracowanie i wprowadzenie systemów dla rozwijania intraprzsiębiorczości w swojej firmie.

Nakreślona zmiana jest jednak tylko wyobrażeniem przyszłości i będzie wymagała modyfikacji dostosowawczych, gdyż rzeczywistość okazuje się zawsze bogatsza niż można to przewidzieć w analizie i projektowaniu. Projektowanie restrukturyzacji przedsiębiorstwa rozgrywa się pomiędzy kilkoma istotnymi możliwościami:

- Co można zrobić?
- Co należy zrobić
- Co chcemy zrobić?
- Co jest wykonalne?

Wywarzenie możliwości i pragnień prowadzi do optymalnego (najbardziej korzystnego) wariantu, który po ostatecznych decyzjach jest desygnowany do wdrożenia.

3. Czynniki globalne wpływające na sukces restrukturyzacji

Uzyskanie odpowiedzi kierunkujących restrukturyzację, musi być wzbogacone analizą potencjalnych uwarunkowań wspomagających i ograniczających sukcesy firmy. Żadna firma nie działa w próżni.

Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania (International Institute For Management Development – IMD Lozanna) jest jednym z najważniejszych światowych ośrodków zajmujących się badaniem konkurencyjności międzynarodowej. Opracowania IMD można łatwo przetransponować na ukierunkowania rekonwersji przedsiębiorstw czy gałęzi gospodarczych [Markowska, Muller 2002]. Podejście IMD opiera się na zintegrowanych zbiorach danych, których uporządkowanie jest zarazem pewną formą wskazywania na ustalanie kierunków restrukturyzacji.

Wyznaczając uzupełniające kryteria dla wspomagania ustalanego kierunku restrukturyzacji, trzeba zwrócić uwagę na następujące zbiory zagadnień:

- *Poziom rozwoju gospodarki krajowej (domestic performance)*. Za istotne czynniki można przyjąć: wielkość gospodarki, produkt narodowy, strukturę podziału dochodu narodowego, wzrost gospodarczy, bogactwo kraju, przewidywany rozwój gospodarczy, udział w handlu międzynarodowym, inwestycje krajowe i zagraniczne, zatrudnienie, stopień bezrobocia (także lokalny), ceny.
- *Umiejdzynarodowienie gospodarki (internationalization)*. W jakim zakresie i stopniu przedsiębiorstwo jest włączone (czy może być włączone) w system międzynarodowy.
- *Sprawność działania rządu (government efficiency)*. Za istotne czynniki przyjmujemy: instytucjonalne warunki dla działalności gospodarczej (*business framework*) w tym przejrzystość i stałość prawa, uregulowania podatkowe i celne. Edukacja, poziom wykształcenia przedsiębiorców oraz znajomość języków obcych.
- *Rynki finansowe*. Zasoby finansowe w sektorze bankowym, zdolności kredytowe banków. Dostępność kredytów. Wielkość i sprawność kapitałów. Zdolność do samofinansowania.
- *Konkurencja, Rodzaje konkurentów, Stopień koncentracji*. Zmiany w rodzajach i składzie konkurencji. Wejścia i wyjścia. Zmiany w udziale w segmencie rynkowym. Substytuty. Stopnie i rodzaje integracji. Wpływ globalizacji.
- *Sprawność działania przedsiębiorstwa (business efficiency)*. Wydajność pracy i wzrost produktywności, poziom wynagrodzenia zarządu i pracowników. Rynek pracy, bezrobocie, poziom wykształcenia, dostępność szkoleń uzupełniających i ich jakość. Postawa menedżerów i ich wiedza i umiejętności kierownicze. Znajomość i umiejętność wykorzystania know-how. Etyka biznesu. Umiejętność tworzenia wizerunku firmy i produktów.
- *Infrastruktura (infrastructure)*. Budynki i ich wyposażenie. Usytuowanie terytorialne z uwzględnieniem sieci transportu (drogowej, kolejowej i lotniczej). Dostępność i zużycie energii, telekomunikacja, Internet, sieci komputerowe i inne zagadnienia powiązane poprzez infrastrukturę.
- *Produktywność (productivity)*. Sprawność i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wydajność pracy.
 - *Zasoby ludzkie* – wiedza, umiejętności, doświadczenie, poziom wykształcenia, etyka, odpowiedzialność, stosunek do pracowników, kultura organizacji, postrzegane wartości, posiadany potencjał, możliwości i chęci rozwoju z uwzględnieniem: kadry menedżerskiej (naczelnej, średniej, operacyjnej), kadry specjalistycznej, wykonawczej.

-
- *Rynek pracy* – dostępność kadry wyspecjalizowanej, bezrobocie.
 - *Procesy wytwórcze*. Wyposażenie. Posiadane technologie: know-how, umiejętności realizacyjne.
 - Poziom wyposażenia technicznego. Możliwości rozwoju.
 - Nowe procesy wytwórcze, poprawa wydajności.
 - Ulepszanie metod produkcji.
 - Dostępność surowców i prefabrykatów.
 - Systemy sterowania jakością.
 - Systemy wspierania przedsiębiorczości.
 - Gospodarowanie informacją. Dostępność informacji. Systemy informatyczne.
 - Internet.
 - *Produkty*. Funkcje produktu. Dodanie nowych wartości do produktu. Jakość wykonania. Usytuowanie wyrobu w segmencie (segmentach). Konsumenci. Dystrybucja. Reklama i promocja. Zależność od procesów globalizacyjnych. Tworzenie wizerunku w kraju i zagranicą. Ochrona środowiska. Nowe produkty. Badania i rozwój.

Omówiono jedynie główne czynniki dla ustalenia kierunku restrukturyzacji przedsiębiorstw. Każda restrukturyzacja ma swoje unikalne wymagania, które rozszerzają skład czynników, tworząc z nich jedyny **unikalny** zestaw charakteryzujący **ten i tylko ten układ** dla wyznaczenia przyszłych zmian. Potrzeba zatem ustalenia *metody wyróżnionej*, która jest opracowana tylko dla tej restrukturyzacji. Metoda ta ujmuje wszystkie niezbędne składniki i opisuje w sposób kompleksowy potrzebne działania [Antoszkiewicz 1997].

4. Podejścia do działań innowacyjnych w firmie w zależności od sytuacji rynkowej

Podejścia do zmiany mogą być różne. Duży wpływ na zmianę ma sytuacja rynkowa. Wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym świata zmieniały się podejścia do ustawiania organizacyjnego firmy. Te różne podejścia są nadal do wykorzystania, w zależności od realizacji wewnętrznych potrzeb firmy lub obszaru poszukiwanej innowacji. W artykule „Ustawienie organizacji i zarządzania firmą rodzinną” [Antoszkiewicz 2013a, 2013b, ss. 9–23] zestawiono grupy metod wykorzystywane w zależności od rodzaju aktualnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Przypomnijmy, kolejne etapy to:

- Ustawienie firmy przez technologię.
- Ustawienie firmy poprzez marketing i dystrybucję.

- Ustawianie firmy przez formułowanie celów i wypracowanie strategii.
- Ustawianie firmy poprzez odkodowanie wizji i ustalenie misji firmy.
- Ustawienie Start Up.

Należy podkreślić, że podejścia i metody ujęte w etapie czwartym powinny być wykorzystywane przez duże organizmy gospodarcze, które zazwyczaj posiadają rozpoznanego klienta. Natomiast piąty etap powinien być wykorzystywany przez nowo tworzone firmy, które tak naprawdę dopiero poszukują realnego klienta. Metody i podejścia zawarte w tym etapie mogą (i powinny) być także wykorzystywane przez duże firmy.

Te pięć etapów ustawiania firmy, które powstały w różnych fazach rozwoju firmy, wymagało zarazem powstawania i rozwoju metod potrzebnych do przygotowania i wprowadzania innowacji charakterystycznych dla danej fazy rozwoju rynku. Należy wyraźnie podkreślić, że współcześnie w warunkach globalizacji pracę metodyczną w ustawianiu firmy (a także pracy zespołów zadaniowych) należy zaczynać w odwrotnym porządku, to znaczy poczynając od czwartego etapu, a kończąc na pierwszym. Zaczynać od odkodowania wizji i wypracowania misji, a na końcu wypracować właściwe dopracowanie technologii do tych potrzeb. Takie działanie metodyczne jest lepsze z punktu widzenia efektywności, skuteczności i prawidłowości w ustawieniu firmy z sukcesem.

Każde z tych pięciu podejść wymaga dobrego wsparcia właściwym ustawieniem organizacji, a następnie umiejętnego zarządzania organizacją. Prawidłowe a zatem dobre ustawienie organizacji i zarządzania dotyczy firmy jako całości, a także projektów innowacyjnych. Dzięki realizowaniu tego podejścia wzrasta skuteczność i efektywność działania, zwiększa się ekonomiczność firmy, w funkcjonowanie firmy włącza się szersze grono kierowników i pracowników.

5. Podstawowe założenia metodyki restrukturyzacji

Wprowadzana w sytuacji kryzysowej rewolucyjna innowacja organizacyjna jest szczególnym przypadkiem innowacji, niekiedy bardzo potrzebnym w firmie. Oprócz wymagań charakterystycznych dla każdej innowacji organizacyjnej, ma szczególne wymagania, które nadają jej specyficzny przebieg. Można przyjąć, że kolejność zdarzeń tworzących proces zmiany globalnej, rewolucyjnej, powinna być następująca [Antoszkiewicz 2008, Karloff 1997]:

1. Odkoduj wizję przyszłości. Pomimo sytuacji kryzysowej, trzeba się starać myśleć o przyszłości. Im bardziej konkretna wizja, tym lepiej dla ciebie. Brak wizji to tragiczna sytuacja. Jeśli masz wizję, to zastanów się głęboko i przeprowadź analizę, uwzględniając wszystkie za i przeciw. Podejmij decyzję, wyznaczającą twój poziom aspiracji w stosunku do dnia dzisiejszego oraz nadchodzącej przyszłości.

2. Dokonaj analizy prowadzonej działalności gospodarczej oraz posiadanego potencjału firmy, w świetle przyjętych aspiracji oraz wybranej wizji. Określ, co jest jej mocną, a co słabą stroną. Patrz na kryzys chłodno, nie daj się ponieść emocjom.

3. Sformułuj misję zbiorową dla grupy przedsiębiorstw tworzących portfel. Zdefiniuj misję zbiorową każdego przedsiębiorstwa z osobna. Misja to przełożenie wizji z uwzględnieniem bieżącej sytuacji kryzysowej.

4. Wyznacz obszary, które uznasz za kluczowe dla wyników przedsiębiorstwa. Wyznacz główne cele. Przeprowadź analizę strategiczną. Opracuj i wyznacz strategię przedsiębiorstwa. Patrz na kryzys jako na zjawisko normalne.

W odniesieniu do punktów 1–4 pracuj metodycznie pomimo kryzysu. Istnieje wiele metod, sposobów, modeli i procedur, które umożliwiają wykonanie tego zadania skutecznie i efektywnie. Dobierz metody do swojej mentalności i temperamentu. Stale myśl o przyszłości, ale nie zapominaj o terażniejszości. Przyjęcie zbyt sztywnych sposobów postępowania lub struktur może pociągnąć za sobą konieczność wprowadzenia dużej liczby ograniczeń. Zapisuj przemyślenia i wypracowane wyniki. Opracuj dokumentację, która jest sprawozdaniem i podsumowaniem tej części procesu doskonalenia strategii przedsiębiorstwa oraz wprowadzania zmian restrukturyzacyjnych. Przyjmij, że dotychczas wykonaną pracę uznajesz za zakończoną, a wyniki za zadowalające. W przeciwnym przypadku powtórz działania obejmujące punkty od 1 do 4.

5. Misja (wypracowana, wyprowadzona z wizji) pozwala na opracowanie filozofii zarządzania, którą uznasz za reprezentatywną dla nowej organizacji. Przyjęta filozofia zarządzania musi być udokumentowana. Pozwoli ona na określenie wiodących wartości ogólnych dla organizacji jako całości. Wartości te tworzą podstawy do nowej etyki i kultury organizacyjnej firmy. Muszą być akceptowalne przez pracowników. Dokonaj modyfikacji misji, uwzględniając sytuację kryzysową

6. Teraz zaprojektuj nową organizację, której działalność będzie efektywna i skuteczna, zgodnie z przyjętą wizją, filozofią, misją zbiorową, celami i strategiami oraz adekwatna do sytuacji kryzysowej. Organizacja musi być ukierunkowana na działalność gospodarczą. Funkcje wspomagające należy ograniczyć do minimum. Tworząc tę organizację, należy już na wstępie jasno określić:

- filozofię działania,
- podstawy i zasady tworzenia struktury,
- zakresy uprawnień i odpowiedzialności,
- wzajemne relacje i oddziaływania,
- rozgraniczenie działalności jednostek,
- instrumenty kontroli i sterowania.

7. Kluczowe stanowiska nowej podstawowej organizacji obsadz kompetentnymi menedżerami, pełnymi entuzjazmu, nie obawiającymi się kryzysu. Muszą dysponować dużymi zasobami energii oraz działania w trudnej sytuacji kryzysowej, posiadać umiejętności kontynuowania procesu rozwoju nowej organizacji i jej filozofii. Dokonaj starannej oceny kandydatów, którymi dysponujesz. Przeprowadź rekrutację specjalistów i menedżerów spoza organizacji.

8. Kontroluj nowych kierowników aż do momentu, gdy dostatecznie zrozumieją twoje koncepcje, filozofie, cele i strategię. Nie żałuj czasu i pieniędzy na szkolenie i doskonalenie kadr. Staraj się zapewnić jak najwyższy poziom i oprawę szkoleń. Zorganizuj cykle takich seminariów, aby każdy kierownik, szczególnie z najwyższych poziomów zarządzania, zrozumiał sens działania nowo wprowadzanej organizacji, a przede wszystkim pojął i przyjął za własny przewidywany kierunek rozwoju organizacji jako całości. Nie szczędź czasu na działania integracyjne. Nowi menedżerowi mają tworzyć zwarty zespół kierowniczy. Kryzys powinien integrować, a nie dzielić.

9. Dla każdej jednostki organizacyjnej wyznacz ramy określające oczekiwane obszary wyników kluczowych, a następnie ustal:

- cele zbieżne z twoimi celami ogólnymi,
- strategię wynikające z twojej strategii,
- schemat organizacyjny,
- obsadę personalną,
- program wpajania nowych zasad i filozofii działania,
- dbaj o preferowane wartości.

Wszystkie zagadnienia merytoryczne są analogiczne do zaleceń podanych w punktach 1–4, odnoszących się do organizacji jako całości oraz do jej poszczególnych istotnych fragmentów.

10. Jeżeli jest to konieczne, zastosuj tę samą procedurę dla kolejnych, niższych poziomów zarządzania organizacją. Musisz mieć pewność, że wszyscy zatrudnieni w organizacji rozumieją, jaka jest ich rola w zrestrukturyzowanym przedsiębiorstwie.

11. Pamiętaj, że każdy proces zmian jest zagrożeniem, ale powinien być realizowany zgodnie z opisaną procedurą. Może on przebiegać bardziej sprawnie jedynie przy silnym, scentralizowanym kierowaniu. Wymaga ponadto zaangażowania w wykonanie zadania odpowiednich zasobów. W nawiązaniu do tego spostrzeżenia trzeba przytoczyć kilka ważnych uwag, które zawsze należy stosować:

A. Wszystkie decyzje muszą być udokumentowane, uwzględnione, zatwierdzone i podane do wiadomości.

B. Poważne znaczenie ma dostępność do informacji. Winny być pełne, jawne i dostępne. W okresie istotnych zmian (szczególnie globalnych) zagrożenie jest duże i wywołuje strach przed nowym. Wszystkie niejasności mogą wywoływać plotki oraz zwiększyć stan zagrożenia. Informacje należy przekazywać możliwie największej liczbie osób. Uwaga ta dotyczy pracowników, właścicieli, klientów oraz środków masowego przekazu. Przekaz informacyjny musi być opracowywany centralnie, w sposób ciągły i przy pomocy fachowców od przekazywania informacji. Działania te można nazywać wewnętrznym marketingiem.

C. Opracuj podstawowy zestaw propozycji szkolenia i doskonalenia, które mają służyć jako pomoc w upowszechnianiu nowych pomysłów, celów i strategii. Staraj się, by można było łatwo je zrozumieć. Operuj konkretnymi przykładami. Postępuj tak, aby szkolenie sprawiało radość, przyjemność i było oparte na materiale z bieżących problemów firmy. Opracuj specjalne programy szkoleniowe dotyczące konkretnych potrzeb, takich jak: kontrola zysku, obsługa klientów, kontrola jakości czy nauka języków.

D. Nadchodzące zmiany powinny być ilustrowane widocznymi symbolami: można np. wprowadzić zmiany zewnętrzne (odnowienie pomieszczeń, zmiana lokalizacji, nowy spis telefonów) lub cokolwiek innego.

E. Pieczołowicie interesuj się stanowiskami pracy i ludźmi, którzy nie zmieścili się w nowych strukturach i zostali oddani do twojej dyspozycji. Muszą się oni przekwalifikować lub zostać zwolnieni. Ustal cele oraz określ czas ich realizacji. Zapisz je w postaci zobowiązań dla każdego zakresu odpowiedzialności.

F. Dla oceny realizacji zadań w organizacji opracuj instrumenty kontrolne. Działania restrukturyzacyjne są w praktyce zwykle opóźnione. Trzeba stworzyć możliwość pomiaru jakości wykonywania zadań przez poszczególne osoby i jednostki organizacyjne, aby na tej podstawie można było opracować ich ocenę oraz dokonać odpowiedniej weryfikacji.

G. Utwórz komórkę do spraw restrukturyzacji i wyposaż ją w odpowiednie pełnomocnictwa. Jej zadania powinny obejmować: nadążanie za postępem, przewodzenie zmianom, pokonywanie trudności powstających w miarę wprowadzania i rozwoju programu. Komórka ta musi być wiarygodna i mieć łatwy dostęp do członków najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. W skład takiej grupy powinni również wchodzić przedstawiciele naczelnego kierownictwa.

H. Absolutnie niezbędne jest sprawowanie przez naczelne kierownictwo ścisłej kontroli nad rozwojem zmian w organizacji. Musi też ono stale upewniać się, że został uczyniony istotny i wiarogodny postęp. Naczelne kierownictwo musi przy tym świecić dobrym przykładem, podporządkowując się

regułom obowiązującym w nowej organizacji i nadając ton wprowadzanym zmianom.

I Sposobność przeprowadzenia konkretnych zmian powinna być związana z:

- przejmowaniem przedsiębiorstw,
- ograniczaniem inwestycji,
- modernizacją wyrobów,
- opracowaniem nowych wyrobów,
- odpowiednią oprawą dla ważnych zamówień,
- publicznym uznaniem i promocją bohaterów,
- nadawaniem rozgłosu sukcesom,
- przyznawaniem nagród za osiągnięcia,
- publikacją wiadomości o zmianach i sukcesach.

J. Zmiany powinny być wsparte utrzymaniem możliwości wewnętrznego i zewnętrznego komunikowania się.

K. Staraj się, aby naczelne kierownictwo reprezentowało wysoki poziom merytoryczny i moralny; to ważny przykład i zachęta dla pracowników.

Energia, jaką trzeba włożyć, aby wprowadzić zmiany w przedsiębiorstwie, jest zazwyczaj znacznie większa, aniżeli początkowo oczekujemy. Pamiętaj, że kryzys wymaga znacznego nakładu energii. Wagi tego faktu nie można przecenić, bowiem zaangażowanie we wprowadzanie zmian wiąże się z dużymi inwestycjami – zarówno w ludzi, jak i wyposażenie.

6. Realizacja projektów restrukturyzacji

Projekty opracowane, ale niewprowadzone do rzeczywistości, stają się projektami „półkowymi”. Dobrze przygotowany projekt zmiany oraz właściwie opracowane jego wdrożenie skracają czas realizacji, obniżają koszty funkcjonowania firmy. Wypracowane rozwiązanie wymaga również opracowania bardzo dokładnej procedury wdrożeniowej, w której będą przewidziane opory wdrożeniowe oraz sposoby przeciwdziałania tym oporom. Wprowadzenie niezbędnych modyfikacji zakorzenia projekt w realiach rzeczywistości. Myślenie przed działaniem, a nie po zrealizowaniu projektu, jest przewodnim wskazaniem każdej zmiany.

Bibliografia

- Abell D.F. (1993), *Managing with dual strategies. Mastering the Present. Preempting the Future*, The Free Press. A Division of Macmillan, Inc., New York
- Antoszkiewicz J.D. (1998a), *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian* [w:] „Warsztaty menedżerskie” Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (1998b), *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów* [w:] „Warsztaty menedżerskie”, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (2000), *Selecting and Energizing a Team* [w:], R.T. Golembiewski (red.), *Handbook of Organizational Consultation* Marcel Dekker Inc., New York – Toronto.
- Antoszkiewicz J.D. (2008), *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian* [w:] „Warsztaty Menedżerskie”, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. (2010), *Techniki Menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą* [w:] „Warsztaty menedżerskie”, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (2012), *Formułowanie wizji i misji dla ustawienia organizacji i zarządzania firmą lub projektem innowacyjnym w warunkach globalizacji* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie Procesami Restrukturyzacji Koncepcje – Strategie – Analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Antoszkiewicz J.D. (2013a), *Ustawienie organizacji i zarządzania firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2013, tom XIV, zeszyt 6.
- Antoszkiewicz J.D. (2013b), *Rola formułowania wizji i misji w zależności od sytuacji rynkowej dla dużych biznesowych organizacji oraz start-upów*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2013, tom XIV, zeszyt 8, część II, Łódź.
- Belbin R.M. (2008), *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.
- Blank S., Dorf B. (2013/2012), *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Drucker P.F. (1968), *Managing for Results. Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, Heinemann, London.
- Drucker P.F. (1986), *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper and Row, New York.
- Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa.
- Drucker P.F. (2001/2008), *Mysli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa.
- Hammel G., Breen B. (2010), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, Red Horse, Warszawa
- Jelemiak D., Koźmiński A.K. (2008), *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

-
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Karlöf B. (1992), *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – Przewodnik*, BMBiB, Warszawa,
- Markowska E., Muller A. (2002), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki: pozycja Polski w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej [w:] Polska w przededniu członkostwa w Unii Europejskiej. Nadzieje i obawy*, pod red. J. Osińskiego, Szkoła Główna Handlowa. Warszawa
- Morgan G. (1986), *Images of Organization*, SAGE Publications, Newbury Park-London–New Delhi.
- Nęcki Z. (1996), *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Obłój K. (1988), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government*.
- Penn M.J., Zalesne E.K. (2007/2009), *Mikrotrendy. Mate siły, które niosą wielkie zmiany*, MT Biznes, Warszawa.
- Platonoff A.L. (2009). *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Romanowska M. (1998), *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa.
- Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J.P. (1986), *Organization. Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change*, Richard D. Irwin, Inc.
- Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku* Poltext.
- Wilber K. (1998/2008), *Małżeństwo rozumu z duszą, integracja nauki i religii*, Jacek Santorski, Warszawa,
- Wilber K. (1996/1997), *Krótką historia wszystkiego*, Jacek Santorski, Warszawa,
- Wysocki R.K. (2010/2013) *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, wydanie 6-te, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Yip G.S. (1992), *Total Global Strategy. Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, Inc. A. Simon&Shuster Company.



Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk

Transformacje kulturowe współczesnych uczelni wyższych

Cultural transformation of modern universities

Abstract: The article discusses the problem of cultural transformation of universities. The aim of this paper is to analyze the trends of contemporary transformations of universities and forecast the results of these changes. The method used is the analysis of extensive research literature and conducted research projects.

Key-words: higher education, culture, university, academic science.

Wprowadzenie

Uwzględniając znaczne zróżnicowane współczesnych uczelni wyższych, można dostrzec, że dokonuje się głębokie przekształcenia humboldtowskiego typu uniwersytetu. Następuje odejście od szeregu wartości reprezentowanych przez tradycyjny model uniwersytetu i etos nauki akademickiej – w kierunku urynkowienia, komercjalizacji i prywatyzacji usług edukacyjnych i naukowych.

Celem artykułu jest analiza kierunków przekształceń współczesnych uczelni wyższych oraz prognozowanie rezultatów tych zmian. Zastosowana metoda badań to analiza bogatej literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych projektów badawczych.

Kultura uniwersytetu typu humboldtowskiego

Instytucja uniwersytetu typu humboldtowskiego ukształtowana została pod wpływem oświeceniowych koncepcji w Berlinie w pierwszej połowie XIX wieku. Według wielu badaczy, ten typ uczelni rozpowszechnił się na całym świecie i całkowicie wyparł poprzednią, wywodzącą się jeszcze ze średniowiecza, formację uniwersytetu I typu [Misja i służebność uniwersytetu w XXI

wieku, frp.org.pl]. Przy całym zróżnicowaniu uniwersytetów, związanym z kontekstem społecznym, gospodarczym i kulturowym ich funkcjonowania, w różnych krajach odnaleźć można wspólny rdzeń wartości instytucji edukacyjnej, której zręby opisał i wdrożył W. von Humboldt [Hohendorf 2000]. Poszukując fundamentów konstytuujących uniwersytet, można dostrzec pięć zasad:

- jedności wiedzy i nauki,
- jedności badań i kształcenia,
- jedności profesorów i studentów [Zakowicz 2012],
- wolności i autonomii akademickiej,
- jedności ducha narodowego.

Jedność wiedzy postulowała przedsięwzięcie poznawcze służące poznaniu prawdy i emancypacji człowieka. Centralną rolę, w zamyśle von Humboldta, w dociekaniach naukowych miały odgrywać wydziały filozoficzne i historyczne, które integrowały gmach wiedzy. Jednak nauka widziana była jako zintegrowana całość, rozwijająca się wraz z emancypacją ducha ludzkości. Wraz z rozwojem przyrodoznawstwa i podążającą za nim ewolucją epistemologii, coraz większą rolę zaczęły odgrywać nauki przyrodnicze, które w XX wieku stały się rdzeniem działalności badawczej. Przypieczętowaniem tej zmiany był rozwój empiryzmu logicznego (Koło Wiedeńskie), który przez „jedność wiedzy” rozumiał oparcie całej konstrukcji nauki na przyrodoznawstwie, któremu towarzyszyłoby wyrugowanie dyskursu metafizycznego poza naukę. Radykalny projekt neopozytywistyczny nie dokonał głębokiej zmiany kulturowej instytucji uniwersytetu, w którym zasada jedności wiedzy obejmuje nie tylko nauki przyrodnicze, jednak przyczynił się do wzmocnienia pozycji nauk ścisłych. W XX wieku, obok nauk humanistycznych i przyrodniczych, w uczelniach wyższych rozwijała się również nauki stosowane – i to zarówno techniczne, jak i medyczne (obecne w uniwersytetach od średniowiecza), a nawet społeczne. W sferze epistemologicznej nauki stosowane są integralną częścią przedsięwzięcia poznawczego, ponieważ stanowią swoiste zamknięcie cyklu społecznego nauki, który rozpoczyna badanie podstawowe (teoria), a kończy jego aplikacja (praktyka). W obszarze instytucjonalnym, owe nauki stosowane znalazły swoje miejsce w istniejących wydziałach, rozwinęły się w nowe uniwersyteckie wydziały lub nawet powstały wyspecjalizowane uczelnie, koncentrujące się na naukach stosowanych (np. politechniki, uczelnie artystyczne, wojskowe i medyczne). Idea jedności wiedzy, znajdująca odzwierciedlenie w instytucji uniwersytetu, uległa znacznym przekształceniom w XX wieku. Wśród ważniejszych tendencji można dostrzec: wzrost specjalizacji, pogłębiające się podziały między dziedzinami nauki oraz powstanie nowych dyscyplin. Pogłębiła się zarówno specjalizacja, jak i w konsekwencji podział pomiędzy naukami

przyrodniczymi i społeczno-humanistycznymi, który znalazł odzwierciedlenie w charakterystyce „dwóch kultur” P. Snowa [Snow 1959]. Pojawiło się wiele nowych dyscyplin naukowych, które zrodziły się z potrzeb poznawczych i badawczych, jak i praktycznych. Straciły na znaczeniu dyscypliny będące sercem nauki w XIX wieku, a więc filozofia, historia i szeroko pojęta humanistyka, a jednocześnie wzrosło znaczenie wielu nauk społecznych, mających szerokie zastosowanie praktyczne, takich jak: ekonomia, psychologia czy socjologia. Jednak, pomimo wielu tendencji odśrodkowych, idea jedności wiedzy nie uległa dezintegracji. Jedną z ważniejszych przyczyn trwania tego „trudnego aliansu” wielu obszarów badań i działalności wdrożeniowej w obrębie instytucji społecznie interpretowanej jako nauka, jest właśnie jej nierozłączne powiązanie z ideą uniwersytetu.

Jedność badań i kształcenia oznaczała nierozłączność procesów naukowych i dydaktycznych, która miała zapewniać rozwój nauki i profesorów, a jednocześnie poszerzanie horyzontów intelektualnych i przygotowanie do pracy naukowej studentów. Model kształcenia miał charakter elitarny, ponieważ nabywanie wiedzy miało być z założenia procesem twórczym i doskonalącym, który wymagał relacji mistrz – uczeń. Prowadzenie badań naukowych było obowiązkiem zarówno profesorów, jak i studentów, ponieważ uniwersytet przygotowywał do pracy naukowej.

Humboldt krytycznie odnosił się do pruskiego uniwersytetu, w którym nacisk położony był na dyscyplinę i bierne przekazywanie wiedzy. Badacz kierował się założeniem rozwijania krytycyzmu i aktywnego uczestnictwa studentów w procesie badawczym i edukacyjnym. Idea jedności profesorów i studentów była ściśle związana ze zintegrowanym spojrzeniem na naukę i kształcenie i konstytuowała zasady krytycznej wspólnoty badaczy. Zatem profesorowie przekazywali i tworzyli wiedzę wraz ze studentami, w procesie otwartej dyskusji. Nikt nie miał monopolu na prawdę, lecz była ona dziełem zbiorowym dziełem społeczności naukowej [Pritchard 1990].

Wolność i autonomia prowadzenia badań akademickich została zapewniona poprzez uczynienie nauki i kształcenia przedsięwzięciem publicznym, które podlegało bardzo ograniczonej kontroli państwa i innych instytucji. Wolność i autonomia prowadzenia badań miała być podstawowym warunkiem postępu wiedzy, rozwoju nauki, ale również kształcenia wysokiej jakości. Mechanizmami zapewniającymi autonomię i swobodę badań były: niezależność prawna, samostanowienie i samorządność, zapewnienie finansowania państwowego oraz nominacja profesorów przez państwo. Uniwersytet był ufundowany i finansowany przez państwo, które zobowiązało się do strzeżenia autonomii i wolności akademickiej. Służyło to dobru, bowiem pozwalało na kształcenie elit i intelektualistów rozwijających wspólnotę narodową.

Mechanizm nominacji profesorów przez państwo powodował, że byli oni bardziej niezależni, bowiem w mniejszym stopniu podlegali oni naciskowi własnej korporacji.

W sferze wartości uniwersytet miał łączyć myśl idealistów niemieckich z dziedzictwem Oświecenia. Uniwersytet wedle Humboldta miał stanowić „wierzchołek, gdzie zbiega się wszystko to, co dzieje się bezpośrednio w interesie moralnej kultury narodu”, a więc spełniać miał kluczową rolę kulturotwórczą [Wittrock 1993, s. 317]. Skupiała się ona na budowaniu tożsamości narodowej, która jednak była w zamysle inkluzyjna i powiązana z uniwersalnymi ideałami nauki. Uniwersytet stawał się instytucją publiczną, z misją, mającą jednoczyć naród poprzez wartości zakorzenione w tradycji i historii wspólnoty, a także wokół doskonalenia ducha i mądrości reprezentowanego przez filozofię oraz naukę.

Uniwersytet formacji humboldtowskiej jest typem idealnym, pozwalającym na odnalezienie źródeł wartości i norm współczesnych instytucji edukacyjnych. Ze względu na daleko idące uogólnienie, typ idealny nie oddaje znacznego zróżnicowania kultur uniwersytetów, będącego skutkiem zarówno zróżnicowania wartości założycielskich oraz kontekstu kulturowego, jak i dywersyfikacji w procesie historycznym. E. Solska wskazuje, że uniwersytet stworzony przez Wilhelma von Humboldta, oparty na koncepcji *Bildung* (rozumianego zarówno jako kultura, jak i kształcenie) nawiązywał do myśli idealistów niemieckich – Fichtego i Schleiermachera, a także Kanta. W anglosaskim kręgu kulturowym dominowała raczej idea *uniwersytetu kulturowego*, stworzona przez J.H. Newmana, która opierała się na XVIII wiecznej filozofii liberalnej, a więc myśli Huma, Locka i Smitha [Solska 2008, s. 76]. Jeszcze więcej różnic można znaleźć, analizując wielość typów uniwersytetów w różnych krajach. S. Guri-Rosenblitz wyróżnia kilka typów narodowych uniwersytetu m.in. angielski, szkocki, francuski i niemiecki [Guri-Rosenblitz 2006]. Niewątpliwie znaczną odrębność od modelu humboldtowskiego wykazywały również tworzone od XIX wieku uniwersytety północnoamerykańskie [Solska 2008, ss. 83–84].

Opisując uniwersytet w modelu humboldtowskim, warto zauważyć, że jest to koncepcja kulturowa i etosowa [Sułkowski 2013a, ss. 50–58, Sułkowski 2013b, ss. 25–38]. Jej rdzeniem są wartości, a więc opisane wcześniej: wolność nauki, autonomia uniwersytetu i naukowca, wspólnota profesorów i studentów oraz kulturotwórcza i narodowa rola uczelni. Pochodną wartości są instytucje społeczne, normy, wzory kulturowe i ideały, do których dąży uniwersytet. Przyczyną tego priorytetu wartości jest koncepcja uniwersytetu osadzona w idealizmie niemieckim, który koncentruje się na sferze ducha wspólnoty i jego doskonalenia w procesie historycznym [Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku, frp.org.pl].

Zmiana modelu klasycznego uniwersytetu

Uniwersytet typu humboldtowskiego był instytucją publiczną, którą chroniło państwo. Współcześnie, wraz z rozwojem masowego kształcenia, rozwijają się również uczelnie prywatne. Gdy oceni się dynamikę rozwoju obu typów instytucji, wydaje się, że jeszcze w XXI wieku mogą dominować uniwersytety prywatne. Ze względu na konieczność oszczędności budżetowych państw na usługach publicznych, prawdopodobne jest również podążanie uniwersytetów w kierunku samofinansowania, co oznacza również rozpowszechnianie się modelu studiów odpłatnych. Zatem stopniowo studia wyższe będą traciły charakter usługi publicznej, a stawały się usługą rynkową, w której studenta traktuje się jak klienta. Zresztą dominującą tendencją jest równocześnie rozwijanie w wielu krajach systemów częściowej lub nawet pełnej odpłatności za studia [Teixeira, Johnstone, Rosa, Vossensteyn 2006].

Uczelnie wyższe, w sytuacji kurczenia się finansowania państwowego, zmuszone są również poszukiwać alternatywnych źródeł finansowania, nazywanych przez B. Clarka „trzecim strumieniem” (obok dotacji państwowych i przychodów z kształcenia) [Clark 1998, 2004]. Mogą być one czerpane z działalności gospodarczej, polegającej na tworzeniu dóbr intelektualnych, na wdrożeniach, współpracy z przemysłem, innowacjach oraz generowaniu nowych przedsięwzięć gospodarczych (np. *spin-offy*) [Johnstone 1998].

Urynkowienie i prywatyzacja uniwersytetów zmieniają charakterystyczną dla uniwersytetu humboldtowskiego orientację na kadre naukowo-dydaktyczną [Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku, frp.org.pl]. Stopniowo zyskuje na znaczeniu podejście skupiające się na studentach, czemu towarzyszy wzmocnienie zewnętrznych i wewnętrznych systemów motywacji i kontroli – zarówno jakości kształcenia, jaki i działalności naukowej pracowników uczelni. Orientacja na studenta jest zresztą tendencją charakterystyczną dla rozwiązań anglosaskich, która stanowiła różnicę w stosunku do klasycznego typu uniwersytetu kontynentalnego [Kwiek 2011, s. 85].

Znacząco zmienia się również sfera zarządzania uniwersytetami. Przede wszystkim wzrasta udział uniwersytetów, których założycielem nie jest państwo, lecz podmioty prywatne lub inne podmioty niepubliczne (kościół, stowarzyszenia, inne podmioty trzeciego sektora). Poza tym coraz częściej stosowane są rozwiązania korporacyjne i menedżerskie, mające służyć efektywniejszemu zarządzaniu uczelnią, procesem kształcenia oraz prowadzenia badań. W konsekwencji kontynentalny model „demokracji profesorskiej” odchodzi w przeszłość i jest zastępowany rozwiązaniami menedżerskimi.

Wymuszanie wzrostu skuteczności i efektywności działania uniwersytetów prowadzi do ograniczania autonomii zarówno instytucji jako całości, jak i kadry naukowo-dydaktycznej. Autonomia akademicka, wpisana w model hum-

boldtowski, służyła wolności badań i ograniczeniu ingerencji ze strony władzy, korporacji profesorskiej i innych interesariuszy w działalność naukową i dydaktyczną. Współcześnie przejawy tej autonomii są stopniowo demontowane, zarówno pod wpływem czynników zewnętrznych (polityka państwa, urynkwienie), jak i wewnętrznych (wdrażanie systemów motywacyjnych i kontrolnych). Rozwijają się mechanizmy akredytacji i certyfikacji zewnętrznej oraz nadzoru państwowego nad uczelniami wyższymi. W większości krajów profesja profesorska zatracza status mianowania państwowego, a staje się wyłącznie stosunkiem pracy.

Również w systemach prawnych wielu krajów system zarządzania uczelniami przekształcany jest stopniowo z modelu „demokracji profesorskiej” w model „menedżersko-założycielski”. „Demokracja profesorska” to rozwiązanie w sferze *corporate governance*, gdzie zarządzający uczelnią wybierany jest na ograniczony kadencyjnie okres przez ciało kolegialne, w którym większość, z wyboru, stanowią przedstawiciele kadry naukowo-dydaktycznej (proporcjonalnie dominują profesorowie). W rozwiązaniach amerykańskich, mających charakter modelu założycielsko-menedżerskiego, uczelnią zazwyczaj zarządza prezydent, nominowany przez organ założycielski. Uczelnie niepubliczne zarządzane są zgodnie z modelem założycielsko-właścicielskim, podczas gdy uniwersytety publiczne najczęściej funkcjonują jako „demokracje profesorskie”. Prawdopodobne jest, że w przyszłości dominował będzie model menedżersko-założycielski, który jest konsekwencją urynkwienia działalności uczelni wyższych.

Transformacja w kierunku orientacji konkurencyjnej wiąże się również z przekształceniami misji i wizji uczelni wyższych, które w coraz większym stopniu uwzględniają aspekty rynkowe. W tradycyjnym uniwersytecie wizja, misja i strategia koncentruje się na tworzeniu dobra wspólnego w postaci nauki i edukacji, zaś w „uniwersytecie przedsiębiorczym” [Clark 1998] istotne stają się aspekty rynkowe, takie jak: pozycja konkurencyjna, wzrost liczby studentów, pozycja w rankingach, wzrost przychodów. Zmienia się również klasyczne sprzężenie procesu kształcenia i prowadzenia badań naukowych. Zarówno uniwersytety, jak i wydziały i ich pracownicy zaczynają się specjalizować w działalności edukacyjnej albo naukowej.

Masowość kształcenia spowodowała również rozpad tradycyjnej wspólnoty naukowej badaczy i studentów, która opierała się na relacji mistrz – uczeń i była charakterystyczna dla uniwersytetu jeszcze od czasów średniowiecznych. Współczesny model edukacji utracił również aspekt kształcenia elitarnego, kształtowania kulturotwórczej grupy intelektualistów, a podąża w kierunku modelu kształcenia profesjonalistów z wzrastającą tendencją specjalizacji.

Uniwersytet przekształca się z instytucji narodowej i krajowej w organizację międzynarodową, a nawet globalną, która nie jest zorientowana na wzmac-

nianie tożsamości narodowej. Tendencje te są wzmacniane przez rozwój kształcenia międzynarodowego i wzrost mobilności zarówno studentów, jak i kadry dydaktycznej.

Opisane w poprzednim paragrafie przemiany wiodą w kierunku erozji etosu akademickiej nauki, w kierunku praktycznie zorientowanej, „korporacyjnej” nauki, która w dużej mierze stanowi kapitał intelektualny organizacji.

Tabela 1. Zmiany w tradycyjnym modelu uniwersytetu i etosie akademickim

Przeszłość uniwersytetu	Terażniejszość uniwersytetu	Przyszłość uniwersytetu
Finansowanie przez państwo	Zdywersyfikowane źródła finansowania	Samofinansowanie
Instytucja publiczna	Dominują uniwersytety publiczne, rosnący udział uczelni prywatnych	Dominują uniwersytety prywatne
Edukacja rozumiana jako dobro publiczne	Edukacja rozumiana jako dobro publiczne oraz usługa	Edukacja rozumiana jako usługa
Studia bezpłatne	Model mieszany, część studiów odpłatnych	Studia płatne lub częściowo płatne
Student postrzegany jako członek wspólnoty akademickiej	Student postrzegany jako kluczowy interesariusz	Student postrzegany jako klient, nabywca usług edukacyjnych
Koncentracja na kadrze naukowo-dydaktycznej	Koncentracja na studentach i kadrze naukowo-dydaktycznej	Koncentracja na studentach i innych klientach
Autonomia instytucji i kadry naukowo-dydaktycznej	Ograniczona autonomia instytucji i kadry naukowo-dydaktycznej	Brak autonomii instytucji i kadry naukowo-dydaktycznej (system korporacyjny)
„Demokracja profesorska”	Model mieszany demokratyczno-menedżerski	Model zarządzania menedżersko-założycielskiego
Silne sprzężenie badań naukowych z kształceniem	Różnicowanie ścieżki badawczej i dydaktycznej	Specjalizacja w działalności badawczej i dydaktycznej
Elitarny model edukacji	Egalitarny i masowy model edukacji	Powszechny i permanentny model edukacji
Misja i wizja społeczna	Misja społeczna z elementami rynkowej	Misja i wizja rynkowa
Brak rynku, brak konkurencja (quasi-monopol regionalny)	Rynek, ograniczona konkurencja	Wolny rynek i konkurencja

Instytucja narodowa i kulturotwórcza	Instytucja ponadnarodowa, kulturotwórcza	Instytucja globalna, profesjonalistyczna
Akademicki etos nauki	Erozja tradycyjnego akademickiego etosu nauki	Nauka korporacyjna
Orientacja na teorię	Orientacja na teorię i praktykę	Orientacja na praktykę
Kształcenie intelektualisty, orientacja na kształcenie naukowe	Kształcenie profesjonalisty, orientacja na kształcenie zawodowe i naukowe	Kształcenie specjalisty, orientacja na kształcenie zawodowe
Uniwersalistyczne podejście	Partykularystyczne podejście	Pragmatyczne podejście

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Reasumując, przekształcenia modelu uniwersytetu zmierzają w kierunku odejścia od koncepcji *universitas* w kierunku orientacji pragmatycznej, praktycznej oraz zawodowej, które wiąże się z dostarczaniem usług edukacyjnych i naukowych w otoczeniu konkurencyjnym, stanowiących odpowiedź na zmieniające się potrzeby rynku. Jednocześnie w rozwoju społeczeństwa i gospodarki zorientowanej na wiedzę skokowo wzrasta poziom skolaryzacji społeczeństw [Scott 1999]. Model elitarnego kształcenia intelektualistów zmienił się w kierunku egalitarnej i specjalistycznej edukacji, w której znaczącą rolę odgrywają mechanizmy rynkowe oraz istotny jest udział podmiotów niepublicznych.

Bibliografia

- Clark B. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, New York.
- Clark B. (2004), *Sustaining Change in Universities*, Open University Press, Maidenhead.
- Guri-Rosenblit S. (2006), *Wiele idei „uniwersytetu” i ich różnorodne przejawy*, marzec.
- Hohendorf G. (2000), *Wilhelm von Humboldt* [w:] Cz. Kupisiewicz (red.), *Myslnicy o wychowaniu*, t. 2, Polska Oficyna Wydawnicza BGW, Warszawa.
- Johnstone D. B. (1998), *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms*, raport z UNESCO World Conference on Higher Education, Paryż, 5–9 października.
- Kwiek M. (2011), *Co to znaczy atrakcyjny uniwersytet? Różne konsekwencje transformacji instytucjonalnych dla różnych interesariuszy*, Centrum Studiów nad Polityką Publiczną Uniwersytetu Adama Mickiewicza.

-
- Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, J. Woźnicki (red.), frp.org.pl.
- Pritchard R.M.O. (1990), *The end of elitism? The democratization of the West German university system*.
- Scott P. (1999), *Globalization and the University*, CRE-Action 115.
- Snow C.P. (1959), *The Two Cultures and the Scientific Revolution*, Cambridge University Press, New York.
- Solska E. (2008), *Zmierzch kultury uniwersytetu* [w:] K. Leja (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk.
- Sułkowski Ł. (2013a), *Cultural Paradigms in Management Sciences*, „Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 23, no 3 (122).
- Sułkowski Ł. (2013b), *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną* [w:] E. Gołębiowska, K. Raczkowski (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, cz. II, t. XIV, Zeszyt 8.
- Teixeira P., Johnstone D. B., Rosa M.J., Vossensteyn H. (red.) (2006), *Cost-sharing and Accessibility in Higher Education: A Fairer Deal?*, Springer, Dordrecht.
- Wittrock B. (1993), *The modern university: The three transformations* [w:] S. Rothblatt, B. Wittrock (red.), *The European and American University since 1800*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Zakowicz I. (2012), *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch?*, „Ogrody nauk i sztuk”, 2.



Ewa Gołębiowska

Spółeczna Akademia Nauk

Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra

The role of managers in shaping the balanced development of organization of tomorrow

Abstract: The future is always a magical term, it is a big question that many thinkers, philosophers and businessmen are trying to explore and define. The future always lies in the present, one only needs to skillfully identify future economic and social developments. Future requirements can not be clearly predicted, which creates for theoreticians and practitioners of management both great challenges and great scope for the development of new fields, theories, and above all, a strategy for the organization of the future. Efforts are made to determine the expectations of a new generation of managers, especially in the field of balanced development of the organization. The article presents the role of a manager in shaping of tomorrow's organization as one of the aspects of the discussion on the balanced development of the organization and the expectations set by the stakeholders, and thus what is expected of a manager, which is entrusted with the organization.

Key-words: managers, balanced development, organization of tomorrow.

Wprowadzenie

Ideę zrównoważonego rozwoju (dalej używany skrót ZR) określono w raporcie WCED z 1987 r. – „Nasza Wspólna Przyszłość”¹: „Na obecnym pozio-

¹ Our Common Future, tzw. Raport Brundtland – od nazwiska przewodniczącej komisji, Gro Harlem Brundtland, Stappen 2006; w wersji angielskiej: Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: The concept of “needs”, in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; The idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment ability to meet present and future needs.

mie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”.

Autorzy Raportu stwierdzili, że cywilizacja osiągnęła poziom dobrobytu możliwy do utrzymania, pod warunkiem odpowiedniego gospodarowania tym, co otacza człowieka. Model takiej gospodarki zakłada odpowiednio i świadomie kształtowane relacje pomiędzy wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko (nie tylko przyrodnicze, ale także sztuczne – wytworzone przez człowieka) oraz jakością życia (w tym zdrowiem człowieka). Doktryna ZR dąży do sprawiedliwości społecznej poprzez ekonomiczną i środowiskową efektywność przedsięwzięć, zapewnioną przez ścisły rachunek kosztów produkcji, uwzględniający również zasoby zewnętrzne. Szerokie zastosowanie ZR w praktyce zarządzania powoduje położenie nacisku na kompetencje kadry menedżerskiej, które odpowiadają wobec interesariuszy za przestrzeganie tych zasad.

Rola menedżera w zmianach organizacji

Zarządzanie organizacjami w globalnej gospodarce, przy oczekiwanym zrównoważonym rozwoju, staje się nowym wyzwaniem dla interesariuszy ale także dla kadry menedżerskiej. Oczekiwania społeczne i ekologiczne wobec organizacji, szczególnie biznesowych, stwarzają wobec nich nowe wymagania oraz wobec kadry zarządzającej powierzonym majątkiem. Jak pogodzić działalność efektywną gospodarczo z rolą społeczną? Dla sprostania tym ważnym wyzwaniom, w wielu zakresach – kwalifikacji, umiejętności, cech osobowości, systemu wartości i wiedzy, właściciele zaczynają intensywnie poszukiwać nowych rozwiązań personalnych. Ponieważ stawiane wymagania menedżerom podlegają zmienności w czasie, oznacza to wprowadzenie wielu utrudnień w samym procesie zarządzania, jak też w procesie doboru odpowiednich kandydatów na stanowiska menedżerskie.

Obecnie poszukiwani są menedżerowie tzw. zmiany, którzy z sukcesem zarządzali zmianami w innych organizacjach, przeprowadzili restrukturyzację podmiotu gospodarczego lub dysponują takim potencjałem w zakresie zmysłu optymalizacyjnego. Z przeprowadzonych w ostatnich latach badań wynika, że menedżerowie aktywni zawodowo są zadowoleni z pracy, kariera oznacza dla nich możliwość dalszego rozwoju, uczestnictwo w ciekawych wyzwaniach zawodowych. Ponadto ważnymi elementami działania menedżera są: energia własna, potrzebna do podejmowania wyzwań, wysoki poziom motywacji i zaangażowania potrzebny do długoterminowych działań w organizacji oraz umiejętność ich przekazania innym pracownikom.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (pol.). Trybunal.gov.pl. [dostęp 17 stycznia 2013].

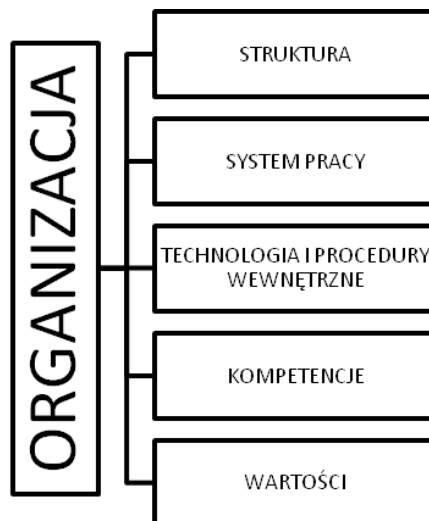
Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska: Dz. U. z 2001 r. Nr 62, poz. 627.

Problemy stojące przed współczesnym menedżerem i nowoczesną organizacją mają zdecydowanie inny wymiar aniżeli te występujące do końca XX wieku. Z pewnością źródeł ich powstawania należy upatrywać nie tylko w najnowszej technice, technologii, zmianach w otoczeniu społecznym, demograficznym czy komunikacyjnym. Obecnie, jak nigdy dotąd, mamy do czynienia z ogólnoswiatową gospodarką, ekonomią i przede wszystkim komunikacją – do której zaliczamy Internet. Stąd też zarządzanie organizacjami wymaga rewizji wielu metod i technik zarządzania. Konieczne jest rozstanie się, zdaniem Bednarskiego [1998, s. 24], czy Maciejczuka [2006, s. 34] z wieloma dotychczasowymi dogmatami. Proces zmian metod zarządzania dokonuje się na kilku płaszczyznach:

- strukturalnej (wirtualizacja),
- systemów pracy (tworzenie elastycznych systemów i procesów),
- technologii i procedur organizacyjnych (wprowadzanie e-biznesu),
- kompetencji (kreowanie nowej wiedzy),
- wartości (nacisk na odpowiedzialność społeczną i zrównoważony rozwój).

Z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju należy zwracać szczególną uwagę na kompetencje, szczególnie kadry menedżerskiej oraz wartości, jakie organizacja kształtuje wewnątrz i na zewnątrz. Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że dobrze dobrana kadra menedżerska pozwala na efektywne i zrównoważone funkcjonowanie organizacji, szczególnie w kontekście organizacji przyszłości, funkcjonującej w nieustannie ewoluującym otoczeniu.

Rysunek 1. Płaszczyzny zmian zarządzania w organizacji

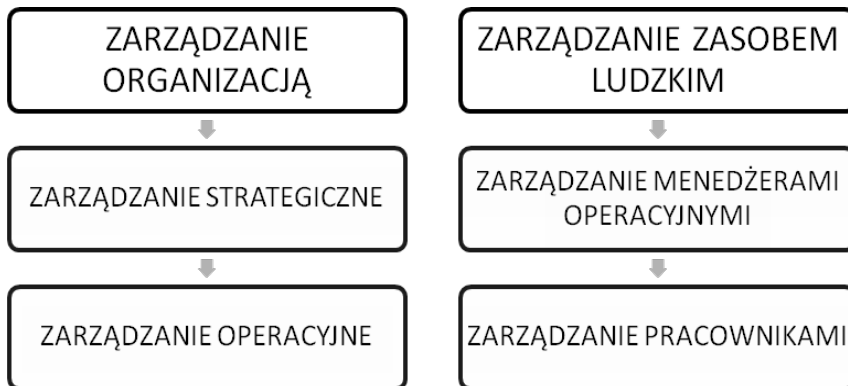


Źródło: opracowanie własne.

Rola kadry zarządzającej obejmuje między innymi tworzenie strategicznej koncepcji rozwoju organizacji, w ramach której należy określić produkty generujące wysoką wartość dodaną. Działanie współczesnego menedżera można porównać do pracy dyrygenta orkiestry, tworzącego muzykę z elementów składowych – gry poszczególnych instrumentów. Menedżer w swojej codziennej pracy tworzy – jak dyrygent muzykę – wartość dodaną dla interesariuszy. Dla osiągnięcia wartości dodanej menedżer powinien harmonizować, co prezentuje rysunek nr 2, działania podstawowe:

- zarządzanie organizacją, w tym:
- zarządzanie strategiczne,
- zarządzanie operacyjne,
- zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym:
- menedżerami operacyjnymi,
- zarządzanie pracą pracowników.

Rysunek nr 2. Podstawowe działania menedżera w organizacji



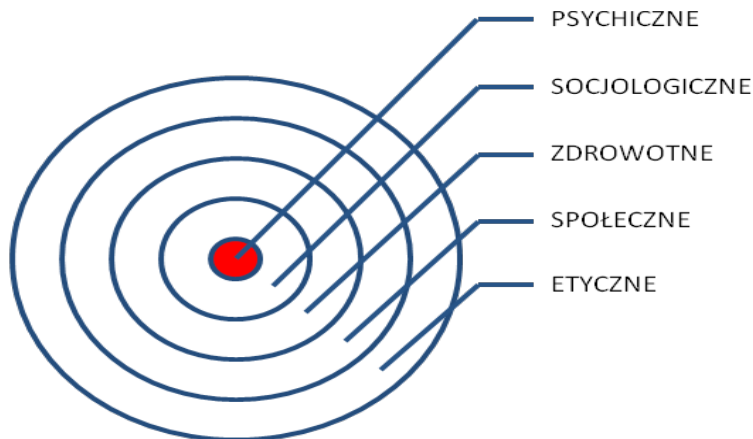
Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania interesariuszy wobec kadry menedżerskiej

Menedżer odpowiada za realizację strategii, w ramach której podstawowe działania obejmują zarządzanie organizacją oraz zarządzanie zasobami ludzkimi, których celem jest zwiększanie efektywności pracy, przez stosowanie odpowiednich sposobów zarządzania zasobami organizacji. Nabyta wiedza i doświadczenie nie są już dzisiaj gwarancją sukcesu w pracy menedżera. Źródłem jego sukcesu staje się zdolność i umiejętność generowania wiedzy i doświadczenia, możliwych do praktycznego wykorzystania w zarządzaniu organizacją.

Współczesnego menedżera określa się jako: lidera, wizjonera, analityka, stratega, motywatora, inspiratora, psychologa, coacha, koordynatora. W artykule zostały zaprezentowane najważniejsze kompetencje, które należy kształtować, jeśli zamierza się zostać nowoczesnym menedżerem oraz które są oczekiwane przez interesariuszy danej organizacji, co prezentuje rysunek 3. Jest to także próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: kim jest menedżer zrównoważonego rozwoju organizacji?

Rysunek 3. Oczekiwane przez właścicieli kompetencje menedżera



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje menedżera należy rozpatrywać w kontekście trzech poziomów życia zawodowego – na poziomie osobistym, pracy w zespole, pracy w organizacji, w porównaniu z oczekiwaniami interesariuszy, co przedstawia tabela 1 – macierz kompetencji menedżera.

Tabela 1. Macierz kompetencji menedżera

Kompetencje menedżerskie	OSOBISTE	ZESPÓŁ	ORGANIZACJA
PSYCHICZNE	- Kreatywność - Umiejętność zapamiętywania - Zdolność uczenia się	- Kierowanie emocjami	- Odporność na stres - Otwartość na wielokulturowość

SOCJOLOGICZNE	- Wpływanie na innych -Umiejętność przekazywania wiedzy - Empatia	- Ocena innych - Kontrola - Motywacja	- Organizowanie pracy zespołowej - Organizowanie procesów
ZDROWOTNE	- Wytrzymałość - Dobry stan zdrowia	-Propagowanie zdrowego stylu życia -Równowaga praca / życie osobiste	- Zaangażowanie pracowników w działania prozdrowotne
SPOŁECZNE	- Umiejętność budowy zespołu - Orientacja na zmiany	-Delegowanie uprawnień -Grupowe podejmowanie decyzji	- Budowanie autorytetu osobistego i organizacji
ETYCZNE	- Sprawiedliwość - Moralna i etyczna postawa i zachowania	- Etyczne zarządzanie zmianą - Kształtowanie etycznej i społecznie odpowiedzialnej kultury organizacji	- Zarządzanie zmianą w organizacji - Otwartość na ryzyko, w tym etyczne i prestiżowe -Wdrażanie zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Kluczowe umiejętności menedżera z punktu widzenia interesariuszy

Umiejętności osobiste	Umiejętności interpersonalne	Umiejętności zawodowe
Rozwijanie i doskonalenie samoświadomości Zarządzanie czasem własnym Przestrzeganie zasad moralnych i etycznych	Dobra komunikacja i kontakty interpersonalne Pozyskiwanie pracowników, sytuowanie ich w strukturze organizacji i dokonywanie efektywnych zmian personalnych	Budowa wizji i strategii oraz jej realizacja Orientacja na zrównoważony rozwój organizacji
Kierowanie emocjami w sytuacjach trudnych i w stresie	Kształtowanie właściwych relacji z podwładnymi i partnerami	Doświadczenie w kierowaniu zespołami Wykształcenie formalne oraz ustawiczne samokształcenie

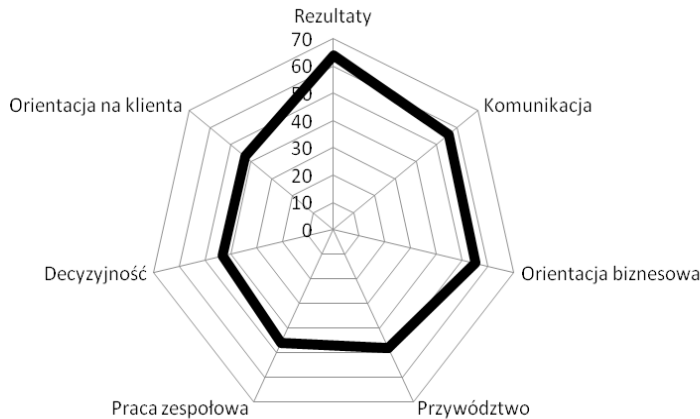
Innowacyjne i twórcze podejście do problemów i ich rozwiązywanie	Organizowanie pracy zespołowej i grupowe podejmowanie decyzji Przekazywanie informacji	Kwalifikacje w zakresie metod heurystycznych
Rozwijanie nowych umiejętności osobistych	Skuteczne motywowanie podwładnych do wydajnej i efektywnej pracy	Dostrzeganie i akceptacja ryzyka
Kreatywne wykorzystanie wiedzy specjalistycznej Innowacyjność	Zdobywanie wiedzy, doświadczenia i wpływu w pracy kierowniczej	Umiejętność podejmowania decyzji
Przekazywanie nabytej wiedzy i doświadczenia	Delegowanie uprawnień decyzyjnych Rozwój i ocena pracowników Kontrola	Orientacja biznesowa Przedsiębiorcze myślenie i działanie Wrażliwość społeczna / empatia
Budowanie autorytetu i wizerunku osobistego	Umiejętność słuchania Wczesne wykrywanie konfliktów i zarządzanie nimi Empatia	Przywództwo Orientacja na zmiany i zarządzanie zmianą

Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje obejmują zestaw umiejętności (np. analityczne myślenie, planowanie), wiedzę (np. z zakresu zarządzania, rachunkowości, prawa pracy) oraz cechy osobowe (np. temperament, postawy, wartości). Które, spośród wielu kompetencji menedżerskich, podlegają szczególnej ocenie ze strony właścicieli i innych interesariuszy? Firma HRM Partners przeprowadziła badanie w 80 organizacjach gospodarczych, które stosowały systemowe podejście do oceny i rozwoju kompetencji swoich menedżerów, co prezentuje rysunek 4.

Przytoczone wyniki wskazują, że za efektywnych menedżerów uważane są osoby, które mają jasno sprecyzowane cele i wytrwale dążą do ich realizacji, a ich działanie skierowane jest na rezultaty. Dzięki umiejętności delegowania zadań, zdolnościom interpersonalnym oraz autorytetowi, dobrej komunikacji oraz decyzyjności, potrafią skutecznie, jako liderzy zmian, angażować zespół do działania. Ponadto, orientacja biznesowa z uwzględnieniem orientacji na klienta, umożliwia menedżerom współtworzenie skutecznej strategii działania.

Rysunek 4. Najważniejsze dla właścicieli kompetencje menedżerskie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań HRM Partners.

Organizacja zrównoważonego rozwoju

Dlaczego w ostatnich latach tak wielkie znaczenie przypisuje się zrównoważonemu rozwojowi? Odnosząc się do pierwszych stwierdzeń w tym zakresie, dalszy rozwój gospodarczy może odbywać się wyłącznie dzięki spełnieniu wielu oczekiwań ze strony przyszłych pokoleń. To stało się istotnym elementem, pobudzającym nowoczesny sposób postrzegania otaczającego świata oraz jego przyszłe kształtowanie.

Od kadry menedżerskiej oczekuje się, zdaniem Zbichrowskiego [1997, s. 7], zrównoważonego planowania, z uwzględnieniem najbliższej i długofalowej perspektywy. Współczesny menedżer nie posiada partytury jak dyrygent, gotowych rozwiązań czy modeli postępowania. Sposób jego przyszłego działania będzie jeszcze bardziej skomplikowany, ze względu na konieczność sprawnego rozpoznania i określenia zmian, które ciągle i coraz szybciej zachodzą w otoczeniu organizacji. Tego rodzaju działanie, jak wiadomo, zawsze będzie zagrożone pojawieniem się wielu ryzyk w różnych wymiarach. Jakie zatem wyzwania stoją przed menedżerem przyszłości? Co powinni doceniać właściciele powierzający swoje majątki w ręce kadr menedżerskich? Czego powinien oczekiwać od siebie menedżer przyszłości? W artykule starano się wskazać na najistotniejsze zagadnienia, związane ze zrównoważonym rozwojem organizacji i rolą menedżera w tego typu organizacji. Oczywiście jest to element w wie-

lowątkowej dyskusji, która ma miejsce w ostatnich latach i będzie prowadzona również w przyszłości.

Przed naukami z zakresu zarządzania stoją wielkie wyzwania w powyższym zakresie. Czy można wykształcić odpowiednie kadry menedżerskie dla przyszłych oczekiwań interesariuszy? Czy może należy poszukiwać samorodnych talentów wśród już działających kadr? Czy organizacje powinny poszukiwać wewnętrznych zasobów do aktywizacji? Te i wiele innych pytań stwarzają dla nauki i praktyki zarządzania wiele wyzwań. Zakładając, w pewnym uproszczeniu, potrzeby zrównoważonego rozwoju, określone już przez teorię i praktykę, podjęto próbę wskazania, co należy zrobić w zakresie ukształtowania takich kadr, czyli jak osiągnąć oczekiwany efekt w postaci idealnego menedżera dla kierowania organizacją jutra.

Rozważania należy rozpocząć od wskazania, co to jest zrównoważony rozwój organizacji jutra. Zgodnie z normą ISO 26000 zrównoważony rozwój organizacji obejmuje 7 obszarów społecznej odpowiedzialności:

- ład korporacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki w miejscu pracy,
- środowisko,
- praktyki rynkowe
- kwestie konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności.

Pierwowzorem dla powstania Normy ISO 26000 stały się Zasady Global Compact, które wskazują organizacjom globalnym 10 standardów do stosowania, co prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Zasady Global Compact

Obszary działania	Zasady GC
Prawa człowieka	Zasada 1. Poprawienie i przestrzeganie praw człowieka przez społeczność międzynarodową Zasada 2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę
Standardy pracy	Zasada 3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się. Zasada 4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej. Zasada 5. Zniesienie pracy dzieci. Zasada 6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

Środowisko naturalne	Zasada 7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego. Zasada 8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej. Zasada 9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
Przeciwdziałanie korupcji	Zasada 10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

Źródło: opracowanie własne.

Global Compact jest największą na świecie inicjatywą na rzecz odpowiedzialności korporacyjnej i zrównoważonego rozwoju, co wpływa na kształtowanie kadr menedżerskich.

Od nowoczesnego menedżera interesariusze oczekują przede wszystkim, że doprowadzi organizację do stanu docelowego, spełniającego przyszłe wizje. To oznacza, jak wskazuje Drucker [1994, s. 13], że oczekuje się od menedżera skuteczności i innowacyjności. Skuteczność i efektywność działań osiągnięta jest dzięki posiadaniu przez menedżera następujących predyspozycji:

- świadomości własnego potencjału, rozumianej jako kompleksowa znajomość swoich atutów i słabych stron,
- pragnienie zdobywania wiedzy, ponieważ wiedza pobudza kreatywność, pozwala spojrzeć na znane problemy i procesy w całkiem nowy sposób,
- integracji pracy z życiem osobistym – spójne zintegrowanie spraw osobistych i zawodowych pomaga lepiej wypełniać rolę menedżera, gwarantuje poczucie pewności i swego rodzaju spełnienia w każdym wymiarze życia,
- nawyku zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej, dzięki czemu menedżer może uzyskać wiedzę o sobie samym, co jest niezbędne dla dokonywania zmian w działaniu,
- poszanowania odmienności innych ludzi, ponieważ podstawą efektywnego działania jest świadomość i wrażliwość na odmienność ludzi, ich zachowań, kultury i systemów wartości.

Wskazane predyspozycje są swego rodzaju warunkiem wstępnym, bazą, która jest niezbędna, aby sprawnie realizować zadania w obecnych warunkach gospodarczych (by nie rzec cywilizacyjnych). Jednakże od menedżerów jutra, zdaniem Penca [2001, s. 4] wymagać się będzie jeszcze więcej – kształtowania i występowania w nowych rolach, w których wyeksponowane będzie przewożenie zmianom, projektowanie rozwiązań, zachęcanie innych, mobilizowanie przez własny przykład oraz monitorowanie procesu zmian i korygowanie tego procesu.

Innymi słowy, menedżer jutra będzie musiał stosować tzw. zarządzanie wyzwajające (*liberation management*), które wynika z elastycznej organizacji i pozytywnego nastawienia do wysiłków wszystkich pracowników. Organizacja przyszłości będzie wymagać kreatywnych menedżerów, którzy nie tylko będą potrafili ją właściwie zrozumieć, lecz również skutecznie jej przeprowadzić, traktując ludzi jako najważniejszy intelektualny majątek i główną siłę napędową rozwoju, stwarzając im możliwości uwolnienia swoich kompetencji, kreatywności i zaangażowania. Do najważniejszych umiejętności, które powinien opłacać każdy menedżer, aspirujący do określenia menedżera nowej ery, należą:

- umiejętność myślenia systemowego,
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu,
- gotowość do ustawicznej nauki,
- przestrzeganie etyki i propagowanie zasad moralnych w działalności własnej i organizacji.

Wymienione powyżej kompetencje układają się nie tylko w katalog, sumę cech współczesnego menedżera, lecz również dają obraz generalnego wizerunku menedżera. Wizerunek ten obejmuje nie tylko poszczególne predyspozycje, cechy, umiejętności, a raczej całą osobowość człowieka, który odgrywa rolę menedżera. Organizacja przyszłości opierać się będzie bowiem na zaangażowaniu całej osoby menedżera, wszystkich wymiarów jego osobowości, także tych dotychczas pomijanych, takich jak: intuicja, emocjonalność, mentalność, społeczne przystosowanie czy też inne predyspozycje natury psychicznej i społecznej.

Na temat menedżerów organizacji jutra i stawianych im wymagań istnieje bogata literatura, jednakże najbardziej efektywne wydaje się odwołanie do praktyki. Praktyka zarządzania w krajach zachodnich, jak przedstawia Penc [2001, s. 21], wykształciła cztery podstawowe wzorce menedżerów:

- Menedżerowie odważni – to menedżerowie zmierzający w kierunku przyszłego kształtu organizacji.
- Menedżerowie wyzywający – to menedżerowie sprzeciwiający się istniejącej strukturze funkcjonowania organizacji.
- Menedżerowie niezadowoleni – to menedżerowie „oddalający się” od organizacji.
- Menedżerowie konformiści – to menedżerowie „płynący z prądem”. Uznają organizację w jej obecnym kształcie za rozwiązanie optymalne.

Menedżer organizacji zrównoważonego rozwoju

Zapewnienie zrównoważonego rozwoju organizacji wymaga wprowadzania kilku zmian w zakresie kultury organizacji, kształtowania zasobów ludzkich

oraz budowy idei jej rozwoju. Dla realizacji tego celu konieczne jest pozyskanie odpowiednich kadr menedżerskich, które mogą skutecznie wdrożyć takie zmiany.

Odpowiednio dobraną kadrę menedżerską, kształtującą zrównoważony rozwój organizacji przyszłości, powinny charakteryzować:

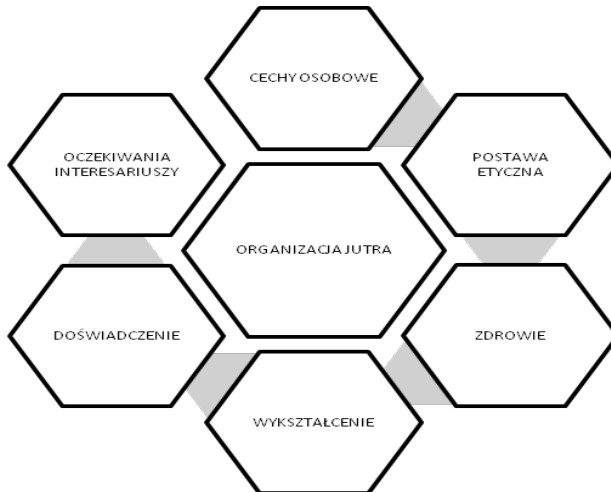
- umiejętność zarządzanie sobą i swoim życiem,
- kreowanie wizji i tworzenie strategii do jej realizacji,
- umiejętność budowanie zespołu współpracowników,
- prawidłowa komunikacja w procesie decyzyjnym,
- umiejętność delegowanie zadań,
- realizacja procesów kontrolnych,
- umiejętność realizacji procesu podejmowania decyzji,
- kreatywność,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów.

Wszystkie powyżej omówione kompetencje prowadzą do konkluzji, że umiejętność kierowanie pracą zespołu na zasadzie ścisłego współdziałania w grupie i w organizacji prowadzi do osiągnięcia wspólnych celów, co oznacza realizację strategii zrównoważonego rozwoju.

Przedstawione w artykule kompetencje wskazują na bardzo ważną rolę menedżera w kreowaniu nowej organizacji. Organizacje jutra stanowią zbiór wieloelementowy, łączący w sobie wiele umiejętności, które przypisywane są przywódcom, osiągającym sukces w przestrzeni publicznej, zawodowej i osobistej. Postronni obserwatorzy życia gospodarczego mogą stwierdzić, że sprośanie tak wielu wymaganiom jest bardzo trudne, ale czy nie warto uczyć się od najlepszych?

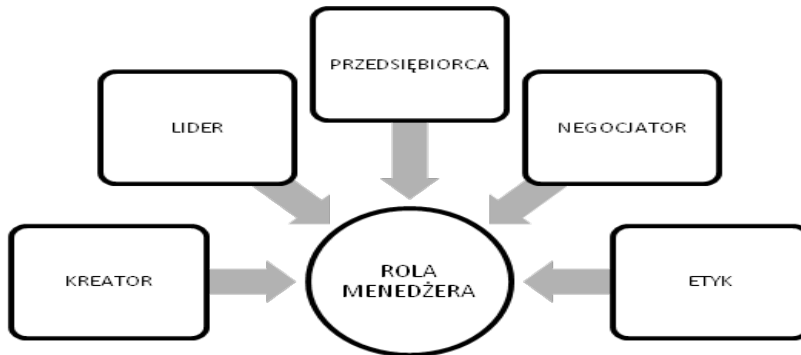
Aby uzyskać nowoczesny model menedżera, który będzie w stanie sprośać wszystkim (lub części) stawianym wymaganiom i oczekiwaniom wobec organizacji jutra, niezbędne staje się prześledzenie procesu jego kształtowania. Ważnym elementem jest określenie cech osobowych i dokonanie analizy osobistej. W przypadku stwierdzenia pewnych braków, należy skorzystać z różnych form kształcenia i doskonalenia własnej osobowości.

Uwieńczeniem procesu kreowania menedżera przyszłości jest spełnienie oczekiwań właścicieli i innych interesariuszy, ale czy oczekiwań własnych? Jeśli w wyniku wieloletniego procesu kształtowania osobowości menedżera uzyskamy zgodność celów własnych z celami organizacji powierzonej nam do kierowania, będzie to oznaczało pozytywne zakończenie procesu przedstawionego na rysunku nr 6 i uzyskanie wartości dodanej na płaszczyźnie osobistej i dla organizacji.

Rysunek 6. Schemat procesu kształtowania menedżera dla organizacji jutra

Źródło: opracowanie własne.

Nowoczesne zarządzanie nie jest administrowaniem pozbawionym elementu ryzyka. Menedżer musi wprowadzać zmiany, narażając się przy tym wszystkim, którzy preferują sprawdzone sposoby i skuteczne techniki działania, tyle że osadzone już w przeszłości. Menedżer przyszłości musi stale przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, oczekiwać ich i umieć je wykorzystać. Musi także przygotowywać różne warianty postępowania na różne ewentualności. Takie przygotowanie możliwie jest tylko wówczas, gdy posiadamy wiedzę, ale również zespół różnorodnych predyspozycji dodatkowych. Jednakże, pomimo iż informacje pozwalają wnioskować, to przyszłość zawsze jest elementem niepewności.

Rysunek 7. Model roli menedżera w organizacji jutra

Źródło: opracowanie własne.

Stąd też zarządzanie wymaga wiele twórczej i inspirującej energii, aby nie poddawać się zmianom, które niesie przyszłość, lecz w dużej mierze dążyć do ich kreowania. Wzorcowemu modelowi menedżera przypisuje się dzisiaj bardzo różne cechy. Uważa się, iż skuteczny menedżer powinien swoje działania opierać nie tylko na autorytecie formalnym, który przynależy jest ze względu na pełnioną funkcję, lecz również na innych elementach, takich jak:

- autorytet nieformalny,
- posiadane kompetencje i umiejętności,
- racjonalne działanie,
- kreatywność,
- interesująca osobowość.

Szczegółowe uwarunkowania, odnoszące się do nowych ról menedżera w organizacji przyszłości, prezentuje rysunek nr 7. Jest mowa o:

- Roli Kreatora – wysokich kwalifikacjach zawodowych, wiedzy z zakresu psychologii, socjologii i zdolnościach organizatorskich,
- Roli Lidera – umiejętności komunikowania się z ludźmi, swego rodzaju empatii i uznania dla poczucia ich wartości, stwarzaniu pozytywnej motywacji do pracy poprzez dbanie o odpowiednią atmosferę w pracy, bezpośrednie angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia odpowiedzialności,
- Roli Przedsiębiorcy – dbałości o wspólny interes, poczuciu wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów, umiejętności kalkulacji i analizowania ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwaniu szans i szybkim reagowaniu na nowe elementy pojawiające się w otoczeniu, posiadaniu wizji rozwoju organizacji, traktowaniu zmian jako podstawy do kreatywnego rozwoju, łączeniu zagadnień bieżących z perspektywicznymi, odczuwaniu

- potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzaniu praktycznych umiejętności zarządczych i dążeniu do osiągnięcia poziomu profesjonalizmu.
- Roli Negocjatora – koncentracji działań pod naciskiem zewnętrznym i wewnętrznym, utrzymywaniu równowagi w sytuacjach napięć, a także świadomości granic własnych możliwości,
 - Roli Etyka – poczuciu własnej wartości, zdolności przekonywania do swoich racji, umiejętności godzenia się z racjami innych, poczuciu społecznej odpowiedzialności i zmyśle pracy zespołowej, uczciwym załatwianiu spraw z partnerami, tworzeniu kultury organizacji opartej na atmosferze szczerości, sprawiedliwości, uprzejmości i tolerancji, jasnym wyrażaniu swoich myśli i odczuć, przestrzeganiu standardów etyki.

Zakończenie

Na podstawie analizy zaprezentowanej w artykule można stwierdzić, że **wszelkie** katalogi cech menedżera przyszłości odwołują się do cech osobistych człowieka, które dotychczas nie były traktowane jako warunek efektywnego wypełniania roli menedżera. Dostrzeżenie i docenienie roli osobowości i zdrowia świadczy o tym, że właściciele organizacji wielowymiarowo postrzegają ludzi wynajętych do zarządzania powierzonym majątkiem. Sukces menedżera powinien być warunkowany zaangażowaniem przez niego całej swej osoby, całej tożsamości. Tym samym pojawia się element irracjonalny w działaniu menedżera, taki jak intuicja, mentalność, cechy psychiczne, stan zdrowia, postawa moralna i etyczna. Oznacza to, że wiedza menedżera to nie tylko wiedza o organizacji, w której on funkcjonuje, lecz także wiedza na temat samego siebie (samoświadomość), osiągnięta przede wszystkim dzięki refleksji. Dowodem na to, jak bardzo w ostatni okresie zmienia się profil zawodowy menedżera, zaprezentowany w badaniu Markowskiego [Lewiatan 2013], jest podkreślanie takich atrybutów kandydatów na stanowiska menedżerskie, jak:

- pasja – zapewnia siłę i skupienie, koncentrację na zadaniach, traktowanie pracy jako misji;
- odporność emocjonalna – konieczna dla stawienia czoła własnym niepokojom i ciągłego uczenia się,
- empatia w stosunku do ludzi – dostrzeganie innych, umiejętność czerpania satysfakcji z sukcesów odnoszonych przez innych,
- umiejętność dzielenia się władzą.

Wyniki powyższego badania potwierdzają zaprezentowany w artykule nowy model roli menedżera organizacji jutra. Społeczny aspekt w działaniu menedżera jutra jest już niekwestionowany. Menedżer to osoba działająca nie

tylko dla siebie i swojej organizacji, lecz także dla interesariuszy. Stąd też współdziałanie z innymi staje się wyzwaniem i wymogiem, który stawia się przed menedżerem. Jak dotąd, większość kadry menedżerskiej zarządzała ludźmi, z wykorzystaniem wiedzy i kompetencji wynikających z zajmowanej pozycji w hierarchii władzy. Współczesny i przyszły menedżer nie powinien zarządzać, lecz powinien współdziałać z ludźmi, a do tego potrzebny jest człowiek, z całą jego osobowością. Zarządzanie pozostaje zarezerwowane dla firmy, majątku, funduszy, zasobów materialnych. W stosunku do ludzi należy stosować nowe, odmienne sposoby podejścia, zawierające współdziałanie, komunikację, m.in. o problemach, o wspólnych celach, budującą klimat poparcia i zrozumienia działań.

Dotychczasowe obserwacje skłaniają do stwierdzenia, iż współczesny menedżer to nie zarządca, kierownik czy też tradycyjnie rozumiany przywódca. Metody kierowania ludźmi w XX wieku stają się zawodne w czasach społeczeństwa informacyjnego. W nieustannie zmieniającej się organizacji i turbulentnym jej otoczeniu, zawodzą zupełnie. Konieczne staje się nie tylko rzetelne i właściwe wykonywanie powierzonych zadań, ale przede wszystkim umiejętne odczytywanie sygnałów w zakresie zmian techniki i technologii oraz nastrojów konsumentów. W XXI wieku ceni się inicjatywę, inwencję twórczą (innowacyjność), pomysłowość (rozumianą jako przedsiębiorczość), a nawet fantazję ludzi samodzielnie myślących, pozwalającą na rozwiązywanie problemów organizacji. Rola menedżera w organizacji XXI wieku ewoluuje od zarządzania czy kierowania w stronę **sztuki tworzenia nowych idei**. Ta nowa rola jest rolą znacznie wykraczającą poza stereotypowy model kadry zarządzającej, ale staje się odpowiednia dla kreowania zrównoważonego rozwoju organizacji.

Bibliografia

- Bednarski A. (2006), *Pułapy i pułapki globalizacji* [w:] U. Maciejczuk, *Suwerenność a umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.
- Drucker P.F. (1994), *Menedżer skuteczny*, Kraków.
- Penc J. (2001), *Wizerunek menedżera przyszłości*, „Teoria Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem”.
- Penc J. (2003), *Zadania menedżerów w organizacjach przyszłości*, Wydawnictwo C.H.Beck.
- Markowski R. (2013), *Polski przedsiębiorca drugiej dekady 21 wieku: analiza porównawcza*, PAN i SWPS, PKPP Lewiatan.

Zbichrowski Z. (1997), *Rewolucja menedżerska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”.

www.globalcompact.org.pl, 28.08.2013.



Małgorzata Oziębło

Spółeczna Akademia Nauk

Rola zarządu i kadry menedżerskiej w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw

Role of management and managers in the processes of mergers and acquisitions in enterprises

Abstract: Contemporary economy pose a challenge to participants in the processes of mergers and acquisitions (M&A) enterprises. It needs permanent improvement, continuous development and obtaining new knowledge.

Main topic of this article is accentuation of role of management and managers in the processes of M&A enterprises. The article made a stab at answer succeeding questions:

1. What are strong and weak sides of members of the board and personnel managers as a whole in the processes of M&A ?
2. How should a senior staff receive better results?
3. Are members of the board and personnel managers important part in the processes of M&A?

Key-words: management, manager, mergers, acquisitions.

Wprowadzenie

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw są procesami niezwykle złożonymi, wywołującymi zmiany we wszystkich obszarach funkcjonowania łączących się przedsiębiorstw. Zaaranżowanie transakcji, a następnie jej przeprowadzenie należy do najbardziej kosztownych, a zarazem kompleksowych operacji, wymagających różnorodnych kompetencji [Herdan, Antolak 2005, s. 45]. Przyczyny gospodarcze oraz społeczne fuzji i przejęć są bardzo skomplikowane: rosnąca globalizacja gospodarki, łatwość pozyskiwania kredytów i dostępność innych źródeł finansowania transakcji oraz koniunktura gospodarcza. „Szczególną rolę

odgrywają tutaj wysokie oczekiwania ze strony właścicieli i kadry menedżerskiej dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu jego wartości” [Lachiewicz 2007, s. 216].

Jakie są mocne i słabe strony poszczególnych członków kadry zarządzającej oraz zespołu kierowniczego jako całości w procesach fuzji lub przejęć? W jaki sposób kadra zarządzająca może poprawić wyniki? Czy zarząd i kadra menedżerska odgrywają istotną rolę w procesach połączeń?

Dążenie kadry menedżerskiej do realizacji transakcji fuzji lub przejęcia doprowadza czasami do [Fornalczyk 2007, s. 139]:

- istnienia prawdopodobieństwa, że prowadzone przez tę kadre, poprzedzające transakcje, analizy ekonomiczne okażą się nie dość dokładne i nastawione na uzyskanie pozytywnych wyników,
- tego, iż kadra menedżerska będzie skłonna zapłacić większą cenę od pochodzącej z warunków rynkowych.

Teoria dominacji

Według teorii dominacji, menedżerowie będący projektantami oraz wykonawcami fuzji i przejęć przedsiębiorstw, dokonują ich w celu maksymalizacji własnej użyteczności, a nie tworzenia wartości dla udziałowców. Podstawa tej teorii tkwi w oddzieleniu własności od zarządzania. Spoiną łączącą teorię menedżeryzmu jest maksymalizacja celów kadry zarządzającej, które są pochodną oczekiwań ze strony rynku. Zatem ich przewodni motyw stanowi chęć powiększenia lub wykazywania wysokich zysków przedsiębiorstwa. W ten sposób projektanci i wykonawcy połączeń zwiększają swoje uposażenia, które są np.: pochodną wielkości firmy, wielkości sprzedaży. Można także spotkać się z podejściem wskazującym takie motywy menedżerskie, jak: powiększenie podlegającej kadry pracowników, prestiżowe inwestycje czy lepsze samochody firmowe. Na motywach menedżerskich opiera się także teoria, według której zarządzający, dążąc do zabezpieczenia swojej pozycji w przedsiębiorstwie, nabywają podmioty odpowiadające ich specyficznym umiejętnościom [Berkovitz 1993, s. 350].

W ten sposób starają się w jak największym stopniu uzależnić od siebie zarządzaną firmę. Istnieją badania wykazujące, że oprócz samej decyzji o podjęciu fuzji, również bardziej szczegółowe kwestie, np.: sposób finansowania, mogą opierać się na interesach kierownictwa, nie akcjonariuszy [Chang, Mais 2000, s. 150]. Chęć zmniejszenia kontroli i ryzyka zajmowanego stanowiska przyczynia się do tego, że zarząd dokonuje wyboru źródeł finansowania najlepiej służących tym celom, np.: w przypadku przejęcia przedsiębiorstwa o skoncentrowanej strukturze właścicielskiej. Zarząd, według teorii dominacji,

będzie chciał zapłacić za przedsiębiorstwo gotówką, a nie akcjami, aby tylko nie dopuścić do zwiększenia wpływów akcjonariuszy danego przedsiębiorstwa.

W teorii dominacji nie spotyka się fuzji bezpośrednio uzasadnionych osiągnięciem celów menedżerskich. Badania w większości wspierają tę teorię, choć dostarczają niewielu dowodów na jej słuszność. Motywy menedżerskie ze względu na fakt, że wynikają z interesów zarządu, a nie akcjonariuszy, są głównym źródłem niepowodzeń fuzji i przejęć [Berkovitz, Narayanan 1993, s. 361].

Motywy menedżerskie nabywcy i sprzedawcy

Kadra menedżerska spółki nabywanej liczy na: wzrost wynagrodzeń, wzrost prestiżu i władzy kadry zarządzającej, zwiększenie swobody działania, możliwość ukrycia niepowodzeń pod przykrywką konsekwencji połączenia [<http://www.eprawnicy.pl/opinie-ekspertow>]. Postawy menedżerów po dokonaniu transakcji fuzji lub przejęcia są różne, a efekty działalności organizacji zależą w znacznym stopniu od postaw menedżerów kierujących przedsięwzięciem. Wpływ na efekty mają także umiejętności i świadomość dynamiki zmian. Mówiąc o motywach menedżerskich należy pamiętać, że połączenie będzie udane, jeśli osobiste cele kadry zarządzającej będą wzajemnie powiązane z interesami akcjonariuszy. Jednak interesy te są częściej rozbieżne.

Wzrost wynagrodzeń kierownictwa. Wynagrodzenia menedżerów są z reguły związane z poziomem zysku i obrotami przedsiębiorstwa, które ulegają wzrostowi dzięki udanej transakcji fuzji bądź przejęcia. Dzięki czemu kadra kierownicza biorąca aktywny udział w procesie połączenia zakończonego sukcesem może zatem oczekiwać wzrostu wynagrodzenia.

Wzrost prestiżu i władzy. Menedżerowie w swoim postępowaniu kierują się bardziej większym prestiżem lub ambicją kierowania rozszerzonym przedsiębiorstwem, a na dalszy plan przesuwają ekonomiczne motywy transakcji [Roll 1986, ss. 197–216]. Członkowie zarządów często nie dowierzają obiektywnej rynkowej wycenie przedsiębiorstwa, które zamierzają przejąć, twierdząc, że wycena ta jest niedowartościowana przez rynek. Jest to spowodowane tym, że na rynku znajdują się także przedsiębiorstwa gotowe zapłacić więcej niż wynikałoby to z oszacowania wartości firmy i synergii możliwych do osiągnięcia po zawarciu transakcji. W literaturze zjawisko to określane jest jako syndrom budowania imperium [Sudarsanam 1998, s. 16].

Zmniejszenie ryzyka zarządzania. Dzięki połączeniu często ukrywane są błędy menedżerów, postępowania niezgodne z prawem, kłopoty finansowe itp. Zwiększenie wielkości przedsiębiorstwa utrudnia jego nabycie [Frąckowiak 2009, s. 43], co oznacza bezpieczeństwo zatrudnienia dla menedżerów.

Zwiększenie swobody działania. Połączenie dwóch przedsiębiorstw prowadzi do powiększenia wolnych zasobów środków finansowych, a co za tym

idzie, wzmacnia jego pozycję na rynku oraz możliwości nabywania kolejnych przedsiębiorstw. W wypadku połączenia firm często występuje wzrost rozproszenia akcjonariatu, dający menedżerom także większą swobodę działania.

Dlatego ważne jest porównanie motywów sprzedawcy z motywami nabywcy w tych współzależnych transakcjach. O ile realizacja strategii wzrostu zewnętrznego tworzy „popyt na przedsiębiorstwa”, o tyle realizowane dezinwestycje stanowią odpowiednik podaży przedsiębiorstw lub aktywów [Frąckowiak 2009, s. 44].

Motywy menedżerskie sprzedawcy. U podstaw dezinwestycji, podobnie jak w fuzjach i przejęciach, mogą tkwić przesłanki menedżerskie, takie jak możliwość utworzenia nowych stanowisk kierowniczych – mogąca być następstwem działania wydzielenia spółki zależnej na bazie zakładu lub oddziału i przejęcie przedsiębiorstwa przez dotychczasowych kierowników oraz pracowników, a także większa swoboda działania – będąca następstwem zwiększonego zakresu niezależności nowej spółki w stosunku do byłej jednostki gospodarczej. Motywy menedżerskie mają wady i zalety. To właśnie menedżerowie mają przeważnie najpełniejszą wiedzę na temat wartości likwidowanych bądź sprzedawanych składników majątku przedsiębiorstwa [Frąckowiak 2009, s. 47].

Menedżer sprzedający własne przedsiębiorstwo, stworzone od podstaw przez siebie, będzie inaczej podchodził do jego sprzedaży niż menedżer sprzedający na zlecenie. Będzie on podkreślał zalety stworzonej przez siebie organizacji. Menedżer sprzedający na zlecenie nie jest tak silnie związany emocjonalnie ze sprzedawanym przedsiębiorstwem. Może przejść na stronę nabywcy, który może w przyszłości okazać się jego potencjalnym pracodawcą, a także przedstawiać wady przedsiębiorstwa, aby uzyskane w przyszłości pozytywne wyniki były przypisane odpowiedniemu zarządowi w tym okresie [Rankine, Howson 2008, s. 116].

W zależności od nabywającego lub przejmującego oraz motywów, jakimi on się kieruje przeprowadzając transakcję, znalezienie odpowiedniego zarządu może okazać się najbardziej istotnym elementem, przyczyniającym się do dalszego prowadzenia transakcji. Przed oficjalnym wystawieniem przedsiębiorstwa na sprzedaż, sprzedający powinien uczynić wszystko, aby mógł potencjalnemu nabywcy zaprezentować stałą oraz zaangażowaną kadrę menedżerską. W przypadku jednostki, której działalność w znacznej mierze opierała się na zdolnościach, umiejętnościach pozbywającego się przedsiębiorstwa właściciela, który po sprzedaniu nie będzie miał z nią nic wspólnego, przekazanie prowadzenia firmy następnemu pokoleniu może okazać się czasochłonne, a także wymagające dużego wysiłku. Dlatego nabywający powinien sprawdzić, jaką siłą dysponuje dotychczasowy zarząd [Rankine, Howson 2008, s. 84].

Rola i zasady funkcjonowania zarządu i kadry menedżerskiej w kolejnych etapach procesu połączeniowego

Za znawcę ról menedżerskich uważany jest H. Mintzberg, autor dzieła o istocie pracy menedżera. Według niego menedżerowie pełnią dziesięć różnorodnych ról, zaliczanych do trzech podstawowych kategorii [Kožuch, Cywoniuk 2005, ss. 122–123]:

- role interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik) – związane z kontaktami z innymi ludźmi,
- role informacyjne (obserwator, propagator, rzecznik) – polegające na gromadzeniu, przetwarzaniu, przekazywaniu i przechowywaniu informacji,
- role decyzyjne (przedsiębiorca, przeciwdziałający zakłóceniom, dysponent zasobów, negocjator) – związane z koniecznością podejmowania decyzji.

Porządek i zgodność z zasadami to podstawowe priorytety dla menedżera preferującego biurokratyczny styl zarządzania. Jest to osoba postępująca w sposób przewidywalny, stabilny i usystematyzowany. Zalety takiego menedżera to wprowadzenie ładu, precyzyjnych zasad, a także łatwość zastąpienia go np. w trakcie choroby czy urlopu. Wadą jest brak elastyczności, przesadnie rozbudowane raporty i regulaminy. Taki menedżer sprawdza się w działaniach wymagających porządku, przestrzegania zasad i przewidywalności. Trudno mu odnaleźć się w marketingu czy sprzedaży, w zarządzaniu kryzysowym [Szczepanik 2009, s. 337]. W czasie fuzji i przejęć typ takiego menedżera również raczej się nie sprawdzi.

W procesie fuzji i przejęć prezes oraz cała kadra zarządzająca odgrywają bardzo ważną rolę, jeśli zależy im na sukcesie, powinni być osobiście zaangażowani na każdym etapie transakcji (faza przygotowawcza, faza negocjacyjna, faza integracyjna).

Liderzy planujący przejęcie przedsiębiorstwa powinni przeprowadzić audyt umiejętności przywódczych najszybciej jak to jest możliwe, ułatwia to zorganizowanie odpowiedniego zespołu dla zapewnienia spokojnego okresu przejściowego, w trakcie którego efektywność pracowników zostaje utrzymana, a tym samym zapewni nowemu przedsiębiorstwu korzystny wzrost [Dion, Allday, Lafforet, Derain, Gaurav Lahiri 2008, s. 1].

Kadra zarządzająca doskonale zna wszystkich graczy na rynku. Często utrzymuje kontakty z menedżerami i akcjonariuszami tych firm. Ułatwia to rozpoznanie silnych i słabych stron potencjalnych kandydatów do przejęcia oraz umożliwia ocenę dostosowania tych przedsiębiorstw do działalności spółki. Co może przyczynić się do przygotowania kryteriów wyboru przyszłego przedsiębiorstwa – celu [Rankine, Howson 2008, s. 34].

W trakcie połączenia bardzo ważne jest, aby zarząd i kadra menedżerska koncentrowały swoją uwagę przede wszystkim na zawarciu możliwie jak najkorzystniejszej umowy. Dlatego wskazane staje się, aby menedżer korzystający z usług pośrednika, był z nim w stałym kontakcie. W przyszłości, dzięki częstym relacjom, gdy pośrednik będzie tworzył listę potencjalnych przedsiębiorstw – celów, będzie miał na uwadze również firmę tego menedżera. Dobrzy agenci są krytyczni, wybierając potencjalnych nabywców / sprzedawców, którym rekomendują swoje oferty. Ścisłe relacje menedżer – pośrednik, pozwalają podsunąć pomysł przejęcia przedsiębiorstwa, niewystawionego oficjalnie na sprzedaż. Jednak oprócz zalet, takie kontakty mają również wady np. przedsiębiorstwo może skończyć na długiej liście zaproszonych na tzw. przetarg kontrolowany [Rankine, Howson 2008, ss. 35–36].

Istotne znaczenie dla procesu połączenia przedsiębiorstw ma symboliczny moment, jakim jest przekazanie władzy nowemu prezesowi [Rozwadaowska 2012, s. 106]. Ważne okazuje się również zachowanie ciągłości przywództwa. Niewskazana jest dwuwładza lub wakant, a jeżeli już wystąpią, to powinny trwać możliwie krótko, mieć charakter przejściowy.

W okresie transformacji rola lidera jest znacząca. Współczesny rynek wymaga posiadania przez niego umiejętności stworzenia projektu, który powinien być przekazany pracownikom w wiarygodny sposób. Od tego zależy, czy i na ile podwładni zaakceptują zachodzące w przedsiębiorstwie zmiany. Główni liderzy w procesie połączenia przedsiębiorstw powinni sprecyzować swoją rolę, np. pełniący funkcję analityka powinien mówić o liczbach, ekonomicznych korzyściach, warunkach gospodarczych oraz zmianach organizacyjnych.

Analitycy będą koncentrować się na trzech elementach [Ranking, Howson 2008, s. 118]:

- wysokim stopniu uzależnienia od kilku menedżerów,
- kulturze,
- dublowaniu.

Wysoki stopień uzależnienia od kilku menedżerów wymaga od nabywcy podjęcia działań w kierunku zatrzymania tych menedżerów lub poszukiwania „godnych” następców [Ranking, Howson 2008, s. 118]. Znacząca redukcja kadry zarządzającej może przyczynić się do porażki transakcji.

Tabela 1. Wpływ nowego zespołu zarządzającego na wartość

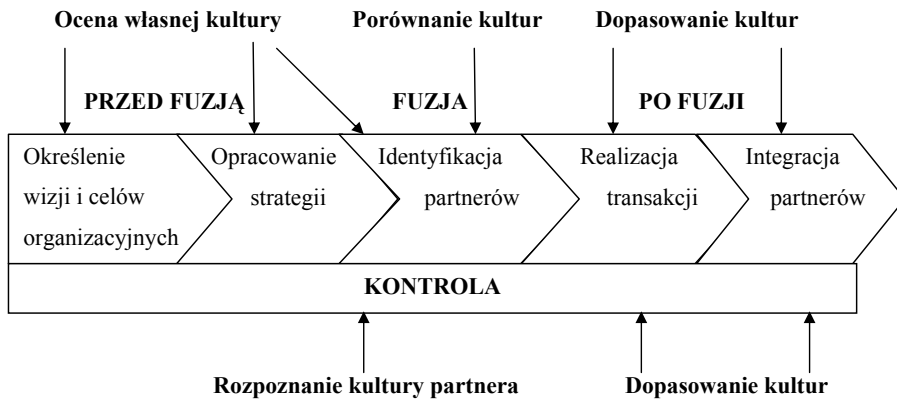
Czy fuzje i przejęcia w rzeczywistości odblokowały nową wartość?	Nowy zespół zarządzający	Stary zespół zarządzający
Tak, w dużym stopniu	50%	19%
Tak, w małym stopniu	35%	31%
Nie	8%	4%
Jeszcze nie	7%	46%

Źródło: C. Dion, D. Allday, C. Lafforet, D. Derain, G. Lahiri – Hay Group, *Lider w czasach fuzji i przejęć (część III)*, 23.09.2008, www.karieramanagera.pl (04.03.2013).

Dlaczego wymiana kadry zarządzającej ma tak duży wpływ na sukces transakcji? Istota zawiera się w podejściu zarządu do połączenia i jego wpływu na kulturę oraz działalność przedsiębiorstwa w trakcie fuzji lub przejęcia. Zarząd powinien żyć wizją nowo powstałego przedsiębiorstwa, przejawiać to od samego początku, aby przywrócić zaufanie pracowników w słuszność decyzji oraz przyszły sukces nowego przedsiębiorstwa [Dion, Allday, Lafforet, Derain, Lahiri 2008, s. 1]. Nowy zarząd powinien być utworzony jak najszybciej, ze względu na zwiększenie prawdopodobieństwa efektu wyników biznesowych. Z badań Hay Group wynika, że średni czas powołania nowego zarządu to 74 dni. W tym czasie prowadzona jest działalność bez efektywnego przywództwa, co ma katastrofalne skutki na efektywność przedsiębiorstw [Dion, Allday, Lafforet, Derain, Lahiri 2008, s. 1].

Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie spełnia wiele istotnych funkcji, min. kordynacyjną, adaptacyjną, integracyjną, motywacyjną, wzmacniającą wydajność [Cameron, Quinn 2003, s. 37].

Schemat 1. Kultura organizacyjna a poszczególne fazy fuzji



Źródło: F. Borowicz, K. Mittermair (2006), *Strategisches Management von Mergers& Acquisitions*, Gabler, Wiesbaden, s. 265 [w:] B. Rozwadowska (2012), *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Wydawnictwo Studio Emka, s. 178.

Kultury organizacyjne przejętych przez Netię firm: Tele2, Crowley Data Poland (CDP) oraz Telefonii Dialog, bardzo się różniły, a stosowane w nich rozwiązania były inne niż standardy w korporacji. Jak podkreśla A. Rajtar-Klepuszczewska, kierownik ds. zarządzania efektywnością organizacji firmy Netia, integracja trzech różnych spółek to proces długofalowy. Pomimo wielu działań już wprowadzonych, nie można jeszcze całkowicie powiedzieć, że proces ten został całkowicie zakończony, ogłosić sukces oraz zapomnieć o temacie integracji [Niziołek 2013, s. 24]. W 2008 roku Netia przejęła Tele2. W trakcie integracji z pozostałymi dwoma firmami była rozwiniętą firmą z m.in. wdrożonymi procesami zarządzania przez cele i oceny pracowniczej. W CDP nie istniały mocno rozwinięte systemy pracownicze, nie istniała taka potrzeba z powodu niewielkiego rozmiaru firmy i możliwości bezpośredniego kontaktu między pracownikami. Natomiast struktura Telefonii Dialog była dość zhierarchizowana. Pracownicy mieli mniejsze możliwości podejmowania samodzielnych decyzji niż w Netii i CDP.

Dublowanie zarządu – nabywca może uznać to za szansę na zmniejszenie liczby etatów, jednak powinien dokładnie przeanalizować taktykę szybkiego zredukowania zbędnych etatów.

W procesach fuzji i przejęć zarząd spółki powinien skupić się na średnim szczeblu zarządzania. Niestety często o tym zapomina. Po oficjalnym ogłoszeniu fuzji lub przejęcia pracownicy traktują swoich menedżerów jako przedstawicieli zarządu, zadają im szereg pytań, mając nadzieję na natychmiastową od-

powieź, np. dotyczących zwolnień pracowników, podjęcia nowych rodzajów działalności. Niestety kadra menedżerska średniego szczebla w praktyce w tym czasie rzadko bywa włączana w decyzje dotyczące połączenia.

Sprzedającym często doradza się, aby skoncentrowali uwagę na menedżerach niższego szczebla, a nie tylko na zarządzie, ponieważ w zespołach zarządzających, mocno zaangażowanych w proces fuzji lub przejęcia przedsiębiorstwa, w praktyce nierzadko okazuje się, że większość z nich odchodzi z firmy w ciągu dwóch lat po przeprowadzeniu transakcji [Rankine, Howson 2008, s. 85].

Aktualna złożoność roli menedżerskiej, nie tylko w procesach fuzji i przejęć, jest rezultatem podlegania przez współczesnych menedżerów nie tylko osobistemu kodeksowi moralnemu (system wartości wyznawany przez daną jednostkę), ale również innym kodeksom, nakładającym dodatkową odpowiedzialność na wykonywane funkcje [Paliwoda-Matiolańska 2009, ss. 95–95] np.:

- rzetelność w stosunku do pryncypała, zleceniodawcy pracy – będącą efektem zawartej z nim umowy, na mocy której powierzył on zadania, biorąc pod uwagę umiejętności i wiedzę menedżera oraz zobowiązując do działania w swoim interesie;
- odpowiedzialność profesjonalną – wynikającą z charakteru pełnionej funkcji oraz równocześnie autorytatywności osoby uprawiającej daną profesję, która nakłada na niego określone zobowiązania i sposób postępowania;
- odpowiedzialność w stosunku do przedsiębiorstwa, instytucji, którą kieruje i przed którą zostały postawione określone cele do wykonania – menedżer odpowiada za stopień i sposób ich realizacji;
- odpowiedzialność w stosunku do członków organizacji, którzy współpracują z kadrami zarządczą w zakresie realizacji postawionych przed nimi celów – menedżer, pełniący funkcję przywódczą, motywuje innych do wykonywania danej pracy, określa również standardy i sposób postępowania dla danego przedsiębiorstwa. Jest twórcą kultury organizacyjnej;
- odpowiedzialność w stosunku do instytucji państwowych – przedsiębiorstwo ma zobowiązania w stosunku do organów państwowych, powstałe w wyniku procesu prawnej legislacji oraz będące rezultatem obowiązujących norm zwyczajowych;
- odpowiedzialność w stosunku do społeczeństwa – jako obywatele tego społeczeństwa.

Skuteczny menedżer procesu fuzji i przejęć [Pocztowski 2004, ss. 58–59]:

- skupia uwagę wyłącznie na połączeniu – jego kluczowym zadaniem jest doprowadzenie do fuzji lub przejęcia, później często zarządzanie procesem integracji,

-
- nie zajmuje się bieżącym zarządzaniem przedsiębiorstwem inicjującym proces połączenia, jest zatem obiektywny, może lepiej oceniać mocne i słabe strony zainteresowanych połączeniem,
 - gwarantuje stałą współpracę między zespołem negocjującym umowę a kadra kierowniczą nowej organizacji,
 - utożsamia się z inicjatorem fuzji, czuje się współwłaścicielem, jest zaangażowany, z entuzjazmem i pasją podchodzi do tworzenia nowego przedsiębiorstwa,
 - współuczestniczy w pracy komitetu kierowniczego złożonego z menedżerów najwyższego szczebla, który precyzuje cele fuzji lub przejęcia, nadzoruje osiągnięcie celów częściowych oraz definiuje zadania stojące przed procesem integracji.

Współczesny menedżer fuzji i przejęć powinien również [Pocztowski 2004, s. 59]:

- w celu uzyskania zgodności standardów zachować ściśle współpracę z kadra menedżerską przedsiębiorstwa – celu,
- posiadać umiejętność tworzenia strategii komunikacji, pozwalającej na szybkie i efektywne rozchodzenie się informacji na temat integracji pomiędzy pracownikami,
- wspiera przedsiębiorstwo – cel w adaptacji procedur, niestosowanych wcześniej, a jednocześnie niezbędnych dla procesu integracji,
- okazywać pomoc kadrze kierowniczej w zrozumieniu nowych „rodziców” oraz nauce poruszania się w nowym środowisku,
- posiadać umiejętność tłumaczenia, wyjaśniania, uzasadniania, argumentowania żargonu używanego w przedsiębiorstwie – matce,
- motywować do edukowania nowej kadry menedżerskiej w zakresie procedur stosowanych w przejmującym przedsiębiorstwie,
- być biegłym i posiadać umiejętność wyjaśnienia menedżerom z przedsiębiorstwa – celu specyfiki kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa – matki,
- posiadać umiejętność jasnego i precyzyjnego argumentowania menedżerom z przedsiębiorstwa – celu zmian w ich systemie pracy,
- posiadać zdolność uniknięcia biurokratyzacji procesu.

Po sfinalizowaniu transakcji, prezes powinien poinformować pracowników w ciągu 48 godzin od daty podpisania umowy [Honegger, Ahrendt 1999, s. 141] o tym, że doszło do połączenia. W praktyce nieliczni prezesi przywiązują do tego wagę. Nie zwracają również uwagi na sposób przekazania tak ważnej informacji. Przeważnie ograniczają swoje przemówienie do kilku mało istotnych zdań, a przecież społeczny odbiór wystąpienia, jego jakość, mają naturalny wpływ na akceptację podpisanej umowy oraz nowego lidera.

Po zamknięciu sprzedaży prezes powinien aktywnie uczestniczyć w procesie integracji oraz wdrażania koniecznych zmian. Integracja to praca na cały etat. Za wyniki przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest dyrektor zarządzający, ale nie menedżer integracji. Osoba zarządzająca połączeniem staje się konsultantem, rozliczanym z przygotowania oraz dostarczenia planu integracji, a także osiągnięcia założonych celów. Wskazane jest, aby odpowiedzialna za przejęcie osoba miała duże doświadczenie, była: w połowie swojej drogi zawodowej, otwarta na nowe i ewoluujące metody zarządzania [Rankine, Hawson 2008, s. 64].

W pewnym momencie dyrektor ds. integracji będzie musiał zająć się wypełnianiem innych obowiązków, dlatego istotne jest, aby odpowiedzialność za kontrolę i poprawę standardowych procedur operacyjnych, związanych z integracją, została przejęta na jak najwyższym szczeblu zarządzania.

W trakcie połączenia prezes wraz z całą kadrą menedżerską powinien jak najczęściej kontaktować się z pracownikami, ponieważ przyczynia się to do ograniczenia bezładu informacyjnego. Istotne jest wcześniejsze przygotowanie menedżerów do odpowiedzi na trudne pytania, które mogą zadawać zarówno pracownicy, jak i klienci. Niestety często menedżerowie nie są odpowiednio przygotowani do tej roli.

Według J. Kuzdak, prezesa Agito.pl, menedżerowie wyższego szczebla często popełniają błąd, polegający na tym, że rozmawiają tylko z tymi pracownikami, którzy do nich raportują. Ograniczenie kontaktu do kilku, kilkunastu osób sprawia, że zapominają o tym, iż przedsiębiorstwo tworzone jest również, jak nie przede wszystkim, przez osoby na niższych stanowiskach [Dawid-Sawicka 2013, s. 26].

Grupa Netia w trakcie połączeń od samego początku postawiła na otwartą komunikację i informowanie pracowników o planowanym przebiegu procesu integracji tak szybko, jak to możliwe. Pracownicy mieli świadomość, że przejęcia będą wiązały się z redukcją zatrudnienia. Oprócz jednostronnych kanałów komunikacji m.in. biuletynów wewnętrznych, artykułów w Internecie oraz magazynu firmowego, zorganizowano wideokonferencję z udziałem prezesa i dyrektora HR. Pracownicy mogli zadawać pytania na specjalnie stworzonej skrzynce e-mailowej, na które prezes i dyrektor HR udzielali odpowiedzi na wizji. Stworzono również wewnętrzny biuletyn elektroniczny CDN, opisujący działania planowane i przeprowadzane w związku z integracją oraz zwolnieniami grupowymi. [Niziołek 2013, s. 25].

Omawiając rolę zarządu i kadry menedżerskiej w procesach fuzji i przejęć, warto przypomnieć historię wrogiego przejęcia W. Kruk S.A. przez Vistula & Wólczanka S.A. Zagrożenie nadeszło ze strony R. Bauera, ówczesnego prezesa grupy Vistula-Wólczanka, przejęcie W. Kruk S.A. wydawało się nieuniknione. W. Kruk nie miał środków do obrony swojej pozycji, rodzina kontrolowała

28% udziałów. Vistula-Wólczanka dysponowała dużo większym potencjałem. W. Kruk szukał sposobów na powstrzymanie wrogiego przejęcia, jednak doszedł do wniosku, że ta walka kosztowałaby go zbyt wiele. Doprowadził rodzinny interes do rozkwitu, z małego biznesu rodzinnego stworzył potężną sieć, a rodzina posiadała udziały warte 150 mln zł – aby bronić fotela prezesa, musiałby zaciągnąć kredyt w wysokości przynajmniej 200 mln zł. W. Krukowi to nie odpowiadało. Sprzedał więc część rodzinnych udziałów Vistuli&Wólczance [Książczyńska, 2008, s. 1], a następnie skupił akcje Vistuli&Wólczanki i stał się jednym z dwóch głównych jej akcjonariuszy. Wciągnął R. Bauera na swój teren i przejął część jego kapitału, poświęcając akcje rodzinnego biznesu. Zawiązał sojusz z J. Mazgajem i, przy wsparciu PZU, usunął sojusznika R. Rauera – M. Wendzela z Supernova Capital, zasiadającego w radzie nadzorczej Vistuli&Wólczanki. Potencjał wroga został przejęty. Kolejnym posunięciem była zamiana na fotelu prezesa M. Wójcika. To doskonałe posunięcia strategiczne W. Kruka, który wykorzystał słabość przeciwnika [Książczyńska 2008, s. 1] (przy udziale szczęścia, gdyż akcje swojej spółki sprzedał drogo, a gdy skupował akcje Vistuli&Wólczanki, odnotowano duży spadek na giełdzie), doprowadziły do tego, że próba wrogiego przejęcia zakończyła się przejęciem agresora przez – wydawałoby się – bezbronną ofiarę.

Zakończenie

Powyższe rozważania pokazują, że rola zarządu oraz kadry menedżerskiej w procesie fuzji i przejęć jest bardzo ważna. Główni liderzy powinni sprecyzować swoją rolę zgodnie z kompetencjami i predyspozycjami. Rola i zasady funkcjonowania zarządu i kadry menedżerskiej są odmienne w poszczególnych etapach procesach fuzji lub przejęcia. W trakcie połączenia istotne jest, aby zarząd i kadra koncentrowały swoją uwagę głównie na zawarciu możliwie najkorzystniejszej umowy, a wszystkie podjęte przez nich działania w konsekwencji powinny przełożyć się na rozwój samego przedsiębiorstwa i osiągnięte zyski.

Bibliografia

- Berkovitz E., Narayanan M.P. (1993), *Motives for Takeovers: An Empirical Investigation*, "Journal of Financial and Quantitative Analysis", Vol.28, No. 3, September.
- Borowicz F., Mittermair K. (2006), *Strategisches Management von Mergers&Acquisitions*, Gabler, Wiesbaden.
- Cameron Kim S., Quinn Robert E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Chang S., Mais E. (2000), *Managerial Motives and Merger Financing*, "The Financial Review", Issue 35.
- Dawid-Sawicka M. (2013), *Udział w tworzeniu firmy*, „Personel i Zarządzanie, czerwiec, nr 6/279.
- Dion C., Allday D., Lafforet C., Derain D., Lahiri G. – Hay Group, *Lider w czasach fuzji i przejęć (część III)*, 23.09.2008, www.karieramanagera.pl, dostęp: 04.03.2013.
- Fornalczyk A. (2007), *Biznes a ochrona konkurencji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Frąckowiak W. (2009), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa.
- Herdan A., Antolak L. (2005), *Połączenia przedsiębiorstw teoria i praktyka*, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Kraków.
- Honegger B., Ahrendt W. (red.) (1999), *Verlag A&O des Wissenen für Fusionen 1+1 = ?*, Zürich, Hamburg.
- Koźuch B., Cywoniuk M. (2005), *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Książdźyna M. (2008), *Biały Kruk – jak mały wykupił dużego*, www.topmenedzer.pl/2008/08case-study-baily-kruk, dostęp: 19.06.2013.
- Lachiewicz S. (2007), *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Niziołek O. (2013), *Liderzy integracji*, Kwiecień, nr 4/277.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Przyczyny łączenia się spółek*, www.epracownicy.pl/opinie-ekspertow, dostęp: 07.06.2013.
- Rankine D., Howson P. (2008), *Przejęcia strategii i procedury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Roll R. (1986), *The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers*, "Journal of Business", 59, nr 2, April.
- Rozwadowska B. (2012), *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Sudarsanam S. (1998). *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa.
- Szczepanik R. (2009), *Komandosi w białych kołnierzykach. Metody zarządzania stosowane przez najlepszych menedżerów*, Helion, Gliwice.
- Wilimowska Z., *Dynamiczne zarządzanie fuzją*, www.zti.com.pl/instytut/ppp/referaty/ref24_full.html, dostęp: 04.05.2013,



Krystyna Leszczewska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Model biznesu jako koncepcja prowadzenia przedsiębiorstwa

The business model as a concept of enterprise management

Abstract: The uncertainty of functioning of modern enterprises and the need to meet the challenges of the market require managers to seek new or adapt the existing methods of management to the needs of an evolving economy. One of the organizational and management structures that can be used for the construction of competitive advantage under conditions of uncertainty surroundings is the business model. In this paper author discusses the nature of the business model. Definitions of the business model and business model components appearing in the scientific literature were presented and the relationship between corporate strategy and business model was discussed.

Key-words: definitions of the business model, business model components, strategic management, resources.

Wprowadzenie

Niepewność funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i konieczność sprostania wyzwaniom rynku wymaga od zarządzających poszukiwania nowych lub dostosowywania istniejących metod zarządzania do potrzeb ewoluującej gospodarki. Zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw są znacznie bardziej nieprzewidywalne, głębsze i w związku z tym powodują większe ryzyko w prowadzeniu działalności gospodarczej, na które zarządzający firmami nie zawsze są przygotowani. W związku z nieprzewidywalnością i niestabilnością sytuacji zewnętrznej, niezbędne dla przetrwania i osiągnięcia sukcesu rynkowego są zmiany wewnętrzne w firmach.

Utrzymanie przewagi nad konkurentami jest możliwe, gdy przedsiębiorstwo analizuje i w razie konieczności zmienia te elementy, które o niej decy-

dują. Najważniejsze zmiany biznesowe, które muszą uwzględnić współcześni menedżerowie, to: odmienność warunków konkurowania i zmiana kluczowych zasobów – odejście od zasobów surowcowych i kapitałowych na rzecz własności intelektualnej i kapitału ludzkiego. Uwzględnienie współczesnych warunków gospodarowania doprowadziło do pojawienia się nowych koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa. Jedną z konstrukcji organizacyjno-zarządczych, możliwych do zastosowania przy budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w warunkach niepewności otoczenia, jest model biznesu.

Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat modelu biznesu jako narzędzia wykorzystywanego przez współczesne przedsiębiorstwa, które dążą do zbudowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. W rozważaniach teoretycznych koncepcja modelu biznesu rozpatrywana jest z wielu punktów widzenia, stanowi uniwersalną formułę umożliwiającą zrozumienie istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Uzasadnienie przyjętego podejścia badawczego stanowi fakt, że problematyka modeli biznesu to zagadnienie stosunkowo słabo rozpoznane w Polsce, prowadzone przez autorkę badania mogą przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki w tym zakresie.

Istota modelu biznesu

W literaturze światowej pojęcie modelu biznesu funkcjonuje od kilkudziesięciu lat. Po raz pierwszy terminu model biznesu w artykule naukowym użył Bellman w 1957 roku. Jednakże popularność tego terminu wzrosła dopiero w drugiej połowie lat 90-tych. Przegląd literatury przedmiotu dotyczącej modeli biznesu, którego dokonali A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch. L. Tucci [2005] oraz Ch. Zott, R. Amit, L. Massa [2011], pokazuje, że nie ma jednoznaczności rozumienia i określania pojęcia model biznesu. Wśród autorów zajmujących się problematyką modeli biznesu spotyka się dwa różniące się poglądy na istotę tego pojęcia. Pierwszy sposób określania modelu biznesu odnosi się do sposobu, w jaki spółka prowadzi działalność, podczas gdy drugi odnosi się do ujęcia modelowego prowadzenia biznesu, w którym należy określić elementy i relacje opisujące działalność firmy. Pierwszy sposób określania pojęcia model biznesu charakteryzują Galper, Gebauer i Ginsburg, drugi pogląd prezentują Gordijn i Osterwalder [A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci 2005, s. 17].

Z badań, które prowadzili Ch. Zott, R. Amit, L. Massa, wynika, że spośród 103 publikacji analizujących model biznesowy, więcej niż jedna trzecia (37%) nie definiuje pojęcia w ogóle, biorąc jego znaczenie za mniej lub bardziej oczywiste. Mniej niż połowa (44%) wyraźnie określa definicję modelu biznesowego, na przykład poprzez wyliczanie głównych składników definiujących model. Pozostałe publikacje (19%) odnoszą się do prac innych badaczy, którzy definiują to pojęcie [Ch. Zott, R. Amit, L. Massa 2011, s. 5].

Ten brak przejrzystości pojęć stanowi potencjalne źródło zamieszania i może prowadzić do utrudniania badań i braku postępu w objaśnianiu modeli biznesowych jako narzędzia wspierającego zarządzanie firmą. W tabeli 1 zestawiono niektóre definicje najczęściej proponowane dla modelu biznesowego i wskazano, w których artykułach przyjęto te definicje.

Tabela 1. Wybrane definicje modeli biznesu

Autor, rok	Definicja	Prace cytujące definicje
Timmers, 1998	Model biznesowy to „architektura” produktu, usług i przepływu informacji w przedsiębiorstwie, opis potencjalnych korzyści dla różnych interesariuszy firmy, opis źródeł przychodów.	Hedman & Kalling, 2003
Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010	Model biznesowy przedstawia „treści, struktury i zarządzanie transakcjami tak zaprojektowane, aby stworzyć wartość poprzez wykorzystanie możliwości biznesowych” [2001]. Definicja ta ewoluowała w kierunku traktowania modelu biznesowego jako „systemu wzajemnie zależnych działań wykraczających poza granice firmy” [2010].	Hedman & Kalling, 2003; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Zott & Amit, 2007, 2008; Santos, Spector, & Van Der Heyden, 2009; Bock, Opsahl, & George, 2010
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	Model biznesowy to „logika, która łączy potencjał techniczny firmy z realizacją ekonomicznej wartości”.	Chesbrough, Ahern, Finn, & Guerraz, 2006; Chesbrough, 2007a, 2007b; Teece, 2007, 2010
Magretta, 2002	Modele biznesowe są „opisami, które wyjaśniają, w jaki sposób przedsiębiorstwa działają. A dobry model biznesowy według Petera Druckera odpowiada na stare pytania: Kim jest klient? Co jest wartością dla klienta? Jak zarabiać pieniądze w tym biznesie? Jak możemy dostarczyć wartość dla klientów przy odpowiednich kosztach?”	Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004; Ojala & Tyrväinen, 2006; Demil & Lecocq, 2010

Morris i inni, 2005	Model biznesowy jest „zwięzłym przedstawieniem sposobu powiązania zestawu zmiennych decyzyjnych w strategicznych obszarach działalności przedsiębiorstwa, które przyczyniają się do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa”.	Calia, Guerrini, & Moura, 2007
Johnson, Christensen, & Kagerman, 2008	Model biznesowy „składa się z czterech powiązanych ze sobą elementów, które, razem wzięte, tworzą i dostarczają wartość”. Są to: propozycja wartości dla klienta, formuła osiągnięcia zysku, kluczowe zasoby i kluczowe procesy.	Johnson & Suskewicz, 2009
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	„Model biznesowy jest odbiciem realizowanej przez firmę strategii”.	Hurt, 2008; Baden-Fuller & Morgan, 2010
Teece, 2010	„Model biznesowy określa zestaw danych, które przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta i określają realną strukturę przychodów i kosztów przedsiębiorstwa dostarczającego tę wartość”.	Gambardella & McGahan, 2010

Źródło: opracowanie na podstawie Ch. Zott, R. Amit, L. Massa (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, “Journal of Management”, Vol. XX, No. X, Pensylwania, s. 7, http://www-management.wharton.upenn.edu/amitresearch/docs/2011/BusinessModelRecDevs_Amit-Zott_JoM2011.pdf.

W polskiej literaturze przedmiotu z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw pojęcie modelu biznesu jest stosunkowo mało popularne. W ostatnich latach zagadnienie to podejmowali: K. Obłój [2002], M. Muszyński [2006], T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk [2008], B. Nogalski [2009], J. Brzóska [2009], L. Kozioł [2010], J. Gładys-Jakóbiak [2011], T. Falencikowski [2011, 2012], M. Duczkowska-Piasecka, K. Duczkowska-Małysz, M. Poniatowska-Jaksch [2012], M. Jabłoński [2013]. Na podstawie analizy wyżej przytoczonej literatury przedmiotu można wysunąć wnioski, że większość autorów akcentuje w określaniu modelu biznesu, iż jest on sposobem opisu prowadzenia działalności gospodarczej, ze wskazaniem źródeł sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa.

Model biznesu a strategia przedsiębiorstwa

W rozważaniach naukowych o modelach biznesu podejmowana jest dyskusja na temat celowości rozróżniania pojęć model biznesu i strategia [Brzóska 2009, s. 4]. Strategia określa długoterminowe cele przedsiębiorstwa, odpowiada na pytanie, jak przedsiębiorstwo wyobraża sobie swoje funkcjonowanie w przyszłości, a także przedstawia alokację zasobów, które są konieczne do realizacji przyjętych celów. Strategia wymaga analizowania bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa i dokonywania zmian w zależności od pojawiających się zagrożeń bądź szans.

Model biznesowy w ogólnym ujęciu definiuje się jako narzędzie przedstawiające pomysł na biznes. Jest on narzędziem koncepcyjnym, które zawiera zestaw elementów i ich wzajemne powiązania i umożliwia wyrażanie logiki biznesowej konkretnej firmy. Stanowi on zatem statyczny model zjawiska, w przeciwieństwie do strategii wyrażającej sposób działań i zachowań przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza [Nogalski 2009, s. 2]. Model biznesowy nie może być oceniany abstrakcyjnie; jego przydatność można określić jedynie w konkretnym środowisku biznesowym lub kontekście [Teece 2010, s. 190].

T. Falencikowski podkreśla, że nie jest możliwe wskazanie jednej, ogólnie obowiązującej, istoty modeli biznesu. Pojęcia model biznesu można używać w związku z jednorodną przedmiotowo działalnością gospodarczą. Natomiast w zdwywersyfikowanym przedmiotowo przedsiębiorstwie może występować więcej niż jeden model biznesu, wówczas właściwe jest używanie liczby mnogiej – modele biznesów, określane dla poszczególnych rodzajów działalności realizowanych w przedsiębiorstwie [Falencikowski 2011, s. 23].

Niektórzy autorzy używają określenia strategia i model biznesowy zamiennie [Magretta 2010, s. 1]. Inni używają terminu model biznesu w odniesieniu do wszystkiego, co daje firmie przewagę konkurencyjną. Jednak przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że najczęstsze są poglądy, że modele biznesowe i strategia ściśle się ze sobą wiążą. Według A. Afuah model biznesowy można rozumieć jako działania, które prowadzi przedsiębiorstwo, przy wykorzystaniu posiadanych zasobów tak, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta oraz zapewnić sobie pozycję do przejmowania wartości. Prymat tworzenia wartości wynika z postrzegania jej jako najważniejszego celu przedsiębiorstwa, którego osiągnięcie daje mu przewagę konkurencyjną. Jej najważniejszym wymiarem finansowym jest rentowność, na której poziom istotnie wpływają realizowane przez firmę działania oraz posiadane przez nią zasoby [Afuah 2004, ss. 9–10]. Podobne do A. Afuah poglądy w podejściu do modelu biznesowego reprezentują A.A. Thomson i A.J. Strickland [2003, s. 3], którzy uważają, że model biznesowy traktuje o efektach ekonomicznych realizowanej strategii. Podkreśla się

rolę strategii w modelu, bowiem aktualne oraz przyszłe przychody generowane są dzięki produktom, które oferuje się klientom oraz analizie zmian dokonujących się w otoczeniu firmy.

M. Duczkowska-Piasecka stwierdza, że model biznesu, określający sposób na zarabianie pieniędzy, wynika z konfiguracji strategicznych zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia wartości i dostarczania jej klientowi w taki sposób, aby zrealizować cele firmy, potrzeby konsumentów i pokonać konkurencję. W ten sposób zdaniem autorki „...ujawniają się różnice między strategią, która odpowiada na pytanie *jak?* oraz modelem biznesu, który odpowiada na pytanie *co?*. Z pytania pierwszego wynikają przesłanki przygotowania strategii konkurencji, która wówczas będzie realizować określony model biznesu na rynku” [*Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem* 2012, s. 202].

K. Obłój określa model biznesu jako koncepcję działania firmy, która musi odpowiadać na trzy podstawowe pytania, związane z przewagą konkurencyjną: co firma będzie robić, jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje, w jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w firmie. W kontekście tych pytań K. Obłój definiuje model biznesu „jako połączenie 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. 97].

Według M. Muszyńskiego model biznesu jest motorem sukcesu firmy, autor utożsamia model biznesu ze sposobem wypracowywania zysków przez przedsiębiorstwo i podkreśla, że każda firma może tworzyć swój indywidualny strategiczny model biznesu. Zależność między strategią a modelem biznesu badacz postrzega następująco: strategia jest dla danego modelu biznesu i odpowiada na pytanie, jak go wdrożyć. Wszystkie narzędzia przygotowania, wdrażania i kontroli strategii są podporządkowane realizacji wybranego modelu biznesu Muszyński 2006, ss. 11–12].

Podsumowując rozważania na temat relacji między strategią a modelem biznesu autorka przyjmuje, że pojęcia te nie są tożsame i wzajemnie od siebie zależą – model biznesu kształtuje strategię firm.

Elementy modelu biznesu

Aplikacyjne znaczenie koncepcji modelu biznesowego może wyrażać się w tym, że model biznesowy przedsiębiorstwa można traktować jako jeden z dwóch (obok otoczenia zewnętrznego) bezpośrednich czynników, wpływających na efektywność przedsiębiorstwa. Takie podejście prezentują A. Afuah i Ch. Tucci określając model biznesowy jako „przyjętą przez organizację metodę powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jed-

nocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno w chwili obecnej, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej. Oznacza to osiągnięcie (w dłuższym czasie) rezultatów lepszych niż wyniki konkurencji” [Afuah, Tucci 2003, s. 20].

Przyjmując, że model biznesu to struktura racjonalna, służąca kreowaniu, dostarczaniu i przechwytywaniu wartości, A. Osterwalder i Y. Pigneur przedstawili elementy modelu biznesu i typy występujących modeli biznesu. Według ich koncepcji na model biznesu składa się dziewięć bloków dotyczących czterech głównych obszarów biznesowych: klienta, oferty, infrastruktury i wiarygodności finansowej [Osterwalder i Pigneur 2010, ss. 15–18]:

- Wartość oferowana klientom przez firmę – oferta produktowa przedsiębiorstwa, dostosowana do zindywidualizowanych oczekiwań klientów;
- Docelowy klient – określenie, jakie segmenty rynku przedsiębiorstwo obsługuje;
- Kanały (dystrybucji, komunikacji, sprzedaży) – określenie narzędzi i sposobów kontaktu firmy z klientem;
- Relacje z klientami – więzi, które firma buduje z klientami, są pochodną cech jakościowych rynku, takich jak: kultura rynku, formy organizacyjno-prawne rynku;
- Kluczowe zasoby – służące do zrealizowania działań zawartych w modelu biznesu przedsiębiorstwa;
- Kluczowe działalności – określenie głównych rodzajów działalności przedsiębiorstwa, które prowadzą do realizacji zamierzonych celów;
- Sieć partnerska – wybór sposobu realizacji działalności i procesów przy współpracy z innymi partnerami (także *outsourcing*);
- Model dochodowy – opis sposobu, w jaki firma zarabia pieniądze;
- Struktura kosztów – wskazanie konsekwencji zaangażowania instrumentów finansowych zaangażowanych w model biznesu.

Taka koncepcja struktury modelu biznesu nie jest akceptowana przez wszystkich. Według M.W. Johnsona, C.M. Christensena i H. Kagermana model biznesu tworzą cztery bloki [Johnson, Christensen, Kagerman 2008, s. 55]:

- Blok I – proponowana wartość dla klienta,
- Blok II – formuła zysku,
- Blok III – kluczowe zasoby,
- Blok IV – kluczowe procesy.

Autorzy ci wskazują strategiczne okoliczności, które wymagają zmian w modelu biznesowym. Podkreślają, że radykalnie nowe produkty zazwyczaj potrzebują nowych modeli biznesowych i sugerują konieczność dostrzegania ograniczeń obecnych modeli biznesowych.

T. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel prezentują pogląd o potrzebie holistycznego ujmowania przedsiębiorstwa, a więc uwzględniania zarówno społecznych, ekonomicznych, jak i środowiskowych skutków funkcjonowania podmiotów gospodarczych [Davenport, Leibold, Voelpel, s. 186]. Model biznesu, uwzględniający w swojej strukturze niżej przedstawione elementy, odzwierciedla koncepcję holistycznego ujęcia przedsiębiorstwa:

- propozycja wartości dla klienta,
- architektura tworzenia wartości,
- model dochodowy,
- kultura wartości, jakie ceni klient i przedsiębiorstwo.

Niektórzy autorzy analizują modele biznesowe w szczególności w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw, podkreślając, że nowe technologie wymuszają na przedsiębiorstwach zmiany formuły prowadzenia działalności. G. Hamel określa model biznesowy jako podstawę koncepcji innowacyjnego biznesu, wykorzystującą nowe możliwości rynkowe i proponuje strukturę takiego modelu biznesowego, opierającą się na czterech najważniejszych elementach [Hamel 2002, ss. 73–74]:

- bazowej strategii,
- strategicznych zasobach,
- łączności i relacji z klientami,
- wartości sieci.

Dynamika zmian na rynku powoduje, że najlepiej dobrane elementy modelu biznesowego i racjonalny układ ich powiązań są nietrwałe. Zarządzający muszą zmieniać pewne elementy modelu, wyprzedzając w ten sposób działania konkurencji. W wielu sektorach zmiany są tak szybkie, że przedsiębiorstwa muszą na nowo określać swoje modele biznesowe [Brzóska, 2009, s. 13].

Zakończenie

Model biznesu jako koncepcja opisująca funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zyskuje na znaczeniu w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu, w którym prowadzą działalność przedsiębiorstwa. Model biznesu powinien określać: na czym firma ma zarabiać pieniądze (jaką wartość dostarczyć klientowi), kto ma być klientem firmy, jak należy postępować w procesie wytwarzania wartości dla klienta. K. Duczkowska-Małysz i M. Duczkowska-Piasecka [2012, ss.

144–145] wskazują, że przedsiębiorstwo, przekładając ideę modelu biznesu na funkcjonowanie firmy, musi podjąć takie decyzje, jak:

- budowa oferty rynkowej;
- budowa i utrzymywanie relacji z klientem;
- zarządzanie elementami infrastruktury;
- uwzględnianie aspektów finansowych.

Obserwacje firm osiągających sukcesy rynkowe pozwalają przypuszczać, że im bardziej efektywny i nowatorski jest model biznesu realizowany w przedsiębiorstwie, tym większą wartość przechwytyje firma.

Przeprowadzona analiza uwidacznia, iż zagadnienia związane z koncepcją modelu biznesu stają się w ostatnich latach przedmiotem dyskursu naukowego w wielu ośrodkach akademickich. W świetle przedstawionych informacji nasuwa się pytanie, czy można uznać, że da się zestandaryzować model biznesu dla określonych rodzajów działalności? Czy firmy zajmujące się podobnym rodzajem działalności, odnoszące sukcesy na rynku, mają jednakowe modele biznesowe? Czy zmiana modelu biznesu jest remedium na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo? Wreszcie, czy da się zaobserwować zbieżność realizowanych modeli biznesowych w określonych typach przedsiębiorstw np. w przedsiębiorstwach sektora MSP, w firmach rodzinnych? Zamierzeniem autorki jest zajęcie się badaniami empirycznymi z zakresu modeli biznesu, które być może pozwolą znaleźć odpowiedzi na wyżej przedstawione pytania.

Bibliografia

- Afuah A. (2004), *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin.
- Afuah A., Tucci Ch. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, *Kwartalnik Naukowy* Nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Duczkowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M. (2012), *Strategiczne zmiany modelu biznesu w warunkach niestabilnego otoczenia w: Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (red.) (2012), *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.

- Falencikowski T. (2011), *O istocie modeli biznesu*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, T. 13, Gdańsk.
- Falencikowski T. (2012), *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 260, Wrocław.
- Gładys-Jakóbiak J. (2011), *Model biznesu polskich przedsiębiorstw w świetle wymogów zrównoważonego rozwoju*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Nr 32.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Hamel G. (2002), *Leading the revolution*, Harvard Business School Press.
- Jabłoński M. (2013), *Modele biznesu a kreacja wartości na rynku kapitałowym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 761, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 60.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagerman H. (2008), *Reinventing your Business Model*, Harvard Business Review on Business Model Innovation Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kozioł L. (2010), *Modele biznesu przedsiębiorcy*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 2(16).
- Magretta J. (2010), *Why Business Model Matter*, Harvard Business Review on Business Model Innovation Harvard Business School Publishing Corporation.
- Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (2012), M. Duczkowska-Piasecka (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Muszyński M. (2006), *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
- Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE.
- Davenport T., Leibold M., Voelpel S. (2006), *Strategic management in the innovation economy. Strategy approaches and tools for dynamic innovation capabilities*, Wiley, New York.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Willey and Sons, New Jersey.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. L. (2005), *Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept*, "Communications of AIS", Volume 15, <http://www.softwarepublico.gov.br/5cqualibr/6-publicacoes-e-artigos/view/vetor-eccossistema/sobre-modelo-de-neg-cios/Claryfing-Busines-Model.pdf>.

Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning 43 (2010), <http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>.

Thomson A.A., Strickland A.J. (2003), *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York.

Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, "Journal of Management", Vol. XX, No. X, Pensylwania, http://www-management.wharton.upenn.edu/amitresearch/docs/2011/BusinessModelRecDevs_Amit-Zott_JoM2011.pdf.



Natalia Przybylska

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Model otwartych innowacji w działalności współczesnych przedsiębiorstw

Open innovation model in nowadays business activity

Abstract: Both in theory and practice the important role of innovation in contemporary enterprises activity is recognized. They are recognized as one of the key conditions for success and development. Placed thesis is supported by a common interest in issues of innovation among both Polish and foreign scientists and entrepreneurs. More and more attention is given to the new models of innovation management. One of them is open innovation model, commonly referred to as the paradigm.

The purpose of this paper is to identify opportunities for the use of open innovation in Polish enterprises. Ongoing research and statistics show its weak position in terms of innovation in comparison with other European Union countries. The solution to the problem of insufficient innovation of Polish economy may be a broadly introduction to the practice of making arrangements for open innovation, which are also one of the major priorities of the new Operational Programme-Intelligent Development, planned for new EU financial perspective 2014–2020.

Key-words: innovation, open innovation, collaborative activity, Strategy Europe 2020.

Wprowadzenie

Innowacje są motorem napędowym współczesnej gospodarki. Postęp technologiczny powoduje daleko idące zmiany, które pozwalają na szybszą, tańszą i coraz lepszą produkcję dóbr i usług. Joseph Schumpeter [1995, s. 162] stanowczo twierdził, iż przedsiębiorcy będą dążyć do innowacyjności w celu zdobycia przewagi strategicznej. Porównał on innowacyjność do twórczej destrukcji, która stale poszukuje nowości, w wyniku czego stare reguły są unicestwiane i zastępowane nowymi, będącymi bogatymi źródłami zysków. Peter F. Drucker [1992, s. 41] uważa, iż innowacja ma wymiar nie tyle technolo-

giczny, co zdecydowanie bardziej ekonomiczny i społeczny, jest ona świadomą i korzystną zmianą odpowiadającą na potrzeby i wynika z dogłębnie prowadzonych obserwacji. Innowacje postrzegane są także jako forma inwestycji, w których ponoszone koszty zwracają się po pewnym czasie, a decyzja o ich wdrożeniu musi być oparta na prognozach i przewidywaniach dotyczących przyszłości [Gomułka 1998, ss. 20–43]. Samo pojęcie innowacji jest obszernie definiowane i opisywane. Dotyczy praktycznie większości sfer życia, począwszy od gospodarki, po społeczeństwo czy kulturę [Zastempowski 2010, s. 56]. Innowacja postrzegana jest także jako proces, w efekcie którego dostrzeżona okazja przeradza się w pomysł, a ten odnajduje powszechne zastosowanie w praktyce [Tidd, Bessant 2011, s. 40].

Innowacja jest to pewna zmiana, której zarówno forma, charakter i efekty będą widoczne dopiero w momencie wdrożenia do praktyki. Proces innowacyjny, podejściem też tak zwany model działalności innowacyjnej pełni kluczową rolę, która wraz z upływem czasu oraz uwarunkowań i potrzeb przekształca się, a ostatnimi czasy przechodzi swoistą rewolucję. Dzieje się tak za sprawą wszechobecných zmian spowodowanych postępującymi zjawiskami globalizacji, internacjonalizacji oraz postępu technologicznego. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja na światowych rynkach sprawia, że przedsiębiorcy zmuszeni są stale obserwować otoczenie i niejako wychwytywać nadarzające się szanse. Od szybkości, czujności i świadomości przedsiębiorców zależy przyszłość ich firm, przed którymi stoi wiele nowych wyzwań oraz zagrożeń.

Obecnie dostęp do informacji nie jest problemem, a stała się nim ich selekcja. Powszechny dostęp do Internetu zrewolucjonizował zarówno gospodarkę, sposób komunikacji czy upowszechniania wiedzy. W związku z rozwojem sieci, nastąpił rozwój wielu niespotykanych wcześniej form współpracy. Każdy z nas, chcąc lub nie, uczestniczy w większym, bądź mniejszym stopniu także w rzeczywistości wirtualnej, w której przepływ myśli jest natychmiastowy, co powoduje daleko idące zmiany w funkcjonowaniu ludzi oraz przedsiębiorstw. Wyłonienie się nowego typu klienta, zwanego prosumentem, czy też milionowych wirtualnych społeczności współpracujących i zdalnie pomagających sobie nawzajem (wikinomia), bądź anonimowych tłumów tworzących nowe pomysły i idee (*crowdsourcing*) muszą wpłynąć także na sposób funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych, które nie mają inne drogi ku rozwojowi, jak otwartość wobec nowej otwartej rzeczywistości [Tapscott, Williams 2008, ss. 12–20].

Istota modelu otwartych innowacji

Koncepcja kooperacji, czyli tworzenia więzi międzyorganizacyjnych oraz różnego rodzaju powiązań, w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej, takich jak

choćby sieci innowacji nie jest nowością, była bowiem wielokrotnie opisywana i badana w tym zakresie. Rola współpracy jest podkreślana z bardzo prostego powodu, a mianowicie nie istnieje organizacja, która posiada wszelkie zasoby do tego, by osiągnąć stałą przewagę rynkową [Hamel, Prahalad 1999, s. 156]. Nowym podejściem w zakresie kooperacji jest połączenie dwóch kierunków transferu wiedzy w postaci jej zewnętrznego pozyskiwania i wykorzystywania oraz udostępniania poza organizację, zapewniając tym samym jej swobodny przepływ. Koncepcja otwartych innowacji bazuje na wykorzystaniu celowego napływu i wypływu wiedzy [Chesbrough 2006, s. 1]. Model otwartych innowacji stale zyskuje na znaczeniu za sprawą transformacji gospodarczych i społecznych, których głównymi przejawami są:

- Rozwój społeczeństwa określanego mianem innowacyjnego, informacyjnego czy też uczącego się, odgrywającego coraz większą rolę także w działalności innowacyjnej (*user-driven innovation np. Linux, Wikipedia*) [Zadura-Lichota 2013, s. 16],
- Cechą społeczeństwa uczącego się jest również rosnąca rola wykształcenia, statystyki wskazują na coraz większe zainteresowanie i zapotrzebowanie na kształcenie wyższe, co przekłada się na liczbę osób zainteresowanych rozwojem i wiedzą [Eurostat 2012, s. 16],
- Wzmożony przepływ zarówno ludzi, zasobów, jak i wiedzy – za sprawą rosnącej mobilności oraz rotacji pracowników [Esko Aho 2006, s. 19],
- Rosnąca rola zewnętrznych podmiotów, rozwój outsourcingu, w wyniku czego następuje szeroko zakrojona współpraca [Baranowska-Skimina 2012, e-gospodarka.pl],
- Rozwój klasteringu [Szultka 2012, s. 9] oraz współpracy z instytucjami otoczenia biznesu [Bąkowski, Mażewska 2012, s. 12],
- Rosnący kapitał na pozyskiwanie pomysłów poza granicami firmy, na przykład w jednostkach badawczych [Leśniewski 2010, ss. 1–13],
- Polityka proinnowacyjna państw, wsparcie w formie projektów ujętych w Programach Operacyjnych UE [Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej 2012, ss. 13–14],
- Rosnąca rola Internetu w działalności przedsiębiorstw, coraz większe możliwości współpracy za pośrednictwem tego medium, z wręcz nieograniczoną liczbą użytkowników [Łobejko, Sosnowska 2011, ss. 111–127].

Wymienione zależności jako pierwszy opisał Henry Chesbrough, jego publikacje poświęcone tematyce otwartych innowacji są obecnie niezwykle często cytowane i spotkały się z uznaniem na całym świecie. Profesor Chesbrough

w swej publikacji scharakteryzował i zestawił model otwartych innowacji ze stojącym do niego w opozycji modelem zamkniętych innowacji (zob. Tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie modeli zamkniętych i otwartych innowacji

Model zamkniętych innowacji	Model otwartych innowacji
Zatrudniamy samych najlepszych.	Nie wszyscy najlepsi pracownicy pracują w naszej firmie, potrzebujemy także pracowników spoza. Nie jesteśmy w stanie zatrudniać samych najlepszych, ale możemy nawiązać współpracę ze znakomitymi specjalistami zewnętrznymi, jednocześnie dbając o współpracę z pracownikami firmy.
Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o własne działy badawczo-rozwojowe.	Zewnętrzne działy badawczo-rozwojowe mogą mieć ogromny wkład w rozwój przedsiębiorstwa, korzystanie wyłącznie z własnych działów B+R nie jest już gwarantem trwałego rozwoju. Ponadto wiąże się z ogromnymi kosztami, na które stać tylko największe firmy.
Przedsiębiorstwo, które jako pierwsze wypuści innowacje na rynek, wygrywa.	Pierwszeństwo we wprowadzeniu na rynek wynalazku nie jest najważniejsze. Większe znaczenie ma model biznesowy.
Ścisła kontrola procesów innowacyjnych, zamykanie ich wewnątrz przedsiębiorstwa i objęcie wysoką ochroną.	Otwarty proces innowacyjny, ścisła współpraca z podmiotami zewnętrznymi. Umożliwienie dostępu do pomysłów, jak i ich czerpanie z zewnątrz.
Największa liczba jak najlepszych pomysłów stanowi o sukcesie firmy.	Jak najlepsze wykorzystanie zarówno pomysłów wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Chesbrough, *Open innovation. Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York 2006, ss. 4–12.

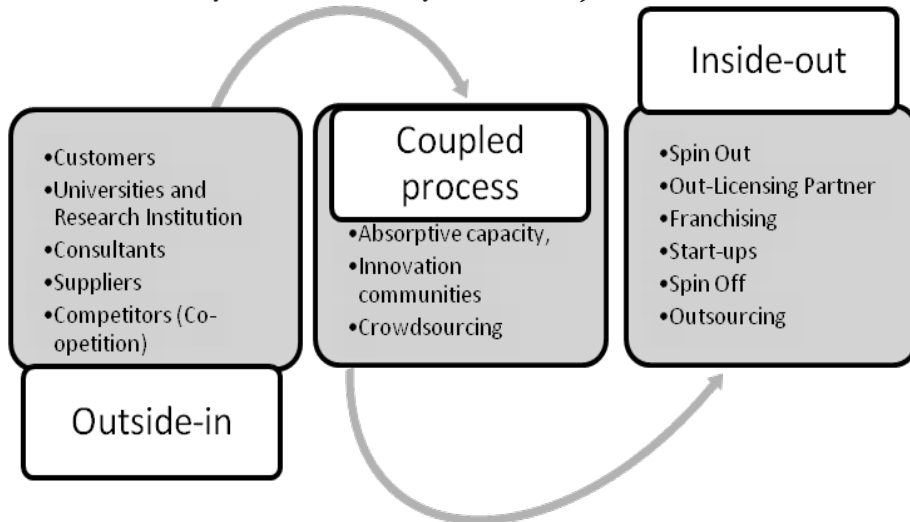
Otwarte podejście do procesu zarządzania innowacjami podkreśla, że linio-wa sekwencja tworzenia wiedzy w ramach granic firmy i jej dyfuzja, wdrażanie i wykorzystanie nie są już możliwe wyłącznie w zamkniętych murach firmy, ale wręcz muszą wyjść poza jego granice. Współczesne czasy są nazywane przez H. Chesbrough'a "erą otwartej innowacji", a charakteryzuje je poszukiwanie wiedzy iteracyjnej z różnych źródeł, takich jak dostawcy, klienci, uniwersytety, laboratoria badawcze, konsorcja, konsultanci, start-upy, nowe jednostki biznesowe i konkurenci [Fasnacht 2009, ss. 88–93].

Otwarte procesy innowacyjne łączą wewnętrzne i zewnętrzne pomysły razem w formie różnego rodzaju platform, struktur i systemów wykorzystywanych w modelach biznesowych. Modele te definiują również wewnętrzne mechanizmy zastrzeżenia pewnych części. Zasadniczo, otwarte innowacje wskazują, że korzyści płynące z wewnętrznych działań badawczo-rozwojowych maleją, a firmy skupiają się natomiast na czerpaniu wiedzy i doświadczenia z wielu źródeł zewnętrznych. Strategiczna przewaga dzięki wewnętrznemu *R&D* spada, co może być związane z dynamicznie rozwijającymi się rynkami, krótkimi cyklami życia produktów, zwiększeniem mobilności pracowników, wiedzy i roli instytucji okołobiznesowych. Firmy, które są zbyt skoncentrowane wewnętrznie, mogą przegapić wiele zewnętrznych możliwości. Dlatego głównym elementem otwartego modelu innowacji jest to, jak przedsiębiorstwa określają wdrożenie i utrzymanie wiedzy i pomysłów z zewnętrznych źródeł w procesach innowacyjnych [Lameras, Hendrix, Lengyel i in. 2012, s. 13].

W modelu otwartych innowacji zakłada się, że wartościowe rozwiązania innowacyjne można znaleźć wszędzie. Innowacyjność nie jest już wyłączną domeną dużych korporacji, posiadających własne zaplecze badawcze czy wyższych uczelni bądź instytutów naukowych. Wyniki zewnętrznych prac B+R czy współpraca z podmiotami otoczenia firmy mogą tworzyć istotną wartość dla przedsiębiorstwa i jego klientów. Niezwykle ważne jest opracowanie optymalnego modelu biznesowego, odpowiadającego na potrzeby konkretnej organizacji. Najlepsze rezultaty przynosi łączenie wewnętrznych i zewnętrznych pomysłów innowacyjnych. Otwarty model innowacji nie tylko daje szansę na pozyskanie wiedzy z zewnątrz, ale również podkreśla możliwość wykorzystania poza przedsiębiorstwem technologii czy wiedzy, która nie jest strategiczna z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a ma szansę przynosić korzyści, jeśli się ją rozwinie poza ramami organizacyjnymi. Udostępniając niewykorzystywane rozwiązania innym przedsiębiorstwom – w formie sprzedaży patentów lub licencji – przedsiębiorstwo czerpie z tego wiele wymiernych korzyści. Ponadto wypracowana wiedza zostanie wykorzystana w praktyce, nie zostanie w ten sposób zmarnowana. Wielokrotnie nośnikiem innowacji są pracownicy firmy, którzy zakładają własną firmę na bazie nowej technologii, w formie start-up czy spółek spin-off. Model otwartych innowacji z powodzeniem jest wdrażany przez wiele dużych i uznanych firm, takich jak na przykład P&G, Philips, Nokia i wiele innych [Ebersberger, Sverre, Iversen i in. 2011, s. 121]. Rozwiązanie to przeznaczone jest również dla mniejszych firm oraz uczelni wyższych. W otwartej innowacyjności duże znaczenie mają nowe formy współpracy między przemysłem a uczelniami czy organizacjami otoczenia biznesu, w tym sieci współpracy czy coraz bardziej popularny klastering [Sieniewska 2010, ss. 448–455].

Na model otwartych innowacji składają się trzy podejścia charakteryzujące proces innowacyjny (patrz schemat 1). Działania określone jako *outside-in* (*inbound open innovation*), *inside-out* (*outbound open innovation*) oraz *coupled-process* stanowią istotę otwartych innowacji. Kombinacja działań powinna być dostosowana do potrzeb danej organizacji, tworząc jej model biznesowy.

Schemat 1. Filary modelu otwartych innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Lameras, M. Hendrix, D. Lengyel i in. (2012), *Research Review on Open Innovation: Literature Review and Best Practices*, OpEx, ss. 17–23; D. Meissner, *Globalization and Open Innovation – Implications for Innovations and Technology Policy*, s. 12.

Inbound open innovation to nic innego jak czerpanie wiedzy z zewnątrz, otworzenie się na otoczenie, podjęcie współpracy, której formy ostatnimi czasy znacznie ewoluują. Podejmowanie wspólnych inicjatyw innowacyjnych z klientami, dostawcami, konkurentami, uniwersytetami czy organizacjami otoczenia biznesu skutkuje różnego rodzaju projektami, tworzącymi wartość dodaną, której firma sama nie mogłaby wypracować. Tworzenie innowacji popytowych, które tworzone są wraz z klientami czy zawiązywanie klastrów przynosi nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Tworzone w ten sposób powiązania budują również atmosferę proinnowacyjną, zaufanie i lojalność między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

W ramach *outbound open innovation* organizacje mogą wyprowadzać poza firmę wiedzę i technologię w ramach odpłatnych licencji. Mają również możliwość rozwijania projektów w formie coraz bardziej popularnych start-upów,

które mogą liczyć na dofinansowanie na przykład w formie *Venture Capital*. W ten sposób firma ma możliwość rozszerzyć działalność innowacyjną na inne rynki. Coraz częściej stosowany jest także *outsourcing*, który oznacza powierzenie przez przedsiębiorstwo realizacji określonego procesu zewnętrznej organizacji, co pozwala firmie skoncentrować się na kluczowych aspektach działalności, powierzając wykonanie pewnych zadań wyspecjalizowanym jednostkom.

Proces sprzężony (*coupled process*) obejmuje dwukierunkowy przepływ wiedzy czy idei. Zakłada pełne uczestnictwo w procesie otwartych innowacji. Opiera się na takich elementach jak zdolność absorpcyjna organizacji, społeczności innowacji czy *crowdsourcing*. Zjawiska te stale wzbierają na sile, czyniąc jednocześnie silniejszymi przedsiębiorstwa wykorzystujące je w praktyce.

Otwarte innowacje a polityka unijna

Innowacje stanowią centrum zainteresowań rządów oraz przedsiębiorców. Wsparcie ze strony państwa najczęściej przejawia się w formie instrumentów prawnych i finansowych oraz w odpowiedniej polityce rozwoju innowacyjności [Musiałkowska 2011, s. 20]. Nowym długookresowym programem rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej na lata 2010–2020 jest „Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”. „Europa 2020” ma być strategią odpowiadającą na rosnące wyzwania stojące na ścieżce rozwoju unijnej gospodarki.

Sytuacja gospodarcza Polski w najbliższych latach będzie realizować politykę opartą na innowacjach, co wiąże się z posiadaniem wykwalifikowanego kapitału ludzkiego oraz promowania przedsiębiorczości i zapewnienia odpowiedniej infrastruktury badań i innowacji oraz infrastruktury technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK) [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2013, s. 5, dostęp 09.07.2013].

„Europa 2020” to wizja społecznej gospodarki rynkowej dla Europy XXI wieku, obejmuje ona trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną [Komisja Europejska 2010, s. 16].

W lutym 2013 r. Rada Europejska podjęła kluczowe decyzje w sprawie budżetu unijnego na lata 2014–2020. Polska w nowej perspektywie finansowania otrzyma 72,9 mld euro na realizację polityki spójności. Strategia wykorzystania funduszy unijnych w Polsce zakłada, że środki z UE mają stać się siłą napę-

dową pobudzającą przedsiębiorczość i innowacyjność. Zgodnie z Załoženiami Umowy Partnerstwa, w perspektywie finansowej UE na lata 2014–2020 realizowany będzie program operacyjny dotyczący innowacyjności, badań naukowych i ich powiązań ze sferą przedsiębiorstw. Program ten ma być niejako następcą Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, a jego robocza nazwa to Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR).

Tabela 2. Zakres celów tematycznych i składających się na nie priorytetów inwestycyjnych, które będą realizowane w ramach PO IR

Cel tematyczny	Priorytet inwestycyjny	Fundusz
1. Wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji	1.1. udoskonalanie infrastruktury badań i innowacji i podnoszenie zdolności do tworzenia doskonałości w zakresie badań i innowacji oraz wspieranie ośrodków kompetencji, w szczególności leżących w interesie Europy;	EFRR
	1.2. promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania i innowacje, rozwoju produktów i usług, transferu technologii, innowacji społecznych i aplikacji z dziedziny usług publicznych, tworzenie sieci, pobudzanie popytu, klastrów i otwartych innowacji poprzez inteligentną specjalizację; wspieranie badań technologicznych i stosowanych, linii pilotażowych, działań w zakresie wczesnej walidacji produktów i zaawansowanych zdolności produkcyjnych i pierwszej produkcji w dziedzinie kluczowych technologii wspomagających oraz rozpowszechnianie technologii o ogólnym przeznaczeniu;	EFRR
3. Podnoszenie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury	3.1. promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwianie gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz wspieranie tworzenia nowych firm, z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości*	EFRR
	3.2. opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu internacjonalizacji*	EFRR
	3.4. wspieranie zdolności MŚP w zaangażowanie się w proces wzrostu ekonomicznego i innowacji*	EFRR

*W odniesieniu do wsparcia przedsiębiorstw, w ramach niniejszego programu realizowane będą działania systemowe i pilotażowe.

Źródło: Założenia realizacji Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, 2014–2020, s. 16.

W celu pobudzenia innowacyjności wspierana będzie kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami poprzez projekty polegające na rozwoju otwartych innowacji, które powstają poprzez realizację innowacyjnego rozwiązania przez kilka podmiotów oraz z wykorzystaniem zasobów zewnętrznych. Duże przedsiębiorstwa posiadają znaczny potencjał do prowadzenia własnych prac B+R, a często także dysponują patentami i wynalazkami, których z różnych względów nie wykorzystują we własnej działalności. Natomiast firmy sektora MSP napotykają na szereg barier (takich jak np. wysokie koszty) w pozyskiwaniu i korzystaniu z technologii oraz know-how, będących w posiadaniu dużych przedsiębiorstw. Wsparcie rozwoju otwartych innowacji umożliwi połączenie potencjału i zasobów B+R dużych przedsiębiorstw z potrzebami rozwojowymi MSP. Wsparcie ukierunkowane będzie na stymulowanie kooperacji pomiędzy dużymi firmami i MSP w celu dzielenia się wiedzą i rozwoju innowacyjnych rozwiązań [Założenia realizacji Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, 2014–2020, s. 23].

Zakończenie

Struktura koncepcyjna otwartych innowacji została zbudowana na bazie prac badawczych dotyczących procesów eksploracji oraz eksploatacji wiedzy jako kluczowego czynnika dla procesu zarządzania współczesnymi organizacjami. Przyjęto przy tym założenie, że oba procesy mogą być organizowane zarówno w granicach organizacyjnych przedsiębiorstwa lub we współpracy z partnerami zewnętrznymi. Struktura ta jest szansą dla wszystkich przedsiębiorstw stojących wobec wyzwań nowej otwartej rzeczywistości.

Bibliografia

- Baranowska-Skimina A. (2012), *Outsourcing w Polsce 2011–2012*, www.egospodarka.pl/75866,Outsourcing-w-Polsce-2011-2012,8,39,1.html, [13 lipca 2013].
- Bąkowski A., Mażewska M. (red.) (2012), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, PARP, Warszawa.
- Chesbrough H.W. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.
- Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, *Programowanie perspektywy finansowej na lata 2014–2020 – uwarunkowania strategiczne*, www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Programowanie_2014_2020/Documents/uwarunkowania_strategiczne.pdf.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, PWE, Warszawa.

- Ebersberger B., Sverre J., Iversen E. i in. (2011), *Analysis of innovation drivers and barriers in support of better policies. Economic and Market Intelligence on innovation*, PRO INNO Europe: INNO-Grips II report, Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry, Oslo.
- Esko Aho (red.) (2006), *Creating an Innovative Europe*, www.europa.eu.int/invest-in-research [12 lipca 2013].
- Eurostat (2012), *Key Data on Education in Europe 2012*, www.eacea.ec.europa.eu/education/eurydice [12 lipca 2013].
- Fasnacht D. (2009), *Open Innovation: The New Business Paradigm*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin.
- Gomułka S. (1998), *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE, Warszawa.
- Komisja Europejska (2010), *Komunikat Komisji Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela.
- Lameras P., Hendrix M., Lengyel D. i in. (2012), *Research Review on Open Innovation: Literature Review and Best Practices*, OpEx, www.dropbox.com/s/jig4q0088cruii6/D6.1%20%28FINAL%29.pdf.
- Leśniewski Ł. (2010), *Sektor badawczo-rozwojowy w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=14298.
- Łobejko S., Sosnowska A. (2011), *Firma innowacyjna w sieci* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje. Technologie. Kryzys*, Difin, Warszawa.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2013), *Stanowisko służb Komisji w sprawie opracowania umowy o partnerstwie i programów w POLSCE na lata 2014–2020*, http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Programowanie_2014_2020/Documents/PL_%20PP_26_PLtranslation.pdf.
- Musiałkowska I. (2011), *Wspieranie innowacyjności w polskich firmach dzięki środkom unijnym* [w:] H. Mruk, R. Nestorowicz (red.), *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- J.A. Schumpeter (1995), *Socjalizm. Kapitalizm. Demokracja*, PWN, Warszawa.
- B. Sieniewska (2010), *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej* [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie. T. 2.*, Knosala R. (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Szultka S. (red.) (2012), *Klustry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, PARP, Warszawa.

Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Zadura-Lichota P. (red.) (2013), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa.

Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.



Dominika Biniasz
Politechnika Opolska

Iwona Łapuńska
Politechnika Opolska

Innowacyjne metody wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem

Innovative methods of enterprise's management support

Abstract: The paper presents innovative IT tool that are necessary of customer support on examples of chosen furniture enterprises. The examples analysis contains medium sized the furniture corporation at the Wielkopolska province area. Describes innovative methods of customer service, supported by the IT system. This system CDN OPTIMA is an innovation for the analyzed companies. Customer service assisted by an IT system acquired companies using it in the last five years. There were customer relations described and features IT tools in its aiding and all the profits for the corporation that are relative with them. Presented research results show validity of employing innovative IT tools aiding customer relationship management. Applying innovative IT tools aided CRM concept in a company builds strong relationships with customers and facilitates achieving common goals, that may concern both profit increase and cost reduction or gaining new experience and company development.

Key-words: innovative customer support, customer relationship management, furniture trade, innovative IT tools.

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest zanalizowanie możliwości zastosowania systemu informatycznego wspierającego zarządzanie firmą, innowacyjnej metody wspomagającej obsługę klienta. Omawiany system CDN OPTIMA ułatwia zarówno samo zarządzanie firmą, jak i zachowanie odpowiednich relacji z klientami i konkurentami wybranej firmy branży meblarskiej.

Artykuł swoim zakresem obejmuje krótkie wprowadzenie do obranej tematyki, opisujące analizowany problem i krótko charakteryzujące wybrane terminy. Scharakteryzowano termin innowacje i ich wpływ na działalność przedsiębiorstw, opisano budowę systemu CDN OPTIMA oraz badania własne, przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety wśród pracowników wybranych losowo firm branży meblarskiej o średniej wielkości z województwa wielkopolskiego. Jako metodę badawczą zastosowano ankietę, której kwestionariusz wypełniali pracownicy analizowanych firm bezpośrednio obsługujący system CDN OPTIMA. Kwestionariusz zawierał pytania dotyczące roli wykorzystywanego w analizowanej firmie systemu informatycznego, którego zadaniem jest wspomaganie zarządzania działalnością firmy, jak i relacjami z klientem, z punktu widzenia samych pracowników firmy oraz jej klientów. W ankiecie analizie poddano również sam system CDN OPTIMA i jego zastosowanie w obsłudze klientów, od strony przydatności i wymiernych korzyści. W ramach rozważań badawczych zainteresowano się problematyką relacji z klientami i formami ich wspomagania, jakie wykorzystują firmy branży meblarskiej. Ze względu na specyficzną branżę, która swoim szerokim wachlarzem obejmuje zarówno firmy produkcyjne, jak i hurtowników, wybrano do celów badawczych średniej wielkości firmy produkcyjno-usługowe, zatrudniające do 400 osób. Firmy te zajmują się produkcją mebli kuchennych i pokojowych, z uwzględnieniem mebli tapicerowanych. Ukierunkowano badania na czas samego korzystania z oprogramowania, czyli ostatnie 5 lat, bez okresu wdrożeniowego i szkoleń. Artykuł zakończono podsumowaniem badań i wnioskami końcowymi.

1. Innowacje w przedsiębiorstwach

Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwach miało miejsce zawsze i występuje obecnie, ponieważ wymaga tego ciągła konkurencja i chęć wprowadzenia czegoś nowego na rynki zbytu. Zmiany, nowości czy innowacje – te określenia pojawiają się zamiennie w określaniu działań przedsiębiorców, którzy prześcigają się w wymyślaniu ciągle nowych produktów, maszyn czy urządzeń wspomagających ten nurt.

Przytaczając definicję innowacji J.A. Schumpetera [Głodek, Gołębiowski 2006, s. 7], rozumianej jako:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Należy nadmienić, iż jest to adekwatny zbiór cech definiujących w całej rozciągłości określenie innowacji w przedsiębiorstwie.

Działalność innowacyjna jest niewątpliwie ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego, kształtującego konkurencyjność podmiotów gospodarczych. Poziom tej innowacyjności zależy od wielu czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. W skali przedsiębiorstwa podstawową rolę odgrywają: umiejętność zarządzania innowacjami, klimat dla innowacji i kultura innowacyjna [Baruk 2006, s. 305].

W literaturze mamy wiele różnych definicji innowacji i wiele rozbieżnych poglądów na jej temat. Możemy jednak zdecydowanie powiedzieć, że większość uczonych dzieli innowacje na dwie zasadnicze grupy: pierwsza z nich mówi o nowościach, czyli tym, co nowego wprowadza przedsiębiorstwo, natomiast drugie podejście traktuje innowacje jako nawet najmniejszą zmianę wprowadzoną do przedsiębiorstwa, niewielką zmianę dotyczącą samego produktu czy też procesu.

Polskie przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć sukces i utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, powinny wykazywać proinnowacyjne nastawienie, czyli gotowość do podejmowania i wdrażania przedsięwzięć postępu naukowo-technicznego. Postęp techniczny dokonuje się poprzez innowacje produktowe, technologiczne, organizacyjne i rynkowe, przynoszące dodatnie efekty ekonomiczne i społeczne [Goszczyński 2008, s. 103].

Innowacyjna rola technologii

Rozwój technologii informacyjnej stworzył nieograniczone możliwości w zakresie gromadzenia i przetwarzania danych i informacji, znacznie przyspieszył rozwój systemów informacyjnych. Obecnie coraz bardziej popularne stają się określenia: konkurencyjność technologiczna czy przedsiębiorczość technologiczna, które to określenia wyrażają osiągnięcie lepszej przewagi konkurencyjnej dzięki szybszemu wdrożeniu rozwiązań technologicznych do działalności przedsiębiorstwa [Winkler 2008, s. 100].

Do najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej, w sferze produkcji i technologii, przodujące na polskim rynku firmy zaliczyły [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 9]:

- zakup nowych technologii – 45%,
- transfer technologii – 39%,
- tworzenie zaplecza badawczo-rozwojowego – 39%,
- zakup licencji lub know-how – 36,5%,
- zmianę metody projektowania procesów – 18%.

Implementacja innowacyjnych technologii przyczynia się do [Chlebus 2002, s. 5]:

- redukcji kosztów – do 70%,
- poprawy jakości – do 25%,
- wzrostu elastyczności produkcji – do 89,5%,
- innowacyjności produktu – do 100%,
- poszerzania produktywności – do 64,7%,
- poprawy wpływu zewnętrznych czynników gospodarczych – do 44,4%.

Przedsiębiorstwa, które chcą istnieć i konkurować w tym otoczeniu, muszą stale poszukiwać nowych, jak najlepszych dróg, które uczynią atrakcyjniejszą ich ofertę rynkową. W tym niestabilnym otoczeniu jedynym prawdziwym źródłem przewagi firmy nad konkurentem jest więc dziś jej organizacja, a w szczególności zdolność do wyprzedzania zmian, adoptowanie się do nowych okoliczności, innowacji [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 28].

Krótką charakterystyka systemu CDN OPTIMA

Przedsiębiorstwa poszukują na rynku systemów, które spełnią ich oczekiwania, są tanie i możliwe do rozbudowy. Szeroki wachlarz programów do wspomaganie działalności przedsiębiorstw i zarządzania nimi, przyczynia się do ciągłych zmian ofert i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie.

Omawiany w badaniach zintegrowany system zarządzania CDN OPTIMA przeznaczony jest do wspomaganie zarządzania i księgowości w małych i średnich firmach. Dzięki systemowi możliwa jest obsługa praktycznie wszystkich obszarów działalności gospodarczej i niemal wszystkich procesów biznesowych, począwszy od kompleksowej obsługi klienta, poprzez księgowość, po procedury kadrowo-płacowe. System ma budowę modułową, a wszystkie moduły systemu są zgodne z obowiązującymi przepisami i aktualizowane na bieżąco. Na system składają się następujące moduły: Faktury, Handel, Kasa/Bank, e-Sklep, Detal, Serwis, CRM, Pulpit Menadżera, Analizy, Biuro Rachunkowe,

Obieg Dokumentów, Księga Podatkowa, Księga Handlowa, Środki Trwałe, Płace i Kadry.

System CDN OPTIMA cechuje się wysoką jakością potwierdzoną wieloma nagrodami i wyróżnieniami m.in. godłem Teraz Polska oraz Rekomendacją Stowarzyszenia Księgowych w Polsce. Charakterystyką systemu jest również elastyczne dostosowanie do wielkości przedsiębiorstwa, a także do jego struktury. Umożliwia on pracę w wersji jedno stanowiskowej lub efektywną pracę w sieci.

Zaletą systemu CDN OPTIMA jest jednorazowe wprowadzanie danych, bowiem dokumenty wprowadzone do programu poprzez jeden moduł są automatycznie dostępne w pozostałych modułach. Dzięki zastosowaniu takiego rozwiązania możliwe jest znaczne usprawnienie pracy. Pozwala to na znaczne przyspieszenie i zautomatyzowanie pracy firmy, a kadrze zarządzającej umożliwia wszechstronne analizy w oparciu na danych zawartych w poszczególnych modułach. System umożliwia również rozbudowę programu wraz z rozwojem firmy – przez dodanie nowych modułów. Jest to bardzo wygodne dla przedsiębiorstwa wdrażającego system, bowiem nie musi ono zakupić wszystkich modułów od razu, a także kupować tych, które są mu niepotrzebne w danej chwili.

W zakresie bezpieczeństwa CDN OPTIMA posiada system identyfikacji użytkowników. Jest on połączony z systemem blokad dostępu do poszczególnych funkcji programu, a także do poszczególnych baz danych. Dzięki takiemu rozwiązaniu możliwe jest kształtowanie polityki dostępu pracowników firmy do różnych obszarów danych.

2. Charakterystyka przeprowadzonych badań

Na potrzeby artykułu wyselekcjonowano badania dotyczące wspomaganie działań firmy przy użyciu innowacyjnego dla firm systemu CDN OPTIMA, zbierania i gromadzenia potrzebnych danych o klientach wybranych firm, ich analizy i wpływu na osiągnięte wyniki. Badania przeprowadzono w formie kwestionariuszy ankiet i wywiadów osobistych w średniej wielkości przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych branży meblarskiej w miesiącach *listopad 2012 – marzec 2013* roku. Badaniami objęto **6** losowo wybranych firm usługowo-handlowych na terenie województwa wielkopolskiego, o różnej specyfice działalności, ze względu na wysoką konkurencję firmy prosiły jednak o anonimowość w analizie wyników. Ankieta zawierała pytania zamknięte i otwarte. Ankietę wypełniło poprawnie **180** pracowników (po 30-stu z każdej analizowanej firmy) w różnym wieku, różnej płci i o różnym stażu pracy, którzy bezpośrednio obsługują system CDN OPTIMA oraz mają bezpośredni kontakt z klientami firmy. Badania ukierunkowano na czas samego korzystania z systemu, czyli ostatnie 5 lat, bez okresu wdrożeniowego i przeprowadzanych szkoleń, o których informacja została jednak zawarta w samych pytaniach ankietowych.

Spośród firm objętych badaniem, żadna nie posiada wszystkich modułów systemu CDN OPTIMA, co spowodowane jest posiadaniem innych narzędzi informatycznych lub nieznaną korzyści przez nie generowanych. Obszarami, których w badanych firmach branży meblarskiej nie obsługuje system, są moduły związane z księgowością, płacami i kadrami, księgą podatkową, Kasa/Bank. Jest to wewnętrzna polityka tych firm, aby sprawy związane *stricto* z finansami obsługiwał inny system lub narzędzie, podległe tylko np. księgowej. Cztery z analizowanych firm nie posiadały również modułu e-Sklep i serwis, które nie są im potrzebne na chwilę obecną. Jednak mimo to prowadzą one sprzedaż internetową swoich wyrobów. Wszystkie z analizowanych firm posiadają moduł CRM, wspomagający zarządzanie relacjami z klientem, który niejednokrotnie jest pomijany w zakupie takich systemów. Ze względu na ten fakt zostały one poddane badaniom wspomagania obsługi klienta przez innowacyjne narzędzia informatyczne.

Na potrzeby artykułu wybrano 25 pytań, które bezpośrednio odzwierciedlają omawiany problem badawczy, zestawione w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki przeprowadzonej ankiety w okresie listopad 2012 – marzec 2013

PYTANIA	ODPOWIEDZI (w %)		
	TAK	NIE	NIE WIEM
Czy wdrożenie w firmie systemu CDN OPTIMA poprawiło jego działalność?	98	0	2
Czy wszystkie moduły systemu zostały zakupione przez firmę?	0	100	0
Czy brak innych modułów wpływa na działanie całego systemu?	0	90,6	9,4
Czy w ramach brakujących modułów firma posiada inne narzędzia ułatwiające jej organizację i prowadzenie działalności?	99,5	0	0,5
Czy firma poprawiła swoją konkurencyjność dzięki nowemu systemowi?	95	0	5
Czy praca z nowym systemem jest trudna do opanowania?	0	98	2
Czy praca z systemem wpływa na zadowolenie / satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy?	94,5	0,7	4,8
Czy na początku pracy z systemem występowały jakiegokolwiek problemy?	36,3	62	1,7
Czy obecnie nadal występują problemy podczas pracy z systemem?	2,2	93,8	4

Czy szkolenia w zakresie obsługi systemu były zrozumiałe?	89,7	9,7	0,6
Czy szkolenia w zakresie obsługi systemu były wystarczające, aby dobrze go poznać?	91,8	7,3	0,9
Czy system CDN OPTIMA jest przyjazny dla użytkownika?	90,5	4,8	4,7
Czy praca w firmie z systemem jest bardziej skuteczna niż bez jego używania?	97,2	0,6	2,2
Czy system CDN OPTIMA jest potrzebny w firmie?	98,4	0	1,6
Czy do kontaktów z klientami firma wykorzystuje, oprócz systemu, narzędzia internetowe, np. stronę WWW, e-mail itp.?	87,6	0,5	11,9
Czy zbieranie informacji na temat klientów firmy w systemie CDN OPTIMA jest szybsze i łatwiejsze?	92,9	0	7,1
Czy wiedza o preferencjach poszczególnych klientów, zaczerpnięta z systemu, jest potrzebna do relacji ich zamówień i kontaktów z nimi?	94,5	0,3	5,2
Czy dzięki zdobytej wiedzy o klientach firma może lepiej zaspokajać ich indywidualne potrzeby?	98,7	0	1,3
Czy dzięki systemowi CDN OPTIMA polepszyła się komunikacja / przepływ informacji w firmie?	99,3	0	0,8
Czy dzięki systemowi współpraca w zakresie obsługi klienta uległa polepszeniu?	96,4	0	3,6
Czy system CDN OPTIMA usprawnił obsługę ewentualnych reklamacji?	78,6	1,2	20,2
Czy dzięki systemowi CDN OPTIMA kompetencje pracowników wzrosły?	97,6	0	2,4
Czy dzięki systemowi zakres i sposoby udzielania informacji znacznie się polepszyły?	98,8	0	1,2
Czy dzięki systemowi CDN OPTIMA zwiększyła się terminowość realizacji zleceń?	99	0	1
Czy system CDN OPTIMA spełnił swoje innowacyjne zadanie w firmie?	98	0	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przeprowadzonych ankiet.

Analizując dane otrzymane z przeprowadzonych ankiet, należy zaznaczyć, iż większość, bo aż **98%** pracowników związanych z obsługą systemu CDN OPTIMA twierdzi, że wdrożenie tego innowacyjnego narzędzia poprawiło działalność firmy. Tylko 2% respondentów nie miało na ten temat zdania. Niestety w analizowanych firmach nie zakupiono pełnego systemu, ze wszystkimi modułami, jednak aż **90,6%** pracowników określiło, że nie ma to

wpływu na jego działanie. Prawie wszyscy ankietowani, bo **99,5%**, stwierdzili, że w firmie wykorzystuje się również inne narzędzia, wspomagające pracę poszczególnych jednostek. Wśród ankietowanych pracowników aż **95%** deklaruje, że dzięki nowemu systemowi poprawił się poziom konkurencji, tylko 5% nie ma na ten temat zdania.

Wysoko, bo aż w 98%, respondenci ocenili, że praca z nowym systemem nie należy do trudnych, co świadczy o dobrym przygotowaniu pracowników do pracy z tym systemem, co potwierdza kolejna odpowiedź, w której respondenci uznali, że w **89,7%** szkolenie przeprowadzone w firmie były zrozumiałe. Również **91,8%** pracowników stwierdziło, że szkolenia były wystarczające, aby dobrze opanować pracę na systemie CDN OPTIMA. Jeśli natomiast chodzi o zadowolenie / satysfakcję z pracy na systemie, to **94,5%** twierdzi, że ma to wpływ na ich zadowolenie i satysfakcję, tylko 0,7% twierdzi, że nie i 4,8% nie wie, czy system wywiera taki wpływ.

Jak każde nowe narzędzie pracy, także system CDN OPTIMA przysporzył na początku trochę trudności w obsłudze (**36,3%** ankietowanych), żadnych problemów nie miało **62%** udzielających odpowiedzi. W obecnej eksploatacji tylko **2,2%** ankietowanych pracowników ma jeszcze problemy z obsługą systemu. Pracownicy ocenili wysoko przydatność systemu w firmie (**98,4%**) oraz jego skuteczność działania (**97,2%**). Dane o klientach są szybciej i łatwiej wprowadzane do systemu oraz pobierane (**92,9%**), co znacznie ułatwia pracę. Oprócz systemu CDN OPTIMA firmy korzystają równocześnie z innych narzędzi (**87,6%** ankietowanych) do kontaktów z klientami. Respondenci nie potrafili jednoznacznie odpowiedzieć, czy system wpłynął na usprawnienie realizacji ewentualnych reklamacji w firmie, tylko **78,6%** odpowiedziało, że tak, a **20,2%** nie miało zdania na ten temat.

Pozostałe odpowiedzi mieściły się w granicy **92–100%**, co świadczy o wysokim poziomie usprawnienia innowacyjnego narzędzia, jakim jest system CDN OPTIMA. Dzięki systemowi polepszyła się komunikacja w firmie i przepływ informacji, a także zakres i sposoby informowania. Zanotowano wzrost kompetencji pracowników, co wynika z zapisywanej w systemie wiedzy o preferencjach klientów i reagowaniu na ich indywidualne życzenia. Aż **99%** ankietowanych pracowników stwierdziła, że dzięki systemowi wzrosła terminowość realizacji zleceń klienta, co przekłada się na wymierne wyniki finansowe. Innowacyjne zadanie systemu CDN OPTIMA w firmie pracownicy ocenili w **98%** za spełnione.

W ankiecie występowało również pytanie pozwalające udzielić więcej niż jednej odpowiedzi – dotyczyło ono podania cech charakterystycznych dla systemu CDN OPTIMA. Dokładność, skuteczność i prostota obsługi, nieskomplikowane opcje i polecenia, przejrzystość menu, szeroka dostępność do danych

i możliwość ich obróbki, to najczęściej udzielane odpowiedzi ankietowanych pracowników (96% ankietowanych), charakteryzujące zakupiony system.

Podsumowując badania ankietowe, należy podkreślić, iż grupa firm branży meblarskiej ukierunkowana jest na zaspokajanie indywidualnych potrzeb swoich klientów, zarówno przez specyfikę branży, jaką reprezentują, jak i występującą sezonowość sprzedaży.

Analizując otrzymane dane, można wnioskować, iż firmy poszukują wszelkich dostępnych narzędzi, dzięki którym będą mogły polepszyć swoje kontakty z klientem i zwiększyć elastyczność. Ich innowacyjne rozwiązanie w postaci systemu CDN OPTIMA oparte jest na wysokim poziomie użyteczności. Możliwe, że przyczynę takiego stanu rzeczy stanowi wdrożony system lub sama branża, którą poddano analizie badawczej.

Analiza elastyczności dostaw w badanych firmach

W branży meblarskiej najważniejsze znaczenie ma gust i preferencje klienta, gdyż to one kształtują sprzedaż i napędzają firmy do działania. Wspomaganie tych działań przy użyciu systemu CDN OPTIMA, usprawnienie prowadzenia działalności, a co za tym idzie również kontaktów z klientami firmy, znacznie ułatwiło i przyczyniło się do szybkiego reagowania na ich oczekiwania względem firmy. Poprawa elastyczności dostaw odzwierciedla powyższe założenia, patrz tabela 2.

Tabela 2. Dane dotyczące wskaźnika elastyczności dostaw badanych firm

WSKAŹNIK		2006	2009	2012
ELASTYCZNOŚĆ DOSTAW <i>liczba zrealizowanych życzeń klientów</i> *100% <i>całkowita liczba zapotrzebowań</i>	FIRMA 1	69,05%	78,9%	85%
	FIRMA 2	72,8%	75%	86,7%
	FIRMA 3	81,3%	93,02%	96,6%
	FIRMA 4	69,2%	82%	89,5%
	FIRMA 5	65,9%	76,9%	83%
	FIRMA 6	81,17%	89,3%	94,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z firm.

Analizowane w badaniach przedsiębiorstwa są gotowe do świadczenia dostaw w zależności od indywidualnych potrzeb danego klienta. Dzięki zbieraniu, przechowywaniu i analizowaniu danych o kliencie w systemie CDN OPTIMA, stały się bardziej elastyczne i ukierunkowane na dążenie do wspólnych celów. Wzrost wskaźnika „elastyczności dostaw” pokazuje, w jakim stopniu firmy są gotowe realizować indywidualne życzenia klientów i je zaspokajać. Jak widać z tabeli 2, wzrost analizowanego wskaźnika świadczy o tym, iż firmy zaczęły w większym stopniu zwracać uwagę na to, co dany klient chce

od nich zakupić. W największym stopniu poprawiły swoje wyniki firmy 3 i 6, których wskaźnik elastyczności dostaw z roku 2006 szacował się na ok. 82%, a w kolejnych latach rósł, aby w 2012 roku osiągnąć – w 3 firmie **96,6%**, a w 6 firmie **94,8%**. Pozostałe firmy również odnotowały wzrost tego wskaźnika, co świadczy o ich ogromnym zaangażowaniu w zaspokajanie indywidualnych potrzeb klientów. Otwarcie na propozycje i sugestie klientów procentuje ich utrzymaniem oraz gwarantuje ciągłość zysków ze sprzedaży produktów, dokładnie takich, jakie sobie życzyli.

Podsumowując otrzymane z tabeli 2 dane, należy nadmienić, iż wybrane firmy chciały podzielić się swoimi wynikami w przeświadczeniu o ich wysokim poziomie, który możliwy był do osiągnięcia dzięki zmianie polityki relacji z klientami i dbaniu o zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb przy zastosowaniu innowacyjnego dla nich systemu CDN OPTIMA.

Zakończenie

Z otrzymanych wyników można wywnioskować, iż poddane badaniom firmy z branży meblarskiej znają znaczenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie technologii informatycznej i sprawnie wykorzystują jej zasoby do prowadzenia swojej działalności. Rozwijający się rynek informatyczny oferuje wiele nowych, ciekawych narzędzi, zarówno dla dużych przedsiębiorstw, jak i dla tych mniejszych, które coraz śmielej wkraczają na drogę globalnej konkurencji. Świadomość swoich możliwości innowacyjnego wspomagania zarządzania analizowane firmy mogły sprawdzić dzięki otrzymanym wynikom, które jasno precyzują nastawienie pracowników i ich zaangażowanie w zmiany.

W obecnej gospodarce tradycyjne podstawy prowadzenia działalności przez firmy ulegają diametralnej zmianie i ciągle ewoluują. To, co do tej pory uznawane było za „pewnik”, staje się ulotne i niepewne, jednak czynniki prowadzące do upadłości przedsiębiorstw zostały niezmienione. Tradycyjnie działające przedsiębiorstwa mają pewne kłopoty ze znalezieniem swojego miejsca w e-gospodarce i dostosowaniu się do jej nowych potrzeb. Dość często takie przedsiębiorstwa skłaniają się do ukierunkowania swojej działalności na masowego klienta, zamiast na indywidualnego, który jest preferowany przez gospodarkę elektroniczną. Z pomocą przychodzą firmy oferujące bogate programy wspomagające prowadzenie działalności i zarządzanie przedsiębiorstwem. Te najczęściej innowacyjne rozwiązania informatyczne, gdyż dla wielu firm wprowadzenie takiego narzędzia jest innowacją, są skrupulatnie analizowane i weryfikowane. A ich dobór i wdrożenie poprzedzone jest szczegółowymi badaniami rynku, które mają w 100% dać pewność ich „uzdrowicielskiej” mocy dla firmy.

Bibliografia

Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu, Toruń.

Chlebus E. (2002), *Zintegrowany rozwój produktu i procesów produkcyjnych*, Wrocław.

Głodek P., Gołębiowski M. (2006), *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, SOOIPP, Warszawa.

Goszczyński T. (2008), *Przemiany technologiczne i transfer technologii jako podstawowy czynnik poprawy innowacyjności polskich przedsiębiorstw* [w:] S. Lachiewicz, A. Adamik, M. Matejuna (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Winkler D. (2008), *Innowacyjność technologiczna jako element poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] S. Lachiewicz, A. Adamik, M. Matejuna (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.



Urszula Gołaszewska-Kaczan

Uniwersytet w Białymstoku

Spółeczna odpowiedzialność a wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem

Corporate Social Responsibility and business management concepts selected

Abstract: This paper attempts to answer the question of whether and how social responsibility instruments can be used in other management concepts. A few selected concepts were considered in the article. It was shown that socially responsible activities can be used for example in the enterprise value management, risk management, innovation, and human capital.

Key-words: Corporate Social Responsibility, business management concepts, humane capital, value management, risk management.

Wprowadzenie

Spółeczna odpowiedzialność to koncepcja, o której w chwili obecnej mówi się i pisze bardzo dużo. Ideę tę włącza się właściwie w każdy obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, pokazując korzyści, które ze sobą niesie i prezentując przykłady firm, które starają się zasłużyć na miano podmiotu społecznie odpowiedzialnego. Znamienne jest natomiast to, iż koncepcja ta ciągle się rozwija, czego dowodem jest chociażby brak jednej, ogólnie przyjętej definicji. W 2010 roku opublikowana została co prawda norma ISO 26000 dotycząca społecznej odpowiedzialności, która w założeniu miała ujednoczyć podejście do społecznej odpowiedzialności, jednak wydaje się, że nie jest to ostatnia próba ujęcia tej idei. Analizując bowiem różne definicje społecznej odpowiedzialności, widzimy, że była już ona traktowana przykładowo jako obowiązek moralny, jako swoiste zobowiązanie firmy do rekompensaty „krzywd” wyrządzonych otoczeniu czy dialog z grupami interesariuszy. Należy uznać, iż ujęcia te wcale się nie

zdezaktualizowały, a jedynie są wzbogacane o nowe kwestie, które pojawiają się i stają się aktualne w danym okresie.

Spójrzmy jednak na obecnie popularyzowaną definicję społecznej odpowiedzialności z normy ISO 26000. Według tego standardu społeczna odpowiedzialność jest to odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które: [ISO 26000]

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (czyli osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),
- jest zgodne z mającym zastosowanie prawem¹ i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej strefy wpływów.

Jak sugeruje powyższa definicja, społeczna odpowiedzialność może i powinna być włączana w całokształt działalności przedsiębiorstwa. Stąd celem niniejszego opracowania stała się odpowiedź na pytanie – z jakimi innymi koncepcjami zarządzania idea ta może być szczególnie powiązana oraz jak można realizować te koncepcje, wykorzystując narzędzia społecznej odpowiedzialności. W artykule wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz materiały internetowe.

Społeczna odpowiedzialność a wybrane koncepcje zarządzania

Z pewnością pierwszą koncepcją, w której instrumenty społecznej odpowiedzialności znajdują zastosowanie to koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim. Teoria kapitału ludzkiego to nowoczesne podejście do człowieka w procesie pracy. Termin kapitał ludzki zastępuje obecnie takie nazwy jak personel czy zasoby ludzkie, ujmując człowieka, jego predyspozycje i możliwości oraz jego rolę w gospodarce, w sposób zdecydowanie szerszy i wieloaspektowy.

¹ Nie wdając się w głębokie rozważania dotyczące nowej definicji, można jedynie stwierdzić, iż w pewien sposób oddala się ona jednak od pierwotnego zamysłu idei. Otóż społeczna odpowiedzialność miała dotyczyć, zgodnie z wieloma ujęciami, działań, które wykraczały poza prawo. Oczywiście firma nie mogła być uznana za społecznie odpowiedzialną, jeżeli nie przestrzegała prawa – to była podstawa. Ale samo przestrzeganie prawa nie czyniło z przedsiębiorstwa podmiotu społecznie odpowiedzialnego. W ujęciu normy ISO 26000 brak jest nacisku na tą dobrowolność, w jej interpretacji zgodność działań firmy z prawem nie jest niezbędnym minimum, lecz staje się wręcz przejawem społecznej odpowiedzialności. Takie ujęcie z pewnością przyczyni się do dalszej dyskusji nad ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Tak przykładowo widzi kapitał ludzki H. Król [Król 2006, s. 97], który definiuje go jako ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość i stanowią źródło przyszłych dochodów, zarówno dla pracownika, który jest właścicielem tego kapitału, jak i dla organizacji, która korzysta z tego kapitału na określonych warunkach. W teorii kapitału ludzkiego to człowiek jest najważniejszym uczestnikiem wszystkich procesów, gdyż inwestuje w nie swój potencjał.

W teorii kapitału ludzkiego zakłada się, że może on ulegać zmianie, może się dezaktualizować, tracić swoją wartość i obniżać swój poziom. Dlatego konieczne staje się zarządzanie kapitałem ludzkim, w szczególności niezbędna jest realizacja określonych inwestycji w ten kapitał, które to inwestycje pozwolą utrzymać lub powiększyć poziom kapitału ludzkiego. I tutaj dochodzimy do powiązania koncepcji kapitału ludzkiego ze społeczną odpowiedzialnością. Okazuje się bowiem, że działania społecznie odpowiedzialne mogą stać się narzędziami wykorzystywanymi w ramach inwestycji w kapitał ludzki. Do działań takich zaliczyć można między innymi [Armstrong 2005, s. 174]:

- zwiększanie zaangażowania pracowników w oparciu o zasadę, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji, poprzez tworzenie atmosfery współpracy i zaufania, umożliwienie pracownikom wypowiedzania się, a tym samym wywieranie wpływu na podejmowane decyzje,
- zarządzanie różnorodnością, przy wyjściu z założenia, że pracownicy w przedsiębiorstwie to grupa zróżnicowanych pod względem potrzeb, stylów pracy, aspiracji jednostek,
- walkę z dyskryminacją i dążenie do zapewnienia równych szans wszystkim pracownikom, aby każdy mógł w pełni realizować w pracy swoje potrzeby,
- zapewnienie równowagi między pracą i życiem osobistym, przy uznaniu prawa pracowników do wypoczynku i realizacji pozazawodowych aspiracji.

Do tej listy z pewnością należy dołączyć działalność szkoleniową firm, która wzbogaca poziom wiedzy pracowników, podwyższając poziom kapitału ludzkiego. Jak widać, powiązanie zarządzania kapitałem ludzkim ze społeczną odpowiedzialnością jest wręcz oczywiste, koncepcje te wzajemnie się uzupełniają i wzbogacają.

Kolejna koncepcja, która może być realizowana poprzez działania społecznie odpowiedzialne, to koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa to system zarządzania, obejmujący narzędzia i procedury dotyczące podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych, mających na celu długoterminowy wzrost wartości przedsiębiorstwa i pomnażanie bogactwa jego właścicieli [Szablewski 2000, s. 15].

Podstawowym pytaniem w tej koncepcji wydaje się to, jak rozumieć należy wartość przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia powiązania koncepcji zarządzania wartością z ideą społecznej odpowiedzialności na uwagę zasługuje definicja J. Adamczyk [Adamczyk 2009, s. 140], która uważa, że wartość firmy buduje: wartość ekonomiczna (mierzona w kategoriach zysku ponadprzeciętnego), wartość rynkowa (dająca przewagę konkurencyjną), wartość społeczna (wyrażająca się dbałością o pracowników i społeczność lokalną) oraz wartość ekologiczna (dbałość o środowisko). Z definicji tej wynika, iż kwestia budowania wartości może odbywać się w oparciu o działania społecznie odpowiedzialne – przede wszystkim w zakresie wartości społecznej i wartości ekologicznej. Przykładowe działania w stosunku do pracowników zostały już wspomniane przy okazji koncepcji kapitału ludzkiego. Te same działania, jak się okazuje, pozwalają tworzyć i podnosić wartość firmy. W tym miejscu należy natomiast wskazać działania w stosunku do społeczności lokalnych. Wartość firmy w tym zakresie mogą budować takie działania społecznie odpowiedzialne, jak:

- przedsięwzięcia o charakterze komercyjnym – to przemyślane posunięcia, nastawione z góry na sukces komercyjny przedsiębiorstwa, jednakże przy okazji przynoszą wiele dobrego społeczności lokalnej. Podejmowane są przez firmy wspólnie z innymi organizacjami, np. władzami samorządowymi, organizacjami obywatelskimi i mają charakter inicjatyw jednorazowych [Rok 2001, s. 52]. W wyniku takiego zaangażowania firm rozwija się infrastruktura regionu, wzrasta zatrudnienie, następuje rozwój gospodarczy, a jednocześnie budowana jest wartość przedsiębiorstwa.
- długoterminowe inwestycje na rzecz społeczności lokalnej – to długoterminowe działania podejmowane przez firmy we współpracy ze wspólnotą, na rzecz rozwiązywania pewnych istotnych dla regionu problemów społecznych. Działania takie nie przynoszą przedsiębiorstwu szybkiego zysku, ale są opłacalne w dłuższej perspektywie. Mogą to być np. działania na rzecz: wzrostu świadomości ekologicznej, ochrony zdrowia, wspierania edukacji w regionie [Rok 2001, s. 53]. Takie akcje wzmacniają reputację przedsiębiorstwa, przez co także budują jego wartość.
- działalność filantropijna – przedsiębiorstwo w odpowiedzi na prośby i apele organizacji dobroczynnych, organizacji pozarządowych czy osób indywidualnych albo też z własnej inicjatywy przeznaczają pewne dobra, pieniądze, czas swoich pracowników na określone cele [Rok 2004, s. 49]. To także budowanie wartości firmy w oczach społeczności i pracowników.

Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa miała początkowo na celu przede wszystkim zwiększanie tej wartości w interesie akcjonariuszy (właścicieli). W chwili obecnej podkreśla się, że wartość ta powinna być budowana

w interesie wszystkich grup zainteresowanych. Jest to więc zdecydowane nawiązanie do koncepcji społecznej odpowiedzialności, która opiera się na założeniu, że firma powinna działać także dla dobra interesariuszy.

Jak tłumaczy A. Jabłoński, „wartość dla interesariuszy powstaje wówczas, gdy dzięki działaniom biznesowym zwiększany jest kapitał lub dobrobyt jednostek i grup, na które wywierają one wpływ” [Jabłoński 2013, s. 181]. W wypadku wykorzystywania w budowaniu wartości firmy instrumentów z zakresu społecznej odpowiedzialności, tworzenie wartości dla poszczególnych grup interesariuszy przekłada się w konsekwencji na wzrost wartości dla akcjonariuszy.

S. Titman sformułował nawet teoretyczny model zależności pomiędzy korzyściami akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy, w którym pokazuje, że w interesie akcjonariuszy leży maksymalizacja korzyści pozostałych grup zainteresowanych. Interesariusze ponoszą bowiem ryzyko wystąpienia likwidacji przedsiębiorstwa, natomiast przedsiębiorstwo ponosi koszty ryzyka występującego po stronie interesariuszy [Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 32].

Kolejnym obszarem, z którym można powiązać społeczną odpowiedzialność, jest obszar zarządzania innowacjami. Innowacyjność stanowi obecnie jeden z najważniejszych instrumentów konkurencyjnych firmy. P. Niedzielski [2003, s. 25] określa innowacje jako celowe i zorganizowane działanie przedsiębiorców, poszukujących praktycznego zastosowania różnych nowych rozwiązań w danych uwarunkowaniach i czasie, w celu osiągnięcia pozytywnych efektów ekonomicznych, lepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów i efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów.

Poszukiwania innowacji najczęściej odbywają się w zakresie produktu czy techniki i technologii. Przyjmując jednak, iż za innowacje uznaje się także zmiany wprowadzane w obszarach pozaprodukcyjnych (innowacje społeczne lub socjalne) [Karlik 2013, s. 18, Nowak-Far 2000, ss. 31–32], źródeł innowacji można szukać także w działaniach społecznie odpowiedzialnych. Jest to szeroki obszar potencjalnych inicjatyw innowacyjnych – w stosunku do każdej grupy interesariuszy przedsiębiorstwo może zaproponować oryginalne instrumenty i metody oddziaływania. Za normą ISO26000 wymienić można obszary, w których możliwa jest realizacja działań społecznie odpowiedzialnych. Są to [ISO 26000 Odpowiedzialność społeczna]:

- ład organizacyjny – w tym obszarze celem jest poprawa efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych;
- prawa człowieka – obejmują działania w zakresie poszanowania wszystkich praw człowieka oraz jego godności, w szczególności praw obywatelskich, politycznych, ekonomicznych, socjalnych i kulturowych;

-
- zarządzanie zasobami ludzkimi – praktyki, które mają na uwadze warunki pracy i opiekę społeczną, bezpieczeństwo i higienę pracy, rozwój społeczny (szkolenia), potrzebę prowadzenia stałego dialogu społecznego oraz utrzymywania otwartych i uczciwych relacji z podmiotami współpracującymi;
 - środowisko naturalne – działania ukierunkowane na dbałość o środowisko oraz podejmowanie wszelkich kroków zmniejszających poziom zużycia zasobów naturalnych, będące wynikiem działalności organizacji;
 - uczciwe praktyki biznesowe – dobre praktyki powinny dążyć do przeciwdziałania nieuczciwej konkurencji, do uczciwej współpracy oraz poszanowania praw własności;
 - sprawy konsumenckie – firma powinna być uczciwa i transparentna wobec swoich konsumentów;
 - zaangażowanie i rozwój społeczności – dobre praktyki z tego obszaru powinny być ukierunkowane na prowadzenie dialogu społecznego, który winien angażować organizacje społeczne w proces planowania i realizacji projektów społecznych, uwzględnianie przy wyborze kierunków zaangażowania realnych potrzeb społecznych, w tym podejmowanie inwestycji społecznych.

Jak widać, wachlarz działań społecznie odpowiedzialnych może być bardzo szeroki, a firmy mają możliwość wykazania się kreatywnością i pomysłowością, dostosowując podejmowane akcje do potrzeb interesariuszy i swoich możliwości. Każde z tych działań może okazać się innowacją społeczną i przynieść firmie korzyści, które wiążą się z innowacyjnością – odpowiedni wizerunek przekładający się na korzyści finansowe.

Kolejną koncepcją, z którą powiązać można społeczną odpowiedzialność, jest zarządzanie ryzykiem. Ryzyko zawsze towarzyszy działalności gospodarczej. Jest to zjawisko, które zdefiniować można jako „niebezpieczeństwo poniesienia straty. Szerzej ujmując, przez ryzyko możemy rozumieć niebezpieczeństwo niezrealizowania celu założonego przy podejmowaniu określonej decyzji. W działalności gospodarczej nieosiągnięcie celu może się wyrażać nie tylko wystąpieniem straty, lecz także niższym niż założony wynikiem” [Tyrańska 2007, s. 159]. Ryzyko związane jest z faktem braku możliwości przewidzenia wystąpienia pewnych zjawisk i sytuacji, które ograniczą lub uniemożliwią realizację celów. Ryzykiem można jednak i należy zarządzać, to znaczy przyjąć „naukowe podejście do postępowania z poszczególnymi rodzajami ryzyka poprzez przewidywanie przypadkowych strat i przygotowanie oraz wdrożenie procedur, które pozwolą minimalizować wystąpienie strat bądź znaczenie tych strat, które wystąpiły” [Hanisz 2010, s. 32]. Okazuje się, iż społeczna odpowiedzialność może być taką procedurą, szansą na ograniczanie ewentualnych strat, szczególnie przy niektórych rodzajach ryzyka.

W działalności przedsiębiorstwa można wyróżnić pięć głównych kategorii ryzyka, w których znajdują się ryzyka szczególne, a są to [Tarczyński, Mojsiewicz 2001, ss. 20–22]:

- ryzyko rynkowe, związane z poniesieniem straty w wyniku zmiany wartości aktywów będących przedmiotem obrotu (ryzyko stóp procentowych, kursów, cen towarów, wycofania kapitału, płynności instrumentów finansowych);
- ryzyko kredytowe, związane z możliwością poniesienia strat finansowych na skutek niewywiązania się kontrahentów z umownych zobowiązań (ryzyko kraju, upadłości, płynności firmy, koncentracji, drugiej strony transakcji);
- ryzyko operacyjne wiąże się z ponoszeniem strat w wyniku działania niesprawnych systemów, błędu człowieka, niewystarczającej kontroli lub nieodpowiedniego zarządzania (personalne, kontroli, defraudacji, organizacyjne, katastroficzne, utraty reputacji, administracyjne);
- ryzyko prawne, związane z możliwością poniesienia strat przez prowadzenie działalności gospodarczej wykraczającej poza ramy przepisów prawnych lub regulacji;
- ryzyko biznesowe, wynikające z podejmowanych decyzji strategicznych i bieżących (ryzyko sprzedaży, reputacji, nowego produktu, konkurencji, jakości produktów).

Możliwość wykorzystania instrumentów społecznej odpowiedzialności w zakresie ograniczania ryzyka dotyczy przede wszystkim obszarów ryzyka rynkowego, operacyjnego i biznesowego.

Działania społecznie odpowiedzialne wobec klientów – np. dostarczanie bezpiecznych, dobrych jakościowo produktów, przejrzysta polityka informacyjna o działaniach firmy czy prawidłowa obsługa posprzedażowa – zwiększają ich zaufanie do firmy, budują lojalność i przywiązanie, a tym samym pozwalają zmniejszyć ryzyko konkurencji. Ograniczają też ryzyko nowego produktu, bowiem konsumenci w sposób bardziej przyjazny podchodzą do nowości wprowadzanych przez firmy odpowiedzialne społecznie.

Z kolei odpowiedzialne działania wobec inwestorów, w tym przejrzystość przekazywanych im informacji, zmniejszają ryzyko wycofania kapitału. Inwestorzy zaczynają dostrzegać, iż inwestycje w firmy odpowiedzialne mogą zapewnić większe i bardziej stabilne zyski (czego dowodem są chociażby rezultaty uzyskiwane na Warszawskiej Giełdzie przez przedsiębiorstwa zaliczone do Indeksu RESPECT).

Działania społecznie odpowiedzialne mogą sprzyjać także ograniczeniu ryzyka personalnego. Takie działania w stosunku do pracowników pozwalają bowiem na uzyskanie większego przywiązania pracowników do firmy, podnoszą ich zaangażowanie, zmniejszają ryzyko odejścia z firmy. Przekładają się na

jakość pracy, na podejście do klienta, a tym samym zmniejszają ryzyko utraty reputacji.

Zakończenie

Z pewnością nie są to wszystkie obszary w przedsiębiorstwie, w których idea społecznej odpowiedzialności może być wykorzystana. Artykuł stanowi jedynie próbę zasygnalizowania pewnych powiązań. Jednak już ten przegląd pokazuje, jak uniwersalna jest to koncepcja, jak wiele korzyści może przynieść firmie jej wprowadzanie. Wydaje się, że instrumenty społecznej odpowiedzialności mają wręcz charakter uniwersalny – tkwi w nich nieograniczony potencjał, które przedsiębiorstwa muszą tylko dostrzec.

Bibliografia

- Adamczyk J. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gołaszewska-Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. UwB, Białystok 2009.
- Hanisz R.N. (red.) (2010), *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
- Karlik M. (2013), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Król H. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Niedzielski P. (2003), *Polityka innowacji w transporcie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Nowak-Far A. (2000), *Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa- Poznań.
- Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, ARF w Polsce, FOB, Warszawa.
- Rok B. (red.), (2001), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Szablewski A. (red.) (2000), *Strategie wzrostu przedsiębiorstwa*, Poltex, Warszawa.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Tyrańska M. (2007), *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, z. 1.

Bibliografia internetowa

ISO 26000, www.pkn.pl/iso-26000, dostęp 23.05.2013.

ISO 26 000 Odpowiedzialność społeczna, materiał internetowy http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering_iso_26000PL.pdf dostęp 23.05.2013.



Sylvia Łęgowik-Świącik
Politechnika Częstochowska

Kontrola zarządcza jako wyzwanie dla kadry menedżerskiej jednostek sektora finansów publicznych

Management control as challenge for managers of units of public finance area

Abstract: The aim of this article is to present challenges and problems of managers concerning the duty of implementing the management control in units of public finance area. The law structure of management control in aspects of public finance law was presented. Based on the own researches irregularities in management control system were shown. In the next part of article the problems with the variety of interpretation the concept of management control in units of public finance area were described.

Key-words: management control, public finance area.

Wprowadzenie

Kontrola zarządcza spełnia instrumentalną rolę w jednostkach sektora finansów publicznych. W świetle regulacji prawnych jest stosunkowo nowym narzędziem zarządzania jednostkami sektora finansów publicznych. W literaturze przedmiotu z kolei od dawna szeroko opisuje się proces projektowania, wdrażania i realizacji systemu kontroli zarządczej w jednostce.

Celem referatu jest prezentacja kontroli zarządczej w aspekcie wyzwań stojących przed kadrami menedżerskąmi jednostek sektora finansów publicznych. Prawne uwarunkowania kontroli zarządczej stanowią podstawę do przedstawienia obszarów występowania nieprawidłowości w systemie kontroli zarządczej jednostek sektora finansów publicznych. W oparciu o studia literaturowe zaprezentowano rolę kadry menedżerskiej w procesie prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej. Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie analizy opisowej i porównawczej oświadczeń o stanie kontroli zarządczej oraz wystąpień pokontrolnych Najwyższej Izby Kontroli.

Obowiązkiem kadry menedżerskiej jednostki jest należyte motywowanie, organizowanie i ustawiczne dokształcanie pracowników, ponieważ wykrywając nieprawidłowości podczas czynności kontrolnych, zawsze wskazuje się osoby odpowiedzialne za ich powstawanie.

Uwarunkowania prawne kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych

Ustawa o finansach publicznych [z dnia z 27 sierpnia 2009, Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.] wprowadza w miejsce kontroli finansowej, kontrolę zarządczą, posiadającą charakter operacyjny i systemowy. Kontrola zarządcza jest elementem zarządzania strategicznego w sektorze finansów publicznych. System kontroli zarządczej jest działaniem długofalowym podlegającym planowaniu. Plan działalności, sprawozdanie z wykonania planu działalności oraz oświadczenie o stanie kontroli zarządczej, zgodnie z art. 70 ust. 5 Ustawy o finansach publicznych, podlegają publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej.

Istotną rolę w procesie kontroli zarządczej odgrywają wszystkie osoby na stanowiskach kierowniczych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych sektora finansów publicznych. Kontrola zarządcza nie może zostać przypisana lub ograniczona do jednej osoby lub jednostki. Efektywność funkcjonowania kontroli zarządczej jest uzależniona od aktywności kadry menedżerskiej oraz wszystkich osób mających udział w zarządzaniu jednostką.

Tabela 1. Cele i standardy kontroli zarządczej

Zestawienie celów i standardów kontroli zarządczej	
Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej
zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; skuteczność i efektywność działania; wiarygodność sprawozdań; ochrona zasobów; przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania; efektywność i skuteczność przepływu informacji; zarządzanie ryzykiem.	środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja, monitorowanie i ocena.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: art. 68.2. Ustawy o finansach publicznych z dnia z 27 sierpnia 2009, Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.; Komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84.

Za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej odpowiada kierownik jednostki [art. 69 ust. 1 pkt. 3 Ustawy o finansach publicznych]. Wdrożenie, ocena i doskonalenie kontroli zarządczej wymaga podjęcia przez kadre menedżerską jednostek sektora finansów publicznych szeregu działań [Rhodes, Stelter 2009, s. 44]. Podstawowym działaniem jest przegląd i aktualizacja istniejących procedur i aktów wewnętrznych oraz usprawnienie przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, poprawiające komunikację wewnętrzną. Na kolejnym etapie należy dokonać ustanowienia uprawnień i odpowiedzialności w ramach komórek organizacyjnych jednostki, dla zapewnienia skuteczności i efektywności działania kontroli zarządczej. Działaniem niezbędnym dla realizacji celów kontroli zarządczej jest wyznaczenie obszarów wrażliwych na wystąpienie ryzyka, przeprowadzenie analizy zidentyfikowanego ryzyka oraz opracowanie mechanizmów kontroli ryzyka. Proces dochodzenia do zgodności z wymaganiami ustawowymi i standardami [Komunikat nr 23, 2009], określonymi w tym zakresie, powinien przebiegać ewolucyjnie. Standaryzacja działań ma na celu wdrażanie w sektorze finansów publicznych jednolitego modelu kontroli zarządczej. Należy zaznaczyć, iż w literaturze przedmiotu podkreśla się, że nie istnieje uniwersalny model kontroli zarządczej [Winiarska 2012a, ss.11–19]. Dlatego ujednoczenie modelu kontroli zarządczej nie oznacza, że będzie to jednakowy model dla wszystkich jednostek sektora finansów publicznych. Unifikacja sprowadza się do norm i procedur umożliwiających realizację celów kontroli zarządczej [art. 68 ust. 2 Ustawy o finansach publicznych].

Sukces prac związanych z wdrożeniem kontroli zarządczej jest uwarunkowany procesem decyzyjnym kadry menedżerskiej. Ograniczenie możliwości wystąpienia nieprawidłowości w obszarze kontroli zarządczej może zapewnić spójny opis struktur i procedur oraz czytelny system delegowania zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Wymogiem ustawowym jest także dokumentowanie systemu kontroli zarządczej i przebiegu poszczególnych jej procesów [art. 70. Ustawy o finansach publicznych] oraz wdrażanie rekomendacji i wniosków z niezależnej oceny audytu wewnętrznego [art. 272 ust. 1 Ustawy o finansach publicznych].

Obszary występowania nieprawidłowości w systemie kontroli zarządczej

Część empiryczna referatu została opracowana w oparciu o badania oświadczeń o stanie kontroli zarządczej ministrów kierujących działami (13 oświadczeń) oraz protokołów pokontrolnych Najwyższej Izby Kontroli [NIK 2013, online]. Ze względu na ograniczoną objętość referatu badaniem objęto zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej (dział II na poziomie B) złożone przez Ministrów: Obrony Narodowej oraz Transportu, Budownictwa

i Gospodarki Morskiej. Okresem badawczym są lata 2010–2012. Badanie obejmuje weryfikację zastrzeżeń zgłoszonych w oświadczeniach o stanie kontroli zarządczej z uwzględnieniem wyników kontroli NIK. Badania przeprowadzono z zastosowaniem analizy opisowej i porównawczej.

W 2010 roku Ministerstwo Obrony Narodowej zgłaszało zastrzeżenia dotyczące braku formalnego systemu zarządzania ryzykiem. W 2011 roku zastrzeżenia zgłoszone przez MON dotyczyły braku jednolitości procedur podczas przeprowadzania procesu zarządzania ryzykiem w resorcie. Brak jednolitych rozwiązań zgłoszono w odniesieniu do monitorowania i oceny skuteczności elementów kontroli zarządczej. Pozostałe słabości kontroli zarządczej wystąpiły w obszarze osiągnięcia celów i realizacji zadań.

Tabela 2. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w Ministerstwie Obrony Narodowej w latach 2010–2012

Ministerstwo Obrony Narodowej		
Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w 2010 r.	Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w 2011r.	Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w 2012 r.
brak formalnego systemu zarządzania ryzykiem.	w procesie osiągnięcia celów i realizacji zadań zarządzanie ryzykiem przeprowadzane było w sposób niejednolity, różny w poszczególnych strukturach resortu, monitorowanie i ocena skuteczności poszczególnych elementów kontroli zarządczej przeprowadzane były w sposób niejednolity, różny w poszczególnych strukturach resortu.	brak jednolitych, sformalizowanych regulacji dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oświadczeń o stanie kontroli zarządczej MON: Ministerstwo Obrony Narodowej (2013), *Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej*, www.bip.mon.gov.pl/pliki/file/kontrole/Oswiadczenie.pdf [9 lipca 2013], Ministerstwo Finansów (2012), *Analiza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2011 r. złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej*, www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_03_analiza_oswiadczen_2011.pdf [9 lipca 2013], Ministerstwo Finansów (2011), *Analiza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2010 rok złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej*, www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_04_analiza_oswiadczen_2010.pdf [9 lipca 2013].

W 2012 roku MON nadal sygnalizuje brak jednolitych regulacji w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej. Powtarzające się zastrzeżenia skłaniają do wniosku, że w badanym resorcie nie opracowano szczegółowych wytycznych w zakresie realizacji kontroli zarządczej w działach administracji rządowej, kierowanych przez danego ministra [zgodnie z art. 69 ust. 5 Ustawy o finansach publicznych].

Zastrzeżenia zgłaszane przez MON potwierdzają, iż nie istnieje uniwersalny model kontroli zarządczej. Każda jednostka musi wypracować własne rozwiązania w tym zakresie, zgodne ze specyfiką działalności i kierunkiem rozwoju.

Postawione wnioski potwierdza wystąpienie pokontrolne NIK [NIK 2013, online], w którym stwierdzono brak wewnętrznych uregulowań w zakresie kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem. Kontrola NIK wykazała brak przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej. Koncepcja kontroli zarządczej w badanym resorcie nie została wdrożona ze względu na brak regulacji w zakresie wyznaczania celów, zadań i monitorowania ich realizacji. Na uwagę zasługuje strategiczne podejście do procesu zarządzania w badanym resorcie. Określenie hierarchicznego systemu celów i zadań umożliwiających ich realizację w MON, a także doprecyzowanie mierników oceny realizowanych działań pozwoli realnie ocenić skuteczność procesów kontroli zarządczej.

Tabela 3. Zastrzeżenia w zakresie kontroli zarządczej w Ministerstwie Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej w latach 2010–2012

Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej		
Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w 2010 r.	Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w 2011r.	Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w 2012 r.
<i>Ministerstwo Infrastruktury</i>	<i>MTBiGM</i>	<i>MTBiGM</i>
brak sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem.	nieosiągnięcie wszystkich celów zaplanowanych na rok 2011, niezakończenie formalizowania systemu zarządzania ryzykiem w jednostkach podległych lub nadzorowanych.	niewystarczająca skuteczność systemu wyznaczania celów i mierników ich realizacji, niezakończony proces wdrażania zarządzania ryzykiem,

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oświadczeń o stanie kontroli zarządczej MTBiGM: Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (2013), *Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej*, bip.transport.gov.pl/pl/bip/dokonania_zamierzenia/kontrola_zaradzcz/osw_stan_kontroli_zaradzczej_2012/px_oswiadczenie_ministra_o_stanie_kz_23_04_13.pdf; Ministerstwo Finansów (2012), *Analiza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2011 r. złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej*, www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_03_analiza_oswiadczen_2011.pdf [9 lipca 2013], Ministerstwo Finansów (2011), *Analiza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2010 rok złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej*, www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_04_analiza_oswiadczen_2010.pdf. [9 lipca 2013].

Podstawowe zastrzeżenie odnoszące się do funkcjonowania kontroli zarządczej, zgłaszane przez Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej [w 2011 roku nastąpiła zmiana nazwy Ministerstwa Infrastruktury na Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (MTBiGM), zmieniła się również odpowiedzialność Ministra za kierowane działy administracji rządowej, Dz. U. Nr 248, poz. 1494], pojawiające się we wszystkich trzech okresach badawczych, dotyczyły braku sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem. W 2011 roku zgłoszono zastrzeżenia dotyczące nieosiągnięcia wszystkich zaplanowanych celów. W roku 2012 zastrzeżenia rozszerzono, wymieniając niewystarczającą skuteczność systemu wyznaczania celów i mierników ich realizacji.

Z analizy zgłoszonych zastrzeżeń wynika, iż słabości kontroli zarządczej dotyczą procesu zarządzania badanym resortem. Wyznaczenie celów i mierni-

ków ich oceny jest immamentną cechą procesu zarządzania. Kontrola, w tym również kontrola zarządcza, jest jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania [Griffin 2000, s. 590], która w swej formie powinna uwzględniać sprzężenia zwrotne i sprzężenia wyprzedzające [Hejduk 2000, s. 283], realizowane między innymi poprzez zarządzanie ryzykiem.

Zastrzeżenia wskazane przez Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej znalazły odzwierciedlenie w wystąpieniu pokontrolnym Najwyższej Izby Kontroli [NIK 2013, online]. NIK w wystąpieniu pokontrolnym, weryfikując system kontroli zarządczej w badanym resorcie, zwraca uwagę na niewystarczającą formalizację procedur kontroli zarządczej oraz brak dokumentacji potwierdzających realizację celów kontroli zarządczej. Zdaniem kontrolerów NIK w MTBiGM występują opóźnienia w przepływie informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi, wpływające negatywnie na proces zarządzania ryzykiem w resorcie.

Kontrolerzy NIK sugerują weryfikację informacji zawartych w oświadczeniach o stanie kontroli zarządczej, pomimo że przepisy prawa nie określają takiego obowiązku. Postulat ten wynikał z faktu, że w badanym oświadczeniu nie wykazano wszystkich zastrzeżeń, wskazanych w oświadczeniach złożonych Ministrowi przez podwładnych mu kierowników jednostek. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż kierujący działem Minister nie ma takiego obowiązku. W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej kierownik jednostki finansów publicznych lub minister działowy ma ocenić swoje działania, mające na celu zapewnienie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej [art. 69 ust. 1 Ustawy o finansach publicznych], a nie swoich podwładnych. Analizując zastrzeżenia zgłoszone w oświadczeniach przez podległych kierowników jednostek (dział II na poziomie B), Minister uzyskuje informacje o problemach występujących w konkretnych jednostkach. Dział III oświadczenia o stanie kontroli zarządczej dostarcza informacji dotyczących działań planowanych w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej. Minister ma obowiązek nadzorować podległe mu jednostki, ale poprawa skuteczności systemu kontroli zarządczej, w szczególności w obszarach występujących zastrzeżeń, należy do kierownika danej jednostki. Kontrolerzy NIK natomiast nie zgłosili zastrzeżeń co do istotnych słabości funkcjonalnych samego oświadczenia o stanie kontroli zarządczej [Łęgowik-Świącik 2012, s. 104].

Rola kadry menedżerskiej w procesie prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej

Koncepcja kontroli zarządczej ma wprowadzić sektor finansów publicznych do elity organizacji uczących się. Określenie misji, wizji i strategii w jednostkach sektora finansów publicznych miało być pierwszym etapem implemen-

tacji zarządzania strategicznego w sektorze, opartego na planowaniu celów, ocenianych za pomocą mierników ich realizacji. Ocena efektywności systemu kontroli zarządczej powinna opierać się na wynikach analizy funkcjonalnej za pomocą wskaźników ekonomiczno-finansowych. Podejście takie pozwala diagnozować zjawiska na podstawie indywidualnych faktów występujących w badanej jednostce [Hejduk 2000, s. 279].

Analiza wystąpień pokontrolnych Najwyższej Izby Kontroli [NIK 2013, online] w badanych resortach, zwraca uwagę na fakt, iż w ramach kontroli zarządczej NIK weryfikował między innymi: procedury przetargów w ramach zamówień publicznych, procedury naboru pracowników do służby cywilnej, wydatkowanie środków publicznych, przeprowadzanie szkoleń z zakresu kontroli zarządczej. Uwzględniając tak szeroki zakres kontroli NIK, należy się zastanowić, co w rzeczywistości jest obszarem kontroli zarządczej (a co nadzoru kierowniczego). W odniesieniu do potrzeby kształcenia personelu, należy rozważyć, czy uzasadnione jest kształcenie wyłącznie w zakresie kontroli zarządczej, gdyż wyniki kontroli NIK sugerują konieczność doksztalcenia pracowników merytorycznych w zakresie pełnionych obowiązków. Pracownicy merytoryczni powinni stanowić zespół specjalistów, którzy nieustannie doskonalią swoją wiedzę, ponieważ muszą funkcjonować w warunkach permanentnej zmienności otoczenia [Drucker 2010, s. 218].

Poprawne działanie systemu kontroli zarządczej wymaga od kadry menedżerskiej jednostki zrozumienia potrzeby jego istnienia. Monitorowanie kontroli zarządczej powinno się odbywać za pomocą samooceny [Komunikat nr 23, 2009, standard nr 20], stąd tak istotne jest uświadomienie personelu co do zasad i konieczności przeprowadzenia kontroli zarządczej w jednostce. Usprawnienie działania jednostki za pomocą kontroli zarządczej jest możliwe pod warunkiem, że wszystkie procedury tej zostaną opisane w dokumentach dostępnych dla każdego pracownika. Kontrola zarządcza ma pobudzać samokontrolę pracowników, poprzez skłonienie ich do działań usprawniających funkcjonowanie jednostki w ramach przyznanych im uprawnień i zakresu odpowiedzialności.

Istotną rolę w realizacji koncepcji kontroli zarządczej odgrywa proces zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem w dużym uproszczeniu sprowadza się do zainicjowania odpowiedniego sposobu reagowania [Sawicki 2012, s. 36] na zidentyfikowane czynniki ryzyka, aby uniknąć zaskoczenia, które można było przewidzieć [Watkins, Bazerman 2004, s. 67]. Opracowanie i wdrożenie odpowiednich procesów naprawczych [Kuc 2009, s. 87] w zakresie kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem jest aktualnie podstawowym wyzwaniem stającym przed kadrą menedżerską jednostek sektora finansów publicznych.

System kontroli zarządczej musi podlegać ciągłej ewolucji, wynika to ze zmian czynników wewnętrznych i zewnętrznych jednostki. Współcześnie kontrola ma skupiać się na analizie kanałów i przepływów informacji wspomagających tworzenie wartości dodanej w jednostce. Informacja dla celów kontroli powinna umożliwiać kadrze menedżerskiej podejmowanie trafnych decyzji oraz pozwalać na bieżąco wprowadzać korekty [Rojek 2001, s. 176], dlatego informacja i komunikacja [Komunikat nr 23, 2009, grupa D standardów] stają się ważnymi czynnikami, które warunkują poprawność, dokładność i skuteczność kontroli [Rojek 2001, s. 177]. Sprawny system kontroli zarządczej wymaga informacji *ex-ante*, niezbędnej do planowania długookresowego [Winiarska 2012b, s. 198] i szacowania ryzyka. Proces wdrażania kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych wymaga doskonalenia i koordynacji, by nie stał się elementem biurokratyzacji procesów.

Zakończenie

Problematyka kontroli zarządczej funkcjonuje w sektorze finansów publicznych od ponad czterech lat, ale wciąż stanowi wyzwanie dla kadry menedżerskiej z uwagi na ograniczenia organizacyjne, finansowe i regulacje prawne. Zadaniem kontroli zarządczej jest wspomaganie procesów zarządzania. System kontroli zarządczej podwyższa efektywność jednostek sektora finansów publicznych i usprawnia ich działanie. Celem referatu była prezentacja wyzwań, problemów i słabości kontroli zarządczej, z jakimi musi się zmierzyć kadra menedżerska jednostek sektora finansów publicznych. Implementacja wymogów ustawowych w obszarze kontroli zarządczej nie jest prostym zadaniem. Samo przygotowanie dokumentacji z zakresu realizacji celów kontroli zarządczej łączy się z zaangażowaniem wielu pracowników jednostki nie tylko na stanowiskach kierowniczych, a przecież kontrola zarządcza z założenia nie powinna generować dodatkowych kosztów. Artykuł jest prezentacją wybranych zagadnień związanych z funkcjonowaniem kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych, co skłania do dalszych badań i poszukiwań w tym obszarze.

Bibliografia

- Drucker P.F. (2010), *Classic Drucker*, Harvard Business Press, MT Biznes, Warszawa.
- Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hejduk K. (2000), *Systemy monitoringu i kontrolingu w przedsiębiorstwie przyszłości* [w:] W.M Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Kuc B.R. (2009), *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Łęgowik-Świącik S. (2012), *Polemika z uwagami Ministra Finansów w sprawie wdrażania kontroli zarządczej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 53, Szczecin.

Rojek T. (2001), *Wartość poznawcza informacji jako strategicznego zasobu w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa.

Rhodes D., Stelter D. (2009), *Jak uzyskać przewagę nad konkurencją w czasie dekonstrukcji*, „Harvard Business Review”, nr 73.

Sawicki K. (2012), *Relacje między kontrolą wewnętrzną, audytem wewnętrznym, kontrolą zarządczą i rewizją finansową*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 53, Szczecin.

Ustawa (27 sierpnia 2009) o finansach publicznych, Dz. U z 2009, nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

Watkins M.D., Bazerman M.H. (2004), *Zaskoczeni przez kryzys, który można było przewidzieć*, „Harvard Business Review”, nr 11.

Winiarska K. (2012a), *Pojęcie i klasyfikacja kontroli zarządczej w literaturze zagranicznej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 53, Szczecin.

Winiarska K. (2012b), *Samoocena jako forma oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 45 Szczecin.

Źródła internetowe

Ministerstwo Obrony Narodowej (2013), *Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej*, www.bip.mon.gov.pl/pliki/file/kontrola/Oswiadczenie.pdf [9 lipca 2013].

Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (2013), *Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej*, bip.transport.gov.pl/pl/bip/dokonania_zamierzenia/kontrola_zarzadc/osw_stan_kontroli_zarzadczej_2012/px_oswiadczenie_ministra_o_stanie_kz_23_04_13.pdf.

Ministerstwo Finansów (2012), *Analiza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2011 r. złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej*, www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_03_analiza_oswiadczen_2011.pdf [9 lipca 2013].

Ministerstwo Finansów (2011), *Analiza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2010 rok złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej*, www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_04_analiza_oswiadczen_2010.pdf. [9 lipca 2013].

Najwyższa Izba Kontroli (2013), *Wyniki kontroli NIK*, www.nik.gov.pl/kontrola/wyniki-kontroli-nik/kontrola,9987.html [9 lipca 2013].

Zbigniew Olesiński

Akademia Finansów i Biznesu

Instytucjonalizacja otoczenia biznesu

Institutionalization of business environment

Abstract: The role of interorganizational relations and the role of institutionalizations of interorganizational relations are temporarily growing. Interorganizational relations lead to establish interorganizational networks. Interorganizational networks lead to growth human capital, interorganizational capital, relations capital, lead to growth of trust, what leads to creation social capital and intellectual capital.

Key-words: institutionalization of interorganizational relations, intellectual capital, interorganizational network

Wprowadzenie

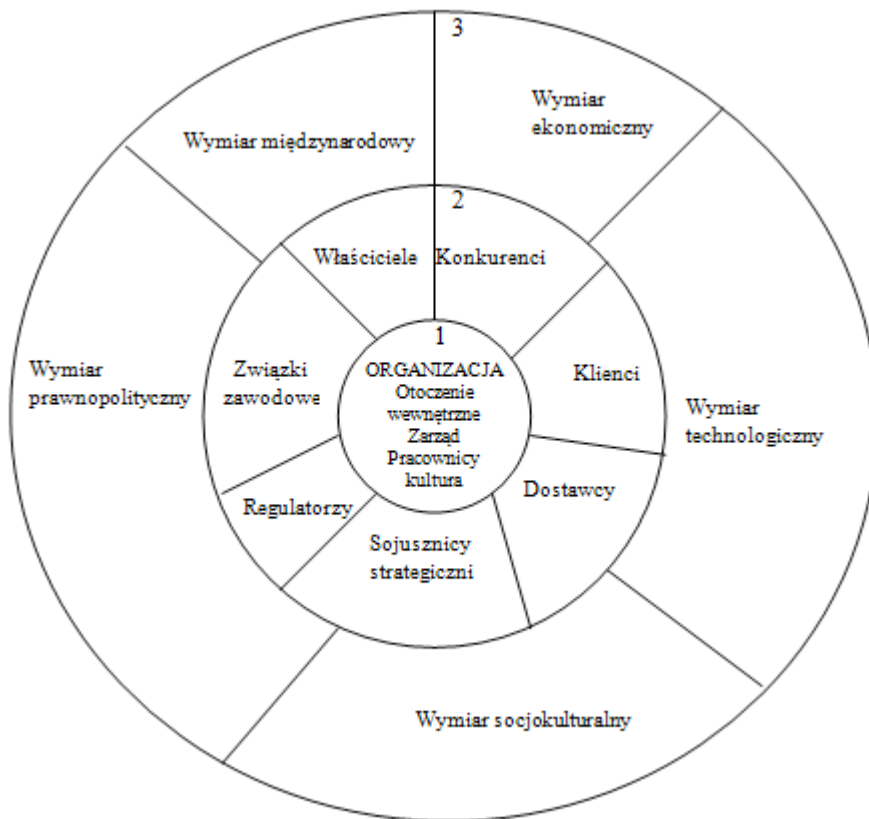
Współcześnie coraz większe znaczenie dla każdej organizacji ma właściwe kształtowanie jej relacji z otoczeniem. Owo otoczenie ulega szybkim zmianom, składa się ono z licznych wyspecjalizowanych organizacji, jak stowarzyszenia przedsiębiorstw, formy doradcze, fundusze gwarancyjne, ośrodki naukowo-badawcze, ale też środki masowego przekazu, w tym Internet, organizacje pozarządowe, samorządy lokalne i liczne agencje rządowe.

Właściwie ukształtowane relacje z w miarę liczną grupą organizacji sprzyjają wzrostowi kapitału intelektualnego, co prowadzi do wzrostu innowacyjności danej organizacji i poprawia jej konkurencyjność.

Charakterystyka otoczenia biznesu

Pojęcie otoczenia biznesu stosunkowo do niedawna było traktowane marginalnie w literaturze poświęconej organizacji i zarządzaniu. Jeszcze kilkanaście lat temu problem otoczenia traktowany był w podręcznikach akademickich z zakresu organizacji i zarządzania incydentalnie.

Rysunek 1. Organizacja i jej otoczenie



1. otoczenie wewnętrzne
2. otoczenie celowe
3. otoczenie ogólne

Źródło: Gryffin 1996.

Przykładowo W.R. Gryffin wyróżnia otoczenie wewnętrzne i otoczenie zewnętrzne (w tym celowe i ogólne) [1996, s. 102]. Model jest wygodny do analizy otoczenia danej organizacji. Wydaje się, iż autor, pisząc o organizacji, myślał przede wszystkim o przedsiębiorstwie i to prawdopodobnie przemysłowym. Model ten nie wystarcza jednak do analizy sektorów, którą zaproponował M.E. Porter w tym samym mniej więcej okresie [Porter 1980].

Pewnym rozwiązaniem jest wprowadzenie pojęcia klimat inwestycyjny czy zarządzanie w środowisku. Oba ujęcia przedstawiają jednak raczej katalogi zjawisk niż strukturę i wzajemne zależności. Wydaje się, iż istotą rozważań o otoczeniu organizacji winna być identyfikacja organizacji wchodzących w określone interakcje z daną organizacją i analiza rezultatów i skutków tych interakcji.

Zasadniczą kwestią jest zwrócenie uwagi na instytucjonalizację otoczenia organizacji czy przedsiębiorstwa. Historycznie przedsiębiorstwo w czasach nowożytnych rozwijało się w strukturach feudalnych społeczeństwa i państwa w XVIII wieku we Francji, Anglii czy Niderlandach. Z czasem to otoczenie się zmieniało, powstały państwa i społeczeństwa gospodarki rynkowej, kapitalistyczne, zwłaszcza w USA, ale też Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech i Japonii. Wraz z rozwojem, największe przedsiębiorstwa zaczęły odgrywać istotną rolę w swych państwach, wywierając czasami istotny wpływ na rządy, jak Henry Ford na rząd USA czy Kruppowie na rządy Prus.

Proces kształtowania się nowych relacji międzyorganizacyjnych, takich jak państwo – przedsiębiorstwo, określa się jako instytucjonalizację. Pierwotna wobec instytucjonalizacji jest instytucja. „Instytucja to zespół norm prawnych lub obyczajowych dotyczących organizacji jakiejś dziedziny życia: organizacja oparta na tych normach” [Solarz 2012, s. 21].

Wyraźnie zatem odwrócić należy instytucję i organizację. Instytucja jest zjawiskiem świadomościowym, zaś organizacja to określony byt materialny. Najprostsza definicja organizacji to: „Grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany, skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów” [Gryffin 1996, s. 35].

Relacje międzyorganizacyjne

Państwo zawsze w mniejszym czy większym stopniu interesowało się problemami gospodarczymi. Państwo nakładało cła, wprowadzało myto, prawo składu oraz inne regulacje.

Współczesny interwencjonizm państwa w sprawę gospodarcze, w tym rynku pracy i praw pracowniczych, rozwinął się w toku wielkiego kryzysu gospodarczego w latach 1929–33. Interwencjonizm państwowy po II wojnie światowej znalazł wyraz w kreowaniu idei państwa dobrobytu – „welfare state”, społecznej gospodarki rynkowej i innych. W okresie dominacji doktryny neoliberalnej interwencjonizm państwa został mocno ograniczony, ale i wówczas w określonym zakresie państwo ingerowało w gospodarkę [Kantyka 2009]. Rola ta wzrosła w toku obecnego kryzysu począwszy od lat 2008/2009, kiedy to rząd USA zdecydował się na wsparcie fabryk motoryzacyjnych koncernu Chrysler, General Motors i inne podobne interwencje.

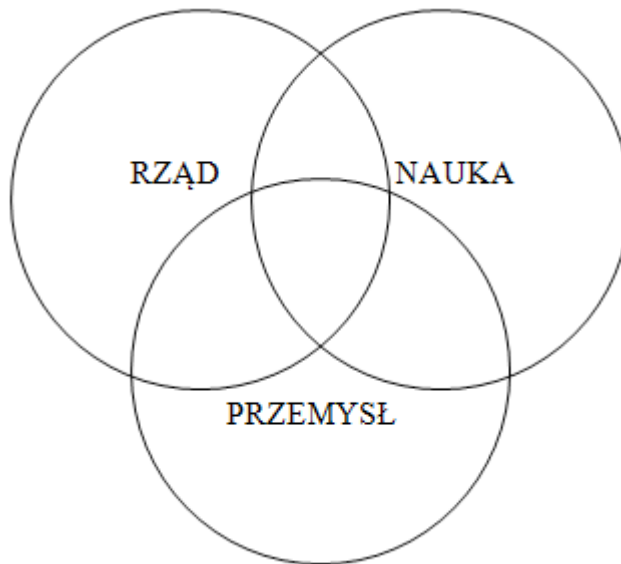
Państwo w istotnym zakresie ingeruje w funkcjonowanie sektora publicznego, ale też całej gospodarki, czego przejawem w warunkach polskich jest dokument rządowy: Narodowy Plan Rozwoju 2007–2013, opisujący działania rządu na rzecz zwiększenia innowacyjności gospodarki, Narodowa Strategia Spójności 2007–2011, Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015, Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020” i inne.

Szczególne znaczenie ma wsparcie publiczne dla rozwoju badań. Na ogół wymagają one znacznych nakładów, co utrudnia angażowanie prywatnych środków, bo efekt końcowy bywa niepewny. Państwo zresztą jest zainteresowane możliwie szerokim dostępem przedsiębiorców do rezultatów badań w celu wzrostu innowacyjności, co staje się realizowane poprzez *spillover* [Noga 2001, s. 230].

Istotne znaczenie dla realizacji ingerencji państwa w rozwój innowacyjności gospodarki ma tworzenie warunków powstawania przedsiębiorstw typu spin-off i spin-out, ułatwiające transfer wiedzy i innowacji z instytucji badawczych do praktyki. Współczesne państwo w zakresie innowacyjności dysponuje znacznie większymi możliwościami poprzez tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości, w tym akademickich, parków naukowych i technologicznych, centrów naukowo-badawczych i produkcyjnych i inne.

W ostatnich latach obserwuje się wyraźny wzrost roli i znaczenia tego rodzaju instytucji oraz wzrost inicjatyw w tym zakresie prowadzący do powstawania nowych tego typu instytucji. Relacje wzajemne rządów, nauki i przedsiębiorstw H. Etzkowitz i L. Leydesdorff opisali w formie modelu „triple helix” [Etzkowitz, Leydesdorff 1997, za: Skawińska, Zalewski 2009, ss. 96–97].

Rysunek 2. Model *triple helix* zależności rząd – nauka – przemysł



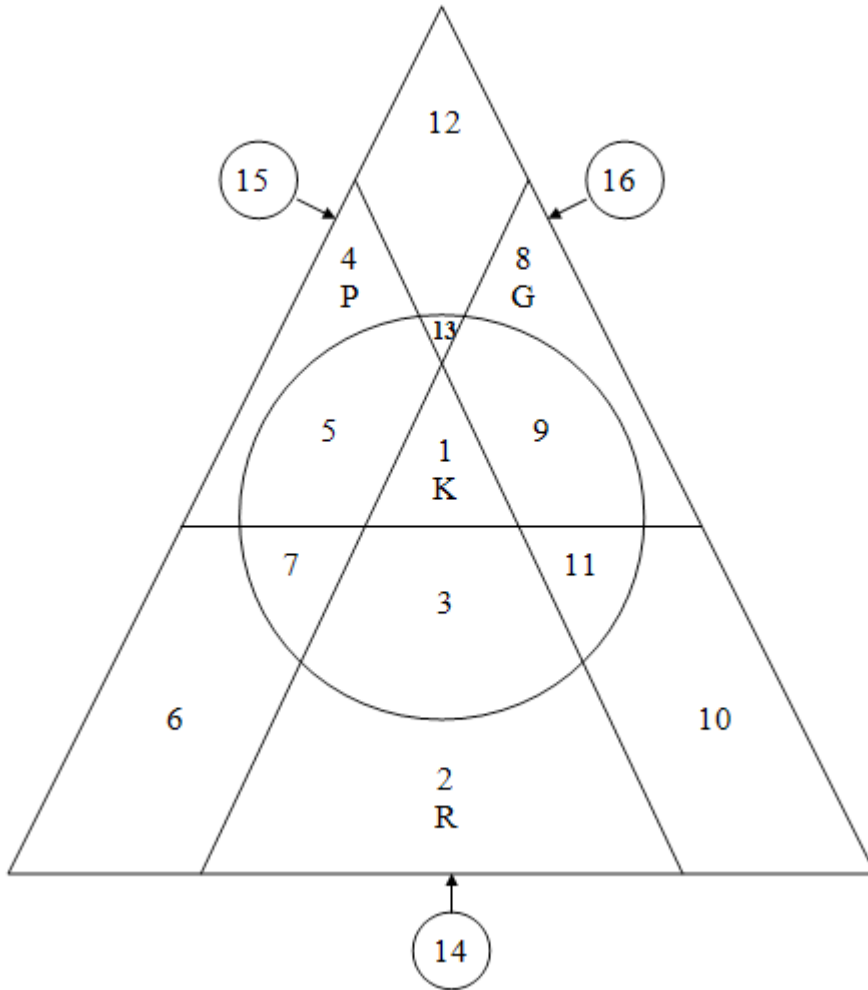
Źródło: Skawińska, Zalewski 2009, s. 97.

Problem wzajemnych relacji instytucji i organizacji rządowych oraz instytucji i organizacji przemysłu generuje problem relacji międzyorganizacyj-

nych między organizacjami państwa, a organizacjami – przedsiębiorstwem. Tradycyjnie problem ten rozwiązywany był poprzez prawo, działanie administracji rządowej, sądy itp. We współczesnym świecie taki sposób prowadzenia relacji państwo – przedsiębiorstwo jest niewystarczające. Coraz częściej wzajemne relacje mają inny, znacznie bogatszy charakter niż egzekwowanie prawa, rodzi się wręcz potrzeba wzajemnych więzi. Relacje między państwem a przedsiębiorstwami mieszczą się w szerszej problematyce relacji między grupami organizacji określonej *słowem governance*.

Problematykę *governance* znajdujemy w rozważaniach A. Nogi, dotyczących relacji państwa, przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowego. Autor wprowadza bardzo istotną zależność jaką jest „wyłanianie się rynku, przedsiębiorstw i państwa z gospodarstw domowych” [Noga 2001, s. 218 i nast.]. W tym układzie organizowanie społeczne, gospodarcze, polityczne odbywa się poprzez instytucjonalizację gospodarstw domowych [Hodgson 2006]. Jakkolwiek bez zastrzeżeń podobną koncepcję głosi tylko G. Hodgson, to opisane przesłanki głoszą koncepcje niesprzeczne [North 1994, Solarz 2012, Sztompka 2008].

Rysunek 3. Zależności między czterema podstawowymi regulatorami gospodarki i wpływu otoczenia



Gdzie: K – gospodarstwo domowe
 R – rynek
 P – przedsiębiorstwo
 G – państwo

Źródło: Noga 2001, s. 227.

A. Noga traktuje gospodarstwo domowe [2001, ss. 219–221] (na rysunku 3 oznaczenie 1k) jako główną determinantę alokacji zasobów, gromadzenia zasobów, główne źródło kapitału intelektualnego, preferencji działania w warunkach niepewności, nabywania doświadczeń, kreowania interesariuszy, za-

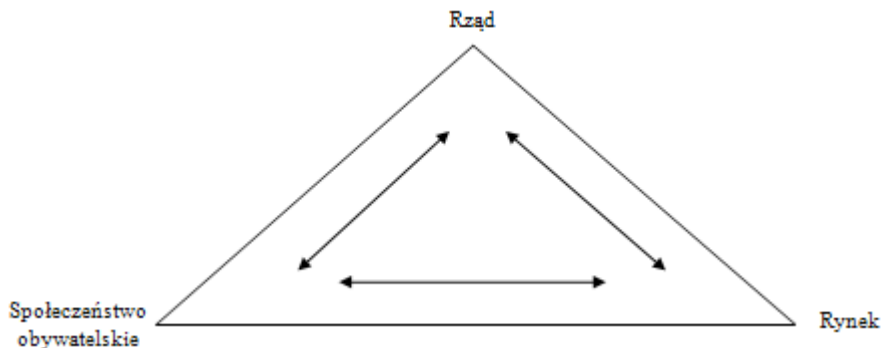
ufania społecznego, przywództwa, ograniczeń budżetowych, suwerenności konsumenta, poszukiwania autonomicznych celów, redukcji alienacji, restrukturyzacji, prosumenta, wirtualizacji, odpowiedzialności za nieprawidłowości, odpowiedzialności za własne bezpieczeństwo socjalne, kreacji (start-up).

W analizowanym modelu R to rynek (2). A. Noga stwierdza, że aby rynek mógł być rzeczywiście instytucją regulującą gospodarkę, konieczne staje się stworzenie państwowych i międzypaństwowych podstaw instytucjonalnych, systemu praw własności, systemu rynków – produktów, usług, kapitałowego, finansowego, pieniężno-kredytowego, informacyjnego, pracy, menedżerskiego przedsiębiorstw [Noga 2001, ss. 223–224]. Pole 3 to związek między gospodarstwami domowymi a innymi regulatorami gospodarki. W szczególności autor traktuje mikroprzedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo, choć w niektórych danych statystycznych analizowane jest ono wśród gospodarstw domowych [Noga 2001, s. 221]. Liczbą 4 oznaczone są tylko przedsiębiorstwa (P) posiadające powyżej 9 osób zatrudnionych. Pole 5 oznacza konfigurację, czyli określenie silnego związku przedsiębiorstwa (firmy) z konsumentem [Noga 2001, s. 225]. Z kolei pole 6 jest polem antyfirmacji – to wspólna część między rynkiem i przedsiębiorstwem, czyli częścią działania przedsiębiorstwa na rynku, który abstrahuje od konsumenta [Noga 2001, s. 225]. Wreszcie pole 7 – autofirmacja – stanowi wspólną część gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i rynku. Każdy z tych regulatorów ogrywa równie dużą rolę [Noga 2001, ss. 222–226]. Liczbą 8 oznaczone jest pole państwa (G) – pole symbolizujące autonomię państwa. Oznacza cele, które w gospodarce może osiągnąć tylko państwo. Pole 9 przedstawia wspólną część aktywności państwa i gospodarstw domowych. W polu tym znajdują się bowiem opodatkowanie gospodarstw domowych i transfery do gospodarstw domowych. Mieszczą się w nim również systemy zabezpieczenia socjalnego, pobieranie składek emerytalnych, rentowych, zdrowotnych, składek na różne fundusze, wypłacanie świadczeń emerytalnych, rentowych, finansowanie usług medycznych, wypłacanie zasiłków dla bezrobotnych itd. [Noga 2001, s. 235]. Pole 10 przedstawia wspólną część między rynkiem a państwem w gospodarce. Państwo przykładowo może ustalać ceny na rynku, kreować czynniki cenotwórcze (akcyza VAT, CIT itd.), regulować przeprowadzenie fuzji, regulacji popytu przez politykę fiskalną czy politykę pieniężną [Noga 2001, s. 236]. Pole 11 obrazuje wspólną część państwa, rynku i gospodarstw domowych. Pole jest ważne – mieszczą się na nim takie problemy, jak zakres ochrony zdrowia (ile państwo, ile rynek, ile gospodarstwo domowe), szkolnictwo, bezpieczeństwo i inne [Noga 2001, s. 238]. Pole 12 obrazuje wspólną część autonomicznej aktywności państwa i autonomicznych celów przedsiębiorstw. Mieszczą się tu takie problemy, jak status instytucjonalno-prawny przedsiębiorstw, dylemat, w jakim stopniu można ograniczać

właściciela w jego prawach własności, a także polityka innowacyjności [Noga 2001, ss. 238–239]. Pole 13 stanowi wspólną część gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i państwa. Występuje tutaj zjawisko panfirm, czyli takich, które mają możliwość silnego oddziaływania na państwo i na gospodarstwa domowe [Noga 2001, ss. 240–241]. Liczbami 14, 15 i 16 A. Noga oznacza wpływ czynników otoczenia na opisywany model. Czynniki oznaczone liczbą 14 to koniunktura w gospodarce światowej, powiązanie giełd w gospodarce światowej, zmiany cen surowców na rynkach światowych [Noga 2001, s. 241]. Wśród czynników oznaczonych liczbą 15 należy wskazać na postęp techniczny i organizacyjny, doprowadzający do nowych modeli biznesu, zmiany strategii firm globalnych, silnie modyfikujących kształtowanie firm lokalnych, odkrywanie nowych przestrzeni działania poetycznie nazywanych „błękitnym oceanem” [Noga 2001, s. 241]. Wreszcie czynniki oznaczone liczbą 16 to zaangażowanie państwa w relacje międzynarodowe, konsekwencje dla krajów różnych konsensusów międzynarodowych, umowy międzypaństwowe, zobowiązania militarne i inne [Noga 2001, s. 241].

Problemy zmieniających się relacji wzajemnych państwa i przedsiębiorstwa podejmuje model *global governance*.

Rysunek 4. Model Global governance



Źródło: Citizens and Governance... 1999, s. 16, za: Stadtmuller 2008, s. 44.

Powyższa zależność obrazuje relatywny wzrost znaczenia rynku jako instytucji i społeczeństwa obywatelskiego w stosunku do państwa. Państwa w swej działalności w coraz większym stopniu muszą się liczyć z działaniami kooperacji transnarodowych i organizacji tak międzyrządowych, jak i pozarządowych.

Model relacji międzyorganizacyjnych

Przedstawione wyżej trzy modele opisują relacje wzajemne takich organizacji jak państwo, przedsiębiorstwo, placówka naukowo-badawcza, gospo-

darstwo domowe, organizacja pozarządowa. Istotą modelu H. Etzkowitza i L. Leydesdorffa jest prezentacja relacji między trzema grupami organizacji, jak państwo, przedsiębiorstwo, placówka naukowo-badawcza, mająca ukazać wpływ państwa na rozwój innowacyjności przedsiębiorstw. Model A. Nogi eksponuje wzajemną zależność gospodarstwa domowego, przedsiębiorstwa i państwa. Wreszcie model *global governance* ukazuje wzrost wpływu wielkich przedsiębiorstw (zwłaszcza korporacji transnarodowych) i organizacji pozarządowych na państwo. Rodzi się pokusa połączenia powyższych trzech modeli w pewną większą całość. Przykładem możliwego rozwiązania jest poniższy model.

Rysunek 5. Model relacji wybranych grup organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Do wyżej analizowanych organizacji dodane są tu: banki, samorządy lokalne, środki masowego przekazu i organizacje pozarządowe. Banki ogrywają istotną rolę we współczesnym świecie, podobnie istotną: środki masowego przekazu, zwłaszcza Internet. Ważne okazuje się, że ukazane dziewięć powyższych podmiotów odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu współczesnego społeczeństwa, gospodarki i polityki.

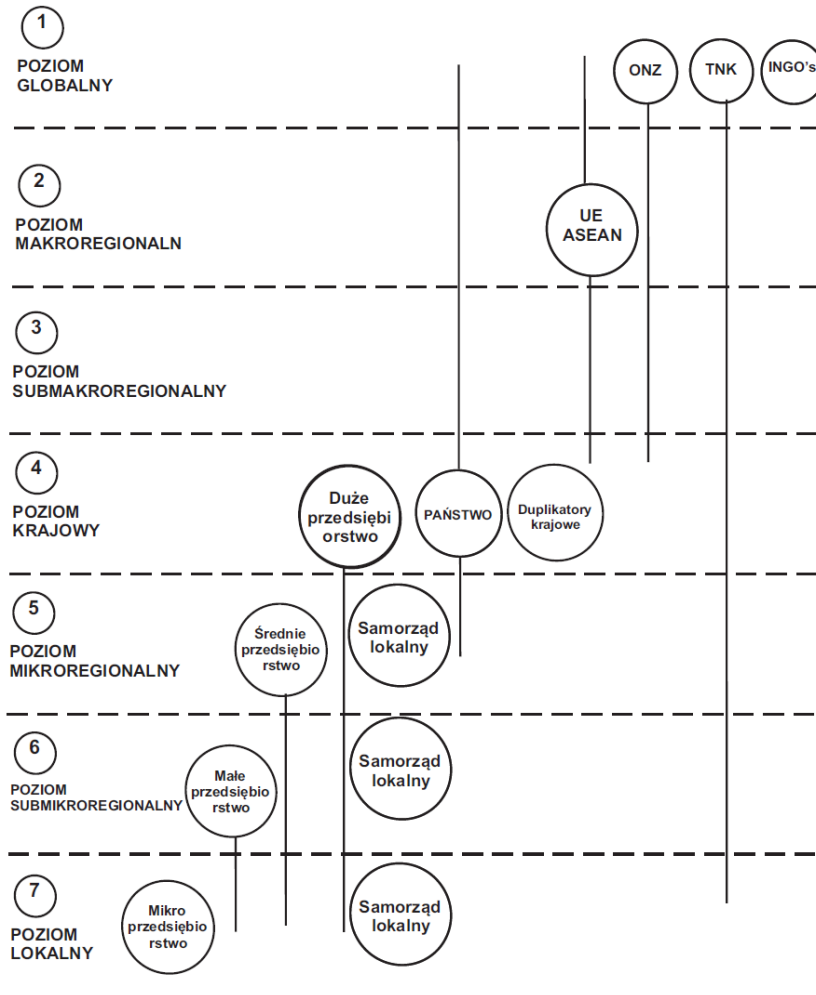
Jądro modelu stanowią relacje wzajemne państwa, przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowego, wnikliwie przedstawione w analizowanym wyżej modelu A. Nogi. Każdy z powyższych podmiotów uzupełniony jest o dwa bezpośrednio z nim współpracujące. I tak: gospodarstwa domowe wraz ze środkami masowego przekazu, zwłaszcza Internetem oraz organizacjami pozarządowymi; przedsiębiorstwo wraz z bankami i ośrodkami naukowo-badawczymi a państwo w bezpośrednich zależnościach od organizacji międzyrządowych (ONZ, UE, Bank Światowy, WTO, MFW, NATO i inne) i samorządów terytorialnych.

Istotnym elementem tworzących się sieci relacji międzyorganizacyjnych jest ich struktura. Mimo technicznej możliwości, w dobie Internetu i samolotów, współpracy każdego z każdym na całym świecie, w praktyce zakres współpracy jest niewielki. Przedsiębiorca w gminie współpracuje na stałe z zaledwie kilkoma partnerami. Analizując sieć relacji w gminie, stwierdzamy, że działalność większości przedsiębiorców dotyczy terytorium gminy (sklepy, punkty usługowe, przedsiębiorstwa remontowo-budowlane itp.).

Trzeba pamiętać, że przeciętnie w polskiej gminie istnieje do tysiąca podmiotów gospodarczych, kilka – kilkanaście szkół, ośrodki zdrowia, biblioteki itp. Tworzą one razem gminną sieć relacji międzyorganizacyjnych. Większe przedsiębiorstwa działające na terenie gminy na ogół mają swoich partnerów w sąsiednich gminach, to firmy transportowe, budowlane, zakłady przetwórstwa rolno- spożywczego, piekarnie itp. Tworzą one razem powiatową czy wojewódzką sieć relacji międzyorganizacyjnych. Mechanizm jest tu podobny jak przy samorządowej subsydiarności (pomocniczość). Partnerstwo zawsze staje się realizowane na możliwie najniższym terytorialnie poziomie, bo jest na ogół najtańsze.

W wypadku konieczności współpracy z bardziej organizacyjnie zaawansowanymi partnerami (serwis, kooperacja itp.) tworzą się sieci obejmujące podmioty zlokalizowane na rozleglejszym terytorium. Szczegółowo kwestię tę przedstawia poniższy schemat.

Rysunek 6. Dominujący rodzaj organizacji na danym poziomie interakcji



Oznaczenia:

KTN – korporacja transportowa

INGO's – organizacja pozarządowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Olesiński 2010.

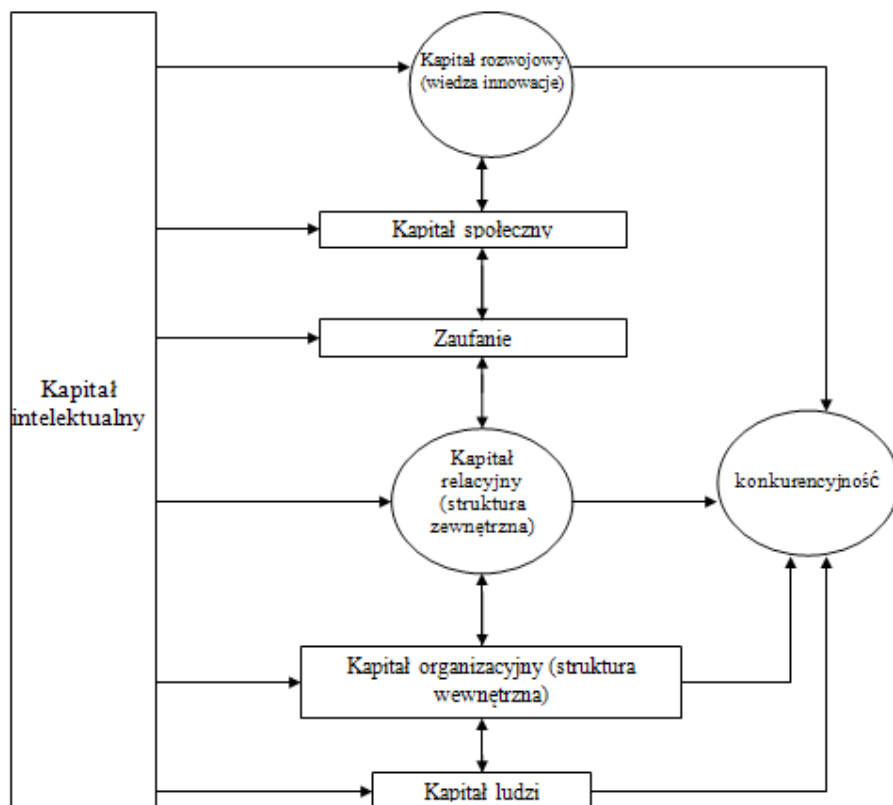
Ze schematu wynika, że sieci relacji międzyorganizacyjnych mogą mieć zasięg globalny [Kozłowski, Latusek-Jurczak 2011, s. 136]. W praktyce tylko niewielka część podmiotów włącza się w tego rodzaju współpracę. Większość trwa na własnych, znanych sobie rynkach, próbując zaspokajać potrzeby swych odbiorców. Spokój ich niestety coraz częściej jest burzony przez ingerencję

w lokalne relacje silnych i ekspansywnych firm z zewnątrz i wtedy powstaje konieczność podjęcia rywalizacji, w tym poprzez tworzenie lub przyłączenie się do sieci.

Kreacja kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny jest pojęciem szerszym niż wiedza. Wiedzę na ogół postrzega się jako zasób statyczny, często hierarchiczny [Kowalczyk, Nogalski 2007, Duplik 2005]. Kapitał intelektualny to pojęcie dynamiczne, kreatywne, zmienne. Na ogół jest on postrzegany jako całość złożona z takich elementów, jak: kapitał ludzki, kapitał wewnątrzorganizacyjny, kapitał relacyjny, zaufanie, kapitał społeczny czy kapitał rozwojowy [Edvinsson, Malone 2001, Dobija 2003, Stachowicz 2006]. Wiedza jest elementem kapitału ludzkiego, ale też kapitału wewnątrzorganizacyjnego oraz kapitału rozwojowego.

Rysunek 7. Model ponoszenia konkurencyjności w przedsiębiorstwach wykorzystujących współpracę międzyorganizacyjną



Źródło: Olesiński 2010, s. 136.

Współpraca międzyorganizacyjna sprzyja wzrostowi kapitału intelektualnego. Generowanie wartości dodatkowej jest wynikiem określonych interakcji przeradzających się w relacje, często prowadzące do powstawania więzi. Współpraca sprzyja też kształtowaniu zaufania. Właściwe wywiązywanie się ze zobowiązań, solidarność w podejściu do obowiązków, wrażliwość na potrzeby partnera prowadzi do kształtowania się zaufania. Współpraca międzyorganizacyjna, oparta o rodzący się kapitał relacyjny, o wzrost zaufania, sprzyja generowaniu kapitału społecznego, czyli wartości wynikającej z aprobaty postawy, zachowań, kompetencji działania partnerów biznesowych, ale też osób z otoczenia danej organizacji. Rozwój korzyści z kształtowania się kapitału relacyjnego zawiera tabela 1.

Tabela 1. Kapitał intelektualny

Lp.	Rodzaj kapitału	Przejawianie się relacji w organizacji	Charakter wielkości relacji	Prawdopodobny przyrost produkcji
1	Obserwacja	brak	kilka rocznie	niewielka
2	Sporadyczne interakcje	brak	kilka rocznie	niewielka
3	Wspólne uczestnictwo w przedsięwzięciu	Targi, wystawy, konferencje	stałe, kilka rocznie	pewien przyrost
4	Sporadyczna współpraca /samoorganizacja	Lokalne, podlegające instytucjonalizacji	stałe interakcje	przy wzroście produkcji o kilka % –wpływ 1 %
5	Kreowanie organizacji	Organizacja wsparcia biznesu	kilka, kilkadziesiąt rocznie	1–1,5 %przy wzroście kilka %
6	Kreowanie klastra	Inicjatywa klastrowa	stała współpraca kilka ,kilkadziesiąt relacji	stabilizacja wzrostu kilka % rocznie
7	Kreowanie sieci	CLOE	potencjalnie nieograniczona liczba relacji	stabilizacja wzrostu kilka % rocznie
8	Organizacje międzynarodowe	OECD, MFW, inne	stałe relacje znacznej liczby podmiotów	stały rozwój
9	Interakcja	UE, NAFTA inne	stałe relacje znacznej liczby podmiotów	stabilizacja rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Olesiński 2010, s. 133.

W przedstawionej wyżej tabeli zawarto dane zgromadzone w toku badań empirycznych, w wyniku analizy dokumentów przedsiębiorstw, rządów, ośrodków naukowo-badawczych i innych oraz danych statystycznych. Z analizy powyższych materiałów wynika, że kapitał intelektualny sprzyja dynamicznemu wzrostowi. Wielkość ta jest zmienna, większa w wyrobach o zaawansowanych technologiach czy nowatorskich usługach (np. informatycznych, twórczych – kultura, *show-business*) mniej w wyrobach o tradycyjnych technologiach. Szczególnie istotna jednak jest instytucjonalizacja współpracy międzyorganizacyjnej od środowisk lokalnych po struktury globalne.

Wnioski

1. Współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, stanowiącego jądro biznesu, w coraz większym stopniu wiąże się ze współpracą, tak z różnymi innymi przedsiębiorstwami, jak i licznymi innymi organizacjami stanowiącymi jego otoczenie.

2. W relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem dominują powiązania horyzontalne, nakładające pewne zobowiązania (instytucjonalizacja), ale też zapewniające stosunkowo dużą elastyczność. Tego rodzaju relacje można nazwać siecią relacji międzyorganizacyjnych.

3. Sieć w zdecydowany sposób różni się od regulacji działalności poprzez hierarchię, gdzie dominują struktury pionowe i rynki z brakiem zasadniczo trwałych relacji.

4. Rozwój relacji sieciowych skłania do przededefiniowania pojęcia otoczenie biznesu, które obecnie jest znacznie szersze i znacznie bardziej dynamiczne niż wcześniej i dostrzeżenia roli i znaczenia instytucjonalizacji otoczenia biznesu.

5. Instytucjonalizacja powoduje ograniczenie swobody działania przedsiębiorstwa, pozwala jednak na łatwiejsze nawiązywanie współpracy z otoczeniem, co wpływa korzystnie na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw i tym samym prowadzi do wzrostu ich konkurencyjności.

6. Funkcjonowanie w sieciach relacji międzyorganizacyjnych sprzyja generowaniu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, co sprzyja wzrostowi innowacyjności i poprawie konkurencyjności.

Bibliografia

Citizens and Governance. Civil Society in the New Millenium (1999), A report prepared by the Commonwealth Foundation in partnership with CIVICUS, London.

Dobija D. (2003), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa.

Durlik I. (2005), *Kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą w warunkach high-technology* [w:] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1997), *In the Global Knowledge Economy; A Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, Cassell, London.

Gryffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Górzyński M., Pander W., Koć P. (2006), *Tworzenie związków korporacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.
- Hodgson G. (2006), *How Economics Forgot History*, Routledge, London, New York.
- Ingham G. (1996), *Some Recent Changes in the Relationship Between Economics and Sociology*, "Cambridge Journal of Economics", March.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą, koncepcje i narzędzia*, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarys teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Kantyka S. (2009), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako narzędzie zarządzania publicznego* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- Noga A. (2011), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Olesiński Z. (2005), *Zarządzanie w regionie. Polska – Europa – Świat*, Difin, Warszawa.
- Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.
- Polus A. (2008), *Governance w stosunkach międzynarodowych* [w:] E. Stadtmuller i inni (red.), *Regionalizacja w stosunkach międzynarodowych; aspekty polityczne i gospodarcze*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy, Technologies for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Skawińska E., Zalewski R.I. (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów; Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa.
- Stachowicz J. (2006), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach innowacyjnych, materiał powielany*, Warszawa.
- Smith A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
- Sztompka P. (2006), *Życie codzienne – temat najnowszej socjologii* [w:] P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Forgot History*, Routledge, London, New York.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

Elżbieta Klamut

Społeczna Akademia Nauk

Deregulacja zawodu księgowego w kontekście bezpieczeństwa funkcjonowania małych przedsiębiorstw

*Nie trzeba wiele rozumu, aby wszystko zmać,
ale trzeba go mieć dużo, by wszystko uładzić!*

Monteskiusz

Deregulation of the profession of the accountant in the context of the safety of functioning small enterprises

Abstract: The article presents the planned deregulation of the accounting profession and regulate this profession in other countries. An adverse impact can have amendments to the regulation concerning the service delivery of accountants for safe functioning small enterprises. The lack of the requirement to confirm qualification and practice of persons of providing accounting services can contribute to the bankruptcy of small enterprises.

Key-words: deregulation, accountancy offices, accounting profession.

Wprowadzenie

Ostatnie lata to szybki rozwój sektora usług finansowo-księgowych. Podzielone zdania na temat jakości usług świadczonych przez biura rachunkowe nie zachwiały popularnością tego rodzaju *outsourcingu*. Ciągłe zmiany przepisów regulujących podatki niejako wymuszają na przedsiębiorcach konieczność szukania sposobów minimalizacji ryzyka podatkowego. Jednym z nich jest od-

danie funkcji rachunkowości w wyspecjalizowane „ręce” pracowników biur rachunkowych, tym bardziej, że oprócz korzystania z wyspecjalizowanej kadry przedsiębiorca przenosi na biuro rachunkowe odpowiedzialność za błędy, złą interpretację przepisów prawnych itp. Każde bowiem biuro rachunkowe ma obowiązek ubezpieczenia się od odpowiedzialności cywilnej OC w przypadku świadczenia usług prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz doradztwa podatkowego. Coraz częściej media sygnalizują problem deregulacji zawodu księgowego, podejmowany przez władze państwa. Jak ten krok wpłynie na jakość świadczonych usług? Czy uwolnienie zawodu wymusi jakość poprzez zwiększoną konkurencję? Może jednak brak odpowiedniego przygotowania księgowych narazi małych przedsiębiorców na kłopoty z „fiskusem”? Twierdzenie, że rynek zweryfikuje księgowych jest truizmem, bo ile przedsiębiorców zapłaci swoim majątkiem za tę weryfikację?

Regulacja uprawnień niezbędnych do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i ich planowana deregulacja

Przed rokiem 2008 uzyskanie uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych mogło odbyć się w dwojaki sposób: poprzez egzamin w Ministerstwie Finansów lub poprzez zdobycie wyższego wykształcenia w zakresie rachunkowości w uczelniach mających uprawnienia do nadawania tytułu naukowego doktora oraz przez praktykę zawodową. W marcu 2008 roku pod naciskiem „środowisk księgowych”, które mówiły o konieczności podniesienia jakości usług finansowo-księgowych, podjęta została próba zaostrożenia zasad uzyskiwania certyfikatu księgowego, ale już jesienią skorygowano te przepisy i przywrócono niemal w tym samym kształcie dawne warunki uzyskiwania certyfikatu księgowego.

Aktualne przepisy regulujące prowadzenie działalności usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych wymagają spełnienia jednej z dwóch różnych grup warunków [UoR, art. 8]:

- posiadanie średniego wykształcenia, co najmniej dwuletniej praktyki zawodowej i, co najważniejsze, zdanie egzaminu księgowego w MF lub
- posiadanie co najmniej trzyletniej praktyki zawodowej, ukończenie studiów magisterskich na kierunku finanse i rachunkowość w uczelniach posiadających prawo do nadawania tytułu doktora lub ukończenie studiów magisterskich lub równorzędnych albo ukończenie studiów podyplomowych z zakresu rachunkowości w uczelniach z prawem nadawania tytułu doktora.

Oczywiście inną możliwością prowadzenia działalności w tym zakresie jest zatrudnienie osoby mającej uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg ra-

chunkowych. Certyfikat księgowy dotyczy również osób, które ubiegają się o stanowiska głównych księgowych w jednostkach sektora finansów publicznych.

Proponowany projekt deregulacji zawodu księgowego [Projekt ustawy MF, 2012] zakłada likwidację wydawania przez Ministerstwo Finansów dokumentu „certyfikat księgowy”. Oznacza to, że po wejściu w życie ustawy deregulacyjnej, jednostkę gospodarczą świadczącą usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych założyć będzie mogła osoba posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych, niekarana za przestępstwa określone w odpowiednim katalogu czynów karalnych (przestępstwa skarbowe, związane z obrotem pieniężnym itp.). Nie musi ona posiadać specjalistycznego wykształcenia, nie musi posiadać certyfikatu księgowego ani zatrudniać osoby z takim certyfikatem.

Ministerstwo Finansów tłumaczy swoją decyzję zaleceniami z dnia 10 lipca 2012 r., w których Rada UE¹, dostrzegając przeszkody dla dalszego rozwoju (w szczególności w sektorze budownictwa, transportu i opieki zdrowotnej) zaleciła zmniejszenie ograniczeń w świadczeniu usług w ramach wolnych zawodów.

Uzasadnienie deregulacji jest dość obszerne, ale przytoczmy niektóre jej fragmenty [Uzasadnienie MF 2012, s. 35]²: „Wprowadzane zmiany mają na celu ułatwienie dostępu do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych (podmiotów świadczących usługi w ramach *outsourcingu*) i zwiększenie liczby osób wykonujących ten zawód. Obowiązujące aktualnie zasady nabywania uprawnień do wykonywania zawodu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, odnoszące się do kryteriów merytorycznych, stanowią naturalne ograniczenie dostępu do wykonywania tego zawodu. Dotyczy to praktyki zawodowej oraz alternatywnie specjalistycznego wykształcenia wyższego lub zdania egzaminu państwowego”. Takie twierdzenie nie jest zrozumiałe, bo praktyka, doświadczenie są najważniejsze, gdyż po żadnym kursie czy po studiach młody księgowy nie jest w stanie samodzielnie prowadzić biura rachunkowego bez odpowiedniej praktyki.

I dalej czytamy [Uzasadnienie MF 2012, s. 36]: „Należy zauważyć, że regulacje dostępu do wymienionego zawodu chronią dobro ekonomiczne, które może być zabezpieczone przez prawo podatkowe, prawo karne skarbowe, prawo cywilne i ubezpieczeniowe, a zatem obecny poziom wymogów, z punktu widzenia założeń, z jakich wychodzą twórcy projektu, jest nadmierny”. I tu aż ciśnie się na usta uwaga, że przy obecnych ciągłych zmianach przepisów podatkowych doświadczeni księgowi mają problem z ich interpretacją, a co dopiero „młodzi” księgowi. A kto zapłaci za ich błędy?

¹ Zalecenie Rady z dnia 10 lipca 2012 r. w sprawie krajowego programu reform Polski z 2012 r. oraz zawierające opinię Rady na temat przedstawionego przez Polskę programu konwergencji na lata 2012–2015 (Dz.Urz.U.E. 2012/C 219/19).

² Uzasadnienie do proponowanej ustawy zawiera omówienie poszczególnych zmian w uregulowaniach niektórych zawodów, w tym między innymi i zawodów związanych z finansami.

Dalej uzasadnienie mówi o tym, kto może wykonywać usługi i na jakich warunkach i uzasadnia dalej [Uzasadnienie MF 2012, s. 36]: „Tym samym przyjęte w ustawie wymogi dot. posiadania pełnej zdolności do czynności prawnych oraz niekaralności, a także obowiązek posiadania ubezpieczenia OC zostały określone na poziomie, który zapewni minimalizację ryzyka w obrocie gospodarczym, a jednocześnie nie będzie stanowić bariery w dostępie do zawodu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych”.

Proponowane zmiany mają pozwolić na przejęcie przez rynek procesu weryfikacji księgowych pracujących w *outsourcingu*. Przewiduje się, że w przyszłości, na wzór niektórych innych krajów UE (np. Wielka Brytania), funkcję obecnego certyfikatu księgowego przejmą poświadczenia wydawane przez instytucje funkcjonujące na rynku. Tylko jaka będzie jakość kształcenia przez te instytucje? A może SKwP stanie się „monopolistą”?

Uzasadnienie podaje również, że doprecyzowany zostanie art. 4 ust. 5, dotyczący odpowiedzialności za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości oraz w zakresie odpowiedzialności karnej. Zawiera także omówienie przepisów przejściowych w okresie wprowadzenia Ustawy i niezakończonych procedurami wniosków o certyfikat złożonych w Ministerstwie Finansów [art. 23 ust.2–4]. W stosunku do wydanych certyfikatów MF zapowiada ogólny dostęp do wykazu osób, które uzyskały certyfikat przed wejściem w życie ustawy [art. 23 ust. 6].

Znając operatywność polskich przedsiębiorców, z całą pewnością wiele jednostek szkoleniowych, stowarzyszeń, już opracowuje projekty wprowadzenia własnego certyfikatu, poświadczenia wiedzy, świadectw kwalifikacyjnych itp., tak jak to już teraz praktykowane jest przy niektórych zawodach. Taka sytuacja jeszcze bardziej spotęguje dezorientację przedsiębiorców, zwłaszcza tych, którzy rozpoczynają swoją „przygodę” z prowadzeniem własnej działalności, mających znikome „pojęcie” o rachunkowości czy rozliczeniach podatkowych. Pojawi się także problem kontroli jakości kształcenia przez te instytucje.

Planowana deregulacja zawodu księgowego a świadczenie usług prowadzenia ksiąg rachunkowych

W początkach działalności *outsourcingu* finansowo-księgowego (koniec lat 90-tych), wielu przedsiębiorców miało problemy z osobami świadczącymi usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych³, bo w tym okresie była to nowość. Czy znowu będziemy mieli powtórkę?

Takie otwarcie swobody podejmowania działalności w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i rozliczeń spowoduje „wysyp” nowych biur

³ Przeprowadzone wywiady (badania własne) z pracownikami organów skarbowych potwierdzają tezę, że w początkowej fazie rozwoju *outsourcingu* finansowo-księgowego, brak odpowiednich umów i brak ubezpieczenia OC powodował, że przedsiębiorcy nader często stawiani byli przed faktem konieczności zamknięcia działalności z powodu braku środków na zapłacenie wysokiego podatku w wyniku błędnych wycień biur rachunkowych, kar za błędy itp.

rachunkowych, tworzonych przez osoby nieposiadające odpowiedniej wiedzy i doświadczenia z zakresu prawa bilansowego i podatkowego. Pociuszającym jest fakt utrzymania konieczności ubezpieczenia OC, ale niskie ceny usług nowo powstałych biur rachunkowych zawierać będą niskie kwoty tych ubezpieczeń. Co więc z pozostałymi odszkodowaniami za błędy? Przecież większość księgowych nie posiada majątku na zaspokojenie pozwów. Już teraz wielu młodych ludzi widzi swoją przyszłość w świadczeniu usług finansowo-księgowych. Dobrze, że tak jest, ale kto będzie płacił za ich błędy? Nawet, jeśli przedsiębiorca odda sprawę do sądu z powodztwa cywilnego, czy doczeka się odszkodowania, czy też będzie musiał zamknąć działalność?

Podnoszenie tezy, że pod wpływem zmiany przepisów osoby działające w szarej strefie będą skłonne zalegalizować swoją działalność, budzi spore wątpliwości. Ta szara strefa nie była aż tak znacząca w przypadku zawodu księgowego⁴. Przecież każdy księgowy może wykonywać swój zawód bez ograniczeń na umowę o pracę czy na umowę zlecenie. Usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych jest uwarunkowane spełnieniem pewnych warunków, ale można zatrudnić osobę z certyfikatem i prowadzić biuro rachunkowe, więc gdzie tu ograniczenia⁵?

Wprawdzie i teraz zawód księgowy nie do końca podlega kontroli, ale po uwolnieniu nie będzie już mowy o traktowaniu go jako zawodu zaufania publicznego. O ile doradcy podatkowi i biegli rewidenci mają swoje samorządy, to księgowi nie podlegają ani obowiązkowi przynależności do organizacji księgowych, ani nie podlegają obowiązkowi ciągłego doskonalenia zawodowego.

Zawodu biegłego rewidenta dotyczy obowiązek przestrzegania etyki zawodowej, ale zawód księgowy takowego nie wymaga, a przynależność do Kodeksu Etyki Zawodowej zgłosiło zaledwie 150 osób fizycznych i około 1600 instytucji [Klamut 2013, s. 235]. Czy ktoś dobrowolnie zgłosi swój akces do organizacji księgowych, nie mówiąc już o Kodeksie Etyki Zawodowej, skoro nie ma takiego obowiązku? O tym nic nie mówi projekt Ustawy. Skoro nie będzie przysłowiowego „bata” nad świadczącymi usługi, w postaci obawy o utratę uprawnień, nie będzie mowy o przestrzeganiu ani etyki zawodowej, ani dobrej jakości i troski o dobro klienta.

W dobie kryzysu przedsiębiorcy, dążąc do obniżki swoich kosztów, będą starali się korzystać z tańszych biur rachunkowych. Wielu przedsiębiorców może skusić się na chwytliwe reklamy młodych niedoświadczonych księgowych, ale ponownie pojawi się pytanie: kto zapłaci za ich błędy? Jaką odpowiedzialność będzie ponosił za wyrządzone szkody księgowy? Ubezpieczyciel pokryje koszty do wysokości ubezpieczenia, a co z pozostałą wartością? Przedsiębiorca ponie-

⁴ Wg badań IPiSS i CBOS w 2007 r. usługi księgowe stanowiły w szarej strefie około 0,4%.

⁵ Aktualnie jest 120 tys. osób, mających prawo świadczenia usług F-K, a po wejściu deregulacji szacuje się wzrost o około 10–20%.

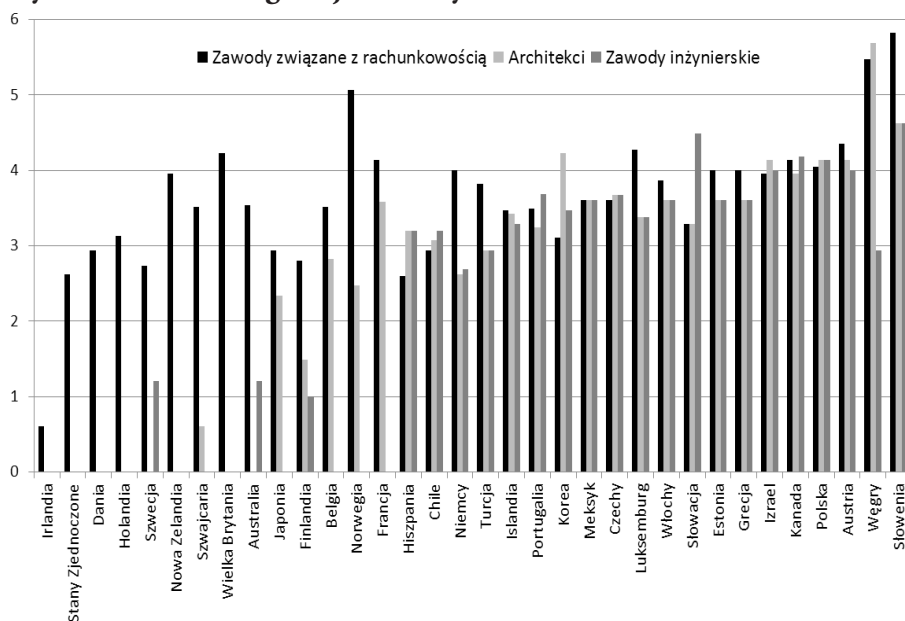
sie te koszty, bo to on jako właściciel lub kierownik jednostki odpowiada za rachunkowość przedsiębiorstwa (zmiana w Ustawie). Może dochodzić na drodze sądowej odszkodowania, ale czy je uzyska i w jakim czasie? Do założenia biura rachunkowego nie potrzeba wiele. Internet, sprzęt, oprogramowanie, telefon to wszystko, co na początek musi mieć młody księgowy. To jednak niewiele kosztuje i nie jest wiele warte.

Problem ten będzie dotyczył większości firm sektora MSP. Wprawdzie już teraz większość z tych przedsiębiorstw korzysta z usług biur rachunkowych, ale często też spotyka się z opinią złej jakości usług świadczonych na rynku usług finansowo-księgowych, co więc będzie po deregulacji?

Uregulowania zawodu księgowego w krajach europejskich

Regulacja zawodu księgowego zarówno w krajach europejskich, jak i w Stanach Zjednoczonych, jest różnorodna. W jednych jest uregulowana przepisami prawa, w innych to należy do organizacji skupiających osoby „parające się” zawodem księgowego. Stopień regulacji dostępu między innymi do zawodu księgowego przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Poziom regulacji niektórych zawodów



Źródło: OECD (2011), *Product Market Regulation Database*, www.oecd.org/economy/pm (im wyższa wartość, tym wyższy poziom regulacji).

Z powyższego wynika, że w większości państw zawody księgowe są regulowane w dość wysokim stopniu w porównaniu z innymi zawodami. Najniższy stopień uregulowania ma tylko Irlandia, a najwyższy Słowenia, Węgry i Belgia. Polska jest w licznej grupie o średnim poziomie regulacji zawodów księgowych. Oto przykłady uregulowań zawodu księgowego [SKwP 2007, s. 9].

Wielka Brytania – zawód księgowy jest nieuregulowany (oprócz: doradztwa inwestycyjnego, rewizji finansowej, postępowania upadłościowego i prania pieniędzy). Działające na obszarze Wielkiej Brytanii organizacje zawodowe (6 organizacji) mają decydujący głos w sprawie wykonywania zawodu księgowego. Organizacje te mają własne wewnętrzne regulacje, a z reguły dotyczą one posiadanego wykształcenia, umiejętności zawodowych, etyk, czy też obowiązkowego doskonalenia wiedzy. Przynależność do określonej, zwłaszcza uznanej w danym środowisku biznesowym, organizacji, daje gwarancję, że osoba przynależąca do tej organizacji posiada odpowiednie kwalifikacje i będzie wykonywała swój zawód w odpowiedni sposób. Oczywiście istnieje również grupa księgowych, którzy nie są zrzeszeni w żadnej z tych organizacji i nie są objęci żadnymi z wcześniej wspomnianych wymogów. Ich działalność (praca, usługi zewnętrzne) nie jest niezgodna z prawem i tylko od firm decydujących się na współpracę z nimi zależy podjęcie ryzyka zaangażowania takich osób.

Francja – wykonywanie zawodu księgowego jest ograniczone na dwie różne sytuacje: osoby wykonujące wolny zawód i osoby zatrudnione na umowę o pracę. W pierwszym przypadku osoby wykonujące wolny zawód tzn. świadczące usługi innym podmiotom, muszą obowiązkowo należeć do organizacji zrzeszającej księgowych. Jest to Stowarzyszenie Dyplomowanych Księgowych (*Ordre des Experts Comptables*), podlegające nadzorowi ze strony Ministerstwa Finansów. Wymogi uzyskania tytułu dyplomowanego księgowego to: odpowiednie wykształcenie i praktyka zawodowa, a ponadto zdanie (etapowo) 16 egzaminów pisemnych przeprowadzanych przez Ministerstwo Edukacji. Organizacja SDK wprawdzie nie może kształcić kandydatów przed egzaminami, ale ma wpływ na program nauczania, a jej członkowie wchodzi w skład komisji egzaminacyjnych, ponadto dba ona o ciągłe doskonalenie zawodowe członków – dyplomowanych księgowych. Każdy członek w przypadku rezygnacji z wykonywania wolnego zawodu musi zrezygnować z przynależności do SDK⁶. W drugim przypadku osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach czy organizacjach nie mogą należeć do SDK i nie mogą posługiwać się tytułem dyplomowanego księgowego.

Włochy – przepisy we Włoszech są dość liberalne w stosunku do osób świadczących usługi księgowe na rzecz osób trzecich. Prawo nie zakazuje

⁶ Kodeks Etyki ma zapis, który nie pozwala na uzyskiwanie dochodów dyplomowanego księgowego z jednego źródła powyżej 15%.

świadczenia tego typu usług przez osoby nieposiadające odpowiedniego wykształcenia ani praktyki, ani też niezdające egzaminu państwowego. Istnieją tu dwa tytuły zawodowe osób „parających” się księgowością: *esperto contabile* oraz *dottore commercialista*. Tytuł pierwszy uzyskuje się zdobywając wykształcenie uniwersyteckie – co najmniej trzyletnie i odbywając trzyletnią praktykę zawodową. Tytuł ten pozwala na świadczenie usług związanych z prowadzeniem ksiąg, płac, sporządzaniem zeznań podatkowych, rewizją finansową, a także oceną czy dana działalność jest zgodna z prawem. Chcąc uzyskać tytuł *dottore commercialista* należy posiadać wykształcenie minimum pięcioletnie, a także trzyletnią praktykę zawodową. Uzyskanie tego tytułu umożliwia wykonywanie nie tylko czynności wymienionych wyżej, ale także przeprowadzanie wyceny przedsiębiorstw, oceny planów biznesowych, bycie syndykiem masy upadłościowej, reprezentowanie przed sądem w sprawach podatkowych oraz doradzanie firmom. Osoby chcące świadczyć usługi prowadzenia ksiąg muszą także zdać egzamin państwowy, a ponadto należeć do jednej z organizacji zawodowych będących pod nadzorem Ministerstwa Sprawiedliwości. Obowiązkiem ciągłego doksztalcania objęty jest tylko tytuł *dottore commercialista*. Podlega on także nadzorowi i kontroli przez niezależne organy publiczne, jakimi są oddziały lokalne skupiające minimum 200 zarejestrowanych księgowych, a podlegające Ministerstwu Sprawiedliwości.

Norwegia – działalność osób świadczących usługi księgowe reguluje Ustawa o księgowych świadczących usługi zewnętrzne. W tej ustawie prawodawca ustala wymogi, które muszą spełniać kandydaci na księgowych, w szczególności dotyczące wykształcenia, doświadczenia zawodowego, zasady wykonywania zawodu, nadzoru, doksztalcania itd. Osoby wykonujące wolny zawód nie mają obowiązku należeć do organizacji zawodowych. Wszyscy świadczący usługi księgowe na rzecz osób trzecich (osoby fizyczne, firmy) podlegają nadzorowi sprawowanemu przez organ nadzoru finansowego (*Kredittilsynet*). Organ ten nadzoruje także biegłych rewidentów, urzędy skarbowe, banki, rynki kapitałowe oraz zakłady ubezpieczeniowe. Rejestracja księgowych i firm świadczących usługi księgowe oraz wydawanie certyfikatów również należy do instytucji nadzoru finansowego. Kontrolę wewnętrzną i nadzór nad dyplomowanymi księgowymi sprawuje organizacja zawodowa o nazwie Stowarzyszenie Księgowych Norwegii (NARF). Certyfikaty podlegają odnawianiu po 5-ciu latach. Warunkiem odnowienia certyfikatu jest odbycie 16 dniowego szkolenia oraz praktyki co najmniej 2 000 godzin w ciągu okresu autoryzacji. W przypadku firm świadczących usługi księgowe – muszą one spełnić odpowiednie warunki, aby uzyskać autoryzację. Muszą posiadać siedzibę na obszarze Norwegii, zatrudniać na stanowisku kierownika osobę z tytułem dyplomowa-

nego księgowego, a także mieć dobrą sytuację finansową. Po spełnieniu tych wymogów firma może wpisać się do rejestru prowadzonego przez nadzór finansowy.

Węgry – osoby świadczące usługi księgowe na rzecz innych jednostek gospodarczych oraz odpowiadające w jednostce za sporządzanie sprawozdań finansowych, zgodnie z rozporządzeniem rządowym są zobligowane do posiadania wydawanego przez Ministerstwo Finansów certyfikatu „dyplomowanego księgowego”.

Stany Zjednoczone⁷ – specyfika i zakres świadczonych usług rachunkowo-księgowych jest bardzo szeroka i zróżnicowana. Aby móc podjąć pracę na stanowisku księgowego należy ukończyć 4 letnie studia wyższe na kierunkach: księgowość, zarządzanie, rachunkowość lub pokrewne. Ukończenie studiów otwiera drogi do kariery. Dopiero zdobycie licencji daje wiele możliwości awansu. Większość pracodawców wymaga od kandydatów na stanowiska księgowych dyplomu magisterskiego z kierunków finanse lub zarządzanie.

Licencje i certyfikaty – księgowi, którzy sporządzają raporty i sprawozdania finansowe dla Komisji Akcji Giełdowych i Papierów Wartościowych (*Securities and Exchange Commission – SEC*), muszą zgodnie z przepisami posiadać licencję publicznego księgowego (*Certified Public Accountant – CPA*). Przepisy te dotyczą również księgowych i rewidentów zajmujących wyższe stanowiska finansowe (*senior level*) w przedsiębiorstwach zrzeszonych i zarejestrowanych przez Komisję Akcji Giełdowych i Papierów Wartościowych (SEC). Licencje te wydają Stanowe Zarządy (Rady) Księgowych (*State Board of Accountancy – SBA*). Licencję uzyskać można po zdaniu egzaminu i spełnieniu dodatkowych wymagań koniecznych w danym stanie, w którym kandydat odbywał praktykę i zdobywał doświadczenie zawodowe. Większość stanów w USA wymaga od kandydatów na CPA ukończenia 4-letniej szkoły wyższej. Tylko kilka stanów dopuszcza możliwość zamiany wyższego 4 letniego wykształcenia na odpowiednio długi okres stażu pracy i doświadczenia zawodowego. W 2007 roku w 42 stanach od starających się o licencję wymaga się zaliczenia 150 godzin wykładów w ramach studiów wyższych, dyplomu oraz zaliczenia 30 godzin specjalistycznego kursu zawodowego. Pozostałe stany takie wymagania wprowadziły od 2009 roku. Wiele uczelni dostosowuje programy nauczania do wymagań danego stanu.

Wszystkie stany USA przeprowadzają jednolity egzamin, opracowany przez Amerykański Instytut Publicznych Księgowych (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*). Egzamin jest bardzo trudny i rygorystyczny, nie mniej jednak około 50% osób zalicza wszystkie części egzaminu w pierwszym

⁷ Na stronie internetowej organizacji skupiającej księgowych (IFAC) z różnych krajów można znaleźć informację na temat rozwiązań problemów unormowania zawodów związanych z rachunkowością wszystkich krajów należących do tej organizacji.

podejściu (całość należy zaliczyć w ciągu 18 m-cy). W USA taki komputerowy egzamin jest oferowany przez wiele punktów egzaminacyjnych na terenie całego kraju. Jeśli chodzi o staż pracy i doświadczenie zawodowe, to wymagania wobec nich są różnorodne, w każdym stanie inne, ale zawsze obecne.

Prawie wszystkie stany wymagają odnawiania licencji CPA poprzez zaliczenie kilkunastogodzinnych zawodowych kursów doszkalających. W stanie Nowy York odnowienie licencji CPA wymagane jest co 3 lata. Tu „pole do popisu” mają wszelkie korporacje zrzeszające księgowych i rewidentów księgowych, organizujące wiele kursów, seminariów zawodowych, konferencji naukowych i wykładów doszkalających dla swoich członków.

Oczywiście jest też wiele innych certyfikatów wydawanych przez różnego rodzaju instytuty, korporacje jak np.: Instytut Księgowych Zarządzania (IMA) wydaje certyfikaty księgowego zarządzania (*Certified Management Accountant – CMA*); Instytut Wewnętrznych Rewidentów Księgowych (*Institute of Internal Auditors – IIA*) wydaje trzy różne certyfikaty: certyfikat wewnętrznego rewidenta księgowego (*Certified Internal Auditor – CIA*), zawodowego rządowego rewidenta księgowego (*Certified Government Auditing Professional – CGAP*), certyfikat rewidenta usług finansowych (*Certified Financial Services Auditor – CFSA*); Rada Akredytacji Księgowości i Podatków (*The Accreditation Council for Accountancy and Taxation – ACAT*), organizacja wchodząca w skład Państwowego (Narodowego) Zrzeszenia Księgowych (*National Society of Accountants – NSA*) wydaje następujące uprawnienia (akredytacje): akredytowany doradca podatkowy (*Accredited Tax Advisor – ATA*), (*Accredited Business Accountant – ABA*) – po zdaniu egzaminu, akredytowany urzędnik podatkowy (*Accredited Tax Preparer – ATP*) i specjalista do pomocy starszym obywatelom (*Elder Care Specialist – ECS*) – urzędnik finansowy specjalizujący się w rozliczaniu podatków małych i średnich firm oraz indywidualnych podatników i wiele innych.

Wielu pracowników finansowych po zdobyciu doświadczenia podczas pracy w różnych przedsiębiorstwach podejmuje decyzje o założeniu własnych agencji księgowo-finansowych. Wszystkie te agencje i firmy księgowo-finansowe działają na zasadach, przepisach i standardach zawartych w *Statement of Financial Accounting Standards* (SFAS), opracowanych i wydanych przez Financial Accounting Standards Board (FASB).

Zmiany w certyfikacji w opinii biur rachunkowych i instytucji

Biura rachunkowe w większości przypadków są przeciwne deregulacji zawodu księgowego, gdyż twierdzą, że zanim rynek zweryfikuje jakość usług świadczonych przez nowopowstałe biura rachunkowe, małe jednostki gospodarcze będą narażone na problemy z prawidłowością, terminowością ewidencji i rozliczeń podatkowych.

Księgowi prowadzący⁸ biura rachunkowe w około 73% są zdecydowanie przeciwni wprowadzaniu deregulacji, prawie 20% jest za uwolnieniem zawodu księgowego i nie widzi w tym żadnego zagrożenia, pozostała grupa do tej pory nie zdecydowała jeszcze, po której stronie stanąć. Negatywny stosunek do zmian nie dziwi, gdyż znaczenie zawodu zmaleje i wykonywany przez nich zawód nie będzie tak prestiżowym, jak do tej pory.

Większość badanych stwierdza, że ogólnie jakość usług ulegnie obniżeniu, gdyż nowopowstałe biura, chcąc pozyskać klientów, będą oferować niskie ceny, a co za tym idzie, niską jakość. Tak odpowiedziało 87% badanych, 8% stwierdziło, że deregulacja nie wpłynie na jakość usług, gdyż te biura, które mają stałych klientów i działają od dłuższego czasu, będą chciały utrzymać klientów przede wszystkim dzięki wysokiej jakości. Pozostała grupa nie ma zdania, gdyż nie jest pewne, czy dojdzie do deregulacji, a ponadto przedsiębiorcy będą „uważać”, z kim podpisują umowy.

Na pytanie: jak deregulacja wpłynie na konkurencję na rynku usług finansowo-księgowych, zdecydowana większość (59%) stwierdziła, że nie wpłynie to w znaczący sposób na ich pozycję na rynku lokalnym, gdyż ma ona swoją stałą grupę klientów, którzy są raczej zadowoleni z usług. Problemem może być tylko pogłębienie się kryzysu, gdyż wtedy przedsiębiorstwa będą upadać, a wraz z nimi i biura rachunkowe. Jednak tak „czarnego scenariusza” obawia się około 35% badanych, gdyż – jak twierdzą – w sektorze MSP zawsze sporo jednostek upada, ale na to miejsce tworzą się nowe, problemem staje się, jak je pozyskać jako klientów. Pozostała grupa albo twierdzi, że będzie musiała zamknąć biura, bo nie można obniżać bez końca cen albo – że nie wiadomo jak rynek zareaguje na deregulację, a klienci będą szukać jednak sprawdzonych biur, bo nie mogą pozwolić sobie na kłopoty z organami skarbowymi. Według nich upadną nowopowstałe biura rachunkowe lub te, które będą żądały wysokich cen za swoje usługi.

W opinii większości organizacji związanych z finansami, proponowane przez MF zmiany regulacji zawodów związanych z finansami nie są bezpieczne dla sektora MSP. Oto wypowiedzi przedstawicieli niektórych instytucji [Dziudzik 2012]⁹:

- **Związek Rzemiosła Polskiego** – „Związek nie podziela opinii autorów projektu, że zniesienie ograniczeń w wykonywaniu czynności doradztwa podatkowego oraz usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych

⁸ Badania własne przeprowadzone na obszarze woj. mazowieckiego w okresie czerwiec–lipiec 2013 r. w biurach rachunkowych. Badaniem objęto 78 jednostek. Wyniki podobnego badania internetowego, przeprowadzonego przez portal Księgowiprzyszłości.pl. w całym kraju są zbliżone. Około 62% jest przeciwna ustawie, 28% opowiada się za. a co 10-ta osoba nie ma zdania na ten temat.

⁹ Spotkanie w grudniu 2012 r. przedstawicieli różnych organizacji z przedstawicielem MF, zorganizowane przez Polską Izbę Biur Rachunkowych.

doprowadzi do obniżenia cen, a zatem zwiększy się dostępność tych usług dla przedsiębiorców. Związek uważa, że proponowane zmiany mogą doprowadzić do obniżenia bezpieczeństwa obsługi księgowo-podatkowej i w konsekwencji przynieść przedsiębiorcom więcej szkody niż pożytku. Po wprowadzeniu proponowanych zmian, zdaniem Związku, podmioty prowadzące działalność podlegającą deregulacji nie będą podlegały przepisom dotyczącym etyki zawodowej, czy obowiązkowym szkoleniom. Korzystanie z usług księgowo-podatkowych, świadczonych przez podmioty o niepotwierdzonym przygotowaniu merytorycznym, może okazać się poważnym zagrożeniem dla bezpiecznego funkcjonowania firm. Wprowadzenie możliwości swobodnego świadczenia usług doradztwa podatkowego nie doprowadzi do stopniowego eliminowania z rynku podmiotów świadczących usługi o niskiej jakości. Chociażby dlatego – zdaniem Związku – że przedsiębiorcy, w szczególności mikro i mali, zlecający świadczenie usług np. prowadzenia ksiąg podatkowych, nie posiadają odpowiednich kompetencji do oceny jakości oferowanych usług.

- **Kancelaria Prezesa Rady Ministrów** – Podsekretarz Stanu, Adam Jasser uznał, że zazwyczaj osoby korzystające z usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych nie będą w stanie weryfikować jakości świadczonych im usług. Ponadto istnieje niebezpieczeństwo, że osoby bez odpowiednich kwalifikacji będą oferowały swoje usługi po niższych cenach i w efekcie usługa gorszej jakości będzie wypierała usługę dobrej jakości. Zaproponował uzupełnienie uzasadnienia do projektu o wskazanie elementów, które zapewnią bezpieczeństwo obrotu gospodarczego po wprowadzeniu zmian.

W podobnym tonie wypowiadają się również: Komisja Nadzoru Finansowego i Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, z tym, że to ostatnie proponuje ewentualne dodanie elementu kwalifikacji zawodowych jako jednego z warunków wykonywania czynności usługowego prowadzenia ksiąg.

Zakończenie

Przedsiębiorcy, którzy odpowiadają, zgodnie z Ustawą o rachunkowości, za rachunkowość jednostki, muszą albo znaleźć kogoś, kto im pomoże w sprawdzaniu prowadzonej ewidencji i rozliczeń, albo poddawać swoje księgi corocznemu badaniu pomimo braku takiego obowiązku bądź odbyć gruntowniejsze szkolenie z zakresu rachunkowości. Czy wracamy więc do początków, czyli zatrudniania księgowych lub głównych księgowych, tworzenia działów księgowości?

Taki scenariusz jest zbyt pesymistyczny, bo nadal na rynku usług finansowo-księgowych będą funkcjonowały biura rachunkowe; biura mają swoich stałych wiernych klientów, a przedsiębiorcy swoje „wypróbowane” biuro ra-

chunkowe – i nic nie powinno się zmienić. Jednak nie do końca – po deregulacji powstanie wiele nowych biur rachunkowych, które spowodują zwiększoną konkurencję na rynkach lokalnych, a w rezultacie obniżenie cen za usługi, ale to może pociągnąć za sobą obniżenie jakości usług kosztem przedsiębiorców.

Pamiętajmy, że kierownik jednostki z reguły nie zna się na niuansach prawa bilansowego czy podatkowego (pomimo, że odpowiada za księgi i rozliczenia), a właśnie księgowy (biuro rachunkowe) jest jego doradcą i przewodnikiem. Z tego powodu należałoby zadbać o interesy przedsiębiorców, którzy nie radząc sobie z ogromem przepisów związanych z prowadzeniem działalności, przekazują swoje księgi i rozliczenia, jak sądzą, w odpowiednie „ręce” – i miejmy nadzieję, że tak faktycznie jest. Jeśli przedsiębiorcy będą upadać, to z czasem wraz z nimi i biura rachunkowe, ale koszty poniosą jednak przedsiębiorcy.

Wydaje się, że w tej całej sprawie bardziej chodzi o interesy grup niż o samych księgowych. Od czasu wprowadzania możliwości uzyskania certyfikatu bez egzaminu wiele instytucji przygotowujących do egzaminu w MF straciło potencjalnych klientów na rzecz uczelni. Po deregulacji ta sytuacja może się odwrócić, bo wielu młodych ludzi będzie wolało ukończyć kurs niż studiować przez kilka lat.

Już teraz największa organizacja księgowych (SKwP) na swoją własną certyfikację „dyplomowany księgowy”, a z czasem powstanie więcej takich certyfikacji, oferowanych przez różnego rodzaju organizacje prywatne. Nadal oczywiście będą miały ważność świadectwa kwalifikacyjne do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych wydawane od 1995–2002 roku przez MF oraz „certyfikaty księgowe”, wydawane od 2002 roku do czasu wprowadzenia deregulacji.

Bibliografia

- American Institute of Certified Accountants [online], www.aicpa.org.
- Dział współpracy z Zagranicą, *Europejskie regulacje*, „Świat Księgowych”, nr 4/6/2007, wyd. SKwP.
- Dziudzik S. (2012), *MF broni swego stanowiska w sprawie deregulacji* [online], www.pibr.pl.
- Klamut E. (2013), *Jakość informacji w procesie zarządzania* [w:] E. Gołębiowska, K. Raczkowski, *Zarządzanie – nowe perspektywy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, tom XIV, zeszyt 8, część II, Społeczna Akademia Nauk.
- National Association of State Boards of Accountancy [online], www.nasba.org.
- OECD (2011), *Product Market Regulation Database* [online], www.oecd.org/economy.

Projekt Ustawy z 27 września 2012 r. o ułatwieniu dostępu do wykonywania zawodów finansowych, budowlanych i transportowych oraz uzasadnienie do projektu [online], www.mf.gov.pl.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2013 nr 47 poz. 330).

Tadeusz P. Tkaczyk
Społeczna Akademia Nauk

Oblicza zarządzania

Umarli ciągną żywych za nogi¹.

*Nie wystarczy odnieść sukces.
Konieczne jest także, by nie powiodło się
naszym przyjaciołom.*

La Rochefoucauld

The face of management

Abstract: This paper is the result of not only the study of literature, but also the author's participant observation of private and government institutions alike. It has been pointed to not only the ambiguity of some notions, but also, very often, to their ahistorical interpretations and a number of questions related to them.

The process of globalization with some of its effects resulting from its current course, both worldwide and in Poland has been briefly analyzed.

It has been stressed that there is a need for changes in the existing capitalist system, the need for a new theoretical paradigm and particularly its application to the economy. This will not be an easy solution as it requires a new approach to the goals, changing not only the motivation and perception of one's interests, but also the habits and convictions of many citizens, and even overcoming centuries of national traumas.

Another complication is to maintain, and in some cases, to deepen the democratic system. It turns out that even in the Soviet Union times, many national traditions and customs failed to change, which obviously entails various consequences.

Privatizing of profits, excessive consumerism, together with the desire to minimize the effort associated with it, and too often, inability to meet basic needs, pose dan-

¹ Starorzimska „złota myśl”.

gers to the society as a whole. Formerly, migrations solved many problems; today they compound them, especially in the times of the fall in growth rate.

Key-words: globalization, technostructure, entrepreneurship, innovation, cultural diffusion, cyberspace, tradition.

Wprowadzenie

Podobno żyjemy w okresie postmodernizmu², w którym, jak we *wrestlingu*, jest tylko jedna zasada: brak zasad. Zysk (i to krótkookresowy) staje się celem nadrzędnym, społeczne następstwa pozostają nieistotnymi. Nikt o nich obecnie poważnie nie myśli, dominują hasła o wolnym rynku, wolnej konkurencji i przedsiębiorczości, nieznannej nawet w okresie kapitalizmu Karola Marksa i Karola Dickensa, kiedy funkcjonowała etyka protestancka i granice narodowe.

Rozwojowi kapitalizmu w USA, w okresie pierwszych „baronów przemysłu”, towarzyszyła etyka, która niestety od dawna stała się przeżytkiem, o czym może świadczyć liczba tamtejszych prawników i załączników, aneksów do każdej umowy, nie tylko w USA. To także sfera innowacyjności, przedsiębiorczości i kreatywności, nie tylko prawników, dziennikarzy, podobnie pracowników sektora bankowego i finansów, a także wielu naukowców, których etyka również szybko się skomercjalizowała. Najbardziej chyba dotkliwym jest ten problem w sektorze farmaceutycznym i powiązanim z nim PR-em, jak i produkcją żywności. Tu pomysłowość wraz z jaskrawymi oszustwami i manipulacją danymi są nader powszechne, łącznie z wymyślaniem nowych jednostek chorobowych. Niektóre z nich to: manipulacja stanem chorobowym, obniżenie norm, standardów, w tym także przez tzw. instytucje ponadnarodowe, w tym unijne³. To niestety powoduje coraz większy brak zaufania do tych instytucji, naukowców, i zwiększa strach i brak zaufania społecznego do ogółu autorytetów. To podejście, związane z narastaniem procesu braku zaufania do kontrahentów, nie tylko sieciowych, rozpowszechniło się zwłaszcza w okresie ekspansji strategii transnarodowych korporacji (TNK) i globalizacji, ale niestety w wersji niepełnej [por. Szymański 2009].

Znana jest druckierowska teza, iż obecnie jedyna stała to zmienność. To niezmiernie istotna myśl, ciągle warta upowszechnienia, pomimo swej długiej historii, począwszy od Heraklita, autora myśli „wszystko płynie” (*panta rei*). Problemem współczesnym jest tempo i skala zmian. Istnieją stare prawdy (jak dekalog), chociaż różne są ich przejawy, formy, treści, a nawet zasięg, w tym i kulturowy oraz ich skutki pozytywne i negatywne.

² W tym kontekście warto zwrócić uwagę, iż tylko w drugiej połowie XX wieku powstało ponad 50 terminów określających obecny etap rozwoju społecznego.

³ Obniżenie norm np. tzw. *cholesterolu*, czy cukru, zwiększa firmom sprzedaż. To interesujący proceder jak z „człowieka zrobić pacjenta”. Pomysł, chociaż stary, jest masowo stosowany.

Współczesne tempo innowacyjności, obejmujących wszystkich dziedziny życia, jest tak wielkie, iż dla dużego odsetka społeczeństw staje się wstrząsem i niekiedy wywołuje protesty, choroby psychiczne, depresje, nie tylko na tle ekonomicznym, ale i religijnym. Powstaje więc szereg pytań, wątpliwości dotyczących zarówno tempa zmian, skutków społeczno-politycznych i ekonomicznych w skali ponad jednostkowymi korzyściami, oceny zarówno kreatywności, przedsiębiorczości „nowych” teorii czy idei. Nasuwa się chyba uzasadniona wątpliwość, czy można z góry (i jak można) oceniać, zbilansować ewentualne następstwa „nowości”? Czy „nowe” to znaczy lepsze, efektywne i dla kogo? Czy wszystkie „stare” zasady, reguły, porzekadła, tzw. „mądrość ludowa”, w tym farmakopea, są już faktycznie tylko anachronizmem, niepotrzebnym balastem hamującym „rozwój”? Ile natomiast „nowości” jest bezkrytycznie kopiowanych, bez zastanowienia, zarówno na szczeblach makro⁴, jak i mikro? Co to naprawdę znaczy „nowoczesne”, ile nowości nie zweryfikował z różnych przyczyn mechanizm rynkowy? Czy winien jest temu rynek, produkt czy sieć dystrybucji itd.? To pierwsza grupa wątpliwości, a druga to – jak wielką siłę ma zakorzeniona i ugruntowana wiara w rynek i jego niezawodność, pomimo widocznych jego mankamentów? Jak wiele nawyków, tradycji, myślenia i działania jest faktycznie anarchizmem, i to szkodliwym, a ile z nich ma korzystne znaczenie dla społeczeństwa, a nie tylko grupy „przedsiębiorców” i to nie zawsze schumpeterowskich? Czy diagnoza obecnego stanu posiadanych umiejętności naszych menedżerów nie powinna być podstawą różnorodnych, może bardziej urozmaiconych metod edukacji, wraz ze szkoleniami?

Myślę, że to od kierowników w dużym stopniu zależy umiejętność kojarzenia „starego” z „nowym”, powinni oni umiejętnie oddziaływać na postępowanie, a nawet postrzeganie i motywowanie podległych im pracowników. Problem w tym, że budzi to tak wiele możliwości innowacyjnych, inspirując do kreatywności na wszystkich szczeblach. Może na zakończenie „Wprowadzenia” warto przypomnieć słowa niepopularnego dziś klasyka – musimy iść do przodu, ale warto czasami obejrzeć się, czy ktoś za nami podąża, kto i w jakim celu? Myślę, że zwłaszcza dla nas, pracowników naukowych i menedżerów ta uwaga jest nadal szczególnie interesującą.

Zarys historyczny problemu innowacji

Z nowościami *sensu largo* mamy do czynienia, zarówno w nauce, jak i w praktyce, która podobno genetycznie wyprzedzała poznanie naukowe. Obecnie i ta „prawda” nie jest powszechnie akceptowalną. Nadal trwa spór wokół nie tylko

⁴ Polska jest zarówno dobrą ilustracją tej tezy, zarówno w PRL, jak i obecnie. Niestety na obecnym poziomie uzależnienia się do korporacji międzynarodowych, zarówno w skali makro, jak i mikro, mamy stosunkowo mały margines swobody, ale on występuje.

powstania człowieka (krecjoniści *versus* ewolucjoniści), ale i np. okresu jego powstania, twórców całych kultur, jak i sposobów, kierunków przemieszczania się ich. Niedawno odkryto w Indiach zalane miasto, z drogami, posągami i budowlami, które było dotychczas jedynie legendarną siedzibą Kriszny itd. Aktualny jest problem odkrywcy Ameryki, czas i pochodzenie, kierunek i sposób itd.

Teoria odkryła istnienie tzw. boskiej cząsteczki, ale bez potwierdzenia w praktyce. Innymi słowy, takie pojęcia, jak wynalazki, innowacje⁵ związane są zarówno z tzw. gospodarką naturalną, jak i gospodarką towarową, zwłaszcza w okresie globalizacji. Dlatego też: kreatywność, wynalazczość, przedsiębiorczość nie są pojęciami ahistorycznymi, a tym bardziej synonimami, nie mówiąc już o zawsze pozytywnej ich ocenie, w tym etycznej, która także przecież ewoluuje.

Nie zawsze miały one przy tym zastosowanie gospodarcze, a tym samym różne były prowadzące do nich motywacje, jak i cel (np. chęć poznania, samo-realizacja czy chęć otrzymania nagrody w postaci wyróżnienia, sławy, dochodu, ale niekoniecznie zysku, nagroda w sensie niematerialnym, jak i materialnym). Jest to problematyka interdyscyplinarna, skądinąd bardzo interesująca, ale w tym opracowaniu, mogę zwrócić jedynie uwagę na kilka kwestii. Czy budowa piramid na całym świecie (nie tylko bowiem w Egipcie je budowano) jest świadectwem innowacyjności i przedsiębiorczości, nawet w ujęciu tylko zarządzania i logistyki (a nie można pominąć techniki, jak i technologii)?

Zysk, jako cel gospodarowania, mechanizm wzrostu i rozwoju (też nie synonimy) pojawił się dopiero wraz z powstaniem i rozwojem gospodarki towarowej – mechanizmem rynkowym, a nie z samym rynkiem, jako miejscem dokonywania wymiany. Nie oznacza to negowania znaczenia gospodarczego prowadzonego w starożytności handlu, jak i dbania o jego bezpieczeństwo czy przekazywania informacji, realizacji prac melioracyjnych. Narastała tym samym dyfuzja kulturowa, stopniowo, ale nie tylko poprzez kupców, podróżników np. Herodota, ale także poprzez wojny; oręż, jak i poznawanie nowych strategii i taktyk. Istotną rolę we wszystkich kulturach pełnili także tzw. „bajarzy”, wędrujący kapłani, w tym nasi apostołowie, których bez przesady można określić instytucją edukacyjną. Z jednej strony byli przekazicielami tradycji, nauczycielami historii, a z drugiej przekazicielami „nowinek”⁶.

Jeden z najbardziej „płodnych” wynalazców starożytności, Heron z Aleksandrii, nie był przedsiębiorcą, zwłaszcza w dzisiejszym rozumieniu, po-

⁵ Nie powinno się przy tym pomijać pseudoinnowacji, w tym i oszukańczych, stosowanych zbyt często i to prawie na całym świecie, w marketingu, w ramach tzw. *downsizingu*, kreatywności, w tym i „księgowej”, pomysłowości gangów i mafii, zarówno w zdobywaniu, jak i „praniu” dochodów.

⁶ Dlatego ich, jak i kupców, wykorzystywano niekiedy jako szpiegów. Szpiegostwo państwowe i prywatne to obecnie specjalne gałęzie gospodarki.

dobnie jak Leonardo da Vinci. Również pomysły Konstantego Ciołkowskiego, jak i nawet Juliusza Verna, wyprzedzały możliwości techniczne i potrzeby ekonomiczne, w tym niezbędne nakłady, jak i wiedzę „towarzyszącą” (np. materiały).

Wynalazki Herona, jak i da Vinci, miały na celu pozyskanie przychylności, rozrywkę⁷, realizowanie pasji twórczej, a nie „zysku” pieniężnego z wynalazku dla siebie czy swego mecenatu⁸. Proces utowarowienia wszystkich sfer życia to stosunkowo nie tak dawny „wynalazek”. Powoduje on zarówno następstwa pozytywne, jak i negatywne⁹. Wiele wynalazków nie miało uzasadnienia ekonomicznego w dzisiejszym tego słowa znaczeniu. Jak wiadomo, najstarszą formą kapitału, a z tym związanej przedsiębiorczości, był kapitał kupiecki, co nie znaczy, iż starożytni naczelnicy, władcy nie toczyli wojen w celu pozyskania żywności, bogactw, władzy, prestiżu, ale nie zawsze kapitału.

W trakcie znanych, jak i jeszcze „niewyjaśnionych” form, dróg i metod dyfuzji, a więc przenikania, rozpowszechniania i wymiany poglądów, myśli, idei, metod i narzędzi rozwoju ludzkości, jednocześnie, co trzeba podkreślać, następowała ich stopniowa weryfikacja bądź falsyfikacja, adaptacja do zróżnicowanego otoczenia przyrodniczego i kulturalno-społecznego.

Jest to nader istotny problem konieczności i tempa adaptacji powiązanej z wymogami otoczenia (nie tylko gospodarczego), pozwalającej społeczności na stopniowe oswojenie się z „innowacjami”.

W naszej śródziemnomorskiej kulturze przyjęto nazywać istniejący system liczbowy, w tym i zero, cyframi „arabskimi”, a jedynie ich kupcy przenieśli go do Europy z Indii. Spotkało się to z potępieniem Watykanu, ale umożliwiło liczenie procentu, ułatwiało wymianę walut, co dało przewagę praktyki nad teologią. Zresztą „nasza” kultura nie doceniała i nadal nie docenia dorobku innych. System dziesiętny, podobnie jak druk, zdynamizował nie tylko gospodarkę, ale i modyfikował system religijny i tradycje. Teraz ponownie odkrywamy ich dorobek we wszystkich naukach, w tym w astronomii, metodach leczenia i lekarstw, patentując je przy okazji.

Z drugiej strony już Arystoteles [Stankiewicz 2000, s. 43 i dalsze] dowodził, że do zmiany systemu nie są konieczne czynniki zewnętrzne, ponieważ istnieją siły wewnętrzne, które stają się przyczyną rozwoju gospodarczego jesz-

⁷ Np. zabawianie gości Księcia Medyceusza, chociaż niektóre wynalazki Herona wykorzystywali kapłani, pobierając od pielgrzymów ofiary w postaci opłaty, aby otrzymać trochę wody do ablucji lub aby drzwi do świątyni zostały otwarte itd. Była to oznaka „cudownego” przyjęcia ofiary przez bóstwo. Starożytni Rzymianie budowali falochrony z cementu wodoodpornego, który ponownie został „wymyślony” w połowie XIX wieku.

⁸ Co nie znaczy, iż nie starano się utrzymać w tajemnicy np. produkcji stali, szkła weneckiego, szabel „damascenki” czy japońskiej broni, jedwabiu, jak i szlaków handlowych, do Chin, Ameryk itd. Cel oczywiście dochodowy, ale przecież nie tylko.

⁹ Ich saldo to odrębna kwestia normatywna, według mnie – jest ono ujemne.

cze w ramach gospodarki naturalnej. Wbrew zbyt powszechnemu pogładowi, w średniowieczu także było wiele innowacji, a Kościół miał tu zarówno pozytywne, jak negatywne oddziaływanie.

Bez takich wewnętrznych sił procesy gospodarcze miałyby tylko charakter adaptacji do zmian egzogenicznych, zarówno dawniej, gdy potępiano zysk i procent, jak i obecnie. Tymi siłami generującymi rozwój, obecnie, jak i w gospodarce rynkowej, kapitalizmie, są przedsiębiorcy i innowacje. To Joseph Schumpeter dokonał klasycznego już dzisiaj trójpodziału na: inwencje, innowacje, naśladownictwo, określanego mianem „triady Schumpetera”.

Innowacje – warunek powodzenia

W procesie integracji, jak i globalizacji, w tym globalnej konkurencji, zwłaszcza w okresie osłabienia gospodarki, szczególnie istotną rolę przy realizacji zysku (jego maksymalizacji, optymalizacji czy tylko przetrwania „ciężkich czasów”) przywiązuje się do przedsiębiorczości, innowacyjności, elastyczności i to nie tylko przedsiębiorców.

Istotnym jest przy tym rozróżnienie przyczyn braku wystarczającej elastyczności, percepcji i adaptacji efektywnych metod i narzędzi gospodarowania. Uwarunkowania tego są wielorakie, jedynie je zaawizuję, nie podejmuję się w tym miejscu ich wszystkich wymieniać. W zasadzie wyróżniam trzy główne przyczyny, powody tego stanu rzeczy. Po pierwsze samozadowolenie z posiadanych kwalifikacji, umiejętności, brak tym samym samokrytycyzmu. Po drugie – lęk przed innowacyjnością, zmianami, które następują zbyt szybko, aby je śledzić, zwłaszcza w małych i średnich firmach czy gospodarstwach domowych (w tym problem braku znajomości języków obcych), a tym bardziej je zrozumieć i ocenić ryzyko. Jest to powiązane z odpowiedzialnością materialną i brakiem zaufania do „nowinek”, zbyt często uzasadnionym, do regulacji państwowych i „doradczych”. Po trzecie, grupa czynników, którą określić można „rutyną”, i niejako jej pochodną – inercją umysłową. Ta postawa jest wynikiem wielu złożonych przesłanek, czynników, tradycji plemiennej, religijnej – kulturowej, jak i poziomem edukacji, wiedzy itd. Problem w tym, iż wiele przekonań, zwyczajów odgrywało swoją pozytywną rolę w okresach przedkapitalistycznych, a obecnie wiele z nich utrudnia rozwój gospodarczy czy społeczny, jest balastem, wyrazem ksenofobii, dyskryminacji kobiet, a w skrajnej postaci – mizoginizmem, co wbrew pozorom nie dotyczy jedynie społeczności innych kontynentów¹⁰. Stąd motto opracowania, co nie znaczy, iż na wszystkie zaawizowane pytania jestem w stanie odpowiedzieć, zarówno ze względów subiektywnych, jak i obiektywnych.

¹⁰ Por. stosunek rodzimego plemienia do poetki Papuszy, podejście do „zemsty rodowej” u północnych Albańczyków i nawet u górali w Grecji, jak i z tym związanej etyki rodowo-plemiennej.

Pokutująca w nas „stara” prawda objawiona, że w warunkach dużej stopy bezrobocia, obawa o pracę jest najlepszym motywatorem. Jak zwykle, częściowo jest ona prawdziwa, lecz nie w stosunku do dobrych fachowców. Również nie jest na prawdziwą w stosunku do osób będących przez dłuższy okres na „bezrobociu”. W tych granicach jest wiele możliwości motywowania, wyzwiania innowacyjności, a nawet wynalazczości.

Wiele pomysłów, dawniej określanych jako racjonalizatorskie, mają pracownicy nawet na najniższych szczeblach, ale rzadko są o nie proszeni i czerpią z nich korzyści. Niestety tej funkcji nie może spełnić w Polsce bezkrytyczne wzorowanie się na amerykańskich eventach. Nie wszystkie bowiem wzorce czy standardy przenoszone przez menedżerów z innych krajów, chociaż to także przenikanie „nowoczesności”, sprawdzają się w Polsce. Niestety zbyt wielu menedżerów z „innej kultury”, mających w swym przekonaniu, niejako nieść „kaganek oświaty na Wschód”, nie jest pozbawionych działań rutynowych, wpojonych im¹¹ i bezrefleksyjnie przenoszonych z doświadczeń rodzinnych, a niekiedy nabytych w trakcie uzyskiwania wykształcenia. Niejako z „natury rzeczy” reprezentują oni interes swej firmy i są rozliczani z wymiernych wyników, pomimo stosowania przez nich nawet niedopuszczalnych działań w swoich krajach.

Noblista Milton Friedman, guru nie tylko polskich neoliberalistów, twierdził, że „...tak długo, jak korporacje przestrzegają prawa, ich jedyną odpowiedzialnością jest zwiększanie zysków” [Kasiewicz 2004, s. 26]. Stawał się więc w pewnej opozycji do zwolenników koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB), zainicjowanej w wyniku krytyki medialnej dzięki bestsellerowej książce Noami Klein o praktykach TNK, w pracy pt. „No Logo” [Klein 2004]. Nasuwają się więc co najmniej dwa pytania, mające chyba związek z „nowinkami ekonomicznymi”, którym podporządkowano całą naszą transformację, a zwłaszcza jej realizację¹². Po pierwsze, dlaczego nasi propagatorzy konsensusu waszyngtońskiego, wdrażający transformację od 1990 r., zakładali, iż międzynarodowa finansjera będzie po zmianie ekipy rządzącej, wbrew „tradycji”, reprezentować interesy Polski, a nie swoje? „Bezinteresowna” ewentualnie była ich pomoc dla opozycji, ale te czasy minęły wraz z wyborczym zwycięstwem Solidarności. To, że pojawiały się naciski, aby wdrożyć warunki instytucji ponadnarodowych, nie ulega wątpliwości, ale nie było, co gorsza, prób z nimi dyskusji. Wbrew propagowanej tezie, były wówczas także alternatywne projekty przemian w Polsce [Kowalik 2009]¹³.

¹¹ Co można zaobserwować u wielu nasyłanych przez różne instytucje i firmy „ekspertów” od początku naszej transformacji, wraz z „brygadami Marriotta”.

¹² Nie są to „nowe” pytania do „starej” praktyki.

¹³ Krytyczne uwagi, wątpliwości i zastrzeżenia pod adresem Planu Balcerowicza, formułowane przez Profesora Kazimierza Łaskiego, były zignorowane i ośmieszane, jednakże, jak pokazało doświadczenie,

Drugie pytanie dotyczy konieczności i możliwości modyfikacji naszego ustawodawstwa, uwzględniającej w większym stopniu interesy Polski. Możliwości dopasowywania naszego prawa, kojarzącego interesy kraju i TNK, były o wiele większe niż obecnie, przynajmniej do czasu wejścia do Unii. A przecież to prawo, a zwłaszcza jego egzekucja¹⁴ jest istotna dla funkcjonowania wszystkich typów i form własności przedsiębiorstw, w tym różnych sposobów i metod ich kierowania i zarządzania. Dlatego też nie ma jednej teorii przedsiębiorstwa [Tkaczyk 2009, ss. 105–110].

Czy dlatego, że nadal popularną u nas jest teza M. Thatcher, że nie ma czegoś takiego jak społeczeństwo? Dlaczego faktyczne przemilczano wywiad (co prawda pod koniec jego życia) Milтона Friedmana, wstrząśniętego mafijnym i oligarchicznym zawłaszczeniem majątku państwowego w Rosji, w którym stwierdził w 2002 r: „Myliłem się. Okazuje się, że rządy prawa są ważniejsze od prywatyzacji. Inaczej: rynek i własność prywatna są na tyle doskonałe, na ile doskonałe są otaczające je instytucje i obowiązujące w społeczeństwie normy. Oczywiście, rynek i własność prywatna są niezmiernie ważnymi, jeśli nie kluczowymi elementami ładu społeczno-ekonomicznego. O tym jednak, jak dalekie od doskonałości są te instytucje, warto pamiętać szczególnie dzisiaj, gdy światowa gospodarka wkracza w kolejną fazę. Coraz większe znaczenie w kreowaniu wartości, obok takich tradycyjnych czynników, jak kapitał i praca, mają idee i wiedza. W przypadku idei i wiedzy nie sposób jednak stosować takiego samego rozumienia własności, jak w przypadku materialnych środków produkcji” [Bendyk 2006, ss. 44–46]¹⁵. Nie tylko on przyznał się do pomyłki, ale także współautor koncepcji i planu określanego jako „Plan Balcerowicza”, Jeffrey Sachs, ale żaden Polak odpowiedzialny zarówno za koncepcje, jak i wdrażanie na to się nie zdobył¹⁶.

Korporacje i niektóre wyrazy ich przedsiębiorczości

Na ogół zdecydowana większość osób zajmujących się globalizacją dostrzega w nim główną rolę i beneficjanta tego procesu – międzynarodowe korpora-

to on miał rację, a nie ówczesni decydenci.

¹⁴ Polska jest bezradną w stosunku do egzekucji podpisanych umów prywatyzacyjnych wobec TNK, w tym offsetu, nie mówiąc już o nagminnym łamaniu praw dotyczących reklamy, zwłaszcza w telewizji. Nie wiem, czy brak chęci egzekucji, możliwości czy pomysłów, a jest to potencjalne ogromne źródło dochodów państwa, jak i samej egzekucji podatków, zwłaszcza przy naszym deficycie. Czy naprawdę pomysłowi doradcy pracują jedynie w filiach przedsiębiorstw globalnych w Polsce? To oni opracowują, o czym donosi prasa, wiele projektów rządowych ustaw, a jest to działanie określane jako „korporacjonizm”. To firma Aleksandra Guzowatego za złamanie umowy offsetowej wydoszła od Lockheed Martin 5 mln.\$ [Molga 2013, s. 6]. Czy oprócz niego ktokolwiek się na to odważy?

¹⁵ Tak więc, „Polityka”, o ile wiem, pierwsza zacytowała ten wywiad, chociaż po czterech latach od jego ukazania się w Niemczech.

¹⁶ O ile wiem, jedynie Janusz Lewandowski, jeden z ministrów „odpowiadających” za prywatyzację, uzasadnił swe ówczesne postępowanie „młodzieńczą naiwnością”.

cje (TNK). John K. Galbraith sformułował dawno koncepcję technostruktury [Galbraith 1992], która od rozproszonych akcjonariuszy przejęła władzę do samej organizacji. Technostruktura to „mózg” kierujący, obejmujący nie jednostki, ale całe zespoły menadżerów, inżynierów, organizatorów produkcji, marketingu, public relations, lobbystów, prawników, ludzi znających sposób działania administracji państwowej, jej organów nadzorujących, jak i byłych pracowników (ministrów, doradców, generałów) itp.

Myślę, że obecnie do nich należy zaliczyć także amerykańskie firmy ratingowe, które właściwie są oligopolistami w ocenie wiarygodności nie tylko firm, ale i państw. Czy znów nie mamy do czynienia z przewagą procedur nad myśleniem? Nie sądzę, że procedury przez nie opracowane, w tym przyjmowane kryteria i oceny, są „manną”, która spadła z nieba. Tworzyli je ludzie, którzy mają swoje interesy, indywidualne i korporacyjne, także w aspekcie zawodowym, przekonania itd. Są na tyle silni, że mogą nie modyfikować swego myślenia i działania. Oto prawdziwa władza. Jest to faktycznie nowa władza, nowa elita, zwłaszcza ich kierownictwo, które co prawda nie jest właścicielem, ale dysponentem jej aktyw, i to bez ponoszenia ryzyka.

Sądzę, że globalizacja, jak ten proces nazwano *ex post*, nie jest wynikiem zaplanowanej koncepcji, ale przyjęcie, i wdrażaniem poszczególnych strategii firm starających się utrzymać, a następnie zwiększyć swoje zyski w warunkach ekspansji firm dalekowschodnich. Jest tu pewna analogia do procesu przejścia w Europie od feudalizmu do kapitalizmu. Nikt nie planował przecież powstania kapitalizmu, w odróżnieniu od budowy „socjalizmu” od góry, poprzez ideologię i w tym planowanie centralne.

Z narastaniem niepełnej globalizacji [Szymański 2007], w tym ekspansji TNK, związany jest dynamiczny rozwój Internetu (rozumianego tu szeroko), pojawienie się cyberprzestrzeni, umożliwiającej kierowanie firmą w skali globalnej i to w czasie rzeczywistym, wymianę różnorodnych informacji, pozyskiwanie kontaktów gospodarczych, towarzyskich, społecznych itp. Myślę także o e-biznesie, telepracy i *outsorsingu* z jego zróżnicowanymi skutkami, w czasie i przestrzeni, oraz z cyberprzestępczością gospodarczą, jak i polityczną (terroryzmem) i przeciwdziałaniem jej negatywnym skutkiem.

W opracowaniu tym awizuję jedynie tę sferę, zarówno legalną, jak i nielegalną. Jest to sfera szczególnie innowacyjna, z całą towarzyszącą jej kulturą sieciową, wraz z jej patologiami oraz neologizmami; nie tylko hakerzy, geekowie, „chmura”, *phishing* [Glenny 2011], ale i netykieta, będąca zbiorem norm obyczajowych, zasadami etyki sieciowej, stanowiąca swoisty, chociaż zmieniający, kodeks cyberprzestrzeni [Rinaldi 1993]. Z tym związana jest nowa klasa społeczna – netokracja [Bard A. Söderquist 2006], która wydaje się stopniowo

przejmować „władzę” w społeczeństwie sieciowym. Nikt siecią nie kieruje, co nie znaczy, iż nie podlega ona sabotażowi czy posłuchowi, a nawet pewnej blokadzie¹⁷.

Netokraci wiedzą, jak działają sieci i jak wykorzystać drzemiącą w nich energię społeczną, informacyjną, kulturową. Nie muszą być kapitalistami, mogą, ale nie muszą, podobnie jak jest z schumpeterowskim przedsiębiorcą. Z jednej strony bowiem mamy Sergeya Brina i Larry'ego Page'a, twórców Google, chyba najszybciej rozwijającej się korporacji w dziejach kapitalizmu. Powstają tzw. wirtualne firmy, nieposiadające właściwie kapitału, poza umiejętnościami posługiwania się siecią, podobnie jak blogi poszczególnych osób, mających coś do przekazania. Pojawiły się, klastery, firmy ‚bezfabrycznej’ produkcji, które koncentrują się jedynie na kreowaniu nowych produktów, a nie posiadają ani jednego własnego ośrodka produkcyjnego. To nowa wersja produkcji na zlecenie, w średniowieczu nazwana systemem nakładczym, a obecnie „Contract Manufacturing”¹⁸.

Z drugiej strony mamy netokratę, Linusa Torvaldsa, twórcę systemu operacyjnego dla komputerów GNU/Linux, ale nie w celach komercyjnych, podobnie jak twórcy Wikipedii czy kontrowersyjnego WikiLeaks. Tak więc sieć daje ogromne możliwości przedsiębiorczości, zwłaszcza młodym, poza oczywiście wykluczonymi z dostępu do niej.

Im większa firma, tym bardziej rozbudowany dostęp do Internetu, Intranetu i rozbudowana procedura postępowania, ale niekoniecznie myślenie. Niekiedy przestrzeganie procedury nawet zastępuje myślenie. Stosunki między ludźmi stają się odhumanizowane, wraz z „open space” i „wyścigiem szczurów” itp. „Bezosobowa” procedura ma być obiektywną, jedynie racjonalną, transparentną, przynajmniej w ideologii, a zarazem bezduszną.

Naomi Klein, w swej drugiej pracy „Doktryna szoku” [Klein 2008], z podtytułem – „Jak współczesny kapitalizm wykorzystuje klęski żywiołowe i kryzysy społeczne”, opisuje, jak TNK dążą do sprywatyzowania wszystkiego, z rządami państw włącznie, prywatyzowania więzień, policji, agencji wojskowych, wojen (np. Blackwater), ochrony lotnisk (por. 11 września 2001 r.) itp. Umowy państwowo-prywatne z tymi firmami umożliwiają bezkarność urzędników czy funkcjonariuszy państwa. Państwo nie odpowiada politycznie za ich działalność, „umywa ręce”, ale zleca i reguluje rachunki. Wspomniane już gałęzie wywiadów, politycznych, gospodarczych i to wraz z kontrwywiadem, związane z bezpieczeństwem cyberprzestrzeni to, obok armii, najnowocześniejsze branże, poszukujące ciągle wszelakich innowacji, niekiedy samych pomysłów.

¹⁷ Od dziesiątków lat istnieje amerykański system ECHELON, system globalnej inwigilacji i podsłuchu, o którym ostatnio stało się głośniejsze, na skutek przecieku o nim do masmediów tzw. programu PRISM, umożliwiającego totalny podsłuch Internetu przez Agencję Bezpieczeństwa Narodowego (NSA).

¹⁸ Poza cechą wspólną są oczywiście i różnice.

Zgodnie z doktryną szoku, „unaukowioną” i propagowaną właśnie przez Milтона Friedmana, think-tanki, których erupcja nastąpiła w okresie reganonomiki i thatcheryzmu, „czekają jak sępy” na występujące katastrofy naturalne, a niektóre problemy, zarówno polityczne, jak i gospodarcze, starają się nawet inspirować.

Ich eksperci, doradcy, na ogół nie wykazują się, a nawet nie mogą, nadmierną pomysłowością, posługują się sprawdzonymi schematami, procedurami, a podobny mechanizm doprowadził w sektorze finansów w USA, a następnie w skali światowej, do kryzysów od końca lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku do wieku obecnego.

Ma to istotne znaczenie dla polityki zatrudnienia, szkolenia i wynagradzania (HR) np. w sektorze finansowym. Wykwalifikowani pracownicy zatrudniani są na coraz wyższych stanowiska, niekiedy tylko tytułarnie, a z coraz niższymi relatywnie wymaganiami, nawet tzw. „doradcom klienta”¹⁹ towarzysząc coraz niższe wynagrodzenia. Oni właściwie mają za zadanie „wklepywać” dane, a program, opracowany na wyższych szczeblach, odpowiada, co klient ma wybrać. Oczywiście usługi te są zróżnicowane dla różnych klientów, zgodnie z zasadą św. Mateusza²⁰ [Mt. 13.10–17]. Dla ambitnych klientów jest *personal banking*, dla aktywnych - *private banking*, a dla bogatych – *wealth management*.

Na politykę HR także ma wpływ koncepcja downsizingu i jej kreatywna interpretacja. Otóż doświadczeni pracownicy po ukończeniu 50 lat, nie tylko w sektorze finansów, jeśli nie dostaną się do władz najwyższych, są zwalniani i zastępowani młodszymi, którym można mniej płacić, zmieniając całkowicie zasady umowy pracy. Tu jest bezwzględnie realizowana zasada, od góry do dołu – człowiek człowiekowi wilkiem, co negatywnie wpływa na stosunek pracowników do firmy (*versus* kwestia innowacyjności), powoduje stresy, a nawet samodzielne odchodzenie ludzi ambitnych do małych firm, łącznie z samozatrudnieniem. Człowiek nie nadąza za tempem i zakresem nowości, wypala się, ulega degradacji psychicznej i materialnej, poza coraz węższą grupą *top managementu* i to także kontraktowego, ale mają oni tzw. „złote spadochrony”.

Na jeszcze dwa elementy, związane z przemianami zwłaszcza w funkcjonowaniu sfery finansowej, chciałbym zwrócić uwagę. Po pierwsze, na proces koncentracji i centralizacji sektora finansów zarówno w skali krajów, a głównie w skali globalnej. Jest to proces stary, ale są nowe ich sposoby realizacji. Wymuszona na rządzie USA deregulacja tego sektora i zlikwidowanie podziału na banki komercyjne i inwestycyjne, kreatywność w tworzeniu różnego rodzaju

¹⁹ W sklepach także używa się tego tytułu dla pracowników – dawniej nazywanych sprzedawcami. To także „innowacyjność”, jak i „pracownik miesiąca”, made in USA, pozwalające na motywowanie zwłaszcza niematerialne.

²⁰ Że bogatym będzie dodane, a biednym ujęte nawet to, co mają.

ju papierów „wartościowych” tzw. pochodnych (derywatów – modeli kreowanych przez matematyków i fizyków) itd. i fuzje, lewarowanie, przymusowy wykup poprzez giełdę firm czasami z bardzo dobrymi wynikami w celu ich rozparcelowania lub likwidacji, jak ma to miejsce niekiedy i w Polsce. Jest to chyba pewna analogia do feudalizmu, kiedy kupowało się ziemię z chłopami pańszczyźnianymi, obecnie nabywa się przedsiębiorstwo z pracownikami, których można zatrudnić lub nie, dokonywać wszelakich zmian w umowach. W Polsce umów prywatyzacyjnych zbyt często się nie dotrzymuje – i to nie przez państwo. Umożliwiono tym samym ogromną spekulację i sytuacje kryminogenne. Powiązanie interesów technostuktury z władzami państwowymi było i jest niestety nadal groźnym, jak i ich umiejętności manipulowania opinią publiczną. Uważa się, że to następowało na skutek nacisków polityków, a kto ich wybór finansował, lobbował i komu przypadały korzyści? Interesującym jest, że były szef FED – obecnie doradca Prezydenta Obamy, Paul Volcker przypomniał, że to sam Adam Smith postulował istnienie banków tak małych, aby bankructwo jednego z nich nie było katastrofą gospodarczą [cyt. za Lubowski 2010].

Rutyna czy interesy? Zamiast Zakończenia

Pomimo krytyki tzw. Konsensusu Waszyngtońskiego nie widać w rzeczywistości jego zaniechania, zwłaszcza w Polsce, gdzie nadal neoliberalizm jest dominującym nurtem myślenia²¹, dzięki masmediom i think-thankom, nie mówiąc o innych grupach nacisku.

Wielu znanych osób, w tym dwaj nobliści Edmund S. Phelps, Joseph E. Stiglitz, jak i finansista Georg Soros [por. Żakowski 2009], zwracało uwagę na konieczność zmian systemowych. U nas nadal jest zbyt wielu zwolenników dominującego nadal kierunku – nie tylko myślenia, ale i postępowania, bowiem czerpią oni dochody z tej „starej” teoretycznej podbudowy lub nie muszą myśleć o rzeczywistych²² innowacjach, ale skupiają się na wyszukiwaniu luk w istniejących przepisach lub lobbingu dla zniesienia ograniczeń w „innowacyjności”. Sądzę, że gdyby równą kreatywnością nasi menadżerowie i „doradcy” wykazywali się w „zarządzaniu klientem”, a nie przedsiębiorczością w omijaniu prawa lub działania na granicy prawa, byłibyśmy faktycznie narodem wybranym.

²¹ Nie dostrzegam nawet chęci dokonania zmian w ramach warunków unijnych, jak i zainicjowania rozmów na szczeblu międzynarodowym. Totalna hipnoza czy chroniczna nieświadomość? Czy naprawdę trzeba męza stanu, aby dziś zrozumieć, że aby rozwiązywać w Polsce problemy, trzeba działać i myśleć wspólnie, umiejętnie przekonywać do swych racji inne rządy, bo zagadnienia te są właściwie ponadnarodowe? Już obecnie wiadomo, że krajowa polityka gospodarcza, próbująca przynajmniej propagandowo rozwiązać nasze wewnętrzne problemy, to iluzja, zabieg tylko PR. To faktycznie jest wyzwanie stojące nie tylko przed naszymi decydentami i wymaga dużej inwencji, może zbyt dużej? Trafne jest spostrzeżenie Wojciecha Młynarskiego, że dla niego prawdziwa prowincja to kategoria nie geograficzna, lecz umysłowa.

²² Rzeczywistych tzn. rzeczywście wpływających na poprawę zaspakajania potrzeb społecznych, a nie jego okradanie, zarówno Skarbu Państwa, jak i kontrahentów, w tym i klientów.

Kryzys niewątpliwie eksponuje braki w racjonalnym działaniu, ale nie wszystkie są wynikiem błędów na szczeblu mikro, także polityki krajowej, w tym prawa, unijnej i globalnej. W Polsce występuje zjawisko przymusowego, bardziej lub mniej legalnego, wykupu firm, które mają efekty. Po drugie, dobra firma jest sprzedawana, parcelowana („restrukturyzacja”) lub zamykana, bo decydentowi z funduszu w Ohio zmieniła się koncepcja.

To faktycznie jest nowa perspektywa, wymagająca rzeczywiście nowych horyzontów, bo dotychczasowy proces prywatyzacji zysków i uspołecznienia strat nie jest do utrzymania²³, grozi globalnemu bezpieczeństwu. O tej odpowiedzialności nie powinni zapominać kierujący państwami, bo póki co nikt ich nie może zastąpić i z niej zwolnić.

Korporacyjna globalizacja problemów dysproporcji pomiędzy krajami, jak i w ich ramach, zwłaszcza dla młodych, brak perspektyw, totalna reklama i indywidualizm konsumpcjonizmu ich nie rozwiązały, wręcz przeciwnie, zaostrzyły. Ludności uprawiającej narkotyki [Geillo Ioan 2012] czy piratom, nic w zamian nie zaproponowała, lecz wręcz przeciwnie, pozbawiła dotychczasowych miejsc pracy. Brak perspektyw, narastający ciągle nawet sam problem przeżycia i to przy wysokiej stopie bezrobocia, redukcji świadczeń społecznych, powoduje protesty na całym świecie, zwłaszcza wśród młodych,. U nas tego jeszcze nie widać na ulicach, tak jak w innych krajach Europy czy USA, ale to nie powinno być pocieszeniem dla decydentów, chcących jedynie utrzymać *status quo*.

Już Wolter zwrócił uwagę, że nie ma lepszego lekarstwa na biedę, nudę i występki, jak praca. Jak to zrealizować? Myślę, że jednak nikt nie stawia sobie takiego pytania, zadania, bo nie ma popytu na odpowiedź. Zgodnie z zasadami rynkowymi, ewentualna odpowiedź jest bezcenną, bo bezwartościową. Nie ma popytu, nie ma podaży i ceny. Prawa rynku, czyż nie tak?

Bibliografia

- Bard A., Söderqist J. (2006), *Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Bendyk E. (2006), *Polityka*, 2.12.
- Galbraith J.K (1992), *Ekonomia w perspektywie*, PWE, Warszawa.
- Glenny M. (2011), *Mroczny rynek. Hakerzy i nowa mafia*, Wyd. W.A.B., Warszawa.
- Geillo I. (2012), *El Narco – Narkotykowy zamach stanu w Meksyku*, Wyd. REMI, Warszawa.
- Kasiewicz S., Możaryn H, (2004), *Teoria przedsiębiorstwa*, Wyd. SGH, Warszawa.

²³ Czy będzie niestosownym przypomnienie naczelnej zasady wybitnego kierownika, Lee Iacocca, którą kierował się, chroniąc Chryslera od bankructwa – o równości wyrzeczeń?

-
- Klein N. (2004), *No logo*, Świat Literacki, Izabelin.
- Klein N. (2008), *Doktryna szoku*, MUZA SA, Warszawa.
- Kowalik T. (2009), *WWW.Transformacja.pl*, MUZA SA, Warszawa.
- Lubowski A. (2010), *Ciąć czy nie ciąć*, „Polityka”, nr 10, z dn. 6 marca.
- Molga T. (2013), *Ostatnia afera Guzowatego*, „Wprost” z dn. 9 czerwca.
- Olechowski J. (2013), *Forsa na start*, „Newsweek”, nr 32, 5–11 sierpnia, dodatek MSP.
- Stankiewicz W. (2000), *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- Stiglitz J.E. (2010), *Freefall. Jazda bez trzymanki. Ameryka, wolne rynki i tonięcie gospodarki światowej*, Wyd. PTE, Warszawa.
- Szymański W. (2007), *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Tkaczyk T.P. (2009), *Dynamiczne podejście do teorii przedsiębiorstw*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, SGH, nr 3.

Internet

- Rinaldi A.H., *Wskazówki dla użytkowników, zasady netykiety*, tłum. K. Snopek, <http://stud.ics.lodz.pl/netykieta.htm>, dostęp 25 sierpnia 2010.

Piotr Tomski

Politechnika Częstochowska

Nowe paradygmaty w zarządzaniu przedsiębiorstwem a działania kadry menedżerskiej

*Nad fabryką wieczna chorągiew dymu – las odszedł: na miejscu drzew osada.
Dym – szablisty modrzew nowego świata kominów hymn.*

[Sokół 1984, s. 13]

New paradigms in enterprise management vs. Activities of management teams

Abstract: The paper is devoted to the problem of *greenwash*, consisting in deliberate misinforming the stakeholders of the enterprise on the environmental impact of the enterprise activity as well as the impact of the products and services offered by the enterprise. The paper includes the presentation of the results of the author's own research conducted on the group of students – future managers – concerning the perception of the phenomenon of *greenwash*.

Key-words: green lies, greenwash, reporting, sustainable development, environmental statement.

Wprowadzenie

W drugiej połowie dwudziestego stulecia aktywność ludzka naruszyła równowagę całej biosfery [Waloszczyk 1996, s. 26]. Apoteoza atrybutów produkcji przemysłowej, przytoczona w cytowanym wyżej fragmencie wiersza, zastąpiona została rozważaniami, zamierzeniami i wreszcie działaniami ukierunkowanymi na zmniejszenie oddziaływania wszelakich przejawów aktywności gospodarczej człowieka na środowisko. Ma to swój przejaw w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw oraz, immanentnie, w decyzjach i działalności kadry zarządzającej. Powstanie nowego paradygmatu środowiskowego, ukie-

runkującego zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, na sprostanie wymogom zrównoważonego rozwoju, doprowadziło do intensyfikacji dążeń przedsiębiorstw w zakresie podporządkowania się obowiązującym normom, zarówno stawianym przez obowiązujące przepisy prawa, jak i standardy etyczne poszczególnych branż. T. Borys [2011, ss. 75–81] twierdzi, iż ów nowy paradygmat rozwoju jest urzeczywistniany w ostatnich latach pod nazwami zrównoważonego, trwałego, samopodtrzymującego się rozwoju lub ekorozwoju. Pojawiającym się w tych okolicznościach problemem badawczym jest fakt, czy działania kadry zarządzającej, przekładające się na konkretne stany i obrazy przedsiębiorstw, zawsze są zgodne z kierunkami pożądanymi w kontekście zrównoważonego rozwoju oraz czy przedsiębiorstwa realizują działania pozorowane, zmierzające do kreowania ich proekologicznego wizerunku bez poparcia w postaci realnych aktywności. W tych okolicznościach celem niniejszego opracowania jest analiza istoty zjawiska *greenwash* („zielone kłamstwa”) oraz analiza percepcji środowiskowego wizerunku przedsiębiorstw w oczach przyszłych menedżerów – studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Istota problemu *greenwash*

Sformalizowana analiza zjawiska *greenwash* wymaga uściślenia jego istoty. Stwierdzić należy, iż użycie wyrażenia *greenwash* w dostępnej literaturze i mediach jest z jednej strony szerokie, z drugiej zaś niejasne i niejednoznaczne. Greer i Bruno [1997] w swej pracy z 1997 roku, choć prowadzą rozważania na temat przedmiotowego problemu, nigdy wprost nie podają zwięzłej definicji. Podkreślają oni jednak, iż w sytuacji, gdy ekologiczne praktyki i dbałość o środowisko promowane są przez przedsiębiorstwa czy instytucje niestosujące się do wymagań zrównoważonego rozwoju, organizacje te zastygają w złudnej ideologii znanej jako „*greenwash*”. W języku polskim używa się wyrażenia „zielone kłamstwa” lub, brzmiącego nieco kolokwialnie, sformułowania „ekościema” [Wrabiec 2009].

Webster's NewMillenium Dictionary of English definiuje *greenwash* jako działania polegające na promowaniu przyjaznych dla środowiska programów w celu odciążenia uwagi od nieprzyjaznych dla środowiska aktywności realizowanych przez organizację. *Concise Oxford English Dictionary* definiuje problem jako dezinformację szerzoną celowo przez organizację w celu wykreowania wizerunku o charakterze odpowiedzialnym środowiskowo. Obie słownikowe definicje podkreślają jednoznacznie, iż społeczeństwo posiada ograniczony dostęp do efektywności środowiskowej organizacji, zaś organizacje mają możliwość sterowania informacją w celu wprowadzenia w błąd zainteresowanych [Lyon, Maxwell 2011].

W literaturze z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem stwierdzenie *greenwash* używane jest do opisu praktyk przedsiębiorstw, polegających na deklarowaniu funkcjonalności środowiskowych ich produktów, które nie mogą zostać udowodnione [Parguel i in. 2011, ss. 15–28]. Lyon i Maxwell zwracają uwagę, iż przedsiębiorstwa czasami wykorzystują praktyki *greenwash*, aby dokonywać selekcji informacji i ujawniać pozytywne wątki swej środowiskowej lub społecznej efektywności bez pełnego ujawniania informacji negatywnych w celu budowania pozytywnego wizerunku firmy [Lyon, Maxwell 2011, ss. 3–41]. Laufer [2003, ss. 253–261] zwraca uwagę na precyzyjne sterowanie dokumentacją i ograniczanie przepływu informacji docierającej do ustawodawców i potencjalnych oskarżycieli. Lyon i Maxwell [Lyon, Maxwell 2004, ss. 561–597] mówią także o ujawnianiu informacji ukierunkowanych na wywieranie wpływu na wartość dla akcjonariuszy.

Przedsiębiorstwa nieustannie poszukują nowych sposobów wyróżniania swych produktów [Nowodziński 2013; Kuraś 2007, ss. 233–241] w obszarze wpływu na środowisko naturalne [Lemańska-Majdzik 2012, ss. 130–137]. Fakt ten wygenerował stan, w którym zielony marketing stał się efektywnym narzędziem, umożliwiającym osiągnięcie pożądanego wyróżniania. Przedsiębiorstwa dążą do sprawnego wykorzystania zielonego trendu, w celu promowania swych odpowiedzialnych środowiskowo i społecznie produktów i usług [Chang 2011, ss. 361–370]. Zielony marketing umożliwia przekazywanie informacji zawierających składniki: „eko”, „przyjazny dla środowiska”, „zielony”, „przyjazny dla Ziemi”, „zrównoważony”. Stwierdzić jednak należy, iż zielone deklaracje powinny być bardziej przejrzyste, prawdziwe i dokładne. Niestety jednak wiele deklaracji środowiskowych ma charakter niejednoznaczny i złudny. W obecnych czasach zwrócić także należy uwagę, iż konsumenci wysyłają jednoznaczne, silne sygnały, dotyczące pożądaných parametrów środowiskowych produktów i usług poprzez swoje zachowania nabywcze. W tych warunkach przedsiębiorstwa zachęcane są do realizacji praktyk *greenwash* [Parguel i in. 2011, ss. 15–28].

Większość dużych przedsiębiorstw na świecie publikuje raporty dotyczące zgodności z koncepcją zrównoważonego rozwoju [Olejniczak 2012; Sitek 2012, ss. 53–64; Tomski 2012, ss. 279–288]. W literaturze pojawia się także krytyka sposobu owego raportowania, m.in. w pracach Bartels i in. [2008]. Zwracają oni uwagę, iż wiele informacji zamieszczanych w raportach tworzy jedynie „ładną historię”, nie odnosząc się jednocześnie do realnych problemów i nie poruszając istotnych zagrożeń. Stwierdzili oni, iż raporty są zbyt długie i niemerytoryczne. Inni autorzy zauważają także podobne problemy, istnienie praktyk *greenwash* oraz brak wyważenia raportów i realistycznego ujęcia efektywności [Owens, 2006, ss. 217–218; Adams, Frost 2006, ss. 275–287;

Tregidga, Milne 2006, ss. 219–241]. Związek ACCA [2007] stwierdził, iż szczególnie przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem emisji unikają precyzyjnego raportowania w tym obszarze. Badania raportów 30 największych przedsiębiorstw z różnych krajów, funkcjonujących w 3 różnych sektorach, przeprowadzone na przez G. Hubbard [2011, ss. 824–848] w 2011 roku, dotyczyły ujawniania informacji na temat strategii i efektywności w obszarze nadzoru, ekonomiki, środowiska, pracowników, klientów, dostawców i społeczności. Dowiodły one, iż istnieją znaczne luki w ujawnianych informacjach w większości analizowanych obszarów. Owe luki to brak jasnej polityki, brak konkretnych celów oraz brak dyskusji na temat efektywności w poszczególnych obszarach. Analiza ta dowiodła także, iż ujawniane informacje często nie miały związku z realnymi problemami, a także istniały przejawy procederu *greenwash*. Gouldson i Sullivan [2007, ss. 1–11] oraz Perrini [2006, ss. 73–103] stwierdzili, iż oświadczenia i deklaracje przedsiębiorstw nie gwarantują lepszej efektywności środowiskowej.

Wpływowa agencja marketingowa Terrachoice [2007], zajmująca się marketingiem środowiskowym, definiuje *greenwash* w formie czasownikowej, wskazując na fakt wprowadzania konsumentów w błąd w zakresie praktyk środowiskowych przedsiębiorstwa bądź wpływu środowiskowego produktu lub usługi. W 2007 roku agencja ta opublikowała raport analizujący oświadczenia środowiskowe dotyczące 1 018 produktów sprzedawanych w USA i Kanadzie. W raporcie ujawniono, iż tylko w przypadku jednego produktu nie zaistniało co najmniej ryzyko wprowadzenia klientów w błąd. Agencja wskazała sześć „grzechów”, z których najczęściej występującym w praktyce gospodarczej był „ukryty kompromis”, polegający na sugerowaniu faktu, iż produkt ma charakter „zielony” i jest przyjazny dla środowiska w oparciu wyłącznie na jednym atrybucie (np.: wykorzystanie papieru pochodzącego z recydingu) lub niedopuszczalnie niewielkiej liczbie atrybutów (np.: zawartość papieru pochodzącego z recydingu oraz brak użycia chloru w procesie wybielania) bez zwracania uwagi na inne istotne, czy też nawet bardziej istotne problemy środowiskowe, takie jak: zużycie energii w procesie produkcyjnym, wpływ na globalne ocieplenie, zużycie wody, wpływ na zasoby leśne. Tego rodzaju oświadczenia często nie stanowią jednoznacznego kłamstwa, jednak wykorzystywane są do wykreowania znacznie bardziej przyjaznego dla środowiska wizerunku niż rzeczywisty obraz oraz nie opierają się na kompleksowej analizie wpływu środowiskowego produktu bądź usługi. Następujące w kolejnym roku badania, przeprowadzone przez Terrachoice, dowiodły, iż 98% z 2 219 produktów wspieranych było oświadczeniami zaciemniającymi rzeczywisty obraz wpływu środowiskowego. Rok 2009 wzbogacił katalog niepożądanych praktyk przedsiębiorstw o fałszywe zapewnienie, iż pozytywne środowiskowe aspekty pro-

duktu czy usługi potwierdzane są przez zewnętrzne organizacje [Terrachoice 2009]. Badanie z roku 2010 ujawniło, iż jedynie 265 produktów z 5 296 miało rzeczywiście „zielony” charakter [Terrachoice 2013].

Wszystkie powyższe przykłady oraz próby zdefiniowania zjawiska *greenwash* prowadzą do wniosku, iż w swej istocie zjawisko to polega na wprowadzaniu klientów i inwestorów w błąd poprzez ujawnianie części prawdy, bez udostępniania całego obrazu. Dzięki takim działaniom przedsiębiorstwa pozyskują możliwość wykreowania wizerunku lepszego niż rzeczywistość [Lyon, Maxwell 2011].

Wzrastająca troska o globalne ocieplenie wiedzie konsumentów w kierunku zwiększania uwagi i przewrażliwienia w zakresie problemów środowiskowych [Chen 2008a, ss. 531–543; Chen 2008b, ss. 271–286]. Praktyki *greenwash* zyskują zatem a popularności w wyniku rosnącego zainteresowania i zwiększającego się popytu na produkty przyjazne dla środowiska [Horiuchi, Schuchard 2009]. Jednocześnie jednak zauważa się wzrost sceptycznego nastawienia konsumentów do przedsiębiorstw wykorzystujących trend środowiskowy dla realizacji swych partykularnych interesów, stosujących nieetyczne działania dezinformujące [Pomeroy, Johnson 2009, ss. 420–439].

Praktyki *greenwash* stały się popularną drogą i sposobem walki z konkurencją oraz mechanizmem pozwalającym na wyprzedzenie głównych rynkowych rywali [Parguel i in. 2011, ss. 5–28]. Hamann i Kapelus [2004, ss. 85–92] twierdzą jednak, iż *greenwash* doprowadza do sabotażu całego rynkowego ruchu środowiskowego, w który zaangażowane są przedsiębiorstwa.

W obliczu powyższych rozważań stwierdzić należy, iż bez zaufania do oświadczeń środowiskowych przedsiębiorstw, klienci nie mają możliwości podejmowania trafnych decyzji w zakresie środowiskowo odpowiedzialnych zakupów. Niezbędna jest rzetelna wiedza i zaufanie do przedsiębiorstw – producentów oraz oferowanych przez nie produktów. Praktyki *greenwash* stanowią zagrożenie dla całego rynku, wpływając jednocześnie na zmniejszenie zaufania do przedsiębiorstw, które informują interesariuszy zgodnie z rzeczywistością i zachowaniem norm moralnych [Chen, Chang 2013, ss. 489–500].

Cel badania i charakterystyka respondentów

Badanie przeprowadzone zostało od 15.01.2013 r. do 15.02.2013 r., objęło 217 studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, jako grupę przyszłych kadr kierowniczych oraz właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw, których opinia na temat praktyk *greenwash* zdaje się ważna. Percepcję uczciwości przedsiębiorstw w obszarze raportowania środowiskowego oraz udostępniania informacji interesariuszom na temat oferowanych na rynku produktów i usług, uznać można za istotny element, stanowiący z jednej stro-

ny wskazówkę dla aktualnych przedsiębiorców i menedżerów oraz z drugiej strony, będący przesłanką przyszłych działań aktualnych studentów, mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw w przyszłości.

Wykorzystywanym w badaniu narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, rozpowszechniany podczas spotkań ze studentami w trakcie wykładów i ćwiczeń audytoryjnych. Celem badania było ustalenie stosunku studentów do informacji środowiskowych przekazywanych przez przedsiębiorstwa. Otrzymano 201 prawidłowo wypełnionych ankiet. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż według wiedzy autora, ankietowani studenci nie uczestniczyli w wykładzie ani konferencji naukowej, w czasie których prezentowana była idea zjawiska *greenwash* czy krytyczne wyniki badań dotyczące uczciwości raportów środowiskowych.

W badaniu wzięło udział 48% kobiet i 52% mężczyzn, studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, na kierunkach Zarządzanie, Inżynieria Produkcji oraz Logistyka. Choć 68% stanowią osoby w wieku 19–24 lata, to aż 53% badanych zatrudnionych jest w przedsiębiorstwach jako pracownicy najemni, a 7% prowadzi własną działalność gospodarczą. Pozostałe 40% respondentów deklaruje, iż pozostaje na utrzymaniu rodziny.

Percepcja zjawiska *greenwash* – wyniki badań

Wśród badanych respondentów jedynie 18% potrafiło poprawnie powiązać definicję analizowanego zjawiska z jego najbardziej popularną nazwą, pochodzącą z języka angielskiego – *greenwash*. Zdecydowanie bliższe prawdziwe skojarzenia wywołały rodzime odpowiedniki – nazwy wywodzące z języka polskiego - „zielone kłamstwa” oraz „ekościema”. Ta ostatnia, w związku ze swym nieco młodzieżowym charakterem, najbardziej intensywnie kojarzyła się respondentom z omawianym problemem (odpowiednio 56% i 79% wskazań). Wyniki badań zestawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Percepcja zjawiska *greenwash* – zestawienie wyników badań

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie mam zdania	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Czy deklaracje środowiskowe zamieszczane na opakowaniach produktów są zgodne z prawdą?	5%	19%	4%	46%	26%
Czy deklaracje środowiskowe, dotyczące procesu produkcyjnego, zamieszczane w materiałach informacyjnych przedsiębiorstw są zgodne z prawdą?	4%	21%	5%	51%	19%
Czy przedsiębiorstwa manipulują informacjami dotyczącymi swojego wpływu na środowisko naturalne?	18%	40%	4%	29%	9%
Czy spotkaliście się Państwo osobiście z nieprawdziwą informacją na temat wpływu środowiskowego działalności przedsiębiorstwa?	5%	3%	10%	11%	71%
Czy, jako przyszli menedżerowie i właściciele przedsiębiorstw, bylibyście Państwo skłonni znieksztalcać na swoją korzyść informacje o wpływie środowiskowym Państwa przedsiębiorstwa lub jego produktów?	9%	17%	41%	3%	30%

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące zdają się wyniki percepcji uczciwości przedsiębiorstw w zakresie deklaracji środowiskowych. Zdecydowana mniejszość – jedynie 24% respondentów twierdzi, iż deklaracje te są zdecydowanie lub raczej zgodne z prawdą. Adekwatnie do tych odpowiedzi, 71% respondentów nie wierzy w pełni w deklaracje środowiskowe zamieszczane na opakowaniach produktów, zaś 4% nie ma zdania na ten temat. Jedynie 25% respondentów ufa deklaracjom środowiskowym dotyczącym procesu produkcyjnego realizowanego przez przedsiębiorstwa. Prawie połowa (48%) respondentów twierdzi, iż przedsiębiorstwa manipulują informacjami na temat wpływu na środowisko naturalne. W świetle przytaczanych wcześniej publikacji na temat *greenwash*, szczególnie wyników badań agencji Terrachoice, stwier-

dzić należy, iż brak zaufania jest uzasadniony. Prawdopodobnie ma to swoje źródło w świadomości respondentów dotyczących potencjalnych korzyści, jakie mogą osiągnąć przedsiębiorstwa dzięki pozytywnemu, środowiskowemu wizerunkowi. Na uwagę zasługuje fakt, iż jedynie 8% respondentów doświadczyło osobiście nieuczciwości w zakresie deklaracji środowiskowych.

Z punktu widzenia wyzwań dla przyszłości przedsiębiorstw niezwykle istotne wydają się odpowiedzi udzielone na ostatnie pytanie. Aż 41% respondentów nie ma pewności co do swoich przyszłych zachowań w obszarze ujawniania i przekazywania informacji o wpływie na środowisko naturalne, 26% zgłasza swą skłonność do manipulacji, które mogłyby przynieść korzyść przedsiębiorstwu, zaś 33% osób poddanych badaniu nie jest skłonna deformować takich informacji. Interpretacja wyników ostatniej części zależy od indywidualnych zasad i wzorców moralnych, jednak bezwzględnie stwierdzić należy, iż *greenwash* jest realnym problemem, wyzwaniem i zagrożeniem dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Zakończenie

Zrównoważony rozwój, sprostanie jego wymaganiom i wyzwaniom z pewnością należy do nowych wyzwań, przed którymi stanęły współczesne przedsiębiorstwa oraz zarządzająca nimi kadra. Choć wymagania te częściowo opisane są formalnie w przepisach prawa, a częściowo opierają się na indywidualnych zasadach moralnych menedżerów, stanowią swoisty sprawdzian lojalności. Wyzwania, przed którymi stanęły przedsiębiorstwa pozostawiają szerokie możliwości dla działań lub ich zaniechania ze strony kadry menedżerskiej, stanowią także przesłankę dla formułowania zasad komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz sterowania przekazem informacji docierających do interesariuszy. Kontekst problemu nasuwa wniosek, iż głównie czynnik ludzki stoi za podjęciem próby zachowania zgodności z normami ekologicznymi, sprostaniem wymaganiom środowiskowym bądź rezygnacją z działań ukierunkowanych na takie cele, związaną jednocześnie z kreowaniem niezgodnego z rzeczywistością wizerunku przedsiębiorstwa.

Problematyka uczciwości kadry menedżerskiej wydaje się istotnym zagadnieniem w zakresie wpływu środowiskowego przedsiębiorstw oraz, w związku ze swą specyfiką, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Prezentowane wyniki badań stanowić powinny wskazówkę dla przedsiębiorstw i zarządzającej nimi kadry, bowiem percepcja zjawiska *greenwash* i zaufanie do przedsiębiorstw w obszarze ich przekazów dotyczących wpływu środowiskowego mogą stać się czynnikiem determinującym powodzenie wszelakich inicjatyw, których beneficjentem jest środowisko naturalne.

Wyniki przeprowadzonego badania należy traktować jako specyficzne i wyłączone dla badanej grupy studentów, bowiem dopiero badania na reprezentatywnej próbie mogłyby dostarczyć szerszego obrazu problemu. Wśród sugerowanych kierunków dalszych badań wskazać można analizę uczciwości polskich przedsiębiorstw w zakresie udostępniania i rozpowszechniania informacji środowiskowych, zarówno na podstawie porównania informacji z rzeczywistymi parametrami produktów, emisji i praktyk, jak i na podstawie postaw menedżerów.

Bibliografia

Adams C.A., Frost G.R. (2006), *Accessibility and Functionality of the Corporate Web Site: Implications for Sustainability Reporting*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 15, nr 4.

Association of Chartered Certified Accountants (2007), *Climate Change: UK corporate reporting*, ACCA.

Bartels W., Iansen-Rogers J., Kuszewski J. (2008), *Count me in: the readers' take on sustainability reporting*, KPMG and SustainAbility.

Borys T. (2011), *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany*, „Problemy Ekorozwoju”, vol. 6, nr 2.

Chang C.H. (2011), *The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation*, "Journal of Business Ethics", 104(3).

Chen Y.S., Chang C.H. (2013), *Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk*, "Journal of Business Ethics", 114, nr 3.

Chen Y.S. (2008a), *The driver of green innovation and green image – Green core competence*, "Journal of Business Ethics", 81(3).

Chen Y.S. (2008b), *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms*, "Journal of Business Ethics", 77(3).

Gouldson A., Sullivan R. (2007), *Corporate environmentalism: Tracing the links between policies and performance using corporate reports and public registers*, "Business Strategy and Environment", Vol. 16.

Greer J., Bruno K. (1997), *Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism*, Apex Press, New York.

Hamann R., Kapelus P., (2004), *Corporate social responsibility in mining in southern Africa: Fair accountability or just greenwash?*, "Development", 47(3).

Horiuchi R., Schuchard R. (2009), *Understanding and preventing greenwash: A business guide*, London: Futerra Sustainability Communications.

- Hubbard G. (2011), *The Quality of the Sustainability Reports of Large International Companies: An Analysis*, "International Journal of Management", Vol. 28, nr 3.
- Kuraś P. (2007), *Course and scope of changes in production strategies of globally competing automotive enterprises* [w:] *Interdisciplinary approach to sustainable development*, red. R. Lescroart, P. Pachura, T. Nitkiewicz, Institute Supérieur Industrielle Pierrard – HEC du Luxembourg, Virton.
- Laufer W.S. (2003), *Social Accountability and Corporate Greenwashing*, "Journal of Business Ethics", Vol. 43.
- Lemańska-Majdzik A. (2012), *Zarządzanie firmą a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju*, I. Krawczyk-Sokołowska (red.), Sekcja Wydaw. WZ Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Lyon T.P., Maxwell J.W. (2011), *Greenwash: Corporate Environmental Disclosure Under Threat of Audit*, "Journal of Economics & Management Strategy", 20(1).
- Lyon T.P., Maxwell J.W. (2004), *Astroturf: Interest Group Lobbying and Corporate Strategy*, "Journal of Economics and Management Strategy", Vol. 13.
- Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wyd. Wydziału Zarz. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Olejniczak K. (2012), *Spoleczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Sekcja Wydaw. WZ Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Owen D. (2006), *Emerging Issues in Sustainability Reporting*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 15, nr 4.
- Parguel B., Benoit-Moreau F., Larceneux F. (2011), *How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication*, "Journal of Business Ethics", 102(1).
- Perrini F. (2006), *The Practitioner's Perspective on Non-Financial Reporting*, "California Management Review", Vol. 48, nr 2.
- Pomering A., Johnson L.W. (2009), *Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion*, "Corporate Communications: An International Journal", 14(4).
- Sitek M. (2012), *Zarządzanie ryzykiem projektów inwestycyjnych na rynku nieruchomości w zakresie zrównoważonego budownictwa* [w:] Iza Krawczyk-Sokołowska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Sekcja Wydaw. WZ Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Sokół T. (1984), *Stalowa Wola* [w:] ...*Ta, co nie zginęła...* (montaż poetycki na 40-lecie PRL, *Pomagamy sobie w pracy, Półrocznik instrukcyjno-metodyczny*, Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. E. Smółki w Opolu, Rok XXIX, Nr 1.

Terrachoice (2007), *The Six Sins of Greenwashing*, <http://sinsofgreenwashing.org/> (8.07.2013).

Terrachoice (2009), *The Seven Sins of Greenwashing*, <http://sinsofgreenwashing.org/> (8.07.2013).

Terrachoice (2013), *The Sins of Greenwashing Home and Family Edition*, <http://sinsofgreenwashing.org/> (8.07.2013).

Tomski P. (2012), *Imperatyw zrównoważonego rozwoju a współdziałanie przedsiębiorstw w sieciach wartości*, „Handel Wewnętrzny”, lipiec–sierpień 2012 T.1.

Tregidga H., Milne M.J. (2006), *From Sustainable Management to Sustainable Development: a Longitudinal Analysis of a Leading New Zealand Environmental Reporter*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 15, nr 4.

Włoszczyk K. (1996), *Kryzys ekologiczny w świetle ekofilozofii*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Wrabiec P. (2009), *Ekościema*, polityka.pl, 12 października 2009, <http://www.polityka.pl/rynek/gospodarka/295924,1,ekosciema.read> (1.07.2013).



Mieczysław Pawlisiak
Społeczna Akademia Nauk

Coaching elementem doskonalenia zawodowego kadr logistycznych

Zdolności to dar, lecz na sukces trzeba zapracować.

John C. Maxwell

Coaching element of professional development logistics personnel

Abstract: Modern conditions of performance require from logistics managers to continuously improve the knowledge and skills to achieve their goals. This improvement, with the advance of technology and the development of awareness of employees, must go beyond the simple framework of the standard education. Useful, in the Author's opinion, may be to use coaching as an effective tool to assist in the implementation of improvement plans for individual managers. The effects of this type of individual learning are possible when you agree to participate. It is also important that coach chooses the appropriate content and has a full knowledge about logistics manager. To achieve the best results, the coach must choose adequate tools. The manager's decision to participate in coaching is an important contribution to the achievement of professional and personal success.

Key-words: coaching, manager, knowledge, skills, social competence, logistics, training, logistic staff, in-service training, life coaching.

Wprowadzenie

Coaching¹ w teoretycznym ujęciu jest rozumiany jako specyficzny, zwykle indywidualny rodzaj szkolenia pracowników, polegający na udzielaniu pomocy i kierowaniu umiejętnościami konkretnej osoby. Zwykle uczestnik szkolenia ma indywidualnego trenera, którego zadaniem jest świadczenie pomocy

¹ Coaching w dosłownym tłumaczeniu z angielskiego oznacza korepetycje lub trenowanie.

w ściśle określonej dziedzinie. W literaturze przedmiotu, co prawda na dzień dzisiejszy jeszcze stosunkowo ubogiej, można znaleźć następujące określenia coachingu:

- coaching to proces pomagania drugiej osobie, mający na celu doprowadzenie do zintensyfikowania jej rozwoju i w konsekwencji umożliwienia osiągnięcia szczytowych możliwości w dziedzinie podlegającej coachingowi [Parsloe, Wray 2003, ss. 63–76];
- coaching jest relacją partnerską, której celem jest wyeksponowanie, pokazanie w odpowiednim świetle ukrytych zasobów klienta/uczestnika coachingu, pozwalających osiągać sukcesy i wspinać się na kolejne szczeble na drodze rozwoju zwykle zawodowego [Downey 1999, ss. 35–67];
- coaching może być rozumiany jako rozmowa lub seria rozmów pomiędzy coachem a klientem/uczestnikiem na tematy istotne, ważne dla zainteresowanego osiągnięciem sukcesu [Starr 2005, ss. 111–126].

Przedstawione rozumienie określenia coaching w pewnym sensie upoważnia autora do stwierdzenia, że z czysto ludzkiego punktu widzenia coaching nie jest niczym innym niż specyficznym sposobem postrzegania otaczającej nas rzeczywistości, prowadzącej do zmiany stylu bycia, co w konsekwencji może doprowadzić do zmiany jakości naszego życia. Wymogiem jest zrozumienie, że w każdym człowieku istnieje niewykorzystany do końca potencjał, co oznacza, że każdy ma możliwości odniesienia porównywalnego do innych sukcesu. Jest to potocznie określana **zasada potrzeby, a wręcz konieczności równania w górę**/wzorowania się na lepszych i dążenia do ich doświadczenia.

Tak postrzegany coaching, w rozumieniu autora, jest dziś jednym z nowatorskich sposobów poszukiwania ewentualnych rezerw w dążeniu do osiągnięcia sukcesów w życiu, nie tylko zawodowym. Konieczne jest bowiem zachowanie równowagi, zwanej również balansem, pomiędzy tym co niesie wykonywanie obowiązków na określonym stanowisku, a tym co dzieje się poza pracą, kiedy należy regenerować siły przed kolejnymi wyzwaniami. Istotne jest zatem zrozumienie celu – dlaczego decydujemy się na korzystanie z takiej formy doskonalenia siebie jak coaching. W skrócie można powiedzieć, że nie będąc zadowolonym czy zadowoloną z obecnego stanu rzeczy, chcemy podjąć działania, które mogą doprowadzić do korzystnych przeobrażeń. Zatem powinniśmy wybrać coaching, który zmotywuje każdego do wysiłku i przedstawi w miarę jasny sposób wizję drogi, która stwarza warunki do osiągnięcia sukcesu.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zasadniczych kwestii związanych z coachingiem, które mogą być pomocne przy podejmowaniu decyzji dotyczących ewentualnego skorzystania z tej formy kształcenia. Pośrednim celem jest zasygnalizowanie stosunkowo nowej problematyki, związanej z poszuki-

waniem nowych dróg do efektywniejszego wykorzystania personelu w procesie realizacji misji przedsiębiorstwa.

Istota coachingu w doskonaleniu funkcjonowania kadr logistycznych przedsiębiorstwa²

Dzisiejsze funkcjonowanie logistyki w przedsiębiorstwie charakteryzuje się koniecznością realizacji zadań związanych z zarządzaniem logistycznym. Obecne uwarunkowania powodują, że zarządzanie to charakteryzuje się stopniowym i zauważalnym wzrostem kompleksowości problemów wymagających rozwiązania oraz złożonością sytuacji decyzyjnych. Te dwa elementy stanowią potrzebę, a może w niedalekiej przyszłości konieczność zastanowienia się nad tym, jakich rozwiązań poszukiwać, aby osoba zajmująca kierownicze stanowisko w pionie logistyki była w stanie podolać nowym wyzwaniom.

Ciekawą i na dzień dzisiejszy perspektywiczną propozycją jest coaching. Jego istotę należy postrzegać jako poszukiwanie dróg i możliwości wykorzystania zasobów wiedzy i umiejętności już posiadanych przez ludzi, którzy mają być objęci działaniami związanymi z coachingiem. Ważne okazuje się podkreślenie konieczności znalezienia i zastosowania adekwatnych do sytuacji środków i czynników motywacji.

Wychodząc z takiego założenia, konieczne jest, zdaniem autora, przybliżenie kilku niezwykle istotnych kwestii, bez uwzględnienia których trudno mówić o skuteczności coachingu w odniesieniu do kierowniczej kadry logistycznej w przedsiębiorstwie. Pierwszy problem to autentyczna znajomość osoby, w stosunku do której istnieje pomysł wykorzystania coachingu w procesie jej osobistego doskonalenia. Przełożony/szef, kierownik, dyrektor w czasie codziennej pracy jest zobowiązany dążyć do poznania reprezentowanego przez podwładnego poziomu wiedzy i umiejętności. Ta pozyskana przez przełożonego/szefa, kierownika wiedza stanowi niejako fundament do podjęcia ewentualnych przyszłych działań w obszarze zawodowym. Istotne jest również poznanie podwładnego od strony pozazawodowej, co w połączeniu z wiedzą i umiejętnościami zawodowymi pozwoli osiągnąć pełny obraz tego, co prezentuje sobą dany pracownik. Ocena ta powinna dać zatem odpowiedź na pytanie, czy w danym pracowniku drzemią niewykorzystane możliwości, których spożytkowanie może przynieść korzyści firmie/organizacji. Uzyskanie twierdzącej odpowiedzi na tak sformułowane pytanie stanowi sygnał, że konieczne jest podjęcie kroków pozwalających uzyskać lepsze wyniki w przyszłości [Kreyenberg 2010, ss. 67–132].

² Kadry logistyczne przedsiębiorstwa to w rozumieniu autora wydzielona z personelu kierowniczego część przedsiębiorstwa zajmująca się problematyką logistyki. Osoby te w swoich zakresach obowiązków mają zapisy potwierdzające konieczność wykonywania zadań logistycznych.

Pierwszym wyróżnikiem jest dobrowolność uczestnictwa pracownika w indywidualnym programie doskonalenia. Idealnym rozwiązaniem byłoby, gdyby inicjatywa znajdowała się wyłącznie w rękach pracownika. Zdarza się jednak, że pierwszy krok wykonuje przełożony, „podpowiadając” o możliwości wykorzystania nowoczesnych metod samodoskonalenia. Najważniejsze jest jednak to, że ostateczna decyzja to wyłącznie domena pracownika i jej konsekwencje są również wyłącznie jego udziałem.

Drugim elementem, stanowiącym o istocie coachingu, jest całkowite wykluczenie dyrektywności coacha w całym procesie. Oznacza to, że nie dopuszcza się możliwości narzucania uczestnikowi coachingu woli coacha w jakiegokolwiek formie. Dobrowolność i zrozumienie muszą odnosić się w równym stopniu do wszystkich uczestników procesu.

Coaching w swojej istocie nie jest przedsięwzięciem realizowanym po to, aby kogokolwiek uczyć, ale coach ma spełniać rolę swego rodzaju przewodnika pomagającego uczestnikowi **uczyć się**. Jest to zatem kontynuacja dobrowolności, bowiem coach może pokazać cel, a chęć osiągnięcia go spowoduje potrzebę poznania i zrozumienia określonych treści.

Za zasadniczą formę realizacji procesu coachingu przyjmuje się zadawanie pytań uczestnikowi przez odpowiednio dobranego/wybranego coacha. Realizacja zasady dobrowolności w praktyce polega na tym, że uczestnik tego typu **doskonalenia zawodowego czy osobistego** wybiera odpowiadającego jemu coacha. Mówiąc o zadawaniu pytań, należy mieć na względzie taki ich zestaw, dzięki któremu można będzie uświadomić uczestnikowi uczenia się, jakie rezerwy tkwią w nim samym i jak najlepiej można je wykorzystać dla osiągnięcia zakładanego celu.

Zestaw zadawanych pytań powinien być swoistym stymulatorem, zmuszającym i pobudzającym uczestnika do myślenia. Myślenie to powinno być samoistne, wynikające z treści zadawanych pytań, a zarazem niezbędne do poprawnego udzielania odpowiedzi. Istotne jest również to, że w procesie zadawania pytań coach każdorazowo zobowiązany jest pamiętać o dbaniu o zachowanie odpowiedniej atmosfery, nacechowanej szacunkiem i akceptacją tych wartości, które są cenne dla uczącego się [Parsloe, Wray 2003, ss. 48–72].

Rodzaje coachingu stosowane w doskonaleniu kadr logistycznych

Bogactwo i różnorodność życia zawodowego i prywatnego spowodowały, że spotkać można autentycznie wiele obszarów wymagających doskonalenia, a jednocześnie posiadających ukryte lub nieznanne w danej chwili, potencjalne możliwości poprawienia jakości naszego ludzkiego funkcjonowania. Zrozumienie takiej sytuacji spowodowało dynamiczny, zwłaszcza w ostatnich latach, rozwój dziedzin, które znalazły się w obszarze zainteresowania coachingu. Na tej pod-

stawie wyodrębniono/wyspecyfikowano ponad dwadzieścia szczegółowych rodzajów coachingu [Scott, Homan 2007, ss. 18–37].

W obszarze zainteresowania doskonalenia kadr logistycznych, jako zasadnicze dla osiągnięcia założonych celów, należy wyróżnić w pierwszej kolejności następujące rodzaje coachingu:

- **coaching indywidualny**, polegający na bezpośredniej pracy coacha z indywidualnym klientem, jest to obecnie najczęściej stosowana forma coachingu;
- **coaching grupowy**, ang. *team coaching* lub *group coaching*, którego istotą jest wspieranie rozwoju grup i zespołów oraz udzielanie pomocy w osiągnięciu przez nie zakładanego celu;
- **coaching menedżerski/manager coaching**, który jest adresowany do osób pełniących funkcje związane z zarządzaniem logistycznym w przedsiębiorstwie; **executive coaching** stanowiący odmianę coachingu menedżerskiego, jego adresatami są przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej/prezesa, dyrektorzy, kierownicy;
- **life coaching/zyciowy**, osobisty, personalny/ang. *life coaching*, *personal coaching*, jego istotą jest ukierunkowanie pracy na rozwój osobisty klienta, określanie celów, kształtowanie postaw i zachowań, nad którymi klient chce i powinien pracować, coaching zyciowy uważa się często za działalność z pogranicza doradztwa i psychoterapii.
- **career coaching/zawodowy**, ang. *professional coaching* lub *career coaching*, którego istotą polega na tym, że jest on związany z rozwojem, karierą różnych grup zawodowych, w tym specjalistów z zakresu funkcjonowania logistyki.

Coaching indywidualny kierowany jest głównie do managerów, w tym **managerów logistyki**, którzy potrzebują wsparcia w realizacji bieżących zadań. Z obserwacji wynika, że wielu managerów boryka się z różnymi problemami natury zawodowej. Są oni zobowiązani z jednej strony spełnić oczekiwania przełożonych, a z drugiej efektywnie współpracować z podwładnymi i klientami. Podejmowane przez nich decyzje często mają wielkie znaczenie i mogą przynieść poważne konsekwencje dla reprezentowanej przez nich firmy. W tej sytuacji **manager** musi cechować się opanowaniem, a jednocześnie umiejętnością wynagradzania i karania w celu dyscyplinowania podwładnych. Każdy manager powinien posiadać umiejętność motywowania podległego zespołu, a jednocześnie sam jest obiektem działań motywujących, które są mu niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania.

Każdy **manager logistyki** ma prawo mieć – i w praktyce ma – swoje obawy i lęki, ograniczenia, a także różnorodne przyzwyczajenia i nawyki. Gdy zderzy się indywidualne cechy, wiedzę, umiejętności i predyspozycje z codzien-

ną praktyką, okazuje się, że są sytuacje wymagające wsparcia osoby, która będzie w stanie udzielić pomocy przy rozwiązywaniu bieżących problemów i jednocześnie zadba o dalszy sensowny rozwój. Tym człowiekiem może być coach, który w ramach coachingu indywidualnego poprowadzi menedżera logistyki do końcowego sukcesu.

Przedstawienie w pierwszej kolejności coachingu indywidualnego wynika z przeświadczenia autora, że ten rodzaj najpełniej jest w stanie zaspokoić najważniejsze potrzeby indywidualne menedżera logistyki. To przeświadczenie wynika z szeregu zalet coachingu indywidualnego. Do najważniejszych spośród nich zaliczyć trzeba:

- dostosowanie się coacha do potrzeb klienta, co w praktyce oznacza wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom zgłaszanym przez klienta;
- elastyczność czasową, polegająca na każdorazowym dostosowaniu się coacha do terminu i czasu trwania sesji do potrzeb klienta, nie zachodzi konieczność kilkudniowego oderwania się od obowiązków zawodowych;
- poufność treści rozpatrywanych w czasie spotkań, połączona z pisemną gwarancją zachowania w tajemnicy rozpatrywanych problemów;
- pomoc coacha w odnalezieniu i doprecyzowaniu treści celów zawodowych i prywatnych a tym samym odnalezienie balansu/równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym;
- możliwość zdobycia nowej wiedzy i rozwój dotychczasowych umiejętności, zwłaszcza zawodowych;
- możliwość dokonania korekt w odniesieniu do nieskutecznych dotychczas zachowań, na rzecz planowania i realizacji skutecznych przedsięwzięć.

Coaching grupowy, zwany również coachingiem zespołowym, polega w swojej istocie na realizacji określonych zadań w zespole posiadającym zwykle wspólne i zbieżne interesy i cele. Celem jego jest zazwyczaj zbudowanie poprawnych/najlepiej dobrych, a jednocześnie opartych na zdrowych zasadach relacji w zespole. Przystępując do pracy z zespołem, coach w pierwszej kolejności powinien zdiagnozować istniejący, faktyczny stan i zdobyta w ten sposób wiedza pomoże zastosować skuteczne metody w dalszej pracy, co w konsekwencji pozwoli stworzyć sprawny zespół, potrafiący efektywnie działać w imię osiągnięcia założonego celu.

W ofertach dla firm można spotkać się z informacjami o wykorzystaniu w coachingu grupowym pomysłów zaczerpniętych z **metody Berta Hellingera** [Hellinger, Ten Hovel 2004, ss. 37–56], zgodnie z którą członkowie zespołu są zobowiązani rozwiązywać skomplikowane, duże problemy oraz nieuświadomione konflikty i czynią to w sposób prawie całkowicie intuicyjny³.

³ Metoda Berta Hellingera odnosi się do porządkowania splątanych i zerwanych więzów rodzinnych

Coaching managerski jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów rozwoju dla kadry o wysokich kompetencjach i dużym doświadczeniu. Można zatem zadać pytanie, po co angażować siły i środki, skoro jest tak dobrze? Pytanie tej treści nie oddaje istoty rzeczy, bowiem w logistyce indywidualna praca nad rozwojem sfery zawodowej i wewnętrznej przynosi zazwyczaj szybkie i trwałe zmiany w nawykach i sposobie działania menedżerów logistyki.

Przedsiębiorstwo, decydując się na zaangażowanie środków, zwłaszcza finansowych, na skierowanie managera (jednego lub kilku) na seanse coachingu managerskiego, ma prawo oczekiwać następujących efektów:

- nastąpi poprawa w zakresie szybkości i efektywności osiągania założonych celów, co powinno doprowadzić do zwiększenia zysku;
- nastąpi poprawa w obszarze stosunków interpersonalnych w pionie logistyki, co przyczyni się do zwiększenia efektywności;
- będzie miała miejsce harmonijna współpraca w pionie logistyki, dzięki czemu zmniejszy się rotacja pracowników, a poziom ich zadowolenia wzrośnie i jednocześnie nie zmniejszy się efektywność pracy zespołu;
- wszechstronnie wykształcony manager logistyki będzie przejawiał w pracy inicjatywę i upowszechniał nowatorskie rozwiązania, dotyczące funkcjonowania logistyki w przedsiębiorstwie;
- zostanie wytworzona atmosfera, w której będą na trwałe wyeliminowane niekorzystne przyzwyczajenia i nawyki managerów, utrudniające sprawowanie funkcji kierowniczych w zespole;
- będzie miała miejsce sprzyjająca sytuacja, w której będzie można korzystać z niemal nieograniczonego ludzkiego potencjału i generować wartość dodaną w postaci jakościowo doskonałych produktów, usług, w warunkach przedsiębiorstwa o niepowtarzalnej kulturze organizacyjnej.

Wymienione korzyści lub pozytywy nie zawsze i nie w stu procentach mają miejsce w rzeczywistości. Dlaczego tak się zdarza? Nie ma prostej odpowiedzi na tak zadane pytanie. Pierwszym powodem takiego stanu rzeczy jest otoczenie, w którym funkcjonuje manager logistyki. Nie ma praktycznych możliwości określenia ze stuprocentową pewnością stanu, który zaistnieje za dzień, dwa lub tydzień czy miesiąc. Zatem stan ten może sprzyjać określonym działaniom, być neutralny lub też doprowadzić do niepowodzenia. Drugim czynnikiem jest aspekt psychologiczny, związany z emocjami managera logistyki i jego podwładnych. Oczywiście jest, że stres, lęk, strach, bezradność czy niepewność są głównymi elementami blokującymi sprawne, odważne działania ustawień rodzinnych. Zgodnie z teorią „wiedzącego pola”, obcy człowiek, postawiony symbolicznie na miejscu kogoś z rodziny pacjenta, ma takie same odczucia jak osoba, którą reprezentuje, chociaż prawie nic o niej nie wie. Metoda ta ma zastosowanie jako jedna z alternatywnych metod leczenia i pracy z problemami psychicznymi i emocjonalnymi.

nia, a tylko takie mogą przynieść oczekiwany sukces. Innym powodem braku pozytywnych wyników działalności zawodowej managera logistyki może być jego brak wiary w siebie, w swoich podwładnych oraz w możliwości i pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

W procesie coachingu managerskiego, gdzie podmiotem jest **manager logistyki**, wykorzystywane są metody pozwalające dotrzeć i wykorzystać te warstwy osobowości, które nie zawsze są uświadomione przez klienta. Dzięki takiemu podejściu istnieje możliwość doprowadzenia do sytuacji, w której **manager logistyki** osiągnie następujący stan świadomości:

- czuje się autentycznie spełniony w życiu osobistym i zawodowym;
- realizuje zadania związane z kierowaniem procesami logistycznymi energicznie i z entuzjazmem;
- cieszy się uznaniem i charyzmą wśród podwładnych i przełożonych;
- sytuacje stresowe potrafi zastąpić wewnętrzną harmonią, spokojem i zadowoleniem;
- postrzegany jest jednocześnie jako formalny szef i nieformalny przywódca w sprawach nie tylko zawodowych;
- zawsze znajduje czas na to, aby zająć się sprawami ważnymi dla firmy i dla załatwienia spraw osobistych;
- ocenia swoje działanie jako kreatywne, innowacyjne, a nawet wizjonerskie;
- potrafi w krótkim czasie określać priorytety własne i swoich podwładnych;
- czuje się zmotywowany, energiczny i zdolny do realizacji misji przedsiębiorstwa;
- jest zdolny do samodoskonalenia i wywiera wpływ na osiągnięte rezultaty przez przedsiębiorstwo.

Tak rozumiejący swoją rolę **manager logistyki** jest dla przedsiębiorstwa niezwykle cenny. Warto zatem zainwestować i umożliwić managerowi indywidualny kontakt z coachem, który jest przewodnikiem na drodze rozwoju talentu człowieka i pozwala wypracować oczekiwane wyniki. Pamiętać również należy, że to, co jest dobre dla jednego człowieka, może być zupełnie nieprzydatne dla drugiego.

Life coaching/coaching życia, coaching życiowy odnosi się do rozwoju indywidualnego człowieka. Ta forma nie cieszy się w Polsce dużą popularnością, w porównaniu zwłaszcza z coachingiem managerskim. Jest uprawnione stwierdzenie, że life coaching to forma pracy nad sobą, której zasadniczym celem jest utrzymywanie na odpowiednio wysokim poziomie lub podnoszenie jakości życia. Z kolei pośrednim celem jest większa efektywność w pracy zawodowej np. jako manager logistyki.

W procesie life coachingu zasadnicza uwaga zostaje skupiona na tych aspektach oraz elementach **życia prywatnego i zawodowego klienta**, które stanowią części składowe, decydujące o jakości życia. Każdy człowiek inaczej definiuje wysoką jakość życia, jednak **występują wspólne obszarowo kryteria**, takie jak: poziom świadomości, poziom aktywności, bogactwo przeżyć, współuczestnictwo w życiu społecznym czy nawet twórczość. Wymienione obszary niejako określają strukturę life coachingu, w ramach którego poszukuje się odpowiedzi na proste pytania, dotyczące tego, co zrobić, jak i kiedy zrobić, aby klient miał większą satysfakcję ze swojego życia. Zazwyczaj poprawna odpowiedź na tak zadane pytania jest ukryta w którymś z wymienionych wcześniej kryteriów [Rzycka 2010, ss. 241–267].

Stosunkowo często w life coachingu pojawiają się elementy związane z realizacją zadań rozwojowych, wynikających z ogólnie przyjętego i praktycznie przebiegającego cyklu życia człowieka oraz ról, jakie człowiek w życiu pełni. Zdarza się, że powodem podjęcia decyzji o uczestnictwie w life coachingu jest niskie zadowolenie człowieka z realizacji swoich zadań rozwojowych. Dotyczy to zwłaszcza zadań, wynikających z wszechstronnego rozwoju człowieka adekwatnie dla ośmiu etapów życia człowieka [Eriksen, Erikse 2011, ss. 69–100]. Na szczególną uwagę w tym obszarze zasługuje etap tzw. „średniej dorosłości”, w którym dominuje potrzeba kreatywności, troski, opiekuńczości oraz przekazywania wiedzy i mądrości.

Każdy manager, realizując zadania zawodowe, spotyka się z sytuacjami wcześniej nieznanymi. Powoduje to, że odczuwa lęk, złość lub czuje się winny zaistniałej sytuacji, a ponadto stwierdza, że jego możliwości racjonalnego działania są gwałtownie ograniczone⁴ [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000, ss. 77–132].

Podczas pracy z managerem logistyki konieczne jest uświadomienie mu roli i znaczenia motywowania pracowników dla realizacji misji przedsiębiorstwa. Manager powinien sobie uzmysłowić, że kluczem do sukcesu jest w pierwszej kolejności poznanie podwładnych, zwłaszcza ich potrzeb i na tej podstawie stosowanie takiej polityki motywacyjnej, która jest adekwatna do zaistniałej realnie sytuacji. Nie wystarczy prosta interpretacja potrzeb wyspecyfikowanych na podstawie „piramidy potrzeb Masłowa”, konieczne są jeszcze umiejętności polegające na odpowiednim doborze narzędzi do konkretnego człowieka [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000, ss. 77–132].

Przygotowując managera logistyki do sprawowania w efektywny sposób funkcji kierowniczych, coach powinien w czasie jednego ze spotkań zająć się

⁴ Przykład na podstawie doświadczeń własnych autora. Gdy byłem stroną w jakimkolwiek konflikcie powodującym wzrost emocji, po upływie czasu/około pół godziny/rodziły się w głowie pomysły lepszego zachowania, jakie należało zastosować w czasie sytuacji konfliktowej. Wcześniej występujące emocje doprowadziły do ograniczenia moich możliwości intelektualnych.

zagadnieniami związanymi z „feedbackiem”⁵. W poprawnym rozumieniu działalności każdego menedżera feedback powinien być powszechnie stosowany. Jego istota w zakresie kierowania zespołami ludzkimi polega na przekazywaniu pracownikowi/podwładnemu informacji na temat osiągniętych przez niego efektów w czasie realizacji przypisanych mu zadań. Stosowanie w praktyce feedbacku jest korzystne z kilku względów. Przekazując pracownikowi nasze uwagi, niejako ustrzegamy jego i siebie przed niebezpieczeństwem polegającym na popełnieniu następnych takich samych błędów. Innym ważnym aspektem jest szybkie przekazywanie pozytywnych opinii na temat pracy podwładnego. Dzięki temu jego trud i wysiłek będzie doceniony, a jednocześnie słowa uznania i pochwały zmobilizują go do dalszego wysiłku przy realizacji kolejnych zadań. Czas jest istotnym czynnikiem stosowania feedbacku, bowiem każdorazowy upływ czasu doprowadza do sytuacji, iż pracownik nie do końca pamięta o sprawach minionych.

Zasadne jest w tym kontekście zasygnalizowanie tak zwanych dziesięciu kroków, których wykonanie pozwoli efektywnie dzielić się obowiązkami i odpowiedzialnością. Krokami tymi są:

- krok pierwszy – zrozumienie istoty delegowania obowiązków i odpowiedzialności;
- krok drugi – zaufanie i wiara w kompetencje podwładnych;
- krok trzeci – delegowanie obowiązków i odpowiedzialności nie jest przejawem słabości i nie prowadzi do utraty znaczenia menedżera w przedsiębiorstwie;
- krok czwarty – identyfikacja i hierarchizacja obszarów zainteresowania menedżera logistyki;
- krok piąty – określenie obszaru podlegającego delegowaniu;
- krok szósty – znalezienie wśród podwładnych liderów, którym w pierwszej kolejności zostaną przekazane obowiązki i odpowiedzialność;
- krok siódmy – praktyczne cedowanie obowiązków i odpowiedzialności na konkretnych pracowników;
- krok ósmy – przekazywanie kolejnych obowiązków czynnikiem motywacyjnym dla podwładnych;
- krok dziewiąty – kontrola i nadzór nieodłączną rolą menedżera logistyki;
- krok dziesiąty – menedżer logistyki, pomimo delegowania obowiązków i odpowiedzialności, ponosi odpowiedzialność za funkcjonowanie przypisanego mu obszaru działalności przedsiębiorstwa.

⁵ Sprzężenie zwrotne; używane również jako informacja zwrotna odbiorców usług, klientów, konsumentów, dotycząca produktu czy sposobu zarządzania; oddziaływanie informacji zwrotnej na ośrodki decyzyjne.

Wymienione dziesięć symbolicznych kroków powinno znaleźć swoje miejsce w procesie life coachingu. Trudno bowiem mówić o skuteczności funkcjonowania managera bez świadomości, że jest/powinien być mądry mądrością swoich podwładnych i umiejętne wykorzystanie tej sytuacji może być kluczem do osiągnięcia autentycznych sukcesów.

Life coaching, jako zorganizowane działanie coacha i managera logistyki, ma służyć temu, aby klient po zakończonych spotkaniach był bardziej efektywny w swoim praktycznym działaniu. Nie jest intencją life coachingu negacja dotychczasowej wiedzy i zdobytych umiejętności, bowiem dzisiejsza pozycja zawodowa jest między innymi ich efektem. Zasadniczym zadaniem coacha jest w ramach współdziałania umożliwić managerowi logistyki zdobycie nowych umiejętności, których wykorzystanie pozwoli poprawić dotychczasową jakość funkcjonowania pionu, którym kieruje manager logistyki.

Zakończenie

Powszechne dążenie ludzi do osiągnięcia samospełnienia się w obszarze zawodowym i prywatnym jest znane nie od dzisiaj. Powszechna konkurencja jest dzisiaj na porządku dziennym. Te dwa zasadnicze czynniki powodują, że ludzie, w tym managerowie logistyki, poszukują sposobów poprawy dzisiejszego stanu rzeczy oraz zapewnienia warunków systematycznego rozwoju. Ma miejsce poszukiwanie takich rozwiązań, które pozwolą „**być kimś**” w życiu prywatnym i zawodowym. Taką receptą ma być i jest właściwie rozumiany i poprawnie realizowany proces coachingu. Pamiętać przy tym należy, że jest to jedynie „**recepta**”, która może, ale wcale nie musi zapewnić zrealizowanie wszystkich założonych celów. Zatem **jest szansą na „lepsz jutro” managera logistyki** i może nią pozostać, jeżeli człowiek nie wykaże się autentycznym zaangażowaniem, wiedzą, umiejętnościami i poświęceniem na drodze do sukcesów w przyszłości.

Autor z racji doświadczenia zawodowego zna smak sukcesów i gorycz porażek. Ma również świadomość, że dla ograniczenia negatywnych wydarzeń w życiu zawodowym i prywatnym warto pracować nad sobą i dla siebie. Zatem powyższe treści, zgodnie z zamysłem Autora, nie mają dawać jakichkolwiek jednoznacznych wskazówek na przyszłość, ale powinny rozbudzać wśród obecnych i przyszłych managerów logistyki ciekawość pozwalającą poszukiwać indywidualnych dróg rozwoju przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi.

Bibliografia

- Downey M. (1999), *Effective Coaching*, Orion Business Books, London.
- Eriksen E.H., Eriksen J. M. (2011), *Dopełniony cykl życia*, Onepress, Warszawa.
- Hellinger B., Ten Hovel G. (2004), *Praca nad rodziną. Metoda Berta Hellingera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopec J. (2000), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie, Teoria i praktyka*, „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa.
- Kreyenberg J. (2010), *Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników. 99 porad, jak zwiększyć kompetencje zespołu*, BC Edukacja, Warszawa.
- Parsloe E., Wray M. (2003), *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Rzycka O. (2010), *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Scott B., Homan M. (2007), *Coaching. Poznaj tajniki sukcesu*, Onepress, Warszawa.
- Starr J. (2005), *Coaching. Procesy – zasady – umiejętności*, Warszawa.
- Szulc W. (2008), *Coaching. Misja życia*, Złote Myśli, Warszawa.

Urszula Widelska

Politechnika Białostocka

Menedżer w procesie budowania relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim

**Manager in the process of building relationships with the customer on
the example of companies in the Podlasie Province**

Abstract: The aim of this paper is to show the essence and scope of activities undertaken by managers in the area of building long-term relationships with customers. The attempt was made to present the scope of activities and managerial tasks for each of the areas relevant from the viewpoint of building relationships of a company with its customers. The most important areas of a broadly defined issue of the creation of relationships with target markets are: customer value and customer knowledge management, key account management, an emotional aspect of building relationships, improving distinctive competence based on relationships with customers, involving the customer in the process of preparing a market offer, and using and building innovation potential significant in the process of the customer impact. The conclusions were supported by the results of the qualitative research FGI conducted in 2011 and 2012 among companies of the Podlasie Province in sectors of e-commerce and e-services, transport and agricultural machinery manufacturers, which was also carried out by the author of this paper.

Key-words: customer relationships, customer value, customer knowledge management, customer relationship management, manager's competence in the area of customer relationships.

Wprowadzenie

Celem opracowania jest ukazanie istoty i zakresu przedsięwzięć podejmowanych przez menedżerów w obszarze budowania długookresowych relacji

z klientami. Tworzenie trwałych związków z rynkami docelowymi jest obecnie traktowane jako podstawa egzystencji przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach silnej konkurencji oraz szybko zmieniających się potrzeb aktualnych i potencjalnych grup odbiorców. Budowanie relacji z klientem w literaturze przedmiotu ujmowane jest szeroko i obejmuje takie zagadnienia, jak: zarządzanie wartością oraz wiedzą klienta, zarządzanie kluczowymi klientami, emocjonalny aspekt budowania relacji, doskonalenie kompetencji wyróżniających w oparciu o związki z klientami, włączanie klienta w proces tworzenia oferty rynkowej oraz wykorzystywanie i budowanie potencjału innowacyjnego, ważnego z punktu widzenia skuteczności procesu oddziaływania na klienta. Podjęto próbę ukazania zakresu czynności menedżerskich dla każdej ze sfer istotnych z punktu widzenia budowania relacji przedsiębiorstwa z jego odbiorcami. Wnioskowanie poparto wynikami badań jakościowych (FGI), przeprowadzonych w latach 2011–2012 wśród podlaskich przedsiębiorstw sektorów: handlu i usług elektronicznych, transportu oraz producentów maszyn rolniczych, których autorka niniejszego opracowania była współrealizatorem.

Istota i zakres relacji z klientem z perspektywy menedżera

Dążenie do budowania trwałych relacji z rynkami docelowymi stało się podstawą funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i jednocześnie wyzwaniem dla menedżerów odpowiedzialnych za realizację funkcji marketingowej. Jest to przede wszystkim rezultat procesów zachodzących w otoczeniu firmy, a przejawiających się rosnącą konkurencją oraz szybkim tempem zmian potrzeb nabywców. Taki stan rzeczy ukierunkowuje kadrę menedżerską na tworzenie długookresowych relacji z klientami. Działania podejmowane w tym obszarze zdecydowanie wykraczają poza ramy tradycyjnych przedsięwzięć marketingowych, polegających głównie na wzmacnianiu atrakcyjności samego produktu oraz różnicowaniu oferty. Okazuje się, iż funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy także od jego zdolności kooperacyjnych i partnerskich, opartych na wzajemnym zaufaniu oraz uwzględnianiu emocjonalnego aspektu transakcji. Relacyjne korzyści klienta dotyczą nie tylko samego przedmiotu wymiany, ale postrzegane są także przez pryzmat jakości procesu dostarczania produktu [Furtak 2003, s. 76]. W tym zakresie coraz bardziej istotne są umiejętności menedżera służące bliskim, interpersonalnym związkom z klientami.

Istota relacji z klientem, z punktu widzenia organizacji, posiada znaczący wymiar egzystencjalny. Tworzenie długookresowych związków z klientami sprzyja ich lojalności, a posiadanie lojalnych odbiorców jest ważnym czynnikiem kreowania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania. Stworzenie zasad utrzymywania

klienta oraz umiejętność przekształcania nowych klientów w stałych jest kolejnym ważnym wyzwaniem dla zarządzających przedsiębiorstwem.

Koncentracja na tworzeniu długookresowych związków z klientami jest wyznacznikiem orientacji marketingowej firmy. Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wskazują, iż można wyróżnić następujące aspekty orientacji na klienta [Paszkowski, Widelska 2011, s. 224]:

- klient jest zasobem firmy a nie tylko elementem jej otoczenia zewnętrznego,
- klient stanowi wartość dla firmy,
- tworzenie trwałych relacji z klientem opiera się na emocjach; także w odniesieniu do relacji „business to business”,
- skuteczne zorientowanie się na rynku docelowe uzależnione jest od posiadanego przez firmę kapitału wiedzy – ważna jest wiedza klienta, a nie tylko wiedza o klientach.

Do niedawna klient był definiowany i postrzegany jako najważniejszy element otoczenia przedsiębiorstwa. Obecnie jest wartością organizacji i stanowi główny jej zasób. Klient to także wartość dla przedsiębiorstwa. Wartość klienta określają strumienie generowane przez klientów firmy, a wartość klientów określana jest tym, co oni wnoszą do organizacji [Dobiegała-Korona 2008]. Relacje z klientem w obszarze wartości mają miejsce wówczas, gdy klient stale otrzymuje oczekiwaną wartość w sposób pozwalający przypuszczać, iż ten sam poziom oczekiwanej wartości będzie miał miejsce także w przyszłości [Gordon 2001, s. 153]. Na procesy budowy wartości klienta składają się: zrozumienie i zdefiniowanie wartości dla klientów, kreowanie wartości z uwzględnieniem innowacji oraz komunikowanie i dostarczanie wartości [Dobiegała-Korona 2008]. Wartość klienta współczesnej organizacji może przejawiać się między innymi w następujących obszarach: włączeniu klienta w sedno procesu wytwarzania wartości, współplanowanie produktu z jednoczesnym określeniem poziomu zaangażowania nabywcy, współudział w diagnozowaniu problemu, udział w realnych procesach wytwarzania [Rogoziński 2006, s. 4]. Poza aspektem typowo czynnościowym, ważnego znaczenia nabiera aspekt świadomościowy. Doskonalenie relacji z klientem przez kierujących organizacją jest możliwe tylko w sytuacji celowego angażowania klienta w proces współtworzenia wartości.

Orientacja na klienta oparta jest o emocje. W kontaktach z klientami wpływają one na trwałość powiązań. Dotyczy to zarówno klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Emocje kreują indywidualizm kontaktów. W przypadku relacji *business to business* emocje stanowią także o jakości relacji partnerstwa. Wykreowane związki stają się bowiem składową kapitału relacyjnego tylko wówczas, jeżeli powstaje on w oparciu o wzajemne zaufanie,

szacunek i zrozumienie [Ouden, Ziggers 2004; Zieliński 2012, ss. 69–77]. Należy podkreślić również, iż jakość kapitału relacyjnego, ściśle powiązane z klientem, wyznaczają trzy zasadnicze kategorie: wiarygodność, integralność oraz autentyczność [Wallace 2009]. To także wskazuje na wysoce istotny pozamaterialny aspekt budowania relacji, mających podłoże ściśle partnerskie i jednocześnie emocjonalne. Menedżer, odpowiedzialny za tworzenie systemów obsługi klienta, powinien przy ich konstrukcji uwzględniać emocjonalizm relacji, sprzyjający indywidualizacji kontaktów z klientami.

Współczesna orientacja na klienta opiera się na kapitale wiedzy. Sama wiedza w tym aspekcie traktowana jest szeroko i odnosi się nie tylko do samej organizacji. Ważna okazuje się wiedza o klientach, ich oczekiwaniach, uwarunkowaniach procesu decyzyjnego. Jednak jeszcze ważniejsza staje się sama wiedza pochodząca od klienta. Współczesny marketing bowiem zorientowany jest nie tylko na rynek docelowy (w sensie jego potencjału i zwiększaniu udziału w rynku), ale na kreowanie świadomości klientów. Wyróżnienie się w świadomości klienta jest warunkiem skutecznego budowania przewagi rynkowej. Kapitał wiedzy odnosi się także do tworzenia innowacji, które są podstawą współczesnych koncepcji marketingowych, opartych na osiągnięciu długookresowych relacji z klientem. Nie należy ich sprowadzać tylko do tworzenia nowych produktów. Są one zestawem działań i narzędzi, nakierowanych na dostarczanie klientom dodatkowych korzyści oraz tworzenie przewag konkurencyjnych, decydujących o odbiorze przedsiębiorstwa przez aktualne i potencjalne rynki docelowe. Zdolność przedsiębiorstwa do absorpcji innowacji przyczynia się do kształtowania pozytywnego wizerunku oraz decyduje o skuteczności pozycjonowania oferty. Współczesne podejście polega na pewnym wyizolowaniu przedsiębiorstwa poprzez kreowanie nowej przestrzeni rynkowej, stanowiącej swoistą „własność intelektualną”. Taką koncepcję określa się jako innowację wartości, polegającą na jednoczesnej koncentracji na wartości i innowacji, co pozwala na uzyskiwanie wzrostu wartości dla klientów i samego przedsiębiorstwa [Wójcik-Augustyniak 2009, s. 142]. Kapitał wiedzy organizacji kształtowany jest przez wiedzę o jej klientach. Współcześnie nie wystarczy wiedzieć wszystkiego o aktualnych i potencjalnych klientach. Ważniejsze jest dążenie do poznania wiedzy pochodzącej od klienta. Ma ona charakter wiedzy ukrytej, a przekształcanie jej w wiedzę jawną to podstawowe wyzwanie przedsiębiorstwa, decydujące o osiąganym poziomie innowacyjności [Su, Chen, Ska 2006, s. 784]. Aktywność menedżerska obecnie powinna wykraczać poza obszar zarządzania relacjami z klientem (*customer relationships management*, CRM) w kierunku zarządzania wiedzą klienta (*customer knowledge management*, CKM). W konsekwencji powinno to sprzyjać innowacyjności przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększaniu wartości relacji z klientem [Gibbert,

Leibold, Probst 2002, s. 467] Badania potwierdzają, iż poprzez zarządzanie wiedzą na temat swoich klientów przedsiębiorstwa stają się bardziej skłonne do identyfikowania pojawiających się możliwości rynkowych oraz wzmacniania potencjału innowacyjnego [Softiani 2009, s. 1271].

Kolejnym ważnym zadaniem menedżera jest odpowiedzialność za budowanie rentownych relacji, co oznacza konieczność identyfikacji kluczowych klientów i kreowanie korzystnej z nimi współpracy. W każdej firmie wyniki finansowe w ostatecznym rozrachunku zależą od stworzenia jak największej uchwytnej wartości oferowanej klientowi (*capturable customer value, CCV*). Chodzi w tym przypadku o identyfikację klientów, którym można zademonstrować szczególne umiejętności przedsiębiorstwa oraz utrzymać stałą przewagę konkurencyjną. Zdolność do zatrzymywania kluczowych klientów jest jedną z najważniejszych, ponieważ pozyskanie nowych klientów zwykle kosztuje pięć razy więcej niż utrzymywanie starych [Burtett 2001, ss. 25–29]. Należy więc konsekwentnie spełniać oczekiwania kluczowych klientów w sposób zapewniający bliskość relacji pomiędzy stronami współpracy, opartej na ważnych z punktu widzenia odbiorcy wyróżnikach, którymi mogą być marka, jakość produktu czy poziom cen [Lemon, Rust, Zeithaml 2001, s. 24].

Nie można jednak odnosić się do współczesnej orientacji na klienta, jako idei zupełnie zmieniającej miejsce i rolę marketingu w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Nadal istotną umiejętnością menedżerską pozostaje skuteczne posługiwanie się tradycyjnymi narzędziami marketingowymi, jakimi są produkt, cena, dystrybucja, kompetencje personelu i promocja. Działania podejmowane przez menedżerów, odpowiedzialnych za realizację funkcji marketingowej, powinny silnie i jednoznacznie ukierunkowywać się na potrzeby rynków docelowych, a nie tylko świadczenie kompleksowej oferty przedsiębiorstwa. Chodzi przede wszystkim o kreację cech unikalnych i wyróżniających, przyczyniających się do indywidualizacji kontaktów z klientami. Za szczególnie istotne umiejętności w tym zakresie należy uznać: włączanie pracowników działu sprzedaży w proces pozyskiwania informacji o potrzebach klientów, obserwowanie zachowań konkurentów wobec oferowanych przez nich wartości, konsekwentne realizowanie wytyczonego modelu komunikacji z klientem w dłuższym przedziale czasowym, wymianę doświadczeń oraz informacji [Mruk 2012, s. 106].

Uwzględniając szczególne role i umiejętności menedżera w obszarze budowania relacji z klientem, za konieczne należy uznać posiadanie umiejętności interpersonalnych (polegających na pełnieniu funkcji łącznika pomiędzy firmą a rynkami docelowymi), informacyjnych (polegających na gromadzeniu i upowszechnianiu informacji na temat potrzeb i oczekiwań obecnych i potencjalnych klientów) oraz decyzyjnych (odnoszących się do podejmowania decyzji

w zakresie dysponowania zasobami przedsiębiorstwa, istotnymi z punktu widzenia potrzeb nabywców) [Kopczewski 2011, s. 42].

Postawy podlaskich menedżerów ukierunkowanych na budowanie relacji z klientami – analiza wyników badań

Zaprezentowane rezultaty badań przedstawiają opinie dotyczące obszaru relacji z nabywcami, wyrażone przez menedżerów wyższego i średniego szczebla zarządzających przedsiębiorstwami w sektorach: handlu i usług elektronicznych, transportu oraz produkcji maszyn rolniczych. Wnioskowanie poparto:

- Wynikami badań jakościowych FGI, przeprowadzonych w ramach analizy kluczowych sektorów województwa podlaskiego na zlecenie WUP w Białymstoku, a zrealizowanych przez IBiA VIVADE sp. z o.o. Celem prowadzonych badań było szczegółowe zaprezentowanie roli i znaczenia sektora transportu dla ekonomicznego rozwoju województwa podlaskiego. W badaniu FGI uczestniczyło dziesięciu reprezentantów kadry zarządzającej podlaskimi przedsiębiorstwami, świadczącymi usługi transportowe [Ejdys 2012].
- Wynikami badań jakościowych FGI, przeprowadzonych w ramach starterów podlaskiej gospodarki na zlecenie WUP w Białymstoku, a zrealizowanych przez IBiA VIVADE sp. z o.o. Celem badania była identyfikacja sektora handlu i usług elektronicznych jako obszaru wzrostu i innowacji województwa podlaskiego oraz wskazanie i przeanalizowanie sektora jako obszaru, który wykazuje duży potencjał rozwojowy w gospodarce ogólnoswiatowej. W badaniu FGI wzięło udział jedenastu przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstwami sektora e-handlu – e-usług w województwie podlaskim [Mosdorf 2012].
- Wynikami badań jakościowych FGI, zrealizowanymi przez IBiA VIVADE sp. z o.o. w sierpniu 2011 w ramach projektu „Analiza rynku w związku z zakończeniem I etapu projektu *Rozszerzenie oferty produktowej firmy Farmer Sp. z o.o.*”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej (materiał niepublikowany). W procesie badawczym odbyły się dwa badania FGI wśród dwudziestu pięciu menedżerów firm handlowych, zajmujących się dystrybucją maszyn rolniczych.

Analiza postaw podlaskich menedżerów, ukierunkowanych na rynki docelowe, wymaga uwzględnienia specyfiki regionu. Przedsiębiorcy w procesie badawczym często wskazywali bowiem na podmiotową strukturę lokalnej gospodarki, opartą na małych przedsiębiorstwach, niezadowolający poziom infrastruktury technicznej oraz niski poziom innowacyjności.

Reprezentanci kadry menedżerskiej sektora handlu i usług elektronicznych w województwie podlaskim, ukierunkowując się na budowanie relacji z klien-

tem, wykorzystują swój potencjał innowacyjny. Okazuje się, iż firmy, które potrafiły spełnić kryterium dostawcy profesjonalnych usług, zachowując jednocześnie konkurencyjny poziom cen, z sukcesem zaistniały także na międzynarodowych rynkach. Procesy umiędzynarodawiania gospodarki, w tym procesy globalizacyjne, wymusiły koncentrację na tworzeniu innowacyjnej oferty oraz spowodowały dostarczanie usług, zaspokajających szeroko pojęte potrzeby odbiorców, także w skali globalnej. W konfrontacji z rynkami międzynarodowymi, regionalizmy i kwestie lokalne przestały mieć znaczenie. W opinii menedżerów, szczególnego znaczenia w tym kontekście nabierają zdolności komunikacyjne przedsiębiorstwa. Podkreślenia wymaga również fakt, iż specyfika usług elektronicznych z natury rzeczy niweluje przestrzenną barierę dostarczania produktów, co także sprzyja budowaniu związków z klientami na rynkach międzynarodowych. Przedsiębiorcy zwrócili uwagę na aspekty wewnętrzne, decydujące o relacyjnych aspektach funkcjonowania podlaskich firm badanego sektora. Podkreślono, iż wiele z nich znajduje się w trudnej sytuacji finansowej, ale w największym stopniu dotyczy to tych podmiotów, które dostarczają proste usługi elektroniczne na potrzeby lokalnej gospodarki. Przedsiębiorstwa, które opierają swoją działalność na innowacyjnych usługach, nakierowane na potrzeby rynku krajowego i rynków międzynarodowych, są w zdecydowanie lepszej kondycji finansowej. W toku dyskusji wskazano również, iż sukces firm analizowanego sektora jest w dużym stopniu oparty na unikatowym innowacyjnym pomysle. Podkreślono, iż szczególnie istotna staje się w tym obszarze kreatywność i nowatorska idea, która często w największym stopniu może decydować o poziomie osiągniętych korzyści ekonomicznych. Okazuje się, iż tylko nieliczne przedsiębiorstwa badanego sektora były w stanie budować relacje z klientem w oparciu na unikatowej ofercie, dostosowanej do potrzeb wymagających klientów.

Przedsiębiorcy reprezentujący sektor transportu podkreślali silne uzależnienie ich firm od rynków docelowych. Z jednej strony transport pełni podstawową funkcję w łańcuchu dostaw, ale z drugiej strony, wielość dostawców tego typu usług powoduje nieograniczony wybór klienta. Wzmocnienie sfery relacyjnej, w opinii menedżerów analizowanego sektora, jest możliwe dzięki zwiększaniu skłonności przedsiębiorstwa do innowacyjności oraz mobilności. Innowacyjność dotyczy modernizacji środków transportu, skracania czasu realizacji usług oraz zwiększania bezpieczeństwa dostaw. Poszerzenie mobilności polega na zaspokajaniu potrzeb klientów rozproszonych geograficznie. W trakcie badań jakościowych podkreślono, iż klienci usług transportowych stają się coraz bardziej wymagający i oczekują coraz wyższego poziomu jakości. Zdaniem przedsiębiorców, koncentrowanie się na potrzebach odbiorców może wpłynąć pozytywnie nie tylko na relacje z bezpośrednimi klientami firm

transportowych, ale także zwiększyć siłę związków odbiorców usług transportowych z ich kooperantami. Takie działania przyczyniają się w konsekwencji do wzmocnienia więzi partnerskich i kooperacyjnych w całym łańcuchu dostaw. W opinii menedżerów doskonalenie potencjału relacyjnego może przyczynić się do zwiększonej konsolidacji firm w sektorze transportu na różnych poziomach łańcucha kreowania wartości.

Odmienne relacje z rynkami docelowymi postrzegają menedżerowie pionu handlowego, reprezentujący sektor maszyn rolniczych. Postawy przedsiębiorców ukierunkowanych na relacje z rolnikami jako docelową grupą odbiorców, muszą uwzględniać specyfikę ich zachowań w procesie dokonywania zakupu. W opinii menedżerów trwałość relacji wymaga wysokiego stopnia stabilności instrumentów związanych ze wsparciem zakupu maszyn rolniczych. Jak pokazują badania, niejednokrotnie – z punktu widzenia rolników – silnym bodźcem jest nie rzeczywiste, a raczej pozorne różnicowanie produktu, jak jest na przykład w przypadku zakupu ciągników. Rolnik nie zawsze jest w stanie w sposób rzetelny wskazać korzyści, jakie mogą wynikać z zakupu nowych maszyn, zwracając większą uwagę na stereotypowe przesłanki determinujące zakup. Wielkość realizowanej przez przedsiębiorstwo sprzedaży jest w dużym stopniu uzależniona nie tylko od poziomu technicznego maszyny rolniczej, ale od sprawności handlowej dilerów. Badania potwierdziły również uwidocznienie się pewnych trendów w obszarze wyboru ciągników. Do najważniejszych należy zaliczyć: tradycjonalizm, w tym stereotypowe podejście do zakupu.

Wyniki badań pokazują, iż budowanie relacji z klientami nie jest koncepcją uniwersalną w sensie metod i narzędzi wykorzystywanych przez zarządzających przedsiębiorstwem w procesie tworzenia związków z rynkami docelowymi. Poza specyfiką branży, skuteczność relacji wyznaczana jest przede wszystkim wypracowaną przez menedżerów metodyką oddziaływania na rynki docelowe oraz systemem gromadzenia informacji na temat ich potrzeb i oczekiwań.

Zakończenie

Badania wśród podlaskich przedsiębiorców pokazują, iż budowanie relacji z klientem stanowi kompetencję wyróżniającą firmy. Każda organizacja, w celu zwiększania skuteczności działań rynkowych, musi opracować właściwą dla jej specyfiki metodę utrwalania związków z klientami, zorientowaną na perspektywę długookresową. Specyfika regionu nie ma decydującego wpływu na zakres relacji. Większe znaczenie przypisywane jest wiedzy menedżerów, dotyczącej zachowań nabywców oraz czynników determinujących zachowania klientów.

Bibliografia

- Burnett K. (2002), *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dobiegała-Korona B. (2008), *Budowa i wzrost kapitału klienta*, „CEO”, maj [on line].
- Dobiegała-Korona B. (2010), *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta* [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa.
- Ejdys J (red.) (2012), *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Sektor transportu*, WUP w Białymstoku, Białystok.
- Furtak R. (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- Gibbert M., Leibold M., Probst G. (2002), *Five Stiles of Customer Knowledge Management , and How Smart Companies Use Them to Create Value*, “European Management Journal”, Vol. 20, No 5.
- Gordon I.H. (2001), *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Kopczewski M. (2011), *Rola menedżera we współczesnym zarządzaniu organizacją*, „Zarządzanie przedsiębiorstwem”, Nr 2.
- Lemon K., Rust R.T., Zeithaml V.A. (2001), *What Drives Customer Equity. A company's current customers provide the most reliable source of future revenues and profits*, “Marketing Management”, Vol. 10, No 1.
- Mosdorf R. (red.) (2012), *Startery podolskiej gospodarki. Sektor handlu i usług elektronicznych*, WUP w Białymstoku, Białystok.
- Mruk H. (2012), *Wpływ relacji między marketingiem a sprzedażą na tworzenie wartości dla klientów instytucjonalnych*, „Zeszyty Naukowe”, 220, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Ouden B.V., Ziggers G.W. (2004), *Capabilities, Management, Relational Capital and the Impact on Alliance Performance: An Empirical Study with Non-Equity Alliances*, Proceedings of the 15th International Cooperative, http://www.wiwi.unimuenster.de/06/igt/papers/Workshop02/Abstracts/Hr_Bd_Ouden/Ouden_ICF_2004_Brian_den_Ouden.pdf, [01.07.2013].
- Paszkowski J., Widelska U. (2011), *Kapitał ludzki a orientacja na klienta*, „Handel Wewnętrzny”, nr 11/12, cz. 2.
- Rogoziński K. (2006), *Klient jako współtwórca wartości*, „Marketing i Rynek”, nr 8.
- Sofianti D.T., Suyadi K., Govindaraju R. i in. (2009), *Customer Knowledge Management in New Product Development*, APIEM [on-line].
- Su C.T., Chen Y-H, Sha D.Y. (2006), *Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach*, “Technovation”, 26.

Wallace E. (2008), *The importance of relational capital in sales organizations*, www.eyesonsales.com [11.07.2013].

Wójcik-Augustyniak M. (2009), *Innowacja wartości jako współczesna koncepcja strategii marketingowych*, „Ocnomia”, nr 8(4).

Zieliński M. (2012), *Emocje w relacjach B2B: podejmowanie decyzji zakupowych na rynku business to business*, „Zeszyty Naukowe”, 220, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

Sylwia Wojciechowska-Filipek

Spółeczna Akademia Nauk

Przeciążenie informacją – nowy problem zarządzania

Information overload – new management problem

Abstract: Nowadays it is difficult to disagree with the thesis that we live in an era that is dominated by information and in which the information factor is the key for economical growth, production and employment. The increasing importance of the information sector is unrefutable. Information is not only delivered via traditional routes, but also electronically which vastly accelerates both its creation and distribution. The amount of information is increasing so drastically as to exceed the recipients ability to process it. This causes negative consequences for both the user (stress, uncertainty) and the business – decreased employee efficiency and problems with decision making. The aim of this paper is the analysis of the influence of information and technology overload on both individual user and an organisation.

Key-words: information, information overload, technology overload.

Wprowadzenie

W ostatnim czasie czynniki produkcji, jak ziemia, praca i kapitał – podstawowe zasoby ekonomiczne w społeczeństwie przemysłowym, straciły znaczenie gospodarcze i coraz częściej zastępowane są czynnikami informacyjnymi. Jesteśmy świadkami dramatycznego wzrostu ilości formalnych i nieformalnych informacji wytworzonych w zatłoczonym społeczeństwie informacyjnym, w którym tworzona co dwa dni ilość informacji jest odpowiednikiem informacji stworzonej od zarania cywilizacji aż do roku 2003. Oznacza to, że jeden z najszybciej rosnących zasobów na tej planecie – ilość informacji – może być potencjalnie dużym problemem dla społeczeństwa [Jackson, Farzaneh 2012, s. 523]. Z jednej strony informacja jest podstawowym zasobem koniecznym do rozwoju jednostki i organizacji, z drugiej istnieją granice możliwości przetworzenia informacji.

Informacja we współczesnym świecie

Informacja jest to taki rodzaj zasobów, który pozwala na zwiększenie naszej wiedzy o nas i otaczającym nas świecie [Kisielnicki 2008, s. 19]. Informacja to dane użyteczne, wnioski z danych lub opisy danych [Durugbo, Tiwari, Alcock 2013, s. 598]. Informacja stała się „nieuchwytnym dobrem, które niełatwo daje się ująć w dotychczasowe schematy ekonomiczne. Ta sama informacja może mieć różną wartość w zależności od kontekstu, nabierać znaczenia na wartości w kombinacji z innymi informacjami” [Krzysztofek, Szczepański 2002, s. 187]. Można ją postrzegać jako zasób ekonomiczny, produkt, usługę, wyrób, towar czy dobro konsumpcyjne [Zygała 2007, s. 29]. Do tej pory gospodarkę dzielono na trzy sektory, które obejmują rolnictwo, produkcję i usługi. Jednakże coraz częściej pojawiają się sugestie, że z powodu wzrostu znaczenia informacji oraz informatyzacji społeczeństwa powinno się wprowadzić sektor informacyjny. Dzieliłby się na [Hayes, Karlics, Schloegl 2013, ss. 1009–1010]:

- *przemysł technologii informacji* – gałęzie przemysłu, które produkują sprzęt i oprogramowanie dla telekomunikacji, komputerów i wielu innych technologii do pozyskiwania, przekazywania i przetwarzania danych;
- *przemysł transakcji informacyjnych* – te gałęzie przemysłu, w których główny nacisk kładzie się na transakcje oparte na przetwarzaniu informacji. Dotyczy to usług telekomunikacyjnych, bankowych i związanych z działalnością finansową, handlu detalicznego i hurtowego, transakcji rezerwacji usług (np. dla hoteli podróże lotnicze, samochody) itp.;
- *wiedza przemysłowa* – organizacje, w których merytoryczna treść informacji jest znacząca. Branże te zajmują się głównie tworzeniem nowej wiedzy, intelektualną analizą istniejącej wiedzy i / lub dystrybucją wiedzy. Obejmują one edukację, badania i rozwój oraz takie zawody, jak: prawo, medycyna, technika, architektura itp., jak również biblioteki.

W nastawionej na zysk organizacji informacja jest podstawowym czynnikiem, który decyduje o rozwoju i sukcesie, a przepływ informacji jest uważany za siłę napędową procesów takich jak np. rozwój produktu [Durugbo, Tiwari, Alcock 2013, s. 598]. O użyteczności informacji decyduje dopiero nadanie jej znaczenia [Szewczyk 2007, s. 16]. Użyteczność informacji jest określona zgodnie z Międzynarodową Organizacją Normalizacyjną ISO 9241 [Okike, Fernandes 2012, s. 996]. Norma ta, z 1998 roku, definiuje użyteczność jako miarę wydajności, efektywności i satysfakcji użytkownika, z jaką dany produkt może być używany dla osiągnięcia danych celów przez danych użytkowników, w danym kontekście.

Wartościowa informacja powinna spełniać cztery funkcje [Sobieska-Karpińska 2009, s. 72]:

- wspierać podejmowanie decyzji,
- umożliwiać wymianę informacji, czyli komunikowanie się,
- wzbogacać indywidualną wiedzę,
- umożliwiać nawiązywanie więzi z otoczeniem.

Informacja, która tworzy wartość, to informacja adekwatna do problemu, wystarczająco szczegółowa, kompletna, wiarygodna, dostarczona we właściwym czasie i przez właściwy kanał komunikacyjny [Wrycz 2010, s. 64].

Zarządzanie informacją

Zarządzanie informacją jest szerokim pojęciem, które ma różne znaczenia i interpretacje. Na przykład zarządzanie informacjami jest często utożsamiane z zarządzaniem zasobami informacyjnymi, gospodarką technologii informacyjnej lub zarządzaniem polityką informacyjną lub normami [Detlor 2010, s. 103]. Proces zarządzania informacją powinien obejmować cały łańcuch wartości, zaczynając od identyfikacji potrzeb informacyjnych, przez akwizycje informacji, organizowanie i magazynowanie informacji, produkty i usługi informacyjne, dystrybucję informacji na użyciu informacji skończywszy [Zygała 2007, s. 48].

Celem zarządzania informacją jest, aby pomóc ludziom i organizacjom pozyskiwać, przetwarzać i wykorzystywać informacje sprawnie i skutecznie. W ten sposób pomaga się firmom działać w sposób bardziej konkurencyjny i strategiczny oraz pomaga ludziom lepiej realizować swoje zadania i stać się lepiej poinformowanymi [Detlor 2010, s. 103].

Zarządzanie informacją obejmuje [Detlor 2010, ss. 103–108]:

- **tworzenie informacji** – proces, w którym jednostki organizacyjne generują i produkują nowe dane, które powinny być spójne i tak zapisywane w bazach danych, aby umożliwiły szybkie przetwarzanie;
- **nabywanie informacji** – proces, w którym elementy informacyjne są nabywane ze źródeł zewnętrznych;
- **organizowanie** – proces indeksowania i klasyfikowania informacji w sposób, który umożliwia łatwe jej pobieranie na późniejszych etapach;
- **dystrybucje** – upowszechnianie, transport i wymianę informacji;
- **wykorzystanie** – proces, w którym osoby i organizacje mogą wykorzystywać i stosować w praktyce udostępnione informacje.

- Są trzy główne perspektywy zarządzania informacją [Detlor 2010, ss. 103–104]:
- *organizacyjna* – z organizacyjnego punktu widzenia informacja jest traktowana jako jeden z zasobów strategicznych, które muszą być zarządzane jak każdy inny zasób organizacji. Oznacza kompleksowe podejście do planowania, organizowania, budżetowania, kierowania, monitoringu i kontrolowania ludzi, środków finansowych, technologii i działań związanych z pozyskiwaniem, przechowywaniem, przetwarzaniem i dystrybucją danych do spełnienia potrzeb biznesowych na rzecz przedsiębiorstwa. Zarządzanie informacją obejmuje zarządzanie informacjami uporządkowanymi i sformalizowanymi (to dane starannie zawarte w bazie danych lub hurtowni danych), jak i nieuporządkowanymi (rodzaj informacji, które można znaleźć w raportach, dokumentach, wiadomościach e-mail, prezentacjach PowerPoint, fakturach, listach przewozowych, umowach itp.);
 - *perspektywa biblioteki* – celem zarządzania jest udostępnianie i pożyczanie elementów informacji przechowywanych w zbiorach takich instytucji, jak: biblioteki publiczne, biblioteki akademickie i badawcze, biblioteki korporacyjne, elektroniczny dostęp do raportów branżowych i elektronicznych baz danych dla pracowników i pracodawców w ich organizacjach. Występują tu: organizacja wiedzy, klasyfikacja, katalogowanie, systemy wyszukiwania informacji;
 - *osobista perspektywa* – podobny punkt widzenia do organizacyjnego, ponieważ wiąże się z zarządzaniem wszystkimi procesami informacyjnymi w cyklu życia informacji. Główną różnicą jest jednak to, że perspektywa organizacji dotyczy zarządzania informacją dla sukcesu i dobrobytu organizacji, podczas gdy z osobistej zarządzanie informacją ma przynieść korzyść jednostce.

Terminowość i kompletność uznano za najważniejsze atrybuty jakości informacji, aby pomóc użytkownikom w wykonywaniu swoich zadań. Użytkownicy twierdzą, że kompletność informacji pomaga im w osiągnięciu ich celów w zakresie wydajności i wpływa na poprawę jakości pracy wykonanej. Dokładność i trafność są bardzo ważne dla wydajności użytkowników, a w połączeniu z kompleksowością prowadzą do bardziej precyzyjnej pracy z mniejszą liczbą błędów. Dostępność informacji pozwala na skrócenie czasu spędzanego na wykonywaniu zadań [Ali, Younes 2013, ss. 143–144].

Przeciążenie informacją

Wraz z Internetem pojawiły się nowe podmioty w cyklu informacji zarówno twórców, jak i użytkowników. Każda osoba może tworzyć informacje i publikować je w całym Internecie. W rezultacie zwiększa się ilość i objętość informacji. Twitter przykładowo podaje, że w czerwcu 2011 roku użytkownicy serwisu przesłali 200 milionów wiadomości, co można porównać do książki o objętości 10 mln stron, której przeczytanie zajęłoby 31 lat. W czerwcu 2010 w tym samym serwisie przesłano 65 milionów wiadomości, a styczniu 2009 zaledwie 2 mln [Jackson, Farzaneh 2012, ss. 523–532]. Według szacunków liczba danych rośnie szybciej, niżby to wynikało z prawa Moore'a [EMC 2013]. Przewiduje się, że [Tchorek-Helm C 2013]:

- do 2020 roku cyfrowy wszechświat osiągnie wielkość 40 ZB, czyli więcej niż przewidywano wcześniej,
- w latach 2012 do 2020 roku rozmiary cyfrowego wszechświata będą się podwajać co dwa lata,
- w 2020 roku na każdego mieszkańca Ziemi będzie przypadać ok. 5247 GB danych.

Poszukiwanie informacji jest wyzwaniem w kontekście wykładniczego wzrostu danych w sieci i elektronicznych kanałów informacyjnych. Ponieważ liczba kanałów informacyjnych i źródeł nadal rośnie, użytkownicy często zmagają się z nowymi informacjami, nawet w wąskich dziedzinach wiedzy [Chowdhury, Gibb, Landoni 2011, s. 171]. Wybór i interpretacja często niespójnych, niekompatybilnych i sprzecznych informacji może wywołać uczucie niepewności, konfuzji, niepokoju, a nawet zagrożenia [Chowdhury, Gibb, Landoni 2011, s. 159]. Dzielne dawki informacji znacznie przekraczają zdolności naszego umysłu do ich przetworzenia, co doprowadza do tzw. przeciążenia informacją, które powoduje niemożność zrozumienia danego tematu i utrudnia podejmowanie decyzji i działań odpowiednich do sytuacji. Przeciążenie nadmiarem informacji następuje, gdy otrzymane potencjalnie przydatne informacje stają się przeszkodą, a nie pomocą [Jackson, Farzaneh 2012, ss. 523–532]. Przeciążenie informacją można rozpatrywać jako konstrukcję wielowymiarową, składającą się z trzech elementów [Bettis-Outland 2012, s. 818]:

- istnienie wielu interpretacji informacji,
- ilości mierzony objętością i dostępnością informacji,
- różnorodności – różne odmiany z różnych źródeł.

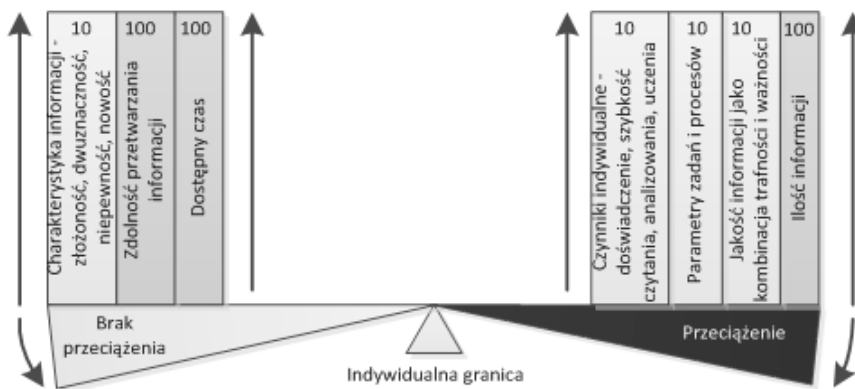
Przeciążenie informacją pojawia się, gdy osobie jest dostarczana większa ilość informacji niż osoba ma możliwość przetworzyć czasowo lub poznawczo, innymi słowy, gdy możliwości przetwarzania informacji danej osoby są

przekroczone przez wymogi przetwarzania informacji [Karr-Wisniewski, Lu 2010, s. 1063]. W literaturze spotyka się różne definicje nadmiaru informacji [Jackson, Farzaneh 2012, s. 525]:

- nadmiar informacji może wystąpić, kiedy ilość informacji dostarczonej do przetworzenia w jednostce czasu jest większa niż możliwości / zdolności jej przetworzenia;
- nadmiar informacji to stan danej osoby (lub systemu), w którym nie wszystkie dostarczone informacje mogą być przetwarzane i wykorzystywane, co prowadzi do załamania;
- nadmiarem informacji jest niemożność wyodrębnienia potrzebnej wiedzy z ogromnej ilości informacji;
- na poziomie osobistym możemy zdefiniować nadmiar informacji jako postrzeganie ze strony osoby, że informacje związane z zadaniami pracy przekraczają możliwości efektywnego zarządzania, co tworzy poziom stresu, ponieważ własne strategie radzenia sobie z zarządzaniem informacją są nieskuteczne.

Moment, w którym następuje przeciążenie informacją, zależy od wielu czynników np. dostępnego czasu, ilości, charakterystyki czy jakości informacji. Według badań można wyodrębnić zestawy czynników (oraz ich wagi), które w podobnym stopniu wpływają na przeciążenie informacją bądź jego brak [Jackson, Farzaneh 2012, ss. 523–532] (Rys.1).

Rys. 1. Czynniki wazone wpływające na przeciążenie informacjami

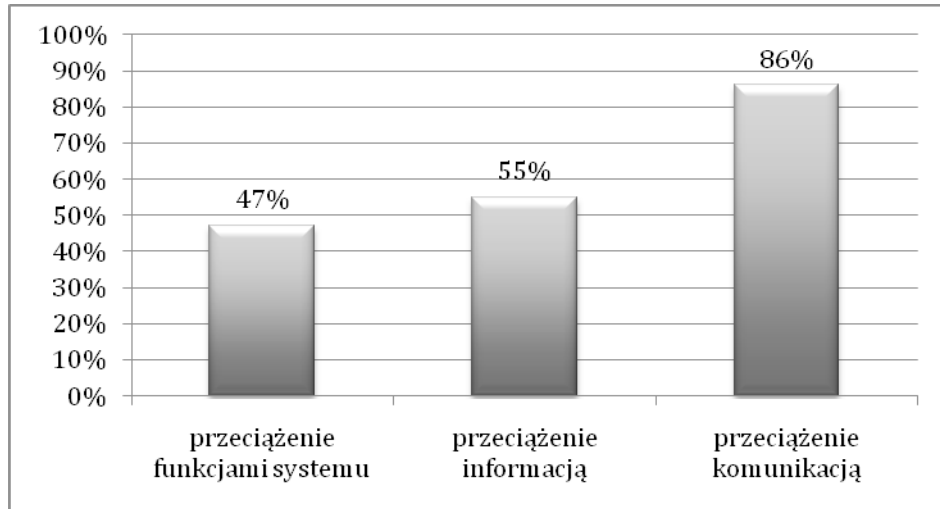


Źródło: T. Jackson, P. Farzaneh, *Theory-based model of factors affecting information overload*, "International Journal of Information Management", Vol. 32, December 2012, ss. 523–532.

Przy tak ogromnej ilości informacji coraz większego znaczenia nabiera zdolność przetwarzania informacji przez odbiorcę. Należy zauważyć, że ludzie różnią się zdolnościami wyszukiwania, analizowania i interpretowania informacji, dlatego też każdy przetwarza złożone i niepewne informacje inaczej. Zjawisko to jest określane jako „wyjątkowa szkoła myślenia” w zakresie przetwarzania informacji [Souren, Nazareth 2010, ss. 31–40]. Z tego też względu moment, w którym następuje przeciążenie informacją, jest różny dla każdego użytkownika.

Wpływ przeciążenia informacją na przedsiębiorstwo

W dzisiejszej erze informacji cyfrowej wiedza użytkowników jest uzależniona od technologii cyfrowych, umożliwiających manipulowanie lub interakcje treści cyfrowych na różnych platformach, w różnych mediach, językach i formatach cyfrowych. Informacje wymagane przez jednostkę w danym momencie mogą być dostępne za pośrednictwem różnych kanałów informacyjnych. Jednakże bardzo często trudno jest określić, które z kanałów mogą zapewnić wymaganą informację w najbardziej przydatny i skuteczny sposób [Chowdhury, Gibb, Landoni 2011, s. 157]. Nie można zaprzeczyć, że jesteśmy uzależnieni od technologii w miejscu pracy teraz bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. W pewnym sensie technologia stała się organizatorem pracy, a nie tylko zasobem do osiągnięcia celów. Niestety wzrost wydajności z systemów nie może być nieskończony i przekroczenie pewnej optymalnej granicy może doprowadzić do przeciążenia funkcji systemu, nadmiaru informacji i komunikacji [Karr-Wisniewski, Lu 2010, s. 1062].

Rys. 2. Trzy wymiary przeciążenia technologią

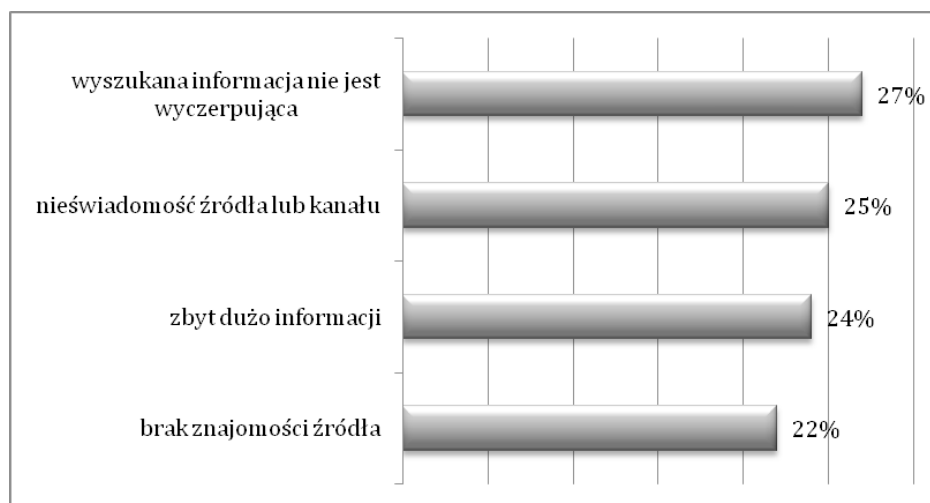
Źródło: P. Karr-Wisniewski, Y. Lu, *When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity*, "Computers in Human Behavior", Volume: 26, Issue: 5, September 2010, s. 1064.

Przeciążenie technologią pojawia się, gdy osoba trzecia zabiera uwagę pracownika wiedzy za pomocą takich środków, jak e-mail, komunikatory internetowe lub urządzenia mobilne, co powoduje nadmierne przerwy w jego pracy do tego stopnia, że praca staje się mniej wydajna. Badania wykazały, że od czasu rozprzestrzeniania technologii komunikacyjnych, takich jak e-mail, wiadomości błyskawicznych i innych rozpraszać ją działań, praca pracownika wiedzy jest przerywana średnio co trzy minuty, podczas gdy do produktywnego myślenia niezbędne jest prawie osiem nieprzerwanych minut [Karr-Wisniewski, Lu 2010, s. 1063]. Tylko e-maile przerywają pracę pracownika co 5 minut [Sumeckia, Chipulua, Ojiako 2011, s. 407]. Przerwy związane z technologią, takie jak e-mail, SMS i inne rozpraszacze, zmniejszają IQ pracownika średnio o 10 pkt, podczas gdy palenie marihuany prowadzi tylko do redukcji IQ o 4 pkt [Karr-Wisniewski, Lu 2010, s. 1063].

Przyczyną utraty wydajności może być również „technostress”, stres doświadczany przez osoby ze względu na wykorzystanie i zależność od technologii [Karr-Wisniewski, Lu Y 2010, s. 1069]. Przeciążenie nadmiarem informacji, niepokój, technofobia, niepewność oraz niechęć do komputera są możliwe nawet wśród użytkowników, którzy mają do czynienia z szybko zmieniającymi się technologiami [Chowdhury, Gibb, Landoni 2011, s. 159].

Użytkownikom na każdym etapie procesu wyszukiwania i pobierania informacji w wyniku rozprzestrzeniania źródeł informacji, kanałów i złożoności procesów leżących u ich podstaw towarzyszy niepewność [Chowdhury, Gibb, Landoni 2011, s. 158]. Mają problem z decyzjami, co powinno być przeglądane w określonym do dyspozycji czasie, kiedy należy przerwać wyszukiwanie i zacząć korzystać ze zgromadzonych informacji, jak też, czy pozyskane informacje są wystarczające do rozwiązania zadania.

Rys. 3. Najważniejsze problemy w stosunku do SI i procesu wyszukiwania informacji powodujące niepewność



Źródło: S. Chowdhury, F. Gibb, M. Landoni, *Uncertainty in information seeking and retrieval: A study in an academic environment*, "Information Processing and Management", Volume: 47, Issue: 2, March 2011, s. 165.

Nowe i skomplikowane zadania, stojące przed pracownikami, zwiększają wymagania dotyczące przetwarzania informacji, a presja czasu oraz przerwanie zadania mogą zmniejszać zdolność do przetwarzania informacji [Jackson, Farzaneh 2012, s. 526].

Przeciążenie informacją powoduje niemożność zrozumienia danego tematu i utrudnia podejmowanie decyzji i działań odpowiednich do sytuacji. Kiedy jednostka znajduje się w nowej lub szybko zmieniającej się sytuacji, a ilość nowych informacji jest duża, maleje zdolność do adekwatnej oceny sytuacji. W konsekwencji utrudnione lub uniemożliwione jest dokonywanie właściwych przewidywań, które są konieczne do podejmowania racjonalnych działań [Batorski 2013]. Dodatkowo decydenci mają tendencję do poszukiwania więcej informacji niż to konieczne, a przeciążenie informacyjne zmniejsza wydajność podejmowania decyzji [Karr-Wisniewski, Lu 2010, s. 1063].

Na poziom nadmiaru informacji w organizacji zdecydowanie wpływa też typ podejmowania decyzji. Oznacza to, że typ podejmowania decyzji w organizacji może zwiększyć lub zmniejszyć ryzyko, że nadmiar informacji nastąpi. Przeciążenie informacją jest mniej prawdopodobne przy zastosowaniu prostych przyrostowych analiz decyzyjnych, z definicji ograniczających alternatywne rozwiązania i odwrotnie, ze względu na charakter kompleksowego podejmowania decyzji, organizacja generuje coraz więcej informacji w nadziei, aby rozwiązać wszystkie alternatywy i konsekwencje. Ten proces decyzyjny jest o wiele bardziej podatny na przeciążenia informacyjne [Bettis-Outland 2012, s. 819].

Nadmiar otrzymywanych informacji przyczynia się do marnotrawienia czasu pracy. Około 8% czasu pracownik spędza na odbieraniu i wysyłaniu e-maili nieistotnych z punktu widzenia biznesowego [Sumeckia, Chipulua, Ojiako 2011, s. 412]. Spośród ponad 300 miliardów maili wysyłanych dziennie, ponad 80% to spam [Batorski 2013]. Poza tym wiadomości e-mail są często niewystarczające, jeśli chodzi o jakość. Na przykład, w porównaniu do listów biznesowych, e-komunikacja jest często uważana za spontaniczną i mniej formalną, co prowadzi do powierzchownego i niejednoznacznego formułowania wiadomości, które nie dają odbiorcom wystarczających informacji, a zatem mogą sprzyjać nieporozumieniom [Soucek, Moser 2010, s. 1459].

Biorąc pod uwagę negatywne skutki, jakie wywołuje nadmiar informacji, przedsiębiorstwa muszą wprowadzać działania interwencyjne, które zapewnią dostarczanie użytkownikom informacji wysokiej jakości czyli dokładnych, kompletnych i odpowiednich. Prowadzi to do lepszej kontroli kosztów i zwiększenia efektywności organizacji (wzrost marży, skuteczność podejmowania decyzji). Skutki zapewnienia wysokiej jakości informacji widoczne są na wszystkich poziomach organizacji:

- na poziomie operacyjnym – pracownicy mający satysfakcję z pracy,
- na poziomie taktycznym – podniesienie jakości procesu decyzyjnego,
- na poziomie strategicznym – wybór i wykonanie solidnej strategii.

Strategie interwencyjne, których celem jest zmniejszenie ilości dostarczanej informacji, mogą dotyczyć rozwiązań technologicznych (np. filtry systemów pocztowych, które automatycznie posortują niechciane e-maile) lub organizacyjnych (np. wdrożenie wytycznych dotyczących wykorzystania poczty elektronicznej w miejscu pracy czy szkolenia zwiększające wiedzę uczestników i gotowość do korzystania z funkcji, które pozwalają na bardziej efektywne obchodzenie przychodzących wiadomości e-mail) [Soucek, Moser 2010, s. 1459].

W niektórych organizacjach, ze względu na rosnące znaczenie informacji i wzrost ilości informacji (w tym tych źle przygotowanych i bezużytecznych), pojawia się potrzeba umiejętności krytycznego podejścia do źródeł informacji

i samych informacji. Odpowiedzią na te potrzeby jest pojawienie się nowego zawodu: specjalisty informacji [Bednarek-Michalska 2007]. Wśród kompetencji, wymaganych od profesjonalisty informacji najważniejszymi, są umiejętność określania potrzeb informacyjnych, przechowywania i odzyskiwania informacji, wyszukiwania informacji i jej przetwarzania, jak też zdolność oceny źródeł informacji [Kocójowa 2005, s. 32].

Zakończenie

Informacja jest ważnym zasobem organizacji, podstawowym czynnikiem, który decyduje o rozwoju i sukcesie. W ostatnim czasie jesteśmy świadkami dramatycznego wzrostu informacji przekazywanych za pomocą różnych kanałów, sms, e-maili, komunikatorów itp. Ilość informacji zaczyna przekraczać nasze możliwości jej przetworzenia. Zjawisko to, zwane przeciążeniem informacją, powoduje, że potencjalnie przydatne informacje stają się przeszkodą, a nie pomocą. Wpływają na niepewność, stres, poczucie zagrożenia i w efekcie mniejszą wydajność pracy. Przedsiębiorstwa w najbliższym czasie będą musiały podejmować różne działania interwencyjne, zarówno technologiczne, jak i organizacyjne, aby poradzić sobie z problemem przeciążenia informacją i jej skutkami.

Bibliografia

- Ali B., Younes B. (2013), *The Impact of Information Systems on user Performance: An Exploratory Study*, „Scientific Papers Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology”, Issue 2, April.
- Bednarek-Michalska B. (2007), *Ocena jakości informacji elektronicznej*, „Pułapki sieci”, EBIB, Nr 5.
- Bettis-Outland H. (2012), *Decision-making's impact on organizational learning and information overload*, „Journal of Business Research”, Volume: 65, Issue: 6, June.
- Chowdhury S., Gibb F., Landoni M. (2011), *Uncertainty in information seeking and retrieval: A study in an academic environment*, „Information Processing and Management”, Volume: 47, Issue: 2, March.
- Detlor B. (2010), *Information management*, „International Journal of Information Management”, Volume: 30, Issue: 2, April.
- Durugbo C., Tiwari A., Alcock J. (2013), *Modelling information flow for organisations: A review of approaches and future challenges*, „International Journal of Information Management”, Volume: 33, Issue: 3, June.
- Hayes R.M., Karlics K., Schloegl C. (2013), *University libraries as a model for the determination of the need for information specialists in knowledge industries? An exploratory analysis of the information sector in Austria*, „Information Processing and Management”, Volume: 49, Issue: 5, September.

Jackson T.W., Farzaneh P. (2012), *Theory-based model of factors affecting information overload*, "International Journal of Information Management", Volume: 32, Issue: 6, December.

Karr-Wisniewski P., Lu Y. (2010), *When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity*, "Computers in Human Behavior", Volume: 26, Issue: 5, September.

Kisielnicki J. (2008), *MIS, systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa.

Kocójowa M. (red.) (2005), *Profesjonalna informacja w Internecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Krzysztofek K., Szczepański M.S. (2002), *Zrozumieć rozwój – od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Okike C., Fernandes K. (2012), *Impact of information use architecture on load and usability*, "Information Processing and Management", Volume: 48, Issue: 5, September.

Sobieska-Karpińska J. (2009), *Wartość informacji i sposoby jej podwyższania w informatycznych systemach wspomagających zarządzanie [w:] Komputerowe systemy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Soucek R., Moser K. (2010), *Coping with information overload in email communication: Evaluation of a training intervention*, "Computers in Human Behavior", Volume: 26, Issue: 6, November.

Souren P., Nazareth D.L. (2010), *Input information complexity, perceived time pressure, and information processing in GSS-based work groups: An experimental investigation using a decision schema to alleviate information overload conditions*, "Decision Support Systems", Volume: 49, Issue: 1, April.

Sumeckia D., Chipulua M., Ojiako U. (2011), *Email overload: Exploring the moderating role of the perception of email as a 'business critical' tool*, "International Journal of Information Management", Volume: 31, Issue: 5, October.

Szewczyk A. (red.) (2007), *Spółeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Difin, Warszawa.

Wrycz S. (2010), *Informatyka ekonomiczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zygała R. (2007), *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Źródła internetowe

Batorski D., *W morzu informacji*, „Akademia” Magazyn Polskiej Akademii Nauk, <http://www.akademia.pan.pl/dokonania.php?id=637&jzyk=pl>; dostęp: 29 lipca 2013.

EMC, *Co dwa lata ilość danych na świecie wzrasta przeszło dwukrotnie*; <http://szerokopasmowapolska.pl/co-dwa-lata-ilosc-danych-na-swiecie-wzrasta-przeszlo-dwukrotnie/>; dostęp: 29 maja 2013.

Tchorek-Helm C., *Cyfrowy świat błyskawicznie rośnie*; <http://www.polskieradio.pl/111/1890/Artykul/744112,Cyfrowy-swiat-blyskawicznie-rosnie>; dostęp: 30 maja 2013.



Joanna Wszeborowska

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów

Leadership competencies for the 21st century

Abstract: Having managerial competencies could be not enough to create a competitive advantage of the company in dynamic present-days. That what makes managerial competencies aspirational is a leadership perspective. Leadership competencies model is an answer for the managers anxious to create high-performing organizations in the turbulent, uncertain times. A new paradigm considers the leadership competencies in reference to the set of four dynamic culture organization dimensions'. Man can look at leadership competencies from the internal and external environment or from the continuum of flexibility and stability. Leadership competencies relate to the four traits of high-performing enterprises: involvement, mission, adaptability and consistency.

Key-words: managerial competencies, leadership competencies, leadership, high-performing organization, high-performing enterprise.

Wprowadzenie

Dzisiejsze czasy otworzyły nowy wiek zarządzania, który wymaga doskonalszych kompetencji menedżerskich. Na wielu frontach aktualne kiedyś strategie zarządzania, dziś stają się nieadekwatne. Od współczesnych menedżerów oczekuje się tworzenia efektywnych przedsiębiorstw, które osiągną systematyczne, znakomite wyniki w długiej perspektywie czasowej przy utrzymaniu najwyższego poziomu satysfakcji klientów i zaangażowania pracowników [Blanchard 2007, s. 8]. Współcześnie nastąpiło wiele zmian w otoczeniu przedsiębiorstw (jak i w samych przedsiębiorstwach), które skutkują koniecznością poszukania recepty na usprawnienie w zakresie zarządzania przez menedżerów. Nowy paradygmat kompetencji menedżerskich ewoluuje w stronę bardziej aspiracyjnych kompetencji przywódczych, które stanowią dźwignię konkurencyjności organizacji.

Kompetencje menedżerskie

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele zbiorów kompetencji menedżerskich [Drucker 1994, ss. 13–37; Filipowicz 2004, ss. 17–25; Oleksyn 2006, ss. 102–137; Nadolska 2008, ss. 245–253; Rakowska 2008, ss. 254–263; Sajkiewicz 2008, ss. 81–116]. Dotychczas do kompetencji menedżerskich zaliczano: budowanie relacji, dążenie do rezultatów, delegowanie, doskonalenie i rozwój, dzielenie się wiedzą, elastyczność, fachową wiedzę specjalistyczną, identyfikację z firmą, inicjatywę, komunikatywność, kontrolę kierowniczą, kreatywność, motywowanie, myślenie analityczne, negocjowanie, odwagę kierowniczą, organizowanie, otwartość na zmiany, planowanie, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów i problemów, sumienność, zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianą. Powyższe kompetencje menedżerskie służą przede wszystkim do realizacji działań operacyjnych. Najwyższą efektywność osiągają jednak liderzy, którzy posiadają i rozwijają kompetencje przywódcze.

Literaturę przedmiotu w zakresie kompetencji menedżerskich należy uzupełnić o adekwatny do współczesnych czasów model kompetencji przywódczych. Wysoką wartość teoretyczną i empiryczną, wynikającą z międzynarodowych badań korelujących przywództwo z wysokoefektywną kulturą organizacyjną przedsiębiorstw, posiada zbiór kompetencji przywódczych scharakteryzowanych przez D. Denisona [2012, ss. 5–9]. Jest to, zdaniem autorki, wiarygodny model, który można poddać dalszej analizie i uzupełnieniu w kontekście wymagań polskich organizacji.

Model kompetencji przywódczych

Kompetencje przywódcze to umiejętności, wiedza i postawy menedżerów, którzy kreują kulturę wysokiej efektywności, umożliwiającą osiąganie wysokich wyników finansowych przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej, dzięki klarownej misji, spójności, zdolnościom adaptacyjnym oraz zaangażowaniu pracowników [Denison 2012, ss. 5–9]. Wraz z dynamiką zmian globalizacyjnych i technologicznych, zachodzących w środowisku pracy, pojawia się potrzeba kreowania kompetencji przywódczych, odnoszących się do różnych wymiarów wysokoefektywnej kultury organizacyjnej, rozpatrywanej z perspektywy wewnętrznego (kompetencje przywódcze odnoszące się do zaangażowania i spójności przedsiębiorstwa) oraz zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa (kompetencje przywódcze odnoszące się do misji i adaptacji przedsiębiorstwa). Kreowanie kompetencji przywódczych dotyczy także uwzględnienia dwóch skrajnych wymiarów wysokoefektywnej organizacji – z jednej strony elastyczności (kompetencje przywódcze odnoszące się do ada-

ptacji przedsiębiorstwa i zaangażowania), z drugiej zaś – stabilności (kompetencje przywódcze odnoszące się do misji i spójności przedsiębiorstwa). Model kompetencji przywódczych, w odniesieniu do czterech wymiarów kultury organizacyjnej: perspektywa zewnętrzna – wewnętrzna oraz stabilność – elastyczność przedsiębiorstwa, charakteryzuje rysunek 1.

Rysunek 1. Model kompetencji przywódczych



Źródło: opracowanie własne - na podstawie D. Denison, *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco 2012, ss. 6–8.

W poniższym opracowaniu skoncentrujemy się na scharakteryzowaniu czterech grup kompetencji przywódczych wraz z ich kompetencjami kluczowymi. Model D. Denisona rozwinęto o cztery dodatkowe kompetencje przywódcze, które wydają się istotne z punktu widzenia menedżerów w polskich przedsiębiorstwach: budowanie osobistej wiarygodności, podejmowanie odważnych decyzji, współpraca wewnątrzfirmowa oraz kreowanie efektywnego środowiska pracy. Szczegółowe zestawienie poszczególnych grup kompetencji przywódczych prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podział 16-stu kompetencji przywódczych

Kompetencje przywódcze odnoszące się do misji przedsiębiorstwa	Kompetencje przywódcze odnoszące się do adaptacji przedsiębiorstwa	Kompetencje przywódcze odnoszące się do spójności przedsiębiorstwa	Kompetencje przywódcze odnoszące się do zaangażowania
Myślenie strategiczne (długofalowe)	Budowanie organizacji uczącej się	Definiowanie kluczowych wartości	Budowanie wysokoefektywnych zespołów
Operacjonalizacja strategii na krótkoterminowe cele	Kreowanie zmian i usprawnień	Poszukiwanie porozumienia i budowanie sojuszy	Zachęcanie pracowników do partycypacji
Kreowanie wspólnej wizji	Kreowanie pozytywnych doświadczeń klienta	Budowanie synergii organizacyjnej	Rozwijanie potencjału pracowników
Budowanie osobistej wiarygodności	Podjęcie ważnych decyzji	Współpraca wewnątrzfirmowa	Kreowanie efektywnego środowiska pracy

Źródło: opracowanie własne, na podstawie D. Denison, *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco 2012, ss. 6–8.

Kompetencje przywódcze odnoszące się do misji przedsiębiorstwa

Myślenie strategiczne. Działania biurokratyczne, drobiazgowość myślenia, strach przed porażką stanowią antytezę dzisiejszego sposobu działania menedżerów. Obsesyjne myślenie o wyniku kolejnego miesiąca nie sprzyja odnoszeniu sukcesów w epoce nazwanej przez Ch. Handy'ego wiekiem nierozumnym [1998, ss. 16–34]. Duże znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa mają dwa czynniki: długofalowa strategia i projekt organizacji. Potencjalne strategie przedsiębiorstw nastawionych na wysoką efektywność, kreowane przez przywódców, powinny odnosić się do wielu możliwych wariantów przyszłości, zaś projekt organizacji powinien być na tyle solidny, aby mógł zrealizować każdą ze strategii [Zbierowski 2012, ss. 56–58]. Fundamentem skutecznego przewodzenia jest myślenie o strategii i misji przedsiębiorstwa, określanie jej i propagowanie, aby była dla pracowników przejrzysta i dostrzegalna. Zadaniem lidera jest określenie długoterminowych celów, priorytetów, standardów i dbanie o ich realizację. Określanie strategii powinno wykraczać poza konwencjonalne prognozowanie i planowanie oraz jednocześnie zawierać w sobie bufor

elastyczności i reaktywności przedsiębiorstwa w przypadku potencjalnych zawirowań gospodarczych [Williams 2009, s. 233]. Współcześni przywódcy stają się przedsiębiorczymi wizjonerami, szukają długoterminowych szans i docierają do przyszłości przed swoją konkurencją, myślenie strategiczne opierają na wzroście i rozwoju.

Operacjonalizacja strategii na cele indywidualne i zespołowe.

Kluczową kompetencją przywódczą jest umiejętność operacjonalizacji strategii w cele i zadania dla zespołu i każdego pracownika. Podczas planowania celów dla zespołu lider powinien zadbać o realistyczny harmonogram działań, system pomiaru ich efektywności oraz zapewnić zasoby niezbędne do ich realizacji. Menedżer przekazuje informacje o ustalonych celach ludziom, od których wydajności zależy ich skuteczna realizacja [Penc 2005, s. 63].

Kreowanie wspólnej wizji. W czasach niepewności przedsiębiorstwo potrzebuje silnego transformującego lidera. Istotnymi czynnikami umożliwiającymi takie działanie są wizja, mobilizacja oraz instytucjonalizacja [Kozłowski, Piotrowski 2001, ss. 352–362]. Wizja zawiera w sobie element aspiracji, który umożliwia wypracowanie reakcji koniecznych do połączenia „co” i „jak” z „po co” w strategii firmy. Umiejętność wizjonerstwa to fundament efektywności i wpływu lidera [Williams 2009, s. 232]. Działanie lidera polega na wytyczeniu dróg naprzód – tworzeniu wizji – dawaniu przykładu, integracji pracowników, budowania zaangażowania. Zapewnianie poparcia dla wizji na różnych szczeblach organizacji owocuje zaufaniem, zapałem i zaangażowaniem pracowników, zadowoleniem klientów i zwiększeniem obrotów firmy. Badania wykazują korelację między wizją – ideologią firmy – a wynikami finansowymi i wysoką efektywnością przedsiębiorstwa. Skutecznie zwerbalizowana przez menedżera wizja dostarcza jasnych wskazówek, by pracownicy w codziennej pracy dążyli do tego samego kierunku bez przeszkadzania sobie wzajemnie [Blanchard 2007, ss. 20–23].

Budowanie osobistej wiarygodności. Większą rolę od dyrektywnego stylu zarządzania odgrywają inteligencja emocjonalna i umiejętności społeczne lidera, uczciwość, empatia, pokora i osobisty autorytet angażujący ludzi, budujący energię i wiarę we wspólną realizację celów w przyszłości [Goleman 2012, ss. 1–32]. Zdaniem J. Collinsa [2001, ss. 39–61], liderów osiągających najlepsze wyniki w swoich przedsiębiorstwach, których autor nazywa przywódcami piątego stopnia, cechuje osobista skromność, wyjątkowa siła i determinacja do osiągnięcia celu. Termin „stopień piąty” określa najwyższy poziom w hierarchii kompetencji menedżerskich, który sporządzony został na podstawie badań autora. W pełni rozwinięty przywódca jest uosobieniem wszystkich pięciu stopni: zdolnego wykonawcy, cennego członka zespołu, kompetentnego menedżera, skutecznego przywódcy i specjalisty poziomu piątego. Osobista wiarygodność

lidera wynika nie z chęci pozostania sławnym, a z determinacji do uczynienia dla przedsiębiorstwa wszystkiego, co niezbędne, by stało się ono efektywne. Komunikacja ze strony wiarygodnych przywódców powinna odzwierciedlać ich wartości i być z nimi zgodna, w przeciwnym wypadku odebrana zostanie jako nieszczerłość, nieuczciwość czy manipulacja [Williams 2009, s. 235].

Kompetencje przywódcze odnoszące się do adaptacji przedsiębiorstwa

Budowanie organizacji uczącej się. Przedsiębiorstwa działające na rynku od dłuższego czasu nieustannie dostosowują się do zmian w otoczeniu rynkowym. W okresach dobrej koniunktury rozwijają się, zaś w chwilach kryzysu ograniczają działania rozwojowe. Firmy te są skuteczniejsze od innych, bowiem zarządzający nimi menedżerowie szybko się uczą oraz potrafią funkcjonować zarówno w pojedynkę, jak i w zespole. Odebranie sygnału z rynku, jego analiza i reakcja na niego wymagają czasu. Trwałą przewagę nad konkurentami zdobywa jednak to przedsiębiorstwo, które uczy się szybciej od innych i wcześniej reaguje na rynkowe zmiany [De Geus 2006, ss. 59–73]. Eksploracja nowych, nieznanych obszarów, nie jest dla menedżerów łatwym zadaniem, bowiem wymaga często odłożenia na bok narzędzi planowania i szybkiego wprowadzenia nowych, strategicznych zmian. Najlepiej, aby zmiany w otoczeniu były rozpoznawane przez menedżerów, zanim nadejdzie kryzys. Zależy to od umiejętności organizacyjnego uczenia się. Wykreowanie systemowego modelu myślowego u menedżerów wymaga dużej sprawności wychodzenia poza siłosy i własne obszary biznesowe. Największą zdolność uczenia się posiadają te zespoły, których członkowie mają świadomość, iż całość jest czymś więcej niż tylko sumą części składowych i że istnieje wiedza, którą można opanować tylko zespołowo. Zdaniem P. Senge organizacjami przyszłości będą te podmioty, które odkrywają, jak wykorzystywać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach hierarchii [2012, ss. 17–20].

Kreowanie zmian i usprawnień. Dynamiczne zmiany pojawiające się w przedsiębiorstwach generują zmiany w sztuce zarządzania. Pewność i bezpieczeństwo nie są już miernikami długotrwałego sukcesu organizacji. Przywódcy posiadają zdolność wyobrażania sobie zmian i adaptacyjnych reakcji, potrzebnych do spełnienia wymagań narzucanych przez zmieniające się otoczenie. Współcześni menedżerowie podważają *status quo* [Obłój 2007, ss. 91–94]. Istniejący porządek jest ciągle wyprowadzany z równowagi poprzez zmiany i innowacje. Wymaga to od menedżerów wykorzystywania wiedzy, zasobów i tempa działania. Świat zmienia się w sposób bardziej radykalny niż kiedykolwiek wcześniej, a poziom niepewności w dostrzegalnej perspektywie będzie wzrastał, a nie zmniejszał się. Nie tylko nie znamy kierunku zmian obecnej globalizacyjno-technologicznej rewolucji, ale też nie wiemy, kiedy dobiegnie

ona końca [Williams 2009, s. 230]. Dzisiejsi przywódcy nie obawiają się ryzyka i podejmowania odważnych decyzji w warunkach niepewności. Współcześni liderzy akceptują transformacje, eksploracje i wyprawy w nieznaną dotychczas terytoria działania, są proaktywni i konstruktywnie niezadowoleni po to, aby ulepszać przedsiębiorstwa, za które są odpowiedzialni. Nieoceniana staje także umiejętność zaangażowania i podtrzymywania motywacji pracowników w obliczu wszelkich transformacji [Blanchard 2009, ss. 170–177].

Kreowanie pozytywnych doświadczeń klienta. Przywódcy mają świadomość, że nowe produkty, usługi i innowacje powinny odpowiadać lub nawet przekraczać potrzeby konsumenckie. Kadra menedżerska powinna poszukiwać stałej informacji zwrotnej od klienta i z rynku, aby móc orientować się w aktualnych trendach i dzielić się tą wiedzą z zespołem [Blanchard 2007, ss. 36–54]. Zdefiniowanie kluczowych punktów styku z klientem pozwala na ustalenie precyzyjnego wizerunku doznań i poziomu obsługi klienta. O konkurencyjności firmy nie decydują już tylko jej produkty czy usługi, ale ludzie, którzy te produkty i usługi tworzą. Pozytywne doświadczenia klienta są w dużym stopniu efektem zaangażowanych pracowników, którzy w kontakcie z klientem w aktywny sposób urzeczywistniają wizję przedsiębiorstwa. Satysfakcja klienta jest czynnikiem umożliwiającym jego trwały wzrost. W opinii Instytutu Gallupa, przedsiębiorstwo może pozyskiwać rosnącą liczbę lojalnych klientów tylko wtedy, gdy to, czego klient może oczekiwać od marki, pokrywa się z tym, czego klient w istocie doświadcza. Rzeczywisty wzrost zysku generuje wzrost wartości akcji danej firmy i buduje jej konkurencyjność na rynku. Właściwi ludzie we właściwych rolach, zarządzani przez odpowiednich menedżerów to dźwignia rozwoju zaangażowania pracowników, bez którego w dzisiejszych czasach trudno byłoby firmie odnieść sukces rynkowy [Buckingham, Coffman 2004, ss. 35–44].

Podejmowanie odważnych decyzji. Mistrzostwo współczesnego przywództwa polega na przewyciężaniu strachu przed porażką i niechęci do podejmowania ryzyka w dobie ciągłych niepewności i zmian [Williams 2009, s. 237]. Kiedyś ryzykiem się zarządzało, teraz należy podejmować ryzykowne decyzje. Szybkie, małe ruchy tektoniczne nad rynkami i agresywne działania konkurencji wymagają odważnych działań. Nawet jeśli decyzję należy podjąć szybko, bo klienci czekają, trzeba w pierwszej kolejności odwołać się do intuicji [Koźmiński 2004, s. 32]. Zdaniem Obłója [2007, ss. 91–94], mentalna rewolucja zmienia myślenie o zarządzaniu, menedżerowie upodabniają się do rasowych przedsiębiorców w kontekście wkraczania na nowe rynki, wykorzystywania nowych szans i podejmowania odważnych, ryzykownych decyzji. Wzrastająca liczba firm powoduje ekonomiczne oczyszczanie się z tych nieefektywnych; dużo częściej, aby przetrwać na takiej zatłoczonej mapie, należy

szukać nisz. Do tej pory menedżerowie mogli bazować na długo oczekiwanych sugestiach decyzyjnych, tworzonych przez niemyślących się ekspertów i doradców wewnętrznych. W dzisiejszych czasach, aby wykorzystywać szanse, decyzje należy podejmować znacznie szybciej.

Kompetencje przywódcze odnoszące się do spójności przedsiębiorstwa

Definiowanie kluczowych wartości. Odpowiedzialnością przywódcy jest określanie kluczowych wartości, które wskazują na to, w jaki sposób należy postępować w drodze do osiągnięcia celu i strategii przedsiębiorstwa. Kreowanie przez liderów systemu wartości wpływa na zachowania pracowników i ich identyfikację z przedsiębiorstwem [Zbierowski 2012, s. 49]. Pracownicy powinni wiedzieć dokładnie, jakie zachowania urzeczywistniają konkretne wartości. Rolą lidera jest określenie także ważności kluczowych wartości względem siebie, tak, aby w sytuacji dylematu pracownik potrafił przedłożyć jedną nad drugą. Menedżer powinien potrafić identyfikować takie normy i wartości, które będą odzwierciedlały osobiste wartości pracowników, dzięki czemu będą oni mogli w nie uwierzyć. Lider potrafi zatem określać kluczowe wartości przedsiębiorstwa, uwzględniać je w celach i przenosić także we własne konkretne działania, które realizuje [Blanchard 2007, s. 27].

Poszukiwanie porozumienia i budowanie sojuszy. Współczesny przywódca poszerza sieć swoich kontaktów z różnymi interesariuszami, buduje krótko i długoterminowe koalicje wewnątrz organizacji i poza nią w celu wymiany wiedzy i doświadczeń. Tworzenie sojuszy ukierunkowane jest na dzielenie się informacjami, poszerzanie możliwości rozwoju, budowania zbiorowej inteligencji i synergii [Williams 2009, s. 236]. Menedżer buduje porozumienie poprzez dotrzymywanie obietnic podjętych zobowiązań, tworzenie atmosfery zaufania, otwartości, wyrozumiałości i wzajemnego szacunku. Ważnym czynnikiem, wpływającym na budowanie relacji opartych na zaufaniu, jest etyka biznesu i strategia moralna menedżera oparta na respektowaniu uczciwych porozumień i kontraktów oraz szacunku dla wzajemnych oczekiwań [Soule 2002, ss. 114–124].

Współpraca wewnątrzfirmowa. Dzisiejsze czasy pokazują, iż odchodzi się od hierarchii na rzecz relacji, krzewi się pracę w zespołach międzyfunkcyjnych, projektowych, wychodzących poza klasyczne siłosy organizacyjne. Zmienność odpowiedzialności menedżerów za poszczególne obszary biznesowe oraz tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych umożliwiają rotację ludzi i zadań oraz tworzenie wspólnoty bazy informacyjno-koncepcyjnej [Kozłowski 2004, ss. 147–151]. Otwartość komunikacyjna i informacyjna, wsparta nowoczesnymi technologiami i wymiana wiedzy umożliwiają rozwój przedsiębiorstwa. Pracownicy, których menedżer pozbawia dokładnych in-

formacji, nie mogą działać odpowiedzialnie [Blanchard 2007, s. 64]. Wyższy poziom konkurowania wymaga formułowania aliansów strategicznych, integracji wiedzy z wielu dziedzin, skumulowania umiejętności w celu stworzenia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Współzależność komórek organizacyjnych jest coraz bardziej uświadamiana przez pracowników, a problemy i ich rozwiązania postrzegane są w kategoriach systemu.

Budowanie synergii organizacyjnej. Od menedżerów oczekuje się tworzenia i stosowania skutecznych zasad i procedur wewnętrznych. Menedżerowie myślący o kreowaniu wysokoefektywnej organizacji tworzą elastyczną i adaptacyjną strukturę organizacyjną umożliwiającą dyfuzję najlepszych praktyk [Zbierowski 2012, s. 61]. Przywództwo opiera się też na świadomości konieczności redukcji barier biurokratycznych, formalizacji i identyfikacji obszarów marnotrawstwa. Kompetencje kreowania integracji wewnątrzorganizacyjnej wpływają na spójność przedsiębiorstwa na różnych poziomach. Spójność organizacyjną umożliwiają rozwinięte systemy informatyczne.

Kompetencje przywódcze odnoszące się do zaangażowania

Kreowanie efektywnego środowiska pracy. W istocie to bezpośredni przełożony, a nie wynagrodzenie, benefity czy charyzmatyczny lider na najwyższym szczeblu, najbardziej wpływa na tworzenie się atmosfery pracy w zespole, to, jak długo pracownicy w nim zostaną i jak wydajnie będą pracować [Buckingham, Coffman 2004, ss. 330–347]. Coraz częściej na rynku pracy mówi się o tzw. „wolnym najmie”, wybitnym ekspercie wyspecjalizowanym w konkretnej dziedzinie o dużej pewności siebie, proaktywności, innowacyjności, zdolności do podejmowania ryzyka, łatwości komunikowania się, silnej motywacji, samodyscyplinie, mobilności i niezależności [Kozłowski 2004, ss. 77–79]. Strategia zarządzania takimi ekspertami stanowi dla współczesnych menedżerów olbrzymie wyzwanie, wymaga stworzenia im efektywnego środowiska pracy, atmosfery szacunku i zaufania oraz okoliczności do celebrowania sukcesów. Utalentowani specjaliści i profesjonaliści mają wysokie oczekiwania względem swoich liderów. Wysoki wpływ na ich motywację mają możliwość osiągnięć, demonstrowanie oczekiwań i przywódca, który jest w bliskim zasięgu (gdy zaistnieje taka potrzeba, a nie, aby kontrolować pracownika). Współczesny przywódca pełni rolę służebną, trenerską, ekspercką, a fundamentalnym jego zadaniem jest dostarczanie zespołowi zasobów i narzędzi niezbędnych do codziennego działania przy maksymalizacji wykorzystania kompetencji i potencjału swoich pracowników. Zaangażowanie będzie potrafił zbudować tylko menedżer, który stworzy przyjazny klimat, wybierze najzdolniejszych ludzi, określi wobec nich jasne oczekiwania oraz będzie motywować ich do rozwoju [Buckingham, Coffman 2004, ss. 330–347].

Zachęcanie pracowników do partycypacji. Stosowanie hierarchicznej i dyrektywnej pozycji menedżera w dzisiejszych czasach bywa nieefektywne. We współczesnych przedsiębiorstwach często pojawia się sytuacja zaniku monocentrycznej władzy, którą zastępuje pluralistyczny system zarządzania. W tradycyjnych organizacjach władza obejmowała hierarchię służbową, kulturę organizacyjną, opartą na jednolitości i subordynacji wobec przełożonego oraz osobistej charyzmy lidera [Koźmiński 2004, s. 52]. Wszystkie te wymiary ulegają dewaluacji, a współcześni menedżerowie powinni dokonać gruntownej przemiany we własnej postawie i postrzeganiu władzy, a także jasno określić granice procesów decyzyjnych. W czasach, gdy przewagę konkurencyjną buduje się na wiedzy, władza poparta jest wiedzą i zdolnością posługiwania się nią adekwatnie do sytuacji. Policentryczna władza ogranicza liderom posiadanie jej w całości. Wiedza, doświadczenie i motywacja wewnętrzna pracownika to źródło jego siły i chęci do działania, wykorzystanie ich i przekucie ich w konkretne wyniki, możliwe są przede wszystkim dzięki partycypacji w podejmowaniu decyzji, większej autonomii, współodpowiedzialności za sukces i porażkę. Badania pokazują, iż organizacje wdrażające działania partycypacyjne i mniejszą kontrolę pracowników, osiągają wyższe wyniki zaangażowania pracowników i większy zwrot ze sprzedaży [Blanchard 2007, ss. 57–60].

Budowanie efektywnych zespołów. Klasyczne postrzeganie zespołu z liderem na czele nie sprawdza się już w wielu organizacjach biznesowych. Sukces organizacji zależy przede wszystkim od wysiłku jednostek i zespołu. Przywódcy potrafią identyfikować potencjał swoich pracowników, alokować ich i mobilizować adekwatnie do wyzwań i ich kompetencji. Aby przetrwać na współczesnych rynkach, liderzy muszą umieć budować efektywne i utalentowane zespoły eksperckie przy jednoczesnym zapewnianiu im bezpiecznych warunków. Przewagę konkurencyjną tworzy się przez dobranie do zespołu osób w oparciu o ich uzupełniające się mocne strony i talenty [Williams 2009, s. 237]. Wymaga to od kadry zarządzającej metod myślenia oraz kompetencji innych niż dotychczas. Menedżer w pierwszej kolejności powinien dokonać weryfikacji talentów wśród swoich pracowników, a następnie umieścić ich w rolach, w których mają największą szansę wykorzystywać w praktyce swoje mocne strony. Współczesne praktyki, związane z doбором pracowników do organizacji, wskazują, iż menedżerowie przywiązują nadmierną uwagę i poświęcają wiele czasu i pieniędzy do zweryfikowania umiejętności i wiedzy merytorycznej kandydatów do pracy, nie doceniając dokładnego poznania ich talentów [Buckingham, Coffman 2004, ss. 330–347].

Rozwijanie potencjału pracowników. Pracownik, jego wiedza i umiejętności stają się dźwignią przewagi konkurencyjnej. Gwałtowne tempo zmian w technologiach wynika z pojawienia się wysoko wyspecjalizowanych i uta-

lentowanych naukowców, ekspertów i techników. W rozwoju pracowników istotne staje się kładzenie nacisku na kompetencje oraz operacyjne *know-how*, co umożliwia wychowywanie talentów, przyszłych liderów, będących inicjatorami zmian [Blanchard 2007, s. 219]. Rozwój pracownika ukierunkowuje na dobrowolne uczenie się, odkrywanie własnego potencjału poprzez coaching, mentoring, szkolenia, treningi, zmiany ról, nowe projekty i multidyscyplinarne wyzwania [Williams, 2009, ss. 126–138]. Przywódcy zachęcają pracowników do eksperymentowania, uczenia się zarówno na sukcesach, jak i błędach oraz do ciągłego doskonalenia kwalifikacji.

Zakończenie

W artykule zwrócono uwagę na potrzebę zdefiniowania modelu kompetencji przywódczych odpowiadających potrzebom współczesnych polskich przedsiębiorstw, chcących budować swoją konkurencyjność w oparciu na wysoce efektywnej kulturze organizacyjnej. Kreowanie kompetencji menedżerów w organizacjach powinno być uwzględniać aspekt aspiracyjny – przywództwo. Model ten posłuży dalszym badaniom naukowym autorki.

Bibliografia

- Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa.
- Buckingham M., Coffman K. (2004), *Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa.
- Collins J. (2001), *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa.
- De Geus A.P. (2006), *Firma, która się uczy [w:] Zarządzanie w warunkach niepewności*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice.
- Denison D., Hooiberg R., Lane N. i in. (2012), *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Drucker P.F. (2001), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Goleman D. (2012), *Przywództwo, które przynosi efekty [w:] O zarządzaniu ludźmi*, Harvard Business Review Polska, ICAN Institute, Warszawa.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Handy Ch. (1998), *Inspiracje. Wiek nieprzezwykłego rozumu*, Businessman Press, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2001), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

-
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Nadolska A. (2008), *Profil kompetencyjny menedżera zmiany w organizacji ruchu* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Rakowska A. (2008), *Samoocena kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Menedżerowie i przedsiębiorcy. O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Penc J. (2005), *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*.
- Sajkiewicz A. (2008), *Kompetencje do pracy z ludźmi* [w:] A. Sajkiewicz (red.) (2008), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Senge P. (2012), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Soule E. (2002), *Managerial Moral Strategies – in Search of a Few Good Principles*, "Academy of Management Review", t. 27, nr 1.
- Williams M. (2009), *Mistrzowskie przywództwo*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokoefektywnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Dominik Zimon

Politechnika Rzeszowska

Rola najwyższego kierownictwa w procesie implementacji i doskonalenia systemu zarządzania jakością

The role of top management in a process of implementation and improvement of the quality management system

Abstract: Implementation of the requirements of modern quality management system is a recommendable alternative for organizations looking to improve management processes. However, if we want the systems to be effective, it is necessary to fulfill a number of recommendations and fully engage employees and managers. This article attempts to characterize the requirements posed to the management of the organization standardized quality management systems. It called for particular attention to actions that should be taken by the management, both at the stage of implementation, as well as the maintenance and improvement of the quality management system. In addition, it stresses the key importance of the human factor in the activities of pro-quality. The study focuses mainly on the guidelines of the quality management system according to ISO 9001.

Key-words: management, quality, system, ISO 9001.

Wprowadzenie

Wdrażanie wymagań znormalizowanych systemów zarządzania jakością cieszy się niesłabnącą popularnością i jest uznawane za znaczący czynnik mogący usprawnić proces zarządzania organizacją oraz stymulować jej rozwój. Z racji swej uniwersalności, szczególnie popularnością cieszy się system zarządzania jakością według wymagań normy ISO 9001, który opracowany został na bazie długotrwałej obserwacji czołowych organizacji i analizy czynników wpływających na ich sukcesy. Implementacja wymagań normy ISO 9001 może mieć

znaczący wpływ na rozwój całej organizacji, szczególnie w takich obszarach, jak: współpraca z klientem, doskonalenie procesów, zarządzanie zasobami, zaangażowanie pracowników czy wzrost konkurencyjności.

Niestety, nie zawsze implementacja wymagań systemowych przynosi oczekiwane korzyści. Zdaniem D. Zimona i T. Sikory [2012, s. 21], coraz częściej słychać krytyczne głosy na temat zasadności wdrażania i przydatności wdrożonego systemu w organizacji. Słuchając tych opinii, należy jednak pamiętać o tym, że przyczyn nieprawidłowości w funkcjonowaniu znormalizowanego systemu zarządzania jakością może być wiele, począwszy od niezrozumienia podstawowych wytycznych normy ISO 9001, poprzez kłopoty finansowe przedsiębiorstwa, na rażących błędach popełnianych na etapie wdrażania wymagań normy ISO 9001 kończąc. Najczęściej głosy krytyczne słychać ze strony organizacji, w których system był wdrażany szybko, niedokładnie, bez pomocy konsultantów i odpowiedniego zaangażowania pracowników. System wdrażany niedokładnie nigdy nie będzie funkcjonował prawidłowo. Warto podkreślić również, że pierwsze lata po wdrożeniu systemu to okres w którym musi on dojrzeć i „ukorzenie się” w organizacji. Okres ten wymaga szczególnej uwagi i ogromnego nakładu pracy, ukierunkowanego na korektę błędów, działania naprawcze i doskonalące. Od tego, w jaki sposób załoga i kierownictwo organizacji przepracuje pierwsze 2–3 lata, w dużej mierze uzależniony jest końcowy sukces i pozytywna ocena wdrożonego systemu. Warto podkreślić niezwykle ważną rolę, jaką mają do odegrania przedstawiciele najwyższego kierownictwa w procesie implementacji, rozwoju i doskonalenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością. To oni, z racji pełnionej funkcji, decydują się na wdrożenie systemu, opracowują politykę jakości, dbają o pozyskanie wymaganych zasobów i motywują do działania pracowników na każdym szczeblu. Z racji dość szerokiego wachlarza zadań i odpowiedzialności, jakie nakłada na przedstawicieli najwyższego kierownictwa norma ISO 9001, można pokusić się o stwierdzenie, że brak należytego zaangażowania kierownictwa w dużej mierze wpłynie na wdrożenie nieskutecznego i niepełnowartościowego systemu zarządzania jakością.

Celem niniejszego artykułu jest zaakcentowanie szczególnej roli kadry kierowniczej w procesie zarządzania jakością oraz uwypuklenie wyjątkowo ważnych obszarów zarządzania nią.

Znaczenie zaangażowanie kierownictwa na etapie wdrażania systemu

Proces wdrażania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001, powinien być zainicjowany przez przedstawicieli najwyższego kierownictwa. Kwestia ta jest niezwykle istotna, ponieważ norma ISO 9001 w swych wymaganiach obliguje najwyższe kierownictwo do ciągłego i znacznego zaangażowania się w cały proces wdrażania i doskonalenia systemu [Zimon 2012, s. 129].

Pierwszym i zarazem najważniejszym krokiem jest podjęcie decyzji o konieczności stosowania rozwiązań systemowych w przedsiębiorstwie. Kierownictwo powinno bardzo dokładnie tę kwestię przemyśleć, uwzględniając aktualne potrzeby i możliwości organizacji, a nie ulegać zanadto presji środowisk opiniotwórczych czy poddawać się swoistej „modzie” na ISO. Niewątpliwie norma ISO 9001 ma wiele do zaoferowania każdej organizacji, bez względu na jej profil działalności, branżę czy wielkość, jednocześnie nie jest pozbawiona wad, generuje znaczące koszty i narzuca pewne schematy zachowań, niekoniecznie uwzględniające specyfikę konkretnej organizacji. Ostateczna decyzja powinna być poprzedzona rachunkiem zysków i strat, gdyż wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością jest niewątpliwie inwestycją i w tym kontekście powinno być rozpatrywane. Kierownictwo musi mieć świadomość, że cały proces budowy oraz proces prawidłowego ugruntowania się wdrażanego systemu zarządzania jakością w organizacji, jest niezwykle skomplikowany i może (szczególnie w początkowym stadium) powodować utrudnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Zimon 2011, s. 72].

Jeżeli kierownictwo uzna, że organizacja dojrzała do wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością, to proces implementacji powinno poprzedzić [Szymańska i Szymański 2010, ss. 20–21]:

- przyjęcie harmonogramu wdrożeniowego,
- wyjaśnienie, jakie są oczekiwania względem zaangażowania poszczególnych pracowników w proces opracowywania systemu,
- ustalenie zakresu obowiązków i uprawnień kadry,
- wskazanie pracownikom osoby kontaktowej, koordynującej pracę wdrożeniową,
- oszacowanie całkowitych kosztów przedsięwzięcia oraz zdiagnozowanie możliwych przeszkód.

Kolejnym wyzwaniem, stojącym przed przedstawicielami najwyższego kierownictwa, jest opracowanie polityki jakości w pełni spójnej ze strategią, misją i wizją organizacji. Jest to zadanie o znaczeniu fundamentalnym, gdyż na bazie polityki jakości opracowuje się dokumentację i zasady funkcjonowania całego systemu zarządzania jakością, który musi z niej wynikać. Polityka jakości jest dokumentem, w którym zawiera się główne cele w zakresie jakości, jakie organizacja zamierza osiągnąć w najbliższym horyzoncie czasowym. Racjonalne przyjęcie celów nie tylko wyznacza kierunek rozwoju organizacji, ale, co równie istotne, pozwala kształtować i modyfikować system już na etapie jego wdrażania, w taki sposób, aby jak najbardziej odpowiadał realnym potrzebom organizacji. Zdaniem A. Hamrola [2007, s. 97], właściwie opracowana i sformułowana polityka jakości (wynikająca z misji, wizji i strategii), stanowi „siłę

napędową” organizacji. Pozwala pracownikom widzieć w przedsiębiorstwie coś więcej niż tylko miejsce zatrudnienia. Daje im poczucie uczestnictwa w czymś ważnym, kreuje ich poczucie wartości oraz pogłębia więź z organizacją.

Poza opracowaniem polityki i księgi jakości, system musi zawierać liczne procedury i instrukcje, w których poszczególnym pracownikom przydziela się zakres obowiązków i odpowiedzialności. Kierownik wobec tego musi wykazać się znaczną umiejętnością oceny predyspozycji, wiedzy i kwalifikacji poszczególnych pracowników i na tej podstawie wyznaczać im najbardziej odpowiednie miejsca w nowym systemie zarządzania jakością.

Najwyższe kierownictwo powinno również zadbać o pozyskanie niezbędnych zasobów, umożliwiających organizacji w jak największym stopniu zaspokajanie wymagań klienta. To w gestii kierownictwa leży zatrudnienie kadry o odpowiednich kwalifikacjach, dostarczenie jej narzędzi, niezbędnej infrastruktury oraz wykreowanie środowiska pracy sprzyjającego wdrażaniu i doskonaleniu systemu zarządzania jakością.

W trakcie opracowywania systemu niezbędne jest również przyjęcie zasad komunikacji wewnętrznej, szczególnie w zakresie dotyczącym skuteczności i efektywności systemu. Istotne jest zaprojektowanie i wdrożenie takich sposobów komunikacji wewnętrznej, aby pracownikom zatrudnionym na wszystkich szczeblach i komórkach zapewnić rzetelną informację oraz umożliwić im przekazywanie własnych spostrzeżeń i pomysłów dotyczących rozwoju systemu [Sokołowicz, Srzednicki 2006, s. 101].

Rola kierownictwa w procesie utrzymania i doskonalenia systemu

Opracowanie harmonogramu wdrożeniowego, jak i sama implementacja wymagań systemowych jest przedsięwzięciem skomplikowanym, jednak w praktyce prostszym niż drugi etap obejmujący utrzymanie i co ważniejsze doskonalenie wdrożonego systemu. Prawidłowe funkcjonowanie systemu zarządzania jakością uwarunkowane jest znacznym zaangażowaniem najwyższego kierownictwa oraz spełnieniem szeregu zadań. Zdaniem J. Łunarskiego [2008, s. 262], aby system zarządzania jakością właściwie funkcjonował, wymagana jest odpowiednia postawa kierownictwa, które powinno:

- dawać przykład i stanowić wzór do naśladowania,
- ponosić odpowiedzialność i aktywnie włączać się do prac,
- inspirować pracowników do działań projakościowych,
- integrować działania i wysiłki poszczególnych komórek i pracowników,
- dbać o wypracowanie odpowiednich form komunikacji w przedsiębiorstwie,
- dokonywać okresowych przeglądów zarządzania,

- upowszechnić w całej organizacji świadomość znaczenia wymagań klienta,
- zapewnić skuteczne zarządzanie wyodrębnionymi w organizacji procesami.

Zdaniem J. Kowalczyka [2005, s. 9], kierownik organizacji, w której wdrożono system zarządzania jakością, powinien legitymować się bardzo wysokimi umiejętnościami technicznymi, diagnostycznymi, analitycznymi, koncepcyjnymi i interpersonalnymi. Powinien on posiadać zdolność podejmowania racjonalnych decyzji, wypracowania form skutecznej komunikacji, motywowania pracowników do realizacji celów organizacji, umiejętności negocjacyjne oraz umiejętności rozwiązywania konfliktów. Naczelną zasadą jest jednak wykazywanie ogromnego zaangażowania w działalność związaną z doskonaleniem systemu. Prawdą jest bowiem stwierdzenie, że „przykład idzie z góry”, w związku z tym obojętność kierownictwa w bardzo dużym stopniu przekłada się na brak zaangażowania pracowników. W tym miejscu należy zgodzić się z M. Budgołem [2010, s. 7] który twierdzi, że satysfakcję i postawę pracowników kształtują odpowiednie zachowania kadry kierowniczej. Brak współpracy i kooperacji pomiędzy przełożonymi a pracownikami będzie znaczną barierą, skutecznie wstrzymująca proces rozwoju i doskonalenia systemu.

Kolejnym ważnym aspektem jest obserwacja i analiza podejścia pracowników do nowych obowiązków, wynikających z wdrożenia w organizacji wymagań normy ISO 9001. Dość często pracownicy są sceptycznie lub nawet negatywnie nastawieni do świeżo wdrożonego systemu. Wynika to z pewnych postaw polskich pracowników, którzy, jak twierdzi A. Glińska-Neweś [2000, s. 19], cechują się brakiem kreatywności, pasywnością, niskim poczuciem odpowiedzialności czy brakiem poszanowania potrzeb klienta. Dostrzeżenie tego typu zachowań pracowników i skuteczne eliminowanie ich jest ważnym zadaniem kadry kierowniczej. Zdaniem J. Baruka [2013, s. 38], kierownicy dostrzegający związek między określonymi zachowaniami pracowników w procesach tworzenia innowacji czy doskonalenia systemu, mogą świadomie podejmować racjonalne decyzje w zakresie budowania systemu motywacyjnego, sprzyjającego pokonywaniu wszelkich barier. Godnym polecenia sposobem prowadzącym do przełamania niechęci pracowników jest organizacja szkoleń oraz prowadzenie rozmów z kadrami, mających na celu ukazanie pracownikom pozytywnych stron implementacji wymagań systemowych. Jest to niezwykle ważna kwestia, gdyż norma ISO 9001 uznaje pracowników za najważniejszy zasób organizacji, to ich wiedza, kwalifikacje oraz umiejętności stanowią największy potencjał przedsiębiorstwa. Rolą kierownictwa jest odpowiednie pokierowanie kadrami oraz ciągłe pobudzanie ich zaangażowania w działania doskonalące. B. Gajdzik wyróżnia cztery poziomy zaangażowania pracowników w doskonalenie systemu [2010, s. 339]:

-
- niski: cechujący się znikomym zaangażowaniem pracowników w działania doskonalące, organizacja wprowadza zmiany powoli, ucząc się od innych,
 - średni: w organizacji zgłaszanych jest stosunkowo dużo pomysłów doskonalących,
 - wysoki: pracownicy aktywnie poszukują nowych obszarów w celu ich doskonalenia,
 - bardzo wysoki: organizacja pełni rolę lidera, cechuje ją innowacyjność i ciągła orientacja na zmiany.

Planowanie i organizacja przeglądów zarządzania jest kolejnym punktem na długiej liście obowiązków najwyższego kierownictwa. Przeglądy systemu zarządzania jakością są okresowym, zaplanowanym i dokumentowanym spotkaniem kierownictwa organizacji z osobami odpowiedzialnymi za realizację celów oraz polityki jakości, poświęconym ocenie skuteczności systemu poprzez porównanie zamierzeń z rzeczywiście uzyskanymi wynikami [Hamrol, Mantura 2005, s. 199]. Kadra kierownicza, przeprowadzając przeglądy, powinna mieć na względzie, że nie służą one wskazaniu winnych potencjalnych błędów, ale powinny dostarczyć informacji niezbędnych do dalszych działań doskonalących. Na bazie analizy zgromadzonego materiału kierownictwo stwierdza, czy cele zawarte w polityce jakości są realizowane oraz podejmuje decyzję o dalszych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa.

W myśl postanowień normy ISO 9001, procesy realizowane w organizacji muszą być ukierunkowane na spełnianie wymagań klientów. Zatem rozwój organizacji powinien uwzględniać ciągłe zmiany gustów i preferencji klienta. Obowiązkiem kadry kierowniczej jest wypracowanie działań prowadzących do: identyfikacji poszczególnych grup klientów, zdiagnozowania ich potrzeb i wymagań, spełnienia tych wymagań oraz ustalenia metod kontroli satysfakcji klienta. Zdaniem S. Wawaka [2006, s. 103], zazwyczaj wymagania klienta znajdują swoje odzwierciedlenie w przyjmowanych dla różnych poziomów systemu celach szczegółowych. Cele te należy regularnie przeglądać, monitorować ich realizację i dostosowywać do zmieniających się oczekiwań klientów. Dla określonych i zatwierdzonych celów kierownictwo powinno zapewnić odpowiednie zasoby oraz ustanowić formy nadzoru nad ich realizacją.

Niewybaczalnym błędem jest przeswiadczenie najwyższego kierownictwa o pełnej znajomości wymagań klienta i na tej podstawie niepodejmowanie działań na rzecz badania i analizy potrzeb i satysfakcji klienta. Z obserwacji rynku wynika, że wymagania klienta podlegają zbyt szybkim zmianom, aby takie założenie mogło mieć uzasadnione podstawy i z reguły prowadzi to do odwrócenia się klientów od przedsiębiorstwa.

Odrębną kwestią staje się wpojenie orientacji na klienta pracownikom, którzy muszą mieć świadomość, że ich działania łączy jeden nadrzędny cel, jakim jest dobro klienta.

Identyfikacja i wyodrębnienie najważniejszych procesów w organizacji jest następną powinnością przedstawicieli najwyższego kierownictwa. Z racji pełnionych stanowisk kierownictwo dysponuje pełnym dostępem do zgromadzonych danych, na podstawie których istnieje możliwość określenia procesów oraz przyjęcia mierników informujących o ich skuteczności i efektywności. Kadra kierownicza powinna mieć świadomość, że zarządzanie procesowe dość znacząco różni się od tradycyjnych stylów zarządzania, zwiększa autonomię pracowników i przenosi na nich większą część obowiązków i odpowiedzialności.

Warto nadmienić, że norma ISO 9001 obliguje najwyższe kierownictwo do wyznaczenia osoby pełniącej funkcję jego przedstawiciela (pełnomocnika). Pełnomocnik kierownictwa ds. systemu zarządzania jakością powinien cieszyć się pełnym zaufaniem zarządu, gdyż ma do spełnienia szereg niezwykle ważnych zadań, obejmujących nadzór i stymulujących rozwój systemu. Należą do nich [Rogała 2012, s. 33]:

- zapewnienie, że wszystkie procesy niezbędne do prawidłowego funkcjonowania systemu są zidentyfikowane i odpowiednio zarządzane,
- sporządzanie sprawozdań informujących o funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością,
- podkreślanie znaczenia zaspokajania wymagań klienta,
- możliwość reprezentowania kierownictwa (w sprawach zawężonych do systemu zarządzania jakością) na spotkaniach z interesariuszami,
- nadzorowanie realizacji celów i procesów,
- nadzorowanie przebiegu audytów,
- nadzór nad realizacją działań korygujących,
- inicjowanie działań doskonalących.

Według A. Kleniewskiego [2008, s. 419], chcąc nadać odpowiednią rangę stanowisku pełnomocnika w systemie zarządzania jakością, należy wyraźnie określić powiązania i zależności, które będą w pełni uznawane i szanowane zarówno przez kierownictwo, jak i pracowników. Brak jasno ustalonej hierarchii skutkuje często otwartymi lub skrywanymi konfliktami, do jakich dochodzi pomiędzy pełnomocnikiem a pozostałą częścią załogi.

Zakończenie

Kluczem do wdrożenia i wypracowania wyróżniającego się systemu zarządzania jakością są ludzie, a wśród nich prym wiedzie najwyższe kierownic-

two. Bezsprzecznie norma ISO 9001 w swych wymaganiach obliguje zarząd do wypełnienia wielu powinności oraz podkreśla znaczącą rolę najwyższego kierownictwa w systemie zarządzania jakością. Kierownicy, dążący do ciągłego doskonalenia systemu, powinni aspirować do miana przywódców, którzy swą postawą inspirują pracowników do aktywnego działania na rzecz ciągłego doskonalenia się i spełnienia wymagań klienta. Ponadto powinni wykazywać dużą chęć do działań projakościowych, dysponować wszechstronną wiedzą, znacznie przekraczającą zagadnienia związane jedynie z zarządzaniem, posiadać wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne oraz cechować się szybkością w podejmowaniu trafnych decyzji. W codziennych działaniach odpowiedzialny i skuteczny przywódca musi zwracać uwagę na poniższe zasady [Kachniewska 2004, s. 97; Kowalczyk 2005, s. 55]:

- nie ma przywódcy bez zwolenników (należy swoimi decyzjami zjednać sobie pracowników i motywować ich do realizacji założonych celów) ,
- przywódca jest ciągle obserwowany, co oznacza, że musi nie tylko dawać przykład, ale też mieć świadomość, że żadnym szkoleniem nie da się wymazać z pamięci pracowników nieodpowiedzialnych zachowań przywódcy,
- motywowanie pracowników jest najważniejsze, wyniki – a nie popularność – są miarą skutecznego przywództwa,
- należy koncentrować się przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów, a nie szukaniu winnych,
- dobry przywódca wykazuje całkowite zaangażowanie w działalność projakościową, w tym szczególnie zwraca uwagę na potrzeby klientów zewnętrznych oraz wewnętrznych,
- należy być liderem, a nie nadzorcą,
- należy inicjować działania zespołowe i propagować wymianę wiedzy i szeroko zakrojoną współpracę pomiędzy uczestnikami poszczególnych procesów.

Bibliografia:

Baruk M. (2013), *Znaczenie oporu personelu jako bariery w działalności innowacyjnej – opinie menadżerów*, „Problemy Jakości”, nr 4.

Budgól M. (2010), *Satysfakcja pracowników z systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, nr 2.

Gajdzik B. (2010), *Dbałość o rozwój kadr w systemach zarządzania jakością* [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenia organizacji*, PTTŻ, Kraków.

Glińska-Neweś A. (2000), *Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.

Hamrol A. (2007), *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.

-
- Hamrol A., Mantura W. (2005), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Kachniewska M. (2004), *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa.
- Kleniewski A. (2008), *Znaczenie, rola i zadania przedstawiciela kierownictwa* [w:] T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, PTTŻ, Kraków.
- Kowalczyk J. (2005), *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*, CeDeWu, Warszawa.
- Łunarski J. (2008), *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, WNT, Warszawa.
- Rogała P. (2012), *Doskonalenie systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, nr 7–8.
- Sokołowicz A., Srzednicki W. (2006), *ISO – system zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, C.H. Beck, Warszawa.
- Szymańska D., Szymański M. (2010), *Przekonaj pracowników do dbania o jakość*, Difin, Warszawa.
- Wawak S. (2006), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice.
- Zimon D., Sikora T. (2012), *Ocena funkcjonowania systemu zarządzania jakością w małych i średnich organizacjach handlowych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2.
- Zimon D. (2012), *Proces wdrażania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 oraz filozofii TQM w organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, z. 1, tom XIII, zeszyt 1.
- Zimon D. (2011), *Badanie przyczyn braku wdrożenia w przedsiębiorstwach systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 2.



Józef Bućko

Instytut Technologii Eksploatacji PIB, Radom

Synergia i opcje rzeczowe w innowacyjnych strategiach zarządzania w przedsiębiorstwach

Synergy and real options in the innovative management strategies in the enterprises

Abstract: The article tackles the issue of synergy and real options, as the most important pillars of contemporary innovative management strategies. The author presents an attempt to summarize the available information on the effects of the commencement and improvement of the forms of cooperation in the changing operating conditions. The significance of the problem of synergistic effects was analyzed both in terms of additional benefits unavailable in the absence or less advanced coordination forms of activities, as well as the potential dangers threatening the development of the examined systems. Appearing the advantageous (or disadvantageous) configurations of the development factors (specific coincidences of the own activities and the influences of the environment) are seen as extraordinary chances (or risks).

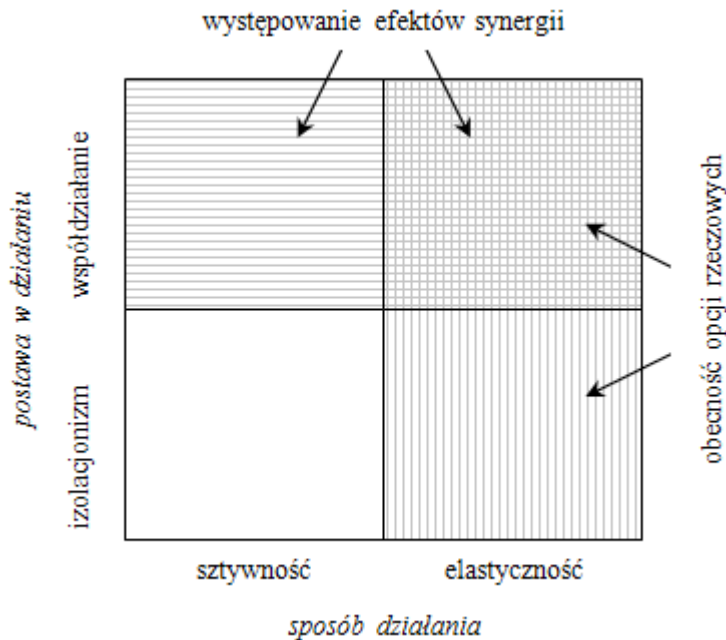
Key-words: change management, innovative strategy, real options, synergy.

Wprowadzenie

Włączanie problematyki efektów synergii oraz opcji rzeczowych zaliczane jest do współczesnych kierunków rozszerzania tradycyjnej oceny efektywności finansowej projektów rozwojowych. Pierwszy z nich wiąże się z odchodzeniem od izolacjonizmu w realizacji projektów, a drugi dotyczy potencjalnych możliwości modyfikacji przyjętych na wstępie strategii działania. Teoretycznie, współdziałanie (części składowych przedsiębiorstwa czy też pomiędzy przedsiębiorstwami) i elastyczność działania mogą być rozpatrywane oddzielnie, niemniej w zarządzaniu systemami złożonymi występują one na ogół jednocześnie [rysunek 1]. W ostatnich latach – z powodu nasilających się proce-

sów globalizacji oraz dużej zmienności otoczenia – przypisywane jest im coraz większe znaczenie praktyczne. Każdy z wymienionych aspektów stanowił treść wielu publikacji naukowych. Ich zestawienie w niniejszym artykule służy do zasygnalizowania – w nurcie podejścia systemowego – złożoności elastycznych i prosynergicznych strategii rozwojowych przedsiębiorstw i potrzeby dalszego rozwoju koncepcji zintegrowanego zarządzania.

Rysunek 1. Synergia i opcje rzeczowe w strategiach zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Innowacyjne strategie zarządzania, bazujące na wykorzystaniu efektów z tytułu współzależności pomiędzy realizowanymi projektami oraz korzyści płynących z zarządzania opcjami rzeczowymi, wymagają wsparcia narzędziami integrującymi sfery planowania, sterowania i kontroli działalności przedsiębiorstw. Funkcje te wypełniają modele controllingu pełnego wraz z towarzyszącymi im systemami wczesnego rozpoznania. Wysoka dynamika zmian, charakterystyczna dla tego typu strategii zarządzania, możliwa jest przy zachowaniu kreatywnej postawy kadry zarządzającej.

Doskonalenie form współdziałania – efekty synergii

Synergia jest immanentną właściwością obiektów (przedsiębiorstw, projektów itp.) ujmowanych holistycznie, zauważalną w rozmaitych postaciach, w dowolnych przekrojach i poziomach złożoności systemowej. „Synergia sugeruje, że jednostki organizacyjne (albo podsystemy) mogą często działać bardziej skutecznie pracując razem niż oddzielnie. (...) Synergia jest ważnym pojęciem dla menedżerów, kładzie bowiem nacisk na znaczenie zgodnej skoordynowanej współpracy. (...) Synergia pojawia się wtedy, gdy kilka jednostek danej organizacji może razem zdziałać więcej, niż gdyby każda działała z osobna” [Griffin 1997, s. 88]. Wzajemne interakcje między współdziałającymi obiektami mogą jednak prowadzić nie tylko do pozytywnego, ale także negatywnego efektu synergicznego [Krzyżanowski 1994, s. 168]. W ujęciu ogólnym, komplementarność i substytucyjność współzależnych projektów rozwojowych mogą prowadzić do pozytywnego efektu synergicznego, negatywnego efektu synergicznego bądź efektu asynergii.

Analiza zjawisk synergii uznawana jest za przyszłościowy kierunek badawczy, rokujący spore nadzieje poznawcze i utylitarne [Wiśniewski 1996, ss. 11–13]. P.A. Corning [1998, ss. 1–6] uważa właściwości samoorganizacji i synergii za ważne mechanizmy w procesach ewolucji systemów złożonych. Szczególne zainteresowanie pozytywnym efektem synergii obserwowane jest przy ocenie fuzji i akwizycji [Harrington, Wilson 1989, ss. 140–148], niemniej fenomen synergii występuje na każdym poziomie złożoności systemowej. Pojawia się nie tylko w wyniku współdziałania części składowych analizowanego obiektu, ale również współdziałania obiektu z otoczeniem. Możliwość sięgnięcia do efektów współpracy zauważana jest również przez konkurentów, czego dowodem są alianse strategiczne. Wyodrębniona zostaje nowa tendencja w zarządzaniu nazywana kooperencją, której podstawą jest łączenie konkurencji ze współpracą [Romanowska 2007, ss. 65–68]. W opracowaniu na temat stanu i kierunków rozwoju telekomunikacyjnych i teleinformatycznych prac badawczych i wdrożeniowych w Polsce i na świecie uwypuklono wagę synergii, stwierdzając, że motorem rozwoju analizowanych dyscyplin są dwie podstawowe wartości, a mianowicie: konwergencja i synergia [Woźniak, Lubacz, Burakowski 2009, s. 5].

W dobie zarządzania wiedzą szczególne znaczenie przypisywane jest tzw. synergii informacyjnej [Skrzypek 2007, ss. 4–7]. Dzielenie się wiedzą wyzwala efekt synergiczny wynikający z połączenia wiedzy, doświadczeń zawodowych i sposobów myślenia różnych osób i tym samym rezultat procesu uczenia się nie jest prostą sumą wiedzy jego uczestników [Khan 2010, ss. 139–152]. Podobnego rodzaju efekt występuje na poziomie integracji teorii, np. teorii marketingu i teorii organizacji [Ketchen (Jr.), Hult 2011, ss. 481–483]. Podawane są argumenty przemawiające za występowaniem synergii pomiędzy

środowiskowymi i duchowymi czynnikami przywództwa [Crossman 2011, ss. 553–565]. Również w literaturze przedmiotu, podnoszącej problemy wirtualizacji działalności gospodarczej i postępującej globalizacji, równie mocno wypuklana jest waga efektów synergii. K. Perechuda [2002, ss. 10–14] stwierdza, że „podstawowym motywem podmiotów wchodzących i działających w sieci jest dzielenie się podstawowymi kompetencjami, co umożliwi osiągnięcie przez nie efektu synergicznego”. M. Dolińska [2006, ss. 42–44] zaznacza, że „procesy innowacji, realizowane w obrębie organizacji sieciowej, przynoszą jej partnerom efekty synergiczne w zakresie wykorzystania wspólnych zasobów (kapitału intelektualnego, finansowych), a także ich rozwoju innowacyjnego”. W. Czakon podkreśla, że (...) nie tylko zasoby jednostek biznesu, ale także ich powiązanie w synergicznym przedsiębiorstwie są źródłem przewagi konkurencyjnej. Co więcej, więzi pomiędzy zasobami współpracujących przedsiębiorstw mogą stanowić nie tylko źródło kolejnego efektu synergicznego, ale wręcz warunek współpracy” [2005, ss. 5–8]. Rozpowszechniana jest koncepcja myślenia systemowego [Senge 1998], której podstawą jest sięganie do sprzężeń zwrotnych (wzmacniającego i równoważącego).

Mechanizm zjawiska synergii wskazuje, że wraz z rozpoczęciem współpracy (współdziałania), a także z poszerzaniem zakresu i doskonaleniem jej form mogą pojawiać się dodatkowe, wieloaspektowe korzyści dla systemu gospodarczego jako całości. Planowane efekty synergiczne formułowane są dla określonych uwarunkowań sytuacyjnych i tym samym w planowanej wersji mogą pojawić się po wypełnieniu określonego splotu działań i zaistnieniu założonych stanów otoczenia. Z jednej strony przedsiębiorstwo może skorzystać z dodatkowych efektów, wynikających ze sposobu złożenia różnych działań (czy projektów), a z drugiej samo może odczuwać skutki wzmocnienia oddziaływań płynących z otoczenia. Dodatkowe korzyści rozpatrywane są z punktu widzenia systemu (całości), ale mogą pojawiać się tylko w niektórych podsystemach: stąd w praktyce gospodarczej wymagane jest przestrzeganie zasady dzielenia się dodatkowymi korzyściami (a także obciążanie ryzykiem niepowodzenia) pomiędzy współpracującymi uczestnikami. Jakość procesów doboru, harmonizacji i integracji (scalania) projektów traktowane są jako podstawowe czynniki decydujące o skuteczności i efektywności tego typu przedsięwzięć rozwojowych.

Do podstawowych analiz, przeprowadzanych w zarządzaniu wieloma projektami, zaliczane są: analiza przesłanek strategicznych i badanie zgodności projektów ze strategią przedsiębiorstwa, ocena poszczególnych propozycji projektów (bez uwzględniania zależności), wybór portfela projektów w oparciu o indywidualne oceny opłacalności poszczególnych projektów i ich wzajemne interakcje [Łada, Kozakiewicz 2007, s. 177]. Pomijanie efektów wynika-

jących z integracji projektu z innymi komponentami szerszej strategii świadczy o mankamentach izolacjonistycznego podejścia w badaniu efektywności gospodarowania [Różański 1999, ss. 34–37]. Opłacalność portfela projektów może być wyższa niż suma wskaźników rentowności pojedynczych projektów – o dodatkową wartość, który wynika z synergii między składowymi (projektami i programami) portfela, ale „możliwy jest również efekt odwrotny – koszty, wynikające z konieczności uzgodnień i kompleksowości prowadzonych w portfelu projektów, mogą obniżyć wartość całego portfela projektów” [Sońta-Drączkowska 2012, s. 67]. J.Y. Teng, G.H. Tzeng [1998, ss. 259–280] – wydzielając projekty komplementarno-substytucyjne – wskazują, że zależności pomiędzy wieloma projektami w tworzonym portfelu projektów nie muszą być jednokierunkowe (pozytywne i negatywne efekty cząstkowe ulegają przynajmniej częściowej kompensacji).

Oprócz zależności ekonomicznej (przyczynowo-skutkowej) pomiędzy analizowanymi projektami można obserwować zależność statystyczną (można znaleźć projekty niezależne, które są dodatnio bądź ujemnie skorelowane) [Jajuga, Słoński 1998, ss. 89–91]. Dywersyfikacja portfela projektów prowadzi do redukcji ryzyka mierzonego odchyleniem standardowym.

Skuteczna strategia rozwoju jest systemem zależnych wzajemnie części, zestrojonych ze sobą w układach pionowym i poziomym. R.S. Kaplan i D.P. Norton [2010, ss. 122–123], zaznaczając, że istnieją różne sposoby osiągnięcia synergii z zestrojenia swoich jednostek organizacyjnych, wykorzystują konstrukcję strategicznej karty wyników do taksonomii źródeł synergii przedsiębiorstwa. Wyróżniają oni: synergii finansową, synergii związaną z klientami, synergii procesów; synergii uczenia się i rozwoju.

Zbiór przykładów cząstkowych efektów synergicznych, których przyczyny mogą tkwić w koordynacji działań, przytacza J. Bućko [2012, ss. 274–312]; niemniej w rachunku syntetycznym efekt synergiczny podawany jest w miarach finansowych. S. Lumby i Ch. Jones [2003, s. 554] wyodrębniają cztery rodzaje synergii – w obszarach: przychodów (*revenue synergy*), kosztów (*cost synergy*), podatków (*tax synergy*) oraz finansowym (*financial synergy*). Skutki integracji projektów, prowadzące do efektów synergicznych, znajdują swoje ostateczne odzwierciedlenie w zbiorczej projekcji przepływów pieniężnych i miarach efektywności, określanych w stosunku do portfela projektów (punkt odniesienia stanowi zestawienie niezintegrowanego zbioru projektów); mogą być rozpatrywane z punktu widzenia integracji finansowej oraz operacyjnej [Bućko 2012, ss. 322–328].

Rachunek efektów synergicznych przeprowadzany jest zwykle w stosunku do określonego scenariusza współzależności projektów. Projektom, w tym nastawionym na pozyskanie synergii, towarzyszą pułapki skutkujące niepowo-

dzeniem projektów; o pułapkach synergii w procesach akwizycji szeroko pisze M.L. Sirover [1997]. Na etapie budowy strategii rozwoju należy dołożyć staranności, by zlokalizować i oszacować potencjalne źródła pozytywnych (bądź negatywnych) efektów synergicznych oraz określić warunki i sposoby ich osiągnięcia (najlepiej w układzie kilku scenariuszy). Pożądaną cechą planowania pozostaje zachowanie elastyczności biznesplanów, w której istnieniu pokładana jest nadzieja, że po podjęciu realizacji pozytywnie ocenianych strategii, w zależności od pojawiających się szans i zagrożeń, będą istniały możliwości przeprowadzenia stosownych korekt i uzupełnień.

Modyfikacja scenariuszy rozwojowych – opcje rzeczowe

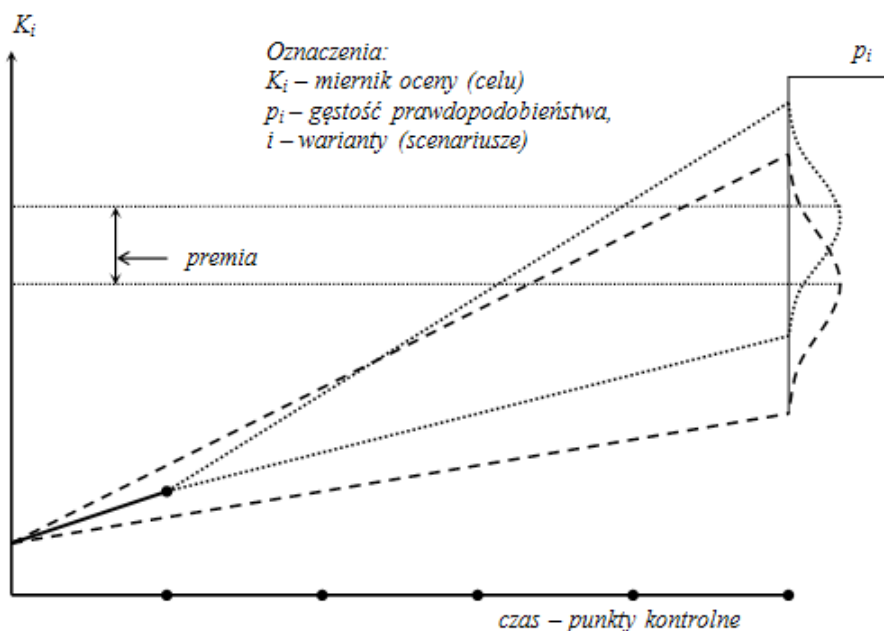
Innowacyjna strategia rozwoju wymaga zachowania dostatecznego poziomu elastyczności strategii (projektów), gdyż jest to podstawowy warunek możliwości dokonania modyfikacji w trakcie ich realizacji, w tym modyfikacji koniecznej do stworzenia perspektywy dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Zwracana jest uwaga na dwa jej aspekty [Kozakiewicz-Chlebowska 2004, ss. 561–573]: (1) elastyczność wewnętrzną, która związana jest z konkretnym projektem i z możliwością dokonania zmian w trakcie realizacji tegoż projektu w miarę zmiany warunków zewnętrznych i pojawienia się nowych szans jego racjonalizacji; (2) elastyczność zewnętrzną, która wynika z faktu, że realizacja konkretnego projektu umożliwi podjęcie realizacji innych projektów i skorzystania z potencjalnych korzyści, wynikających z komplementarności projektów.

W controllingowej koncepcji zarządzania przewidywane są działania korygujące, polegające na doprowadzaniu do zgodności rzeczywistych dokonań ze sporządzonym wcześniej planem, aktualizacji (modyfikacji) planu ze względu na nowe dostrzegane szanse i zagrożenia rozwojowe (a także uwagi o osiągniętym poziomie realizacji) oraz wyznaczaniu dalszej perspektywy rozwoju. Pierwsze z działań wymagają śledzenia wykonania planu, zaś drugie wiążą się z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji, wskazujących na możliwie wczesną konieczność rewizji zamierzeń rozwojowych. Nie pomniejszając znaczenia interwencji na poziomie: »plan – wykonanie«, należy podkreślić dużą wagę działań związanych z modyfikacją dotychczasowego planu działania i wytyczaniem dróg rozwoju w dalszej perspektywie (która *de facto* po upływie kilku lat staje się teraźniejszością). Obydwa kierunki działań stanowią podstawowy przedmiot analiz w punktach kontrolnych zastosowanego systemu controllingu.

Na skutek zdobywanych doświadczeń i umiejętności na kolejnych etapach realizacji projektu, uzyskania dodatkowych informacji rynkowych oraz możliwości modyfikacji strategii rozwojowej, możliwe jest zwiększenie wartości całego przedsięwzięcia [rysunek 2]. Stanowi to uzasadnienie odejścia w reali-

zacji od „sztywnego” scenariusza rozwoju w kierunku zmodyfikowanych jego wersji. Modyfikacje ścieżki rozwoju realizowane są w ramach dostępnych opcji działania. Każda opcja jako „jedna z możliwości do wyboru” poddawana jest ocenie ze względu na preferencje jej dysponenta; przez analogię do opcji finansowych wprowadzono pojęcie opcji rzeczowych. A. Rutkowski identyfikuje je w następujący sposób: „Prawa opcyjne, które posiada przedsiębiorstwo, oznaczają prawo do zakupu lub sprzedaży określonego aktywu po wcześniej ustalonej cenie w określonym terminie (lub w pewnym czasie). Innymi słowy, opcja oznacza prawo do podjęcia określonych działań w przyszłości. One mogą, ale nie muszą być podjęte. W późniejszym okresie, gdy posiadacz opcji będzie dysponował bardziej wiarygodnymi informacjami na temat ekonomicznych skutków określonego działania, podejmie on ostateczną decyzję. Jedynie w bardziej sprzyjających warunkach skorzysta ze swoich praw” [2002, ss. 31–35].

Rysunek 2. Premia z tytułu elastyczności strategii rozwojowej



Źródło: opracowanie własne.

Literatura dotycząca analogii opcji rzeczowych finansowych oraz modeli ich wyceny jest bogata. Do najczęściej wymienianych opcji rzeczowych należą: opcja opóźnienia, opcja rezygnacji, opcja przełączenia, opcja zmiany skali działalności operacyjnej, opcja wzrostu, opcja dla inwestycji sekwencyjnych (możliwość ponowienia realizacji projektu), opcja synergii. Przy wycenie opcji

zalecana jest duża ostrożność; „należy zdecydowanie podkreślić, że metodologia opcji rzeczowych nie stanowi konkurencji dla tradycyjnych metod oceny projektów inwestycyjnych, ale powinna być ich uzupełnieniem” [Manikowski, Tarapata 2001, s. 245].

Opcje rzeczowe są immanentnymi elementami procesów rozwojowych i podnoszenia szeroko rozumianej efektywności gospodarowania. Traktowanie realizowanych projektów jako zbiorów określonych opcji oznacza nowy sposób spojrzenia na zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach. „Opcje te są pewnego rodzaju filozofią zarządzania przedsięwzięciami inwestycyjnymi, rozumianą jako ciągłe, aktywne definiowanie projektu inwestycyjnego, poczynając od identyfikacji zawartych w nim opcji, przez ich wycenę, do umiejętnego ich wykorzystania i nabywania nowych” [Pera 2010, s. 201]. Należy przy tym zaznaczyć, że „niekiedy analitycy lub kierownictwo nie zdają sobie sprawy z ich istnienia lub też nie mają one dla nich znaczenia. Opcje stanowią swego rodzaju „uśpione aktywa”. W określonych okolicznościach w przyszłości mogą być wykorzystane, wykreują dla firmy dodatkowe korzyści i w ten sposób wpłyną na wzrost wartości firmy” [Rutkowski 2002, ss. 31–35].

W praktyce zarządzania notowane jest równoczesne występowanie wielu opcji, które często są współzależne i wykazują synergizm (ich wartość nie stanowi sumy wartości poszczególnych opcji rozpatrywanych w izolacji); przy czym okres wykorzystania opcji jest zazwyczaj ograniczony. Włączenie problematyki synergii do strategii zarządzania w przedsiębiorstwie obejmuje: świadome łączenie czynników pozytywnych, zapobieganie potencjalnym negatywnym efektem synergicznym, zapobieganie kryzysom, których przyczyną jest negatywny syndrom synergii poprzez stymulowanie pozytywnych efektów synergii [Wiśniewski 1996, ss. 11–13].

Efekty synergii uzależnione zostają od założeń konstrukcji przyjmowanych na etapie planowania portfela projektów, a gwarantem oczekiwanych efektów jest ścisłe wykonanie przyjętych założeń przy braku zakłóceń, co w warunkach zmiennego otoczenia i w dłuższej perspektywie staje się trudne lub wręcz niemożliwe. Niezbędne stają się interwencje zarządzających (skorzystanie z dostępnych opcji modyfikacji strategii), a także godzenie często konfliktowych celów różnych interesariuszy. Doprowadzenie do oddzielenia współpracujących ogniw lub zmniejszenie ich wzajemnej współzależności może wydatnie zwiększać prawdopodobieństwo niepowodzenia. Problematyka efektów synergicznych w ujęciu dynamicznym pozostaje obszarem wymagającym dalszych badań.

Zakończenie

Wiedza na temat źródeł i mechanizmów synergii istotna jest na etapach projektowania systemów złożonych, ich ewentualnej restrukturyzacji, a także sterowania systemami w celu realizacji oczekiwanych efektów synergicznych. Utrzymywanie elastyczności przedsiębiorstwa jest odpowiedzią na poziom jego przygotowania na przyszłe wyzwania. Ze wszech miar uzasadnione jest budowanie systemów wczesnego rozpoznania, które będą sygnalizować występujące i nowo powstające szanse (bądź zagrożenia), wynikające z możliwej do wystąpienia korzystnej (bądź niekorzystnej) konfiguracji czynników rozwoju. Kultura kreatywności w budowie przewag konkurencyjności organizacji nie pozwala poprzestawać na dotychczasowych osiągnięciach, ale wymaga ciągłego poszukiwania nowych możliwości rozwoju.

Zaprezentowane w niniejszym artykule problemy, związane z efektami synergii i opcji rzeczowych, są zaledwie przyczynkiem w dyskusji na temat potrzeby integracji wielu podejść badawczych w zarządzaniu. Konsekwencją włączenia wartości opcji do oceny projektów rozwojowych oraz efektów synergicznych jest rozszerzenie zakresu tradycyjnego pojęcia wartości bieżącej netto projektu. Do wykorzystania korzyści płynących z zastosowania prosynergicznej strategii rozwoju, połączonej z koncepcją zarządzania opcjami rzeczowymi, nieodzowne staje się budowanie zintegrowanych systemów planowania i kontroli w przedsiębiorstwach.

Bibliografia

- Bućko J. (2012), *Metody oceny ekonomicznej procesów rozwojowych*, Instytut Technologii Eksploatacji PIB, Radom.
- Corning P.A. (1998), *Synergy: Another Idea Whose Time Has Come?*, „Journal of Social and Evolutionary Systems”, nr 21/1.
- Crossman J. (2011), *Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective*, „Journal of Business Ethics”, nr 103.
- Czakon W. (2005), *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Dolińska M. (2006), *Marketing na rynku innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Griffin R.W. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Harrington D.R., Wilson B.D. (1989), *Corporate Financial Analysis*, 3 ed., Dow Jones-Irwin, Illinois.
- Jajuga T., Słoński T. (1998), *Finanse spółek. Długoterminowe decyzje inwestycyjne i finansowe*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

- Kaplan R.S., Norton D.P. (2010), *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Ketchen (Jr.) D.J., Hult G.T.M. (2011), *Marketing and organization theory: opportunities for synergy*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, nr 39.
- Khan I.A. (2010), *Knowledge Groups: A Model for Creating Synergy Across the Public Sektor*, „Public Organiz Rev.”, nr 10.
- Kozarkiewicz-Chlebowska A. (2004), *Elastyczność projektów inwestycyjnych a wycena opcji rzeczowych*, „Ekonomista”, nr 4.
- Krzyżanowski L. (1994), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lumby S., Jones Ch. (2003), *Corporate Finance: theory and practice*, 7 ed., Thomson, London.
- Łada M., Kozarkiewicz A. (2007), *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Manikowski A., Tarapata Z. (2001), *Ocena projektów gospodarczych. Część I. Modele i metody*, Difin, Warszawa.
- Pera K. (2010), *Zintegrowana ocena efektywności finansowej surowcowego projektu inwestycyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Perechuda K. (2002), *Kartografia biznesu wirtualnego*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Romanowska M. (2007), *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Różański J. (1999), *W stronę wielokryterialnych metod oceny opłacalności inwestycji*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Rutkowski A. (2002), *Podejście opcyjne w wycenie przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sirover M.L. (1997), *The synergy trap: how companies lose the acquisition game*, Simon&Schuster Inc., New York.
- Skrzypek E. (2007), *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- Sońta-Drączkowska E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Teng J.Y., Tzeng G.H. (1998), *Transportation investment project selection using fuzzy multiobjective programming*, „Fuzzy Sets and Systems”, nr 96.
- Wiśniewski Z. (1996), *Synergia w rozwoju wyrobów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.

Woźniak J., Lubacz J., Burakowski W. (2009), *Stan obecny i kierunki rozwoju telekomunikacyjnych i teleinformatycznych prac badawczych i wdrożeniowych w Polsce i na świecie*, w: *Analiza stanu oraz kierunki rozwoju elektroniki i telekomunikacji*, KEiT PAN, Warszawa [online], <http://keit.ise.pw.edu.pl/docs/keit.pdf>, dostęp: 11 lipca 2013.



Małgorzata Baran
Collegium Civitas

Jacek Strojny
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej

A comprehensive approach to project management on the example of a university

Abstract: Project management in the multi-project environment is not a simple task, so it does not often bring the desired results. In the management of multiple projects at the same time a very important role is played by complex coordination of processes, ranging from the environmental analysis of the project (to take account of stakeholders) and optimal resource planning, as well as unified, systematic approach to quality management, project risk and financial management.

The main purpose of this article is to provide a comprehensive approach to project management as a system solution. The authors have attempted to investigate the project orientation of the selected university and evaluate if it applies a comprehensive approach to project management.

Key-words: project management, project oriented universities, comprehensive approach to project management.

Wprowadzenie

Obecnie, w sektorze polskiego szkolnictwa wyższego zachodzą istotne zmiany, którym podlegają nie tylko regulacje prawne, ale także sytuacja na rynku edukacyjnym. Obserwowany niż demograficzny i zaostrzająca się konkurencja na rynku usług edukacyjnych wymuszają konieczność dostosowania działalności uczelni do nowych wyzwań i zmienionych uwarunkowań funkcjonowania szkolnictwa wyższego poprzez realizowanie odpowiednich przedsięwzięć. Zdolność uczelni do inicjowania projektów i wprowadzania zmian stanowi jeden z czynników jej sukcesu. Współcześnie prawie każda uczelnia wyższa w Polsce realizuje przedsięwzięcia projektowe, a co trzecia z nich korzysta z dofinansowania unijnego na realizację projektów.

Z całą pewnością coraz ważniejszym zadaniem uczelni jest także tworzenie wiedzy użytecznej dla innych podmiotów gospodarki. Rosnąca rola komercjalizacji wiedzy zwiększa presję na wysoką jakość zarządzania projektami innowacyjnymi [Strojny 2012a, s. 64]. Dlatego też niezmiernie istotne jest dostosowanie systemu organizacyjnego w taki sposób, aby sprawnie zarządzać nie tylko pojedynczym projektem, ale także całym portfelem projektów. Systemowe rozwiązanie w tym zakresie można określić mianem orientacji projektowej [Strojny 2012a, ss. 92–98].

Zarządzanie projektami w środowisku multiprojektowym nie jest jednak zadaniem łatwym, stąd często nie przynosi oczekiwanych rezultatów. W zarządzaniu jednocześnie wieloma przedsięwzięciami bardzo ważną rolę odgrywa kompleksowa koordynacja zachodzących procesów, począwszy od analizy otoczenia projektu (uwzględnienia interesariuszy) i optymalnego planowania wykorzystania zasobów, po ujednoczone, systemowe podejście do zarządzania jakością, ryzykiem projektowym i finansami.

Celem artykułu jest przedstawienie kompleksowego podejścia do zarządzania projektami jako rozwiązania systemowego. Autorzy podjęli próbę zbadania orientacji projektowej wybranej uczelni wyższej i oceny stosowanego przez nią kompleksowego podejścia do zarządzania projektami. Przedstawione badanie nie jest reprezentatywne, natomiast osiągnięte wyniki mają znaczenie poznawcze, mogą stanowić źródło tzw. dobrych praktyk dla innych uczelni wyższych realizujących bądź chcących realizować projekty.

Uczelnie wyższe jako organizacje multiprojektowe

Wdrażane obecnie na uczelniach wyższych przedsięwzięcia rozwojowe tworzące wartość dodaną, jednocześnie pozwalające utrzymać na rynku przewagę konkurencyjną, przebiegają najczęściej w formule projektowej. Uczelnie wyższe współcześnie realizują nie pojedyncze projekty, a całe grupy projektów, często

bardzo zróżnicowanych, wśród których są zarówno projekty krótkie w czasie, niezłożone w liczbie działań i zakresie, jak i projekty wieloletnie, skomplikowane i kompleksowe. W praktyce mamy do czynienia z dużą różnorodnością projektów realizowanych przez podmioty sektora szkolnictwa wyższego, przy czym głównie przez uczelnie wyższe. Można jednak podjąć próbę skategoryzowania tych projektów, grupując je według takich specyficznych cech, jak: rodzaj realizowanych przedsięwzięć, stopień innowacyjności, zakres projektu (czas realizacji i liczba zaplanowanych działań) czy przeznaczenie projektów (pochodzenie zlecenia) oraz według liczby podmiotów zaangażowanych w ich realizację. Szczegółową klasyfikację projektów realizowanych przez uczelnie wyższe przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Typologia projektów realizowanych przez uczelnie wyższe

RODZAJE PROJEKTÓW			
KRYTERIUM I. ZE WZGLĘDU NA RODZAJ PRZEDSIĘWZIĘĆ:			
PROJEKTY ROZWOJOWE		PROJEKTY BADAWCZE	
MIĘKKIE (przedsięwzięcia edukacyjne, dydaktyczne, szkoleniowe, doradcze, promocyjne)	TWARDE (inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną)	MIĘKKIE (badania naukowe, stypendia dla naukowców, transfer technologii do biznesu, ochrona własności przemysłowej i intelektualnej)	TWARDE (inwestycje w infrastrukturę badawczą)
KRYTERIUM II. ZE WZGLĘDU NA STOPIEŃ INNOWACYJNOŚCI:			
PROJEKTY WYSOCE INNOWACYJNE		PROJEKTY NISKOINNOWACYJNE	
KRYTERIUM III. ZE WZGLĘDU NA ZAKRES PROJEKTU:			
PROJEKTY DUŻE (KILKULETNI, WIELE DZIAŁAŃ, ZŁOŻONE, KOSZTOWNE, Z DUŻYM BUDŻETEM)		PROJEKTY MAŁE (KRÓTKIE, NIEWIELE DZIAŁAŃ LUB POWTARZAJĄCE SIĘ CYKLICZNIE, NIESKOMPLIKOWANE, ZE SKROMNYM BUDŻETEM)	
KRYTERIUM IV. ZE WZGLĘDU NA PRZEZNACZENIE PROJEKTU:			
PROJEKTY WEWNĘTRZNE (DLA UCZELNI)		PROJEKTY ZEWNĘTRZNE (DLA ODBIORCÓW ZEWNĘTRZNYCH)	
KRYTERIUM V. ZE WZGLĘDU NA OBSZAR ODDZIAŁYWANIA PROJEKTU:			

PROJEKTY O ZASIĘGU REGIONALNYM	PROJEKTY O ZASIĘGU OGÓLNOKRAJOWYM	PROJEKTY MIĘDZYKRAJOWE
KRYTERIUM VI. ZE WZGLĘDU NA LICZBĘ PODMIOTÓW REALIZUJĄCYCH PROJEKT:		
PROJEKTY INDYWIDUALNE UCZELNI	PROJEKTY PARTNERSKIE	

Źródło: opracowanie własne.

Grupa projektów rozwojowych, obok projektów badawczych, wpisuje się w jeden z dwóch kluczowych obszarów funkcjonowania każdej uczelni wyższej. Do projektów rozwojowych zaliczyć należy przedsięwzięcia edukacyjne, związane ściśle z dydaktyką, przedsięwzięcia szkoleniowe, doradcze oraz promocyjne – często nazywane projektami tzw. miękkimi (bo ich działania skupiają się wokół szeroko rozumianego kapitału ludzkiego), a także projekty tzw. twarde (infrastrukturalne), takie jak inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną.

Wspomniany drugi obszar funkcjonowania i rozwoju uczelni wyższej tworzą działania naukowo-badawcze. Wśród projektów z tego obszaru można wydzielić projekty tzw. miękkie – obejmujące badania naukowe, wsparcie naukowców, komercjalizację badań oraz transfer technologii do gospodarki oraz projekty twarde, tj. inwestycje w infrastrukturę badawczą. Wszystkie te projekty można również scharakteryzować pod kątem stopnia innowacyjności (projekty o wysokim bądź niskim stopniu innowacyjności), zasięgu oddziaływania (projekty regionalne, krajowe lub międzynarodowe), przeznaczenia (projekty wewnętrzne uczelni lub projekty realizowane na zlecenie zewnętrzne), a także z punktu widzenia liczby zaangażowanych w realizację projektu podmiotów (indywidualne lub partnerskie projekty).

Kolejnym kryterium podziału projektów uczelnianych może być zakres realizowanego projektu, określany przez takie elementy projektu, jak: czas, liczba i złożoność działań, budżet. Wówczas można mówić o projektach tzw. dużych, które charakteryzują się wysokim stopniem skomplikowania (wiele działań, długi czas trwania), a przez to i dużym budżetem. Z kolei projekty małe to projekty krótkie, z niewielką liczbą działań bądź wieloma działaniami powtarzanymi cyklicznie, ze stosunkowo niewielkim budżetem.

Obserwuje się obecnie tendencję coraz większego zorientowania projektowego wśród uczelni wyższych, jednak nie każda uczelnia odnosi sukcesy na tym polu. W zarządzaniu projektami, a szczególnie w środowisku multiprojektowym, ważną rolę odgrywa kompleksowa koordynacja zachodzących procesów, począwszy od analizy otoczenia projektu, po ujednoczenie, systemowe podejście do zarządzania jakością, ryzykiem, finansami i dokumentacją projektową.

Badanie orientacji projektowej uczelni wyższej z zastosowaniem metodyki Pro-Five

Badanie orientacji projektowej każdej organizacji, w tym również uczelni, traktować należy jako jeden z podstawowych elementów procesu wdrożenia orientacji projektowej. Uczelnie zainteresowane tego typu rozwiązaniem mogą wykorzystać tutaj szereg rozmaitych narzędzi. Do najbardziej znanych należą: *Project Management Maturity Model (PMMM)*, *PRINCE2® Maturity Model (P2MM)*. Są one użyteczne w zbieraniu informacji o stanie wyjściowym organizacji i służą prawidłowemu określeniu potrzeb wdrożeniowych. W niniejszym artykule przedstawiono metodykę Pro-Five¹. W ramach tego narzędzia wyodrębniono pięć kluczowych wymiarów orientacji projektowej organizacji [Strojny 2011, s. 9]:

- kompleksowe podejście do zarządzania projektami,
- standardy kultury projektowej,
- zarządzanie zespołem projektowym,
- zarządzanie strategiczne,
- przebieg modelu fazowego projektu.

Badanie wykorzystuje kwestionariusz, w którym każdy z pięciu wskazanych wcześniej wymiarów orientacji projektowej, został podzielony na pięć wskaźników szczegółowych, których pomiar odbywa się poprzez odpowiedź na pięć postawionych pytań. Respondenci mają możliwość wybrania do każdego pytania jednej z pięciu odpowiedzi przygotowanych w oparciu o skalę Likerta (od 1 do 5, przy czym 1 oznacza zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak). Odpowiedzi te następnie stają się podstawą do wyliczenia ocen zagregowanych na trzech poziomach szczegółowości:

- Ocena na poziomie wskaźnika szczegółowego (wyliczana jako średnia z odpowiedzi na pięć pytań w ramach danego wskaźnika).
- Ocena jednego z pięciu wymiarów orientacji projektowej (wyliczana jako średnia z wartości wskaźników szczegółowych uzyskanych w ramach danego wymiaru).
- Ocena orientacji projektowej – całościowa (wyliczana jako średnia z wartości wszystkich pięciu wymiarów orientacji projektowej) [Strojny 2011, s. 8].

Zaprojektowany kwestionariusz oceny pozwala zebrać informacje dotyczące specyficznych cech badanej organizacji, które mają istotny wpływ na realizację projektów. Dlatego też metodyka podejścia Pro-Five została wykorzystana przez autorów do zbadania orientacji projektowej uczelni wyższej. Wyniki przeprowadzonego badania przedstawia kolejny rozdział.

¹ Metodyka Pro-Five, stworzona przez J. Strojnego i K. Witkowskiego, jest metodą oceny orientacji projektowej organizacji. Ma uniwersalny charakter i może być wykorzystywana zarówno w przedsiębiorstwach, instytucjach administracji publicznej, organizacjach pozarządowych, jak i uczelniach.

Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej – wnioski z badania

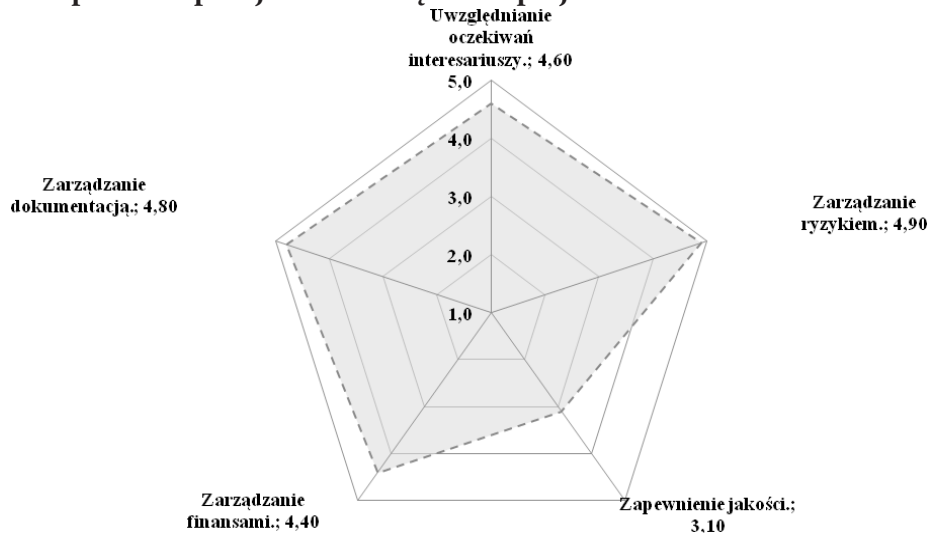
Przeprowadzone badanie uczelni wyższej² miało na celu weryfikację i ocenę poziomu orientacji projektowej wybranej uczelni pod kątem kompleksowego zarządzania projektami. Badaniem objęto wszystkie obszary orientacji projektowej. W niniejszym artykule, ze względu na ograniczoną objętość, przedstawiono analizę wymiaru „Kompleksowe podejście do zarządzania projektami”. Wykorzystano w nim następujące wskaźniki:

- uwzględnienie oczekiwań interesariuszy,
- zarządzanie ryzykiem,
- zapewnienie jakości,
- zarządzanie finansami,
- zarządzanie dokumentacją.

Przyjęto, że kompleksowe zarządzanie projektem pozwala na osiągnięcie optymalnej realizacji wyznaczonych celów projektowych przy ustalonym budżecie, zminimalizowanie ryzyk związanych ze zmianą czynników zewnętrznych, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości realizowanych działań i osiąganych rezultatów. Ogólną ocenę kompleksowego podejścia badanej uczelni wyższej do zarządzania projektami przedstawia wykres 1.

² Autorzy w okresie maj-czerwiec 2013 r. przeprowadzili badanie na wybranej warszawskiej uczelni wyższej (kryteriami wyboru podmiotu do badania były: minimum kilkuletnie doświadczenie w realizacji projektów; realizacja minimum kilku lub kilkunastu projektów w skali roku).

Wykres 1. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wymiar: Kompleksowe podejście do zarządzania projektami



Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, że zarządzanie projektami stanowi ważny obszar działalności uczelni. Dość dobrze rozwinięto cechy organizacji zorientowanej projektowo, czego przykładem jest kompleksowe podejście do zarządzania projektami. Badana organizacja od 2009 roku realizuje co roku średnio od 5 do 10 projektów w skali roku. W tym czasie wypracowała szereg rozwiązań organizacyjnych, widocznych we wszystkich elementach orientacji projektowej, branych pod uwagę w analizowanym wymiarze.

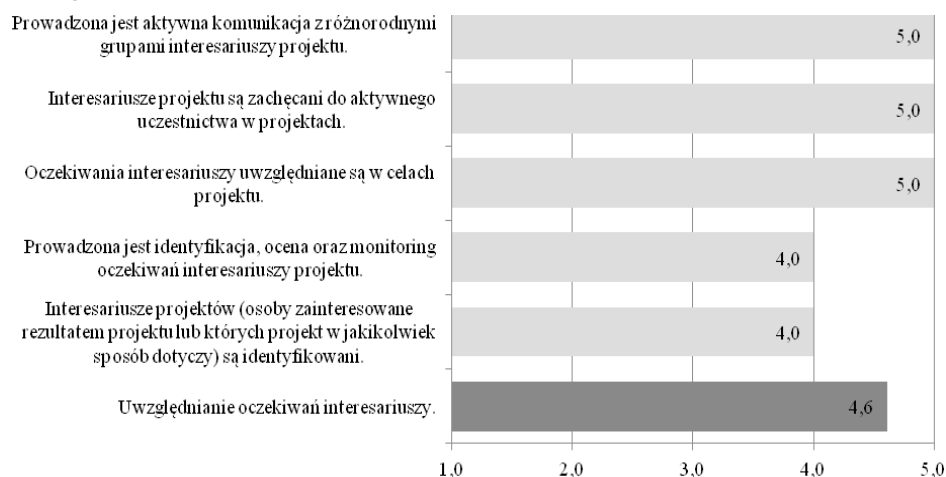
Pierwszym przejawem kompleksowego podejścia do zarządzania projektami jest uwzględnianie oczekiwań interesariuszy. Pojęcie interesariusza, przyjęte w niniejszym artykule, „odnosi się do podmiotu, którego dotyczą skutki projektu bądź który z innych przyczyn jest zainteresowany jego przebiegiem [Strojny 2012b, s. 59]. Podejście w badanej organizacji odpowiada powszechnie wymaganej w gospodarce rynkowej orientacji na klienta i na jego oczekiwania, w tym również na oczekiwania interesariuszy projektów (uzyskana wartość wskaźnika wynosi 4,6 pkt). Jest ono oparte na odpowiednim zorganizowaniu procesu zarządzania projektami na uczelni z uwzględnieniem zarządzania ryzykiem (uzyskany wskaźnik na poziomie 4,9), zarządzania dokumentacją (wskaźnik odpowiednio 4,8) i zarządzania finansami (wskaźnik 4,4). Najniższą ocenę uzyskał wskaźnik zapewnienia jakości (uzyskany wynik na poziomie 3,1), co oznacza że proces zarządzania jakością – w odniesieniu do realizacji projektów na badanej uczelni – wymaga usprawnienia. W dalszej

części artykułu zawarto szczegółową charakterystykę poszczególnych wskaźników kompleksowego podejścia do zarządzania projektami oraz omówienie ich wpływu na przebieg projektów.

Projekty są realizowane w konkretnym otoczeniu, wpływającym na ich przebieg. Na to otoczenie składają się: kultura organizacyjna uczelni oraz interesariusze [Spalek, Bodych 2013, ss. 20–21]. Interesariuszami (*stakeholders*) projektów uczelnianych są wszelkie grupy, indywidualne osoby, instytucje, które mogą oddziaływać (pozytywnie lub negatywnie) na projekt [Grudowski, Lewandowski 2012, s. 400], tj. studenci, słuchacze, kadra akademicka, szeroko rozumiana społeczność pozaakademicka, instytucje publiczne, prywatne, instytucje partnerskie.

Rola interesariuszy jest tym bardziej istotna, że przy definiowaniu projektów różne grupy interesariuszy mogą różnie postrzegać to, czym jest dla nich jakość kształcenia, edukacji, badań itp. [Trocki, Grucza 2007, s. 66]. Dlatego też analiza interesariuszy jest nieodłącznym elementem procesu zarządzania projektami na badanej uczelni wyższej (uzyskany wskaźnik na poziomie 4,6 pkt).

Wykres 2. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Uwzględnianie oczekiwań interesariuszy



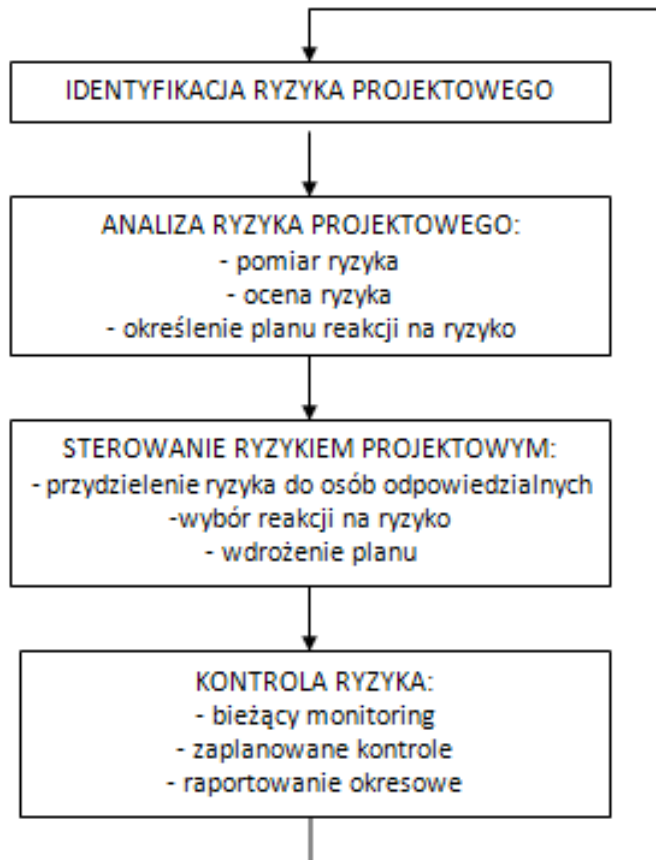
Źródło: opracowanie własne.

Na analizę interesariuszy składają się: identyfikacja potencjalnych interesariuszy projektu, ocena i monitoring ich oczekiwań, aktywna komunikacja i zachęcanie ich do udziału w projektach, w konsekwencji stawianie wspólnych celów i realizacja wybranych działań projektowych. Analiza przeprowadzana jest na etapie identyfikacji każdego projektu, monitoring oczekiwań i komunikacja – na etapie realizacji. Wyniki badania wskazują, że uwzględnianie oczekiwań interesariuszy jest niezbędne dla określenia implikacji dla przebiegu projektu – przewidywania pozytywnych reakcji interesariuszy wobec podejmowanych działań projektowych i eliminowania reakcji negatywnych. Szczegółowe wyniki badań przedstawia wykres 2.

Realizacja wielu projektów rodzi konieczność opracowania na uczelni systemu kontroli zarządczej, na który składa się opracowanie procedur kontroli zarządczej (procedur identyfikacji ryzyka istniejącego w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań) [Mazurek, Knedler 2010, s. 122]. Opracowane procedury mają pomóc w ustaleniu hierarchii zadań w projektach oraz pozwolić na efektywne zarządzanie ryzykiem projektowym. W tym celu należy prowadzić systematyczną identyfikację ryzyka, jego analizę oraz podejmować działania w celu minimalizacji danego ryzyka. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów projektów. M.in. dlatego proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany, uczelnia powinna usystematyzować wszystkie zidentyfikowane rodzaje ryzyka i sposób postępowania z nim [Maki 2007, s. 26].

W badanej uczelni do zarządzania ryzykiem przykładą się bardzo dużą wagę (uzyskana w badaniu ocena wskaźnika jest na bardzo wysokim poziomie 4,9 pkt.). Zarządzanie ryzykiem w każdym realizowanym projekcie z dotacją UE, jest dokonywane na etapie składania wniosku o dofinansowanie na konkurs, następnie na etapie podpisania umowy o dofinansowanie projektu oraz podczas realizacji projektu. Dla każdego realizowanego projektu sporządzany jest przez kierownika projektu rejestr możliwych ryzyk charakteryzujących projekt wraz z określeniem poziomu istotności każdego ryzyka.

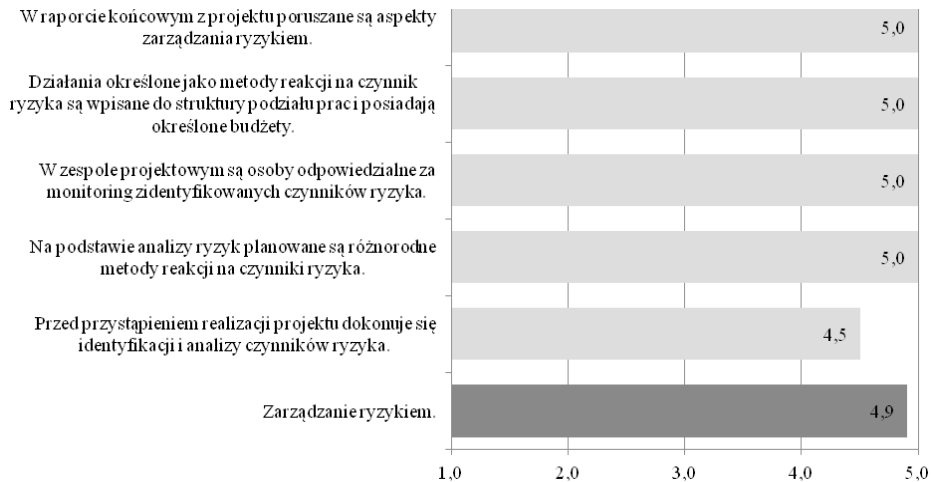
Następnie kierownik projektu przekazuje przełożonemu (koordynatorowi portfela projektów uczelni) informację o zidentyfikowanych czynnikach ryzyka i prawdopodobieństwie ich wystąpienia oraz proponuje odpowiednie metody reakcji na ryzyko i działania zaradcze. Koordynator wskazuje które działania zaradcze zostaną podjęte, a także podejmuje decyzję co do akceptacji poziomu ryzyka realizacji poszczególnych projektów. W zespołach projektowych wyznaczone są osoby odpowiedzialne za monitoring zidentyfikowanych czynników ryzyka i wdrożenie działań zapobiegających pojawieniu się ryzyka oraz działań minimalizujących w momencie jego wystąpienia. Elementy składowe procesu zarządzania ryzykiem na badanej uczelni zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces zarządzania ryzykiem projektowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szczepaniak 2013, s. 4.

Dla identyfikacji i analizy ryzyka oraz sterowania ryzykiem opracowano i wdrożono odpowiednie procedury zarządzania ryzykiem na poziomie zarówno strategicznym (w ramach zarządzania grupą projektów), jak i operacyjnym, w pojedynczym projekcie. Każda z procedur opiera się na opracowanych rejestrach ryzyka dla konkretnych rodzajów projektów i rejestrach mechanizmów kontrolnych wraz z listą działań zaradczych. Nieodłącznym elementem jest zapewnienie odpowiedniego poziomu dokumentacji. Szczegółowe wyniki badań obszaru zarządzania ryzykiem na uczelni przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Zarządzanie ryzykiem



Źródło: opracowanie własne.

W każdym realizowanym projekcie można mówić o dwóch kategoriach jakości [Wysocki, McGary 2005, s. 52]:

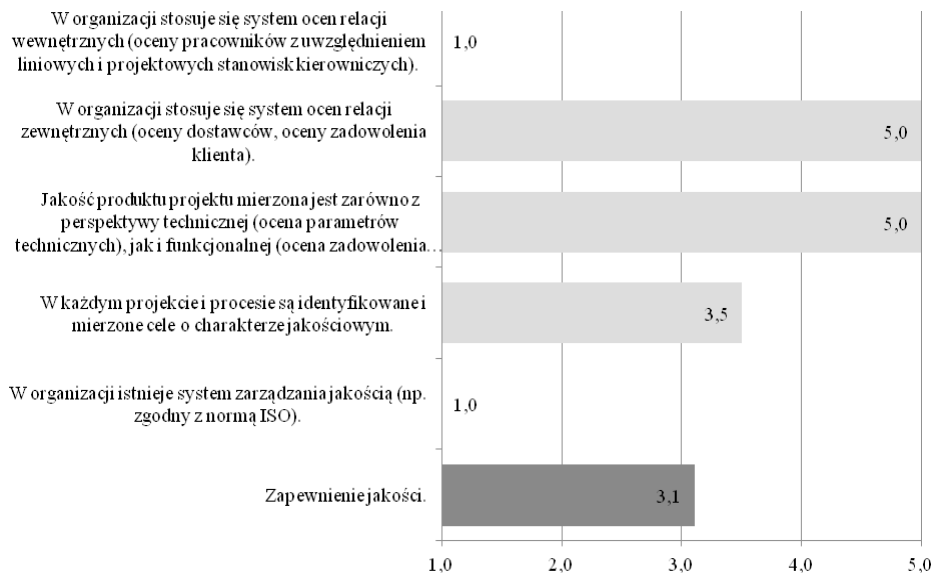
- jakość produktów, rezultatów dostarczanych w wyniku realizacji projektu. Aby zapewnić ich jakość, najczęściej stosuje się tradycyjne narzędzia kontroli jakości,
- jakość procesu zarządzania projektem, co oznacza konieczność nieustannej kontroli jakości zarządzania i znajdowania sposobów jej usprawnienia.

Odpowiednia jakość procesu zarządzania projektami jest efektem ciągłego doskonalenia jakości i skutecznego zarządzania jakością. Wdrożony kompleksowy program (system) zarządzania jakością pozwala monitorować postępy prac nad wszystkimi realizowanymi projektami. W zamian zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu, rozumianego jako ukończenie projektu i osiągnięcie wyznaczonych celów. Badana uczelnia ustanawia w poszczególnych projektach cele jakościowe do osiągnięcia – obok ilościowych,. Jednak na uczelni brak jest wdrożonego modelu ciągłego zarządzania jakością, brak wdrożonych narzędzi dedykowanych zarządzaniu jakością.

Na uczelni, która zarządza grupą projektów, istnieje potrzeba przeprowadzania analizy procesów w projektach oraz poszczególnych kroków w ramach tych procesów, które można usprawnić. Rezultaty wdrożenia systemu zarządzania jakością miałyby tu formę potrzebnych wdrożonych usprawnień. Uczelnia stosuje system ocen relacji zewnętrznych w stosunku do współpracujących dostawców, partnerów, klientów zewnętrznych, monitorując i oce-

niając poziom i efekty współpracy, badając oczekiwania i poziom satysfakcji. Brakuje natomiast systemu ocen relacji wewnętrznych na uczelni, uwzględniających oceny pracowników projektowych na poszczególnych stanowiskach. Szczegółowe wyniki badań obszaru zarządzania jakością na uczelni przedstawia wykres nr 4.

Wykres 4. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Zapewnienie jakości

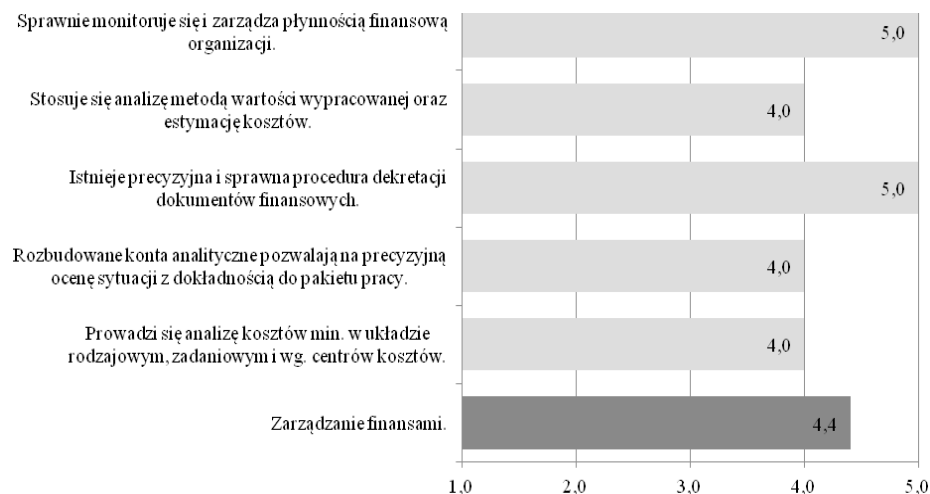


Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie finansami, planowanie i kontrolowanie projektów z perspektywy kosztów jest ważnym elementem zarządzania projektami na badanej uczelni. Koszt bowiem to jeden z podstawowych wymiarów projektu, który często decyduje o jego sukcesie lub porażce. W skład zarządzania finansami projektów wchodzi procesy zmierzające do zapewnienia sytuacji, w której projekty zostaną ukończone w ramach przyjętych budżetów. W związku z powyższym ważne są następujące procesy: planowanie środków koniecznych do zrealizowania działań projektu, szacowanie kosztów związanych z projektem, budżetowanie kosztów oraz ich kontrola. Dzięki wdrażanemu na uczelni controllingowi (tzw. controlling operacyjny) [Krawiec 2006, s. 27] podejmowane są bieżące decyzje zarządcze, które w perspektywie czasu i realizacji poszczególnych projektów składać się będą na realizację planów strategicznych. Stosowanie controllingu wpływa na utrzymanie płynności finansowej uczelni, eliminowanie zjawisk utrudniających osiągnięcie dodatnich wyników oraz pełną

kontrolę kosztów. Prowadzona analiza kosztów w układzie rodzajowym i zadaniowym pozwala na rzetelną wycenę prowadzonych działań edukacyjnych w ramach projektów (nowe specjalizacje, kierunki studiów itp.). Szczegółowe wyniki badań analizowanego obszaru zarządzania projektami przedstawia wykres nr 5.

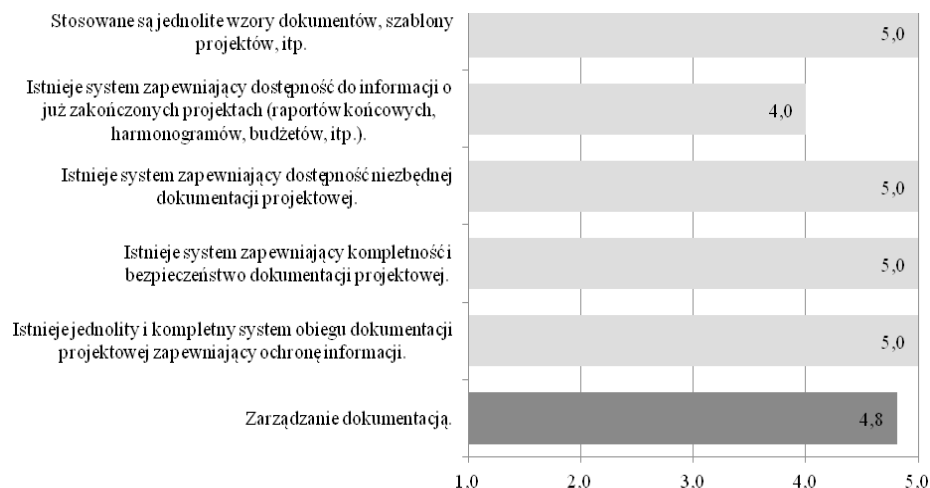
Wykres 5. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Zarządzanie finansami



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie dokumentacją, wspólną wszystkim realizowanym projektom, poprzez wprowadzenie spójnych wzorów dokumentacji projektowej i przejrzystych procedur, zwiększa wydajność pracy zespołów projektowych oraz wpływa na usystematyzowanie decyzji projektowych. Istniejący na badanej uczelni system obiegu dokumentów projektowych zapewnia kompletność i bezpieczeństwo dokumentacji poszczególnych projektów. Wyniki przeprowadzonych badań obszaru zarządzania dokumentacją na uczelni przedstawia wykres nr 6.

Wykres 6. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Zarządzanie dokumentacją



Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Zarządzanie projektami na badanej uczelni jest ciągłym i powtarzalnym procesem decyzyjnym, umożliwiającym realizację projektów z sukcesem, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi pomiędzy różnymi rodzajami projektów i dostosowaniu ich do potrzeb uczelni. Ważnymi aspektami kompleksowego zarządzania projektami jest zarządzanie ryzykiem, nowoczesnością, optymalnym wykorzystaniem zasobów uczelni [Kozarkiewicz 2013, s. 50]. Dla efektywnego zarządzania projektami w środowisku multiprojektowym (jak w przypadku badanej uczelni wyższej) niezwykle ważne są:

- otoczenie projektu,
- planowanie zasobów (czas, zakres działań, budżetowanie i kosztorys),
- zespoły projektowe z precyzyjnym podziałem ról i obowiązków.

Istotne są również sformalizowane standardy, metody, narzędzia wykorzystywane do komunikacji i informacji, raportowania, monitorowania, kontrolowania ryzyka, co bardzo często przekłada się (jak w przypadku badanej uczelni) na powołanie do życia w ramach uczelni Biura Koordynacji Projektów (*Project Management Office*). Dzięki funkcjonowaniu odrębnej jednostki w strukturze organizacyjnej uczelni zapewniona jest koordynacja wszystkich uczelnianych projektów, poprzez sprawne wdrożenie spójnych procedur obiegu dokumentów i spójnych systemów zarządzania ryzykiem, zarządzania finansami, zarządzania jakością.

Badana uczelnia wyższa posiada spójny system zarządzania projektami. Stosując skutecznie kompleksowe podejście do zarządzania projektami może stanowić źródło dobrych praktyk dla innych uczelni. Jednocześnie uzyskane wyniki badań dają podstawę do przeprowadzenia badań na szerszą skalę w grupie uczelni wyższych realizujących projekty.

Bibliografia

- Grudowski P., Lewandowski K. (2012), *Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 10, nr 3, cz.1, Wydział Zarządzania, Sopot.
- Kozarkiewicz A. (2013), *Zarządzanie portfelami projektów*, PWE, Warszawa.
- Krawiec M. (2006), *Dlaczego współczesny uniwersytet potrzebuje controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 1/1–31 stycznia.
- Maki T. (2007), *Wstęp. Zintegrowany System Zarządzania Ryzykiem. Struktura ramowa – COSO II*, PIKW, Warszawa.
- Mazurek A., Knedler K. (2010), *Kontrola zarządcza – ujęcie praktyczne*, HANDICAP, Warszawa.
- Spalek S., Bodych M. (2013), *PMO. Praktyka Zarządzania projektami i portfelem projektów w Organizacji*, One Press Helion, Gliwice.
- Strojny J. (2012a), *Innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów biznesowych*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
- Strojny J. (2012b), *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
- Strojny J. (2011), *Raport z analizy przedwdrożeniowej „Ocena orientacji zadaniowej samorządu”*, Nowy Targ (materiał niepublikowany).
- Szczepaniak W. (2013), *Zarządzanie ryzykiem w projekcie współfinansowanym z Unii Europejskiej w szkole wyższej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 761, „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, nr 60.
- Trocki M., Grucza B. (2007), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydanie III, Helion, Gliwice.

Michał Adamczak, Roman Domański, Piotr Cyplik, Martyna Malak,
Żaneta Pruska

Poznań School of Logistics

Modelling the decoupling point in forward and backward supply chains

Abstract: This article looks into the issue of modelling the decoupling point in the supply chain taking into account its ecological aspects. In the new approach the SCOR model is expanded by the elements describing the decoupling point and the reverse chain. The idea behind the research conducted at the first stage was to identify the description of the decoupling point in the supply chain model. At the second stage the decoupling point description was analyzed in terms of its complexity and supply chain configuration was modified in terms of its structure. Each stage involved a two-dimensional analysis of both the traditional (forward) material flow pipeline – from the manufacturer to the end customer – and the backward material flow pipeline. A comprehensive description must be provided as the need for changes in the supply chain structure and in the chain logic is getting more and more pressing. Obtained results are put to use in common management practice. They facilitate the reconfiguration of the supply chain

Key-words: SCOR model, sustainable development, reverse logistics, supply chain modelling, supply chain configuration.

Introduction

The market nowadays is driven to meet both customer and ecological requirements. This paper is intended to present the opportunities for modelling the decoupling point, taking into account ecological benefits offered by the backward material flow (related to reclaiming reusable materials). Developed solution uses SCOR for standardizing the description of the supply chain and as a decoupling point tool. Having these two solutions in view the supply chain model was complemented and aligned to meet the requirements of both business practice and ecology.

1. The configuration of the supply chain

The configuration of the supply chain consists in shaping the network of companies, through which assets, information and funds are flowing. This network consists of enterprises (supply chain links) and the interdependencies between them (supplier – recipient relationship) [Kawa 2011, p. 33]. Decisions taken as part of the supply chain reconfiguration can be divided into two groups [Truong, Azadivar 2003, p. 1286]:

- Structural – the positioning of supply chain links, selecting the distribution method,
- Coordination – selecting the suppliers, establishing business partnerships, agreeing on stock quantity and its properties, sharing the information on: forecasts, sales plans, production and sourcing.

Taking the right decisions on the supply configuration requires both quantitative and qualitative analyses. Quantitative analyses help to determine warehouse location, stock and production volume, etc. Quality analyses suggest which business partners or distribution channels ought to be chosen, etc. The supply chain configuration is mainly determined by the strategies pursued by the companies being the players in the chain (chiefly the leader), the supply chain structure and products offered by the chain [Kawa 2010, pp. 86–88]. The premises for configuring the supply chain are, among others [Chandra, Grabis 2007, p. 21]:

- launching a new product on the market,
- choosing a new source,
- changes in demand,
- changes in the length of product life cycle stages.

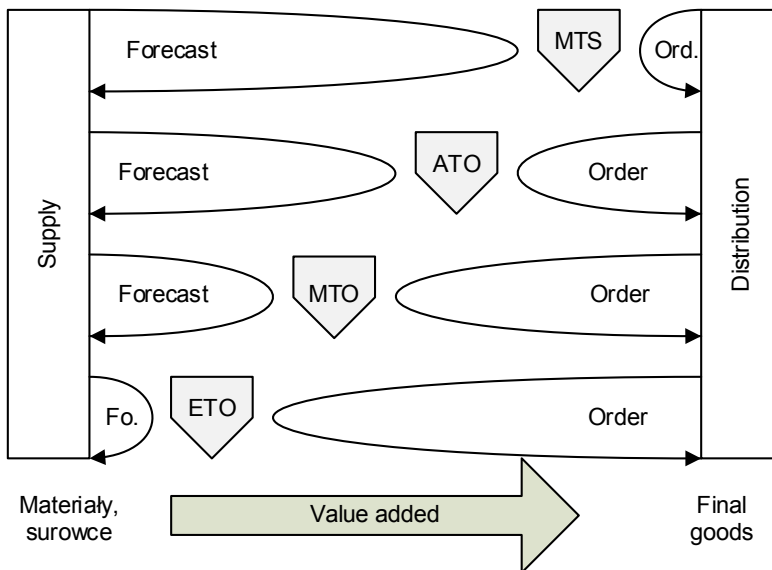
The following subsections of this paper introduce the tools which support the supply chain configuration, aimed at aligning the chain to fulfill customer requirements.

2. Decoupling point

Decoupling point is defined as: a "position in the product structure or distribution network, where the main stock is kept, separating dependent demand from independent demand. The positioning of the decoupling point is a strategic decision in designing the supply chain – it affects the capital tied up in stock and delivery times" [Blackstone, Jonah 2008, p.34]. The decision on the positioning of decoupling point is driven by several factors. These can be divided into: market-, product- and process-related factors. Market-related factors include: acceptable order delivery time, demand quantity and volatili-

ty, product range, customer order quantity and frequency. Production-related factors are linked with a modular structure of the product and its possible customization. The factors related to the manufacturing process involve: its labour-intensity, the complexity of the production planning, "bottlenecks" in the system and the elasticity of the manufacturing process [Olhager 2003, pp. 321–322]. The positions of the decoupling point in the value adding chain are presented in Figure 1.

Figure 1. The position of decoupling point in the supply chain



Source: Rudberg, Wikner J2004, p. 447.

Figure 1. features four basic positions of decoupling points in the value adding chain. Make-To-Stock production (MTS) is based on sales forecasts. Goods manufactured according to often level scheduled production plan go to the warehouse, from which they are pulled by customer demand [Wikner, Naim, Rudberg 2007, p. 147]. In Assemble-To-Order model the decoupling point is positioned before the assembly point, which entails the need for placing component parts in stock. The assembly is initiated when a customer order arrives. Manufactured component parts are standard. They are customized to meet customer requirements at the assembly stage. As manufacturing phases have different degrees of labour-intensity – depending on the position of the decoupling point (before or after the assembly point) – the assembly process usually starts when the whole set of components is available [Dayanik, Song,

Xu 2003, p. 230]. In Make-to-Order (MTO) model production is initiated after customer order has been received. The company acquires a pool of resources and raw materials needed to perform the manufacturing process. [Wikner, Naim, Rudberg 2007, p. 147]. In Engineering-To-Order (ETO) model a product is designed and built in line with customer specification. The buyer receives a product ideally matched to his requirements, although order delivery time is relatively long.

The product and process-oriented approach presented above shows the different actions and paths followed by enterprises. The entities producing standardized goods intended for stocking are usually focused on the product itself: its quality, production costs, machine work efficiency. The companies offering products made to order are focused on the process: short delivery times, the elasticity of production resources [Hallgren, Olhager 2006, p. 3874].

3. Reverse logistics

The industrialization of the world economy and the ever-growing consumption have increased the consumption of natural resources. A continuous drive for economic development in line with the paradigms prevalent in 20th century inspired a steady growth in the production volume and, in consequence, an increased consumption of resources. A limited access to resources and their rising prices have posed a major limitation to the economic development. The solution to this dilemma was sought in the concept of sustainable development put forward by the Brundtland Commission in the report entitled "Our Common Future". This concept was based on three pillars: social, economic and environmental. It addressed the issue of meeting the growing needs without damaging the environment [Zaman, Goschin 2010, p. 6]. A reduction in the amount of consumed resources is directly linked with the possibilities of their reusing. Waste can often serve as resources of full value in other manufacturing processes, which offers a double advantage. Turning waste into raw materials of full value involves two main processes: the acquisition and processing. The processing construed as a technological process will not be addressed in this paper. Logistics operations related to recovering the value of waste have been referred to as reverse logistics in the literature. According to the definitions formulated by Reverse Logistics Executive Council reverse logistics deals with the moving of goods from their typical place of destination for the purpose of capturing their value or disposing of them properly [Rogers, Tibben-Lembke 1998, p. 2]. This term means planning, implementing and controlling the flow of raw materials, inventory and used products, as well as related information from the point of the goods' consumption to the point of origin [Szołtysek 2009, p. 78]. The definition of M. Fleischmann [after: Brdulak 2012, p. 136] puts emphasis

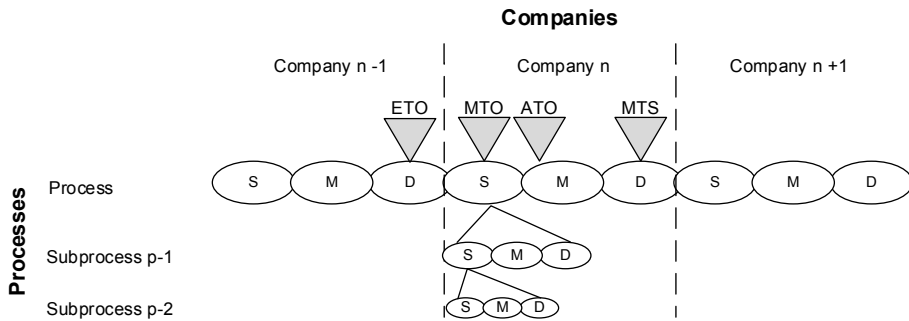
on an efficient and effective flow of reusable materials; according to J.R. Stock [after: Brdulak 2012, p. 136] reverse logistics applies to the role played by logistics in recycling, which involves taking waste reduction measures and the activities related to recycling, substitution, reusing materials and their storage. The APICS dictionary [Blackstone, Jonah 2008, p. 119] defines reverse logistics as the entire supply chain supporting the reverse flow of goods and materials, repairs, regeneration and/or recycling. M. Steven [after: Szołtysek 2009, p. 79] says that reverse logistics involves all the activities related to the management, processing, reducing, storage of harmful and non-harmful production waste, packaging and used products, including reverse distribution processes. Reverse Logistics Association holds a somewhat different view, defining it as "all the activities related with a product / service following the sales, mainly for the purpose of optimizing or facilitating post-transaction operations and, in consequence, reducing costs" [after: Szołtysek 2009, p. 79].

The analysis of the above mentioned definitions shows resemblance between reverse logistics and a traditional approach towards logistics. It has created the need for incorporating the customer – manufacturer flow into the perception of the supply chain. To draw a distinction between the flows in the supply chain, two terms have been introduced: forward flow – for the traditional flow from the manufacturer to the customer – and backward flow for the other way round.

4. Modelling the decoupling point

Structural context

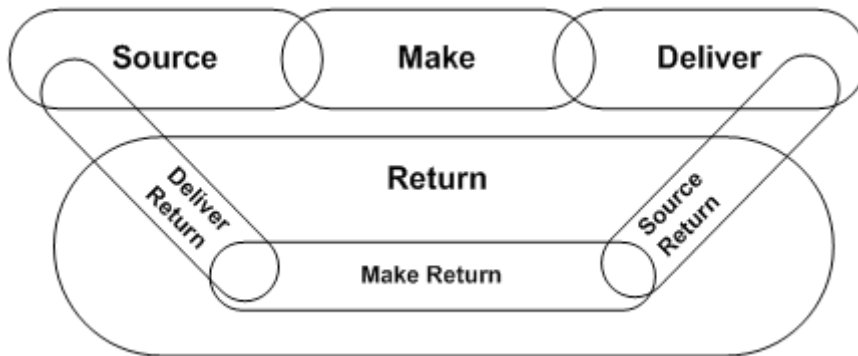
The position of decoupling points and their noting at the first level of SCOR is a representation of a structural decision in a supply chain configuration. The literature referred to above defines the decoupling point as not only the main stock point, but also as customer order / product individualization point. Thus, the position of the decoupling point affects customer service processes occurring in the entire supply chain. A traditional SCOR model does not take into account the positioning of the decoupling point at the first level. This gap must be closed to get a holistic view of the decoupling point in the context of the supply chain configuration. When positioned at the highest level of the SCOR model, the decoupling point shows where the main stock will be located in the supply chain. On top of that, such a general view provides an all-encompassing perspective on the process of product customization. Decoupling point positions at the first level of SCOR are featured in Figure 2.

Figure 2. The positions of decoupling points at the first level of SCOR

Source: own study, based on Supply Chain Council 2010, p. 6.

Four positions of decoupling points have been identified in view of the boundaries between the players defined in the SCOR model. Delivering a product to an end customer is a result of the cooperation between many business entities. The manufacturing of a finished product requires the sourcing of many materials, raw materials and components provided by many suppliers. Supply chains interweave and contact points are created as a result. It should be noticed that supply chains interweave and that meeting points between them are created through deliver-source interrelations. Additionally the Authors believe that the position of the decoupling point impacts the dynamics of interrelations between the players in the supply chain. Complementing the subject matter and process structure of SCOR with the decoupling point depicts its influence on the shaping of processes in the supply chain.

The presented optics for forward flows should be also supplemented with backward flows. In SCOR, the return component occurs only in the correspondence sent to source and deliver process components, there is no reference to make component. The return component of SCOR can be perceived as an implementation tool for the guidelines of sustainable development, in particular for reverse logistics. According to the Authors, adding the return make component makes SCOR complete in terms of sustainable development principles. The issue is illustrated in Figure 3.

Figure 3. Return make component in SCOR

Source: own study.

Figure 3. presents a closed material cycle in the supply chain. The chain structure at the first level of SCOR for forward and backward flows is identical. When looking at business practice and, in particular, at the variety of sourcing channels of reusable materials, it comes to the fore of attention that the decoupling point can be located in the reverse chain. The model presented in Figure 3 is a simplified representation of reality. It's scalable, hence it can be used for describing business practice (compare with Figure 2). The need for locating the decoupling point in the reverse chain is based on the following premises:

- extended structure of return channels – involvement of a number of specialized entities, working on a regular or a freelance basis,
- growing importance of sourcing reusable materials – legal requirements for recovering reusable materials and rising costs of materials acquired from primary sources makes reverse flow not only a necessity, but an opportunity for bringing operational costs to a minimum,
- increasing volume of flow in reverse channels – the arguments put forward above contribute to enhancing the flow in reverse channels, which, on the other hand, creates the need for rationalizing those flows in the course of seeking further savings.

In the model approach the decoupling point in the reverse chain should be analogous to the forward flow pipeline. Moving the position of the decoupling point forward is justified for reverse flows as well. Thus:

- MTS – acquiring segregated reusable materials (according to the material type and class) from available landfill sites – in standard amounts,
- ATO – analogous to MTS, point of difference: order quantity specified in the order,

- MTO – acquiring reusable materials through specialized entities according to the customer specification,
- ETO – seeking solutions for reusing non-standard waste to meet customer requirements.

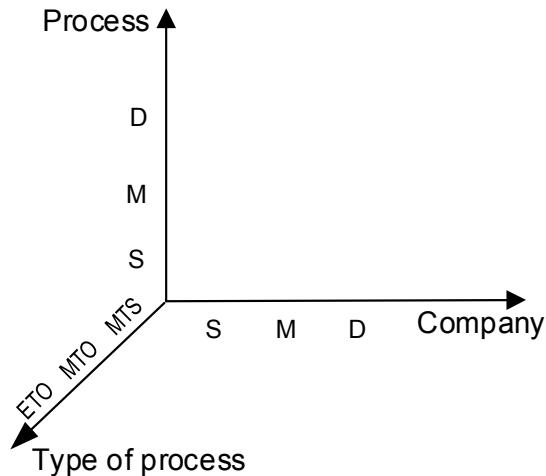
This analysis takes the point of view of the entity dealing with the processing of waste into reusable materials. It indicates that both types of flow show marked resemblance.

Coordinated context

When discussing the decoupling point in the context of SCOR attention should be given to its description as developed by the Supply Chain Council. The decoupling point in SCOR is identified by the process type. There are three types of processes at the second level of the SCOR model: planning (plan), executing (execution) and sourcing (enable) [Supply Chain Council 2008, p. 10]. There are three variants of the execution process for all model elements.

The analysis of above mentioned facts and referring them to Figure 2, suggest that presented matrix of two-dimensional entity – process relation should be expanded into a three-dimensional entity – process – type structure. This structure serves as a basis and a point of departure for defining the supply chain configuration in a comprehensive manner.

Figure 4. Supply chain structure: entity – process – type



Source: Domański, Adamczak, Cyplik 2012, p. 112.

The process type is a reflection of the decoupling point in the three-dimensional structure of the supply chain presented in Figure 4. The Authors believe that coordinated approach has an operational dimension as regards the decoupling point. It defines the rules governing the material flow between particular links in the supply chain. This view of the decoupling point in SCOR is focused on the flow rules. The key importance is placed on the information determining the material flow. The flow rules describe the functioning of the supply chain at the operational level. This approach complements the structural (subject matter) perception, in which emphasis is put on the position of the main stock in the supply chain. A process approach allows linking the decoupling point with the material flow, which is crucial to obtain a comprehensive description of the supply chain configuration, taking into account the decoupling point.

A coordination approach is universal in character from the point of view of the supply chain. According to the Authors, material flow rules for both forward and backward flows are identical. The flow of material and the information which drives the flow occurs between adjacent links in the chain. Such optics does not allow for setting the flow direction. Bearing in mind physics paradigms, one should observe a system from the outside to be able to evaluate it; in our case one should look at the entire supply chain, not just at two adjacent links in isolation. This is why the coordinated context such as operational approach looks the same for both forward and backward flows.

Summary

The Authors of this paper have attempted to organize and develop the description of the decoupling point in the SCOR model. This task is important from both theoretical and practical point of view. Depending on its character, the decoupling point can be used in the supply chain configuration both in structural terms – stock allocation – and in coordinating terms – influencing the flow of information driving the material flow.

From the scientific point of view, this paper puts in order and expands the knowledge on the decoupling point and complements SCOR, providing an additional description of the decoupling point – both for the forward and the backward chain. From the practical point of view bringing the positioning of stock at the decoupling point with the information flow, which controls the material flow, makes SCOR suitable for use in a comprehensive configuration of the supply chains realizing both forward and backward.

This paper on the one hand arranges available information and facts and closes certain gaps, and, on the other hand, opens new areas for exploration. Further research will be focused on determining the impact that the position

of decoupling points in backward and forward flows exerts of the supply chain efficiency.

Acknowledgements

This paper has been the result of the research conducted within the grant project No. UMO-2011/03/B/HS4/03419 entitled “Investigating multi-aspect determinants of integration in backward and forward logistics chains in respect of integrated production planning in the context of using recyclable materials”, funded by the National Science Centre and pursued at the Poznań School of Logistics.

Bibliography

- Blackstone J.H., Jonah J. (1998), *APICS Dictionary 12th Edition*, University of Georgia, Georgia.
- Brdulak H. (2012), *Logistyka przyszłości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Chandra C., Grabis J. (2007), *Supply Chain Configuration: Concepts, Solutions and Applications*, Springer, Nowy Jork.
- Dayanik S., Song J.S., Xu S.H. (2003), *The Effectiveness of Several Performance Bounds for Capacitated Production, Partial-Order-Service, Assemble-to-Order Systems*, “Manufacturing & Service Operations Management”, Vol. 5, No. 3.
- Domański R., Adamczak M., Cyplik P. (2012), *Identyfikacja wielowariantowości współpracy pomiędzy ogniwami w łańcuchach dostaw w kontekście modelu SCOR*, „Management”, Faculty of Economics and Management University of Zielona Góra, Zielona Góra, Vol. 16, No. 1.
- Hallgren M., Olhager J. (2006), *Differentiating manufacturing focus*, “International Journal of Production Research”, Vol. 44, No. 18–19.
- Kawa A. (2010), *Konfigurowanie łańcucha dostaw* [w:] M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kawa A. (2011), *Konfigurowanie łańcucha dostaw, teoria, instrumenty i technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Olhager J. (2003), *Strategic positioning of the order penetration point*, “International Journal of Production Economics”, 85.
- Rogers D.S., Tibben-Lembke R.S. (1998), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, *Reverse Logistics Executive Council*, University of Nevada, Reno.
- Rudberg M., Wikner J. (2004), *Mass customization in terms of the customer order decoupling point*, “Production Planning & Control”, Vol. 15, No. 4.

-
- Supply-Chain Council (2010), Supply Chain Operations Reference (SCOR®) model, Overview – Version 10.0 [online], <http://supply-chain.org/f/SCOR-Overview-Web.pdf>, access: 20.05.2013.
- Supply-Chain Council (2008), *Supply-Chain Operations Reference model, SCOR Overview Version 9.0* [online], <http://supply-chain.org/f/SCOR%2090%20Overview%20Booklet.pdf>, access: 09.08.2012.
- Szołtysek J. (2009), *Logistyka zwrotna*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Truong T.H., Azadivar F. (2003), *Simulation based optimization for supply chain configuration design*, Proceedings of the 2003 Winter Simulation Conference.
- Wikner J., Naim M.M, Rudberg M.,(2007), *Exploiting the Order Book for Mass Customized Manufacturing Control Systems With Capacity Limitations*, “IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 54, No.1.
- Zaman G., Goschin Z. (2010), *Multidisciplinarity, Interdisciplinarity and Transdisciplinarity: Theoretical Approaches and Implications for the Strategy of Post-Crisis Sustainable Development*, “Theoretical and Applied Economics”, Volume XVII, No. 12 (553), ss. 5–20.



Małgorzata Baran
Collegium Civitas

Monika Kłós
Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

Czynniki sukcesu w praktyce zarządzania miękkimi projektami unijnymi w uczelniach wyższych

Success factors in management practice of the soft EU projects by universities

Abstract: Every third university in Poland applies to the European funds for various projects, therefore it was decided to devote the topic of this article to soft projects. Developmental projects in higher education create added value, usually run by project formula. Projects, both internal and external (often implemented in partnership), adopt procedures of project management and their main aim is to achieve a target. In knowledge-based economy, the interest of project success factors is still increasing. In that model, human factor is considered on the top position, similarly high expectations to managers. During the implementation UE projects, there are lots of specific and sometimes personal activities, therefore creating a list of success factors and its analysis, compared with project manager's success seems to be essential.

Based considerations are presented in this paper: the experience of the authors gained while working in teams managing EU projects in higher education (case study), the information gained from participant observation and direct interviews carried out in project teams.

Key-words: project management, success factors of project management, success of project manager.

Wprowadzenie

Polskie uczelnie wyższe znajdują się obecnie w dość trudnym położeniu. Nie zmienia to jednak faktu, że podlegają wpływom trendów globalnych, związanych choćby z zacieśnianiem się integracji europejskiej. Poza tym wzrost konkurencyjności i innowacyjności wymusza rozwój potencjału uczelni dzięki środkom europejskim. Fundusze te przyciągają kandydatów, otwierają drzwi do tańszego studiowania, podnoszenia kwalifikacji, wyjazdów zagranicznych czy podejmowania badań naukowych. Co trzecia uczelnia w Polsce aplikuje po środki europejskie na różnego rodzaju przedsięwzięcia dlatego z uwagi na obszerność tematu artykuł został poświęcony projektom miękkim.

W funkcjonowaniu uczelni wyższych przedsięwzięcia rozwojowe, tworzące wartość dodaną, przebiegają zwykle w formule projektowej. Projekty zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne (często realizowane w partnerstwie) przyjmują procedury zarządzania ustalone dla zarządzania projektowego, mają zwykle na celu sprawne osiągnięcie założonego wcześniej celu. Na tym tle zarysowało się zainteresowanie czynnikami sukcesu projektu w tworzącej się gospodarce opartej na wiedzy. Czynniki ludzki jest w niej traktowany jako najważniejszy, a przed kadrami kierowniczymi stawia się wysokie wymagania.

Przy realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych pojawia się wiele działań, które są specyficzne i często indywidualne, zasadne jest zatem stworzenie listy czynników sukcesu oraz analiza sukcesu projektu w relacji z sukcesem kierownika projektu.

Zaprezentowane w artykule rozważania bazują: na doświadczeniu autorki nabytym podczas pracy w zespołach zarządzających projektami unijnymi w uczelniach wyższych (*case study*), na informacjach zdobytych podczas obserwacji uczestniczących i wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych w zespołach projektowych¹.

Zarówno w badaniach empirycznych, jak i w literaturowych, trudno znaleźć nowe czynniki odpowiedzialne za sukces projektu. Uprawnione staje się poszukiwanie konfiguracji czynników, które nabierają większego znaczenia dla sukcesu projektu (lub danej grupy projektów ze względu na ich rodzaj, przedsięwzięcie, metodę zarządzania, cel czy zakres), dlatego w niniejszym opracowaniu autorki się na tym skoncentrowały. Drugim celem jest przedstawienie roli kierownika projektu miękkiego w kontekście relacji sukces projektu = sukces kierownika.

¹ Wywiady i obserwacja przeprowadzone wśród 50 członków zespołów 20 projektów miękkich. Pytania otwarte dotyczyły: czynników sukcesu projektu, kierownika projektu – jego cech, roli, stylu kierownika – w kontekście sukcesu projektu.

Projekty unijne miękkie – projekty zindywidualizowane

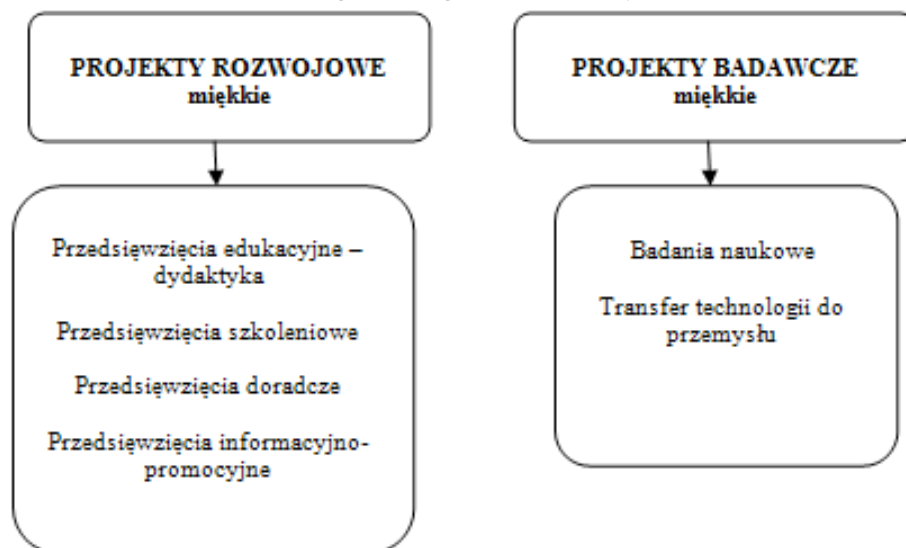
Projekty unijne to przedsięwzięcia realizowane w ramach programów operacyjnych na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie. Jest to jednocześnie najmniejsza dająca się wyodrębnić jednostka, stanowiąca przedmiot pomocy Funduszy Europejskich. Można je podzielić według trzech głównych kryteriów: rodzaju, pomocy publicznej oraz dochodu [Lewandowska, Janas 2009, s. 29]. Wobec ogółu projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej stosuje się podział na projekty inwestycyjne (infrastrukturalne) i projekty szkoleniowe i doradcze [Zysińska 2007, s. 38]. Te pierwsze nazywa się potocznie „projektami twardymi”, a drugie „projektami miękkimi”².

Proponowana przez autorki ogólna typologia projektów miękkich unijnych realizowanych w obszarze szkolnictwa wyższego wyróżnia:

- projekty rozwojowe,
- projekty badawcze.

Rodzaje przedsięwzięć tych projektów przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Typologia miękkich projektów unijnych realizowanych w obszarze szkolnictwa wyższego ze względu na rodzaj przedsięwzięć



Źródło: opracowanie własne.

Zarówno projekty rozwojowe, jak i projekty badawcze, stanowią główne wsparcie współczesnej uczelni wyższej. Zgodnie z przyjętym podziałem na rysunku, do projektów rozwojowych zaliczono: przedsięwzięcia edukacyjne,

² W artykule terminologia ta będzie dalej stosowana.

przedsięwzięcia szkoleniowe, doradcze i promocyjno-informacyjne – tzw. projekty miękkie (skoncentrowane na kapitale ludzkim), Wśród projektów badawczych projekty miękkie obejmują badania naukowe oraz transfer technologii do gospodarki.

Sukces w zarządzaniu miękkimi projektami unijnym w uczelniach wyższych

Przy podjęciu oceny działań realizowanych w projektach, w praktyce gospodarczej funkcjonują trzy często równolegle stosowane pojęcia: sukces, skuteczność, efektywność³. W literaturze dotyczącej zarządzania projektami nie istnieje jednoznaczna definicja sukcesu projektu. Temu właśnie zagadnieniu poświęcony jest ten artykuł. Sukces definiuje się jako udanie się czegoś, wyczyn, powodzenie [Por. Pszczołowski 1978]. Takie rozumienie tego pojęcia spotyka się w literaturze przedmiotu, co oznacza, że kryteria, które o nim decydują, nie są dookreślone, zależą od specyfiki projektu, złożoności projektu, a przede wszystkim oczekiwani i spodziewanych efektów interesariuszy. Zdefiniowanie sukcesu projektu wymaga uwzględnienia często różnych (czasami i rozbieżnych ze względu na interesariuszy) krytycznych czynników sukcesu.

Samo pojęcie projektu czy zarządzania projektami jest bardzo różnie definiowane, jednak rozbieżności te nie wpływają znacząco na rozumienie tego słowa. Głównie chodzi o to, aby przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi zarządzania zrealizować zadania określone w tzw. trójkącie projektu, który w pierwotnej formie tworzyły: czas, koszty, jakość [Wyrwicka 2011, s. 18]. Parametry te wzajemnie się przenikają. Ze względu na ewolucję projektów, ich różnorodność i rodzaje, trójkąt projektu ewaluował, a z nim parametry projektu. Dodatkowym jest „zamierzony rezultat projektu”, a także „zakres projektu” [Trocki 2012, s. 45].

Projekty tworzą duży, różnorodny zbiór, a głównym kryterium ich podziału jest dziedzina, w której są realizowane. Coraz częściej dostrzegane są różne podejścia do zagadnienia „sukcesu projektu”. Związane jest to z mnogością czynników determinujących jego realizację i osiągnięcie założonych rezultatów. Na bazie literatury i doświadczenia autorki proponują spojrzenie na czynniki sukcesu projektu ze względu na kilka kategorii:

Wymiar sukcesu

Często spotykanymi, w literaturze i praktyce gospodarczej, kryteriami oceny projektu pod kątem osiągnięcia sukcesu są: czas, koszty i jakość projektu.

³ Pojęcia te często traktowane równoważnie na pewno przenikają się wzajemnie. Najszerszym wydaje się pojęcie sukcesu ze względu na subiektywizm i różnorodność kryteriów oceny, tak, aby działania przyniosły zakładane efekty.

Czas jest wyjątkowym zasobem. Nie można go zgromadzić i zużywa się on bez względu na to, jak jest wykorzystywany. Zwykle ramy czasowe są określone i to od zespołu zależy, jak efektywnie go wykorzystuje. Koszty są określane w postaci budżetu. Jego wysokość najczęściej jest określana zgodnie z wiedzą i nastawianiem Beneficjenta. Ważne, aby ich granica była określana realnie i na podstawie rozeznania rynku. Natomiast zakres projektu to pewne granice, określające to, co zostanie wykonane w zależności od produktu projektu jego uczestników i kryteriów obszaru, w jakim będzie realizowany.

Jako, że tetra wymiary są od siebie zależne, podpieranie się na nich, szczególnie w perspektywie długoterminowej, może być szkodliwe. M. Trocki [2007, s. 19] stwierdza, że koszty projektu są funkcją jego zakresu i czasu. Zakres natomiast zależy od wyznaczonego limitu i czasu przeznaczanego na realizację projektu.

W związku z tym należy postrzegać sukces projektu również w sensie biznesowym. Ewolucja myślenia rynkowego z wymiaru „producenta” na wymiar „klienta” spowodowała, że kolejnym wymiarem sukcesu projektu stała się „wartość projektu / produktu dla klienta”, czyli zadowolenie i potrzeby interesariuszy zewnętrznych. Rozszerzenie trzech podstawowych wymiarów o wymiar czwarty – „wartość dla klienta” nabiera na znaczeniu, szczególnie na etapie planowania zadań i rezultatów projektu.

Zgodnie z powyższym można zdefiniować kilka wymiarów osiągnięcia sukcesu projektu: efektywność projektu, wpływ na klienta, wpływ biznesowy projektu na organizację.

Perspektywy sukcesu

Postrzeganie projektu i kibicowanie jego sukcesowi ściśle związane jest z liczbą interesariuszy. Stąd można wyróżnić perspektywę:

- właściciela projektu (w przypadku projektów unijnych w kraju będą to Instytucje Zarządzające i Instytucje Pośredniczące),
- wykonawcy (beneficjenta), czyli Uczelni Wyższych,
- beneficjentów ostatecznych (pracowników, studentów, słuchaczy studiów podyplomowych, absolwentów, społeczności akademickiej i pozaakademickiej, słuchaczy Uniwersytetów Trzeciego Wieku i innych),
- partnera projektu (przedsiębiorstw, instytucji pozarządowych i innych),
- kierowników projektów,
- członków zespołów projektowych (zespołu zarządzającego i pozostałego personelu projektu).

Liczba interesariuszy oraz liczba ich celów osobistych (często zbieżnych z celami projektu) wpływa znacząco na sukces projektu.

Wewnętrzne i zewnętrzne kryteria sukcesu

H. Kerzner [2005, s.49] również zwraca uwagę na potrzebę definiowania sukcesu projektu w kategoriach wewnętrznych i zewnętrznych. Projekt ukończony w określonym czasie, zgodnie z założoną jakością i budżetem, nie może zostać uznany za zakończony z sukcesem, jeśli nie otrzymał uznania ze strony klienta. Dowodem satysfakcji klienta są jego referencje, kolejne zlecenia oraz polecenia.

Do innych czynników zewnętrznych należą czynniki mikro i makrootoczenia np.: powiązanie polityczno-biznesowe (przychylność władz samorządowych i rządowych), poparcie lokalnej społeczności, kryteria finansowania instytucji finansowych.

Natomiast coraz częściej dokonuje się podziału wśród czynników wewnętrznych. Ze względu na istniejącą relację między osobistym sukcesem kierownika projektu a sukcesem samego projektu, czynniki sukcesu wewnątrz organizacji dzielone są na czynniki ludzkie (relacyjność projektu, kompetencje / postawy / umiejętności), czynniki technologiczne (technologie, infrastruktura programowa) i procesy (poziom efektywności, skuteczności).

Zakres strategiczny

Strategiczne zarządzanie projektem to proces, w którym następuje wzrost wartości organizacji w wyniku przeprowadzenia projektu (przedsięwzięcia)⁴ z sukcesem [Patanakil, Shenhar 2011, s. 41]. Z uwag na fakt, iż strategiczne zarządzanie projektem zdeterminowane jest strategią przedsiębiorstwa, ważne, aby podzielić główne zadania realizowane w poszczególnych fazach projektu (definiowanie, planowanie, realizacja, zakończenie) na zadania strategiczne i zadania operacyjne. Te ostatnie to przede wszystkim zadania, które dotyczą *stricte* działań projektowych tj. np.: opracowanie karty projektu, wybór członków projektu, podział obowiązków w ramach zespołu, harmonogram zadań, budżet projektu, zakupy projektowe, monitoring, sprawozdawczość i ewaluacja rezultatów projektu, rozliczanie zespołu projektowego, promocja projektu. Natomiast zadania strategiczne to te, które zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa, tworzą pewne ramy dla wszystkich projektów realizowanych w przedsiębiorstwie. Mają one spowodować sukces przedsiębiorstwa w ujęciu globalnym i uniwersalnym, bez względu na typ i rodzaj projektu. W ramach tych zadań wskazuje się głównie określenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w tym: określenie celów strategicznych, określenie sposobu finansowania czy doboru personelu. Ważnym aspektem ustalania zadań operacyjnych (projektowych) w kontekście uwarunkowań strategicznych jest wpływ / znaczenie danego projektu na przyszłą działalność przedsiębiorstwa.

⁴ W artykule pojęcia te są traktowane zamiennie.

Napodstawie powyższych sformułowanych kryteriów oraz własnych doświadczeń w kierowaniu projektami autorki opracowały również listę czynników sukcesu miękkich projektów unijnych (tab.1).

Tabela 1. Czynniki sukcesu w projektach miękkich z funduszy unijnych

Czynniki charakteryzujące każdy projekt	Projekty miękkie	Czynniki charakteryzujące każdy projekt	Projekty miękkie
cel	zgodnie z metodologią SMART	typ projektu	edukacyjne, szkoleniowe i doradcze, informacyjno-promocyjne
metodyka	korzystanie ze sprawdzonych	ryzyko	zdefiniowane / określony czas reakcji
produkt projektu	szkolenia, doradztwo, kampanie informacyjno-promocyjne	potrzeby beneficjentów ostatecznych	zdefiniowane na początku / aktualizowane podczas trwania projektu
czas trwania	12–24 miesiące (dokładnie określony)	uzależnienie od zewnętrznych projektów	w tym partnerów projektu (włączanie partnerów w działania)
liczba członków zespołu zarządzającego	3–5 osób	uzależnienie od wewnętrznych projektów	określenie zadań w podziale na operacyjne i strategiczne
liczba beneficjentów ostatecznych	>= 200 BO	sponsorowanie projektu	określenie agentów projektu (w tym wsparcie zarządu)
zakres projektu	dobrze zdefiniowany	zmiany w procedurach	monitoring wytycznych Instytucji Zarządzających i Instytucji Pośredniczących

korzyści (rezultaty)	wyraźnie określone	struktura projektu	macierzowa lub zadaniowa (zależy od typu projektu)
wiedza zespołu projektowego o projekcie	weryfikowana na bieżąco	wiedza beneficjentów ostatecznych o projekcie	dostarczana bieżąco w trakcie całego projektu
doświadczenie kierownika projektu	warunek konieczny, jeśli nie ma coacha / warunek wystarczający jeśli jest coach	potrzeby beneficjentów ostatecznych	zdefiniowane na początku / aktualizowane w trakcie trwania projektu
doświadczenie członków zespołu	warunek wystarczający	fizyczna lokalizacja zespołu	warunek wystarczający (zależy od form zatrudnienia)
technologia	zależy od typu projektu	zastosowanie infrastruktury sprzętowo-programowej	wymagany bieżący monitoring
zorientowanie projektowe organizacji	konieczna umiejętność zarządzania portfelem projektów	komunikacja w zespole	ustalona procedura (formy komunikowania, sporządzanie dokumentacji i jej raportowanie)

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy zbiór nie jest zamknięty, stanowi autorską próbę wskazania czynników decydujących o powodzeniu projektu miękkiego. Jest to rekomendacja do stworzenia zindywidualizowanych konfiguracji czynników, zgodnie z realizowanym projektem miękkim i opracowanie go zgodnie z treścią, zakresem i rodzajem przedsięwzięcia⁵.

Sukces kierownika projektu

Sukces zawodowy kadry kierowniczej, także w gospodarce opartej na wiedzy, jest funkcją wielu czynników. Na jedne z nich kierownicy mają wpływ, inne są poza ich kontrolą. Warte uwagi są te, które zasadniczo podlegają ich wpływowi. Autorki rekomendują stworzenie macierzy oceny kluczowych czynników sukcesu danego typu projektu, nadanie im wag oraz ocenę (poprzez rangi np. 1–5) kolejnych zainteresowanych, jak: właściciel projektu, kierownicy, członkowie zespołu. Na podstawie średniej ważonej można określić profile czynników.

wi, czyli czynniki związane bezpośrednio z osobą menedżera, takie jak: cechy psychologiczne, wiedza, umiejętności i postawy.

Na podstawie wniosków z praktycznej działalności stwierdza się, że często o powodzeniu przedsięwzięcia decydują bardziej cechy osobowościowe kierownika niż jego uprawnienia.

Projekty miękkie w uczelniach wyższych są realizowane najczęściej w jednej z dwóch struktur: zadaniowej lub macierzowej. W przypadku tej drugiej często występują grupy ludzi, które nie podlegają bezpośrednio kierownikowi jako menadżerowi, gdyż są one przypisywane do projektów w ramach różnych grup zasobów, przez co mają różny stosunek do danego przedsięwzięcia. W takim wypadku kierownik nie ma bezpośredniego wpływu na część pracujących przy nim osób, dlatego powinien pokazać, że projekt jest dobrze zarządzany, aby zmotywować ich do pracy.

Przeprowadzone przez autorki badania pozwoliły sformułować kilka ważnych wniosków i spostrzeżeń, dotyczących kategorii sukcesu kierownika⁶:

- Definicja „kierownika projektu”. W badanych podmiotach termin „kierownik projektu” interpretowany był dwuznacznie, co powodowało konflikty i kryzysy w projektach. Brak sformalizowania „kierownika” projektu implikuje problemy zarządcze. Osoba powołana na stanowisko kierownika projektu nie była traktowana jako kierownik formalny (czyli przełożony) przez członków zespołu, ale jako lider projektu jako przedsięwzięcia – wpływało to na niewykonywanie poleceń przez członków zespołu.
- Wsparcie zarządu. Bez względu na uregulowania formalne i zasady wyboru osoby na stanowisko kierownika, cała odpowiedzialność za realizację projektu spoczywa na „kierowniku” – zła interpretacja tej regulacji przez zarząd/właścicieli projektu implikuje niepoczucie się do odpowiedzialności za swoje zadania poszczególnych członków zespołu.
- Płeć kierownika. Badani nie wskazali jednoznacznie, iż istnieje korelacja między sprawnością zarządzania projektem a płcią kierownika; jednak stwierdzili, że męski i damski styl zarządzania różni się; kobietom przypisuje się styl demokratyczny (nastawiony na relacje i współpracę), mężczyznom natomiast styl autokratyczny;
- Cech osobowościowe kierowników powodujące sukces projektu. Członkowie zespołów wskazali kolejno: 1. otwartość na nowe wyzwania, 2. ekstrawersję⁷, 3. sumienność, 4. ugodowość.
- Ocena kultury projektowej. Wskazano kolejno: 1. kulturę klanu (ok. 49% KP, 52% CZP), kulturę adhocracji (21% KP, 33% CZP), kulturę rynku (17% KP, 11% CZP), kulturę hierarchii (7% KP, 12% CZP)⁸.

⁶ Zasadne wydaje się uwzględnienie pewnego poziomu subiektywizmu, gdyż źródło oceny pochodziło z dwóch podmiotów zarządzających współfinansowanymi z UE projektami.

⁷ Szczególnie ważna cecha, pożądana w gospodarce opartej na wiedzy.

⁸ Oceny dokonali kierownicy projektów (KP) i członkowie zespołu (CZP) – ta sama kolejność

- Postrzeganie sukcesu. Subiektywna ocena sukcesu projektu zespołu zarządzającego wysoka, na poziomie 80–90% jego realizacji. W jednostkach tych „sukces” to przede wszystkim formalna poprawność realizacji projektu oraz osiągnięty poziom założony wskaźników we wniosku o dofinansowanie.
- Sukces komercyjny. Niska korelacja między finansowaniem projektu a komercyjnym sukcesem projektu.
- Kompetencje kierownicze. Przeciętny poziom kompetencji kierowniczych wśród badanych wpływa na brak wyraźnych relacji między kompetencjami kierownika a sukcesem projektu.
- Kierownicy projektu nie zawsze są dobierani według kompetencji, nie biorą udziału w tworzeniu zakresu projektu i ustalaniu jego celów ani w doborze zespołu projektowego.
- Często kierownikowi przypisuje się nadmiar cech, jakie powinien posiadać – co powoduje „sztuczny” obraz „idealnego kierownika”.
- Główna bariera. Prowadzenie działań niezgodnych z potrzebami klienta. Sukces uzależniony jest tu od poznania rzeczywistych potrzeb klienta nie tylko przed projektem, ale i w trakcie (np. oferta szkoleń, na którą nie ma zapotrzebowania, wymaga modyfikacji i zmian).
- Role kierownika – badani wskazali role⁹, które powinien przyjmować kierownik projektów unijnych, aby osiągnąć sukces: przywódca (interpersonalna) i łącznik (reprezentująca/integrująca); dystrybutor (decyzyjna: rozdzielanie zadań); rzecznik (informacyjna); inicjator, negocjator (doprowadza do porozumienia), alokator zasobów (rozdzielanie zasobów), mentor (kreuje postawy członków zespołu) – wszystkie role oceniono na równym poziomie.

Kluczową sprawą jest pełnienie przez kierownika wielu ról, jednak praktyka zarządzania pokazuje, że właściwe ich pełnienie nie gwarantuje sukcesu projektu. Stosowany styl kierowania i przyjmowane role są wypadkową wielu czynników, dlatego nie stwierdzono jednoznacznie o korelacji między sukcesem kierowania a sukcesem projektu, ale stwierdzono, że jego rola w zespole projektowym jest bardzo duża¹⁰.

Autorki konstatują, iż istnieje związek między zajmowanym stanowiskiem a poczuciem sukcesu oraz iż wśród członków zespołów projektowych występuje większa wiedza na temat czynników, które pomagają w osiągnięciu sukcesów, niż rzeczywistość w tym zakresie umiejętności.

występowania rodzajów kultur, mała różnica wskazań w punktach procentowych.

⁹ Literatura w obszarze kierowania podaje szeroki wachlarz ról, jakie powinien prezentować kierownik projektów.

¹⁰ Kierownik przyjmuje często również role mniej formalne, jak role: jurora, pedagoga czy nawet arbitra podczas rozwiązywania konfliktów.

Zakończenie

Zadania projektowe realizuje z reguły specjalnie powołany zespół projektowy, odpowiedzialny za sukces projektu, który może następnie przełożyć się na sukces uczelni. W tym przypadku niezbędne jest właściwe nadzorowanie szeregu działań projektowych oraz uświadomienie występowania czynników wewnętrznych i zewnętrznych decydujących o jego sukcesie. Kończąc rozważania na temat czynników sukcesu projektów, należy stwierdzić, iż mimo braku pełnej zgodności w literaturze i badaniach, udało się je wyłonić. Przedstawione badanie nie jest reprezentatywne, a osiągnięte wyniki mają znaczenie poznawcze – jednak autorki żywią nadzieję, że zachęcą do dalszych refleksji nad uwarunkowaniami sukcesu projektów unijnych.

Osiągnięcie efektu synergii wymaga integrowania wszystkich czynników determinujących sukces projektu.

Bibliografia

- Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice.
- Lewandowska A., Janas M. (2009), *Fundusze Europejskie na badania i rozwój*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Patanakil P., Shenhar A. (2011), *What Project Strategy Really is: The fundamental Building Block in Strategic project Management*, "Project Management Journal", vol. 43, no 1.
- Pszczółowski T. (1978), *Encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Trocki M., Bukłaha E., Grucza B. (2012), *Projekty i zarządzanie projektami* [w:] M. Trocki (red. nauk.), *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Trocki M. (2007), *Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi*, [w:] M. Trocki (red.), *Zarządzanie projektami europejskim*, PWE, Warszawa.
- Wyrwicka M. (2011), *Zarządzanie projektami*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Zysińska M. (2007), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.



Bogumiła Bubiak

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Rola nauk o zarządzaniu w rozwoju mikroprzedsiębiorstw

The role of management sciences in the development of microenterprises

Abstract: Despite the extensive literature on the management, there are very few publications on microenterprises, which is very common in Poland and, paradoxically, not much is known about them. However, it should prompt researchers to learn the secrets of their operation. Management science should have relation to the practice, making it a kind of feedback, which will be followed by the flow of information from the market, but instead researchers need to process that information in such a way that it gives solutions for enterprises. Especially in the case of microenterprises, whose owners rarely have the knowledge of management, it is necessary to identify current needs and tools to overcome existing barriers, and above all, to become competitive on the European market. This article attempts to identify the role that management science can have in the development of the enterprises.

Key-words: microenterprises, management science, development.

Wprowadzenie

Pomimo bogatej literatury na temat zarządzania, istnieje bardzo mało publikacji o mikroprzedsiębiorstwach – organizacjach, których jest w Polsce najwięcej, a paradoksalnie wiadomo o nich najmniej. Wydaje się jednak, że właśnie fakt, że tak mało wiadomo o mikroprzedsiębiorstwach, powinien skłaniać badaczy do poznania tajników ich funkcjonowania. Nauki o zarządzaniu powinny mieć służebny charakter w stosunku do praktyki, tworząc z nią pewnego rodzaju sprzężenie zwrotne, dzięki któremu będzie następował przepływ informacji z rynku, ale w zamian badacze powinni przetworzyć te informacje w taki sposób, aby wróciły one do praktyki gospodarczej i stanowiły gotowe rozwiązania dla przedsiębiorstw. Szczególnie w przypadku mikroprzedsiębiorstw, których

właściciele rzadko dysponują wiedzą z zakresu zarządzania, konieczne jest zidentyfikowanie bieżących potrzeb i wskazanie konkretnych narzędzi umożliwiających pokonywanie istniejących barier, a przede wszystkim rozwój mikro-podmiotów, aby stały się konkurencyjne na rynku europejskim. W niniejszym artykule podjęto próbę zidentyfikowania roli, jaką nauki o zarządzaniu mogą spełnić dla bliższego poznania mikroprzedsiębiorstw i dla ich rozwoju.

Istota klasyfikacji przedsiębiorstw

Często w języku potocznym używa się sformułowań „small business”, „drobna przedsiębiorczość”, „małe firmy”. Tak naprawdę chodzi o mikroprzedsiębiorstwa – organizacje, które zatrudniają do 10 osób, a których roczny obrót i/ lub całkowity bilans roczny nie jest większy niż 2 mln euro¹. Bardzo ważne jest stosowanie precyzyjnych kryteriów dotyczących określania organizacji. Zwraca na to uwagę B. Piasecki, pisząc w odniesieniu do sektora MSP, iż:

- ”Wyróżnianie klas przedsiębiorstw jest podstawą tworzenia czytelnych i porównywalnych zbiorów statystycznych. Służą one analizom, badaniom tempa i dynamiki przeobrażeń, struktury gałęziowej i terytorialnej (cel statystyczny).
- Stanowią punkt wyjścia do tworzenia systemu wspierania rozwoju sektora MSP oraz ubiegania się o pomoc z Unii Europejskiej (cel polityczny).
- Są podstawą tworzenia specyficznych (uproszczonych w odniesieniu do MSP) rozwiązań w zakresie systemu podatkowego i rachunkowości, przepisów prawa pracy, BHP itp. oraz są podstawą kierowania strumienia pomocy publicznej (cel ekonomiczny, prawny).
- Przesądzą o włączeniu się przedsiębiorców różnej wielkości do obligatoryjnych i dobrowolnych zrzeczeń pracodawców, zrzeczeń zawodowych, grup interesów itp. (cel lobbystyczny) [Piasecki 1998, s. 59, za Safin 2008, s. 39].

Powyższe wskazania należałoby uzupełnić o możliwość tworzenia nowatorskich rozwiązań w zakresie zarządzania, uwzględniających specyfikę przedsiębiorstw w zależności od wielkości, branży czy też uwarunkowań lokalnych. Wyróżnianie klas przedsiębiorstw ma szczególne znaczenie w przypadku sektora MSP, gdzie kryteria, jakie determinują przynależność do określonej grupy przedsiębiorstw (mikroprzedsiębiorstwo, małe, średnie), mogą powodować istnienie tak odmiennych struktur w przedsiębiorstwach, że nie sposób dokonywać w tym obszarze porównań. Trudno bowiem uogólniać taką kwestię, jak na przykład zatrudnienie w sektorze MSP, gdzie liczba pracowników w danej

¹ Zob. Ustawa z dnia 02.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz.U. nr 173 z 2004 r., poz. 1807.

organizacji wpływa na istnienie bądź brak zarządzania zasobami ludzkimi, co wiąże się z motywacją pracowników, stosowaniem ścieżek kariery, szkoleniami, zwiększaniem efektywności. Z kolei zwracając uwagę na podział przedsiębiorstw w sektorze MSP w zależności od liczby zatrudnionych, nietrudno zauważyć, że rozpiętość jest ogromna, począwszy od mikroprzedsiębiorstw niezatrudniających w ogóle pracowników do przedsiębiorstw średnich, gdzie zatrudnienie przekracza 200 osób. Stosowanie jakichkolwiek rekomendacji dotyczących zatrudnienia, uogólnionych na cały sektor, może spowodować trudności w ich adaptacji w poszczególnych przedsiębiorstwach. Poza tym wspomniane przez B. Piaseckiego wytyczne w zakresie prawa podatkowego, BHP czy prawa pracy, w sytuacji braku szczegółowego zidentyfikowania potrzeb przedsiębiorstw w zależności od wielkości oraz innych kryteriów, które pozwolą potwierdzić, iż faktycznie płaszczyzna potrzeb jest wspólna, może prowadzić do nietrafnego wydatkowania środków finansowych. Przykładem takiej sytuacji może być przeznaczanie środków unijnych na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne, gdzie jednym z kryteriów otrzymania takiego dofinansowania jest udział w szkoleniu, na którym bezrobotni uzyskują informacje „techniczne”, dotyczące powstania nowej firmy. Nie ma w programie szkoleń takich zagadnień, jak: przewaga konkurencyjna, planowanie strategiczne, podstawowe informacje dotyczące prostego kalkulowania rentowności firmy oraz wielu innych tematów, które pomogłyby zrozumieć istotę prowadzenia własnej działalności gospodarczej i możliwych dróg jej rozwoju. W efekcie wiele firm ulega likwidacji głównie z powodu elementarnych błędów w zarządzaniu. Brak precyzyjnej klasyfikacji przedsiębiorstw jest szczególnie widoczny w przypadku mikropodmiotów, które, choć są elementem sektora MSP, to jednak specyfika ich działalności niemal wyklucza łączenie tych podmiotów z resztą przedsiębiorstw w sektorze. Odmienność funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw skłania do zastosowania dodatkowych podgrup wydzielonych w zależności od czynników mogących mieć wpływ na zaburzenia ewentualnych wyników badań nad mikroprzedsiębiorstwami. Zatem jedną z ról nauk o zarządzaniu nie jest ślepe poddawanie się definicjom i przyjętym kryteriom podziału w sektorze, ale stworzenie własnej klasyfikacji, dzięki której można będzie tworzyć nowe rozwiązania praktyczne.

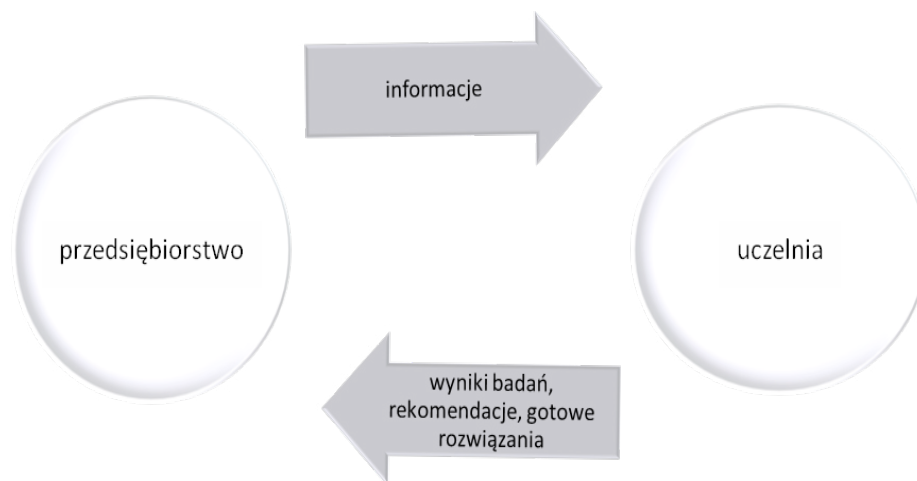
Rola nauk o zarządzaniu

Zmieniająca się warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, rozwój nowych technologii, globalizacja, szybki przepływ informacji, to tylko niektóre czynniki, które determinują konieczność sformułowania nowych wyzwań dla nauk o zarządzaniu, gdyż obecne wytyczne nie pasują do obecnych czasów, jak trafnie ujął to P.F. Drucker: „dziś wszystkie założenia bez wyjątku stały

się anachroniczne i nabrały zgoła karykaturalnego wydźwięku. Są już tak dalece niespójne, że stały się przeszkodami w teorii, a już na pewno w praktyce zarządzania. Można wręcz pokusić się o stwierdzenie, iż rzeczywistość w oszałamiającym tempie nabiera cech zdecydowanie przeciwnych od tych, które są opisywane w owych założeniach [Drucker 1999, s. 14]. Jednocześnie S. Sudoł przypomina o roli nauk o zarządzaniu, które nie mogą przechodzić obojętnie obok problemów praktyki. Należy bowiem pamiętać, iż występuje, przynajmniej w krótkim okresie, niezgodność celów nauki i praktyki: główny cel nauki to poznanie rzeczywistości, a w przypadku praktyki chodzi o cele użyteczne. Nauka poszukuje obiektywnych prawd, a praktyka oczekuje przede wszystkim skutecznych wskazówek i procedur co do postępowania i rozwiązywania konkretnych problemów. W związku z niezgodnością celów podkreśla się nieodzowność dialogu między nauką a użytkownikami wyników jej badań [Sudoł 2012, s. 99, za Mazur 1970, s. 97]. Temat dialogu nauki z praktyką staje się coraz bardziej popularny, świadczy o tym chociażby wiele inicjatyw podejmowanych przez uczelnie w celu zwiększenia aktywności w tym obszarze. Mimo wszystko wydaje się, że nauka i praktyka to dwa różne światy, którym ciągle trudno znaleźć wspólną płaszczyznę współpracy, a podejmowane próby współdziałania są często jednostkowymi inicjatywami, które nie kreują długofalowej współpracy. Badania naukowe, które są prowadzone w przedsiębiorstwach, służące identyfikacji określonego zjawiska lub jego braku, w efekcie przyczyniają się do zweryfikowania postawionych przez badacza hipotez naukowych. Przedsiębiorcy jednak liczą na to, że badacz pójdzie krok dalej, zaproponuje rozwiązania, które będą mogły być zastosowane w praktyce. Jak zauważa prof. Sudoł, „podejmowane badania naukowe w dyscyplinach stosowanych powinny być nastawione przede wszystkim na twórcze rozwiązywanie problemów, które będą miały znaczenie w bliższej lub dalszej przyszłości” [Sudoł 2012, s. 100]. Zatem zadaniem nauk o zarządzaniu jest niejako przygotowywanie przedsiębiorców na przyszłe zdarzenia, polegające na proponowaniu możliwych rozwiązań. Wbrew pozorom nie jest to zadanie proste, gdyż wymaga zidentyfikowania, w jakim stopniu organizacje są przygotowane na możliwe do zaistnienia sytuacje przyszłe, np. kryzys czy problemy w określonych branżach, poza tym, analizując sytuację makroekonomiczną należy przewidzieć możliwe scenariusze i dopiero wtedy podjąć próbę zastosowania możliwych rozwiązań. Oczywiście, jak twierdzi J. Zieleniewski, „nie należy od teorii oczekiwać gotowych recept do bezpośredniego zastosowania w praktyce” [1969, s. 47]. Skoro bowiem badania, identyfikujące stan określonego zjawiska w praktyce, są prowadzone wśród przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem liczby zatrudnionych, wielkości obrotów, zasięgu działania, formy prawnej, to z reguły płynące wnioski będą ogólne. W tym miejscu jednak war-

to zwrócić uwagę na istotną kwestię, mianowicie na konieczność prowadzenia badań w takich grupach przedsiębiorstw, które ze względu na cechy wspólne, razem będą mogły korzystać z proponowanych rozwiązań. Poniższy wykres przedstawia możliwy sposób współpracy pomiędzy światem nauki a praktyki.

Rysunek 1. Współpraca przedsiębiorstw z uczelniami



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo jest źródłem informacji dla badacza, dzięki którym następuje identyfikowanie badanego zjawiska i tu właśnie często pojawia się problem, polegający na „zatrzymaniu” wyników badań, braku ich przetworzenia. Tu zatem tkwi wyzwanie dla nauk o zarządzaniu, polegające na „uwolnieniu” pozyskanej wiedzy do przedsiębiorstwa już w formie gotowego rozwiązania. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię, a mianowicie na zakres i formę przekazywanych badań, o czym przypomina cytowany już prof. Sudoł: „dorobek opisowo-wyjaśniający nauk o zarządzaniu, aby mógł być przydatny w praktyce, musi być przełożony na zrozumiałe i klarowne dyrektywy praktyczne. Przy formułowaniu tych dyrektyw powinny być brane pod uwagę (oprócz wyników badań naukowych) także doświadczenia praktyczne osób mających realny wpływ na określone elementy zarządzania, w tym przede wszystkim menedżerów” [Sudoł 2012, s. 101]. Szczególnie wyraźnie wskazanie prof. Sudoła jest widoczne w przypadku mikroprzedsiębiorstw, organizacji, dla których wiele koncepcji zarządzania jest obce, a fakt posiadania własnej działalności gospodarczej niewiele ma wspólnego z definicyjnym pojmowaniem zarządzania. Nie można bowiem zakładać, że wszystkie teorie stosowane przez badaczy będą zrozumiałe dla praktyków i odwrotnie – rozwiązania praktyczne, chociaż często skuteczne, odbiegają od rekomendowanych zaleceń. Dlatego

też należy wziąć pod uwagę nadal istniejące bariery, które blokują efektywną współpracę badaczy z praktyką gospodarczą, a co za tym idzie, uniemożliwiają rozwój nauk o zarządzaniu poprzez rozszerzenie ich funkcji, zwiększenie wpływu na działalność przedsiębiorstw. Bariery uniemożliwiają organizacjom korzystanie z dorobku naukowców w szerokim spectrum, co w efekcie niewątpliwie blokuje innowacyjność i szanse na lepszy rozwój.

Organizacja jutra – wyzwania

W wielu opracowaniach opisujących obecną sytuację na rynku używa się sformułowań „warunki turbulentne”, „trudna sytuacja”, „burzliwe otoczenie” i temu podobne zwroty. Faktem jest, że organizacje, które dziś powstają, rozwijają się, budują swoją przewagę konkurencyjną, mają szczególnie utrudnione zadanie, gdyż aby przedsiębiorstwo było konkurencyjne, musi sprostać wymaganiom rynku; bez względu na swą wielkość czy też lokalizację powinno znaleźć takie zasoby, dzięki którym będzie w stanie konkurować w nowych warunkach. A jakie są nowe „zasady gry” rynkowej? Trafnie ujął je prezes znanego koncernu zbrojeniowego Lockheed Martin Corporation, który uważa, że obecnie aktualne są następujące postulaty [Bogdanienko 2008, s. 23]:

- konieczne jest wróżenie z fusów, ze względu na niepewność otoczenia, należy brać pod uwagę wszystkie negatywne warianty sytuacji,
- należy mieć mapy drogowe, chociaż nie ma dróg – plan, co prawda powinien wyznaczać kierunek i cel, ale należy być elastycznym, traktując podróż tak, jakby była po omacku,
- korzystne jest szybkie działanie – wręcz wyprzedzanie konkurencji,
- warto wprowadzać radykalne zmiany – nie należy bać się wstrząsów, które z reguły są początkiem radykalnych zmian,
- pouczające jest porównywanie się z innymi – pod warunkiem, że informacje zdobywamy nie po to, żeby naśladować, ale żeby przegonić konkurencję;
- nie wolno tracić z oczu codziennych obowiązków – przedsiębiorstwo musi funkcjonować normalnie, wewnętrzne przekształcenia nie powinny być odczuwalne przez klientów,
- należy skupić uwagę na klientach – którzy powinni odczuć rezultaty zmian, nie należy obiecywać zbyt wiele, ale za to przekraczać obietnice, należy również pamiętać o tzw. klientach wewnętrznych – zgodnie z koncepcją TQM;
- trzeba postępować zdecydowanie – umieć podejmować decyzje trudne, niepopularne,
- istotną rolę odgrywa innowacyjna kultura przedsiębiorstwa – pomagająca skutecznie realizować wszystkie powyższe zasady.

Podobne poglądy głosi Józef Penc: „Każde więc przedsiębiorstwo, jeśli chce egzystować i utrzymać się na rynku, musi wprowadzać zmiany i działać elastycznie, z wyobraźnią, przystosowując, często z wyprzedzeniem, swoją strategię, strukturę i kulturę do zmian w otoczeniu, które mają dzisiaj większe znaczenie niż dokonania wewnątrz organizacji. Sukcesy odnoszone w przeszłości nie gwarantują już mu przetrwania, a przeszłość nie może stanowić postawy do prognozowania przyszłości” [Penc 2010, s. 26]. Dynamiczne otoczenie, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, determinuje specyficzne zachowania. Co było skuteczne wczoraj, może być nieskuteczne dziś. Organizacje muszą dążyć do wykształcenia umiejętności pozwalających na szeroko rozumiane dostosowywanie się, kreowanie nowych instrumentów budowania przewagi konkurencyjnej, zorientowanie na klienta, będące „odkrywcą” rzeczywistości. Z kolei Drucker, odnosząc się już do samego zarządzania, twierdzi: „Ludźmi nie należy zarządzać. Zadaniem jest przewodzenie ludziom, a celem jest czerpanie wydajności z wiedzy i silnych stron pracownika” [Drucker 1999, ss. 30-31]. Również Ram Charan nie pozostawia złudzeń: „Spokój na rynku jest już przeszłością. Obecnie jesteśmy w stanie wojny o przetrwanie, ogarnięci strachem, brakiem pewności i wątpliwościami. Jak na każdym polu bitwy, tak i w tym przypadku niezbędny jest rodzaj przywództwa całkowicie odmienny od tego, który sprawdzał się w czasach pokoju. Liderzy muszą być przygotowani na wprowadzenie strategicznych, strukturalnych, finansowych i operacyjnych zmian – często drastycznych – w pośpiechu i przy braku pełnych informacji: [Charan 2009, s. 20]. Pomimo dramatycznych wizji Charana, kreowanych w 2009 roku, dziś należy podejść bardziej optymistycznie do sytuacji rynkowej, ale z ostrożnością. Niewątpliwym faktem jest, że kryzys odcisnął swoje piętno na przedsiębiorstwach, że nowa konkurencja staje się coraz bardziej profesjonalna i kreatywna, a to wymaga dodatkowych działań. Zwłaszcza w sytuacji mikroprzedsiębiorstw, organizacji, które często funkcjonują bez określonej strategii, a decyzje często są podejmowane pod wpływem impulsu.

Mikroprzedsiębiorstwa

Analizując literaturę z zakresu zarządzania można znaleźć wiele różnych opracowań dotyczących szeroko rozumianego sektora MSP, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką pełni on w polskiej gospodarce. Z drugiej jednak strony bardzo mało publikacji dotyczy przedsiębiorstw, których liczebność, udział w PKB, wpływ na tworzenie miejsc pracy determinuje ogólne postrzeganie sektora. Mikroprzedsiębiorstwa, bo o nich mowa, są często traktowane jako organizacje, które, rządząc się swoimi prawami, nie wykorzystują dostępnych narzędzi do własnego rozwoju czy też budowania przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie, rzadko są przedmiotem badań. W sytuacji, gdy kryzys

czai się za drzwiami, gdy niż demograficzny zmusza uczelnie do poszukiwania nowych rozwiązań, kiedy z niepokojem obserwujemy wskaźniki dotyczące bezrobocia, kiedy duże przedsiębiorstwa szukają oszczędności, gdzieś w lokalnych społecznościach funkcjonują mikroprzedsiębiorstwa, o których wiemy ciągle za mało, ale wystarczająco, by podjąć inicjatywę, mającą na celu rozwój tych organizacji. O mikroprzedsiębiorstwach pisze się, że są „dyskryminowane na rynku pracy” oraz że „grupa ta charakteryzuje się wysoką w porównaniu z innymi aktywnością, zapewniającą zatrudnienie sobie i innym, dysponującą zazwyczaj niewielkimi środkami, skutecznie blokującymi możliwości inwestowania i rozwoju” [Bednarczyk, Koprowska, Kacak 2008, s. 11].

Na szczególną rolę mikroprzedsiębiorstw i konieczność wyodrębnienia wskaźników dotyczących funkcjonowania mikropodmiotów zwróciła uwagę Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, gdzie w „Raportcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2011” właśnie mikroprzedsiębiorstwom po raz pierwszy został poświęcony osobny rozdział. W ostatnim raporcie PARP, opisującym między innymi sytuację mikropodmiotów w Polsce, podano istotne dla niniejszego opracowania kwestie [Tarnawa, Zadura-Lichota 2012, ss. 68–85]:

- **mikroprzedsiębiorstwa w Polsce stanowią 97, 5% przedsiębiorstw**, jest to ogromny udział w liczbie polskich przedsiębiorstw ogółem, co powinno wpływać na konieczność zwiększenia zainteresowania tym sektorem przez badaczy, gdyż taka liczba organizacji stanowi dla kraju potencjał, jeśli chodzi o tworzenie nowych miejsc pracy, inwestycje, nowe formy współpracy, takie jak chociażby klastry – mikroprzedsiębiorstwa rozwijają regiony i czynią je bardziej konkurencyjnymi,
- **występuje niejednorodność, polegająca na dużym udziale osób tzw. „przymusowo samozatrudnionych” (72%)**, tego typu nazewnictwo zostało przyjęte, gdy część przedsiębiorstw po zwolnieniu pracowników proponowało przejście na tzw. samozatrudnienie, dzięki czemu organizacja zwalniająca zyskiwała duże oszczędności, gdyż nie była już obciążona chociażby kosztami pracy. Fakt istnienia tego typu mikroprzedsiębiorstw absolutnie nie przekreśla ich możliwości rozwojowych. Wręcz przeciwnie, prowadzenie własnej działalności umożliwia (pod warunkiem braku odpowiednich klauzul w umowie o współpracy) współdziałanie z więcej niż jedną organizacją zlecającą, szczególnie jest to możliwe w przypadku osób posiadających własną bazę klientów (przedstawiciele handlowi, finansowi, ubezpieczeniowi), dzięki czemu istnieje możliwość zredukowania kosztów i osiągnięcia większych przychodów. Często jednak zdarza się, iż samozatrudnieni traktują własną firmę jako konieczność wymuszoną przez zleceniodawcę, nie widząc lub nie chcąc rozszerzać działalności,

- **ok 19,6% mikroprzedsiębiorstw to przedsiębiorstwa sezonowe, funkcjonujące krócej niż 11 miesięcy w roku, a co jedenaste funkcjonuje krócej niż 5 miesięcy w roku.** Działające sezonowo przedsiębiorstwa charakteryzują się nieco inną specyfiką działalności, gdyż zarządzający musi podejmować niełatwe decyzje dotyczące inwestycji, często koniecznych, zatrudnienia pracowników, którzy z reguły, przechodząc proces adaptacyjny do nowej pracy, wykonują ją mniej efektywnie niż pracownicy zatrudnieni na stałe. Poza tym dodatkowo przedsiębiorca obciążony jest kosztem wynajmu lokalu, gdzie często wynajmujący, mając świadomość atrakcyjności położenia i sezonowości, podwyższa jego cenę. Działający sezonowo mikroprzedsiębiorca często musi brać pod uwagę okoliczności losowe, jak chociażby pogodę, która może uniemożliwić osiągnięcie przychodu pokrywającego poczynione koszty. Zatem istotne jest, aby wskazać mikroprzedsiębiorcom rozwiązania, mające na celu „uspokojenie” sezonowości, takie jak chociażby możliwość zmiany branży po sezonie czy też zakresu usług w takiej samej branży.
- **mikroprzedsiębiorstwa z udziałem kobiet są większe od pozostałych, również wynagrodzenie w przedsiębiorstwie prowadzonym przez kobiety jest 2/3 razy większe niż w podobnych mikroprzedsiębiorstwach prowadzonych przez mężczyzn, poza tym 1/4 mikroprzedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety generuje 1/3 przychodów i 1/4 wyniku finansowego wszystkich mikroprzedsiębiorstw.** Zatem pomimo trudności, z jakimi borykają się kobiety podejmujące się prowadzenia własnej działalności, organizacje przez nie prowadzone generują dużo lepsze wyniki od tych prowadzonych przez mężczyzn. Kluczowym więc wydaje się promowanie przedsiębiorczości wśród kobiet, identyfikowanie źródeł sukcesu i zbadanie istotnych elementów organizacji prowadzonych przez kobiety (zatrudnienie według płci, branża, przeżywalność firmy),
- **mikroprzedsiębiorstwa to ważny rynek pracy, gdzie ciągle zwiększa się liczba pracujących, ale zatrudnienie w mikroprzedsiębiorstwach to nadal 0,77 osoby na jedną organizację.** Bariery powodującą taką sytuację jest zarówno obciążenie płacy, ale są też inne bariery, które ograniczają rozwój najmniejszych firm, co w efekcie ogranicza zatrudnienie,
- **różnica w generowaniu przychodów zależy od branży,** zatem kluczowe wydaje się zidentyfikowanie rozbieżności tudzież cech wspólnych pomiędzy poszczególnymi branżami, co umożliwi określenie atrakcyjności poszczególnych gałęzi i pozwoli porównać, czy dana branża generuje przychody w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, które w niej funkcjonuje,

- **średnie obroty mikroprzedsiębiorców funkcjonujących jako osoby prawne to dziesięciokrotność obrotów osób fizycznych.** Okazuje się więc, że kluczowa dla obrotów przedsiębiorstwa jest forma prawna, ważnym zatem wydaje się określenie, jakie determinanty wpływają na taką różnicę w obrotach mikroprzedsiębiorstw będących osobami prawnymi,
- **obciążenie kosztami pracy powoduje, że mikroprzedsiębiorcy nie zatrudniają pracowników o wysokich kwalifikacjach ze względu na duże oczekiwania finansowe,** brak wykwalifikowanej kadry to bolączka mikroprzedsiębiorstw, nierzadko sam właściciel mikroprzedsiębiorstwa nie jest osobą z odpowiednimi kwalifikacjami, zasugerowanie możliwości rozwiązań, poprzez na przykład korzystanie z *outsourcingu*, jeżeli są takie możliwości lub zatrudnianie specjalistów w krótszym wymiarze czasu pracy, a przede wszystkim przekonanie mikroprzedsiębiorców o możliwości zwiększenia efektywności poprzez tego typu działania, może mieć ogromne znaczenie dla rozwoju mikroprzedsiębiorstw².

Zakończenie

Każdy okres w historii nauk o zarządzaniu wymagał innego spojrzenia na rzeczywistość. Dziś stajemy oko w oko ze spowolnieniem gospodarczym, niżem demograficznym, rosnącą konkurencją, specyficznymi wymaganiami konsumentów, a to determinuje nowe wymagania wobec przedsiębiorstw i badaczy tematu. Kluczowe wyzwania, biorąc pod uwagę znaczenie mikroprzedsiębiorczości w Polsce, służebną rolę nauk o zarządzaniu w stosunku do praktyki oraz dynamicznie zmieniające się warunki na rynku, generujące nowe oczekiwania wobec przedsiębiorstw, wyrażają następujące wytyczne:

- zważywszy na rolę mikroprzedsiębiorstw w polskiej gospodarce i stan wiedzy w tym obszarze, istotne jest przeprowadzenie wnikliwej analizy struktury tej grupy przedsiębiorstw pod kątem wszelkich uwarunkowań, mogących mieć wpływ na szeroko rozumianą konkurencyjność mikroprzedsiębiorstw,
- celowe jest zbadanie obszarów, w których mikroprzedsiębiorstwa osiągają największą skuteczność funkcjonowania oraz tych, gdzie ta skuteczność jest najmniejsza. Zbadanie czynników wpływających na różnicowanie takiej skuteczności może mieć wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących skierowania wsparcia unijnego czy też krajowego oraz określenie zakresu tego wsparcia,
- istotne jest podjęcie próby implementacji sprawdzonych rozwiązań współpracy mikroprzedsiębiorstw zaczerpniętych z innych krajów (np. klastry we Włoszech) w polskich mikroprzedsiębiorstwach, celem ich rozwoju i wspierania innowacyjności,

² Informacje pogrubione: źródło – PARP.

- płynące z rynku informacje powinny być przetwarzane przez badaczy w taki sposób, aby za pomocą dostępnej wiedzy stanowiły podstawę do nowych rozwiązań praktycznych,
- nauki o zarządzaniu nie mogą „kroczyć za praktyką”. Przedsiębiorcy oczekują wsparcia, a nie opisywania ich dotychczasowych działań i wykorzystywania ich do badania założonych hipotez naukowych,
- mikroprzedsiębiorcy, którzy borykają się z wieloma barierami już podczas rozpoczynania działalności gospodarczej, pozostawieni sami sobie popełniają istotne błędy. W zmieniających się warunkach nie wystarczą już poradniki, opisujące techniczne aspekty prowadzenia własnej firmy. Istotne jest przekazywanie istotnych, sprawdzonych koncepcji zarządzania, które mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności mikroprzedsiębiorstw,
- wydaje się, że nauki o zarządzaniu powinny przyjmować bardziej aktywną rolę, nie jedynie statyczną, opisującą, analizującą zjawiska. Wspólne z praktykami tworzenie nowej, innowacyjnej gospodarki to główne wyzwanie dla zarządzania.

Rola nauk o zarządzaniu może okazać się kluczowa dla rozwoju polskiej mikroprzedsiębiorczości, pod warunkiem, że ta ciągle zaniedbywana przez naukę, a jakże istotna część sektora MSP, zostanie w sposób wnikliwy przeanalizowana, a wnioski posłużą do tworzenia nowatorskich rozwiązań, które będą mogły być stosowane w praktyce. Funkcjonowanie bowiem dwóch światów nauki i praktyki, których przedstawiciele sporadycznie krzyżują swe drogi, będzie nadal tylko spotkaniem, które nie stworzy płaszczyzny do długofalowej, obustronnie korzystnej współpracy.

Bibliografia

- Bednarczyk H., Koprowska D., Kacak I. (2008), *Transfer wiedzy i usług wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw*, Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
- Bogdanienko J. (2008), *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Charan R. (2009), *Przywództwo w czasach niepewności gospodarczej*, MT Biznes.
- Drucker P.F. (1999), *Zarządzanie XXI wieku-wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
- Mazur M. (1970), *Historia naturalna polskiego naukowca* [w:] S. Sudoł (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Penc J. (2010), *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa.

Piasecki B. (1998), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa [w:] K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2012), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2010–2011*, PARP, Warszawa.

Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Danuta Sz wajca
Politechnika Śląska

Crisis Management in the Context of Rebuilding the Corporate Reputation

Abstract: It takes many years to build corporate reputation and it depends on systematic work as well as commitment of all employees. However, the greatest responsibility for creation and retention of positive reputation is borne by the top-level managers. It turns out that the biggest challenge for managers is not to build good reputation but to rebuild corporate reputation that was damaged. This article presents the causes and types of crisis situations which can have a negative influence on corporate reputation as well as it points at the rules and procedures of its rebuilding, with a particular reference to the role of the managers in this process. One of the most crucial features and skills in the rebuilding process is an ability to communicate transparently and efficiently with the environment. On the example of Cadbury a process of effective rebuilding of damaged reputation has been shown. The crisis was caused by revealing the presence of bacteria called salmonella in its products in 2006. **Key-words:** crisis management, crisis communication, corporate reputation, reputation risk.

Introduction

Intangible assets such as reputation are now central to company competitiveness and profitability. As former Federal Reserve Chairman Alan Greenspan said: “In today’s world, where ideas are increasingly displacing the physical in the production of economic value, competition for reputation becomes a significant driving force, propelling our economy forward” [Gaines-Ross 2008, p. 3]. J. Rayner [2003, pp. 3–9] suggests the growing importance of corporate reputation today is a result of four key factors: the stakeholder imperative, globalization, the technical and media revolution and the rise of intangible assets

in firm's market value. Firestein [2006, p. 25] said that today a risk to its reputation is a threat to the survival of the enterprise.

A corporate reputation describes what the various groups of stakeholders (customers, investors, business partners, employees, analysts, governments, pressure groups and the public at large) think and feel about a company based on information about its products, management, financial performance, workplace and culture, social responsibility, or future prospects. Leaders who systematically measure, value, and manage their companies' reputations have a better chance of surviving the risky, and contested environments in which 21st century companies increasingly operate [Fombrun, van Riel 2004, pp. 71–72].

The value of a good reputation continues to grow largely because of the competitive advantage and market differentiation it delivers [Gaines-Ross 2008, pp. 6–8]:

- higher sales generated by satisfied customers and their referrals;
- relationships with the right strategic and business partners;
- ability to attract, develop and retain the best talent;
- benefit of the doubt by stakeholders if crisis strikes;
- spread of positive word of mouth;
- potential to raise capital and share price.

Companies usually do not notice and do not appreciate reputation until it is damaged or lost. Then they try to save and rebuild it. But it turns out this task is much more difficult than creating and maintaining a good reputation. This is evidenced by the results of research carried out among business executives from many countries. To the question: What is the most challenging stage of reputation management: building, maintaining or recovering reputation? Vast majority of respondents (66%) replied that recovering reputation, 24% pointed maintaining reputation and only 10% – building [Safeguarding Reputation 2007].

The aims of this article are focused on identification of the causes and the sources of a corporate reputation risk as well as the conditions and principles of the process of rebuilding damaged reputation. In order to realize these aims a method of analysis of different concepts and approaches referring to building and threats to reputation was used as well as an analysis of the results of research conducted in this area by different international and national centers. In order to present the process of rebuilding reputation a case of Cadbury company was analyzed.

Responsibility for corporate reputation

A good reputation is not a matter of a coincidence but it is consistently built day after day. What determines reputation is time and action. When observing reputation in a long run, one may learn its organizational culture, values and norms that it respects, which allows with a high probability to predict its behavior in particular situations. Thus, it is difficult to speak about reputation of a company which has just been founded [Szwajca 2011, p. 11]. Reputation is built through every decision, behavior and action of all employees, from the lowest to the highest level of management. Therefore, responsibility for reputation is collective – each employee bears certain personal responsibility for reputation of a company in which they are employed. However, the responsibility of the top-level members is incomparably greater. Presidents, vice-presidents and managers bear not only personal but also corporate responsibility for reputation [Krawiec 2009, p. 105]. They are supposed to create and develop organizational culture and, within its frames, propagate and implement certain values, principles and norms of conduct. The most crucial here are the so-called core values, which are the deeply ingrained principles that guide all of company's actions; they serve as its cultural cornerstones [Lencioni 2002, p. 6]. These values should be sacred and inviolable. They can never be compromised, either for convenience or a short-term economic gain. If the company wants its employees, business partners and stakeholders to be active ambassadors of the company and to support building of its positive reputation, then they all should know, understand and accept all values, and above all – they should apply them in practice.

Among theoreticians and practitioners of management there is a conviction that the company which has bad reputation has also poor management [Krawiec 2009, p. 99]. Thus, reputation is a crucial responsibility of management. Building positive reputation should be expressed in a mission and strategic objectives of the company, and reflected in all business and marketing plans.

Moreover, it should be remembered that in the process of reputation creation, it is very important to confirm what company says with that what company actually does. What really creates reputation are deeds not words. Stakeholders evaluate company on the basis of its actual activities and not promises or made declarations. Almost every company declares in its mission the leading values which are intended to become its flagship and distinguishing element, e.g. credibility, safety, respect for environment, punctuality, reliability. Unfortunately, very often they remain only empty words and empty declarations [Szwajca 2013, p. 106].

Principles of crisis management

A crisis is seen as an event that threatens an organization's very viability, if management fails to rectify the situation, and could potentially destroy the organization [Pearson 2002, p. 69]. Another definition of a crisis is proposed by Smith [2006, p. 1] who says that a crisis is a damaging event, or series of events, with emergent properties that extend an organization's ability to cope with the task demands that it generates, and has considerable implications for the organization and its stakeholders, in that damage can be physical, financial or reputational in scope.

The risk of occurrence of a crisis situation is embedded in activity of every company operating on the market. It is said that every company is at the stage before, during or after a crisis situation which may damage its reputation. Results of the research conducted by Alert Media Communications and Public Relations Department among the biggest Polish companies prove that the crisis is a common phenomenon. The study sample consisted of 202 companies from 10 different industries, which have been selected from 500 identified by the "Republic" in the ranking of the largest Polish companies. Almost 60% of respondents admitted that their company faced some crisis problems [Podraza 2008, pp. 9–10].

Practice shows that some of the companies which experience reputation crisis can rebuild it quite quickly while others incurred huge losses and are not able to rebuild the earlier position. It show for example study charted the impact of man-made catastrophes on the market values of 15 companies in the U.S. and abroad. They ranged from the first Tylenol of J&J tampering of 1982, to a Heineken recall due to rumors of broken glass in its beer bottles in 1993. On average, all 15 firms took an initial hit of 8% off their market value. However, the companies quickly could be defined into two distinct groups: the "recoverers" and "non-recoverers" The recoverers' shares sagged only 5% in the first weeks while the non-recoverers' shares lost 11%. After 10 weeks, the recoverers' shares actually rose 5% stayed comfortably in the positive for the balance of the year. In contrast, the non-recoverers' shares stayed down and finished the year at a loss of 15%. Research suggests that the difference may lie in how the crisis is handled, and what the reputation of the company was beforehand [Knight, Pretty 1999, pp. 363–381].

The sources and causes of a crisis situation can be of different nature, and companies may be more or less culpable for a crisis. Among them there are [Rozwadowska 2002, p. 171]:

- crises caused by wrong decisions of management, causing internal economic problems (e.g. enforceable debts, lack of financial liquidity) or by employees mistakes (e.g. product defects, damaged shipment),

- crises resulting from the mistakes made by sub-suppliers and sub-contractors (e.g. delayed delivery, defective material),
- crises resulting from poor economic condition (e.g. stock market crash, inflation),
- unfortunate events (e.g. fire, assault, catastrophe) including natural disasters (pollution, oil spills, polluting fumes),
- conflicts with law (e.g. breaking the law, legal cases, prosecution),
- internal crises (e.g. resulting from reorganization, dissatisfaction of employees),
- information crises (e.g. gossips, rumors, slanders, unfavorable media messages),
- scandals, resulting from unfortunate statements or behaviors of the representatives of company, lies, hiding secrets from the past) etc.

J. Foley [2006, p. 29] claims that if the company wants to rebuild strong reputation, it must accept the fact that it is impossible to avoid some crisis situation. When applying such an assumption, one should be prepared to react quickly in such situations and regardless of the causes of crisis, it is indispensable to apply the following principles of conduct:

- be honest – admit mistakes,
- take responsibility on yourself – do not try to shift it on somebody else,
- be ready for changes and accept losses,
- prepare and consistently implement the recovery plan.

Examples of activities in the chosen crisis situations are presented in tab. 1.

Table 1. Examples of activities in the chosen crisis situations

Crisis situation	Recommended actions
Detection of defects in the product	Withdrawal of defective products from sale Detection and reporting the causes Public acknowledgement of guilt and an apology Repair and compensation for damages (replacement of a product, payment of compensation, repair free of charge etc.) Removing the cause and assuring increased quality control in future

Mishap	Submit complete and comprehensive information about an event, its causes and consequences Showing empathy and understanding for the victims and their families Personal involvement of a board member to explain the circumstances of an incident Offering help even if one of the first analysis shows that the company is not responsible for the event
Scandal	Public acknowledgement of guilt Showing remorse Public apology
Staff crisis – downsizing	Early conduct of proper information campaign among the crew Showing help in finding a new job (e.g. covering the cost of re-training, trainings and courses) Facilitating redundancy on favorable conditions

Source: own work on the basis of Rozwadowska 2002, pp. 189–190.

One of the most crucial activities taken in order to rebuild reputation after the crisis is effective and open communication of the company with the environment. Right from the very beginning, despite numerous complete and precise data about the causes of an event, it is important to send the so-called holding announcement. It is a form of statement which satisfies the very first information needs of journalists and it prevents the spread of rumors. Thanks to it the company gains time which is needed for taking other important steps. One of the most frequent mistakes is to avoid journalists, replies such as „no comments” or denying that something happened at all [Rozwadowska 2002, p. 188]. As situation develops, an effort should be taken to start a proper cooperation and to keep in constant contact with the people or institutions which absolutely should be kept informed about the course of actions. Depending on the type of crisis these may include: institutions of health care, occupational safety and health institutions, environmental protection agency, professional associations, independent experts, approved news agencies, television and radio stations, Internet portals.

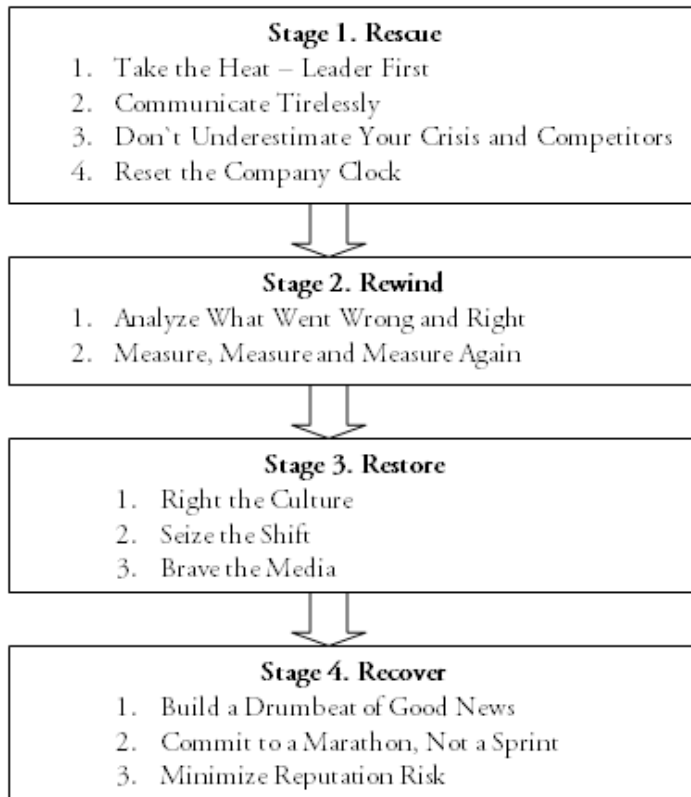
It should be emphasized that the development of modern internet media (such as blogs, tweets, online petitions, Facebook protest sites and so on) significantly influenced the character and course of crises in modern companies. Tabloidization, media convergence, competition between editors of newspapers, radio and television stations, speed and commonness of internet communication canals cause that information is diffused in no time and many

times distorted and exaggerated [Łaszyn 2006]. Lack of quick reaction from company's side has an impact on conjecture, various speculations which usually negatively influence effectiveness of recovery from the crisis.

Another very important issue in the process of rebuilding reputation is taking over the responsibility for an event – absolute when the guilt is undeniable, and even if the causes turn out to be objective. J. Schlechter [2011], director in the Audit & Accounting Group, emphasizes the importance of this step, stating that most people are more forgiving of businesses that acknowledge their mistakes and fix them than they are of those that either try to cover them up, or make excuses as to why the mistake happened. Taking responsibility and fixing it as fast as possible are measures that go a long way to preserve corporate reputation, or at least minimize the damage.

The last crucial issue here is to repair the damages (e.g. repair or free replacement of a product, covering medical expenses) and implementation of procedures allowing to avoid the similar events in future (e.g. implementation of quality control systems, product testing, plans of internal and external audits). Of course, public opinion should be gradually informed about all these activities.

L. Gaines-Ross [2008, pp. 42 and more] proposes a model reconstruction reputation composed of 12 steps to be taken in the four main stages (Figure 1).

Figure 1. Reputation Recovery Model

Source: own work, based: Gaines-Ross 2008, pp. 42 and further.

The author also notes the particular importance of communication. According to her, although each step play its own unique role in a company's successful journey back to reputational health, "Communicate Tirelessly" and "Seize the Shift" stand out as the two that respond especially well to today's reputation challenges. Post-crisis communications that strike the precise balance in terms of tone, content and frequency – and are aligned with the prevailing environment and the latest business shifts and trends online and offline – rank among a firm's strongest strategies for reputation recovery.

Besides, the author emphasizes the special role of top management in this process, stating that nearly 60 percent of the blame is attributed to the CEO when crisis strikes. As the company's public face during time of crisis, and the firm's chief reputation officer, the CEO should remain visible, and communicate honestly, transparently and proactively. CEOs must also present themselves to stakeholders, whether it is customers, financial analysts or employees,

consistently with the company's vision, code of conduct and values. By taking responsibility, acting quickly and compassionately, listening carefully, and establishing clear priorities, the CEO can set an example for reputation recovery for the entire organization.

The process of rebuilding reputation on the example of Cadbury company

The process of rebuilding the reputation can be traced back to the example of Cadbury, which in 2006 suffered a serious crisis of reputation, caused her chocolates finding salmonella [Carroll 2009]. Cadbury was founded in Birmingham, England in 1824. Now the company has over 50 different chocolate brands, employing over 4,500 people, and has approximately 31 percent of the UK confectionary market. Cadbury's is owned by Cadbury Schweppes PLC, which merged in 1969. For decades, Cadbury's had cultivated an immaculate reputation, and became an integral part of UK culture, beloved by customers, retailers and employees alike. In 2004, Cadbury Schweppes was voted Britain's "Most Admired" company, by the UK magazine "Management Today".

Crisis has revealed the summer in 2006. On Thursday, 22 June 2006, Cadbury's issued a major recall of several of its brands on sale in the UK and Ireland. It was reported that traces of salmonella were found in a variety of chocolate bars, and these products were being recalled due to the risk to public health. In total over 1 million bars of chocolate were recalled and then subsequently destroyed. At the same time the company gave the message: "Cadbury has identified the source of the problem and rectified it, and is taking steps to ensure these particular products are no longer available for sale...Salmonella can come from any number of sources. Our view is that chocolate was perfectly safe" [Poulter 2006, p. 1]. In the early stages of the scare, the source of the problem was as yet unknown. The company finally disclosed that the outbreak occurred due to a leak in a pipe at the plant, whereby waste water dripped into the chocolate mixture, and that this waste water was contaminated by vermin or birds.

In August 2006, the CEO of Cadbury Schweppes, Todd Stitzer in an interview with the BBC, publicly apologized for Cadbury's quality assurance failings: "We are truly sorry for that, we acted in good faith all the way through, but we have caused customer concern, and we apologize". Moreover, the firm now insists that no product is sold unless it passes negative salmonella tests, and would be destroyed if any traces were found.

As a result of a small leak in a pipe, the crisis has had serious ramifications for the firm not only economically, but in terms of reputational risk (table 2.).

Table 2. Economical and reputational loss of the crisis

Economical loss		Reputational loss
Customer returns	£5m	Cadbury Schweppes PLC had dropped from third „Most Admired” company In the UK to ninth, In the 2006 poll. The 2007 poll published on December 1, Cadbury’s has dropped to a lowly 47 th place on list of Britain’s Most Admired companies.
Cost of stock destroyed	£10m	
Remediation costs	£17m	
Increased media spend	£5m	
Insurance recovery	£7m	
Total	£37m	

Source: own work, based on: Carroll 2009, pp. 72–74.

However, in February 2007, Cadbury Schweppes reported that sales of Cadbury’s in the UK have returned to the same level prior to the recall. It seems that the Cadbury’s brand had weathered the storm successfully.

Despite the fact that it managed to regain quite fast its previous position, the company did not avoid some certain mistakes. Well, it turned out that the traces of bacteria were detected in January 2006 but the company did not revealed this fact, assuming that contamination was minor and „significantly lower” than the level which could cause some illness. Food Standard Agency (FSA) found it to be inadmissible. What is more, the producer pleaded guilty only after 6 month from the detection of a leaking pipe and did it only because the failure was detected by FSA. Thereupon, the company incurred additional costs. In two separate rulings from both the Herefordshire council, and Birmingham Magistrate’s Court, the company was fined in excess of 1m pounds [Carroll 2009, p. 76].

References

- Carroll C. (2009), *Defying a Reputational Crisis – Cadbury’s Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget?*, “Corporate Reputation Review”, 12 (1).
- Coombs W.T. (2007), *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, “Corporate Reputation Review”, 10 (3).
- Firestein P.J. (2006), *Building and protecting Corporate Reputation*, “Strategy & Leadership”, 34 (4).
- Foley J. (2006), *Balanced brand*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fombrun Ch., van Riel C. (2004), *Managing Your Company’s Most Valuable Asset: Its Reputation*, CriticalEYE Publications Ltd, September-October.
- Gaines-Ross L. (2008), *Corporate Reputation. 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

-
- Knight R.F., Pretty D.J. (1999), *Corporate Catastrophes, Stock Returns, and Trading Volume*, "Corporate Reputation Review", 2 (4).
- Krawiec F. (2009), *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa.
- Lencioni P.M. (2002), *Make Your Values Mean Something*, "Harvard Business Review", July.
- Łaszyn A. (2006), *Komunikacja kryzysowa [in:] Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa.
- Pearson C.M. (2002), *A blueprint for crisis management*, "Ivey Business Journal", 66 (3).
- Podraza U. (2008), *Kryzysowe Public Relations*, Difin, Warszawa.
- Poulter S. (2006), *Salmonella In Cadbury's bars; Chocolate giant orders a million bars to be cleared from shops*, „Daily Mail”, Issue, 24 June.
- Rayner J. (2003), *Managing Reputational Risk. Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, John Wiley & Sons Ltd., England.
- Rozwadowska B. (2002), *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa.
- Safeguarding Reputation* (2007), Weber Shandwick, No. 1.
- Smith D. (2006), *Crisis Management – practice in search of a paradigm* [in:] D. Smith, D. Elliott (eds.), *Key Readings in Crisis Management: Systems and Structures for Prevention and Recovery*, Routledge, London.
- Szwajca D. (2013), *Corporate Social Responsibility versus Marketing – Theoretical and Practical Perspective*, "Human Resources Management and Ergonomics", VII (1).
- Szwajca D. (2011), *Czy można skutecznie zarządzać reputacją firmy*, "Marketing i Rynek", nr 7.
- Schlechter J.F. (2011), www.sbnonline.com/2011/11/how-to-build-and-protect-your-corporate-reputation/.



Magdalena Hryniewicka

Cardinal S. Wyszyński' University in Warsaw

Adrianna Trzaskowska-Dmoch

University of Social Sciences

Venture capital and bank loans as a combination of traditional and modern instruments for the financing of corporate Innovativeness

Abstract: The paper provides insight into traditional and modern instruments for the financing of corporate innovativeness, with an emphasis placed on the most recent ones, such as venture capital. The findings show that the venture capital market in Poland is in a development phase.

Key-words: financing instruments, enterprise, venture capital, loan, innovation.

Introduction

Business organizations throughout the world have many choices in their selection of financing sources. These include traditional credit lines, loans, subsidies or leasing and more recently sources, such as venture capital for start-ups. The latter is an important source of financing for companies with huge growth potential, particularly in the new technologies segment. Though, obviously, credit lines are the most popular source of financing innovation and other projects, evidence shows that private equity investment, including venture capital attracting increasingly wider interest. We need to note that we have two types of business organizations in our economies: companies with low growth

potential, typically local, with no long-term growth goals, doing their business in isolation without establishing collaboration with other entities and not interested in returnable-financing. In contrast there are companies with high growth potentials operating on domestic and at times international markets having a long-term expansion strategy for their company and are keen on implementing innovative activities to their companies – this group is interested in returnable or non-returnable financing as demonstrated by selected 2007–2013 EU programs for companies. Accordingly, the purpose of this paper is to explore the selected traditional and modern methods of sourcing external funds for companies with emphasis on venture capital and their roles and trends in Poland and internationally.

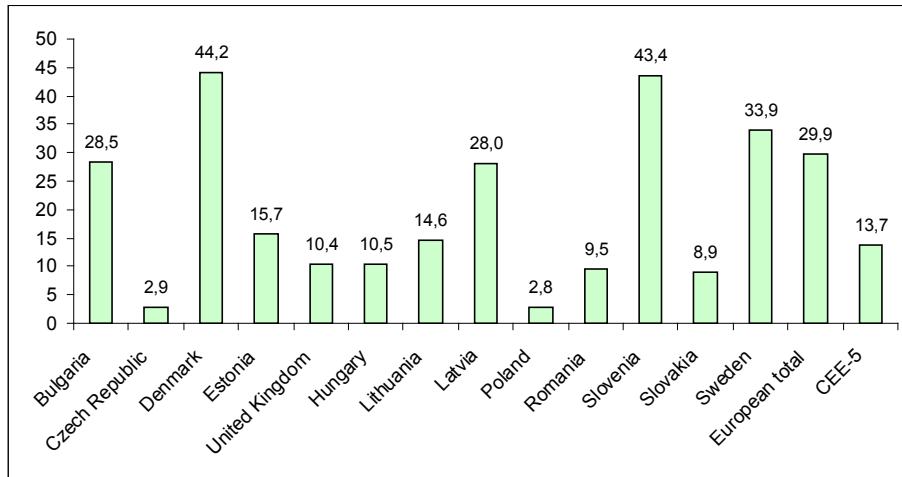
Bank Loans

According to the National Bank of Poland (NBP) and Eurostat, bank loans are the most popular source of financing for companies. We should also note the growing volume of the leasing business: PLN 31.1B in 2011 compared to the record low of PLN 23B in 2007, by NBP's data. The NBP's regular monitoring of the bank loan market revealed a slight tightening of the banks' lending policies in Q1 2013, particularly in the SME segment. The change in the banks' policies involved mainly an increase in the non-interest costs of loans and shorter loan terms. In late 2012, 83.6% of credit applications from companies were accepted¹. The most frequent causes for refusal included poor credit rating and inadequate collateral (56% and 16% of cases, respectively). In many cases banks refused to give the cause. 17% of all the rejected applications came from the SME sector. It should be underlined that SMEs were the group of companies that faced the greatest problems with repaying their debts, resulting directly from their weaker current liquidity, an issue reported by as much as 35% of SMEs. In terms of the industrial segmentation of SMEs, construction contractors were in the worst position as liquidity of the companies depend on public tender procedures which are typically governed by the lowest price rule, leading, in consequence, to poor ROI and affects a financial standing of the given company.

The relationships between the volume of bank loans, volume of bank deposits (both corporate and private) and GDP is an important measure of growth of any economy.

¹ Almost 90% of borrowers heard "yes" in 2011.

Figure 1. Difference between corporate loans and deposits in relation to GDP (end of 2011) – %



Source: NBP's report on the developments in the Polish financial system in 2011, Warsaw 2012, p. 82.

However, the Polish net bank financing rate (i.e. the difference between corporate loans and deposits) shown in Fig. 1 is not optimistic. Although Poland reported a clear growth in the volume of corporate loans in 2011 which are one of the main external sources of financing, the rate was still inadequate compared to other countries. Denmark and Slovenia were at the top of the ranking with their rates exceeding 43%. Poland was the laggard of the ranking, and the mean for the rest of EU was more than 10 times higher.

The data revealed do not sound optimistic given e.g. various other international rankings in which the Polish economy clearly looks pretty good compared to other countries or, considering the last few years, even better. The annual World Bank's Report is one of the better known and most frequently cited ones. The purpose of the research carried out by its authors is to rank economies in terms of business-friendliness. An evaluation is made in 10 areas, each based on multiple quantitative indicators. One of the areas is the availability of loans. The latest [WB's] Report published in 2013 ranked Poland 55th (among 185 countries) in terms of overall business-friendliness which suggests a jump forward by 7 positions from 2012. From the perspective of Poland, in terms of easy access to loans, Poland was ranked 4th. It should be stressed that the authors of the recent Report named Poland as the world's fastest business environment reformer.

Other rankings comparing Poland to other countries include the Global Competitiveness Index of the World Economic Forum (WEF) and the World Competitiveness Yearbook by the International Institute for Management Development (IMD). The former evaluates the Growth Competitiveness Index (GCI). Even though GCI is a complex measure, it is one of the most important and commonly used synthetic indexes of international competitive potential. The recent WEF's Report 2012/2013 ranked Poland 41st among 144 countries².

Meanwhile the report published by *the International Institute for Management Development (IMD)* entitled *World Competitiveness Yearbook*, evaluates competitiveness of national economies. The key criteria incorporated include economic growth, price index, public finance, fiscal policy, business performance, etc. The 2011 Yearbook ranked Poland 34th among 58 countries which, however, it should be underlined that Poland took the 52nd place in 2007.

Another thing that matters apart from the rankings is the prevailing sentiment among entrepreneurs and their perception of their current financial standing and future opportunities. According to data for Q1 2013, they assessed the economic situation as poor in their own companies as well as country. The index of optimism among businesses dropped to its 2009 bottom. Almost 45% of the 600 companies inquired reported a deterioration of their standing. Regarding capital expenditure plans, these will continue at the current level or see some cuts and the pre-scheduled investments will include repairs, upgrades, marketing and e-commerce. Entrepreneurs said they would finance their capex from employment cuts, thus the percentage of companies ready to create new jobs tends to drop [SME Segment Review Report, pp. 1–9].

Since not all companies can rely on financial support from banks given the shifting market environment, they should verify their financial requirements and define realistic investing targets. One of the viable alternatives is using “modern instruments” of financing projects, such as venture capital or EU funds. The growth of the *private equity* segment in Poland has been supported since 2007 by EU funds as part of the “Innovative Economy” Operating Program, Priority 3: “Capital for Innovation”, Task 3.2: “*Support for Venture Capital Fund*”, in which the Polish Ministry of Economy acts as an intermediary. The ceiling for this EU funding was set at 85% (i.e. EUR 135.7M). The National Capital Fund (NCF), the company wholly owned by Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), distributes the funds. Projects proposed for financing by the Venture Capital Fund are subject to acceptance pursuant to the Regulation by the Minister of Economy of 06/15/2007 *concerning support provided by the National Capital Fund*. This measure serves to improving SME start-ups access to external financing. Because NCF is the only distributor of

² Poland has improved by 9 positions since 2007 (from 51 to 42).

the funds, merely one agreement has been signed since the launch of the program: an agreement with NCF. The total budgets of Priority 3 and Task 3.2 are EUR 340M and EUR 135.7M, respectively, which represents approx. 40% of the allocated funds. By late 2011, since the launch of the Program, NCF signed ten EUR 101.79M worth of agreements with venture capital funds, which represents an allocation of about 75% of the funds. According to the Ministry for Regional Development, EUR 3.11M was actually distributed by the end of 2011 [Annual Report on the implementation of the “Innovative Economy” Operating Program, pp. 78–80].

Venture Capital

The term of “venture capital” is difficult to define because of the many interpretations of the word “venture”. In Polish it can be interpreted as “risk”, “speculation”, “undertaking” or “transaction”. Synonyms of “venture capital” could include “speculative capital” or, more generally, “capital involved in risky transactions”. Authors of publications on venture capital give the term various meanings, looking for the roots of the concept at different phases of growth of the market economy. The term “venture capital” is sometimes substituted with the term, or interpreted as, “risk capital”, which is not quite correct. Indeed, venture capital financing involves an above-average risk but the risk is not the only attribute that describes this economic relationship: the higher risk is associated with an expectation of an above-average ROI.

According to the definition contained in the statute of the European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), the following corporations and individuals can act in the capacity of a Venture Capitalist:

- those able to demonstrate their ability to manage capital or quasi-capital pro-actively and efficiently as part of newly established or developing (stock exchange un-listed) enterprises featuring high growth potential with respect to a product, technology or service;
- those for whom the main goal is to earn ROI as compensation for the exposure;
- those who provide active assistance in managing the enterprise of their investment.

It is worthwhile noting at this point that there are important differences between the understanding of the idea of venture capital funding in the UK, continental Europe and the majority of countries worldwide and the definition embraced in the US. Europe understands such financing as capital-based financing of undertakings with a wide range of business interests. It can either provide minor funds for a start-up or support a very large project, such as

a Management Buy-Out. While venture capital financing is defined as funding start-ups and its growth. The first legislative instruments concerning the creation and operation of venture capital funds in Poland were introduced in 1990's, so this is a relatively young market.

It should be further highlighted that the European Council long identified the problem of emerging regulatory barriers which hindered the cross-border transfer and accumulation of resources by *venture capital* funds and, therefore, drafted a regulation on the so-called "European venture capital funds" in December 2011. Finally, the document was passed in 2013 (Regulation by the European Parliament and Council of the European Union N° 345/2013). From then on the minimum capital earmarked for a project has amounted to EUR 100K.

Venture capital comes from various sources. We can distinguish 5 main groups of investors: individuals, corporations, banks, insurers/retirement funds and public institutions.

Venture capital (VC) is one of the forms of private equity (PE), thus the market is frequently referred to as "PE/VC". PE/VC investments are those made at early enterprise development phases with the goal of activating the start-up or expanding the business. Private equity is a more general term that covers all types of investments made on the non-public capital market for medium- and long-term profit on the growth of the capital invested. PE funds can invest also in mature companies planning for their IPOs in the future, in need of restructuring or changing owners. One form of a PE investment popular in the West Europe is participation in management buyouts. In this case, funds purchase stocks/shares of stock exchange unlisted companies and work to first "fatten" them and then sell the securities with profit. VC funds are ready to invest in any industry or region, or at any company growth level, provided that the investment has a solid potential for rapid growth. This is why VC investors are looking for the companies which [Brzeg 2008, pp. 115–118]:

- have good management staff (the crucial factor being motivation of personnel);
- have superior products/services on offer than their competitors or a technological advantage;
- operate on a growing market;
- above-average company growth rate;
- hold a significant market share.

While making investing decisions risks together with opportunities for profit are taken into consideration. Crucially, the high profit expectation is supposed to compensate the above-average exposure.

Venture capital funds contributed to the growth of such organizations as Star Foods, Radio Zet, Nowakowski-Piekarnie, Sfinks S.A., Agros Nova, Opoczno S.A., PolCard, Euronet, Qumak-Secom, Aster City Cable, Muza S.A., Bankier.pl, Hoopla Sp. z o.o., or Travelplanet.pl.

According to the data contained in the The Global Venture Capital and Private Equity Attractiveness Index Poland was ranked 36th among 80 countries in terms of its attractiveness to VC/PE funds. The USA were 1st, Japan 6th, Sweden 8th, China 20th, the Czech Republic 37th, Ukraine 68th, and Romania 60th [the Global Venture Capital and Private Equity Attractiveness Index 2011, pp. 20–21]. The ranking's criteria included unemployment rate, economic situation and stock exchange capitalization, among others.

Table 1. Number and value of venture capital investments in Poland and Europe in 2007–2011 by development phase

		2007		2008		2009		2010		2011	
		amount (in mln. Euro)	number of companies	amount (in mln. Euro)	number of companies	amount (in mln. Euro)	number of companies	amount (in mln. Euro)	number of companies	amount (in mln. Euro)	number of companies
Poland	Seed	2,18	2	3,87	8	1,10	1	0	0	0,48	3
	Start-up	1,77	7	11,36	21	0	1	1,29	6	5,18	11
	Latey stage venture	15,89	14	42,26	15	0,48	4	6,27	4	16,28	12
	Total Venture	19,84	23	57,50	43	1,58	6	7,56	10	21,94	26
Europe	Seed	196,91	502	301,97	562	147,84	389	132,37	404	168,87	428
	Start-up	2 370,29	1 602	2 629,49	1 894	2 056,65	1 814	1 939,59	1 802	1 971,87	1 740
	Latey stage venture	3 625,94	1 512	3 917,16	1 669	1 920,57	1 190	1 860,02	1 070	1 755,20	1 019
	Total Venture	6 193,15	3 492	6 848,63	3 908	4 125,07	3 279	3 931,99	3 220	3 895,94	3 143

Source: author's study based on Yearbook 2012: Poland & Europe.

Table 1 illustrating the number and value of venture capital reveals that the market in Poland grew rapidly until 2008, then shrank for 2 years as a consequence of international instability and uncertainty as to the future invest-

ments, in 2011 the situation stabilized and the interest in the market restored which is evidenced in the number and value of investments undertaken – data shows the 2007 levels. As regards the situation in Europe, there was a decline in investments during two years of the economic crisis, though the fall was not so profound as in Poland.

Given the structure of the beneficiaries of venture capital investments, it may be concluded that it is similar in Poland and the rest of Europe with the SME segment receiving most interest of the investors (see table 2).

Table 2. Number of venture capital investment beneficiaries in Poland and Europe in 2007–2011 by company size (%)

Buyout investment size	2007		2008		2009		2010		2011	
	Poland	Europe	Poland	Europe	Poland	Europe	Poland	Europe	Poland	Europe
Small	63,1	60	11,7	65,4	61,5	78	61,1	64,6	83,3	59,7
Mid-market	30,6	35	58,1	30,4	38,5	19,7	38,9	29,3	16,7	34,9
Large	3,8	0	30,2	2,5	0	1,7	0	4,2	0	3,6
Mega	2,5	5	0	1,7	0	0,6	0	1,9	0	1,8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: author's study based on Yearbook 2012: Poland & Europe.

The venture capital market attracts not only domestic but also international investors. The following table 3 presents the share of three countries with the highest share of the capital in Polish enterprises over the succeeding years. The findings suggest that the largest investors comprised: Bulgaria, Ukraine and Romania.

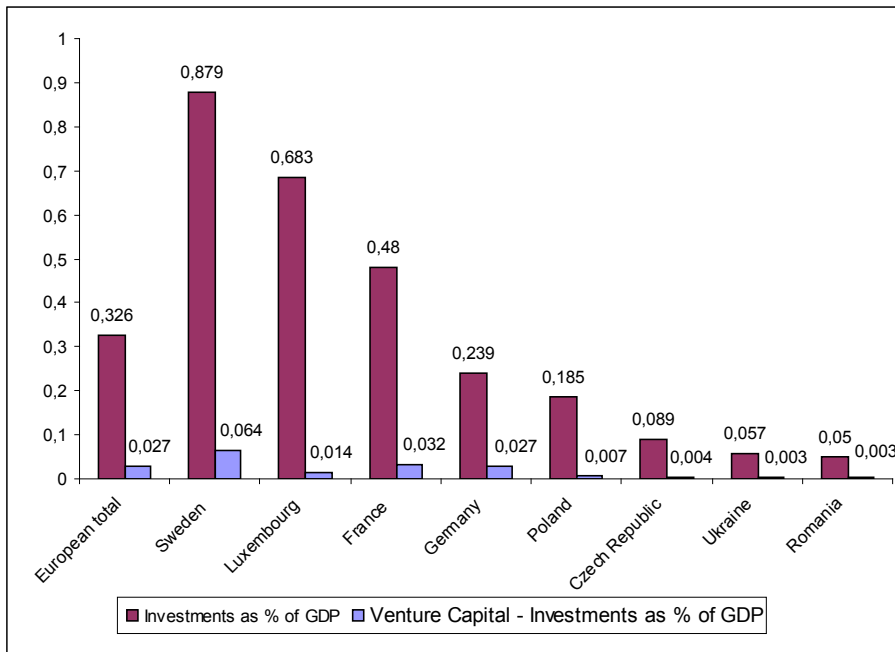
Table 3. Shares of 3 countries as the largest investors in Polish enterprises in 2007–2011 (w %)

Main non-domestic investments	2007		2008		2009		2010		2011	
	country	%	country	%	country	%	country	%	country	%
country 1	Bulgaria	51,6	Ukraine	6,2	Bulgaria	30,4	Romania	3,8	Romania	4,8
country 2	Romania	5,4	Bulgria	5,4	Romania	13,7	Hungary	1,9	Latvia	1,6
country 3	Lithuania	3,4	Czech Republic	5,1	Cyprus	0,2	other Australasia	1,9	Lithuania	1,6

Source: author's study based on Yearbook 2012: Poland & Europe.

Fig. 2 shows the overall volume of investments as well as the volume of venture capital investment in relation to GDP in selected countries. The data demonstrate that Sweden, Luxembourg and France had the highest overall volume of investments relative to GDP while Sweden, France and Germany were the leaders in terms of venture capital investments. The Figure illustrates that the venture capital market is growing, particularly in Poland and within the next few years, it is likely to increasingly come under the spotlight of investors, provided, obviously, that the business outlook for Poland and the rest of the world will be stable and contribute to the expansion of investments in this area.

Figure 2. Investments as % of GDP and Venture Capital – Investments as % of GDP in 2011



Source: author’s study based on Yearbook 2012: Poland & Europe.

Venture capital has financed a multitude of rapidly growing US companies, mostly hi-tech ones, over the last 50 years. These included Amazon.com, America Online, Amgen, Apple Computer, Cisco Systems, Compaq, DEC, Federal Express, Heltheon, Silicon Graphics, Genentech, Intel, Lotus, Netscape, Oracle, Seagate, Sun Microsystems, 3Com, or Yahoo. Supported by venture capital, these and many other companies contributed to the emergence of brand new industries such as biotechnology, semiconductors, database software, the Internet, microcomputers, workstations and digital communications. Therefore venture capital has become an important part of the American national culture of innovation.

Naturally, the global crisis could not leave venture capital investments unaffected throughout the world. According to reports, the USA was hit the most: the volume of investments dropped to US\$ 562M in 2008, a drastically low figure compared to US\$ 7.5B invested in 2007. The decline continued over the following years and 2011 marked a significant improvement and recovery of interest in the market. Regarding China, the volume of VC investments dropped as a result of the crisis from US\$ 4.8B in 2007 to US\$ 600M in 2008. However, China was more resilient and its volume of investments rebounded to almost US\$ 4.5B as early as 2009 and soared to US\$ 22B by 2010 to slow down in the following years.

Table 4. VC investments in the USA and China in 2010–2012

	2010		2011		2012	
	United States	China	United States	China	United States	China
Invested capital (US\$b)	29,3	6,1	35,1	6,3	29,7	3,7
Invested rounds*	3,116	365	3,506	362	3,363	202
Median round size (US\$m)	4,20	7,69	5,00	11,14	4,24	10,00
Number of VC-backed IPOs	47	141	46	99	50	46
IPO capital raised (US\$b)	3,3	22,0	5,4	15,6	11,2	4,4
Median time to IPO (years)	8,0	2,6	6,4	2,5	7,4	2,4
Number of VC-backed M&As	590	17	548	9	433	8
Median M&A valuation (US\$m)	40,0	61,4	61,1	67,5	54,0	N/S
Median time to M&A (years)	5,3	3,6	5,2	4,1	5,1	3,7

Source: author's study based on "Turning the Corner: Global Venture Insights and Trends" report, 2013, pp. 17, 15.

Venture capital investments are referred to as high-risk transactions as they support new start-ups of unknown potential. One of the measures of VC financing performance is the number of years elapsing from the initial investment to IPO or M&A. The shorter the time to IPO or M&A, the quicker is the

return on the investment.³ Investments in China take the least time to harvest the profits with the mean time to IPO and M&A of 2.4 and 3.7 years, respectively. The longest wait time expectancies are noted for the USA (7.4 years for IPO) and Israel (7.5 years for M&A). The USA and Europe attract many small volume investments, whereas China has 10 times less numerous but bigger investments (mean value of US\$ 10M in 2012).

Summary

The ability to source external financing is something which every company needs, irrespective of its size. Although bank loans have invariably remained the most popular external source of financing for many years, it should be noted that for a few years the interest in venture capital has been growing both in Poland and globally. Today, the USA (71.5%), Europe (13.7%), China (8.9%), India (3.4%) and Israel (2.4%) are the main targets for venture capitalists. Taking another view, more than 53% of the total volume of global VC investments (US\$ 22B) is focused in 5 regions: the Bay Area, New England, SoCal, NY Metro and UK. As regards the Polish market for innovative corporate financing instruments, it is developing and it is likely to grow dynamically and crystallize in the forthcoming years.

Bibliography

Annual Report on the Implementation of the 'Innovative Economy' Operating Program 2007-2013 for 2011, Polish Ministry for Regional Development.

Brzeg J. (2008), *Financing Companies Using Venture Capital* [in:] M. Panfil (ed.), *Financing Business Growth*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warsaw.

Financial System Development in Poland in 2011 (2012), NBP's report, Warsaw.

Regulation by the European Parliament and Council of the European Union N° 345/2013 of 04/17/2013 concerning European venture capital funds.

SME Segment Survey, study report by the Institute for B2B Studies and Solutions, Keralla Research, Q1 2013.

The Global Venture Capital and Private Equity Attractiveness Index 2011.

Turning the Corner: Global Venture Insights and Trends, 2013.

Yearbook 2012: Poland & Europe.

³ IPO: Initial Public Offering; M&A: Merger (or) Acquisition.



Magdalena Wiśniewska

Politechnika Gdańska

Budowanie innowacyjnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem narzędzi motywowania. Studium przypadku

**Building an innovative approach to Human Capital Management using
tools to motivate. A case study**

Abstract: The study involved human capital management (HCM) in a medium-sized enterprise in the automotive industry, with headquarters in Elk Country in the Warmia and Mazury. Article aims to answer the question of whether the tools used in the audited company motivational impact on an innovative approach to Human Capital Management. The scope of studies were included in the employees of the company. The methodology used is the analysis of the found documents in the enterprise, a survey of employees, as well as in-depth interview with the owner through a questionnaire.

Key-words: human capital management, motivation, innovative changes in human capital management, motivation tool.

Wprowadzenie

Zarządzanie kapitałem ludzkim nabiera wymiaru strategicznego dla rozwoju organizacji. Angela Baron i Michael Armstrong definiują pojęcie kapitału ludzkiego „...wiedza, umiejętności, zdolności, a także potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, należące do osób pracujących w danym przedsiębiorstwie” [Baron, Armstrong 2012, s. 204]. Prawidłowe zarządzanie najbardziej wartościowym kapitałem organizacji pozwoli firmie uzyskać przewagę konkurencyjną i doprowadzić do kreacji nowych rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Dla uzyskania ponadprzeciętnych wyników w zarządzaniu kapitałem ludzkim należy odejść od tradycyjnych metod. Niezbędne jest

podejście innowacyjne do ZKL z wykorzystaniem narzędzi motywowania pracowników, które pobudzą drzemiący w nich potencjał, w rezultacie doprowadzi do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wymiernych korzyści w postaci nowych wdrażanych rozwiązań, zainicjowanych przez pracowników, jak również uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. W praktyce podejście innowacyjne do problematyki ZKL może oznaczać odejście od klasycznych koncepcji i skupienie się na innowacyjnym podejściu do indywidualnego pracownika oraz na odpowiednim motywowaniu go. Głównym zadaniem innowacyjnego podejścia do ZKL jest monitorowanie, mierzenie, tworzenie, rozpowszechnianie i zachęcanie pracowników do używania wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie oraz własnego potencjału i doświadczenia. Zaangażowanie pracowników wynika z oddziaływania różnych czynników, począwszy od dobrze zaplanowanego procesu rekrutacji i selekcji, poprzez motywacyjną rolę szkoleń, jasno określoną ścieżkę kariery, aż po motywacyjną siłę oceniania i umiejętną komunikację w przedsiębiorstwie [Staniewski, Nowacki (red.) 2010, s. 104]. Można założyć, że poziom satysfakcji pracowników z miejsca pracy jest odzwierciedleniem odpowiedniego zarządzania tym kapitałem.

Ewolucja zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

Organizacje w dzisiejszych czasach funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy. Siłą napędową tej gospodarki są innowacje. Zarządzanie kapitałem ludzkim w tym modelu gospodarki uległo ewolucji. Od przedmiotowego podejścia do pracownika, którego rolą było powtarzanie rutynowych działań do obecnie kształtującego się modelu pracownika wiedzy, w którym pracownik jest postrzegany jako „wolny inwestor, dysponujący kompetencjami kreującymi wartość dodaną dla przedsiębiorstwa” [Morawski, Wachowiak (red.) 2012, s. 15].

Badania nad ewolucją znaczenia pracowników w przedsiębiorstwach należy rozpocząć od ery industrialnej (XIX – XX wieku) i kontynuować analizę aż po erę postindustrialną. Ukształtowała się wówczas (między XIX a XX wiekiem) funkcja personalna, która ewoluowała w swoich modelach aż do modelu kapitału ludzkiego.

W **modelu kapitału ludzkiego** pokutuje stereotyp człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą. Znaczenie czynnika ludzkiego w działalności gospodarczej przeszło daleką drogę. Przełom XX i XXI wieku to okres wzmożonego zainteresowania kapitałem intelektualnym i kapitałem ludzkim [Dobija 2011, s. 47]. Teorie kapitału ludzkiego zapoczątkowano w latach 60-tych XX wieku. Była dziełem przedstawicieli szkoły Chicago. Po raz pierwszy nazwy tej użył w 1957 r. Milton Friedman w ramach postawionej przez siebie hipotezy o dochodzie permanentnym [Bartkowiak 2008, ss. 200–212].

Innym przedstawicielem szkoły chicagowskiej był Theodore Schulz, który w 1963 roku zastosował teorię kapitału ludzkiego w ramach analizy przyczyn i sposobów przewyższania zacofania gospodarczego. Definiował on kapitał ludzki jako zbiór elementów determinujących jakość społeczeństwa. Jakość miała być osiągnięta poprzez podwyższanie poziomu wykształcenia, dostęp do wiedzy, informacji, nabywanie doświadczenia zawodowego i życiowego. Według Schulza kapitał ludzki pokazany jest poprzez nabyte i wrodzone umiejętności społeczeństwa.

Trzecim twórcą teorii kapitału ludzkiego był Gary Becker, który w 1964 r. stworzył teorię kapitału ludzkiego w ramach teorii wyboru i teorii rodziny. Uważał, że inwestycje w edukację są źródłem zwiększenia produktywności, ale także zwracał uwagę na doświadczenie zawodowe, które traktował jako wyjątkowy element kapitału ludzkiego, niewymagający nakładów finansowych [Dobija 2011, s. 48].

W 1993 r. W. Hudson wysunął koncepcję kapitału ludzkiego, koncentrując się na zwiększaniu wartości kapitału ludzkiego indywidualnej jednostki. Uważał on, że kapitał ludzki składa się z czterech elementów: genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczenia zawodowego oraz postawy wobec życia i życia gospodarczego. Występujący w przedsiębiorstwie kapitał ludzki pojawia się pojedynczo i może być powiększany za pomocą odpowiednich działań, niestety nie może być produkowany masowo [Dobija 2004, s. 153]. Kapitał ludzki stanowi szczególnie zasób, jest częścią człowieka „jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach” [Schulz 1976, s. 48].

Dotychczasowy model zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji pozwoli wyczerpuje swoje możliwości. Współczesny model preferuje elastyczne formy zatrudniania, etos pracownika, który pracuje w jednym przedsiębiorstwie przez prawie całe życie zawodowe, odchodzi w przeszłość. W erze gospodarki opartej na wiedzy i w dobie presji wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach należy szukać nowych modeli zarządzania ludźmi, w których człowiek będzie traktowany jako kapitał, a nie jako zasób firmy [Morawski, Wachowiak (red.) 2012, s. 15]. Taki pracownik musi być traktowany jako środek trwały, który należy rozmnażać i rozwijać. Nazywamy ich pracownikami wiedzy, są to osoby dysponujące odpowiednimi kompetencjami, zdolnościami w celu realizacji strategicznych celów organizacji. Pracownicy wiedzy posiadają środki produkcji w postaci informacji i wiedzy, są ich właścicielami, niezależnie od miejsca wykonywania pracy. Dlatego też pracownik wiedzy jest osobą mobilną w zatrudnieniu. Oznacza to, że organizacje, a przede wszystkim menedżerowie, powinni stworzyć takim pracownikom odpowiednie do potrzeb warunki pracy, tak aby pracownik wiedzy chciał pracować wydajnie na rzecz organizacji, dzielić się swoimi pomysłami na temat nowych innowacyjnych rozwiązań [Drucker 2010, ss. 168–169].

Charakterystyka Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Handlowego Motoryzacji „EXMOT”

Przedsiębiorstwo rozpoczęło swoją działalność w 1991 roku jako jednoosobowe przedsiębiorstwo o nazwie „Zakład Usług Motoryzacji w Ełku”. Zajmowało się wówczas regeneracją podzespołów i części zamiennych do samochodów. Od maja 1992 roku, przedsiębiorstwo rozszerzyło swoją działalność o produkcję wkładów filtrów powietrza, paliwa i oleju. Od tego czasu zmianie uległa nazwa na „Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Motoryzacji EXMOT” z siedzibą w Ełku. Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie Exmot to doświadczona kadra, posiadająca dużą wiedzę branżową. Poziom zatrudnienia w firmie jest stabilny, co świadczy o profesjonalnym podejściu do doboru pracowników, jak również do zarządzania pracownikami.

Narzędzia motywacyjne w przedsiębiorstwie a ZKL – wyniki badań

W literaturze motywowanie spełnia jedną z podstawowych funkcji kierowania. System motywowania pracowników zawiera motywy materialne i niematerialne. W tabeli nr 1 przedstawiono wyniki badań, z których możemy odczytać, że najczęściej stosowanymi w badanym przedsiębiorstwie motywatorami jest pewność i stabilność zatrudnienia (52,1%), na drugim miejscu znalazł się motywator związany z regularnymi premiami (47,8%), a na trzecim rozliczanie na podstawie osiągniętych wyników oraz spotkania grupowe i wyjazdy integracyjne (43,4%). Na pytanie zadane pracownikom, co motywowałoby ich najbardziej do podniesienia jakości pracy, wskazali oni w 100%, że wyższe zarobki i regularna premia jako motywatory materialne oraz możliwość awansu (39,10%), możliwość podnoszenia kwalifikacji przez szkolenia, lepszą atmosferę w pracy i lepszą komunikację w miejscu pracy (34,70%) – jako motywatory niematerialne.

Tabela 1. Najczęściej stosowane motywatory

Motywatory najczęściej stosowane w badanym przedsiębiorstwie	Procent wskazań	Motywatory do podniesienia jakości pracy	Procent wskazań
Regularne premie	47,8%	Wyższe zarobki	100%
Rozliczanie na podstawie osiągniętych wyników	43,4%	Regularna premia	47,8%

Świadczenia socjalne ze strony pracodawcy	30,4%	Dodatki usprawniające pracę takie jak: telefon, laptop, samochód itp.	4,34%
Poczucie bezpieczeństwa finansowego	26,1%	Zagrożenie utratą pracy	13,0%
Pewność i stabilność zatrudnienia	52,1%	Możliwość awansu	39,1%
Podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia, coaching i studia	0%	Możliwość podnoszenie kwalifikacji przez szkolenia	34,7%
Możliwość rozwoju zawodowego w firmie zgodnego z moimi oczekiwaniami	0%	Jasno określone cele i zadania	26,0%
Przyjazna atmosfera	26%	Możliwość wpływania na kluczowe decyzje firmy	4,3%
Możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi	8,7%	Lepsza atmosfera i komunikacja w miejscu pracy	34,70%
Publiczne wyrażanie uznania dla mojej pracy przez współpracowników i przełożonych	8,7%	Publiczne uznanie ze strony przełożonego i współpracowników	4,30%
Prestiżowy tytuł zajmowanego stanowiska	4,3%	Sprawiedliwe traktowanie wszystkich	8,70%
Spotkania grupowe i wyjazdy integracyjne	43,4%	Współzawodnictwo w zespole współpracowników	0%
Wysoki standard stanowiska pracy: wygodne biuro, nowoczesny sprzęt itd.	8,7%	Dofinansowanie studiów	8,70%
		Spotkania i wyjazdy integracyjne	17,40%
		Uznanie przełożonego	21,70%
		Bony podarunkowe lub możliwość tańszego zakupu towarów firmowych	17,40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Właściciel przedsiębiorstwa, na pytanie o najczęściej stosowane motywatory materialne i niematerialne, wskazał podczas wywiadu optymalnie skrócony proces decyzyjny, dotyczący wdrażania pomysłów pracowników (10 punktów), dostęp pracowników do zasobów wiedzy i technologii firmy (9 punktów), jasno sformułowaną misję i wizję (9 punktów) oraz istniejący klimat zaufania między podwładnym a przełożonym i przyjazną atmosferę w pracy. Wymienione narzędzia to motywatory niematerialne pośrednie i bezpośrednie, które są silnie powiązane z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

Do motywatorów materialnych zaliczył on w szczególności premie motywacyjne dla pracowników za efekty oraz udział pracownika w zyskach w postaci dodatkowej premii. Innym materialnym motywatorem wykorzystywanym w firmie jest wynagradzanie kafeteryjne np. wejściówki na basen, imprezy sportowe, dodatkowo pracownicy mogą liczyć na coroczne wycieczki finansowane z funduszu socjalnego.

Motywatory materialne i niematerialne i ich oddziaływanie na zarządzanie kapitałem ludzkim w Przedsiębiorstwie Produkcyjno-Handlowym Motoryzacji „EXMOT”

Zarządzanie kapitałem ludzkim można nazwać w skrócie zarządzaniem ludźmi. Chatzkel [2004] określa: „Zarządzanie kapitałem ludzkim to podejmowanie wspólnych starań, by zarządzać ludzkimi zdolnościami i je rozwijać, a w rezultacie osiągać znacznie wyższe poziomy efektywności”. Do zarządzania kapitałem ludzkim należy podejść systemowo. Proces ten powinien rozpocząć się już na etapie doboru pracowników (dobór rozumiany jako proces rekrutacji i selekcji pracowników), określamy tu, jaki potencjał chcemy mieć w firmie. Kolejnym etapem zarządzania posiadanym kapitałem ludzkim jest rozwój pracowników, następnie ocena ich pracy i wpływ na wartość dodaną w przedsiębiorstwie.

Proces rekrutacji i selekcji pracowników w badanej firmie wpływa pozytywnie na późniejszą motywację pracownika. W firmie panuje przyjazna atmosfera pracy, oferta pracy jest zawsze dostosowana do stanowiska pracy i zgodna z rzeczywistością. Najczęściej stosowanymi metodami pozyskania kandydatów są ogłoszenia w prasie, Internet, ale również polecenie pracowników firmy. Pracownicy w 95,6% odpowiedzieli, że są zadowoleni ze sposobu przyjmowania ich do pracy.

Proces rozwoju i doskonalenia pracowników kształtuje pozytywną postawę pracowników wobec firmy. Umożliwia to system szkoleń i rozwój zawodowy pracownika. W badanym przedsiębiorstwie pracownicy są systematycznie szkoleni, pracownicy tzw. wiedzy, samodzielni, sami zgłaszają potrzebę uczestnictwa w szkoleniu np. zewnętrznym. Właściciel zawsze pozy-

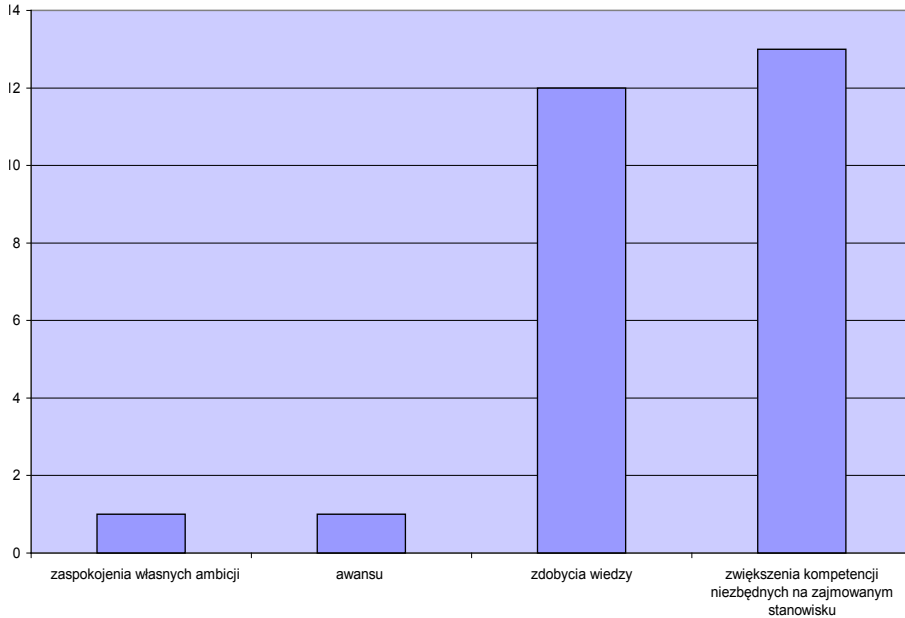
tywnie odnosi się do takich działań. W firmie działa system szkoleń. Już na etapie adaptacji wszyscy pracownicy są szkoleni w obszarze systemu jakości. Są to **szkolenia systemowe**, prowadzi je Pełnomocnik ds. Jakości lub osoby przez niego wyznaczone, organizuje szkolenia obligatoryjnie dla pracowników nowoprzyjętych i odpowiednio do potrzeb: dla pracowników zmieniających stanowiska pracy, w przypadku znaczących zmian w systemie jakości, pojawienia się nowych klientów lub zmian ich wymagań, na wniosek przełożonych stwierdzających potrzeby szkoleniowe dla swoich podwładnych, w przypadku identyfikacji potrzeb w trakcie przeglądu systemu jakości.

Szkolenia stanowiskowe dotyczą pracowników zatrudnionych w produkcji i są realizowane przez Z-cę Dyrektora ds. Produkcji, Mistrza Produkcji lub Technologa. Mistrz Produkcji określa potrzeby i realizuje szkolenia stanowiskowe dla pracowników nowozatrudnionych, dla pracowników zmieniających stanowiska pracy, w przypadku niezadowolających efektów pracy pracowników, po wystąpieniu niezgodności lub reklamacji wynikających z błędów pracowników, przy uruchamianiu nowych wyrobów.

Szkolenia specjalistyczne są organizowane na wniosek Zastępcy Dyrektora ds. Produkcji, Kierownika Działu Handlowego i Głównego Księgowego, którzy przekazują Pełnomocnikowi ds. Jakości potrzeby szkoleniowe swoje i podwładnych. Pełnomocnik ds. Jakości dokonuje analizy i weryfikacji przedstawionych potrzeb, decyduje o szkoleniach obligatoryjnych. Uwzględnia możliwości przeprowadzenia szkoleń we własnym zakresie lub poprzez zaangażowanie zewnętrznych firm konsultingowych. W przypadku konieczności zaangażowania zewnętrznej firmy konsultingowej, analizuje posiadane oferty (w przypadku ich braku rozsyła zapytania ofertowe), wybiera odpowiadające, ustala miejsce, termin i koszt. Po każdym ze szkoleń dokonywana jest ocena skuteczności szkolenia, wpisywana w kartę szkoleń.

W przedsiębiorstwie wdrożony jest system kompetencyjny. Przełożeni odpowiadają za ustalanie i aktualizację wymagań w zakresie kompetencji podległych pracowników. Podstawą ustalania wymagań są realizowane procesy, czynności, dokumenty systemu jakości, wymagania prawne. Na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia (Karty Szkoleń, Karty Przebiegu Szkolenia Stanowiskowego), przełożeni oceniają kompetencje podległych pracowników w stosunku do ustalonych wymagań i dokumentują je w „Matrycy kompetencji”. Matryca jest dla przełożonego podstawą do określania potrzeb w zakresie szkoleń lub innych działań w celu zapewnienia realizacji czynności, z uwzględnieniem m.in. zastępstw.

Wykres 1. Oczekiwania pracowników po udziale w szkoleniach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

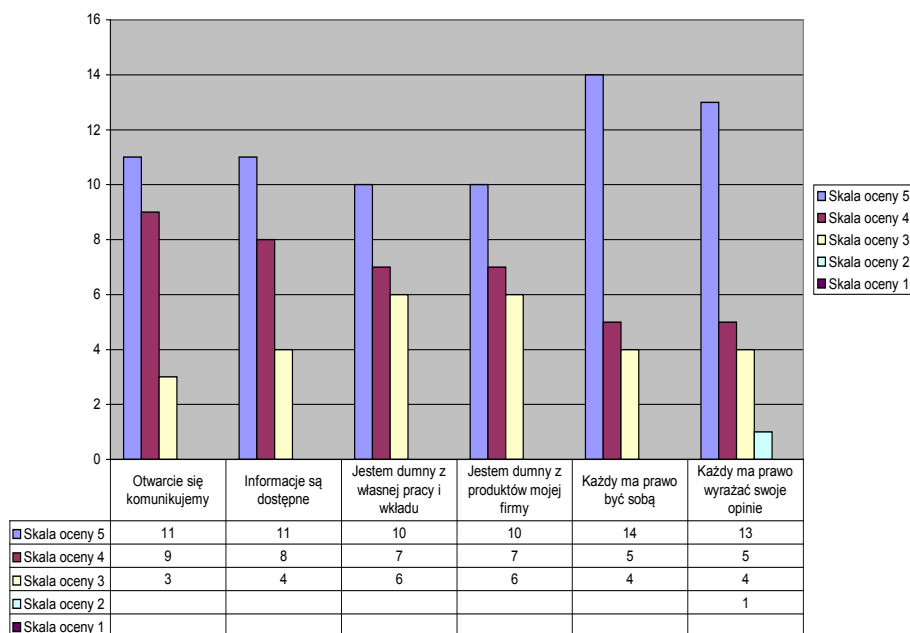
Badani pracownicy potwierdzają potrzebę prowadzenia szkoleń w 95,6% (22 osoby potwierdziły potrzebę szkoleń), 82,6% z nich w ostatnich 12 miesiącach uczestniczyło w szkoleniach (zarówno miękkich, jak i twardych) i wykorzystuje zdobytą wiedzę i umiejętności w swojej pracy. Po udziale w szkoleniach pracownicy spodziewają się zdobycia wiedzy, a także zwiększenia kompetencji niezbędnych na zajmowanym stanowisku. Tylko w 4,3% pracownicy odpowiedzieli, że ich oczekiwaniem jest zaspokojenie własnych ambicji, jak również potrzeba awansu.

Ocena pracowników należy do niematerialnych narzędzi motywowania. W przedsiębiorstwie pracownicy podlegają systematycznej ocenie dwa razy do roku. Ponad 78% ankietowanych dokładnie wie, za co są oceniani i otrzymują rzetelną ocenę swojej pracy, uważają, że otrzymują rzetelne uzasadnienie oceny swojej pracy. Tylko 22% odpowiedziało przecząco. Cel przeprowadzanych w firmie oceny jest przede wszystkim motywacyjny, realizowany w wyniku osiągnięcia przez pracownika informacji zwrotnej o efektach jego pracy, co motywuje go do bardziej efektywnej pracy i rozwoju osobistego. Innym celem jest uzyskanie informacji na temat wykonania powierzonych zadań oraz wykorzystania wyników oceny do ewentualnych przesunięć na stanowiskach i wynagradzania pracowników.

Kryteria, jakie brane są pod uwagę przy ocenie, to przede wszystkim kryteria kwalifikacyjne: wiedza, umiejętności, doświadczenie, stan zdrowia, kryteria odnoszące się do efektów pracy pracownika oraz kryteria behawioralne, odnoszące się do zachowań pracowników. W badanym przedsiębiorstwie wykorzystuje się dwie metody oceniania tzn. metoda polegająca na porównywaniu wyników osiągniętych przez pracownika z ustalonymi wcześniej standardami (metoda absolutna) oraz metoda charakteryzująca się porównywaniem poszczególnym pracowników między sobą (metoda relatywna). Pracownicy firmy z efektywnie przeprowadzonej oceny mogą liczyć na korzyści finansowe, co dodatkowo wpływa pozytywnie na ich poziom motywacji. Pracownicy mogą liczyć na premię motywacyjną, w szczególności dotyczy to pracowników fizycznych, ale również na premie za dyspozycyjność, za niepalenie tytoniu, dodatkowo przyznawana jest premia regulaminowa, uznaniowa oraz premia kwartalna za efekty np. w dziale sprzedaży.

Odpowiednie ZKL w firmie „Exmot” i równocześnie jego system motywacyjny wdrażany w firmie można ocenić „oczami” pracowników. Przedstawia to wykres nr 2.

Wykres 2. Ocena pracowników w odniesieniu do swojej firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z badań wynika, że pracownicy są dumni z miejsca, w którym pracują, każdy ma prawo do wyrażania swoich opinii i otwartej komunikacji. Potwierdza to, że atmosfera panująca w pracy jest przyjazna. Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą i wspierają się nawzajem. Można stwierdzić, że ich poziom satysfakcji jest wysoki.

Zakończenie

Budowanie innowacyjnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim w firmie Exmot przejawia się we wszystkich jej obszarach działalności. Porównując ZKL w firmie z przeszłości do ZKL teraźniejszości, kształtuje się obraz przedsiębiorstwa, które traktuje swoich pracowników jako kapitał, a nie jako zasób. Pracownicy (technologzy) posiadają duże możliwości wykorzystywania swojej wiedzy w firmie. Czuwają nad wdrożeniem nowych produktów i są odpowiedzialni za procesy technologiczne. Są to pracownicy samodzielni, to oni decydują, jakie szkolenia są im potrzebne, kiedy w nich uczestniczyć. Właściciel firmy darzy ich zaufaniem. Pracownicy są motywowani narzędziami materialnymi, w postaci dodatkowych premii, wyższych zarobków oraz narzędziami niematerialnymi (np. uznaniem na forum grupy). Pozostali pracownicy również mają możliwość wdrażania swoich umiejętności na swoim stanowisku pracy i przy realizacji własnych zadań. Im wyższe efekty pracy, wynikające z ich własnej kreatywności, tym wyższa premia motywacyjna sięgająca nawet do 100% wynagrodzenia.

Budowanie innowacyjnego podejścia do ZKL zauważa się również w systemie kompetencji każdego pracownika. Prowadzone są szkolenia, które umożliwiają osiągnięcie umiejętności. Z badań wynika, że pracownicy potwierdzają wykorzystanie zdobytej wiedzy na swoim stanowisku pracy. Doksztalcanie wpływa pozytywnie na wewnętrzną motywację pracownika i zwiększa jego zaangażowanie w działalność firmy. Można to potwierdzić wzrostem poziomu satysfakcji pracowników z pracy, ale również i z oceny samego przedsiębiorstwa, w którym pracują. Wyrażają dumę z własnej pracy i wkładu, a także z produktów firmy. Utożsamiają się z firmą.

Budowanie innowacyjnego podejścia do ZKL w firmie Exmot jest procesem ciągłym, wciąż ewoluuje. Z wywiadu przeprowadzonego z właścicielem firmy możemy stwierdzić:

- Proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników na przestrzeni lat nie zmienił się. Uważa się, iż rozmowa kwalifikacyjna, analiza formularzy aplikacyjnych jest dla firmy najefektywniejszą metodą pozyskiwania pracowników. Zmiana nastąpiła w ocenie kandydata / pracownika, w formie przeprowadzanej rozmowy. Zwraca się szczególną uwagę na cechy osobowościowe (lojalność, inteligencje, kreatywność) oraz wiedzę

kandydata i jego predyspozycje na dane stanowisko pracy. W firmie sporadycznie zdarzają się nietrafione doборы kandydatów na pracowników. Wysoka kultura organizacyjna i dobry wizerunek firmy jako pracodawcy sprzyja większemu zainteresowaniu się pracą ludzi o dobrym wykształceniu i ze znajomością języków obcych. Zwiększa to motywację wewnętrzną ludzi do pracy w takim przedsiębiorstwie.

- W procesie doskonalenia i rozwoju pracowników wykorzystywane są szkolenia jako motywator i zachęta do większego zaangażowania się pracownika. Efekty szkolenia są mierzone poziomem satysfakcji pracownika, a także klienta. Zmianom uległo podejście do pracownika, jest większy przepływ informacji między pracownikami, istnieje swobodne wyrażanie własnego zdania.
- Ocena wyników pracy pracowników należy do niematerialnych narzędzi motywowania. Jej celem jest przede wszystkim udzielenie informacji zwrotnej pracownikowi o jego mocnych stronach, a także o tym, co wymaga doskonalenia i zmian w zachowaniu pracownika. Zmiana, jaka nastąpiła, dotyczy formy przekazywania oceny pracownikom. Potwierdzają to badania, w których pracownicy potwierdzają, że są rzetelnie informowani i wiedzą, czego dotyczyła ocena.

Sukces prawidłowego budowania i zarządzania kapitałem ludzkim w firmie Exmot w ocenie autorki artykułu to przede wszystkim system motywowania pracowników, ale także dobra kultura organizacyjna firmy. Oba te elementy w firmie się przenikają i budowane są na wzajemnym szacunku i zaufaniu do pracowników.

Bibliografia

- Baron A., Armstrong M. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Bartkowiak R. (2008), *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- Dobija D. (2004), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Dobija M. (2011), *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Morawski M. (2012), *Quo Vadis HRM? W kierunku zarządzania kapitałem ludzkim* [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa.
- Schultz T.W. (1976), *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York.

Staniewski M. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] R. Nowacki (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

<http://biznes.pwn.pl/haslo/3973233/schultz-theodore-william.htm>.05.04.2013.

Marika Ziemba
Uniwersytet Łódzki

Krzysztof Świeszczak
Uniwersytet Łódzki

Skuteczny menedżer we współczesnej gospodarce

An effective manager in the modern economy

Abstract: The problem of effective management of the company took on special importance during the economic crisis, which has exposed many problems of modern business. Selecting the optimal organizational structure, governance and manager is a difficult task, which can affect the efficiency of the entire enterprise. The existing studies of the subject area was reviewed in the study and also an attempt was made to identify the optimal profile of an effective manager and model of management. The study was based on analysis of existing data and review of literature.

Key-words: manager, management, model of management, effectiveness.

Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy obnażył wiele niedoskonałości współczesnych przedsiębiorstw – znaczna część z nich nie była przygotowana na dynamiczne zmiany i konieczność dostosowania się do nich. Niejednokrotnie spowodowało to konieczność zakończenia działalności ze względu na nieefektywne działanie. Żeby zapobiec takim sytuacjom, konieczne jest zidentyfikowanie optymalnego dla danego podmiotu sposobu zarządzania, a zatem wybór modelu zarządzania i dobór osoby, która najlepiej pokieruje organizacją.

Skuteczny menedżer jest istotnym ogniwem działania przedsiębiorstwa. Bez względu na realizowane przez organizację cele, to właśnie menedżer jest osobą odpowiedzialną za ich realizację oraz zarządzanie całym podmiotem. Wybór właściwej osoby powinien być skorelowany z jej profilem kompetencyjnym, czyli posiadaną wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami i cechami charakteru. Liczne przykłady z praktyki gospodarczej pokazują, że wykwalifikowany i kompetentny menedżer nie zawsze jest skuteczny. Najczęstszą przyczyną złego zarządzania jest niedopasowanie profilu kompetencyjnego menedżera do modelu zarządzania organizacją, co ma swoje konsekwencje w zakłóceniach w przepływie informacji, nieefektywnym wykorzystaniu zasobów ludzkich organizacji i konfliktach pracowniczych.

Celem publikacji jest próba zidentyfikowania optymalnego profilu kompetencyjnego skutecznego menedżera i modelu zarządzania organizacją. Badanie przeprowadzono na podstawie analizy danych zastanych i przeglądu literatury przedmiotu.

Pojęcie menedżera

Rozważania na temat cech menedżera, umożliwiających skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem w czasie kryzysu gospodarczego, należy rozpocząć od zdefiniowania tego pojęcia i ukazania roli, jaką odgrywa on w organizacji.

P.F. Drucker definiuje menedżera jako „pracownika umysłowego, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć” [Drucker 1994, ss. 17–18]. Osoba menedżera może być definiowana także poprzez zakres czynności, które wykonuje [Sztucki 2001, s. 215]:

- wykonywanie działań związanych z funkcją zarządzania oraz realizacji strategii przedsiębiorstwa,
- reagowanie na nieprzewidziane zdarzenia,
- dostosowywanie polityki przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia rynkowego,
- realizacja działań strategicznych i operacyjnych.

Menedżerowie mogą koncentrować swoje działania na wybranym obszarze działania przedsiębiorstwa bądź całej organizacji. W tym pierwszym przypadku mamy do czynienia z menedżerami funkcjonalnymi, którzy są związani z jedną ściśle określoną specjalnością kierowniczą (menedżerowie funkcjonalni). Z kolei odpowiedzialność za cały podmiot gospodarczy i duży stopień samodzielności charakteryzuje menedżerów ogólnych [Kubot, 1999, ss. 13–14].

Należy przy tym podkreślić, że rola menedżera w organizacji sprowadza się nie tylko do nadzorowania i kierowania (czyli standardowych obowiązków

kierownika), ale także odpowiedzialności za funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa [Banaszak 2011, s. 18].

Modele zarządzania w przedsiębiorstwie

Struktura w organizacji może być ukształtowana w różnorodny sposób. Wybór modelu zarządzania wpływa na większość procesów zachodzących w organizacji, m. in. szybkość podejmowanych decyzji, kulturę organizacyjną i efektywność działania przedsiębiorstwa. Wybór kształtu struktury organizacyjnej jest uzależniony od wielu czynników, takich jak np. misja, strategia czy cel działania. Do najpopularniejszych modeli zarządzania organizacją należą: model biurokracji Webera, model stosunków międzyludzkich, administracyjny model zachowania, model X i Y, model systemu IV i model matryca.

Model biurokracji Webera jest najstarszym i najpopularniejszym sposobem zarządzania podmiotem gospodarczym. Zgodnie z tym podejściem, aby jednostka pracowała efektywnie, musi posiadać niezbędne umiejętności oraz racjonalnie i energicznie je stosować, konieczne także jest spełnienie kilku warunków. Przede wszystkim, każdy z jej członków musi posiadać specjalistyczne umiejętności potrzebne do wykonywania swych zadań. Do tego należy dodać bezstronne nastawienie pracowników, przy czym indywidualna racjonalność nie jest czynnikiem wystarczającym do efektywnego działania całego podmiotu – niezbędne staje się wprowadzenie systemu reguł i przepisów oraz hierarchii nadzoru, które mogłyby zapewnić spójność wszelkich działań wewnątrz organizacji (istotną rolę pełni jasno sprecyzowany zakres obowiązków pracowników i relacje polecenie – sprawozdanie). Ważnym elementem działania organizacji jest uporządkowany w postaci dokumentacji papierowej bądź coraz bardziej popularny elektroniczny przepływ dokumentacji. Dodatkowym bodźcem dla pracowników jest ściśle sprecyzowana polityka kadrowa [Giddens 2004, ss. 369–370]. Menedżerowie pełnią w tym modelu rolę nadzorcy, który wydaje polecenia podlegającym mu pracownikom i odpowiada za efekty działania przedsiębiorstwa przed zwierzchnikami. Ich stosunki z zatrudnionymi są ściśle ustrukturyzowane i mają charakter oficjalny.

Przeciwieństwem modelu biurokracji jest model stosunków międzyludzkich, który zakłada motywowanie pracowników do pracy poprzez nawiązywanie nieformalnych kontaktów, komunikowanie się w podmiocie w kierunku horyzontalnym, wertykalnym i ukośnym, a także nacisk na wzmacnianie relacji interpersonalnych. Pracownicy oczekują dzielenia się informacją z nimi i angażowania ich w podejmowanie rutynowych decyzji, co w konsekwencji wpływa na zadowolenie ich podstawowych potrzeb przynależności i poczucia ważności. Rola menedżera w tym modelu polega na budowaniu relacji interpersonalnych w organizacji, zarządzanie przedsiębiorstwem w oparciu o sta-

nowiska podwładnych oraz zapewnianie pracownikom poczucia użyteczności, znaczenia i pewnego zakresu autonomii [Stoner, Wankel 1996, s. 358].

Administracyjny model zachowania zakłada funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako sieci procesów komunikowania się jej członków. Co istotne, każdy pracownik organizacji ma ściśle określone obowiązki, ale również podlegają one stałej kontroli. Menedżer, oprócz funkcji nadzorczej, pełni istotną rolę w pozyskiwaniu informacji od zatrudnionych osób. W administracyjnym modelu zachowania duży nacisk kładzie się na sprowadzenie procesów administracyjnych do procesów decyzyjnych, a także budowanie hierarchii w strukturze na trzech szczeblach: zakres odpowiedzialności, kontrola, władza [Dobek-Ostrowska 2004, s. 118].

Modele X i Y, których autorem jest Douglas McGregor, przedstawiają przeciwstawne teorie zarządzania przedsiębiorstwem. Pierwsza z nich opisuje kapitał ludzki jako koszt, który musi być monitorowany i kontrolowany, zaś wykonywana przez pracowników praca ma formę indywidualnie zleconych poleceń służbowych. Technologie mają służyć kontrolowaniu pracy i eliminowaniu ludzkich błędów, zaś przywództwo spoczywa w rękach starszych menedżerów i ekspertów technicznych. Organizacja skupia się na osiągnięciu wartości dla udziałowców i akcjonariuszy. Przeciwnie podejście można znaleźć w modelu Y, w których celem działania podmiotu gospodarczego jest wypracowywanie wielowymiarowych wartości dla wszystkich interesariuszy. Menedżerowie występują w przedsiębiorstwie na wszystkich szczeblach zarządzania, a ich zadania koncentrują się wokół pozyskiwania informacji od pracowników (kierunek komunikacji jest od dołu do góry) i stwarzania im warunków do zwiększania motywacji i zaangażowania w pracę i działanie całej organizacji. W modelu Y kładziony jest duży nacisk na rolę wiedzy w przedsiębiorstwie, w tym zwłaszcza roli wiedzy poszczególnych pracowników w tworzeniu wartości podmiotu. Kapitał ludzki jest cennym i wymagającym rozwijania zasobem, czemu mają służyć m. in. nowoczesne technologie [Kochan, Orlikowski, Cutcher-Gershenfeld 2002, s. 4].

Model systemu IV. Lickertaz przedstawia podmiot gospodarczy jako system komunikowania werbalnego. Ten system zarządzania opiera się na relacjach interpersonalnych i komunikatach ustnych. Zadanie menedżerów polega na pozyskiwaniu informacji od podwładnych oraz stwarzaniu warunków sprzyjających komunikacji. Pracownicy mają stosunkowo dużą swobodę działania, nadzór jest raczej ograniczony do bieżącego monitorowania przepływu informacji (struktura organizacyjna przypomina piramidę z wyraźnie zaznaczonym szczytem). Na podstawie tych komunikatów menedżerowie mogą korygować strategię działania przedsiębiorstwa i szybko reagować na zmiany w otoczeniu. Pozwala to na stworzenie wysoce elastycznej, tolerancyjnej i harmonijnej struktury.

Model matryca stosowany jest w organizacjach, w których brak hierarchii, a procesy komunikacji przebiegają w sposób nieuporządkowany i bez wyraźnego kierunku. Struktura organizacyjna przypomina swoim kształtem pajęczynę. Choć taki model stwarza pozory chaotycznego, to ze względu na swoją elastyczność i łatwość reagowania na zmiany w otoczeniu, pozwala na lepsze wykorzystywanie pojawiających się szans rynkowych i neutralizację zagrożeń [Dobek-Ostrowska 2004, s. 118].

Szukając optymalnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu gospodarczego, trudno jest jednoznacznie wybrać jeden, który byłby idealny dla wszystkich organizacji. Wybór kształtuje się pomiędzy sztywnymi strukturami organizacyjnymi z wyraźnie wyodrębnioną funkcją nadzorczą menedżera (model biurokracji, model X i administracyjny model zachowania) oraz elastycznymi i opartymi na komunikacji strukturami, w których podkreśla się rolę menedżera w procesach pozyskiwania informacji od pracowników i stwarzaniu warunków korzystnych do tworzenia relacji interpersonalnych (model stosunków międzyludzkich, model Y, model systemu IV i model matryca). Wielu autorów uważa, że skuteczność zarządzania zależy od rozpoznawania i zastosowania odpowiednich metod zarządzania. Jednym z obowiązków menedżera jest przyjęcie stylu zarządzania zgodnego z wymaganiami danej sytuacji. W większości przypadków oznacza to wykorzystywanie pewnych elementów z różnych sposobów zarządzania organizacją [Tudrej 1998, s. 89]. Kryzys gospodarczy wymaga od menedżerów takiego zarządzania przedsiębiorstwem, aby oprócz przetrwania na rynku zapewnił mu wzrost i rozwój. Sztywne trzymanie się jednego modelu zarządzania może spowodować niedopasowanie do potrzeb rynku i niewykorzystywanie pojawiających się szans, co w konsekwencji może przyczynić się do spadku efektywności działania podmiotu gospodarczego, utraty płynności i rentowności, a nawet jego bankructwa. Zasadne wydaje się zatem stworzenie elastycznej struktury organizacyjnej, która charakteryzowałaby się sprawnym przepływem informacji, wykorzystywaniem wiedzy pracowników w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa i stwarzaniem warunków sprzyjających tworzeniu innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań. Z drugiej jednak strony jasne określenie obowiązków i kontrola efektów, charakterystyczna dla sformalizowanych struktur organizacyjnych, zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa, zaś menedżerom większą możliwość nadzorowania wykonywanych zadań. Dlatego też modelem zarządzania organizacją, który najlepiej sprawdziłby się w czasie kryzysu gospodarczego, jest model łączący w sobie obydwa rodzaje struktur organizacyjnych i wykorzystujący elementy najlepiej pasujące do danego przedsiębiorstwa.

Profil menedżera w czasie kryzysu gospodarczego

Zgodnie z podejściem wielu autorów, skuteczność menedżerska, rozumiana także jako efektywność czy sprawność, jest „sposobem podejścia do zarządzania, a w związku z tym przyjęciem stylu zarządzania stosownego do wymagań danej sytuacji” [Tudrej 1998, s. 89]. Skuteczność menedżera może być rozpatrywana w trzech aspektach:

- w sposobie realizacji zadań,
- systemie powiązań pomiędzy zadaniami,
- działaniach podejmowanych przez menedżera w danej sytuacji (stylu zarządzania).

P.F. Drucker niejednokrotnie podkreślał, że kluczowym problemem efektywnego działania organizacji jest podział i maksymalizacja zasobów, w szczególności kapitału ludzkiego. Zadaniem menedżera w tym zakresie staje się przekształcenie strategii podmiotu w skuteczne działanie, czyli pracę, za którą ktoś jest odpowiedzialny, uzgodnienie strategii z przyjętymi metodami funkcjonowania organizacji, a także zaangażowanie pracowników w osiągnięcie tego celu [Drucker 1994, s. 431]. W literaturze niejednokrotnie zwracano uwagę na fakt, że realizacja tych zadań wymaga znacznej aktywności i przedsiębiorczości, co w konsekwencji przekłada się na występowanie u menedżera pewnych specyficznych cech osobowościowych, talentu i kwalifikacji zawodowych [Lachiewicz 1994, s. 8]. Stąd też badacze niejednokrotnie próbowali stworzyć profil kompetencyjny menedżera, który zapewniłby posiadanie u menedżera cech zapewniających wysoką skuteczność jego działań. E.H. Schein wskazywał, że menedżer XXI wieku powinien cechować się [1997, s. 89]:

- dużą spostrzegawczością i wnikliwością obserwacji,
- wysokim poziomem motywacji i chęcią podnoszenia kwalifikacji,
- umiejętnościami analitycznymi,
- rozsądkiem i równowagą emocjonalną,
- predyspozycjami przywódczymi,
- charyzmą.

Podobny zestaw cech przedstawiał C.K. Prahalad [1998, ss. 181–182]:

- umiejętność myślenia systemowego,
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu,
- gotowość do ustawicznej nauki,
- pozytywne cechy osobowościowe (np. empatia, zaangażowanie, wrażliwość) i wysokie standardy zachowań,

Wyczerpujący katalog cech, zachowań i umiejętności przedstawili J. Penc, M. Matejun i M. Szczepańczyk – patrz tabela 1.

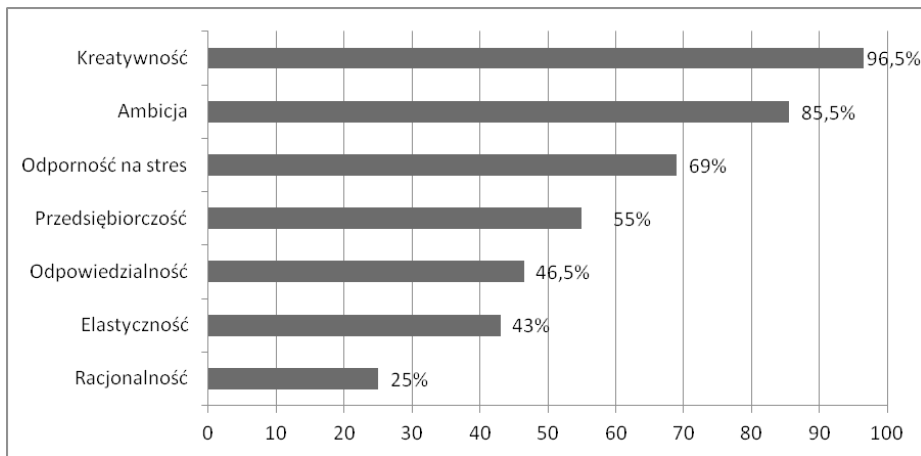
Tabela 1. Profil kompetencyjny menedżera

Pożądanе zachowania	Pożądanе umiejętności	Pożądanе cechy
inicjatywa innowacyjność stymulowanie wydajności doskonalenie organizacji doskonalenie komunikacji podkreślanie uznania reprezentowanie zespołu organizowanie współpracy zapewnienie kontroli	umiejętne rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji umiejętne kierowanie czasem i organizowanie własnej pracy właściwa ocena samego siebie i swoich mocnych oraz słabych stron rozumienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i otaczającym je świecie osobiste zaangażowanie i przyjmowanie odpowiedzialności umiejętność analitycznego myślenia, zdolność do myślenia strategicznego i wielowymiarowego, zdolność do szybkiego zawierania znajomości, empatia, zdolność przekonywania, wrażliwość na ludzkie problemy określanie celów dokładnych, wymiernych osiągalnych kierowanie ludźmi na zasadzie wymagania, wspomagania i wiązania utrzymywanie kontaktów ze współpracownikami, bycie otwartym delegowanie uprawnień, powierzanie pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczanie ich z osiągniętych wyników utrwalanie norm wydajności i motywowanie podwładnych do lepszej pracy przekazywanie informacji podwładnym i organizowanie przepływu między nimi przygotowanie uprawnień w pracy firmy, pobudzanie pracowników do dyskusowania pomysłów oraz współdziałania w poszukiwaniu optymalnych decyzji dokonywanie okresowej oceny sprawności pracowników	właściwości psychiczne, takie jak: inteligencja, inteligencja emocjonalna, przytomność umysłu, elokwencja, oryginalność, poczucie własnej wartości, silna potrzeba kierownictwa i osiągania sukcesu sposób realizacji zadań, w tym umiejętność (wytrwałość) dążenia do wytyczonego celu, dynamika, inicjatywa, zaangażowanie, gotowość do mobilizacji, zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi i utrzymywanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć łatwość kontaktowania się z ludźmi, zdolność przystosowywania się do nowych sytuacji, uczciwość postępowania z pracownikami i partnerami, poczucie humoru takie cechy charakteru, jak: rzetelność, poczucie własnej wartości, umiejętność przedstawienia własnego zdania, zaufanie do samego siebie, asertywność, twarda empatia, dążenie do doskonałości (bycie coraz lepszym menedżerem)

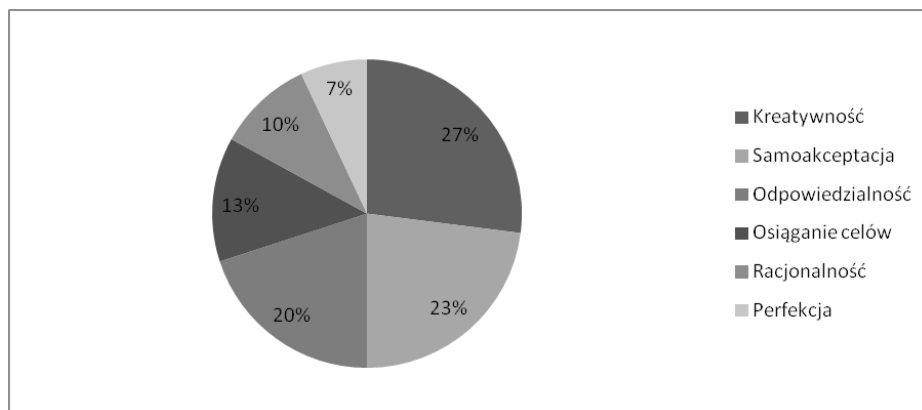
Źródło: M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych* [w:] T. Waściński (red.), *Menedżer XXI wieku*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, ss. 243–259; J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, ss. 236–237.

Naturalnie zadaniem trudnym, a wręcz niemożliwym, jest znalezienie osoby, która posiadałaby wszystkie wymienione cechy charakteru. Jednakże liczne badania wykazały, że niektóre z nich są szczególnie cenione na stanowisku menedżera. Skuteczny menedżer powinien charakteryzować przede wszystkim kreatywnością, zaś najbardziej cenione wartości mają charakter intelektualny. Wśród wartości emocjonalnych najistotniejszą cechą menedżerów jest uczciwość, zaś wśród wartości fizykalnych energiczność – patrz wykresy 1–4 [Walkowiak 2003, ss. 50–51].

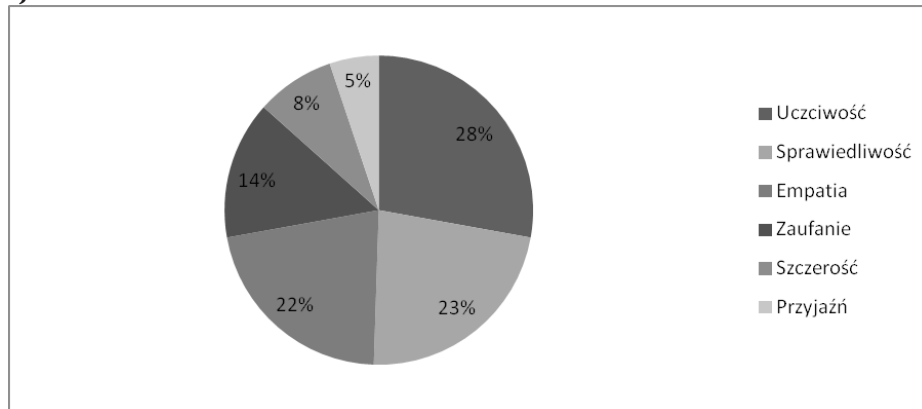
Wykres 1. Hierarchia ważności cech skutecznego menedżera



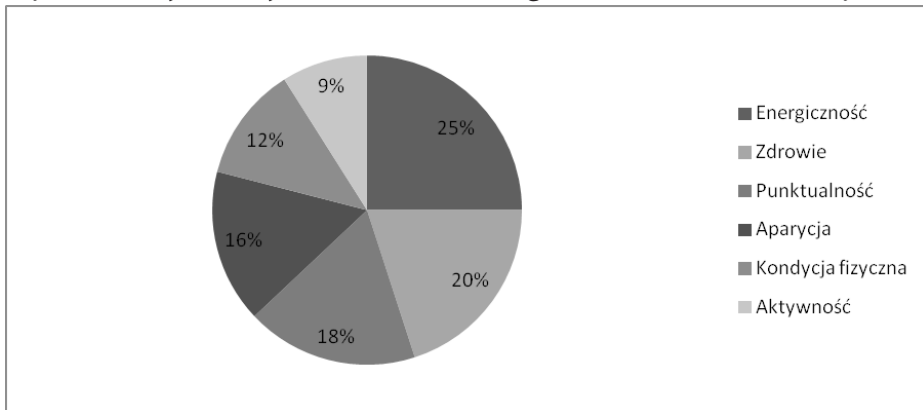
Źródło: R. Walkowiak, *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera* [w:] E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku: ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003, s. 50.

Wykres 2. Najbardziej cenione u skutecznego menedżera wartości intelektualne

Źródło: R. Walkowiak, *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera* [w:] E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku: ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003, s. 51.

Wykres 3. Najbardziej cenione u skutecznego menedżera wartości emocjonalne

Źródło: R. Walkowiak, *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera* [w:] E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku: ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003, s. 51.

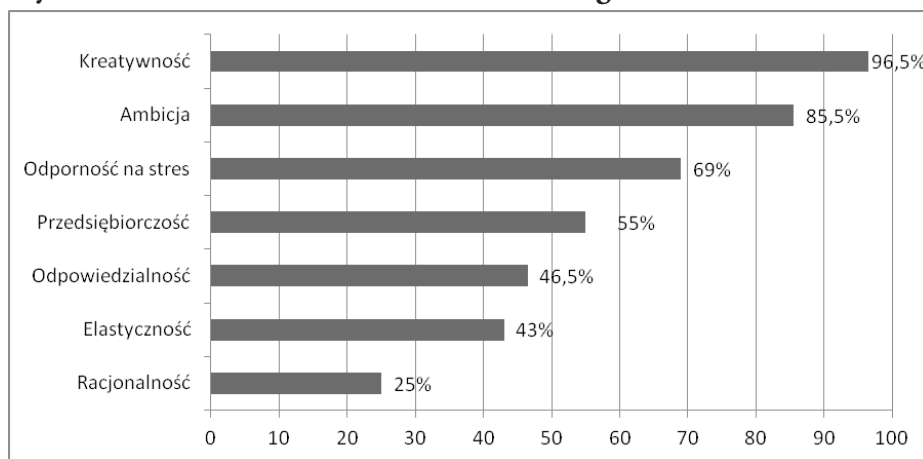
Wykres 4. Najbardziej cenione u skutecznego menedżera wartości fizyczne

Źródło: R. Walkowiak, *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera* [w:] E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku: ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003, s. 51.

Z kolei Z. Ogger przewidywał, że skuteczny menedżer w czasach kryzysu gospodarczego powinien być wykształcony, tolerancyjny wobec innych kultur, powinien mieć umiejętność pracy w zespole i niezależny sposób myślenia, zaś do jego najistotniejszych cech należy zaliczyć [Ogger 1992, s. 252]:

- entuzjazm,
- zdolność inspirowania,
- umiejętność dodawania otuchy,
- otwartość,
- kreatywność,
- przestrzeganie zasad etycznych.

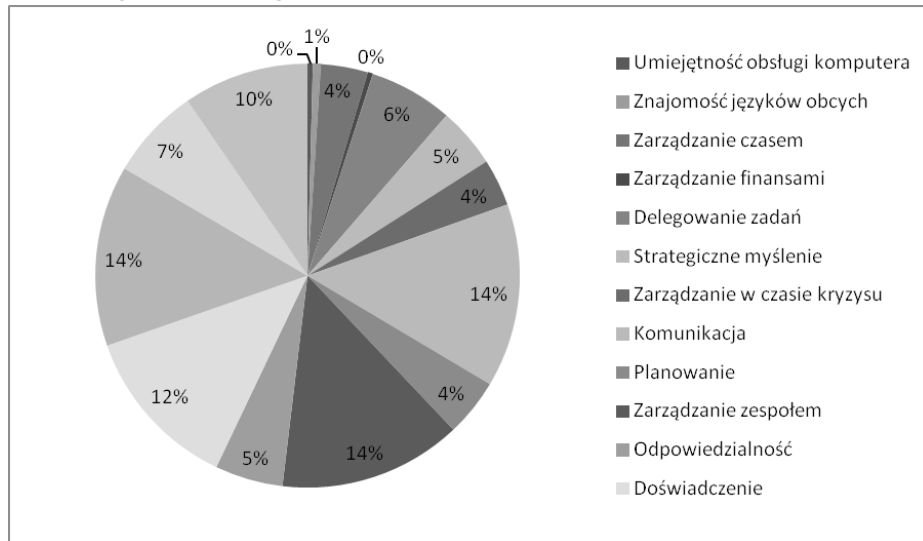
Inne ujęcie tego zagadnienia przedstawiły D. Lewicka i A. Orlińska-Gondor, których badanie wykazało, że na skuteczność menedżera największy wpływ mają kompetencje specjalistyczne i osobista wiarygodność – patrz wykres 5 [2007, s. 252].

Wykres 5. Hierarchia ważności cech skutecznego menedżera

Źródło: D. Lewicka, A. Orlińska-Gondor, *Poziom kompetencji polskich menedżerów personalnych – analiza na podstawie badań empirycznych* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 225.

Szczegółowy i uwzględniający specyfikę działania przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego opis cech pojawia się w badaniach K. Krawczyńskiego [2009, ss. 12–13]. Do najistotniejszych cech skutecznego menedżera zaliczył on komunikatywność i zarządzanie zespołem, zaś najmniej ważnych umiejętność obsługi komputera i zarządzanie finansami (patrz wykres 6).

Wykres 6. Wykres kompetencyjny skutecznego menedżera w czasach kryzysu gospodarczego



Źródło: K. Krawczyński, *Profil kompetencyjny 1000 polskich menedżerów*, „Business Coaching”, nr 1, 2009, ss. 12–13.

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem jest uzależnione od odpowiedniego doboru osoby menedżera i sposobu zarządzania organizacją. Nie istnieje jeden uniwersalny charakter i model kierowania organizacją, skuteczność (zwłaszcza w czasie kryzysu gospodarczego, kiedy efektywne kierowanie podmiotem ma wpływ na jego rozwój i wzrost) jest zdeterminowana optymalnym wyborem, dostosowanym do konkretnej firmy. Podsumowując wcześniejsze rozważania, można zauważyć, że pewne cechy charakteru menedżera sprawdzają się niezależnie od przyjętego modelu zarządzania przedsiębiorstwem, np. kreatywność, komunikatywność, ambicja, odporność na stres, elastyczność, przedsiębiorczość, inteligencja, odpowiedzialność i racjonalność. Przy sformalizowanych strukturach organizacyjnych menedżer powinien posiadać cechy umożliwiające mu skuteczny nadzór nad pracownikami, np. umiejętność dokonywania okresowej oceny sprawności pracowników, opracowywanie i przygotowywanie uprawnień w pracy, umiejętność kierowania zespołem itp. Z kolei w przypadku modeli o mniejszym stopniu kontroli menedżerowie powinni charakteryzować się zdolnością inspirowania, empatią, dążeniem do doskonalenia komunikacji, podkreślaniem uznania itp. Profil kompetencyjny skutecznego menedżera we współczesnej gospodarce przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Profil kompetencyjny skutecznego menedżera we współczesnej gospodarce.

Profil kompetencyjny menedżera w organizacjach z mniej sformalizowanymi modelami zarządzania	Profil kompetencyjny menedżera w organizacjach z bardziej sformalizowanymi modelami zarządzania
<ul style="list-style-type: none"> - zdolność inspirowania - umiejętność dodawania otuchy - empatia - przyjacielskość - dążenie do doskonalenia komunikacji - podkreślanie uznania - otwartość (w tym na problemy innych) - organizowanie współpracy - umiejętność delegowania zadań - umiejętność delegowania odpowiedzialności 	<ul style="list-style-type: none"> - dokonywanie okresowej oceny sprawności pracowników - opracowywanie i przygotowywanie uprawnień w pracy - przekazywanie informacji podwładnym i organizowanie przepływu informacji między nimi - ustalanie norm wydajności i motywowanie pracowników do lepszej pracy - asertywność - zapewnianie kontroli - kierowanie zespołem
Cechy menedżera wspólne dla obu modeli zarządzania organizacją	
<ul style="list-style-type: none"> - kreatywność - inteligencja - racjonalność - odpowiedzialność - komunikatywność - odporność na stres - zdolności przywódcze - elastyczność - przedsiębiorczość - umiejętność szybkiego reagowania na zmiany - charyzma 	
<ul style="list-style-type: none"> - prowadzenie ścisłego nadzoru pracy - umiejętność egzekwowania respektowania władzy i pozycji menedżera 	
<p>Profil kompetencyjny skutecznego menedżera jest określony jako kompilacja cech właściwych dla obu sposobów zarządzania (udział poszczególnych cech właściwych dla danego modelu zarządzania zależy od specyfiki organizacji i jej sytuacji ekonomiczno-finansowej).</p>	

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Praca menedżera wymaga od niego posiadania pewnych cech, umożliwiających mu skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Kryzys gospodarczy jest tym okresem, który za sprawą większej niż normalnie nieprzewidywalności oraz większej dynamiki zmian otoczenia stawia przed menedżerami szczególnie wyzwania. Przede wszystkim, żeby ich praca była skuteczna, konieczne jest optymalne dopasowanie sposobu zarządzania organizacją do jej specyfiki.

Wybór modelu zarządzania przedsiębiorstwem implikuje konieczność posiadania przez menedżera określonych cech i umiejętności. Liczne badania próbowały znaleźć optymalny profil kompetencyjny skutecznego menedżera, jednakże dla wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa konieczne jest dopasowanie cech menedżera do modelu zarządzania. W przypadku struktur organizacyjnych o mniejszym stopniu sformalizowania (takich jak: model stosunków międzyludzkich, model Y, model matryca i model systemu IV) menedżer powinien charakteryzować się empatią, zdolnością organizowania współpracy, umiejętnością podkreślenia uznania, delegowania zadań i odpowiedzialności itp. (to więc cechy, które sprzyjają wymianie informacji między pracownikami, tworzeniu atmosfery otwartości i przyjacielskości oraz zaangażowaniu wszystkich pracowników w działanie przedsiębiorstwa). Model biurokracji, administra-

cyjny model zachowania i model X (struktury organizacyjne o dużym stopniu sformalizowania i nadzoru) są najbardziej skuteczne przy takich cechach menedżera, jak na przykład: asertywność, umiejętność egzekwowania władzy i pozycji menedżera, zdolność prowadzenia ścisłego nadzoru.

Jednakże w praktyce najlepiej sprawdzają się struktury organizacyjne mieszane, tzn. zawierające elementy charakterystyczne dla obu grup. Analogicznie powinny kształtować się cechy i umiejętności menedżerów. Optymalny dla danego przedsiębiorstwa wybór to taki, którego struktura organizacyjna i sposób zarządzania nią (w tym zatrudnienie menedżera o profilu kompetencyjnym dopasowanym do wybranego modelu zarządzania organizacją) będzie dopasowany do jego specyfiki (np. wielkości, branży, pozycji konkurencyjnej) – działanie takiego menedżera można nazwać w pełni skutecznym we współczesnej gospodarce.

Bibliografia

- Banaszak S. (2011), *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno – empiryczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Dobek-Ostrowska B. (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Giddens A. (2004), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Kochan Th., Orlikowski W., Cutcher-Gershenfeld J., *Beyond McGregor's Theory Y: Human Capital and Knowledge-Based Work in the 21st Century Organization*, <http://mitsloan.mit.edu/50th/pdf/beyondtheorypaper.pdf>, dostęp: 10 lipca 2013.
- Krawczyński K. (2009), *Profil kompetencyjny 1000 polskich menedżerów*, „Business Coaching” nr 1.
- Kubot Z. (1999), *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*, Klemar, Wrocław.
- Lachiewicz S. (1004), *Organizacja pracy kierowniczej*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź.
- Lewicka D., Orlińska-Gondor A (2007)., *Poziom kompetencji polskich menedżerów personalnych – analiza na podstawie badań empirycznych* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Matejun M., Szczepańczyk M. (2005), *Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych* [w:] T. Waściński (red.), *Menedżer XXI wieku*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Ogger Z. (1992), *Zera w garniturach*, WPSB, Kraków.
- Penc J. (2005), *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

-
- Prahalad C.K. (1998), *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku* [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Schein E.H. (1997), *Przywództwo a kultura organizacji* [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Sztucki T. (2001), *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Placet, Warszawa.
- Tudrej J. (1998), *Menedżer efektywny*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa.
- Walkowiak R. (2003), *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera* [w:] E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku: ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.