

Rafał Krupski

Planowanie strategiczne w korporacjach USA

Prof. dr hab. R.Krupski - dyrektor Instytutu Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Planowanie strategiczne należy do podstawowych funkcji zarządzania firmą w ogóle; w dużych korporacjach zachodnich przybiera postać zinstytucjonalizowaną i sformalizowaną. Dziesiątki a nawet setki specjalistów opracowują kolejne warianty planów strategicznych swych firm oraz prowadzą bieżący controlling wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa i jego otoczenia, służący korektom tych planów.

Koszty realizacji funkcji planowania strategicznego w dużych korporacjach sięgają wielu milionów dolarów. Już sam ten fakt zmusza do refleksji. Zachód jest zbyt pragmatyczny, aby celowo marnować środki.

W średnich firmach funkcje planowania strategicznego są realizowane pośrednio poprzez firmy konsultingowe. W małych - również realizuje się tę funkcję, choć trudno jest ją zidentyfikować, jako że skala problemów nie narzuca konieczności formalizacji i instytucjonalizacji w tym zakresie (właściciel - menedżer ma zwykle obmyśloną przez siebie własną strategię).

W literaturze tematu podkreśla się, że planowaniem strategicznym zajmuje się wiele podmiotów na wszystkich szczeblach organizacji. Główną rolę (w sensie decyzyjnym) przypisuje się wszystkim kierownikom liniowym (1). Poza nimi wiele komórek organizacyjnych i względnie trwałych zespołów ludzkich pełni w korporacjach określone funkcje doradcze, instruktażowe, informacyjne, przygotowawcze itp.

Przy tak znacznym rozproszeniu funkcji planowania strategicznego szczególną rolę odgrywa dział planowania strategicznego na szczeblu zarządu korporacji. Poniżej przedstawiono organizację i funkcje takiego działu.

R.J.Kudla na podstawie badań ustalił, że w większości korporacji dział ten zajmuje się przede wszystkim (2):

- koordynacją całości planowania strategicznego,
- metodyczną pomocą w zakresie opracowania celów, analiz krytycznych czynników itp.,
- integracją (konsolidacją) planów dywizji i oceną skuteczności planowania.

Dział planowania na szczeblu zarządu korporacji zajmuje się więc nie opracowywaniem planów strategicznych, ale organizowaniem i planowaniem procesu planowania (realizowanego przez inne podmioty organizacyjne) oraz instruktażem i swoistym doradztwem o charakterze metodycznym. Dobrym przykładem jest bardziej szczegółowy opis zakresu przedmiotowego pracy działu planowania strategicznego - przedstawiony przez T.H.Naylora (1). Wyróżnił on cztery grupy funkcji realizowanych przez ten dział:

1. Problematyka rozwoju korporacji obejmująca przede wszystkim poszukiwanie przedsiębiorstw i ich części do nabywania przez korporację a także typowanie części własnych przedsiębiorstw do sprzedaży.
2. Problematyka ekonomii obejmująca obserwację i interpretację zewnętrznego otoczenia ekonomicznego włącznie z kierunkami rozwoju gospodarki narodowej, gałęzi do której należy przedsiębiorstwo oraz konkurencji. Do tej grupy zagadnień zalicza się również opracowane (lub współdziałal w opra-

cowaniu) prognoz ekonomicznych, modeli korporacji i ekonometrycznych modeli otoczenia, używanych potem przez kierowników dywizji do opracowywania przez nich planów strategicznych dywizji.

3. Problematyka systemu planowania obejmująca następujące zadania: planowanie, wdrażanie i podtrzymywanie procesu planowania (właściwe stosowanie danych, raportów, prognoz, modeli oprogramowania i ludzi w procesie planowania) oraz szkolenie i doskonalenie kierowników liniowych we właściwym stosowaniu systemu planistycznego.

4. Problematyka planowania działalności korporacji obejmująca grupę funkcji dotyczących koordynacji działań planistycznych w sensie merytorycznym. Dokonuje się więc krytycznego przeglądu planów przedkładanych przez poszczególne dywizje i ocenia się ich wyniki w świetle celów korporacji.

Takiej przedmiotowej strukturze organizacyjnej działu planowania strategicznego odpowiada następująca struktura podmiotowa:

- sekcja rozwoju,
- sekcja ekonomii korporacji,
- sekcja systemu planowania,
- sekcja planowania działalności korporacji.

Według T.H.Naylora rozwiązaniem korzystnym dla organizacji działu planowania może być również wielowymiarowa struktura, w której kierownikom poszczególnych projektów są podporządkowani analitycy-metodycy oraz eksperci od poszczególnych obszarów działalności gospodarczej. W literaturze tematu na ogół podkreśla się jednak, że struktury wielowymiarowe nie sprawdzają się w praktyce. Dlatego też stosuje się inne rozwiązania mające na celu kojarzenie zalet struktur wielo-

Grzegorz Niniewski

Rekrutacja we Francji

G. Niniewski - "Bank Indosuez", Francja

Jednym z kluczowych problemów funkcjonowania przedsiębiorstw jest ich polityka kadrowa: awans lub zwalnianie pracowników zatrudnionych oraz rekrutacja nowych.

W niewielkich firmach (kilku- lub kilkunastoosobowych) zajmuje się tym bezpośrednio dyrektor naczelny, w większych - istnieje już komórka kadr, w dużych i bardzo dużych (tysiące lub dziesiątki tysięcy pracowników) - samodzielne dyrekcje kadr liczące nawet kilkadziesiąt osób.

Nieudana rekrutacja może przedsiębiorstwo drogo kosztować ze względu na stracony czas i opóźnienia w działalności. Przedsiębiorstwa korzystają więc często z usług specjalistycznych firm doradczych zajmujących się rekrutacją, których obecnie we Francji jest ponad tysiąc, a konsultantami są zazwyczaj byli pracownicy wysokiego szczebla (niekiedy z dyrekcji kadr), psychologowie oraz grafolodzy.

Przedsiębiorstwa powierzają tym firmom misję poszukiwania kandydatów z wielu powodów: brak odpowiednich

struktur wewnętrznych, profesjonalizm konsultantów (znajomość rynku pracy, metod selekcji), ich obiektywizm wynikający z niezależnej pozycji, czy wręcz chęć zachowania dyskrecji w rekrutacji.

Zadaniem konsultantów jest znalezienie w stosunkowo krótkim czasie możliwie najlepszego kandydata na stanowisko, a właściwa analiza potrzeb przedsiębiorstwa jest podstawą sukcesu misji. Aby go osiągnąć, firma doradczą powinna dobrze poznać swojego zleceniodawcę: jego działalność, organizację, strategię rozwoju, kulturę, rynek, na którym działa i pozycję, jaką na nim zajmuje.

Firma ta powinna też precyzyjnie ustalić z przedsiębiorstwem charakter stanowiska, jego rolę, zakres odpowiedzialności i oczekiwania dotyczące przyszłego pracownika oraz pomóc w zdefiniowaniu profilu szukanego kandydata (jego wykształcenie, wiedza, doświadczenie zawodowe i zalety).

Misja rekrutacji przebiega etapami i może trwać od jednego do kilku miesięcy.

Zleceniodawca i firma doradczą podpisują kontrakt regulujący zakres usług i wysokość zapłaty. Zazwyczaj honoraria wynoszą od 20% do 35% rocznej

pensji przyszłego pracownika i zależą od rodzaju stanowiska i sposobu poszukiwania kandydata. W wielu przypadkach misję uważa się za zakończoną dopiero po ostatecznym zatwierdzeniu kandydata na stanowisko, czyli po zakończeniu okresu próbnego. Zdarza się, że klauzula kontraktu nakłada obowiązek bezpłatnego wznowienia akcji rekrutacji w przypadku przedwczesnego odejścia zatrudnionego kandydata.

Istnieją dwa sposoby (stosowane razem lub niezależnie), którymi posługują się specjalistyczne firmy doradcze w akcji poszukiwania kandydatów.

Pierwszy - polega na zamieszczaniu anonsów w gazetach i ewentualnie poprzez bardzo popularny we Francji Minitel, czyli rodzaj terminala komputerowego, oferowanego bezpłatnie (płaci się za połączenia z usługowymi bazami danych) każdemu abonentowi telefonicznemu. Sposób ten dotyczy głównie stanowisk o niskim lub średnim poziomie hierarchicznym (aż do tzw. middle management). Firma doradczą zajmuje się następnie selekcją nadesłanych w odpowiedzi ofert, uwzględniając również swoje archiwa z poprzednich rekrutacji oraz zgłoszenia przysłane spontanicznie.

Druga metoda polega na próbach uzyskania bezpośredniego kontaktu (w miejscu pracy lub nawet w domu) z potencjalnym kandydatem i jest stosowana przy poszukiwaniach osób z tzw. top management lub rzadkich i wybitnych specjalistów. W tym przypadku konsultanci używają sieci swoich byłych znajomości zawodowych, posługując się (popularnymi we Francji) księgami absolwentów wyższych uczelni, mniej lub bardziej oficjalnymi danymi przedsiębiorstw oraz oczywiście własną bazą danych dotyczącą osób będących na wysokich stanowiskach, o których często donoszą środki masowego przekazu.



PLANOWANIE STRATEGICZNE...

wymiarowych z zaletami tradycyjnych struktur jednowymiarowych.

Polegają one na tym, że dział planowania o tradycyjnej strukturze jednowymiarowej wiąże się z zespołami doradców zewnętrznych i/lub wewnętrznych, wyspecjalizowanych w rozwiązywaniu problemów poszczególnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Specjaliści od poszczególnych dziedzin,

będący pracownikami działu planowania strategicznego, kierują jednocześnie pracami zespołów doradczych.

W naszych firmach, dużych, średnich czy małych, planowanie strategiczne jest albo niedoceniane, albo w ogóle nieznanne. Przyczyn jest wiele; najważniejsze to brak tradycji, socjalistyczny sposób myślenia, a nade wszystko brak świadomości, że jest ono nie-

zbędne, nie wspominając już o zupełnym braku wiedzy o metodach i organizacji planowania strategicznego.

Rafał Krupski

1. NAYLOR T.H., Organizing for Strategic Planning, Managerial Planning VII-VIII 1979.
2. KUDLA R.J., Elements of Effective Corporate Planning, Long Range Planning, Vol 9, VII 1976, No 4.