

# przeгляд

## organizacji

### Wprowadzenie

**W** praktyce zarządzania istnieje wiele wzorców zarządzania uwarunkowanych okolicznościami, w których powstawały i funkcjonują. Każdy z nich opiera się na własnym systemie wartości, zasadach, regułach. Słuszne jest zatem stwierdzenie: „Powód, dla którego europejskie przedsiębiorstwa nie mogą funkcjonować w identyczny sposób jak amerykańskie i japońskie jest oczywisty: są to zupełnie inne firmy – po prostu europejskie”<sup>1)</sup>.

Celem artykułu jest próba poszukiwania determinant procesu ewolucji modelu zarządzania europejskiego, jego przejawów i ich roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

### Ewoluujący model zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem

**P**odejmując tematykę zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, autorka zamierza się odnieść do trwającej ewolucji modelu zarządzania europejskiego. Tendencje zachodzące w gospodarce i kulturze, stale przyjmowane lub odrzucane wzorce pochodzące z innych kultur gospodarczych kształtują i ciągle zmieniają wartości reprezentowane przez zarządzanie europejskie przedsiębiorstwem.

Model zarządzania europejskiego kształtowany jest przez:

- kontekst kulturowy,
- kontekst tendencji w gospodarce,
- otoczenie, a zwłaszcza dynamikę zjawisk i procesów współczesnego rynku, jako zewnętrzną przesłankę do ich określenia,
- definiowanie przedsiębiorstwa przez nauki zajmujące się różnymi aspektami jego działalności, atrybuty przedsiębiorstwa – podstawy jego podmiotowości w złożonym otoczeniu społeczno-gospodarczym,
- mody w zarządzaniu.

Różnorodność i złożoność czynników warunkujących model zarządzania europejskiego sprawiają, że eksponowanie znaczenia któregośkolwiek z nich byłoby dalece nieuprawnione.

Rozważania nad przejawami zarządzania europejskiego warto poprzedzić uwagami, które mają istotny wpływ na postrzeganie cech właściwych dla określonych modeli zarządzania. Po pierwsze, przedsiębiorstwo jest nastawione na uczenie się, przyjmowanie i gromadzenie nowej wiedzy oraz jej stosowanie w swojej działalności, wyróżniające się przede wszystkim w możliwie najlepszym dostosowaniu się do zmieniających warunków gospodarowania, co określa się jako tzw. uczącą się lub inteligentną organizację<sup>2)</sup>. Po drugie, przedsiębiorstwo charakteryzuje się dużym dynamizmem. Można to uzasadnić stwierdzeniem, że przedsiębiorstwo jest wysoce złożonym systemem probabilistycznym, a więc o zachowaniu prawdopodobnym<sup>3)</sup>.

W praktyce zarządzania istnieje wiele wzorców zarządzania i wiele orientacji badawczych zmierzających do znalezienia wzorca przedsiębiorstwa, pa-

# Przejawy modelu zarządzania europejskiego w przedsiębiorstwie

<https://doi.org/10.33141/po.2008.04.03>

Przegląd Organizacji, Nr 4 (819), 2008, ss. 10-13

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Katarzyna Sołkowicz*

radymatu zarządzania<sup>4</sup>). Paradygmaty zarządzania opierają się bowiem na zróżnicowanych zasadach i regułach postępowania. Warto podkreślić, że paradygmat zarządzania europejskiego dostarcza modelowych rozwiązań w zakresie zarządzania, wskazuje możliwe odpowiedzi na ustawicznie i niekiedy gwałtownie zmieniającą się rzeczywistość.

Naiwnością byłoby twierdzenie, że w Europie występuje jeden tylko styl zarządzania. Jest ich kilkanaście, ale wspólne cechy przeważają nad różnicami. Z tego właśnie powodu w literaturze mówi się o europejskim modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Mimo wzajemnego przenikania się paradygmatów wydaje się niemożliwe wykształcenie jednego modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Podkreślają to także H. Bloom, R. Calori, P. de Woot, którzy twierdzą: „Ten europejski model zarządzania nie wyeliminuje modeli narodowych, doda im raczej nowy wymiar: powszechny sposób na »bycie europejskim«<sup>5</sup>).

Modele pożądaných wartości powinny być raczej traktowane jako symbole, a nie jako realny stan rzeczy. Są one pomocne przy ocenie zjawisk i procesów zachodzących w rzeczywistości gospodarczej Europy. Wzorce należy rozumieć jako schematy przedstawiające regularność przebiegu procesów i zjawisk. Ponadto kształtują się one w sposób długotrwały i są rezultatem zbiorowych doświadczeń europejskich. Z tych powodów warto zwrócić uwagę na przejawy zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, z zastrzeżeniem, że niektóre z nich mogą być zupełnie niedostrzegane lub może się wydawać, że są nieważne<sup>6</sup>.

## Przejawy zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem

**P**rzejawy zarządzania europejskiego mogą wspomagać procedury zarządzania, a także stają się funkcją zdolności do zmiany i kreowania innowacji. W tym kontekście stanowią „zasoby” świadomości menedżerskiej. Składa się na nią zespół elementów, takich jak: wiedza, doświadczenie, zmysł obserwacyjny, umiejętność zachowań w sytuacjach trudnych i kryzysowych. Kształtowanie wymienionych składowych świadomości menedżerskiej

w znaczącym stopniu wpływa na strukturę i kształt przejawów ewoluującego modelu zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem.

## Profil produktowo-rynkowy

Przedsiębiorstwa europejskie w porównaniu do japońskich, a tym bardziej amerykańskich przez bardzo długi czas były zarządzane przez inżynierów, którzy tworzyli nowe produkty o wysokiej jakości, ale nie podejmowali wysiłku marketingowego poprzez szybkie wprowadzanie produktów na rynek i ich odpowiednią promocję. Pojmowali to raczej jako tradycyjną sprzedaż. Jak podkreśla M. Strużycki „z doświadczeń europejskich wynika, że dojrzałe partnerstwo rynkowe jest potrzebą każdego zorganizowanego konkurencyjnego rynku, jest obszarem sprawdzalności efektów więzi międzypodmiotowych, sprawdzalności ekonomicznej ciągu procesów produkcji i dystrybucji, ale także sprawdzalności etyki biznesu, szanowania reguły wspólnoty interesów, swoistego szacunku w kontaktach itp<sup>7</sup>).

Warto zwrócić uwagę, że wymagania technologiczne i produkcyjne są dominujące w stosunku do marketingu i obsługi klienta w bardzo wielu przedsiębiorstwach europejskich. Jednakże widać, że sytuacja ta ulega zmianie na korzyść orientacji marketingowej. Europejczycy próbują stosować orientację marketingową w takim stopniu, jak robią to Amerykanie czy Japończycy. Wynika to jednak z indywidualistycznego podejścia do każdego kraju, kultury, a także wyrafinowanego rozumienia świata. Ponadto profil produktowo-rynkowy okazuje się sposobem na wyznaczanie celów przedsiębiorstw europejskich.

## Ochrona środowiska

W doświadczeniach europejskich ekologia i ochrona środowiska w zarządzaniu przedsiębiorstwem są symbolem nowoczesności i ciągłego postępu technicznego. Dla wielu europejskich przedsiębiorstw ekologia jest czynnikiem harmonijnego rozwoju, określanego jako ekorozwój. Stanowi to swoistego rodzaju

filozofię nowego podejścia do rozwoju i jednocześnie zbiór podstawowych kierunków praktycznych działań. Takie podejście wiąże się z wdrażaniem przez przedsiębiorstwa europejskie systemów zarządzania opartych na efektywnym i skutecznym, odpowiedzialnym prawodawstwie publicznym, wymuszającym jednocześnie uwzględnienie zagadnień gospodarczych, społecznych i środowiskowych w procesie podejmowania decyzji na wszystkich poziomach i we wszystkich dziedzinach.

### **Zmniejszenie stopnia formalizacji systemów zarządzania**

Jednym z przejawów zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, który pojawia się w literaturze jest zmniejszenie stopnia formalizacji systemów zarządzania<sup>8)</sup>. Euromenedżerowie postrzegają je raczej jako punkt odniesienia, jako narzędzia, które należałoby poznać i znać sposoby ich ewentualnego użycia. Oczywiście sama znajomość metod i systemów zarządzania nie jest wystarczająca, aby odnieść sukces w zarządzaniu firmą. Nie umniejsza się znaczenia technik kierowania, ale bez posługiwania się racjonalnością i adaptacją do zmian, techniki zarządzania mogą okazać się bezużyteczne.

Euromenedżerowie wykazują duży dystans do modnych metod, kultur i systemów zarządzania. Ponadto zwracają uwagę na fakt, że starają się eliminować znaczną liczbę reguł pisanych na rzecz reguł zwyczajowych. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że cecha ta może być skorelowana ze zmianą dystansu władzy. Można odnieść wrażenie, że w ciągu ostatnich lat w zdecydowanej większości krajów, w tym także krajów europejskich, zmniejszył się dystans władzy. Wynika to z dużej niezależności jednostki, wielu ruchów narodowo-wyzwoleńczych, a także z poprawy możliwości kształcenia. Zwraca uwagę fakt, że wiele krajów europejskich charakteryzuje wręcz brak szacunku i zaufania do władzy i bardzo silnie demonstrowana niechęć do niej.

### **Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako jeden z podstawowych celów ich działalności**

Wynika ono niewątpliwie z dziedzictwa kulturowego Europy, gdzie przedsiębiorstwo traktuje się jako część społeczeństwa i dostrzega jego zobowiązania jako instytucji społecznej. Przedsiębiorcy w Europie wyrażają przekonanie, że ważniejsze od zysku jest przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku i realizacja podjętych zobowiązań wobec społeczeństwa. W związku z takim stanowiskiem można zauważyć inną cechę, a mianowicie skłonność do asekurowania się i unikanie niepewności.

Wielu przedsiębiorców europejskich pojmuje interes społeczny jako odpowiedzialność za funkcjonowanie załóg i społeczności lokalnych, w których one działają. Dla wielu spośród nich staje się to celem zasadniczym zarządzania. Ponadto społeczności lokalne swymi działaniami mogą wymuszać pozy-

tywne zachowania przedsiębiorstw w tym zakresie. Przyczyną takich działań jest fakt, że coraz częściej właśnie społeczności lokalne, a także społeczeństwa europejskie stają się swoistymi udziałowcami jako indywidualni bądź zbiorowi akcjonariusze, pracownicy, członkowie środowisk opiniotwórczych, organizacji społecznych. Zdaniem M. Croziera „Dalszy rozwój myśli o zarządzaniu i społeczeństwie wymagać będzie nowych pomysłów na zorganizowanie stosunków społecznych”<sup>9)</sup>.

### **Integracja różnorodności narodowej**

Europejczycy traktują różnorodność kulturową jako naturalną część swojej egzystencji, jako element konstrukcyjny świata. Umiejętność radzenia sobie z różnorodnością i integrowania się z nią to niewątpliwie ich silne strony. Różnorodność postrzegana jest przez euromenedżerów jako jedno z podstawowych zadań stojących przed integracją europejską. Warunkiem odniesienia sukcesu na Wspólnym Rynku jest zdolność jego uczestników do integrowania różnorodności. Wiele przedsiębiorstw zdaje sobie z tego sprawę i wbudowuje integrację różnorodności w swoje struktury operacyjne. Efektem takiego podejścia jest europejska forma „globalno-lokalnej” strategii i organizacji.

W literaturze postuluje się, aby rozpatrywać w kategoriach stopnia lub poziomu zróżnicowania według istotnych wymiarów, a nie jako zjawisko absolutne<sup>10)</sup>. Organizacje upatrują w różnorodności potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej.

### **Rozbudowa więzi komunikacyjnych jako skutek wewnętrznych negocjacji**

Euromenedżerowie podkreślają rolę właściwej komunikacji, która jest jak życiodajna krew i pomaga organizacji w promowaniu zaangażowania pracowników w procesie podejmowania decyzji<sup>11)</sup>. Wzmacnia w ten sposób identyfikowanie się jednostki z przedsiębiorstwem, co z kolei może prowadzić do usprawnienia wykonywanej pracy. Poziom partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami europejskimi wywiera duży wpływ na sposób, w jaki przedsiębiorstwo funkcjonuje i generalnie odnosi się do dwóch kluczowych obszarów, tj. stylu zarządzania i reprezentacji pracowników.

Euromenedżerowie wskazują także, że pracownicy mają wyższą motywację do wykonywania zadań wówczas, gdy wniosą większy wkład w określenie celów pracy i sposób, w jaki mają być one osiągnięte. Partycypacja może być postrzegana jako ważny aspekt sposobu poszukiwania zwiększenia zaangażowania pracowników. Partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem może przyjmować dwie postacie: konsultacyjną lub delegacyjną<sup>12)</sup>.

### **Rola kobiet w rozwoju przedsiębiorstwa**

Euromenedżerowie podkreślają, że kobiety wnoszą do zarządzania przedsiębiorstwem nowe spojrzenie, często podchodząc do tych samych spraw z zupeł-

nie innego punktu widzenia niż mężczyźni. Istnieje przekonanie, że kobiety odgrywać będą coraz większą rolę w przedsiębiorstwach europejskich z powodu nowych wartości, jakie wnoszą one do zarządzania. Kobiety wielokrotnie udowodniały, że są wartościowymi pracownikami wykazującymi wiele kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Przedsiębiorstwa europejskie mogą to wykorzystać do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując, warto zarysować kilka kwestii. Po pierwsze, mówiąc o wyróżnikach zarządzania europejskiego należy mieć na uwadze całe bogactwo cech, norm i zasad występujących w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Po drugie, warto podkreślić znaczenie kontekstowości zarządzania europejskiego oraz problematyki odpowiedzialności związanej z działalnością przedsiębiorstw.

Po trzecie, występują podobieństwa niektórych wyróżników europejskich z pewnymi elementami amerykańskiego, a nawet japońskiego paradygmatu zarządzania<sup>13)</sup>. Po czwarte, zarządzanie europejskie wykazuje różne cechy zależne od historii i tradycji krajów europejskich, od ich doświadczeń dawniejszych i okresu ostatnich dekad. Na tendencjach zachodzących w gospodarce i kulturze, zgodnie przyjmowanych lub odrzucanych wzorcach pochodzących z innych kultur gospodarczych, kształtowane są standardy zachowań charakterystyczne dla życia gospodarczego w krajach europejskich.

dr Katarzyna Sołkiewicz  
Katedra Międzynarodowych  
Stosunków Gospodarczych  
Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> M. BLOOM, R. CALORI, Ph. de WOOT, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1996, s.23.

Tezę też potwierdzają badania przeprowadzone przez Ch. CHAMPDEN-TURNER, F. TROMPENAARS, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

<sup>2)</sup> K. ZIMKIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 1999, rozdział 6. Zobacz także: W.M. GRUDZEWSKI, I. HEJDUK, *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwania przyszłości*, (red.) M. Haffer, S. Sudoł, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 1999, s. 250. Według W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk organizacja inteligentna obejmuje następujące działania: ● systematyczne rozwiązywanie problemów ● eksperymentowanie ● uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń ● uczenie się od innych ● przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie poprzez organizację.

<sup>3)</sup> R. BOROWIECKI, E. MACIEJEWSKA, J. ZDERKOWSKI, *Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarujący w systemie rynkowym*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*. Opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki, AE, TNOiK, Kraków, 1994, s. 24.

<sup>4)</sup> Problematykę paradygmatyzmu w zarządzaniu poruszyli m.in. T.S. KUHN, *Dwa bieguny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985; J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

1969; L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

<sup>5)</sup> H. BLOOM, R. CALORI, P. de WOOT, *op. cit.* s. 14.

<sup>6)</sup> H. BLOOM, R. CALORI, P. de WOOT postawili tezę, że złożoność i różnorodność kultury europejskiej jest elementem budującym zarządzanie europejskie. Wyróżniki zarządzania europejskiego zaprezentowali w: *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1996. Książka została opublikowana pod auspicjami Europejskiego Okrągłego Stołu Przemysłowców i Lyon Graduate School of Business. Ponad 50 prezesów, dyrektorów i kierowników z kilkudziesięciu największych przedsiębiorstw w Europie uczestniczyło w badaniach nad europejskim modelem zarządzania.

Problematykę wyróżników zarządzania europejskiego podjęto także w: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie* (red.) M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002. Praca oparta na badaniach empirycznych zrealizowanych w 2000 roku w 200 przedsiębiorstwach o zróżnicowanej skali lokalizacji, branży i zatrudnienia.

<sup>7)</sup> M. STRUŻYCKI, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 62.

<sup>8)</sup> H. BLOOM, R. CALORI, Ph. de WOOT, *op. cit.* s. 25.

<sup>9)</sup> M. CROZIER, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1993, s. 39

<sup>10)</sup> M.G. FINE, F.L. JOHNSON, M.S. RYAN, *Cultural Diversity in the Workplace*, „Public Personnel Management”, Autumn 1990, s. 305-310.

<sup>11)</sup> F. BOURNOIS, C. VOYNNET-FOURBOUL, *Communication dans les entreprises internationales*, „Revue Française de Gestion” no 131/2000, s. 88 i następane.

<sup>12)</sup> J. F. GEARY, *Task Participation: Employees' Participation Enabled or Constrained?* [in:] SISSON K. (wyd.), „Personnel Management” 2, Oxford: Blackwell, 1994.

<sup>13)</sup> Rozważając wyróżniki zarządzania europejskiego, należy jednak pamiętać, że „Dobrobyt i tworzenie wartości jest w istocie aktem moralnym. Pojedynczy przedsiębiorcy, jako pierwsi systematycznie organizujący produkcję, wyrosli wśród nonkonformistycznych przekonań religijnych, które hamowały drogi rozwoju w społeczeństwie brytyjskim w wieku osiemnastym i na początku wieku dziewiętnastego. [...] Przedsiębiorcy, niezależnie od wyznawanej wiary, muszą tworzyć wartościowe towary i usługi dla potencjalnych klientów, zanim stwierdzą, czy odbiorcy podzielają ich system wartości.” C. HAMPDEN-TURNER, A. TROMPENAARS, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 13.

#### Summary

In the article the factors which shape the model of management of European enterprise were presented. However, the variety and complexity of the factors which affect the model of European management cause that it is not advisable to distinguish any of them. The models of desirable values should be treated rather than symbols and not as real status.

The authoress wanted to draw our attention to the fact that the exemplary management of enterprise should be understood as a flow chart showing the regularity of processes and phenomenon occurring in economy. The signs of European management of enterprise and their role in European management were presented here, too.