

# przegląd

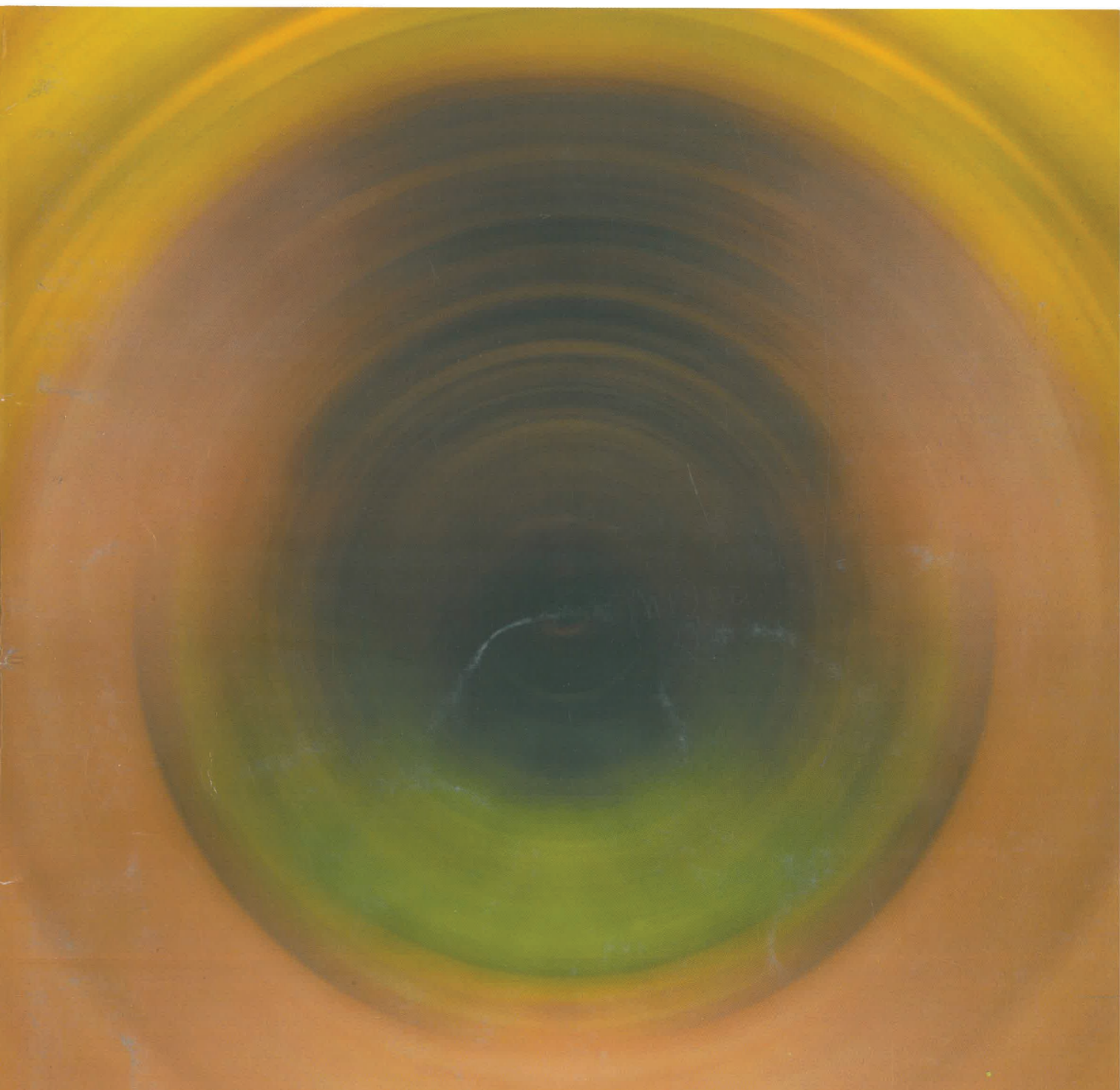
organizacji **5**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**2000**



- Filar bezpieczeństwa – rozmowa z KRZYSZTOFEM NADEREM, prezesem zarządu Korporacji Ubezpieczeniowej FILAR SA ..... 3

- Pierwsze lata Instytutu Naukowej Organizacji – ciąg dalszy – Alojzy Czech ..... 6
- Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym. Konferencja naukowa zorganizowana przez Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego – Nałęczów 2000 – Jan Duraj ..... 9
- Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się – Bogusz Miłkowska, Bernard Ziembicki ..... 11
- Procesowe projekcje organizacyjne – Piotr Grajewski ..... 15
- Aktualności teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – Mirela Jurek, Dorota Kornacka ..... 18
- Przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce – etapy rozwoju dojrzałej organizacji – Barbara Fryzeł ..... 21
- Proces podejmowania decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwie – Tomasz Ramian ..... 25

## MARKETING

- Marketing relacji – Jacek Otto ..... 29

## PŁACE

- Metody stosowania podwyżek płac – Zofia Sekuła ..... 34

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Właściwe dopasowanie – „Fortune” – opr. Grażyna Aniszewska 39

## KRONIKA TNOiK ..... 42



przegląd  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 5 (724) 2000

#### Rada Programowa

Prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiowska, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Ryszard Rutka, prof. Edward Urbanczyk

Barbara Olędzka – red. nacz.  
Dariusz Teresiński – z-ca red. nacz.

#### Kolegium Redakcyjne

Dr Mieczysław Ciurla, prof. Zbigniew Dworzecki, prof. Janusz Pyka, prof. Bogdan Nogalski, Barbara Olędzka, Dariusz Teresiński

Stale współpracują:  
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Buller

Korekta: Kazimierz Piwowarski

Adres redakcji:  
ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./fax 827-15-10  
E-mail: przeorg@polbox.com

#### Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 58-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr Joanna Lisicka

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Indeks: ISSN-0137-7221.

Łamanie: STANDS  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa  
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

### Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeglądu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

Na odwrócie przekazu (na przelewie) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2000 r.:

- kwartalna – 22,50 zł,
- półroczna – 45,00 zł,
- całoroczna – 90,00 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

### Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na III kw. 2000 r. wynosi 22,50 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkanych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnosić na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w PBK SA XIII Oddział Warszawa 11101053-16551-2700-1-67 lub w kasach Oddziału Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, czynnych codziennie od poniedziałku do piątku w godz. 8.00–14.00, jeżeli cena czasopisma w prenumeracie przewyższa kwotę 2,00 zł/egz. Dostawa w takim przypadku odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, tzn. „pod opaską”.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę jest o 100% wyższa od krajowej. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału. Dostawa odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, z wyjątkiem zlecenia dostawy pocztą lotniczą, której koszt w pełni pokrywa zamawiający.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkanych w kraju:

do 5 XII – na I kwartał roku następnego,  
do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,  
do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,  
do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkanych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 00-958 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 532-89-00.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

### IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA  
OKŁADKI – 4000 zł

### ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-biały:  
1/3 kolumny – 600 zł  
1/2 kolumny – 900 zł  
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

# Filar bezpieczeństwa

Rozmowa z KRZYSZTOFEM NADEREM, prezesem zarządu Korporacji Ubezpieczeniowej FILAR SA

## Jaki jest udział Korporacji w polskim rynku ubezpieczeń?

Korporacja Ubezpieczeniowa FILAR powstała w 1992 r., kiedy rynek był podzielony pomiędzy dwa dominujące zakłady ubezpieczeniowe. Startując od zera, doszliśmy obecnie do poziomu 1,2% udziału w rynku. W przeliczeniu na pieniądze oznacza to, że w 1999 roku zebraliśmy 126,4 mln zł z tytułu składek. Dodam, że kapitał akcyjny firmy wynosi 53,1 mln zł.

FILAR wciąż rozwija się szybciej niż cały rynek ubezpieczeniowy. Osiągnięta w ubiegłym roku 145% dynamika wzrostu składek ubezpieczeniowych znacznie przewyższa średnią krajową (114%). W ubiegłym roku sprzedaliśmy 176 tys. polis ubezpieczeniowych osiągając dynamikę na poziomie 164 %.

Firma zawsze dbała o wysoki standing finansowy, sukcesywnie zwiększając kapitały własne, które znacząco przewyższały margines wypłacalności, a rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe znajdowały pełne pokrycie w lokatach. Dobry program reasekuracji realizowany przy udziale reasekuratorów o uznanej światowej renomie sprawia, iż FILAR gwarantuje pełną wypłacalność i w oczach klientów uchodzi za firmę wiarygodną.

W 1996 roku w rankingu miesięcznika „Businessman Magazine” FILAR zajął pierwsze miejsce w kategorii wypłacalności wśród średnich firm ubezpieczeniowych, a w bieżącym roku sklasyfikowani zostaliśmy na 7. miejscu wśród największych majątkowych firm ubezpieczeniowych według wyceny rynkowej.

Natomiast w zestawieniu największych instytucji finansowych w kraju – LOKOMOTYWY POLSKICH FINANSÓW – FILAR plasuje się na 55. miejscu (wśród 500 branych pod uwagę firm).

## W jakim stopniu oferta Korporacji ma charakter niszowy?

Rynek, w którego obsłudze specjalizuje się FILAR, posiada swoją specyfikę i do niej była dostosowana strategia działania firmy. Korporację utworzyły spółdzielnie mieszkaniowe, które bardzo aktywnie zaangażowały się w jej rozwój. Nasz segment rynku związany jest nierozłącznie z podmiotami zarządzającymi i administrującymi wielorodzinnymi zasobami mieszkaniowymi, które to podmioty są naszymi akcjonariuszami i jednocześnie klientami powierzającymi nam ochronę ubezpieczeniową swojego majątku i interesu gospodarczego.

Mieszkańcom budynków spółdzielczych – ale i nie tylko im – oferujemy pakiet ubezpieczenia mieszka-



nia na dogodnych warunkach, przy czym pobór składki powiązany jest z opłatą czynszu za mieszkanie. Ten produkt wyróżniony został jako najlepsza usługa finansowa w 1998 roku.

W strukturze ubezpieczeń dominują ubezpieczenia od ognia, kradzieży i OC podmiotów gospodarczych (53% portfela). Ubezpieczenia komunikacyjne (OC, AC, ZK) stanowią natomiast 36% portfela. Pozostałe 9% stanowią ubezpieczenia mieszkań, należności celno-podatkowych itp.

Spółka budowała swoją strategię działania na podstawie ściśle określonej niszy rynkowej, którą stanowiło szeroko pojęte mieszkalnictwo. W pierwszym etapie rozwoju skupiliśmy się przede wszystkim na ubezpieczaniu zasobów mieszkaniowych spółdzielni, sukcesywnie rozszerzając nasz rynek o firmy współpracujące ze spółdzielczością mieszkaniową, m.in. przedsiębiorstwa energetyki ciepłej, przedsiębiorstwa budowlano-montażowe, pracownie projektowe itp.

## Na czym polega specyfika zarządzania firmą ubezpieczeniową?

Firmy ubezpieczeniowe są instytucjami zaufania publicznego. Są podmiotami gospodarczymi, które charakteryzują się odwrotnym cyklem produkcyjnym, tzn. nie muszą najpierw ponieść nakładów na produkcję swoich wyrobów, aby dopiero później odzyskać za-inwestowane środki w wyniku ich sprzedaży, lecz z góry otrzymują od klientów pieniądze „akonto” ewen-



tualnych świadczeń w przyszłości. Jednak, żeby zachęcić klientów do korzystania z ich usług, muszą ponosić znaczne koszty związane z budową odpowiedniego wizerunku. Stąd też spółki ubezpieczeniowe, dysponując pieniędzmi swoich klientów, muszą szczególnie dbać o ich bezpieczeństwo.

W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że firmy ubezpieczeniowe handlują ryzykiem. I w tym kontekście istotą zarządzania firmą ubezpieczeniową jest minimalizowanie przejmowanego na siebie ryzyka klienta przy wykorzystaniu specyficznych instrumentów analitycznych, finansowych i reasekuracyjnych.

Aby wstępnie ocenić bieżącą wypłacalność spółki ubezpieczeniowej, należy po pierwsze, ustalić czy posiada środki własne na pokrycie marginesu wypłacalności, tzn. czy spółka jest wypłacalna, a po drugie, czy wysokość lokat nie jest niższa od wartości funduszu ubezpieczeniowego, co z kolei pozwala ocenić, czy firma jest w stanie wywiązać się ze swoich przyszłych zobowiązań. To wszystko stanowi o specyfice działalności ubezpieczeniowej na tle innych rodzajów aktywności gospodarczej, nawet w dziedzinie finansów.

Kolejne wyzwanie stanowi rozproszona struktura firmy. Jeszcze do ubiegłego roku nasza sieć dystrybucji bazowała na własnych agentach ubezpieczeniowych i w mniejszym stopniu na multiagentach. Aktualnie rozwijamy sieć sprzedaży przez rozszerzenie współpracy z brokerami ubezpieczeniowymi. Rozpoczęliśmy także współpracę z bankami, w zakresie dystrybucji wspólnych produktów ubezpieczeniowo-bankowych.

Z punktu widzenia zarządzania strukturami organizacyjnymi spółki istnieje konieczność przekazywania uprawnień decyzyjnych w dół, z uwagi na rozległą sieć dystrybucji obejmującą swoim zasięgiem całą Polskę. Struktura organizacyjna firm ubezpieczeniowych jest zbliżona do bankowej. W siedzibie spółki tworzona jest centrala, która stanowi organ wykonawczy zarządu spółki i nadzoruje działalność jednostek terenowych, zajmujących się przede wszystkim sprzedażą ubezpieczeń, a w firmach prowadzących ubezpieczenia majątkowe – także wypłatą odszkodowań i świadczeń w ramach posiadanych pełnomocnictw. Generalizując, można powiedzieć, że działalność ubezpieczeniowa opiera się nie tylko na zaufaniu klientów do firmy, ale także na pełnym zaufaniu firmy do swoich pracowników i podmiotów zewnętrznych współpracujących w sprzedaży, gdyż wszyscy oni reprezentują spółkę ubezpieczeniową. Stąd też odpowiedni dobór personelu i podmiotów współpracujących w dystrybucji jest niezwykle ważny i wymaga prowadzenia permanentnych szkoleń, w celu nie tylko podnoszenia kwalifikacji, ale również pełnej integracji z firmą.

#### **Na ile polski rynek ubezpieczeniowy różni się od innych rynków europejskich?**

Przede wszystkim jest to rynek bardzo młody, liczący dopiero kilka lat i zachodzą na nim zjawiska charakterystyczne dla wczesnego stadium rozwoju. Dla firm ubezpieczeniowych oznacza to przede wszystkim brak podstawowych narzędzi oceny ryzyka, jaki-

mi są wieloletnie obserwacje trendów statystycznych – szczególnie w odniesieniu do zjawisk gospodarczych.

W ciągu dziesięciu lat upadło 7 firm ubezpieczeniowych, których zbyt szybki rozwój nie został poparty odpowiednim zapleczem kapitałowym. Trendem powszechnie występującym na światowych rynkach ubezpieczeniowych jest niedopuszczanie do bankructw firm ubezpieczeniowych, gdyż powoduje to utratę zaufania klientów do całego rynku. W przypadku złej kondycji zakładu ubezpieczeń, zostaje on zazwyczaj przejęty (wraz zobowiązaniami i portfelem klientów) przez inną, silną kapitałowo firmę ubezpieczeniową.

W porównaniu z zagranicznymi firmami ubezpieczeniowymi, a nawet z krajowym sektorem bankowym, trzeba stwierdzić, że sektor ubezpieczeniowy dysponuje bardzo małymi kapitałami własnymi, niskimi rezerwami techniczno-ubezpieczeniowymi, ciągle jeszcze zbyt słabo wykształconymi kadrami, natomiast posiada stosunkowo duży potencjał wzrostu, którego przewidywana dynamika jest zdecydowanie wyższa od tempa wzrostu gospodarczego. Większość polskich zakładów ubezpieczeniowych posiada umowy z zagranicznymi firmami reasekurującymi ich działalność, co umożliwia przeniesienie części ryzyka na silne kapitałowo zagraniczne instytucje ubezpieczeniowe. Tym samym, polskie zakłady ubezpieczeń stają się ogniwem w ogólnoswiatowym przepływie środków finansowych zebranych ze składek ubezpieczeniowych i już od dawna są przygotowane do integracji z Unią Europejską. Należy dodać, że większość krajowych spółek ubezpieczeniowych powiązana jest z kapitałem zagranicznym, co pozwala na dostęp do ich *know-how*. Poza tym, zarówno na naszym, jak i zagranicznym rynku ubezpieczeniowym występują te same problemy z przestępczością ubezpieczeniową oraz z przynoszącymi straty ubezpieczeniami komunikacyjnymi.

#### **Jakie są Państwa doświadczenia ze współpracą z inwestorem strategicznym?**

Wybór Grupy Ubezpieczeniowej R+V Versicherung AG z Wiesbaden nie był przypadkowy. R+V i FILAR mają podobną filozofię działania i wspólny spółdzielczy rodowód (R+V – bankowy, FILAR – mieszkaniowy), dzięki czemu doskonale rozumiemy potrzeby naszych klientów. Nasz inwestor strategiczny posiada prawie 80-letnie doświadczenie w działalności ubezpieczeniowej i uznaną markę na rynku niemieckim. Między firmami występują stosunki w pełni partnerskie. Nasi specjaliści współpracują ze specjalistami niemieckimi, dla których poznanie rynku polskiego jest również ciekawym doświadczeniem. Nie przenosimy do nas gotowych wzorców funkcjonujących na rynku niemieckim, lecz staramy się wspólnie wypracować model najlepiej dostosowany do polskich warunków rynkowych. Współpracujemy także przy budowie wieloletniej strategii firmy. Grupa R+V Versicherung AG stanowi dla nas stabilne zaplecze kapitałowe, podnosi naszą wiarygodność i gwarantuje bezpieczeństwo prowadzonej działalności. Mimo prawie 85 % udziału R+V w kapitale spółki, udało się zachować

wać dotychczasową nazwę firmy, profil działania, a także polską kadrę pracowników – również na najwyższych stanowiskach menedżerskich. Zarówno w radzie nadzorczej, jak i w zarządzie inwestor strategiczny ma swoich przedstawicieli, ale strona polska ma większość członków w tych organach. Bardzo aktywnie współpracujemy też na polu reasekuracji, której liderem jest R+V Rückversicherung.

**Jakie są perspektywy dalszego rozwoju polskiego rynku ubezpieczeniowego i jakie miejsce na nim planuje zająć FILAR?**

Polski rynek ubezpieczeniowy w najbliższym czasie będzie zmierzał w dwóch kierunkach. W dziedzinie ubezpieczeń życiowych walka konkurencyjna skupi się na klientach indywidualnych i będzie powiązana z ostrą rywalizacją w segmencie ubezpieczeń emerytalno-rentowych w ramach III filaru. W ubezpieczeniach majątkowych natomiast zaznaczy się dalsza tendencja do specjalizacji zakładów ubezpieczeniowych w kierunku określonych grup produktów bądź selekcji grup klientów, a także kanałów dystrybucji.

Polski rynek ubezpieczeniowy jest bardzo młodym rynkiem, w związku z czym przewiduję, że walka konkurencyjna o klienta będzie w dalszym ciągu odgrywała większe znaczenie w działalności zakładów niż dbałość o wynik finansowy. Z dużym niepokojem obserwuję narastającą wojnę cenową między zakładami

ubezpieczeń. Agresywna pogoń za klientem powoduje obniżanie składek ubezpieczeniowych znacznie poniżej ich wartości kalkulacyjnej, czego efektem są ujemne wyniki techniczne firm ubezpieczeniowych.

Sądzę, że w dalszym ciągu utrzymany zostanie trend zwiększania kapitałów własnych przez zakłady ubezpieczeń. Tylko silne kapitałowo firmy ubezpieczeniowe będą w stanie podołać zaostarzającej się konkurencji na rynku. Dzięki obecności na rynku zagranicznych zakładów ubezpieczeń ulegnie poprawie jakość obsługi ubezpieczonych.

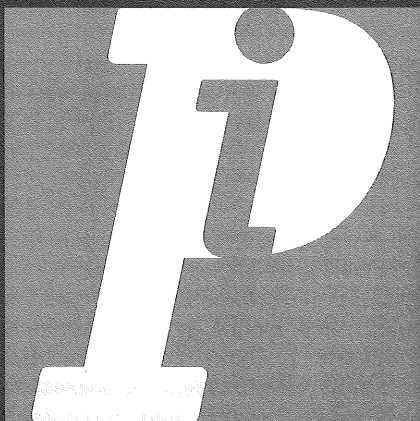
W przypadku naszej firmy – kolejne lata będą poświęcone dalszej budowie Grupy FILAR, w skład której wchodzi firma majątkowa i życiowa. Planujemy sukcesywne przenoszenie na polski grunt *know-how* naszego inwestora strategicznego R+V Versicherung AG. Priorytetem Grupy FILAR będzie dynamiczny rozwój spółki życiowej (FILAR-ŻYCIE).

Chcemy wzmocnić naszą pozycję lidera na rynku ubezpieczeń zasobów mieszkaniowych i jeszcze bardziej rozwinąć współpracę ze spółdzielniami mieszkaniowymi i innymi podmiotami zajmującymi się zarządzaniem i administrowaniem nieruchomościami. Jako grupa ubezpieczeniowa zamierzamy w ciągu 5 lat znaleźć się wśród 8 największych ubezpieczycieli w kraju.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

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



Ministerstwo Skarbu Państwa

**Prywatyzacja** *P*

Inwestuj w małe i średnie przedsiębiorstwa

Finansowane ze środków Unii Europejskiej



*Alojzy Czech*75 lat TNOiK  
1925 - 2000

# Pierwsze lata Instytutu Naukowej Organizacji – ciąg dalszy

## Organizowanie się INO

**K**omitety Organizacyjny przyszłego Instytutu zakończył prace w marcu 1925. Pracę przygotowawczą wykonali: prof. Karol Adamiecki, inż. Piotr Drzewiecki oraz inż. Wacław Hauszyld. 20 kwietnia 1925 roku odbyło się zebranie, w którym udział wzięli: inż. K. Adamiecki, prof. Politechniki Warszawskiej, inż. S. Biedrzycki, prof. Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, dr J. Dmochowski, prof. Wyższej Szkoły Handlowej, inż. B. Dobrzycki, prezes Dyrekcji Kolejowej w Poznaniu, inż. P. Drzewiecki, prezes „Ligi Pracy” i Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, inż. E. Hauswald, prof. Politechniki we Lwowie, inż. W. Hauszyld, naczelnik w Ministerstwie Przemysłu i Handlu, dr J. Joteyko, prof. Instytutu Pedagogicznego w Warszawie, inż. A. Rothert, prof. Politechniki we Lwowie oraz J. Zagleniczny, prezes zarządu Związku Cukrowni b. Królestwa Polskiego. Uczestnicy przyjęli status członków–założycieli Instytutu Naukowej Organizacji Pracy. Przyjęto statut oraz kierunki działania. Wybrano Radę Tymczasową, w skład której weszli: prof. K. Adamiecki, prof. S. Biedrzycki oraz inż. P. Drzewiecki. Radzie powierzono rozpoczęcie działalności Instytutu.

Instytut był autonomiczną placówką przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa. Znaczyło to, że samodzielnie prowadził swoją działalność, ale księgi rachunkowe były do wglądu muzeum i stanowiły część składową dokumentacji podmiotu samoistnego. Konieczne było także kuratorium. Po wskazaniu w czerwcu 1925 lokalu, zorganizowano biuro INOP, które zostało połączone z wcześniej utworzonym biurem Komitetu Wykonawczego Zrzeszeń Naukowej Organizacji i prowadziło dotąd także sprawy Instytutu. Rozpoczęto kompletowanie księgozbioru i fachowych czasopism. 4 czerwca 1925 r. zwołano konferencję prasową, podczas której przedstawiono cele działalności, w szczególności zamiar utworzenia laboratorium fizjologii i psychologii pracy; Instytut zaistniał w prasie. Na drugim zebraniu członków 10 lipca 1925 r. przyjętych zostało 27 nowych członków, rekrutujących się ze świata nauki, jak i kręgów praktyki. Kontynuowano zapoczątkowaną przez Komitet Wykonawczy Zrzeszeń Naukowej Organizacji akcję wydawniczą. Na wniosek Rady Tymczasowej zmieniona została nazwa na Instytut Naukowej Organizacji (INO). 12 grudnia 1925 r. miało miejsce trzecie, ogólne zebranie członków, pod-

czas którego wybrano pierwszą stałą Radę INO w składzie: prof. K. Adamiecki, prof. S. Biedrzycki, inż. P. Drzewiecki, inż. W. Hauszyld i prof. Z. Sochacki. Na stanowisko dyrektora Instytutu powołano Karola Adamieckiego, który sprawował tę funkcję równolegle z pracą naukową w politechnice.

Na ogólnym zebraniu członków Instytutu 4 czerwca 1926 roku powołane zostało Kuratorium INO. Weszli do niego delegaci sześciu ministerstw: Przemysłu i Handlu, Rolnictwa i Dóbr Państwowych, Pracy i Opieki Społecznej, Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego, Spraw Wojskowych oraz Kolei, a także przedstawiciele znaczących organizacji publicznych: Akademii Nauk Technicznych, Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Wyższej Szkoły Handlowej, Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, Komitetu Wykonawczego Zrzeszeń Naukowej Organizacji, Ligi Pracy, Centralnego Związku Polskiego Przemysłu, Górnicztwa, Handlu i Finansów, Związku Organizacji Rolniczych, Centralnego Towarzystwa Rzemieślniczego oraz Muzeum Przemysłu i Rolnictwa. Dyrektor tego ostatniego – Stanisław Leśniowski – był z urzędu przewodniczącym Kuratorium. Skład z liczną reprezentacją czynników rządowych oraz poważnych instytucji naukowych i gospodarczych niewątpliwie podnosił rangę od niedawna istniejącego Instytutu i z pewnością ułatwiał jego funkcjonowanie. Nie zmienia to jednak faktu, że obowiązek inicjowania i prowadzenia bieżącej działalności spoczywał na kierownictwie INO.

## Szkolenia i doradztwo

**W**następnych miesiącach nawiązano współpracę z warszawską Fabryką Budowy Parowozów, uzyskując pole do badań empirycznych nad organizacją produkcji. Dodać trzeba, że dyrektorem tej fabryki był inż. Z. Rytel, późniejszy bliski współpracownik prof. K. Adamieckiego. W początkach 1926 roku ruszyły także badania nad marnotrawstwem w przemyśle wydawniczym i drukarskim.

Wreszcie Instytut uruchomił szkolenia. Pierwszy kurs z zakresu naukowej organizacji, obejmujący 46 godz., trwał od 11 marca do 6 maja 1926. Wykładowcami byli: prof. K. Adamiecki – zasady naukowej organizacji (20 godz.), prof. J. Dmochowski – zarys organizacji przedsiębiorstw przemysłowych (12 godz.), inż. J. Śmigieński – badania czasu pracy w procesach wytwórczych (6 godz.) oraz inż. A. Kucharzewski –

zagadnienie kontroli wykonania (8 godz.). W kursie tym udział wzięły 104 osoby. Jesienią 1926 szkolenie powtórzono przy wzroście liczby uczestników do 236 oraz liczby godzin do 68. Struktura przedmiotów została zachowana, rozwinięto dokładniej niektóre zagadnienia szczegółowe. Szkolenia te powtarzano kilka razy w latach następnych, wprowadzając do programu drobne korekty. Od 16. kursu, który odbył się w listopadzie 1928, wzbogacono program o organizację czynnika ludzkiego, wykładaną przez dr. Piotra Maccewicza. Rok 1929 zakończono 22. kursem ogólnym z naukowej organizacji. Jeszcze w grudniu 1926 przeprowadzono pierwszy kurs z zakresu organizacji biurowości, cieszący się dużym powodzeniem. W styczniu 1927, na zamówienie Departamentu Szkolnictwa Zawodowego Ministerstwa WR i OP, odbył się trwający tydzień cykl wykładów o przydatności naukowej organizacji w szkoleniach zawodowych. Słuchaczami byli dyrektorzy i instruktorzy w szkołach zawodowych, a szkolenie w całości zrealizował Karol Adamiecki. Warto podkreślić, że było to pierwsze zamówienie skierowane do INO ze strony rządowej. Dalsze odbyło się w połowie 1929 roku poddając szkoleniu z zakresu organizacji pracy biurowej szeroki krąg urzędników instytucji państwowych i publicznych. Z początkiem 1927 przeprowadzono cykl wykładów dla dyrektorów cukrowni oraz trzy cykle wykładów z organizacji gospodarstwa domowego dla pań – gospodyń domowych. W lutym–marcu 1929 zainicjowano przygotowane przez prof. S. Biedrzyckiego kursy z naukowej organizacji pracy w rolnictwie, notujące bardzo liczną frekwencję. Na przełomie 1929/1930 zorganizowano pierwszy kurs naukowej organizacji dla pracowników banku, który w całości przeprowadził K. Adamiecki. Zleceniodawcą był Państwowy Bank Rolny. Od 1930 roku rozpoczęto stałe cykle wykładów drogą radiową. Prelegentami byli W. Mileski i J. Śmigieński. Na 27. edycji szkolenia z naukowej organizacji w czerwcu 1930 roku K. Adamiecki przedstawił zmodyfikowaną wersję swojego wykładu z kosztów własnych.

Jakościowo nowym projektem było opracowanie trzyletniego Studium Naukowej Organizacji z potężną dawką teoretycznej i praktycznej wiedzy organizatorskiej. Zajęcia, które zainaugurowano 4 listopada 1930, dla 30-osobowej grupy, trwały do lutego 1932. Wykładowcami byli specjaliści – członkowie INO z Karolem Adamieckim na czele. Studium to było prestiżową jednostką edukacyjną Instytutu. Z początkiem 1931 roku uruchomiono jeszcze mutację szkolenia z zakresu naukowej organizacji dla pracowników budownictwa. W dalszych latach kontynuowano działalność szkoleniową.

### Członkowie zagraniczni

**Na** ogólnym zebraniu 4 czerwca 1926 roku przyjęto nowych członków krajowych i zagranicznych. Warto przypomnieć, że pierwszymi zagranicznymi członkami INO zostali: M.L. Cooke, H. Emerson, H. Ford, Ch. de Freminville, L.M. Gilbreth, H. le Chatelier, F. Mauro, A.J. Kolinsky, S. Špaček, S.E. Thompson, L.W. Wallace i E. Zimmerler (6 Amerykanów, 3 Czechów, 2 Francuzów i 1 Włoch). Każdy z nich złotymi zgłoskami zapisał się w dziejach

światowych dokonań na polu organizacji i zarządzania. Ich członkostwo w INO świadczy o wysokiej pozycji dokonań polskich organizatorów w międzynarodowym wymiarze oraz renomie, z jaką Instytut od samego początku był odbierany przez twórców i przedstawicieli światowej nauki organizacji.

Podkreślić wyraźnie trzeba, iż nie było to uhonorowanie jednostronne. Każdy z wymienionych organizatorów działał na rzecz polskiego środowiska czy wprost Instytutu. Morris L. Cooke, jako prezes „Taylor Society” i Leo W. Wallace w imieniu Rady Inżynierów Amerykańskich, której przewodniczył, współpracowali z INO na płaszczyźnie budowy i krzewienia międzynarodowego ruchu organizatorów. Zaopatrywali także bibliotekę Instytutu w fachowe książki i czasopisma. Tylko w grudniu 1926 roku przekazanych zostało 91 specjalistycznych tomów. Harrington Emerson zezwolił na nieodpłatne wydanie „12 zasad wydajności” i nadesłał do wykorzystania program prowadzonych przez siebie wykładów. W tzw. Szkole Forda w Detroit mogli odbywać praktykę polscy inżynierowie. Lilian M. Gilbreth udostępniła polskiej stronie prawo do wydania prac męża, Franka B. Gilbretha i własnych. Bardzo szkoda, że do tego nie doszło. Ponadto Lilian utrzymywała bliską współpracę z sekcją Gospodarstwa Domowego utworzoną przy INO. Sanford E. Thompson, jako jeden z autorów *Marnotrawstwa w przemyśle*, przyczynił się do wydania tego dzieła w Polsce. Francesco Mauro przewodził wspólnie z Karolem Adamieckim instytucjonalizującemu się ruchowi naukowej organizacji w Europie. Ścisłe związki z francuskimi przedstawicielami naukowej organizacji są powszechnie znane. Stanisław Špaček był może spośród czeskich organizatorów najbardziej oddany współpracy z Polską. Emil Zimmerler umożliwiał korzystanie z wzorów praskiej Masarykowej Akademii Pracy, starszej i bardziej dojrzałej siostry INO. Wszyscy wymienieni, oprócz Forda, publikowali w wydawnictwach Instytutu, zwłaszcza w „Przeglądzie Organizacji”.

Na kolejnym zebraniu członków 20 czerwca 1927 roku przyjęto następnych 33 członków krajowych i zagranicznych, pomiędzy którymi znaleźli się m. in.: L.P. Alford, P.S. Brown, W. Clark, H.S. Dennison, H.S. Person, J.W. Roe i W.W. Nichols, dalsze znakomitości. Leon P. Alford, autor i redaktor pierwszego w świecie fundamentalnego *Podręcznika zarządzania (Management's Handbook, New York 1923, 1607s.)*, publikował razem z Lilian M. Gilbreth w „Przeglądzie Fizjologii i Psychologii Pracy”. Szkoda, że edycja tego interesującego dwumiesięcznika INO trwała tylko jeden rok. Harlow S. Person, nazywany „Mr. Management”, wieloletni dyrektor Taylor Society, razem z M.L. Cooke kontynuował zaopatrywanie INO w książki i czasopisma. Percy S. Brown razem z Henrym S. Dennisonem wizytowali w 1926 roku Polskę z ramienia Taylor Society, zapoznając się z rozwiązaniami organizacyjnymi stosowanymi w przedsiębiorstwach przemysłowych Warszawy i Śląska. Podkreślali, że rozwiązania techniczno-organizacyjne stosowane w przemyśle polskim nie odstawały od norm obowiązujących w świecie. Zapewniali także o woli kontynuowania współpracy pomiędzy obiema instytucjami. Gdy P.S. Brown został w 1927 roku wicedyrektorem Między-



narodowego Instytutu Naukowej Organizacji w Genewie, zapoczątkował ścisłą kooperację z warszawską placówką. Kierunek ten kontynuował od 1928 roku nowy dyrektor tego Instytutu, Lyndall Urwick, także przyjęty w poczet członków INO. Stało się to w październiku 1930 roku, podczas pobytu Urwicka w Polsce. W wyniku rozmów na temat dalszej współpracy pomiędzy obydwoma instytucjami, L. Urwick ogłosił warszawską placówkę „membre affilié” genewskiego Instytutu.

### Inżynier Clark w Polsce

**O**sobnym rozdziałem była rola inż. Wallace'a Clarka, wybitnego współpracownika H.L. Gantta, w pracy dla polskiego przemysłu i gospodarki. Pojawił się jako członek drugiej misji prof. Edwina W. Kemmerera w sierpniu 1926 roku, której zadaniem było zbadanie warunków technicznych, ekonomicznych i finansowych gospodarki Polski, ubiegającej się o pożyczkę amerykańską. Członkiem zespołu obsługującego komisję był prof. Karol Adamiecki. Towarzyszył Clarkowi w jego podróży po zakładach Śląska i Zagłębia. Nawiasem mówiąc, w rezultacie tej wizyty powstał artykuł zatytułowany *Postępy w zastosowaniu naukowej organizacji w Zagłębiu Dąbrowskim i Katowickim*. Sam Clark był natomiast zaskoczony organizacyjnymi rozwiązaniami wprowadzanymi zwłaszcza w polskim górnictwie. Jego opinia umieszczona w raporcie komisji była pozytywna. Po powrocie do Stanów Zjednoczonych na forum „Taylor Society” miał wystąpienie sławiące zastosowania naukowej organizacji w polskim przemyśle wydobywczym. Treść tego odczytu opublikowana została później przez „Przegląd Organizacji” (1/1927). Pozytywnie odniósł się do wydania przez INO jego słynnych „Wykresów Gantta”. W marcu 1928 W. Clark, zaproszony do konsultowania przebiegu reorganizacji niektórych zakładów przemysłowych, przybył do Polski na dłużej. Spędził cały rok na pracy doradczej w przedsiębiorstwach stołecznych oraz w Starachowicach.

### Wizyta generała Croziera

**Z**naczącym wydarzeniem w 1927 roku była tygodniowa wizyta w Instytucie amerykańskiego generała Williama Croziera. Do zaproszenia doszło podczas Kongresu Rzymskiego 3–5 września 1927. Cóż legendarny szef uzbrojenia US Army czasu Wielkiej Wojny mógł zastać ciekawego w dalekim, nieznanym kraju, kiedy on sam jeszcze niedawno pracował jako przełożony C. G. Bartha, H. L. Gantta, S. E. Thompsona, W. Clarka i wielu innych luminarzy naukowej organizacji? Ale strona polska dobrze przygotowała się do tej wizyty. Poprzedzała ją duża kampania reklamowa. Karol Adamiecki napisał artykuł *General William Crozier*, wydany w wersji dwujęzycznej, przypominający dokonania dostojnego gościa na polu aplikacji i promocji naukowej organizacji. Generał przybył do Warszawy 24 października. Przyjęty został przez prezydenta Ignacego Mościckiego. W auli politechniki odbyło się nadzwyczajne otwarte zebranie członków INO. Zgromadzeni w liczbie około

500 uczestnicy wysłuchali wystąpień prof. Adamieckiego i gen. Croziera. Jednogłośnie przyjętą uchwałą nadano gościowi członkostwo INO. Zorganizowano konferencję z wyższą kadrami Ministerstwa Spraw Wojskowych na temat możliwości stosowania naukowej organizacji w przemyśle zbrojeniowym. Efektem, jak się zdaje, było wprowadzenie od letniego semestru 1928 roku wykładów z naukowej organizacji w Wyższej Szkole Intendentury oraz zajęć z nowej dziedziny na kursach doskonalenia oficerów uzbrojenia. Obydwa cykle wykładów prowadził inż. J. Śmigiełski.

### Własna siedziba

**T**ymczasem, intensywne starania o nową siedzibę przybierały kształt realny. Własny lokal nabyty został przy ul. Mokotowskiej 51/53 i szybko był adaptowany do potrzeb Instytutu. Przeniesione zostało laboratorium filmowe dla celów szkoleniowych, utworzone dzięki pomocy Ministerstwa WR i OP. Powiększeniu uległ warsztat produkcyjny, wytwarzający kartoteki płaskoleżące typu INO-DEX. Niebawem poszerzono go o pracownię konstruktorską. Urządzono salę wykładową, bibliotekę, księgarnię własnych wydawnictw i archiwum. Oficjalnego otwarcia własnej siedziby dokonano 4 maja 1928 roku. Jak wiadomo, w dniach 4–6 maja odbywał się II Zjazd Polski Naukowej Organizacji. Zdołano połączyć te dwie imprezy. Zwołano nadzwyczajne zebranie członków INO poświęcone uczczeniu 25. rocznicy wydania *Zarządzania warsztatem wytwórczym* F. W. Taylora. Uroczystość zaszczycili goście krajowi i zagraniczni zjazdu z Prezydentem RP na czele. Po słowach powitania Karol Adamiecki wyraził radość z przeniesienia Instytutu do własnej siedziby. Poinformował o dorobku INO oraz najbliższych planach działania. W zakończeniu dokonał odsłonięcia portretu F. W. Taylora, który zawisł w lokalu INO, patronując jego przedsięwzięciom. Jak się wydaje, szkic rysunkowy dużych rozmiarów amerykańskiego twórcy *scientific management* nie przetrzymał zniszczeń czasu wojny i ślad po nim zaginął.

Uzupełnić jeszcze trzeba, że w związku z II Zjazdem 30 kwietnia 1928 odbyło się ogólne zebranie członków INO w celu nadania nowych praw członkowskich. Ustanowiono wtedy tytuł członka honorowego, przyznając go prezydentowi Ignacemu Mościckiemu oraz zamieniając Henry'emu Le Chatelierowi członkostwo zwyczajne na honorowe. Członkiem Instytutu został m.in. ówczesny wicepremier, prof. Kazimierz Bartel. Dziękując za wyróżnienie, powiedział m.in., że funkcjonowanie kancelarii premiera zostało znacznie usprawnione, dzięki konsultacjom, jakich udzielili związani z INO specjaliści od organizacji z prof. K. Adamieckim na czele. Przyrzekł, że zlecenia dotyczące usprawnień administracji rządowej będą kontynuowane. Na zebraniu październikowym, związanym z wizytą Croziera, w poczet członków Instytutu przyjęto wicepremiera, inż. Eugeniusza Kwiatkowskiego.

dr Alojzy Czech  
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne  
Oddział Katowice

*Jan Duraj*

# Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym

**Konferencja naukowa zorganizowana  
przez Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa  
Uniwersytetu Łódzkiego**

**Nałęczów 2000**

W dniach 28–30 kwietnia 2000 r. odbyła się szósta, coroczna konferencja naukowa pt. „Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym”. Konferencja została zorganizowana przez Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego w Nałęczowie.

Rezultaty tegorocznej konferencji, uwidocznione w publikacji książkowej<sup>1)</sup> oraz wieloaspektowych i interdyscyplinarnych dyskusjach, dotyczyły takich problemów, jak: fuzje i przejęcia przedsiębiorstw na rynku kapitałowym, kształtowanie struktury kapitału, wartość, efektywność i inwestycje przedsiębiorstwa oraz planowanie i analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku kapitałowym.

Problematyce fuzji i przejęć przedsiębiorstw poświęcono 10 referatów (autorami i współautorami referatów byli: B. Haus, H. Jagoda, J. Jeżak i Z. Wojtera, C. Żurak-Owczarek, A. Rutkowski, L.W. Regulski, J. Różański, B. Nogalski i E. Pijanowska, S. Sobański, E. Gwarda-Gruszczynska) i całą pierwszą sesję obrad konferencyjnych.

Odsłaniający się coraz wyraźniej obraz fuzji i przejęć przedsiębiorstw w Polsce przedstawia najbardziej widowiskowe i skryte strategie rozwoju przedsiębiorstwa, które przebiegają w różnorodnej formie i stanowią niejednokrotnie o charakterze rynku zbytu. W dyskusji często podkreślano, że w polskich warunkach mają one na celu przede wszystkim wejście i ekspansję rynkową przedsiębiorstw przejmujących oraz ograniczanie konkurencji i wykorzystanie efektów synergii. Te ostatnie są jednak bardzo trudne do uzyskania. Dowodzą tego zarówno nie zawsze udane pod względem ekonomicznym transakcje kupna–sprzedaży przedsiębiorstw przez NFL, jak i trudności maksymalizacji bogactwa akcjonariuszy.

O powodzeniu przejęć decyduje m.in. cena – premia zapłacona za przejęcie oraz jego cele. Na ogół niska premia nie zapewnia skutecznego

przejęcia. Z drugiej strony, oferowanie wyższej premii może być jednoznaczne z ograniczeniem środków na rozwój połączonych przedsiębiorstw oraz potrzebą ochrony interesów akcjonariuszy mniejszościowych. Doświadczenia polskie i brytyjskie jednoznacznie dowodzą istnienia znacznych różnic w położeniu tej grupy akcjonariuszy.

Fuzje i przejęcia są zapewne formą radykalnej restrukturyzacji i gwałtownej ekspansji powiązanej z zewnętrznym rozwojem przedsiębiorstw i banków. Wymagają one nie tylko przemyślanego i ekonomicznie uzasadnionego procesu przejęcia i fuzji przedsiębiorstw, lecz także akceptacji i poparcia zmian przez łączące się podmioty. Wrogie przejęcia i fuzje rodzą różnorodne reakcje – strategie obrony spółek zagrożonych.

Sesja druga obrad konferencyjnych została poświęcona kształtowaniu struktury kapitału. Problemy kształtowania struktury kapitału zostały zaprezentowane w 15 referatach, których treści wywołały bardzo ożywioną dyskusję (autorami i współautorami referatów byli: M. Jerzemowska, J. Gajdka, T. Janusz i D. Stos, M. Nowicka-Skowron, A. Zachorowska i M. Chudzik, P. Bartkowiak, A. Dowżycki, J. Brzóska i K. Pałucha oraz J. Pyka, A. Szczesna, G. Serafin, A.N. Duraj, R. Wolski, A. Bukowska-Piastczyńska, H. Szopa i J. Szopa, A. Dorantowicz).

Do głównych problemów podnoszonych w dyskusji i zawartych w referatach należały: koszty bankructwa, oddziaływanie inwestycji na strukturę kapitału oraz umorzenie akcji i prawo poboru nowej emisji akcji jako instrumenty kształtowania tej struktury. Instrumenty te w pewniejszy i zarazem tańszy sposób służyć mogą realizacji określonych celów. Ekspozycja teza o tym, że przedsiębiorstwa traktują inwestycje finansowe jako substytut inwestycji rzeczowych, nakazuje traktować to zjawisko jako sygnał ostrzegawczy przed wystąpieniem negatywnych zjawisk w sferze działalności operacyjnej przedsiębiorstw polskich. Zaniedbana problematyka in-



terwencjonizmu państwowego i zbyt wąskie ujęcie istoty bankructwa stanowić mogą o wystąpieniu dodatkowych warunków bankructwa przedsiębiorstw.

Można odwołać się do doświadczeń transformacji polskiej gospodarki lat 90. Wykazują one, że decyzjami organu założycielskiego i bez udziału wierzycieli zlikwidowano ogromną liczbę przedsiębiorstw państwowych z powodu wykazywania strat, często ponoszonych wskutek bardzo wysokich kosztów obsługi długu. Czyniono tak w przekonaniu, iż zgodnie z regułami gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwo przynoszące straty winno być zlikwidowane, jeśli nie uda się go sprzedać jako zorganizowanej całości.

Teza ta nie wydaje się teraz jednak tak oczywista. O likwidacji przedsiębiorstwa powinno decydować porównanie rynkowej wartości aktywów przedsiębiorstwa sprzedawanych oddzielnie lub jako zorganizowana całość.

Sesja trzecia, zatytułowana „Wartość, efektywność, inwestycje przedsiębiorstw”, dotyczyła rozważań zawartych w 14 referatach naukowych (autorami i współautorami byli: B. Haus i G. Jokieli, L. Lewandowska, B. Woźniak-Sobczak, E. Ostrowska i T. Czerwińska, M. Wypych, B. Nogalski i J. Waśniewski, M. Moszkowicz i A. Kopeć, A. Peszko i J. Duda, M. Jurek i D. Kornacka-Łątkiewicz, A. Zachorowska i I. Krawczyk oraz A. Wójcik-Mazur, W. Niedzielski, Z. Józwiak, Wang Quan Xi, A. Chajęcki i M. Klemke-Pitek oraz S. Rostkowski). Rozważania zawarte w referatach i będące efektem wieloaspektowej dyskusji uwidoczniły m.in. priorytetowość troskliwego i ostrożnego rozwoju zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wprowadzania zmian i innowacji oraz rozwoju działalności inwestycyjnej towarzystw ubezpieczeniowych na rynku kapitałowym.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne można określić jako lokaty kapitału podejmowane w celu uzyskania znaczącego i trwałego wpływu na zarządzanie i działalność przedsiębiorstwa w innym kraju. Dyskusja skoncentrowana wokół tej kwestii uwidoczniła bardzo istotne znaczenie tezy o tym, że napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych może uzyskać pozytywną ocenę dopiero wtedy, gdy zamiast tworzenia wschodzącego rynku, kreuje wschodzącą gospodarkę.

Działalność towarzystw ubezpieczeniowych obejmuje działalność *stricto* ubezpieczeniową oraz działalność lokacyjną, na którą składają się, obok inwestycji rzeczowych przede wszystkim inwestycje kapitałowe. W kapitałowych inwestycjach towarzystw ubezpieczeniowych upatrywać można wzrostu dopływu kapitału na giełdę, instrumentu stabilizacji giełdy papierów wartościowych i przyciągnięcia inwestorów strategicznych. W rozważaniach nad rolą sektora ubezpieczeń w rozwoju polskiego rynku kapitałowego należy

podkreślić strategiczny charakter uczestnictwa towarzystw ubezpieczeniowych w finansowaniu dużych projektów inwestycyjnych, stymulującą i konkurencyjną dla banków i innych instytucji finansowych, ich rolę w rozwoju rynku papierów wartościowych i rozwoju instrumentów finansowych.

Sesja czwarta, w której znalazło się 14 referatów (autorami i współautorami referatów byli: D. Zarzecki, H. Kościelniak, Li Weian, L. Czechowski i K. Dziworska oraz A. Górczyńska, B. Nogalski i J.M. Rybicki, P. Janiszewski, J. Adamczyk, J. Pawłowski, J. Brózda i B. Czerniachowicz, E. Mioduchowska-Jaroszewicz, R. Polaczek, A. Janus, K. Zadros), została poświęcona problemom planowania i analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym. Efekty rozważań pozwalają na wyeksponowanie wiodącej roli wartości rynkowej przedsiębiorstwa, użyteczności praktycznej metod wyceny, roli i znaczenia czynników kształtujących rentowność kapitału oraz metody SPACE w analizie fundamentalnej przedsiębiorstwa i teorii fal Eliotta w analizie rynków kapitałowych. Ważną część rozważań zajęły także problemy oceny ekologicznej przedsiębiorstw w transakcjach rynku kapitałowego, dostosowania unormowań prawnych działania polskich spółek osobowych i kapitałowych do warunków unijnej współpracy oraz tworzenie bazy kapitałowej w ochronie zdrowia.

Nieco odmienny charakter miały dwie pozostałe sesje. Pierwsza z nich poświęcona była tworzeniu kapitału i jego percepcji w perspektywie minionych epok, druga zaś – subiektywizmowi doznań jako podstawy kształtowania wartości kapitału. Odmiennność tych sesji od czterech pierwszych, manifestująca się w formie warsztatów terenowych konferencji, wynika z eksponowania dominującej roli i znaczenia indywidualnych i subiektywnych ocen w wyborze kierunków i sposobów pomnażania wartości ludzkiego kapitału.

Wszystkie sesje potwierdziły wiodącą rolę integracji znaczących ośrodków akademickich i przedsiębiorstw w osiągnięciu celów naukowych konferencji, która jak zwykle została zorganizowana *pro publico bono*. Stąd też, składałam serdeczne podziękowania wszystkim autorom referatów i uczestnikom konferencji za poniesiony trud tworzenia tego dobra – kapitału, w nadziei na jego pomnażanie.

Prof. dr hab. Jan Duraj  
Katedra Analizy i Strategii  
Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego

<sup>1)</sup> *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pod red. J. Duraja, Wyd. Omega – Praksis, Łódź – Nałęczów 2000, str. 653.

*Bogusz Mikuła, Bernard Ziębicki*

# Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się

W publikacjach z zakresu zarządzania w ostatnim czasie zaczęło pojawiać się coraz więcej artykułów prezentujących nowoczesne, proefektywnościowe formy organizacyjne w postaci organizacji inteligentnej i organizacji uczącej się. Wspomniane koncepcje znajdują się jednak dopiero w fazie powstawania i eksperymentalnych zastosowań, przeprowadzanych przez najlepsze światowe przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie z tego powodu w wielu publikacjach krajowych wspomniane formy organizacyjne traktowane są jako dokładnie to samo rozwiązanie organizacyjne. W światowej literaturze jednak coraz częściej można spotkać opracowania podające istotnie różne cechy wspomnianych rozwiązań, wskazujące na odrębność pojęciową pomiędzy organizacją inteligentną, a organizacją uczącą się. Celem prezentowanego artykułu jest ukazanie zasadniczych różnic, jak również wspólnych elementów i wzajemnych relacji pomiędzy wspomnianymi rodzajami rozwiązań organizacyjnych.

## Pojęcie organizacji inteligentnej

**P**ojęcie organizacji inteligentnej w literaturze przedmiotu pojawiło się stosunkowo dawno. Pierwszą próbą zdefiniowania wspomnianej formy organizacyjnej był artykuł K. Wilensky'ego (1967), który omawiał tę kwestię w ramach gromadzenia, przetwarzania, interpretowania (informacji) potrzebnych w procesie podejmowania decyzji. March i Olsen (1979) opierali swoją teorię na dwóch podstawowych procesach: „racjonalnej kalkulacji”, czyli wyborze spośród alternatyw bazujących na przewidywanych efektach i „uczeniu się przez doświadczenie”. „*Ludzie zachowują się w określony sposób, obserwują konsekwencje swoich zachowań, ingerują w te konsekwencje i implikują przyszłe zachowania*” [Chun Wei Choo, 1998].

Zaprezentowane prekursorskie próby zdefiniowania organizacji inteligentnej odnoszą się jednak tylko do jednego z elementów funkcjonowania tych organizacji, opierającego się na pozyskiwaniu szerokiej informacji i przetwarzaniu jej w użyteczną wiedzę znajdującą zastosowanie w działaniu. Ograniczenie się tylko do wyróżnienia wspomnianej cechy funkcjonowania organizacji inteligentnej wskazywałoby, iż nie występuje żadna różnica pomiędzy organizacją inteligentną, a organizacją uczącą się. Jednakże w ostatnim czasie coraz częściej w literaturze światowej następuje wyraźne rozgraniczenie organizacji inteligentnej od uczącej się, uznając organizację inteligentną za wyższą formę organizacyjną, która – poza zdobywaniem informacji i przetwarzaniem jej w użyteczną

wiedzę – stara się przede wszystkim poprzez odpowiednią wewnętrzną organizację stworzyć jak najlepsze warunki do wykorzystania tej wiedzy.

Zasadniczy wpływ na obecne rozumienie istoty organizacji inteligentnej miały, wzbudzające wiele kontrowersji w kręgach naukowych, publikacje Elizabeth i Gifforda Pinchotów w 1994 roku, pt: *The End of Bureaucracy and the Rise of Intelligent Organization* i *The Intelligent Organization*. Zdaniem autorów wymienionych książek, organizację inteligentną można określić „...jako taką, która czyni użytek z inteligencji wszystkich swoich pracowników. Poprzez rozwój i wykorzystanie inteligencji oraz wiedzy profesjonalnej, a także angażowanie wszystkich członków, organizacja ta może dużo bardziej efektywnie działać na rzecz klientów i partnerów” [R.G.,Stein, G.,Pinchot, 1995, s. 32].

Jak piszą autorzy cytowanych pozycji, organizacja inteligentna jest przeciwstawieniem tradycyjnych sposobów organizowania procesów pracy nie przywiązujących dostatecznie dużej wagi do konieczności ciągłego uczenia się oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy, a także umożliwiania rozwoju zarówno indywidualnych, jak i zespołowych postaw innowacyjnych. Aby spełnić powyższe warunki, nie wystarczy ograniczyć się jedynie do stworzenia systemu zapewniającego zdobywanie szerokiej informacji i następnie przekształcanie jej w wiedzę mogącą znaleźć zastosowanie w praktycznych działaniach. Teza ta znajduje także swoje potwierdzenie w publikacjach autorów krajowych. Jak piszą prof. prof. I. Hejduk i. W Grudzewski, autorzy jednego z pierwszych opracowań na temat organizacji inteligentnej w literaturze polskiej, zasadniczymi cechami wyróżniającymi tę formę organizacyjną jest: „*posiadanie w swojej fundamentalnej dynamice zdolności do osiągania wysokich wskaźników przedsiębiorczości i wzrostu ekonomicznego; oraz kreowanie zdolności i umiejętności w zakresie rozpoznania, umiejętnego dostosowania się do warunków otoczenia, innowacyjność i produktywność w realizacji*” [Grudzewski W., Hejduk I., 1997, s. 3].

O ile drugi z zaprezentowanych warunków funkcjonowania organizacji inteligentnej związany jest bezpośrednio z informacyjną sferą funkcjonowania i może być zapewniony poprzez stworzenie systemu i kultury opierającej się na ciągłym dążeniu do zdobywania coraz szerszej wiedzy, płynącej z otoczenia, jak również zdobywanej na podstawie własnego doświadczenia, o tyle pierwszy ze wspomnianych warunków jest z reguły o wiele trudniejszy do spełnienia. Jego istota wydaje się wręcz niemożliwa do zmiany w krótszym okresie i wynika z podejścia zastosowanego



w tworzeniu i rozwoju organizacji. Jednakże spełnienie tego warunku jest niezbędne do stworzenia organizacyjnych podstaw umożliwiających pełne wykorzystanie zdobywanej wiedzy. Jedynie przy określonym wewnętrznym uporządkowaniu elementów i zasad funkcjonowania możliwe jest bowiem efektywne wykorzystanie posiadanej wiedzy.

## Tworzenie i funkcjonowanie organizacji inteligentnych

**P**unktem wyjścia w tworzeniu i funkcjonowaniu zarówno organizacji inteligentnej, jak i uczącej się powinna być zmiana sposobu „myślenia” kierownictwa wyrażanego poprzez podejście do zarządzania organizacją. Niezbędne jest odejście od nadmiernego skupiania się na szczegółach, tracąc przy tym całościowy obraz właściwych przyczyn i celów istnienia określonych zdarzeń. Jak twierdzą cytowani wyżej Elizabeth i Gifford Pinchotowie, nigdy nie dojdzie do stworzenia organizacji inteligentnej, jeśli kierownictwo będzie koncentrować się jedynie na wyjaśnianiu przyczyn jednostkowej, niskiej efektywności w aspekcie wąsko określonych działań. Ich zdaniem, zmiana całego systemu powinna polegać na identyfikowaniu konkretnych, krótkookresowych założeń, odkrywaniu dynamicznych sił organizacyjnych i budowie otwartości na zmiany, które pozwolą na pełne wykorzystanie szerokiej inteligencji. O ile konieczność odejścia od tradycyjnego rozumienia istoty zarządzania i wprowadzenie wszechobecnego myślenia systemowego jest powszechnie akceptowana w nowoczesnych organizacjach, o tyle jednak nie zawsze realizowane w tym względzie przekształcenia odpowiadają jego istocie. *„Dla większości ludzi myślenie systemowe oznacza, niestety, zwalczanie złożoności złożonością, wymyślanie coraz bardziej złożonych (a tak naprawdę – bardziej szczegółowych) rozwiązań dla coraz bardziej złożonych problemów. Jest to przeciwieństwo prawdziwego myślenia systemowego”* [Senge P., 1998, str. 81].

Kolejnym, niezbędnym elementem w funkcjonowaniu organizacji inteligentnych jest umożliwienie swobodnego i wolnego przepływu wewnątrz organizacji informacji na temat działań i ich wyników. W organizacji inteligentnej informacja ma charakter instrumentu motywacyjnego oddziaływania na efektywność. Zdaniem Maxa DuPree’a, szefa firmy Herman Miller, system informacyjny, który kreuje organizacja inteligentna, należy określić mianem „obfitej” komunikacji (*lavish communication*) [Stein G. R., Pinchot G., 1995, str. 36.]. Model taki wymaga więc informowania pracowników o założeniach planów strategicznych, regularnego ogłaszania wskaźników charakteryzujących wszystkie obszary podejmowanych działań.

W celu zapewnienia częstego pojawiania się nowatorskich rozwiązań oraz zmniejszenia liczby popełnianych błędów w działaniu, konieczne jest ustanowienie możliwości dyskusji i wypowiedzania się wszystkim pracownikom w sprawach związanych z funkcjonowaniem organizacji. Szczególnie ważne, z punktu efektywności podejmowanych działań, wydaje się wprowadzenie zwyczaju otwartego dyskusowania na temat opcji strategicznych i pozycji konkurencyjnej,

mówienia o tym, jak każda część powinna współgrać z całością i jak realizować misję oraz jak najlepiej zaspokajać potrzeby klientów. Sytuacja ta, w połączeniu z powszechną dostępnością informacji, owocuje częstszym pojawianiem się niestereotypowych rozwiązań problemów, których propozycje mogą pochodzić z obszarów lub od osób zupełnie nie związanych z danym problemem.

Realizacja procesów w organizacjach inteligentnych opiera się na wykorzystaniu pracy zespołowej. Podejście takie jest obecnie jednym z najczęściej postulowanych rozwiązań, będących wynikiem wprowadzanych zmian o charakterze reorganizacyjnym (np.: na skutek zastosowania reengineeringu czy też w celu wdrożenia TQM). Dlatego uważa się, iż funkcjonowanie proefektywnościowego modelu organizacyjnego, jakim jest organizacja inteligentna, powinno opierać się na pracy zespołowej. Aby móc jednak osiągnąć jak najwyższą efektywność działania tak zorganizowanego systemu, konieczne jest nadanie zespołom znacznej autonomii, polegającej m.in. na: dokonywaniu wyboru przez zespół zadań, członków i partnerów, samodzielnym ocenianiu pracy w ramach zespołu i jej nagradzaniu, koordynacji pracy przez zespół oraz trenowaniu w zakresie własnych procesów kierowniczych i zagadnień związanych z oceną całości biznesu.

Zdaniem E. i G. Pinchotów, sposobem na wyleczenie organizacji z biurokracji jest przełamanie funkcjonalnych i zespołowych monopoli i umożliwienie wewnętrznym rynkom wyboru pomiędzy różnymi dostawcami. System oparty na wolnym wyborze w ramach wewnętrznego rynku określany jest mianem systemu swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej (*free-intraprise system*) [Hesselbeina F., Goldsmitha M., Beckharda R., 1997, str. 60]. Istota tego systemu opiera się na wysuwaniu zapotrzebowania na określone usługi lub komponenty do ośrodków tworzących rynek wewnętrzny. Następnie dokonywane jest porównanie zgłoszonych propozycji z propozycjami pochodzącymi z rynku zewnętrznego i wybór najkorzystniejszej oferty. System ten powoduje wzrost efektywności działania i kreatywność jednostek tworzących rynek wewnętrzny.

## Definicja organizacji uczącej się

**L**iteratura przedmiotu jest bogata w różnego rodzaju definicje organizacji uczącej się. Jednak nie przedstawiają one precyzyjnie, czym jest w rzeczywistości tego typu organizacja. Stąd w tym miejscu przytoczone zostaną jedynie dwie próby określenia istoty organizacji uczącej: *„to organizacja, która wspiera uczenie się jej wszystkich członków i sama ciągle przekształca się. Organizacja ta tworzy takie warunki, aby uczenie się nie było tolerowane, lecz wręcz wymagane”* [Batorski 1998, s. 55], a także *„grupa ludzi, która w sposób ciągły podnosi swoje zdolności do kreowania tego, co chcą kreować”* [Baines A., 1997, s. 202]. Aby dokładnie zrozumieć, czym jest organizacja ucząca, należy skupić uwagę na procesach organizacyjnego uczenia się. Pojęcie „organizacyjnego uczenia się” należy traktować jako metaforę określającą proces złożony z trzech subprocesów: uczenia tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego.

Tradycyjnie rozumiany proces uczenia się to zdobywanie przez pracowników wiedzy poprzez ciągłe szkolenia i uzyskiwanie nowych doświadczeń. Dokonuje się on głównie w efekcie aktywnego uczestnictwa w treningach i szkoleniach, a także samokształcenia. Uczenie się rozumiane w sensie empirycznym to proces ograniczający się do zdobywania umiejętności poprzez praktyczne działanie. Uczenie się rozpatrywane w sensie cybernetycznym to ciągle kwestionowanie i weryfikacja istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji. Organizację uczącą się można więc określić jako organizację, w której prowadzone są procesy tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Procesy doskonalenia zawodowego poprzez ciągłe szkolenia przebiegają więc równoległe do procesów weryfikacji istniejących założeń i zasad dotyczących funkcjonowania organizacji i zdobywania operacyjnych umiejętności poprzez praktyczne działanie.

Praktyczna realizacja procesów uczenia się jest jednak skomplikowana, a to ze względu na konieczność ich prowadzenia odmiennymi metodami na różnych poziomach organizacji: indywidualnego pracownika, zespołu i organizacji jako całości.

### Zarys systemu zarządzania i struktura organizacji uczącej się

**T**eoria organizacji uczącej się wymusza nowy sposób spojrzenia na przedsiębiorstwo – odejście od widzenia firmy przez pryzmat funkcji (marketingowych, finansowych, personalnych, produkcyjnych lub usługowych), co nie oznacza zaniechania ich realizacji. System zarządzania przybiera w organizacji uczącej się nową postać. Pierwzoplanowe stają się nowe podsystemy zarządzania (zob. rys. 1.). Nie należy ich jednak traktować rozłącznie, gdyż posiadają wspólne bardzo spójne obszary oddziaływania. W ich ramach realizowane są specyficzne procesy, głównie o charakterze przebiegów informacyjnych. Stąd zarządzanie informacją i komunikacją staje się tym podsystemem zarządzania, który wiąże pozostałe jego części.



Rys. 1. Podstawowe podsystemy zarządzania uczącej się organizacji i łączące je zarządzanie informacją i komunikacją

Źródło: opracowanie własne.

Znaczącym zmianom ulega model struktury organizacyjnej. Komórki i jednostki organizacyjne, zajmu-

jące się dotąd zarządzaniem personelem i zarządzaniem strategicznym, zostają włączone w nowo powstałą jednostkę zarządzania kompetencjami. Prowadzi ona zarządzanie kompetencjami organizacyjnymi i pracowniczymi. Misja i strategia tworzona jest oddolnie, a realne plany działania, po zestawieniu z posiadanymi przez organizację kompetencjami i informacjami na temat otoczenia, formułowane są właśnie w tej jednostce. Stosownie do tych planów i rzeczywistego stanu posiadanego personelu tworzy się plany zapotrzebowania na nowe kadry, obsad osobowych, programy doskonalenia kompetencji pracowników. Oczywiście, stopień centralizacji tych zadań może być różny i zależy głównie od rodzaju prowadzonej działalności oraz możliwości tkwiących w personelu. Doskonalenie kompetencji ludzi przebiega natomiast oddolnie. Zdobywają bowiem oni nowe doświadczenia poprzez ciągle kwestionowanie istniejących założeń, poszukiwanie rozwiązań, projektowanie i wdrażanie zmian. Wobec tego na najniższych szczeblach zarządzania realizowane są funkcje narzucone przez zarządzanie zmianą, twórczością i jakością. Udoskonaleniu musi jednak ulec model zarządzania jakością. Coraz częściej spotyka się opinie mówiące, że oparcie zarządzania przez jakość na normach serii ISO 9000 jest raczej rozwiązaniem tworzącym biurokrację w przedsiębiorstwie niż warunki na miarę współczesności. Kolejne zmiany dotyczą funkcji pracy nad informacjami. Tworzone są wyspecjalizowane stanowiska zajmujące się zarządzaniem informacją i komunikacją oraz centralny bank danych. W praktyce pojawia się również nowy obszar działań koniecznych do stosowania – zarządzanie wiedzą. W rozumieniu R.G. Werniga zarządzanie wiedzą polega na prowadzeniu działań skoncentrowanych na organizacji zdobywającej wiedzę z własnych doświadczeń i doświadczeń innych oraz na rozumnym wykorzystaniu tej wiedzy w realizacji misji organizacji [Baines A., 1997, s. 202]. Całość organizacji oparta jest natomiast na strukturze sieciowej. Występują w jej ramach jednostki i komórki posiadające duże zakresy autonomii. Wpływ zależności hierarchicznych jest zminimalizowany, a dominującymi relacjami są zależności kooperacyjne. Ich poprawność ukształtowania wymuszona jest przymusem ekonomicznym. Dlatego też takie plany firmy, jak inwestycyjne, finansowe czy produkcyjne muszą być tworzone i uzgadniane wspólnie. Planowanie, organizowanie oraz prowadzenie działalności operacyjnej pozostaje w poszczególnych jednostkach samozarządzających i tworzonych w ich ramach grupach semiautonomicznych lub samoprzewodzących (a to już w zależności od wielkości organizacji). W sferze wykonawstwa (produkcji lub usług) funkcjonują *Socio-Technical Systems Teams* i *Off-Line Teams*. Systemy socjotechniczne pracy grupowej stanowią spłot podsystemu technicznego i społecznego organizacji. Produkcja w tych systemach oparta jest na powiązanych wzajemnie zależnościami operacyjnymi i informacyjnymi samozarządzających grupach posiadających duży zakres autonomii. Drugi system oparty jest na grupach doradczych i problemowych (zespołach zadaniowych i kołach jakości), działających „obok” prowadzonej działalności operacyjnej. W rzeczywistości, tego typu systemy produkcyjne działają w praktyce światowej

Tab. 1. Podstawowe różnice w funkcjonowaniu organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej

Kryteria porównywania	Organizacja uczenia się	Organizacja inteligentna
● Podejście do rozwiązywania problemów	● myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy członków zespołów	● myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy wszystkich członków organizacji
● Charakter działań	● dostosowanie działań do sytuacji	● działania nakierowane na innowacje
● Organizacja pracy	● praca w stałych zespołach zadaniowych	● tworzenie zespołów do realizacji projektów
● Styl zarządzania	● partycypacyjny	● partycypacyjny
● Sposoby osiągania wysokiej efektywności	● wykorzystanie wiedzy samoprzewodzących zespołów	● tworzenie wewnętrznych rynków, synergia zespołowa
● System informacyjno-komunikacyjny	● zorganizowany system informacyjno-komunikacyjny.	● pełna otwartość informacyjna, przywiązywanie dużej wagi do komunikacji nieformalnej.

Źródło: opracowanie własne.

przynosząc pozytywne efekty [zob. Cutcher-Gershenfeld J., Nitta M. i in., 1994].

### Porównanie organizacji inteligentnej i uczącej się

**J**ak już wcześniej wspomniano, w wielu opracowaniach koncepcje organizacji inteligentnej i organizacji uczącej traktowane są jako dokładnie tak samo funkcjonujące systemy. Zdaniem autorów prezentowanego artykułu zasadniczą przyczyną traktowania omawianych form organizacyjnych w ten sposób jest ich ciągły rozwój i trwające nadal badania mające na celu rozwiązanie wielu jeszcze nie wyjaśnionych w tym względzie kwestii. Jednakże, w świetle cytowanej w artykule literatury, pomiędzy organizacją inteligentną i uczącą się występuje wiele różnic przesadzających o konieczności traktowania omawianych form jako różnych. Powołując się na opinię autorów jednego z najszerzych opracowań na temat organizacji inteligentnej w niemieckiej literaturze, H. Waltza i T. Bertelsa, pt: *Das intelligente Unternehmen: schneller lernen als der Wettbewerb*, organizacja ta jest wyższą formą organizacyjną od organizacji uczącej się i jej powstanie jest wynikiem kontynuacji poszukiwań, które w pierwszej kolejności doprowadziły do opracowania koncepcji organizacji uczącej się [Waltz H., Bertels T., 1995, str. 34]. Dlatego też organizacja inteligentna w swoich założeniach wykorzystuje wiele zasad właściwych dla systemu organizacyjnego uczenia się, jak np.: myślenie systemowe, pracę zespołową czy wreszcie zasadniczą kwestię, jaką jest uczenie się, za podstawę przyjmując zdobywaną informację oraz doświadczenie.

Zasadnicza różnica pomiędzy organizacją inteligentną, a organizacją uczącą wynika przede wszystkim z dążenia organizacji inteligentnej do stworzenia systemu umożliwiającego jak najpełniejsze wykorzystanie potencjału intelektualnego posiadanego przez każdego z członków organizacji. Jednym z głównych elementów umożliwiających osiągnięcie tego celu jest tworzenie systemów swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej (*free-intraprise system*). Podstawowe różnice pomiędzy organizacją uczącą się, a inteligentną zaprezentowane zostały w poniższej tabeli.

Jak wynika z przeprowadzonej powyżej analizy, organizacja inteligentna ma szerszy wymiar funkcjonalny i jest dalej idącym rozwiązaniem proefektywnościowym w stosunku do organizacji uczącej się. Jed-

nak niemożliwe jest stworzenie „inteligentnego” systemu organizacyjnego bez wdrożenia w fazie ewolucyjnej wielowymiarowego organizacyjnego uczenia się. Inaczej mówiąc, nie może być mowy o organizacji inteligentnej bez wcześniejszego przejścia przez fazę organizacji uczącej się. Nie zawsze jednak występowanie organizacyjnego uczenia się oznacza osiągnięcie stanu pozwalającego określić system mianem organizacji inteligentnej.

Bogusz Mikula, Bernard Ziębicki

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BAINES A., *Exploiting organizational knowledge in the learning organization*, „Work Study” 1997, no 6, s. 202.
- [2] BATORSKI J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel” 1998, nr 6.
- [3] BRIAN Q.J., *Managing the Intelligent Enterprise: Knowledge & Service-Based Strategies*, „Planning Review”, September/October 1993.
- [4] BROWN T., *The Rise of the Intelligent Organization*, „Industry Week”, March 1994.
- [5] CHUN WEI CHOO, *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Environmental*, Harboud, Toronto 1998.
- [6] CUTCHER-GERSHENFELD J., NITTA M. i in., *Japanese Team-Based Work System in North America: Explaining The Diversity*, „California Management Review” 1994, no 1.
- [7] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I., *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, Nr 4.
- [8] *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*. Praca zbiorowa pod redakcją F. HESSELBEINA, M. GOLDSMITHA, R. BECKHARDA, Business Press, Warszawa 1997.
- [9] PINCHOT G., *Intelligent Strategy*, „Executive Excellence”, August 1994.
- [10] SENGE M.P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [11] SMITH D., *Developing People and Organizations*, CIMA Publishing, London 1998, s.90.
- [12] STEIN G.R., PINCHOT G., *Building an Intelligent Organization*, „Association Management”, November 1995.
- [13] WALTZ H., BERTELS T., *Das intelligente Unternehmen: schneller lernen als der Wettbewerb*, Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1995.
- [14] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

Autorzy: dr Bogusz Mikula jest adiunktem w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie; mgr Bernard Ziębicki jest asystentem w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.



*Piotr Grajewski*

# Procesowe projekcje organizacyjne

## Natura zmian organizacyjnych

**O**rganizacja, jako system spójnych elementów tworzących jej strukturę, poddawana jest niestannie oddziaływaniu dwóch sił o przeciwnych kierunkach działania. Z jednej strony tendencji zachowawczej, ukierunkowanej na petryfikację dotychczasowych relacji wewnątrzorganizacyjnych, z drugiej – konieczności zmian odpowiadających wymaganiom otoczenia. Harmonia i równowaga niezbędna na wymaganym poziomie do przetrwania i rozwoju każdej organizacji jest swoistym stanem wahania, niezdeterminowania między stabilizacją, a zmianą<sup>1)</sup>. Im większa jest energia wewnętrznego oddziaływania obu przeciwnych sił, tym więcej wysiłku musi wydatkować organizacja do uzyskania stanu względnej choćby równowagi. Energia wydatkowana w tym celu obniża potencjały realizacyjne, niezbędne w innych, równie ważnych sferach życia organizacji. Stąd też osiągnięcie wysokiego poziomu podatności na zmiany jest funkcją potencjału kreatywności, innowacyjności i uczenia się. Utrzymanie tego potencjału jest zatem jednym z najważniejszych procesów związanych z realizacją strategicznego celu każdej organizacji, tj. ewolucją wyprzedzającą napięcia i kryzysy związane z aplikacją nowych rozwiązań.

Im bardziej organizacja otwiera się na swoje otoczenie, czerpiąc z niego niezbędne zasoby, tym silniejsza jest potrzeba zmian, stawiających pod znakiem zapytania nie tylko sens rozwiązań cząstkowych, ale wręcz całościową filozofię działania. Jeżeli przyjąć, że otoczenie jest zbiorem zmiennych zewnętrznych wobec organizacji, nie podlegających jej oddziaływaniu (z wyjątkiem monopolu), to transformacja wewnętrzna jest reakcją na zagrożenia, okazje czy presje zmuszające ją do przystosowania. Relacja między organizacją, a jej otoczeniem ma charakter asymetryczny i można ją określić następująco: „*żadne przedsiębiorstwo nie może obejść się bez swojego kręgu zewnętrznego, natomiast związek odwrotny nie jest konieczny*”<sup>2)</sup>.

Jest oczywiste, że realne, skuteczne zmiany mogą udać się wtedy, gdy zadziała odpowiedni impuls wywołujący potrzebę ich zaistnienia. W realiach współczesnej rzeczywistości najsilniej oddziałują cztery typy bodźców, które stymulują firmy do wprowadzania zmian<sup>3)</sup>.

- Siły rządzące rynkiem – konkurencja w skali światowej, globalizacja, zmienność potrzeb i upodobań klientów.
- Szybko zmieniające się technologie – tempo zmian w danym obszarze jest tak szybkie, że prognozowanie długofalowe staje się mało prawdopodobne.

- Zmiana instytucji i stowarzyszeń publicznych – prywatyzacja organizacji, które uprzednio kierowane były przez rząd lub inny monopol, oraz reorganizacja instytucji rządowych w celu ich u efektywnienia.
- Wewnętrzna potrzeba ulepszenia systemu pracy i konkurencyjności firmy – jako rezultat spadku poziomu realizacji ważnych dla organizacji parametrów oceny działania lub niezadowolający ich wzrost.

Radykalizacja tempa i zakresu zmian otoczenia stawia przed praktykami zarządzania pytanie o recepty na skuteczną reakcję wewnątrzorganizacyjną. Jak długo efektywne będą zmiany, których logika i mechanizm prowadzi do utrwalenia żywotności stosowanych od lat rozwiązań. Są to zmiany, które dokonując się wewnątrz organizacji, nie zmieniają jej istoty i sposobu funkcjonowania. Mają one charakter ilościowy. Tymczasem, skuteczna reakcja to zmiana jakościowa traktowana jako rezultat reorientacji systemowej prowadzącej do powstania nowych struktur.

## Proces jako obiekt projektowania

**P**oszukiwanie nowych, skutecznych formuł reagowania na wyzwania współczesnego świata prowadzi nas do pytania o sens dalszego opierania konstrukcji architektury organizacji na formułach wypracowanych i utrwalonych u zarania ery industrialnej. Generalnie, formuły te sprowadzają się do założenia, że sprawna regulację działania organizacji najprościej osiągnąć można w układzie funkcjonalnego rozgraniczenia obszarów działania.

Współcześnie opracowane koncepcje regulacji stosunków wewnątrzorganizacyjnych (głównie *reengineering*) nawiązują w swych założeniach do dynamicznych elementów organizacji jako podstawy do budowy wokół nich konstrukcji strukturalnych. Tym dynamicznym elementem organizacji jest proces. „*Proces można zdefiniować jako zbiór wcześniej określonych, powiązanych ze sobą działań, które służą osiągnięciu założonego celu*”<sup>4)</sup>. Istotnym elementem tego pojęcia jest też uznanie, że działania w procesie mają charakter powiązanych ze sobą sekwencyjnie operacji, których dynamika wyznacza skuteczność realizacji każdego procesu, tj. tworzenia wartości akceptowanej przez jego adresatów (klientów). M. Hammer i J. Champy definiują proces jako wiązkę aktywności, skierowaną na jedno lub więcej wejść. Aktywność ta skutkuje efektem o poziomie wartości oczekiwanej przez klienta<sup>5)</sup>.

Procesy zatem, rozumiane jako sekwencyjny ciąg operacji, tworzą dynamiczny obraz organizacji i jako

takie powinny zostać odwzorowane w utworzonym na ich podstawie systemie.

Każdy proces składa się z trzech rodzajów działań<sup>6)</sup>:

- działania (operacje) tworzące wartość dodaną, tj. tę część efektu działania systemu organizacyjnego, za którą klient gotów jest zapłacić;
- działania (operacje) związane z przemieszczeniem produktów procesu wewnątrz systemu organizacyjnego;
- działania (operacje) kontrolne tworzone w celu sprawdzania wyników.

Optymalizacja działań systemu polega na poszukiwaniu takiej konfiguracji procesów, w której największy wysiłek skierowany będzie na uzyskanie struktury procesu o największym udziale operacji tworzących wartość dodaną. Operacje w procesie, tworzące wartość dodaną, jako najważniejsze z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klienta, są tym samym najistotniejsze dla organizacji, gdyż decydują o utrzymaniu jej przewagi konkurencyjnej na rynku. Biorąc powyższe pod uwagę można dokonać podziału procesów ze względu na ich znaczenie w realizacji celów organizacji, dzieląc je na<sup>7)</sup>:

- strategiczne, tj. najistotniejsze dla realizacji misji, celów i przewidywanej pozycji firmy na rynku; są swoistą autodefinicją organizacji w zewnętrznym kręgu działania,
- niestrategiczne, tj. wspierające realizację procesów głównych.

Projektowanie procesów w organizacji wymaga określenia obszarów ich identyfikacji, traktowanych jako swoiste punkty odniesienia. J. Skalik i zespół współpracowników<sup>8)</sup> proponują ciekawą koncepcję identyfikacji kluczowych procesów. Są nimi kluczowe czynniki sukcesu, tj. takie działania, które postrzegane są w organizacji jako źródła jej trwałego powodzenia. Identyfikacja i stałe analizowanie tych źródeł jest z pewnością jednym ze skutecznych sposobów określenia rodzajów i w pewnym stopniu struktury wewnętrznej procesów w organizacji. Podejście takie w pełni też odpowiada zasadzie konfiguracji procesów ze względu na ocenę ich skuteczności przez klientów.

## Struktura procesowa

**„G**łównym składnikiem kwestionowanego obecnie, tradycyjnego paradygmatu struktur jest pionowy podział pracy. Oddzielenie pracy koncepcyjnej od wykonawczej okazało się jedną z głównych przeszkód we wprowadzaniu struktur zdecentralizowanych, elastycznych i mieszanych, które umożliwiłyby jednoczesne osiąganie wielu celów. Aby odnowić paradygmat, trzeba pojednać myślenie i działanie na poziomie podstawowej jednostki organizacyjnej<sup>9)</sup>. Tradycyjne struktury zaprojektowane wg klasyfikatora funkcji zmuszają organizację do wydatkowania znacznej energii w celu uzyskania efektu koordynacji podzielonych elementów procesu. Przebiega on bowiem przez granice kolejnych działów uruchamiając za każdym razem mechanizmy pomiarowe, kontrolne i koordynacyjne, spajające w jedną całość łańcuch kolejnych operacji.

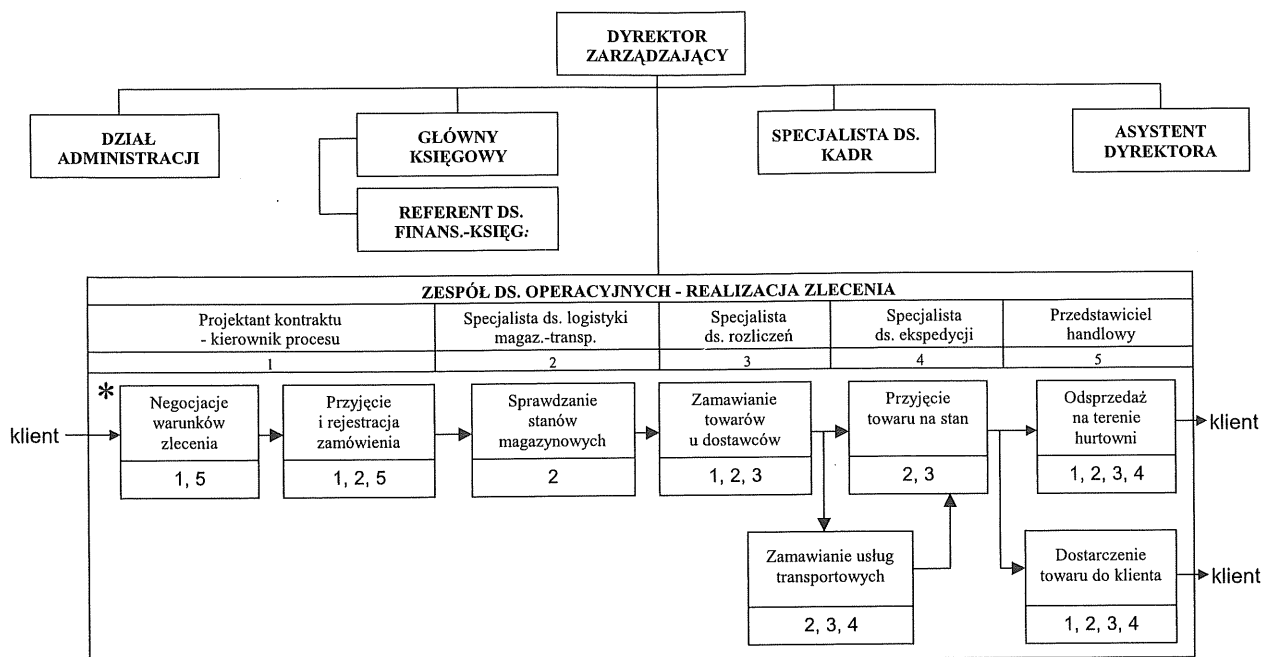
Koordynacja przez hierarchię tworzy obraz organizacji, złożonej głównie ze zbiorów relacji przyporząd-

kowań i zmienności niejednakowo ważnych dla celu działania elementów<sup>10)</sup>. K. Perechuda, charakteryzując przestrzeń organizacji w układzie procesowym, stwierdza: „Wprawdzie idea zarządzania procesami wyklucza wszelkiego typu atomizację, podział, a tym samym i segmentację, jednakże na obecnym etapie rozwoju nauk menedżerskich, jak i potencjału pracowniczego, brakuje innego sposobu podziału złożonych procesów zespołom ds. procesu<sup>11)</sup>. A zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak projektować organizację zorientowaną procesowo – wydaje się dość oczywiste. Należy szukać swoistej koegzystencji funkcji i procesów.

Są dwa co najmniej – jak sędzę – czynniki przesądające o tej współzależności. Po pierwsze, wpływa na to sama natura procesów, ich złożoność, wzajemne przenikanie się, rozczłonkowanie na liczne subprocesy i sprzężenia. Wie o tym każdy projektant, który próbował budować mapę procesów, nawet przy zastosowaniu zasad i technik reinżynierii. Drugim czynnikiem są kwalifikacje pracowników, ukształtowane w procesie edukacji i praktyki zawodowej według specjalizacji adekwatnej do funkcji pełnionej w organizacji. Fakt ten implikuje w istotnym stopniu zasady doboru członków zespołów procesowych, składających się z przedstawicieli różnych specjalności powiązanych więziami wyznaczonymi przez sekwencję operacji w procesie.

Transformacja organizacji w kierunku procesowym wywołuje efekt podziału dotychczasowej struktury na mniejsze, bardziej autonomiczne, pod względem kompetencji i zadań, jednostki organizacyjne zwane zespołami procesowymi. Stanowiska organizacyjne zestawiane są w zespołach procesowych z zastosowaniem zasady grupowania według specjalności niezbędnych do realizacji całego zaprojektowanego procesu. W praktyce, osiąga się efekt w postaci budowy jednostek organizacyjnych złożonych ze specjalistów różnych dziedzin działania firmy, tj. takich, jakie wyznaczają kolejne operacje w procesie. Realizacja zadań polega wówczas na udziale danych specjalistów w poszczególnych operacjach, niezależnie od ich kolejności. Ponieważ zespół procesowy może elastycznie zmieniać przebieg procesu, dostosowując go do oczekiwań klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego), udział specjalistów w poszczególnych jego fazach nie musi być z góry zeterminowany, lecz mogą oni tworzyć doraźne konfiguracje realizacyjne. Upowszechnienie procesowych formuł organizacyjnych doprowadzi z czasem do poszerzenia dotychczasowych, wąskich specjalizacji realizacyjnych. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym poszerzaniu specjalizacji na coraz większe obszary procesu jest przyjęcie zasady odpowiedzialności wszystkich członków zespołu za ostateczny rezultat pracy. W procesach głównych będzie to poziom akceptacji przez klienta wartości dodanej wykreowanej jako efekt, wypadkowa działania wszystkich realizatorów.

Jednym z kluczowych czynników sukcesu organizacji procesowej będzie zatem umiejętny dobór realizatorów do zespołów procesowych. Rozpowszechnianie zasady pracy w zespołach interdyscyplinarnych zwiększy znaczenie takich umiejętności i postaw, jak: nastawienie na współpracę z innymi pracownikami, komunikowanie się, przekonywanie, elastyczność



\* ze względów graficznych proces zaprezentowano w sposób uproszczony

**Rys. 1. Procesowa struktura organizacyjna małej firmy handlowej**

Źródło: opracowanie własne.

w doborze sposobów wykonywania zadań, pełnienie różnych ról w zespole, negocjowanie, samokształcenie, zarządzanie samym sobą i przewożenie<sup>12)</sup>.

Jednym z głównych procesów w każdej organizacji, ważnym ze względu na kryterium przewagi konkurencyjnej firmy na rynku, jest proces obsługi klienta. W praktyce, działania struktur funkcjonalnych można spotkać często nieskuteczne rozwiązania w tym zakresie. „Za nieodpowiednie można uznać te z nich, które wymuszają na klientach zdobywanie wiedzy o strukturze organizacyjnej i procesach zachodzących w przedsiębiorstwie”<sup>13)</sup>. Często bowiem to klient zmuszony jest koordynować działania różnych komórek funkcjonalnych, a także samodzielnie identyfikować i uczestniczyć w procedurach procesu realizacji zamówienia. Struktury procesowe skutecznie eliminują tego typu patologie organizacyjne.

Rysunek prezentuje przykład hybrydowej struktury organizacyjnej małego przedsiębiorstwa handlowego (hurtowni), w którym część organizacji skonfigurowana została w sposób procesowy. Zespół ds. operacyjnych – realizacji zlecenia, wykonuje i odpowiada za proces poczynając od negocjacji wszelkich warunków realizacji zamówienia po etap dostarczania towaru do klienta (z wyjątkiem dużych kontraktów, strategicznych dla firmy – w procesie uczestniczy wówczas zarząd firmy).

Piotr Grajewski

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998 s. 106.

<sup>2)</sup> Op. cit. s. 24.

<sup>3)</sup> Por. D. CARR, K. HARD, W. TRAHANT, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998 s. 45–48.

<sup>4)</sup> J. SKALIK, *Projektowanie systemów zarządzania*, AE Wrocław 1997 s. 46.

<sup>5)</sup> Por. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996 s. 49.

<sup>6)</sup> Por. L. MAGNELLI, M. KLEIN, *Reengineering*, PWE Warszawa 1998 s. 27.

<sup>7)</sup> Op. cit. s. 28.

<sup>8)</sup> J. SKALIK, *Projektowanie systemów zarządzania*, AE Wrocław 1997 s. 48–50.

<sup>9)</sup> Strategor: *Zarządzanie firmą*, PWE Warszawa 1995 s. 388–389.

<sup>10)</sup> Szeroką prezentację zalet i wad organizacji funkcjonalnej prezentuje R. RUTKA [w]: *Organizacja przedsiębiorstw – przedmiot projektowania*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 1996 s. 86 i dalsze.

<sup>11)</sup> K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE Wrocław 1999 s. 43.

<sup>12)</sup> Por. A. KUPCZYK, H. KOROLEWSKA-MRÓZ, M. CZERWONKA, *Radykalne zmiany w firmie*, INFOR, Warszawa 1998 s. 70.

<sup>13)</sup> U.A. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, AW Placet, Warszawa 1997 s. 90.

Autor – dr jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego i współwłaścicielem firmy konsultingowej Biuro Rozwoju Organizacji „Progresja” s.c. w Gdańsku.



*Mirela Jurek, Dorota Kornacka*

# Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Cechą współczesnej globalnej gospodarki jest nasilenie się procesów współzawodnictwa i konkurowania na wszystkich szczeblach i praktycznie w każdym wymiarze działalności gospodarczej. Dążenie do zwiększenia konkurencyjności stało się podstawowym celem podmiotów operujących na rynku globalnym. Rynek ten traktowany jest jako miejsce rywalizacji pomiędzy gospodarczymi potęgami (zarówno przedsiębiorstwami, jak i krajami).

Presja konkurencyjności, jakiej poddawane są współcześnie przedsiębiorstwa, wynika głównie z rozliczania ich działań i decyzji przez pryzmat realizacji interesów akcjonariuszy. Wywodząca się ze Stanów Zjednoczonych koncepcja *shareholder value* rozpowszechnia się w świecie biznesu i zyskuje coraz większe grono zwolenników i wyznawców. W najbardziej ogólnym ujęciu można tę koncepcję sprowadzić do maksymalizacji zysku na korzyść akcjonariuszy. Warto dodać, że w koncepcji *shareholder* nie przewiduje się realizacji w szczególności interesów innych, niż interes właścicieli. Za najlepszy uznaje się realizację interesów społecznych na drodze maksymalizowania korzyści właścicieli, a ewentualne próby realizacji celów społecznych traktowane są jako zagrożenie efektywności przedsiębiorstwa.

Rosnąca popularność tej filozofii biznesu jest konsekwencją zwiększającego się zaangażowania kapitałowego inwestorów anglosaskich. Szczególnie istotną rolę odgrywają inwestorzy instytucjonalni: fundusze ubezpieczeniowe, inwestycyjne i emerytalne operujące ogromnym potencjałem finansowym. O ile jednak koncepcja ta jest silnie zakorzeniona w systemie gospodarczym Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, o tyle w krajach Europy Zachodniej, a tym bardziej w Japonii stanowi rewolucyjne podejście do prowadzenia działalności. W krajach tych za dominującą uznać bowiem można koncepcję *stakeholders value*, oznaczającą realizację interesu wielu grup podmiotów decydujących (zainteresowanych) o efektach działalności. Koncepcja ta występuje w przynajmniej dwóch wersjach. W szerokim ujęciu przez podmioty „zainteresowane” rozumie się właścicieli i dawców kapitału, klientów, współpracowników, dostawców, instytucje publiczne oraz konkurentów. W wąskim rozumieniu natomiast, do podmiotów „zainteresowanych” zalicza się poprzednio wymienione, z wyjątkiem konkurentów, ponieważ nie są oni traktowani jako podmioty niezbędne do przetrwania i sukcesu firmy<sup>1)</sup>.

Każda z wymienionych grup „zainteresowanych” ma określone oczekiwania w stosunku do korporacji, z drugiej strony – zachowanie tych grup ma wpływ na osiąganie celów.

Właściciele z racji zainwestowanego kapitału oczekują w zamian dochodu, który będzie co najmniej równy rynkowej stopie procentowej. Nie są z kolei zainteresowani sprawowaniem władzy w korporacji. Stąd wynikają konflikty celów przy realizacji interesów społecznych, jeśli spowodować to może obniżkę zysku.

Klienci dokonują wymiany swoich zasobów pieniężnych na produkty firmy i w zamian za to oczekują korzyści płynących z faktu nabycia produktu. Pośrednio również finansują rozwój nowych produktów i usług. Obok oczywistego interesu klientów, jakim jest niska cena dóbr, istnieją również interesy, które mogą stać w sprzeczności z celami kierownictwa przedsiębiorstw.

Udział pracowników w przedsiębiorstwie sprowadza się do świadczenia pracy, w zamian za którą uzyskują dochody. Grupa ta zainteresowana jest osiągnięciem dochodów w jak najwyższym wymiarze. Konflikt pomiędzy interesami pracowników, a kierownictwem wynika z podwójnego aspektu dochodów pracowniczych, są one równocześnie podstawą ich konsumpcji, jak i elementem kosztów w przedsiębiorstwie. W zamian za świadczoną pracę pracownicy oczekują również pewnego bezpieczeństwa, korzyści pozapłacowych i pracy dostarczającej im satysfakcji. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników nie ogranicza się zatem do zabezpieczenia ich materialnych interesów, ale rozumiana jest znacznie szerzej, jako zabezpieczenie innych potrzeb, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia, uznania społecznego, możliwości awansowania i samorozwoju.

Wpływ dostawców na firmę wyraża się przede wszystkim w częściowym – z racji dostarczania surowca – określaniu jakości i ceny produktu finalnego. Kiedy korporacja postrzega dostawców jako wartościowych członków sieci „zainteresowanych”, a nie jak zwykłych dostawców surowców i materiałów, wówczas dostawcy zareagują, kiedy zajdzie taka potrzeba<sup>2)</sup>. Dostawca i przedsiębiorstwo to podmioty wzajemnie od siebie zależne, razem mogą się rozwijać, ale i razem upaść<sup>3)</sup>.

Gmina i społeczność lokalna przyznają firmie prawo do lokalizacji i czerpią korzyści z podatków przez nią płaconych oraz ekonomicznych i społecznych wy-

datków ponoszonych przez firmę. Korporacja z kolei nie może narażać społeczności lokalnej na nieuzasadnione ryzyko zniszczenia środowiska naturalnego, składowanie odpadów toksycznych itp. Kierownictwo spełnia w firmie szczególną rolę, z jednej strony menedżerowie, podobnie jak inni pracownicy, wykonują pracę, w zamian za co uzyskują dochody. Jednak z drugiej strony, menedżerowie mają obowiązek stać na straży bezpieczeństwa bytu korporacji, którą kierują, co z kolei dominuje nad ich rolą jako pracowników. W skrócie ujmując, menedżerowie, a szczególnie kierownictwo naczelne przedsiębiorstwa, muszą dbać o interes firmy, a tym samym utrzymywać równowagę pomiędzy wieloma sprzecznymi oczekiwaniami grup „zainteresowanych”.

W koncepcji *stakeholders value* nie określa się primatu jednej grupy zainteresowanych nad inną (choćby niejednokrotnie pracownicy postrzegani są jako najważniejsza grupa interesu), podczas gdy i tak wiadomo, że czasami jedna z tych grup skorzysta, a inna straci. Generalnie rzecz ujmując, zadaniem menedżerów jest utrzymanie w równowadze stosunków pomiędzy grupami „zainteresowanych”. Kiedy relacja równowagi zostanie naruszona, wówczas może być zagrożone przetrwanie firmy. Kiedy wynagrodzenia będą za wysokie, a jakość produktów zbyt niska, firma straci klientów, ucierpią dostawcy, a akcjonariusze zaczną pozbywać się swoich udziałów, obniżając tym samym ceny akcji firmy i utrudniając zdobycie nowego kapitału na dogodnych warunkach.

Oczywiście, nie jest możliwe realizowanie wszystkich dążeń każdej grupy interesów w tym samym czasie, szczególnie kiedy interesy te pozostają w konflikcie. Stąd określa się, że obowiązkiem menedżerów jest działanie w interesie długoterminowym przedsiębiorstwa pojmowanym jako forum interakcji pomiędzy zainteresowanymi.

Wraz z postępującą globalizacją konkurencji i rynków finansowych oraz rosnącą falą prywatyzacji i aktywnością inwestorów instytucjonalnych, zauważyć można trend polegający na przestawianiu się wielu przedsiębiorstw europejskich i japońskich na anglo-amerykański system wartości. Nacisk inwestorów instytucjonalnych, oznaczający w praktyce presję na konkurencyjność przedsiębiorstw, w radykalny sposób zmienia dotychczasową politykę przedsiębiorstw. Wydaje się, że najbardziej zasadnicza zmiana systemu występuje w Niemczech, Holandii, Szwecji i Francji. W krajach tych funkcjonowały bowiem rozmaite regulacje rządowe, które miały pomóc przedsiębiorstwom w działaniach zgodnych z interesem społecznym. Niejednokrotnie konsekwencją tych regulacji były wyższe koszty w przedsiębiorstwach (na przykład na skutek kosztownych redukcji miejsc pracy), rosnące bezrobocie, a w ostatecznym rozrachunku niższa konkurencyjność firm europejskich.

Globalna konkurencja i swobodny przepływ kapitału oznaczają, że wiele firm europejskich pozostaje takimi tylko ze względu na siedzibę. Struktura własności wskazuje jednak, że są to w znacznej części firmy należące do inwestorów cudzoziemskich. Zagraniczni udziałowcy domagają się zwrotów z kapitałów zaangażowanych w firmy europejskie, na co najmniej takim samym poziomie jak w Stanach Zjednoczonych.

Efektem postępującego umiędzynarodowienia własności jest przewartościowanie priorytetów na skali społecznej.

Stopniowo widoczne stają się efekty omawianej tendencji – niemieckie firmy redukują zatrudnienie i jednocześnie ogłaszają wyniki ekonomiczne niejednokrotnie najlepsze w dziejach swoich przedsiębiorstw<sup>4</sup>). Przykładem może być SGL Carbon AG, która w 1992 roku odnotowała stratę ok. 70 mln dol. i podjęła działania restrukturyzacyjne, których zasadniczą częścią było przemodelowanie filozofii zarządzania w kierunku bliższym *shareholder value*. Zaadaptowano amerykańskie standardy rachunkowości, zmieniono priorytety i ustalono, że naczelnym celem firmy jest realizacja interesów akcjonariuszy, w tym amerykańskich, gdyż firma trafiła na giełdę nowojorską. Dążenie menedżerów, aby z firmy uczynić „mniej niemiecką”, przejawiało się nawet w zmianie oficjalnego języka na angielski. W 1995 roku SGL wykazała ponad 159 mln dol. dochodu, według zarządzających głównie dzięki reorientacji priorytetów<sup>5</sup>). Również w Japonii następuje dostosowanie do globalnych standardów prowadzenia biznesu. Przedsiębiorstwa rezygnują z gwarancji dożywotniego zatrudnienia, a kolektywne, socjalne bezpieczeństwo traci znaczenie na rzecz wyższych zysków.

Obserwowane działania świadczyć mogą o rosnącej akceptacji filozofii *shareholder value*. Osiąganie przez przedsiębiorstwa amerykańskie (również całą gospodarkę) wysokiej konkurencyjności w skali międzynarodowej jest przesłanką do podejmowania podobnych działań w innych krajach. Równanie do najlepszych oznacza dążenie do uzyskania porównywalnych standardów w prowadzeniu działalności gospodarczej. Wydaje się jednak, że zmiany te będą zachodziły stopniowo i w dłuższym okresie. Według przewidywań P. Druckera<sup>6</sup>), pierwsze symptomy zmian widoczne mogą być dopiero za około 3–4 lata. Wynika to z faktu silnego wpływu czynników o charakterze historycznym, politycznym, prawnym, społecznym, kulturowym, które determinują indywidualne dla krajów podejście do prowadzenia biznesu<sup>7</sup>). Nie jest zatem ani łatwe, ani możliwe transponowanie jednego modelu działania przedsiębiorstw do warunków, które stoją z nim w sprzeczności. Uznaje się, że nie ma idealnego modelu *corporate governance*<sup>8</sup>), a wręcz obserwuje się stopniową konwergencję teorii, które dość często przeciwstawiano sobie – odpowiedzialności wobec akcjonariuszy i odpowiedzialności wobec szerokiego spektrum „podmiotów zainteresowanych”.

Dążąc do podwyższania swojej wartości przedsiębiorstwa niejednokrotnie zmuszone są do przeprowadzania restrukturyzacji, pozbywania się mniej rentownych działów, a nawet zwalniania znaczącego odsetka pracowników. Zbyt jednostronne traktowanie filozofii *shareholder value* wyraża się najczęściej w orientacji na krótkoterminowe zyski i poszukiwaniu najprostszych dróg ograniczania kosztów. Prowadzić to może do nieuzasadnionych zwolnień pracowników. Nieuzasadnionych, to znaczy takich, które nie podnoszą konkurencyjności w długim okresie, a jedynie przyczyniają się do doraźnego poprawienia wyników firmy. W długim horyzoncie tego typu decyzje mogą okazać się wręcz szkodliwe dla firmy. Działania uwzględniające

wizję długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa, którym towarzyszy zwracanie bacznej uwagi na poziom zysków, jest do pogodzenia z interesami pracowników. Zmniejszanie udziału płac w wartości dodanej przedsiębiorstw notowanych na giełdzie pozwala bowiem na swoistą kompensatę – to co traci przeciętny pracownik (niższe wynagrodzenie, mniejsze osłony socjalne), zyskuje jako akcjonariusz dzięki rosnącemu kursowi swoich akcji. Dodatkowym czynnikiem umożliwiającym godzenie, wydawałoby się, sprzecznych interesów jest rosnąca rola wiedzy i innowacji (których nośnikiem są ludzie) w perspektywie dłuższego rozwoju przedsiębiorstwa. Świadomi menedżerowie nie będą zatem podejmowali pochopnych działań, które mogłyby doprowadzić do niwelowania atutów konkurencyjności zarządzanego przez nich przedsiębiorstwa<sup>9)</sup>.

Realizacja odpowiedzialności społecznej z kolei traktowana jest coraz częściej jako warunek utrzymania i kreowania przez firmę dobrej reputacji. Reputacja, jako jeden z zasobów niematerialnych, staje się zasobem szczególnie cennym w wypracowaniu i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Zyskiwanie dobrej reputacji zajmuje firmie wiele lat, a minimalizowanie ryzyka jej utraty oznacza podejmowanie działań tworzących wartość dla każdej z grupy podmiotów zainteresowanych. Niejednokrotnie, przy podejmowaniu decyzji przez menedżerów, postuluje się priorytet interesu wewnętrznych zainteresowanych (*internal stakeholders*), tj. pracowników, właścicieli i menedżerów. Podejmowane działania nie powinny jednak stać w sprzeczności z interesami zewnętrznych zainteresowanych (*external stakeholders*), tj. klientów, dostawców, rządu, wierzycieli i innych<sup>10)</sup>.

Nietrudno znaleźć wspólną płaszczyznę odniesienia do obu teorii odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Jeśli przyjąć, że firma realizować powinna interes akcjonariuszy (szczególnie w kontekście długoterminowym), to nie jest możliwe pomijanie interesu innych grup społecznych. Istotnie sytuacja, w której znajdują się obecnie menedżerowie, jest wyjątkowo trudna. Z jednej strony, są oni zobowiązani do realizowania strategii gwarantujących przedsiębiorstwu rosnącą konkurencyjność w skali globalnej. Z drugiej strony, takie zjawiska, jak: zanieczyszczanie środowiska, nieodpowiedzialne traktowanie pracowników, czy wytwarzanie wyrobów niebezpiecznych dla klienta, są szczególnie mocno nagłaśniane przez media<sup>11)</sup>. Nie można zatem pominąć związku, jaki istnieje pomiędzy dobrą reputacją firmy, a maksymalizowaniem jej wartości. Taka sytuacja nakłada na menedżerów obowiązki podejmowania decyzji – zarówno z uwzględnieniem czystego rachunku ekonomicznego, jak i kontekstu społecznej odpowiedzialności.

Reasumując, można stwierdzić, że pewna konwergencja obu teorii ma miejsce i polega na postrzeganiu faktu, że w interesie akcjonariuszy jest uwzględnianie interesów innych „zainteresowanych” i promowanie długoterminowych relacji, zaufania jak również współpracy pomiędzy nimi. W takim ujęciu model *stakeholders* stanowi niejako naturalne rozszerzenie modelu opartego wyłącznie na interesach akcjonariuszy<sup>12)</sup>. Takie są również sugestie OECD zawarte w dokumencie „*OECD Principles on Corporate Governan-*

*ce*”, stanowiącym efekt pracy i badań przeprowadzonych zarówno przez rządy poszczególnych państw członkowskich, instytucji międzynarodowych, jak i sektora prywatnego.

Mirela Jurek, Dorota Kornacka

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. W. EVAN, E. FREEMAN, *A stakeholder theory of the modern corporation; Kantian capitalism*, [w:] G.D. CHRYSIDES, J.H. KALER, *An Introduction to Business Ethics*, Chapman and Hall, London 1993, s. 259.
- <sup>2)</sup> Przykładem może być tu sytuacja firmy Chrysler. W czasie, gdy firma znajdowała się na krawędzi bankructwa dostawcy podjęli działania ułatwiające firmie wyjście z kryzysu, między innymi akceptując późniejsze terminy płatności i obniżając ceny.
- <sup>3)</sup> Por. W. EVAN, E. FREEMAN, *A stakeholder theory* ...op.cit., s. 262.
- <sup>4)</sup> Por. H.P. MARTIN, H. SCHUMANN, *Putapka globalizacji*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 155.
- <sup>5)</sup> Por. J.M. RUBACH, C.T. SEBORA, *Comparative Corporate Governance: Competitive Implications of an Emerging Convergence*, „Journal of World Business”, Summer 1998, Vol. 33, Issue 2, s. 167.
- <sup>6)</sup> Por. L. MINARD, *Will Europe and Japan reform their corporate governance?*, „Forbes” z 09.07. 1998, Vol. 162, Issue 5, s. 114.
- <sup>7)</sup> Por. J.M. RUBACH, C.T. SEBORA, *Comparative Corporate Governance*... op.cit., s. 167.
- <sup>8)</sup> Termin „nadzór nad firmą”, inaczej nadzór korporacyjny oznacza „zasady, reguły i różne aspekty zarządzania środkami, które służą do kontrolowania przez właścicieli podległych im organizacji gospodarczych” – por. B. WAWRZYNIAK, *Koncentracja w gospodarce jako światowa tendencja w zarządzaniu globalnym*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, pr. zbior. pod red. M. Romanowskiej, M. Trockiego, B. Wawrzyniaka, Difin, Warszawa 1998, s. 52. Największym problemem stawianym w tej kwestii jest pytanie o to, kto jest właścicielem przedsiębiorstwa i w czyim interesie powinno ono być zarządzane. Jest to niewątpliwie zbieżne z problematyką odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy traktują model *stakeholder* i *shareholder* jako zasadnicze typy *corporate governance* – por. M. MAHER, T. ANDRESON, *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*, OECD 1999, s. 4 i dalsze.
- <sup>9)</sup> Por. A. RAPPAPORT, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG – Press, Warszawa 1999, s. 12 –13.
- <sup>10)</sup> Por. S. CLARK, *Considering your stakeholders: Don't forget, you are not alone*, „Houston Business Journal” 1999, Vol. 30, Issue 33, s. 16.
- <sup>11)</sup> Por. J.S. HARRISON, R.E. FREEMAN, *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal”, October 1999, Vol. 42, Issue 5, s. 479.
- <sup>12)</sup> Por. C. MAYER, *Corporate governance, competition and performance*, „OECD Economic Studies” 1996, Vol. 27, s. 7 i dalsze.



*Barbara Fryzel*

# Przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce – etapy rozwoju dojrzałej organizacji

**Globalizacja działalności jako podstawowy czynnik wyznaczający kierunek rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw**

**T**ematem, który zaprzęta obserwatorów sceny politycznej i ekonomicznej ostatnich kilku lat, stały się niewątpliwie duże zmiany zachodzące w kształcie organizacyjnym przedsiębiorstw oraz w stosowanych metodach zarządzania.

Przedsiębiorstwa rodzime – zarówno małe, jak i duże – starają się dostosować do ostrych wymogów konkurencji, jakie stawia przed nimi współczesny rynek, który z lokalnego przekształca się w ponadnarodowy i w konsekwencji w globalny.

Proces ten jest następstwem dążeń integracyjnych krajów europejskich, ale ma swoje źródła także w ogólnoswiatowych zjawiskach gospodarczych, takich jak kurczenie się lokalnych zasobów naturalnych czy duże różnicowanie kosztów produkcji i siły roboczej w różnych rejonach świata.

Pionierami globalizacji działalności, bo o tym zjawisku mowa, są oczywiście firmy międzynarodowe mające swe korzenie na rynkach anglosaskim oraz amerykańskim i to one właśnie są dla polskich przedsiębiorców wzorem postępowania i profesjonalizmu.

**Globalizacja – definicja zjawiska i jego bezpośrednie przyczyny**

**I**stotne znaczenie dla zrozumienia tego zjawiska ma właściwa interpretacja pojęcia globalizacji, która nie oznacza zmiany strategii zarządzania na skutek posiadania oddziałów firmy w wielu krajach świata, ale sposób zarządzania zmierzający do stworzenia sieci filii danego przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej. Tak więc kluczem interpretacyjnym jest tu właściwa kolejność i następstwo zdarzeń.

Głównymi przyczynami globalizacji działalności jest osiągnięty poziom technologii komunikacyjnej i procesów integracji politycznej, ale także ewolucja informatyczna oraz postęp w produkcji coraz doskonalszych układów scalonych.

Niezawodność i szybkość komunikacji, nieograniczone możliwości przesyłania informacji w coraz krótszym czasie i na coraz większe odległości są z pewnością podstawą dobrego zarządzania. Zaawansowane sieci komputerowe i oprogramowanie multimedialne umożliwia bezpośrednią współpracę pomiędzy filiami międzynarodowego przedsiębiorstwa, a także pomiędzy samymi przedsiębiorstwami na różnych kontynentach, zmniejszając koszty uciążliwych podróży służbowych, jednocześnie stwarzając szansę szerokich

ponadnarodowych kontaktów oraz wymiany doświadczeń i wiedzy, dużemu gronu pracowników szeregowych.

Nietrudno zauważyć, że w większości dużych, międzynarodowych firm, dział IT (*Information Technology*) jest jednym z kluczowych działów firmy, dysponującym olbrzymim budżetem, co potwierdza jego znaczenie dla funkcjonowania całości firmowego organizmu, a stanowisko IT Manager jest postrzegane jako jedno z najbardziej odpowiedzialnych i intratnych.

Z kolei firmy rozpoczynające gwałtowny rozwój i ekspansję rynkową, budują mocną ekonomicznie i dojrzałą organizację, od stworzenia mocnego działu IT, zaraz po skompletowaniu pierwszych pracowników operacyjnych, tak jak czyni to w ostatnich miesiącach jedna z krakowskich firm zajmująca się dystrybucją i wdrażaniem oprogramowania.

Postępujący rozwój informatyki oraz związanych z nią dziedzin umożliwił wprowadzenie systemów, takich jak CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), oraz CAD – CAM (*Computer Assisted Designing, Computer Assisted Manufactirung*), dzięki którym wszelkie zmiany technologiczne produkcji, zmierzające do poprawy jakości produktu, przestały oznaczać kosztowne wymiany całych linii produkcyjnych, umożliwiły natomiast tworzenie i szybkie produkowanie seryjne nieograniczonej ilości mutacji wzorcowych i odmian produktu bazowego. Dzięki temu możliwe stało się błyskawiczne reagowanie na zmiany popytowe rynku przy stosunkowo niskich kosztach.

**Rodzaje procesów globalizacji**

**Z** punktu widzenia typów strategii zarządzania, wyróżnia się następujące rodzaje procesów globalizacji:

- globalizacja jako kierunek rozwoju korporacji międzynarodowych,
- globalizacja jako rezultat fuzji i aliansów strategicznych przedsiębiorstw,
- globalizacja jako forma kooperacji.

Dotychczasowe obserwacje firm międzynarodowych istniejących na polskim rynku, takich jak: BP, Texaco, Shell, Neste, Amoco, Mobil etc., wskazują, że w rzeczywistości najczęściej spotykaną formą jest połączenie globalizacji jako strategii rozwoju z jednoczesnym wykorzystaniem korzyści płynących z fuzji, tak jak miało to miejsce w przypadku fuzji BP i Mobil, a następnie BP/Amoco, gdzie obydwie przedsiębiorstwa przystępując do kontraktu już posiadały sieć biur oraz szeroką działalność operacyjną w wielu krajach świata.

## Globalizacja jako strategia rozwoju

**G**lobalizacja, traktowana jako strategia rozwoju, postępuje etapami. Zazwyczaj rozpoczyna się od działalności eksportowej przedsiębiorstwa lokalnego, kolejno następuje uruchomienie oddziałów firmy w innych krajach, a w efekcie końcowym filie uniezależniają się całkowicie od warunków rynku lokalnego, tak aby można było umiejscowić w nich zadania związane z działalnością na rynku globalnym. Stopniowe narastanie tak zdefiniowanego zjawiska zaczęto obserwować już w latach 80.

### Etap rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw:

#### Etap pierwszy – tworzenie początkowej struktury

Etap rozwoju organizacyjnego międzynarodowych przedsiębiorstw, jaki mieliśmy możliwość obserwować do niedawna w Polsce, to niestabilna gospodarczo i ekonomicznie sieć oddziałów, które firmy zachodnie umiejscawiają zazwyczaj jednocześnie w krajach Europy Wschodniej, która bazuje na lokalnych zasobach produkcyjnych oraz w dużej mierze na lokalnym (należy rozumieć tanim) zatrudnieniu. Niestety, sieci te pozostają całkowicie uzależnione hierarchicznie i decyzyjnie od kręgów zarządzających umiejscowionych poza lokalną rzeczywistością i przez to niejednokrotnie nie potrafiących należycie oceniać i interpretować polskich realiów.

Naturalnym zjawiskiem towarzyszącym globalizacji zarządzania jest wchodzenie na rynki wielu krajów równocześnie. Międzynarodowe koncerny przeznaczają wielomilionowe budżety na otwarcie biur w tym samym lub zbliżonym czasie w Polsce, na Węgrzech oraz w Słowacji i Czechach, a także Rosji. Wszystkie te kraje, ich zdaniem, tworzą rynek w miarę jednolity zarówno demograficznie, geograficznie, jak i gospodarczo.

Pierwszy etap rozwoju firmy to działalność organizacyjna rozpoczynająca się od zatrudniania podstawowego personelu, a odpowiedzialność za całokształt tego zadania spoczywa na jednym lub kilku expatriates, którzy w pełnieniu swoich pierwszoliniowych, kierowniczych funkcji polegają na kilku lokalnych współpracownikach. W większości przypadków expatriates to ludzie polskiego pochodzenia, znający język rodzimy przynajmniej dobrze, ale poza tym nie mający z krajem nic wspólnego.

Najlepszym potwierdzeniem istnienia takiej tendencji, jest struktura organizacyjna przedsiębiorstw, budowana wokół osób, które firmę wprowadzały na rynek, aby wkrótce po wstępnych działaniach organizacyjnych zająć dyrektorskie stanowiska. Natychmiast po otwarciu biura do kraju przyjeżdża prezes lub dyrektor do spraw rozwoju – obcokrajowiec, do którego wkrótce dołączają inni, aby objąć wszystkie stanowiska kierownicze.

Początkowy etap doboru personelu, mającego firmę rozwijać, to zazwyczaj rekrutacja przeprowadzana w całkowicie dowolny i subiektywny sposób przez kilku pierwszych lokalnych pracowników, w których całkowitej gestii pozostawiona jest ocena wartości zatrudnianych osób oraz decyzje dotyczące przyszłej rekrutacji, gdyż są oni jedynymi doradcami swoich zagranicznych przełożonych. Stąd niejednokrotnie powtarzająca się sytuacja zatrudniania ludzi o bardzo zróżnicowanym poziomie kwalifikacji, wykształcenia i znajomości języka macierzystego firmy, w dziwny

sposób skoligaconych nieformalnymi więzami z osobami zatrudniającymi. Oferowane są im warunki zatrudnienia daleko przekraczające zasadę racjonalizmu w gospodarowaniu budżetem.

Zdarza się więc, że pracownicy administracji oraz obsługi biurowej dojeżdżają do biura luksusowymi samochodami służbowymi, a osoby mieszkające na stałe w mieście, gdzie firma ma swoje biuro, nagle otrzymują luksusowe apartamenty, również służbowe.

Zaistnienie w strukturach firmy, na wstępnym etapie jej rozwoju, stwarza zatem nieograniczone możliwości negocjacji wysokości uposażenia, uzyskania swobody działania i uniknięcia procedur biznesowych przez następnych kilka lat, a także gwarantuje w dużej mierze pozycję, prestiż i nieformalny wpływ na wiele decyzji w przyszłości.

Podobny schemat charakteryzował wstępny rozwój wielu międzynarodowych koncernów obecnych w Polsce, bez względu na reprezentowaną przez nie branżę, czy jest to rafinacja i dystrybucja produktów ropopochodnych, produkcja środków farmaceutycznych czy też inwestycyjna działalność na rynku nieruchomości.

#### Etap drugi – gwałtowny wzrost organizacji i towarzyszące mu typowe błędy w zarządzaniu

Etap drugi to gwałtowny wzrost przejawiający się głównie w powiększaniu zatrudnienia. Kierownikami nowo powstających działów mianowani są kolejni, przyjeżdżający na kontrakty specjaliści różnych narodowości. Powstają pierwsze konflikty na gruncie profesjonalnym i merytorycznym pomiędzy polskimi pracownikami – fachowcami w swoich dziedzinach, znającymi doskonale aspekty polskiego rynku, a ich przełożonymi, dysponującymi dużym doświadczeniem z rynków zachodnich, ale całkowicie oderwanym od realiów polskiej mentalności i subtelności materii rynkowej. Często upływają całe tygodnie na rozwiązywaniu niezgodności, zamiast na konstruktywnej pracy, firma opłaca kosztowne lekcje języka polskiego dla menedżerów–expatriates z reguły nie przynoszące zauważalnych rezultatów, profesjonalne spotkania pań i panów menedżerów odbywają się nadal w atmosferze sztucznych uśmiechów pokrywających całkowity brak percepcji tego, co mówi polski rozmówca, a biznes przynosi milionowe straty.

Po 18-miesięcznym okresie zmagania o wprowadzenie na polski rynek importowanego paliwa lotniczego, brytyjski koncern naftowy wycofał się z tego rynku nie osiągając żadnego rezultatu. Nic dziwnego, skoro menedżerem reprezentującym firmę w Polsce był były pracownik fizyczny brytyjskich kolei państwowych, nie posiadający żadnego wykształcenia, głównymi kosztami było opłacanie czynszu za wynajem domu w luksusowej dzielnicy Krakowa oraz utrzymanie ekskluzywnego samochodu terenowego, a w podróżach lotniczych 1 klasą przełożonemu towarzyszyły przeważnie dwie osoby – ekonomiści, których rolą było ... tłumaczenie językowe.

Częsty brak jednolitej koncepcji działania na nowym rynku lub powierzenie jej tworzenia niewłaściwej osobie, która bądź nie dysponuje odpowiednimi predyspozycjami, bądź nie zostaje wyposażona przez przełożonych w odpowiednią władzę decyzyjną, może kosztować firmę nie tylko utratę olbrzymich funduszy, ale również wiarygodności i postrzegania jako pożądanego partnera w interesach, tak jak miało to miejsce w 1997 i 1998 roku, kiedy jeden z największych

szych, światowych koncernów próbował rozszerzyć port folio swych klientów o uczestników polskiego rynku lotniczego. Bezskutecznie.

Jako bezpośrednie przyczyny tego niepowodzenia można wymienić:

- niewłaściwy wybór osoby odpowiedzialnej za wykonanie zadania i jej całkowity brak kompetencji jako przyczynę zasadniczą;
- brak komunikacji z przełożonymi w centrali firmy, a jako konsekwencję tego brak zarówno kontroli nad działaniami lokalnego oddziału, jak i wsparcia merytorycznego tych działań i współuczestnictwa w nich kadry kierowniczej;
- brak delegacji uprawnień dla pracowników w Polsce i niezapewnienie samodzielności działań i decyzji, co spowodowało całkowity brak elastyczności działania i indolencję decyzyjną;
- brak konsultacji ze specjalistami znającymi zarówno branżę, jak i specyfikę polskiego rynku, a zatem niewykorzystanie ogromnego potencjału, jaki daje włączenie do działań czynnika lokalnego (specjaliści, ludzie cieszący się autorytetem w danej społeczności, lokalne kontakty).

Stracono miliony dolarów, a odbudowa pozytywnego wizerunku będzie wymagała wysokiej klasy profesjonalizmu. Nie da się natomiast odbudować utraconych szans rynkowych, wynikających z krótkiej i ulotnej przewagi, którą posiada każdy pionier w danej dziedzinie.

### **Etap trzeci – strategiczna ingerencja firmy macierzystej w politykę lokalnych oddziałów i próby uporządkowania ich systemów zarządzania**

Trzeci etap to początek silnej ingerencji top menedżmentu w poczynania lokalnych oddziałów firmy. Dokonywane jest w przedsiębiorstwie porządkowanie administracyjne poprzez ujednolicenie zasad wynagradzania i uposażeń przyznawanych pracownikom, wprowadzenie ścisłych procedur kształtujących funkcjonowanie poszczególnych działów firmy, wprowadzanie tzw. company policy odnoszących się do zagadnień IT, czyli systemów informacyjnych używanych przez firmę, polityki firmy w zakresie ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy, linii kształtowania wizerunku firmy na zewnątrz (polityki PR), a także etyki działań biznesowych.

Jednocześnie powstają bardzo ściśle zdefiniowane zadania operacyjne, zmierzające do niwelacji strat oraz osiągnięcia punktu zrównania wpływów finansowych z przepływami, czyli osiągnięcia tzw. *break even point*.

Lokalny oddział uzyskuje jednolitą, wspólną dla całej globalnej organizacji, tożsamość. Powstają pierwsze strategie reorganizacyjne kładące nacisk na przejmowanie wszystkich stanowisk kierowniczych docelowo przez polskich pracowników. Jest to okres rosnących napięć wewnętrznych powodowanych przez ostrą konkurencję między pracownikami liczącymi na osiągnięcie prestiżowych stanowisk, a także rosnącej frustracji powodowanej nieustannym zwiększaniem udziału czynności odtwórczych i administracyjnych w codziennej pracy oraz obezwładniającym prymatem sztucznych procedur nad zdrowym rozsądkiem i koncentracją nad merytorycznymi zadaniami. Jest to także okres wzrastającej roli tzw. kontrolingu wewnętrznego, a zarazem centralizacji i specjalizacji zarządzania, co w warunkach gospodarki globalnej jest zjawiskiem równie paradoksalnym, jak zabójczym dla

przedsiębiorstwa. Wysoki stopień formalizacji działań w praktyce wyklucza innowacyjność.

### **Fuzje i przejęcia firm jako podstawowa metoda redukcji kosztów i zwiększenia udziału w rynku**

Elementem dodatkowo pogłębiającym wysoką niepewność sytuacji są strategiczne posunięcia, zmierzające do gwałtownej redukcji kosztów przy zwiększeniu lub zdobyciu nowego udziału w rynku globalnym. Rozwiązaniem zapewniającym osiągnięcie takiego rezultatu jest podpisanie fuzji z innym przedsiębiorstwem tej samej branży.

Ekspansywność indywidualna firm jest hamowana bardzo wysokimi kosztami wejścia na nowe rynki oraz ryzykiem porażki o wiele większym niż w przypadku inwestowania na rynkach narodowych.

Fuzja, w przeciwieństwie do przejęcia, zakłada dobrowolność działania obydwu partnerów i jest szybką metodą maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, oczywiście przy założeniu, że wartość dodatkowych, uzyskanych z tego tytułu przepływów pieniężnych jest większa niż koszt nabycia przedsiębiorstwa.

Trzeba sobie jednak zdać sprawę z faktu, że w praktyce prowadzi ona do zmiany kierunków strategicznego rozwoju. Fuzja oznacza skokowy wzrost potencjału firmy nabywającej, może jednak stanowić spore zagrożenie dla słabszego partnera, jeżeli podpisując ją przedsiębiorstwa różnią się zasadniczo wielkością.

Praktyka współczesnego rynku w Polsce pokazuje, że fuzje pomiędzy koncernami mogą polegać na wzajemnym wykupieniu udziałów w niektórych tylko strategicznych obszarach działalności firmy, pozostawiając inne poza sferą wpływów partnera. Podobną strukturę miała podpisana ponad dwa lata temu fuzja dwóch dużych przedsiębiorstw naftowych, łącząca produkcję olejów oraz sieci stacji paliwowych obu firm, tak że jeden z partnerów nabył większościowy udział w sieci detalicznej, która oczywiście zmieniła adekwatnie do tego dotychczasową markę, a drugi w produkcji oraz dystrybucji środków i olejów. Równorzędne stanowiska obu partnerów zostały zachowane, uzyskano natomiast drugą w światowych rankingach pozycję pod względem udziału w rynku europejskim oraz amerykańskim.

Pracownicy tak połączonych struktur muszą poradzić sobie ze stresem związanym z zagrożeniem ich stanowisk pracy, a następnie wykazać się dużą elastycznością w adaptacji do nowych warunków pracy, które w praktyce oznaczają nową kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz nową strukturę organizacyjną, na którą z reguły nie mają żadnego wpływu.

### **Etap czwarty – wstępna stabilizacja i podjęcie strategicznych decyzji dotyczących przyszłości lokalnych oddziałów**

Ostateczna próba nadania temu stanowi charakteru permanentnego wiąże się z wyznaczeniem lokalnym oddziałom bardzo restrykcyjnych celów ekonomicznych, których osiągnięcie wydaje się podstawowym kryterium podjęcia decyzji, czy firma uratuje zdobyty z takim rozmachem udział w polskim rynku, czy też będzie musiała sprzedać oddział i relokować środki finansowe na rynkach o wyższym stopniu stabilizacji, gdzie wiedza specjalistów od globalnych strategii ekonomicznych zdobywana w otoczeniu dojrzałych i przewidywalnych rynków Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej, nie napotka na wyzwanie aż tak



trudne, jak młody i drapieżny kapitalizm Europy Wschodniej.

Faza osiągania dojrzałości organizacyjnej polega zazwyczaj na zaangażowaniu wszystkich działów oraz hierarchii przedsiębiorstwa w nieustannie powtarzające się opracowywanie i przygotowywanie zestawień majątkowych i finansowych, będących zasadniczo wariantami tego samego tematu oraz w gorączkowe poszukiwania w dokumentacji wytłumaczenia wielomilionowych różnic pomiędzy środkami wydanyymi w rzeczywistości, a tymi, które mają udokumentowanie w rejestrze środków trwałych oraz pozostałej dokumentacji księgowej.

W dziale nieruchomości jednego z koncernów paliwowych wielu doświadczonych finansistów i menedżerów pracowało na początku tego roku nad odpowiedzią na pytanie: jak to możliwe, żeby zgubić 20 mln USD, kiedy płaci się milionowe rachunki jednej z najpotężniejszych firm konsultingowych na świecie za profesjonalne prowadzenie księgowości?

Jak można wnioskować z powyższego przykładu, jeden z mitów współczesnego zarządzania, o efektywności tzw. outsourcingu, czyli powierzania prowadzenia konkretnych obszarów działania firmy zewnętrznym usługodawcom, w tym przypadku się nie sprawdził.

### **Negatywne zjawiska związane ze zmianami struktury organizacyjnej**

Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa będącego na ostatnim etapie drogi do dojrzałości i stabilizacji organizacyjnej są zjawiskiem codziennym i mało przewidywalnym. Powstaje dużo nowych stanowisk, podczas gdy inne są likwidowane lub uznane za mniej priorytetowe. Największym błędem popełnianym przez kadrę zarządzającą, przeprowadzającą przedsiębiorstwo przez ten trudny etap, jest całkowite pomijanie pracowników w procesie restrukturyzacji, a co gorsza, zupełny brak komunikacji. Informacje dotyczące planów, które będą mieć bezpośredni wpływ na życie wielu osób, przechowywane są w zaciśniętych gabinecie, powodując neurotyczną atmosferę pracy i zasadniczy spadek lojalności pracownika wobec firmy. W tym okresie odchodzą z przedsiębiorstwa ceniieni i wieloletni pracownicy, często dysponujący strategiczną wiedzą i podpisują kontrakty przeważnie z konkurencją. Z punktu widzenia pracownika, nie stanowi różnicy fakt, czy pracuje się dla kapitału brytyjskiego czy niemieckiego.

Identyfikacja z firmą nie ma niestety racji bytu jeżeli nie jest spełniony jeden z podstawowych wymogów wobec pracodawcy – zapewnienie pracownikowi poczucia bezpieczeństwa.

Podjęcie decyzji o sprzedaży oddziałów regionalnych przedsiębiorstwa nie jest już precedensem. Wiele międzynarodowych koncernów wycofało się ze wschodnich rynków, sprzedając swój majątek na terenie nie tylko Polski, ale także Węgier, Słowacji czy Czech.

### **Ewolucja od zarządzania przez wyniki do zarządzania czwartej generacji**

Przedsiębiorstwa zagraniczne osiągające dojrzałość w warunkach młodego, silnie dynamicznego rynku zatracają powoli cechy charakterystyczne dla systemu zarządzania przez wyniki. Oznacza to, że posiadając wykwalifikowaną kadrę pracowniczą w dużej mierze nastawioną na kreatywność i innowacyjność

w swej pracy, zaczynają równocześnie dostrzegać problemy związane z utrzymywaniem struktury służb funkcjonalnych, wyspecjalizowanych jedynie w wąskich procesach. Tworzenie osobnych komórek organizacyjnych zajmujących się jedynie analizą procesów biznesowych wcale nie rozwiązuje trudności związanych z koordynacją działań tych służb w ramach firmy, a jedynie zwiększa, i tak już wysokie, koszty administracyjne przedsiębiorstwa.

Równocześnie odchodzi się od wyznaczania krótkookresowych celów, które zmieniają się z każdą wymianą zarządu i skutecznie przesłaniają cele strategiczne przedsiębiorstwa, odkrywając, że zasady zarządzania oparte na TQM są możliwe do wprowadzenia także w warunkach gospodarki rozwijającej się.

Właśnie TQM stworzyło podstawy filozofii zarządzania czwartej generacji. W dużym skrócie polega ona na systemowym podejściu do organizacji i podkreślaniu jej samouczącego się charakteru. Organizacja posiada zdolność ciągłego doskonalenia się poprzez powszechne uczestnictwo pracowników we wszystkich procesach sterowania nią.

Takie traktowanie organizacji zakłada wytworzenie synergii między wszystkimi jej elementami, a ta z kolei wymaga wzajemnych dostosowań. Na współdziałaniu zyskuje organizacja, ale tracą najlepsi pracownicy; tak powracamy do jednego z wątków tego artykułu, nieustannego konfliktu pomiędzy sprawnym organizacyjnie przedsiębiorstwem, a umiejętnym i etycznym zarządzaniem personelem.

### **Podsumowanie**

**P**rzsiębiorstwa, które pozostały na polskim rynku i uzyskały pozytywny rezultat zmian wprowadzanych w celu poprawy wyniku finansowego, mają szansę na stopniową i stabilną rozbudowę swojego potencjału. Do osiągnięcia pełnego sukcesu rynkowego, pozostaje już tylko wtopienie się w polską rzeczywistość i uzyskanie jednolitej płaszczyzny komunikacji i współpracy z uczestnikami polskiego rynku oraz zrozumienie istoty pozakomercyjnych czynników, które go kształtują, takich jak polityka rządu, funkcjonowanie organizacji pozarządowych czy władz lokalnych.

Polskie przedsiębiorstwa konkurujące z międzynarodowymi koncernami, w wielu przypadkach z dużym sukcesem, umiejętnie selekcjonują zachodnie wzorce zarządzania i kierowania organizacją, adaptując te, które swoją sprawdzoną efektywnością mogą w znaczny sposób ulepszyć funkcjonowanie firmy od tych, które z racji różnic kulturowych i etycznych nie mają racji bytu w polskiej rzeczywistości.

Zdroworozsądkowe podejście do funkcjonowania w konkurencyjnej gospodarce rynkowej, oparte na selektywnym uczeniu się, zamiast na bezmyślnym naśladownictwie zachodnich wzorów, może stanowić początek polskiej drogi do rynku globalnego. Sukces tej drogi będzie zależał od umiejętności obserwacji i dostrzegania faktu, że nie każdy patent z zachodnią chorałką gwarantuje sukces, a rozmach inwestycji i drogi marketing nie zawsze oznaczają prawdziwą wielkość.

*Barbara Fryzel*

Autorka jest doktorantką w Zakładzie Ekonomii Stosowanej na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego.

*Tomasz Ramian*

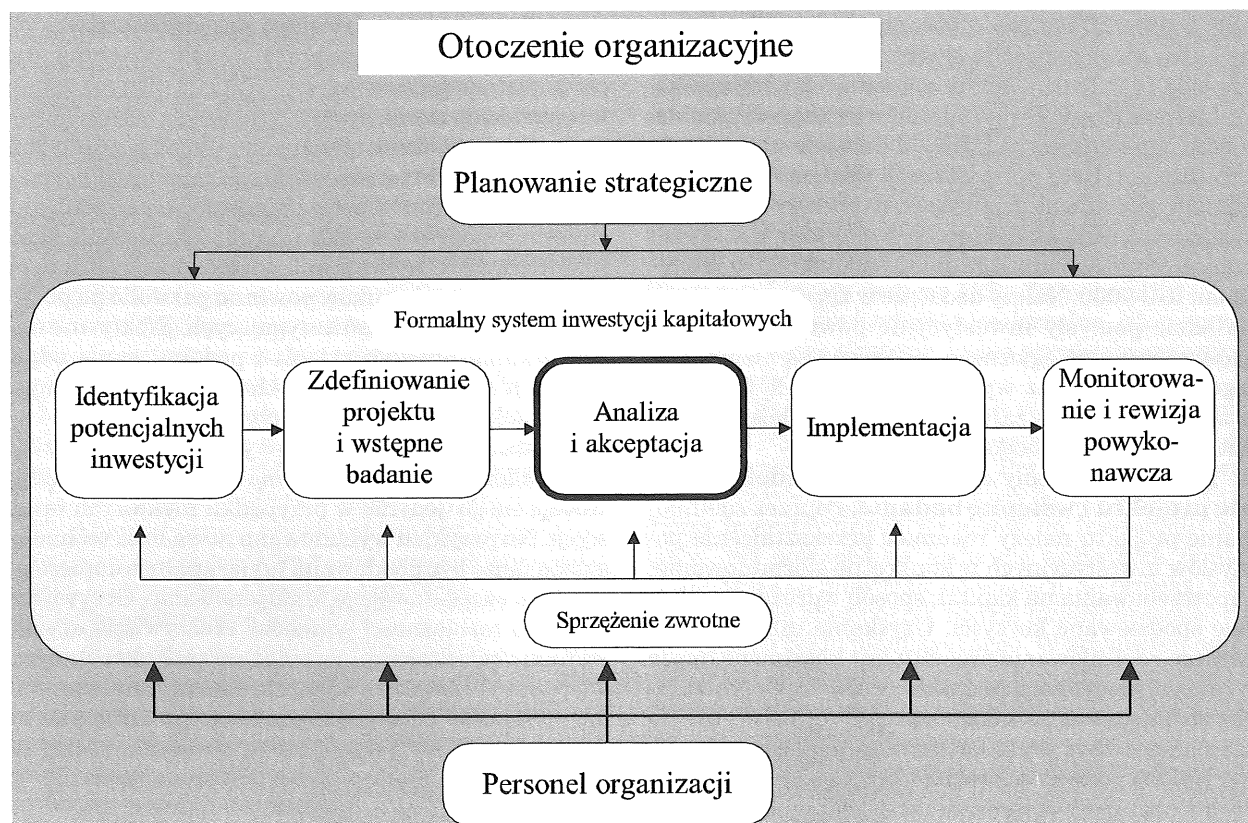
# Proces podejmowania decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwie

Dla przedsiębiorstwa działającego w warunkach gospodarki rynkowej inwestowanie uznaje się w zasadzie za obiektywną konieczność. Oznacza to, że trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji, a zwłaszcza jego rozwój w dłuższym okresie bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych. Decyzje inwestycyjne należą do najważniejszych i obarczonych największym ryzykiem, a trudności decyzyjne wynikają głównie z braku dostatecznych informacji o przyszłości, wyrażanych często efektami kilkudziesięcioletnimi. Niedostateczna znajomość przyszłych kierunków zbytu wyrobów bądź świadczenia usług, zmiany technologii i techniki wytwarzania oraz bazy surowcowej to najistotniejsze utrudnienia w prawidłowym ustaleniu programu inwestycyjnego. Dlatego duże znaczenie należy przywiązywać do analizy i oceny przedsięwzięć inwestycyjnych, gdyż najlepsze możliwe rozpoznanie przeszłości oraz

najpełniejsze przygotowanie wybranych do realizacji projektów jest niezbędnym warunkiem sprawnego wykonawstwa przedsięwzięcia oraz ograniczenia ryzyka „chybionej” inwestycji<sup>1)</sup>.

Podejmowanie decyzji inwestycyjnych w różnych przedsiębiorstwach odbywa się w różny sposób, mniej lub bardziej sformalizowany, niemniej bywa pojmowane jako proces, w którym można wyodrębnić kilka występujących w pewnym porządku etapów, począwszy od identyfikacji projektu (przedsięwzięcia), a na monitorowaniu i rewizji powykonawczej skończysz<sup>2)</sup>.

Proces inwestycyjny ukazany został w kontekście całej organizacji, z wyróżnieniem wpływu dwóch istotnych elementów, tj. planowania strategicznego i personelu. Planowanie strategiczne, działalność ukierunkowana na przyszłość, ma wyraźne powiązania z inwestowaniem. Inwestycje muszą być rozpatrywane



**Rys. 1. Model inwestycji kapitałowych**

Źródło: D. NORTCOTT, *Capital Investment Decision-Making*. Academic Press, London 1992, s. 10.



w ścisłym skojarzeniu z planowaniem strategicznym, aby zapewnić zgodność pomiędzy długookresowymi, strategicznymi celami przedsiębiorstwa, a kierunkiem alokacji zasobów. Poza tym, efekty przedsięwzięć inwestycyjnych są elementem kształtującym przyszłość przedsiębiorstwa.

Uznaje się również, że istotną rolę w procesie inwestycyjnym odgrywają ludzie – odpowiednio wykształcony personel jest niezbędny, by nadzorować przebieg procesu, wdrażać wybrane projekty; to ludzie są autorami pomysłów inwestycyjnych i ludzie wreszcie podejmują decyzje inwestycyjne. Przeto na poszczególnych etapach procesu inwestycyjnego różni ludzie odgrywają różne role, a ich wpływ, choć nie sprecyzowany na tym rysunku, na pewno ma miejsce.

Zaproponowany na rysunku 1. model inwestycji kapitałowych zakłada istnienie wewnątrz organizacji pewnego formalnego systemu inwestycji kapitałowych, w ramach którego przebiega proces decyzyjny. Chodzi tu o pewne wytyczne (procedury, zestandaryzowana dokumentacja itd.) tworzące szkielet procesu decyzyjnego oraz o istniejący w przedsiębiorstwie system informacji, który ma zapewnić osobom podejmującym decyzje inwestycyjne dostęp do odpowiednich danych decyzyjnych. Brak natomiast nieformalnych kanałów informacyjnych i innych nieformalnych czynników, które mogą – o czym mowa będzie później – odgrywać w tym procesie znaczącą rolę.

Pierwszym etapem w procesie inwestycyjnym jest **identyfikacja potencjalnych inwestycji**. W przedsiębiorstwie inspiracje (pomysły) inwestycyjne powstają na wszystkich poziomach organizacji. Ważne jest, aby w przedsiębiorstwie stworzyć warunki do tego, by każdy mógł przyjąć ze swoim pomysłem – tak, aby nie była to jedynie domena planistów czy najwyższego kierownictwa. Do podejmowania inwestycji skłaniać mogą również podmioty działające w otoczeniu przedsiębiorstwa, np. partnerzy rynkowi (dostawcy, odbiorcy, hurtownicy), firmy konsultingowe, agencje reklamowe. Przykładem może być wymaganie przez odbiorców posiadania systemu jakości zgodnego z normami ISO 9000. Należy dodać, że w zaproponowanym układzie pomysły inwestycyjne powinny stanowić część planu strategicznego, ponieważ są elementem jego realizacji oraz wpływają na kształt finansów przedsiębiorstwa – zarówno po stronie kosztów/wydatków, jak i przychodów/wpływów.

Kolejny, wykazany etap procesu to **zdefiniowanie projektu i wstępne badanie**. Poprzez zdefiniowanie projektu należy rozumieć przekształcenie pomysłów inwestycyjnych w konkretne sformułowanie: zapotrzebowania na kapitał, sposób wdrożenia, przyszłe spodziewane korzyści. Uzyskanie informacji do pełnego zdefiniowania projektu jest kosztowne, może wymagać specyfikacji technicznych, wyceny (kalkulacji) dostawców oraz informacji marketingowych. By nie ponosić zbyt wiele kosztów na dogłębne analizy wszystkich pomysłów, niektóre przedsiębiorstwa tworzą mechanizmy etapowego przesiewu, i udostępniania funduszy na szczegółowe analizy tylko tych projektów, które są najbardziej obiecujące. Wstępne badanie propozycji inwestycyjnej często opiera się na

jakościowej ocenie podstawowych aspektów wykonalności projektu, po której pomysł przedsięwzięcia, które jest wyraźnie niedochodowe, fizycznie nierealne do wykonania, bądź niezgodne z ogólną strategią przedsiębiorstwa, bywa zwykle odrzucony w celu uniknięcia kosztownych badań. Na etapie tym występuje zjawisko stopniowego utożsamiania się autorów pomysłów inwestycyjnych ze swoimi propozycjami. Poświęcają oni dużo czasu na gromadzenie i ocenę danych, a także na przekonywanie innych osób o wykonalności przedsięwzięcia. Jest to właściwie zjawisko niekorzystne, gdyż ze wzrostem zaangażowania emocjonalnego w dany projekt traci się zdolność obiektywnej oceny faktów, co w przypadku, gdy autor pomysłu ma dużą zdolność przekonywania, może w konsekwencji doprowadzić do zaaprobowania pomysłów chybionych.

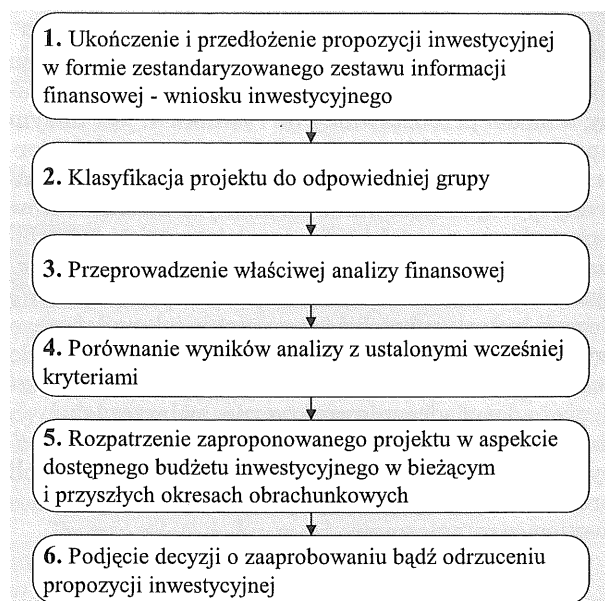
Projekt, który został wystarczająco dobrze zdefiniowany i pomyślnie przeszedł etap wstępnych badań, przechodzi do następnego etapu, czyli **analizy i akceptacji**. Na tym etapie projekt poddawany jest ocenie finansowej, od której wyniku zależy podjęcie decyzji inwestycyjnej. Etap analizy i akceptacji projektu można uznać za najważniejszy w procesie inwestycyjnym, a szczególnego znaczenia nabiera przy bardzo dużych przedsięwzięciach. Przeprowadzenie nawet kosztownych analiz i zaniechanie realizacji i tak jest bardziej opłacalne aniżeli angażowanie środków w złe projekty. Ze względu na swoje znaczenie, etap ten zostanie omówiony w dalszej części opracowania.

**Implementacja (wdrożenie) projektu** jest kolejnym etapem procesu inwestycyjnego. Przy większych przedsięwzięciach, związanych z budową lub rozbudową majątku trwałego przedsiębiorstwa, zachodzi zwykle potrzeba pracy zespołowej grupy ekspertów odpowiedzialnych za realizację różnych aspektów przedsięwzięcia. Sprawna realizacja przedsięwzięcia wymaga również stworzenia systemu gromadzenia i przetwarzania odpowiednich informacji o postępie prac i wynikach, pozwalającego na mierzenie poziomu uprzednio zdefiniowanych, kluczowych czynników. Szybkie wykrywanie odchyleń od założonych wielkości tych mierników powinno pozwolić na podjęcie skutecznych działań korygujących. Efektywne monitorowanie przedsięwzięcia i podejmowanie odpowiednich działań korygujących często zmniejsza potrzebę dokonywania później postaudytu.

**Postaudyt – rewizja powykonawcza** jest zwykle działaniem czasochłonnym i kosztownym, dlatego stosuje się go jedynie w przypadku niektórych inwestycji. Na przykład wybudowana nowa linia technologiczna może być poddawana takiej analizie dopiero po pewnym okresie swojego funkcjonowania. Oczywiście, odkrycie rozbieżności pomiędzy rzeczywistością uzyskanymi rezultatami, a założeniami określonymi w projekcie inwestycyjnym nie pozwala na wprowadzanie korekt do samego projektu, bo na to jest za późno. Rezultaty takiej rewizji wpływają raczej na kształt samego procesu inwestycyjnego, mogą stanowić dobrą lekcję na przyszłość.

Uznawany za najważniejszy moment w procesie inwestycyjnym – etap analizy i akceptacji następuje po zdefiniowaniu i wstępnym badaniu projektu. Może

zostać podzielony na kilka identyfikowalnych kroków, przedstawionych na rysunku 2.



**Rys. 2. Kroki etapu analizy i akceptacji projektu w procesie inwestycyjnym**

Źródło: opracowanie własne.

Ad. 1. Wiele przedsiębiorstw posiada i stosuje odpowiednie procedury składania wniosków inwestycyjnych<sup>3)</sup>. W wielu przedsiębiorstwach zestaw informacji potrzebny do zgody na uzyskanie środków na realizację projektu przedkładany jest w formie standardowego formularza **wniosku inwestycyjnego**<sup>4)</sup>. Zwykle autor (inicjator) projektu jest zobowiązany do przeanalizowania kilku jego wariantów oraz do zidentyfikowania kluczowych czynników, mogących mieć wpływ na powodzenie przedsięwzięcia. Pozwala to na wykonanie analizy wrażliwości na zmiany kluczowych parametrów oraz wytypowanie tych istotnych elementów, które będą podlegać monitorowaniu w przypadku uzyskania akceptacji, i co za tym idzie, realizacji inwestycji. Istotnym elementem związanym z wnioskami inwestycyjnymi jest moment ich składania. Jedne przedsiębiorstwa ustalają pewien okres, w którym przyjmowane są wnioski (np. do maja), tak aby możliwe było rozpatrzenie złożonych wniosków w kontekście przyszłorocznego budżetu – chodzi tu zarówno o środki inwestycyjne, jak i wpływ przedsięwzięcia na działalność przedsiębiorstwa (przychody, koszty, płynność). Alternatywnym rozwiązaniem jest przeznaczanie większej ilości środków na nie przewidywane możliwości inwestycyjne i bardziej regularne, np. comiesięczne rozpatrywanie wniosków.

Ad. 2. Często stosowaną praktyką jest klasyfikowanie przedsięwzięcia do określonej grupy, co może mieć potem istotny wpływ na stosowane metody oceny przedsięwzięcia, stopień szczegółowości analizy i kryteria decyzyjne (akceptacji). Sposób grupowania przedsięwzięć inwestycyjnych jest sprawą indywidualną, zależną od specyficznych warunków w danym przedsiębiorstwie, niemniej można pokusić się o przedstawienie potencjalnych kryteriów podziału na grupy:

● rodzaj inwestycji, m.in.:

- ▲ zastąpienie istniejących aktywów,
- ▲ rozwój istniejących zdolności,
- ▲ strategiczna ekspansja – nowe typy produktów i technologii, nowe rynki,
- ▲ inne inwestycje „niedochodowe” – wymogi BHP, ochrona środowiska itp.,

● wielkość nakładów inwestycyjnych

● znaczenie inwestycji dla przedsiębiorstwa (potrzeba).

Ad. 3. W trakcie przeprowadzania analizy finansowej następuje ocena finansowych implikacji projektu dla ekonomiki przedsiębiorstwa. Analiza finansowa przedsięwzięcia może przybrać różne formy, w niektórych przypadkach może być przeprowadzana przez autora propozycji, przeważnie we współpracy z komórkami finansowymi, czasem wymaga zaangażowania ekspertów zewnętrznych. Przedsiębiorstwa tworzą również komórki controllingu, zajmujące się oceną poprawności i realności przedstawionych propozycji, co odnosi się zwłaszcza do szacowanych nakładów, kosztów i przyszłych korzyści z przedsięwzięcia. Tworzone bywają też ciała kolegialne (komitety, komisje, zespoły) zajmujące się analizą i oceną przedstawionych propozycji.

Na potrzeby analizy finansowej wykorzystuje się współcześnie dwa rodzaje metod: metody dyskontowe (dynamiczne) oraz metody statyczne, które nie opierają się na zdyskontowanych strumieniach pieniężnych. Metody analizy finansowej przedsięwzięć inwestycyjnych doczekały się już bogatej literatury na świecie oraz w Polsce i nie będą tu przedmiotem rozważań<sup>5)</sup>.

Ad. 4. Zasadniczym celem analizy finansowej jest umożliwienie osobom podejmującym decyzje inwestycyjne porównania wyników analizy z wcześniej określonymi kryteriami wyboru. Są one często ustalone w ramach formułowania polityki inwestycyjnej przedsiębiorstwa i stanowią dla decydenta pewien punkt odniesienia (wzorzec). Mogą być różnorodne dla różnych kategorii przedsięwzięć, różna może być ich waga (znaczenie). Przykładem takich kryteriów może być określony oczekiwany poziom IRR, dopuszczalny okres zwrotu, ale także kryteria niemierzalne, jak na przykład zgodność ze strategią ogólną przedsiębiorstwa lub poziom ryzyka.

Ad. 5. Kolejnym krokiem jest rozważenie propozycji inwestycyjnej w aspekcie dostępnego budżetu na przedsięwzięcia inwestycyjne. Przedsiębiorstwa prawie zawsze działają w warunkach ograniczonych funduszy inwestycyjnych (środków na inwestycje jest mniej, niż potrzeba na realizację wszystkich zamierzeń). Może to prowadzić do sytuacji, że projekt, który pojawi się zbyt późno, będzie musiał poczekać do następnego cyklu planistycznego. W przypadku ograniczonych funduszy inwestycyjnych, budżet przedsięwzięcia powinien zostać rozpatrzony przed podjęciem decyzji inwestycyjnej.

Ad. 6. Ostateczna, pozytywna decyzja oznacza zgodę na poniesienie wydatków inwestycyjnych. Podjęcie ostatecznej decyzji o przyjęciu bądź odrzuceniu projektu inwestycyjnego może mieć miejsce na różnych poziomach zarządzania, w zależności od wielkości i typu projektu. W zależności od wewnętrznej organiza-



cji przedsiębiorstwa i zapisów w jej statucie decyzje inwestycyjne mogą być podejmowane na poziomie wyodrębnionej jednostki strategicznej SBU, przez zarząd korporacji, mogą również wymagać akceptacji rady nadzorczej. Niezależnie od tego, podjęcie decyzji powoduje przeznaczenie środków na przedsięwzięcie oraz określenie odpowiedzialności za jego powodzenie. Podjęcie decyzji inwestycyjnej pociąga za sobą konieczność zaplanowania odpowiedniego systemu monitorowania i wdrażania. Czasami wymaga to mianowania odpowiedzialnych w tym zakresie kierowników projektu lub zespołu projektowego. Przydatne na tym etapie bywa zaprojektowanie procesu rewizji wykonawczej, a zwłaszcza określenie kluczowych czynników, które będą monitorowane, tak aby możliwe było przygotowanie właściwego systemu gromadzenia informacji.

Stosowanie sformalizowanych procedur systemu analizy i oceny projektów inwestycyjnych może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści. Poprawne stosowanie formalnych instrumentów i procedur systemu planowania i kontroli realizacji inwestycji przyczynia się do: zapewnienia związków pomiędzy celami strategicznymi, a projektami inwestycyjnymi, zminimalizowania błędów w rachunku inwestycyjnym, zobiektywizowania podejmowania decyzji inwestycyjnych, integracji procesów planistyczno-kontrolnych w przedsiębiorstwie. Jednakże należy pamiętać, że proces podejmowania decyzji inwestycyjnych wiąże się nierozdzielnie z pierwiastkiem psychologicznym, czynnikami subiektywnymi, nieformalnymi układami. Niektórzy autorzy twierdzą wręcz, że podejmowanie decyzji inwestycyjnych jest „żyzną glebą dla uprzedzeń, przychylności i manipulacji (...), a akceptacja przedstawionego wniosku inwestycyjnego nie się ze sobą niejednokrotnie inne korzyści dla zaangażowanego kierownictwa”<sup>6)</sup>. Wyniki wielu badań wskazują na istnienie wielu barier, które powodują, że żaden system nie zapewni wyboru przedsięwzięć obiektywnie najlepszych, co wynika między innymi z następujących faktów:

- słabość prognoz, przejawiająca się zwłaszcza w przeszacowaniu przychodów, a niedoszacowaniu kosztów i nakładów, a w rezultacie pogorszenie NPV i płynności finansowej;
- osoby przygotowujące projekt przez długi okres utożsamiają się z nim, chcą, aby został zaaprobowany, skąd często bierze się duża doza „pobożnych życzeń”;
- w dużych organizacjach (lecz nie tylko) projekty przechodzą wieloetapową procedurę sprawdzania i akceptacji, a ostateczna decyzja leży w gestii top managementu. Po pozytywnym rozpatrzeniu wniosków inwestycyjnych na kilku niższych poziomach nabierają swego impetu, tak że trudno o negatywną decyzję na samej górze<sup>7)</sup>;
- znajomość zagadnień technicznych u osób podejmujących decyzję bądź oceniających projekty bywa zbyt niska, co powoduje, że kadra techniczna może np. przeszacować konieczne nakłady inwestycyjne bądź też przedstawić przedsięwzięcie jako konieczność technologiczną, przy której aspekty finansowej opłacalności spadają na dalszy plan;
- w organizacjach (zwłaszcza dużych) odbywa się wyścig o zdobycie środków, tzn. aprobatę złożonych wnio-

sków inwestycyjnych – w przeciwnym wypadku istnieje (realna bądź wyimaginowana) groźba, że jednostka organizacyjna (centrum kosztów) zacznie tracić na znaczeniu albo nawet ulegnie likwidacji<sup>8)</sup>.

Tych kilka przytoczonych przykładów wskazuje na to, że proces inwestycyjny jest bardzo skomplikowany, a model przedstawiony na rysunku 1. jest dużym uproszczeniem. Mimo to wydaje się, że przedsiębiorstwa powinny dążyć do sformalizowania procesu inwestycyjnego i stosowania formalnych instrumentów i procedur w ramach systemu planowania i kontroli realizacji inwestycji. Ich głównym zadaniem jest maksymalne, możliwe zobiektywizowanie podejmowania decyzji inwestycyjnych i zapewnienie jak najlepszego wykorzystania dostępnych zasobów niezbędnych do realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Potwierdzają to doświadczenia praktyczne, zwłaszcza dużych firm zachodnich, które wskazują na istnienie potrzeby stosowania odpowiednich procedur obejmujących proces inwestycyjny w ścisłym powiązaniu z planowaniem strategicznym.

Tomasz Ramian

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> H. WALICA, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie. Wykorzystanie i powiększanie majątku trwałego*. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 1999, s. 64.
- <sup>2)</sup> D. NORTCOTT, *Capital Investment Decision-Making*. Academic Press, London 1992, s. 9.
- <sup>3)</sup> Przykłady takich procedur można znaleźć np. [w:] J.L. BOWER, *Managing the Resource Allocation Process. A Study of Corporate Planning and Investment* HBS Press, Boston 1986, s. 50 i dalsze, J. RÓŻAŃSKI, *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 1998, s. 133–138.
- <sup>4)</sup> W terminologii angielskiej najczęściej spotykanym odpowiednikiem wniosku inwestycyjnego będzie prawdopodobnie *Capital Appropriation Request* (CAR) – czyli w dosłownym tłumaczeniu wniosek o wyasygnowanie kapitału. Poza przedsiębiorstwami, wnioski takie funkcjonują np. na wyższych uczelniach w USA.
- <sup>5)</sup> Dla przykładu, kilka pozycji z literatury zachodniej: J.M. ENGLISH, *Project Evaluation. An Unified Approach for Capital Investments*. Macmillan DC, 1984; H. LEVY, M. SARNAT, *Capital Investment and Financial Decisions*. Prentice Hall. 1990; A. SELL, *Project Evaluation: An Integrated Financial & Economic Analysis*, Avebury 1991.
- <sup>6)</sup> C. EMANUEL, D. OTLEY, K. MERCHANT, *Accounting for Management Control*, 2<sup>nd</sup> ed. Chapman and Hall 1990, s. 136. Problematyka aspektów behawioralnych w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych doczekała się zresztą pewnego dorobku literaturowego., np. D. NORTCOTT, *Capital Investment Decision-Making*. Academic Press, London 1992, s. 123–143.
- <sup>7)</sup> A. HOPWOOD, *Accounting and Human Behaviour*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice – Hall, 1976, s. 176.
- <sup>8)</sup> P. PRENDERGAST, *Capital Projects wishful thinking and worse!*, „Management Accounting”, November 1998, s. 42.

Autor jest doktorantem w Katedrze Inwestycji Akademii Ekonomicznej w Katowicach, pracownikiem WBP Zabrze Sp. z o.o.

*Jacek Otto*

# Marketing relacji

## Wyjaśnienia terminologiczne

**P**ośród wielu nowych idei i koncepcji marketingowych, jakie pojawiają się w ostatnim czasie, rosnącą popularność i zainteresowanie wzbudza tzw. marketing relacji (*relationship marketing*). Ta nowa koncepcja marketingowa, zdaniem wielu teoretyków i praktyków marketingu, oznacza istotny przełom w dotychczasowym marketingowym myśleniu. W polskiej literaturze przedmiotu opis nowej koncepcji został dopiero zapoczątkowany. Warto zatem przybliżyć jej genezę i podstawowe założenia.

Termin *relationship marketing* został po raz pierwszy użyty w literaturze przez Barbarę Bund Jackson<sup>1)</sup> w latach 70. Pojawił się w projekcie ww. autorki dotyczącym marketingu przemysłowego.

Analiza zachodniej literatury przedmiotu dowodzi, iż wraz z upływem czasu, termin ten upowszechnił się zyskując szeroką akceptację. Sporadycznie używane są również inne określenia takie, jak: *relational marketing*, *relationship exchange*, traktowane jako synonimy<sup>2)</sup>.

W niektórych publikacjach zagranicznych pojawia się również termin *partnership marketing*<sup>3)</sup>, z reguły używany przez jego autorów zamiennie z pojęciem *relationship marketing*.

Reasumując, należy podkreślić, iż w anglojęzycznej literaturze przedmiotu, opisującej analizowaną koncepcję marketingową, zdecydowanie dominuje jeden termin, a sporadycznie używane odmienne określenia wynikają ze względów formalnych, a nie merytorycznych.

Przechodząc do polskiej literatury przedmiotu dostrzec można zdecydowanie większe zróżnicowanie terminologiczne spowodowane wyborem różnych odpowiedników angielskiej nazwy *relationship marke-*

*ting* przez różnych autorów. Pełny zestaw spotykanych w Polsce określeń zawarty jest w tabeli 1.

Jak łatwo zauważyć, niewątpliwie najczęściej pojawiającym się terminem jest marketing partnerski. Pojęcie to oddaje niewątpliwie jedno z zasadniczych znaczeń oryginału. Jednakże autor zdecydował się na termin „marketing relacji”. Wybór taki wynika z następujących względów:

■ W języku angielskim istnieje termin *partnership*, który w bezpośrednim tłumaczeniu w zestawieniu ze słowem marketing oznaczałby dokładnie marketing partnerski. Jednak w literaturze zachodniej zdecydowanie dominuje termin: *relationship marketing*. Uwzględniając fakt, iż w języku oryginału występuje także termin *partnership marketing* i mimo to jest on sporadycznie używany, można wnioskować, iż w ocenie znawców i popularyzatorów analizowanej koncepcji lepiej oddaje jej istotę termin pierwszy.

■ Pojęcie relacja jest szersze od pojęcia partnerstwo. Partnerstwo jest niewątpliwie jedną z możliwych form relacji. Analiza literatury przedmiotu potwierdza, iż relacje traktowane są wieloaspektowo.

■ Uwzględniając powyższe uwagi, autor proponuje używanie terminu „marketing relacji” jako bliższego pojmowaniu oryginału.

## Geneza marketingu relacji

**A**naliza literatury wskazuje, iż źródeł koncepcji marketingu relacji należy szukać na Uniwersytecie Uppsala<sup>4)</sup>. Już w latach 60. naukowcy w tej uczelni zajmowali się tzw. podejściem interakcyjnym w marketingu przemysłowym. W przemyśle więz z klientami zawsze była ważna, nic zatem dziwnego, iż idee marketingu relacji znajdują swoje

**Tab. 1. Polskie odpowiedniki terminu *relationship marketing***

Terminy stosowane w polskiej literaturze marketingowej do określenia <i>relationship marketing</i>	Autorzy stosowanych terminów
<i>Marketing partnerski</i>	M. Rydel, St. Ronkowski, M. Daszkowska, G. Broniewska, K. Fonfara, T. Sztucki, tłumaczenie A. Payna, J. Penc
<i>Marketing powiązań</i>	W. Grudzewski, K. Gałcz
<i>Marketing relacyjny</i>	K. Rogoziński, J. Otto
<i>Marketing relacji</i>	W. Grudzewski, M. Dolińska
<i>Marketing związków i wzajemnych relacji</i>	Polskie tłumaczenie T. Amblera
<i>Marketing związku/więzi</i>	Polskie tłumaczenie Ph. Kotlera

Źródło: opracowanie własne.



korzenie w praktyce i teorii marketingu przemysłowego.

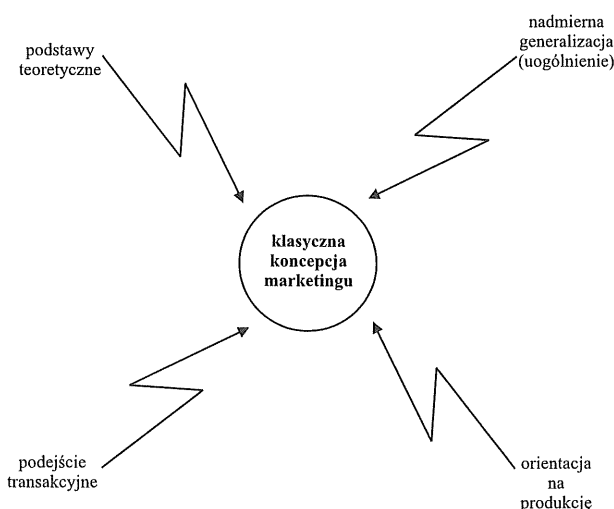
Jednakże jako odrębna koncepcja, marketing relacji został wprowadzony po raz pierwszy w 1983 roku przez Leonarda Berry'ego<sup>5)</sup> w kontekście marketingu usług. Autor ten jako jeden z pierwszych zajął się problemem relacji z klientem w sposób bardziej pogłębiony. Jego badania koncentrowały się na długoterminowym podejściu do działań marketingowych.

Niewątpliwie jednak zasadniczy przełom w badaniach nad marketingiem relacji spowodowali naukowcy z tzw. Szkoły Nordyckiej. Badania prowadzone w tym ośrodku rozpoczęto już w latach 70. W późniejszym okresie stały się one podstawą stopniowego tworzenia teorii marketingu relacji. Zainteresowanie tą koncepcją w Finlandii i Szwecji narastało zatem stopniowo i jest solidnie ugruntowane. Skala i efekty prowadzonych badań, jak również bardzo wczesne ich podjęcie przez Szkołę Nordycką, spowodowały, iż właśnie ten ośrodek uznawany jest za najważniejszy i przynajmniej mu się pierwszeństwo. Dla teorii i praktyki marketingu relacji osiągnięcia Szkoły Nordyckiej są niezwykle ważne, dlatego też to właśnie Skandynawia uznawana jest powszechnie za prawdziwe miejsce narodzin tej koncepcji.

Niewątpliwie, istotną rolę w procesie formułowania teorii marketingu relacji odegrała krytyka koncepcji marketingu transakcji i koncepcji marketingu mix, jaką przeprowadzili naukowcy ze Szkoły Nordyckiej. Wywarła ona znaczący wpływ na podjęcie tematyki marketingu relacji przez inne ośrodki naukowo-badawcze.

Uzasadnione zatem będzie przeanalizowanie kluczowych argumentów krytycznych, skierowanych w stosunku do klasycznej teorii marketingu przez badaczy ze Skandynawii.

Główne obszary tej krytyki zilustrowane są na rysunku 1. i dotyczą:



**Rys. 1. Główne obszary krytyki klasycznej koncepcji marketingu**

Źródło: opracowanie własne.

- podstaw teoretycznych tradycyjnej koncepcji marketingu,
- nadmiernej generalizacji czy też uogólnień,
- zorientowania na produkcję, a nie na klienta,
- koncentracji działań marketingowych na transakcji.

**Podstawy teoretyczne.** Marketing, jako samodzielna dyscyplina naukowa, odnajduje swoje korzenie w teorii ekonomii. Rozwój 4P, jako głównej teorii marketingu, nosi znamiona empirycznej dedukcji i zbioru funkcji marketingu utworzonych w latach 30. pod wpływem teorii mikroekonomii, a w szczególności teorii konkurencji (tzw. szkoła funkcjonalna marketingu).

Zdaniem Ch. Grönroosa<sup>6)</sup>, użyteczność koncepcji 4P, jako głównej teorii marketingu, stała się wątpliwa, ponieważ związek między teorią mikroekonomii a marketingiem mix wraz z upływem czasu wyraźnie zmalał. Autor ten uważa, że model 4P pozostał dzisiaj jedynie listą P pozbawioną teoretycznych korzeni. Ponadto 4P stanowi istotne uproszczenie oryginalnej 12-elementowej koncepcji Bordena z 1964 roku. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż Borden nie traktował sporządzonej przez siebie listy, jako zamkniętej, tym samym nie pretendował do roli autora definicji kompletnej.

Ch. Grönroos zwraca uwagę, iż taki paradygmat jak właśnie model 4P, który stał się niekwestionowanym bazowym modelem marketingu i dominuje w literaturze marketingowej, musi mieć solidne, nie budzące zastrzeżeń podstawy teoretyczne, wsparte badaniami empirycznymi. Autor ten uważa, iż ww. fundamenty teoretyczne marketingu są oparte na błędnych założeniach, a w konsekwencji są zbyt wąskie.

Również E. Gummesson<sup>7)</sup> domaga się zmian w tradycyjnej koncepcji marketingowej stwierdzając, iż jest ona uboga w teorii.

**Nadmierna generalizacja** to kolejny obszar krytyki klasycznej koncepcji marketingu. Model 4P został zbudowany na podstawie badań amerykańskiego rynku opakowanych dóbr konsumpcyjnych (*packaged consumer goods*) i dóbr trwałych (*consumer durables*), które charakteryzowały się wielkim rynkiem wewnętrznym oraz intensywnym wykorzystaniem mediów masowych (takich jak TV, radio, prasa) i dobrze rozwiniętą siecią dystrybucji. W praktyce Model 4P został zastosowany także w odniesieniu do rynku dóbr przemysłowych, usług.

Tymczasem, każdy z tych rynków ma swoją specyfikę i właściwości, którym powinny odpowiadać adekwatne i precyzyjne dobrane instrumenty. Między innymi twierdzi tak E. Gummesson<sup>8)</sup> podkreślając, że stosowanie koncepcji marketingu mix na innych rynkach niż rynek dóbr konsumpcyjnych może być niszczące, gdyż nie rozpoznaje ona ich unikalnych cech, co czyni ją niewłaściwą na rynku usług czy dóbr przemysłowych.

**Orientacja na produkcję** stanowi również źródło krytyki tradycyjnego marketingu. Ch. Grönroos<sup>9)</sup> twierdzi, że marketing mix i jego 4P utwierdza produkcyjnie zorientowaną definicję marketingu, a nie prorynkową, czy prokonsumencką. Prostota 4P zaowocowała między innymi wyodrębnieniem działów marketingu w przedsiębiorstwach i uwolnieniem w ten

sposób innych działań z potrzeby prorynkowego myślenia. W konsekwencji, brak powiązań działu marketingu z innymi działami przedsiębiorstwa może spowodować utratę zainteresowania klientem przez inne komórki przedsiębiorstwa.

**Podejście transakcyjne** tradycyjnej koncepcji marketingu stanowi szczególnie intensywny obszar krytyki.

Powszechnie akceptowany, obecny model marketingu rozwinął się w okresie gwałtownego rozwoju produkcji masowej, wydłużania się kanałów dystrybucji, co zaowocowało z jednej strony wzrostem znaczenia pośredników, a z drugiej oddzieleniem producenta od konsumenta. Procesy te doprowadziły do skoncentrowania wysiłków marketingowych na samej transakcji. Marketingowiec podejmuje decyzje w ramach marketingu mix na podstawie pojedynczej transakcji z klientem, będącym anonimowym przedstawicielem rzeszy pasywnych konsumentów. W tym układzie tylko jedna strona jest aktywna – sprzedający. Takie podejście jest niewłaściwe w marketingu, gdzie role sprzedawcy mogą zmieniać się od aktywnej do pasywnej. To klient decyduje, czy chce być pasywny. Jeśli dokona takiego wyboru – ma do niego pełne prawo. Nie można jednak z góry narzucać mu pasywnej roli, której może nie chcieć zaakceptować. W szczególności w marketingu przemysłowym rola pasywnego nabywcy nie znajduje potwierdzenia<sup>10)</sup>.

Zgodzić się trzeba z poglądem, iż zarówno krytyka marketingu klasycznego, jaką przedstawili badacze ze Skandynawii, jak również szeroko popularyzowane w skali światowej osiągnięcia naukowo-badawcze tego zespołu, wywarły wpływ na rozważania innych autorów.

Wraz z upływem czasu, zainteresowanie marketingiem relacji systematycznie wzrastało, powodując, iż badania nad tą koncepcją podjęły także inne ośrodki naukowe.

Dziś marketing relacji staje się ważną dziedziną i wielu badaczy podejmuje studia nad tą koncepcją z różnych perspektyw. Aktualnie wyróżnić można co najmniej 6 znaczących ośrodków badawczych prowadzących badania z zakresu marketingu relacji:

■ **International Marketing and Purchasing Group (IMP)**<sup>11)</sup>. Grupa ta ukształtowała się na początku lat 80. Ma ona charakter nieformalny. Na początku skupiała 12 badaczy ze Szwecji, Francji, Niemiec, Włoch i Anglii. Później dołączyli do niej naukowcy ze Stanów Zjednoczonych. Aktualnie obejmuje kilkudziesięciu naukowców ze wszystkich stron świata. Badania tej grupy pozwoliły lepiej zrozumieć istotę powiązań i relacji między firmami i wynikające stąd implikacje marketingowe. Stały się również uznane w świecie bazą teoretyczną i empiryczną w zakresie funkcjonowania rynku przedsiębiorstw oraz zainspirowały rozwój koncepcji marketingu relacji. Preferuje się podejście sieciowe, w zgodzie z którym podkreślone jest znaczenie kontaktów firmy z otoczeniem, tworzącym niejednokrotnie rozbudowaną sieć powiązań, w ramach których powiązania dostawcy i odbiorcy są najważniejsze, choć nie jedyne.

■ **Anglo-Australian School of Relationship Marketing**. Pierwotnie tworzył ją zespół naukowców kierowany przez Adriana Payna z Cranfield School of

Management w Wielkiej Brytanii. Prace rozpoczęto w 1988 roku. W okresie późniejszym dołączyli do niego naukowcy z Australii. W szczególności David Balantyne z Uniwersytetu Manash w Melbourne. Prace zespołu koncentrują się nad problematyką zatrzymania klienta.

■ **Sweedish School of Marketing** (wspomniana wcześniej tzw. Szkoła Nordycka) reprezentowana przez Sweedish School of Economics and Business Administration w Finlandii i Stockholm University. Profesorowie pracujący w wymienionych uniwersytetach tworzą skandynawską grupę badaczy spośród których nazwiska Ch. Grönroosa i Everta Gummessaona znane są szeroko w świecie. Prace badawcze tego zespołu koncentrują się w szczególności nad marketingiem usług i jakością usług. Wyniki tych badań wniosły istotny wkład w budowę teorii marketingu relacji.

■ **Harvard Business School**. Profesorowie tej sławnej uczelni: Theodore Levitt i Barbara Bund Jackson, przyczynili się do rozwoju koncepcji marketingu relacji poprzez prowadzone przez siebie badania nad marketingiem przemysłowym.

■ **Texas University**. Zespół badawczy, którym kieruje profesor Lenn Berry, osiągnął znaczące rezultaty w badaniach nad marketingiem usług. Wkład tego zespołu w budowę marketingu relacji uważany jest za znaczący.

■ **Center for Relationship Marketing** utworzony przy Emory University w Atlancie. Założycielem i dyrektorem Centrum jest profesor Jagdish N. Sheet. Prace zespołu koncentrują się nad badaniem sposobów kreowania wartości dla klienta.

## Definicja marketingu relacji

**D**yskusyjnym problemem, który należy wyjaśnić, jest niewątpliwie interpretacja pojęcia marketing relacji. Jest rzeczą znaną, iż różni autorzy posługują się tym terminem, przypisując mu niejednakową treść. Wiele osób podjęło próbę zdefiniowania analizowanej koncepcji, co w konsekwencji zaowocowało kilkudziesięcioma propozycjami. Część z nich jest do siebie bardzo podobna, w niektórych autorzy eksponują czasami drugorzędne aspekty, inni z kolei stworzyli dość rozbudowane definicje o charakterze kompilacyjnym.

W konsekwencji, brak jest jednej, powszechnie akceptowanej definicji, która jasno precyzowałaby istotę i zakres analizowanej koncepcji. Warto w tym miejscu przytoczyć opinię E. Gummessaona<sup>12)</sup>, w której przedstawia on swoje stanowisko dotyczące powyższej kwestii. W przekonaniu tego autora, żadna definicja marketingu relacji nigdy nie będzie precyzyjna i być nie może, albowiem zjawiska społeczne z samej swojej istoty nie są precyzyjne. Ponadto, rynek dynamicznie się rozwija, zatem jego pojmowanie i opis także muszą się zmieniać.

W konkluzji należy zatem stwierdzić, iż mamy do czynienia z materią słabo ustrukturalizowaną, co w znacznym stopniu utrudnia próbę nadania marketingowi relacji wyraźnych, specyficznych cech. Fakt ten rodzi określone negatywne konsekwencje – zarówno w sferze poznawczej, jak i aplikacyjnej.



Zaprezentowany poniżej zestaw wybranych definicji powinien ułatwić wstępne rozpoznanie, czym *de facto* jest marketing relacji.

Za twórcę pierwszej definicji marketingu relacji uznawany jest Leonard Berry<sup>13)</sup>, który określa go w następujący sposób: „*marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu*”.

Autor powyższej definicji sprowadził istotę koncepcji do kreowania relacji z klientem, podkreślając jej długoterminowy charakter. Stanowisko to na pewno nie oddaje całości zagadnienia marketingu relacji.

Dość zbliżone pojmowanie marketingu relacji przedstawił Ch. Grönroos<sup>14)</sup> proponując następującą definicję: „*Marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientami i ich partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic*”.

Definicja Ch. Grönroosa eksponuje rolę więzi z klientami i obopólną realizację celów poprzez wymianę poczynionych obietnic. Pojawia się tutaj nowa kategoria marketingowa, jaką są obietnice. Firma, która poczyniła określone obietnice, może przyciągnąć klientów i zbudować z nimi wstępną relację. Jednakże bez spełnienia obietnic, które są traktowane jako sposób osiągnięcia satysfakcji przez klienta, nie będzie można utrwać i rozwijać wzajemnych więzi. Co istotne, Grönroos podkreśla, iż obietnice są wzajemnie dawane i wypełniane, zatem strony muszą traktować się po partnersku.

J. Copuslky i M. Wolf<sup>15)</sup> przedstawili następującą propozycję definicji: „*Marketing relacji to proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich przy pomocy zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców informacji. Winna być prowadzona analiza kosztów zdobycia i utrzymania każdego klienta oraz długoterminowe oceny zbudowanych relacji*”.

Autorzy tej definicji podkreślają znaczenie posiadania szczegółowych informacji o klientach gromadzonych w bazach danych, które mają ułatwić indywidualny kontakt z nabywcami. Zwraca się również uwagę na aspekty kosztowe prowadzonych działań marketingowych ukierunkowanych na pozyskanie i zatrzymanie klientów. Racjonalność zbudowanych relacji winna być oceniana z długookresowej perspektywy.

Kolejna definicja sformułowana przez T. Crama<sup>16)</sup> brzmi następująco: „*Marketing relacji to konsekwentne stosowanie uaktualnianej wiedzy o indywidualnych klientach niezbędnej do zaprojektowania produktu/usługi, które są komunikowane interaktywnie w celu rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi*”.

Wymowa tej definicji zbliżona jest do poprzedniej. Jej autor akcentuje konieczność stałego wsłuchiwania się w głos klienta. W przekonaniu T. Crama, należy zatem poznawać i gromadzić wiedzę o nabywcach i reagować na ich potrzeby. Komunikacja powinna być interaktywna, a osiągnięte w ramach nawiązanych relacji korzyści muszą być obustronne. Co istotne, oferowany produkt powstaje na podstawie pozyskanych

informacji o kliencie, jest więc dla niego specjalnie projektowany.

Definicja N. Tzokas i M. Saren<sup>17)</sup>, która odbiega od dotychczasowych, brzmi następująco: „*Marketing relacji jest procesem planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog między firmą i jej klientami. Jego następstwem będzie wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie*”.

Powyższa definicja stanowi jedno z bardziej interesujących i oryginalnych podejść do marketingu relacji.

Poza oczywistym eksponowaniem więzi, autorzy podkreślają konieczność wzajemnego zrozumienia i zaufania obu stron. Respektowanie możliwości każdej ze stron jest swoistym wymogiem postępowania sprawiedliwego i moralnego, w zgodzie z nakazami etyki.

Analiza literatury pozwala wyodrębnić również grupę definicji, na podstawie których sądzić można, iż ich autorzy traktują marketing relacji jako pewne poszerzenie klasycznej koncepcji marketingowej. Pogląd taki reprezentuje między innymi M. Armstrong<sup>18)</sup>, którego zdaniem: „*Marketing relacji to koncepcja, w zgodzie z którą do tradycyjnego marketingu mix dodaje się obsługę klienta i jakość*”.

W przekonaniu tego autora, marketing relacji oznacza jedynie poszerzenie klasycznej koncepcji marketingu, skoncentrowanego wokół 4P o obsługę klienta i jakość. Zatem tak pojmowany marketing nie oznaczałby właściwie nic szczególnie nowego. Nie ma żadnej wzmianki o długoterminowych relacjach, indywidualnej, interaktywnej komunikacji z nabywcami itd.

W tym rozumieniu marketing relacji jest bardziej nowym terminem, opisującym nieco wzbogaconą, dobrze znaną praktykę działań marketingowych aniżeli nową koncepcją wnoszącą zasadnicze przewartościowanie. Stanowisko takie wydaje się dość jednostronne.

Z kolei A. Palmer i D. Bejou<sup>19)</sup> stwierdzili krótko: „*W najprostszych rozumieniu marketing relacji oznacza usługi posprzedażowe*”.

Pogląd ten wydaje się również zbyt jednostronny. Tak rozumiany marketing relacji stanowi uzupełnienie klasycznych działań marketingowych, swoiste ich przedłużenie na okres po sprzedaży produktu/usługi. Stanowisko to w swej istocie zbliżone jest do poprzedniego.

Należy zauważyć, iż także polscy autorzy wnieśli swój wkład w formułowanie definicji marketingu relacji. M. Rydel i C. Ronkowski<sup>20)</sup>, jako pierwsi, przedstawili własne pojmowanie analizowanej koncepcji: „*Marketing relacji oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm zależy od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i alianów strategicznych z partnerami w biznesie*”.

W świetle tej definicji, marketing relacji oznacza nawiązywanie więzi z uczestnikami rynku, a więc nie tylko z klientami, ale również z innymi partnerami firmy. Jej autorzy akcentują lojalność w nawiązanych z partnerami stosunkach i wyraźnie wskazują, iż

skuteczność firmy, zatem i jej efektywność finansowa, zależy od jakości nawiązanych stosunków rynkowych.

K. Fonfara<sup>21)</sup> opisuje swoje podejście do marketingu relacji następująco: „*Koncepcja marketingu relacji kładzie nacisk na proces zarządzania, tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań firmy z innymi podmiotami. Ekspozuje bezpośredni, interakcyjny, dwu- i wielostronny charakter kontaktów między sprzedającym, a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia oraz dostawy produktów i usług. Dodatkowo podkreśla ona trwały charakter powiązań między partnerami wymiany. Stworzenie i utrzymanie tych powiązań wymaga czasu, wysiłku i pieniędzy*”.

W kontekście dotychczasowych rozważań, stwierdzić należy, iż reprezentowany przez K. Fonfarę pogląd jest zbliżony do podejścia M. Rydla i C. Ronkowskiego. W przedstawionym przez K. Fonfarę podejściu do marketingu relacji również wyeksponowana jest rola powiązań firmy z podmiotami rynku. Autor zwraca uwagę na ich bezpośredni, interakcyjny charakter oraz podkreśla ich długookresowość, a także niezbędność poniesienia znacznych być może nakładów pracy i pieniędzy.

Na tle dotychczas przedstawionych ujęć, definicję K. Rogozińskiego<sup>22)</sup> wyróżnia odmiennosc: *Marketing relacji oznacza mobilizację personelu mającą na celu uczynienie z nabywcy nie tylko współtwórcy wartości – produktu, ale związanie go na stałe z firmą*”.

Jak sam autor zaznacza, powyższa definicja wyraża z ducha marketingu usług, ekspozuje kluczowe znaczenie obsługi klienta, a zatem personelu, który oddziałując w sposób zindywidualizowany pomaga rozwijać trwałe więzi nabywcy z firmą. Szczególna rola personelu podkreślona jest także poprzez współpracę z klientem w procesie wspólnego tworzenia wartości produktu.

Przedstawiony powyżej niepełny przegląd wybranych definicji pozwala na wysunięcie pewnych konkluzji.

Mimo różnorodności ujęć i odmiennych interpretacji marketingu relacji, w większości występują jednak pewne wspólne elementy, pozwalające na wstępnie uchwycenie istoty koncepcji. W definiowaniu analizowanej koncepcji jej autorzy akcentują potrzebę kreowania długoterminowych, zyskowych więzi przede wszystkim z klientami, ale także z innymi aktorami rynku. Winny one być wzajemnie korzystne i starannie zarządzane oraz winny kreować poczucie zaufania.

Zdaniem autora, spośród wszystkich omówionych definicji propozycja M. Rydla i C. Ronkowskiego najtrafniej oddaje sens marketingu relacji charakteryzując jasno i przejrzyście jego zasadnicze właściwości.

Jacek Otto

## PRZYPISY

- 1) B. BUND JACKSON, *Build Customer Relationship that Last*, „Harvard Business Review”, 11/1985, s. 120.
- 2) M. COOPER, J. GARDNER, *Building Good Business Relationships – More than Just Partnering or Strategic Alliances?*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 6/1993, s. 15.

- 3) J. GARDNER, *More than Just Partnering or Strategic Alliances?*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 6/1993, s. 15.
- 4) K. BLOIS, *Relationship Marketing in Organisational Markets*, „Journal of Marketing Management” 12/1996, s. 163.
- 5) L. BERRY, *Relationship Marketing*; [w:] *Emerging Perspective of Service Marketing*, L. BERRY (red.), AMA, Chicago 1983.
- 6) Ch. GRÖNROOS, *From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing*, „Management Decision”, vol. 32, No 2/1994, s. 5.
- 7) E. GUMMESSON, *The New Marketing: Developing Long – term Interactive Relationships*, Long Range Planning 4/1987, s. 10.
- 8) Tamże, s. 14.
- 9) Ch. GRÖNROOS, *Relationship Marketing. Strategic and Tactical Implications*, „Management Decisions” 3/1996, s. 8.
- 10) Ch. GRÖNROOS, *Quo Vadis, Marketing?, Toward a Relationship Marketing Paradigm*, „Journal of Marketing Management” 10/1994, s. 356.
- 11) A. PAYNE, *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London 1995, s. 20.
- 12) E. GUMMESSON, *Quality Management in Service Organisations*, New York, International Service Quality Association (ISQA) & St. John’s University 1993, s. 234.
- 13) L. BERRY, *Relationship Marketing*, [w:] L. BERRY, G.L. SHOSTACK, G.D. UPAH, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 26.
- 14) Ch. GRÖNROOS, *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington 1990, s. 138.
- 15) J.R. COPULSKY, M.J. WOLF, *Relationship Marketing. Positioning for the Future*, „Journal of Business Strategy” 7–8/1990, vol. 11, s. 17.
- 16) T. CRAM, *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London 1994, s. 19.
- 17) N. TZOKAS, M. SAREN, *Relationship Marketing in Consumer Markets from the Private to the Communal*, Seminar on Relationship Marketing in an Era of Hyper Competition, Rotterdam 1996.
- 18) M. ARMSTRONG, *Handbook of Management Techniques*, Kogan Page, London 1993, s. 54.
- 19) A. PALMER, D. BEJOU, *Buyer-Seller Relationship: A Conceptual Model and Empirical Investigation*, „Journal of Marketing Management” 10/1994, s. 496.
- 20) M. RYDEL, C. RONKOWSKI, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 9/1995.
- 21) K. FONFARA, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 59.
- 22) K. ROGOZIŃSKI, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 40.

*Zofia Sekuła*

# Metody stosowania podwyżek płac

## Znaczenie podwyżek płac

**P**odwyżki są jednym z ważnych elementów polityki płac. Trudno wyobrazić sobie dobry system motywacji ekonomicznej, w którym nie byłoby miejsca na mniejsze lub większe podwyżki. Wyróżnić można przy tym dwa rodzaje podwyżek:

- inflacyjne – chroniące płace pracowników przed spadkiem ich wartości realnej,
- motywacyjne – ściśle powiązane z awansami pionowymi i poziomymi pracowników.

**Podwyżki inflacyjne** mają charakter powszechnych regulacji płac, którymi objęci są wszyscy pracownicy w zakładzie. Przy tego typu podwyżkach dużą aktywność przejawiają pracownicy i związki zawodowe. Natomiast dysponujący nie zawsze odpowiednią wielkością środków na płace pracodawcy dążą do połączenia indeksacji z podwyżkami motywacyjnymi i/lub stosowania tylko podwyżek motywacyjnych.

**Podwyżki motywacyjne** mają charakter elitarny i selektywny. Kierowane są do pewnych grup osób, które – zdaniem pracodawcy – spełniają oczekiwania w zakresie: efektywności pracy, doskonalenia i rozwoju zawodowego, dostosowywania kwalifikacji i umiejętności do potrzeb firmy, wykazują wysoką dyspozycyjność, wnoszą duży wkład w rozwój firmy, troszczą się o jej wizerunek, itp. Podwyżki te dotyczyć mogą nie tylko pracowników, których przesuwano na wyższe stanowisko, ale także pracowników zatrudnionych na danym stanowisku (przeszeregowania), jeśli doceniono ich rezultaty pracy<sup>1)</sup>.

Stosowanie obydwu typów podwyżek zawsze budzi wiele emocji, często też prowadzi do niezadowolenia i frustracji. Aby zapobiec tego rodzaju sytuacjom, podwyżki powinny być uregulowane w zakładowych zbiorowych układach pracy lub regulaminach wynagradzania. W przebadanych przez autora kilkudziesięciu (około 50) układach zbiorowych i regulaminach wynagradzania tylko kilka posiadało ogólne zapisy dotyczące możliwości stosowania podwyżek płac, przy czym na ich podstawie nie można było opracowywać założeń do corocznej polityki płac dotyczących podwyżek inflacyjnych i/lub motywacyjnych. Ponadto zaobserwowano, że pracodawcy nie chcą stosować sformalizowanych narzędzi do sterowania podwyżkami płac obawiając się rozbudzonych nadziei pracowników i związków zawodowych, z których potem trudno byłoby się im wywiązać.

Jak mówi powiedzenie – „problem nie rozwiązywany nie znika”, wręcz odwrotnie – zadawania się i narzeczania. W przypadku podwyżek, związane z nimi

niezadowolenie i rozczarowanie pracowników przyjmuje formę bardziej zdecydowaną – sporów zbiorowych lub strajków. Jeśli inflacja wynosi powyżej 4%, problemu indeksacji płac nie można ignorować i pomijać. Musi być on dokładnie rozpatrywany, zwłaszcza w firmach o niskich płacach otrzymywanych przez większość pracowników. Jeżeli istniejące zróżnicowanie płac budzi zastrzeżenia, indeksacja może pomocniczo stanowić instrument wyrównywania lub zmian w hierarchii płac. Można ją przeprowadzać w różny sposób, najogólniej – w jednakowych kwotach lub wskaźnikach ustalonych dla poszczególnych grup pracowników w firmie. Sposób indeksacji zależy od wielkości środków finansowych, poziomu płac w firmie i w grupach zawodowych oraz siły przetargowej związków zawodowych i potrzeby zmian w relacjach płac.

Należy podkreślić, że według obowiązujących regulacji prawnych coroczna waloryzacja płac konsekwentnie stosowana jest w odniesieniu do pracowników sfery budżetowej. Jeśli chodzi o firmy funkcjonujące w sferze produkcji materialnej, nie będące podmiotami państwowymi, to mają one całkowitą swobodę w rozwiązywaniu kwestii podwyżek, w tym dotyczących ochrony płac realnych<sup>2)</sup>. Janus jest zdania, że propozycje klauzul waloryzacji wynagrodzenia powinny znaleźć się w układach zbiorowych pracy, ponieważ polepszają wynagradzanie, a jest to odpowiednie do regulacji zawartych w art. 9 i 18 kodeksu pracy<sup>3)</sup>.

Polityka podwyżek płac jest bardziej zrozumiała i społecznie akceptowana, gdy oparta jest na właściwych narzędziach. Jeśli firma planuje ścieżki karier, posiada wystarczająco wyrażone określone zasady i warunki awansu poziomego, to stosunkowo łatwo planować można liczbę osób oraz wielkość środków na podwyżki dla obydwu rodzajów awansu. Sformalizowane narzędzia sterowania podwyżkami płac, poza określeniem kręgu osób i wielkości środków na podwyżki, powinny obejmować również:

- podział środków w zakładzie na podwyżki inflacyjne i motywacyjne,
- ustalenie sposobu(ów) podziału środków na komórki organizacyjne lub grupy pracownicze,
- przyjęcie kryteriów przyznawania podwyżek poszczególnym pracownikom,
- obowiązki badania wpływu podwyżek na korygowanie nieprawidłowości występujących w hierarchii płac między stanowiskami i pracownikami.

Firma może stosować niejednorodną politykę podwyżek wobec różnych grup pracowników, a ponadto polityka ta może ulegać zmianie w kolejnych okresach. Obydwa typy podwyżek powinno się planować świa-

domie, ustalając objęte nimi osoby, wysokości i terminy ich wprowadzenia. W zależności od sytuacji ekonomicznej, potrzeb motywowania i nacisku związków zawodowych wprowadzać je można w tych samych lub innych terminach.

### Formuły matematyczne przewidziane do wykorzystania przy ustalaniu podwyżek płac

**D**o zobiektywizowania podwyżek płac oraz unikania towarzyszącym im konfliktów i napięć wskazane jest wykorzystanie całkowicie lub częściowo zalgorytmizowanych procedur ustalania środków na podwyżki w skali zakładu, podziału tych środków na komórki lub grupy pracownicze oraz przyznawania podwyżek indywidualnych. Poniżej przedstawiono kilka możliwych do zastosowania w praktyce formuł:

#### Ustalanie wielkości środków na podwyżki w skali firmy

Podstawowym warunkiem wprowadzenia podwyżek w danym roku jest wygospodarowanie większej ilości środków na płace w przeliczeniu na zatrudnionego niż w roku ubiegłym. Może to wymagać podejmowania przez firmę działań dotyczących:

- wzrostu wielkości produkcji i/lub sprzedaży,
- wzrostu rentowności,
- obniżki kosztów,
- wzrostu zysku,
- spadku zatrudnienia,
- poprawy płynności finansowej.

Aby firma mogła wygospodarować środki na podwyżki, potrzebne jest zazwyczaj spełnienie więcej niż jednego warunku, np. wzrostu sprzedaży, obniżki kosztów, poprawy rentowności. Wielkość środków na podwyżki ustalać można w różny sposób. Ogólnie dzieli się je na dwie grupy: formuły udziałowe i formuły przyrostowe<sup>4)</sup>:

#### Formuły udziałowe

Abstrahując od wielkości zatrudnienia. Najważniejszy jest wybór parametru ekonomicznego, w stosunku do którego można mierzyć i ustalać wielkość płac, co przedstawia poniższy wzór:

$$F_1 = P_e \times U \quad (1)$$

gdzie:

$F_1$  – wielkość środków na płace w roku planistycznym,  
 $P_e$  – wartość wybranego parametru ekonomicznego w roku planistycznym (np. wartość produkcji, wartość sprzedaży, koszty produkcji, produkcja netto, itp.),  
 $U$  – wskaźnik udziału płac w wybranym parametrze ekonomicznym.

Wielkość  $F_1$  dotyczy środków na wynagrodzenie ogółem, a więc w części niezbędnej na sfinansowanie płac na poziomie roku ubiegłego oraz w części przeznaczanej na podwyżki płac (tylko wówczas, gdy planowana wielkość parametru  $P_e$  na dany rok jest większa od  $P_e$  za rok poprzedni). Z łącznej kwoty środków planowanych na płace wydzielić trzeba kwotę na podwyżki  $P_1$  według wzoru:

$$P_1 = F_1 - F_0 \quad (2)$$

gdzie:

$F_0$  – wartość rzeczywiście wypłaconych wynagrodzeń w roku poprzednim.

Środki na podwyżki płac firma wygospodarowuje nie tylko, gdy zachodzi relacja  $F_1 > F_0$ , ale także w sytuacji planowania zmniejszenia zatrudnienia, gdy:  $F_1 \leq F_0$ . W takim przypadku, niezbędne jest wyliczenie w roku planistycznym wielkości środków na wynagrodzenia na poziomie roku ubiegłego dla mniejszego zatrudnienia według wzoru:

$$F_0' = F_0 \times (Z_1 : Z_0) \quad (3)$$

gdzie:

$F_0'$  – skorygowana wielkość środków finansowych gwarantująca płace mniejszej liczbie pracowników na poziomie roku ubiegłego,

$Z_1$  – zatrudnienie w roku planistycznym,

$Z_0$  – zatrudnienie w roku bazowym.

#### Formuły przyrostowe

Uwzględniają wzrost środków na wynagrodzenia lub wzrost przeciętnej płacy – najczęściej na podstawie nie jednego rodzaju, lecz całokształtu wyników ekonomicznych firmy (sprzedaż, zysk, koszty, itp.). Zastosowanie tych formuł pozwala bezpośrednio (a nie pośrednio, jak w formułach udziałowych) wyliczyć wielkość środków na podwyżki płac. Ilustrują to poniższe wzory:

$$\Delta F_1 = F_0 \times \Delta F \quad (4)$$

lub

$$\Delta F_1 = P_0 \times \Delta P \times Z_1 \quad (5)$$

gdzie:

$\Delta F_1$  – wartość środków na podwyżki w roku planistycznym,

$\Delta F$  – wskaźnik wzrostu funduszu płac ustalony na podstawie analizy sytuacji ekonomicznej,

$\Delta P$  – wskaźnik wzrostu przeciętnej płacy w roku planistycznym,

$Z_1$  – zatrudnienie w roku planistycznym,

$P_0$  – przeciętna płaca w roku ubiegłym.

Parametry  $\Delta F$  i  $\Delta P$  przy tej samej wartości środków na podwyżki płac mogą być różne. Znak równości wystąpi wówczas, gdy w roku planistycznym wielkość zatrudnienia będzie identyczna jak w roku bazowym.

#### Sposób podziału środków na komórki organizacyjne i przyznawanie podwyżek pracownikom

W zależności od wielkości firmy, rodzaju podwyżek i stylu zarządzania stosowane mogą być cztery sposoby przyznawania podwyżek płac:

- kierownictwo firmy ustala wielkość podwyżek dla wszystkich pracowników – wskaźniki, konkretne kwoty (dotyczy indeksacji – rewaloryzacji płac),
- kierownictwo firmy ustala zasady rozdziału środków na komórki organizacyjne, pozostawiając kierownikom tych komórek całkowitą swobodę przyznawania podwyżek indywidualnych,





- kierownictwo firmy ustala zasady rozdziału środków na komórki organizacyjne i wielkość obligatoryjnych – inflacyjnych podwyżek płac, dając kierownikom tych komórek swobodę przyznawania podwyżek motywacyjnych z pozostałych środków,
  - wysokość podwyżek indywidualnych i dla komórek organizacyjnych jest wynikiem wniosków o podwyżki składanych przez kierowników tych komórek.
- Dla metod: a, b, c stosowane mogą być następujące formuły matematyczne:

### Formuła udziałowa

Jest to najprostsza formuła i często stosowana w praktyce, zwłaszcza do indeksacji płac. Wielkość środków na podwyżki płac zasadniczych w komórce organizacyjnej  $F_K$  ustala się według wzoru:

$$F_k = F_{zk} \times \Delta F \quad (6)$$

gdzie:

$F_k$  – wielkość środków na podwyżki płac w k-tej komórce,

$F_{zk}$  – wartość płac zasadniczych wypłaconych pracownikom danej komórki w roku ubiegłym.

Należy zwrócić uwagę, że środki przeznaczone na podwyżki płac dotyczą opłacania wzrostu nie tylko płacy zasadniczej, ale wszystkich składników płac. Wzór 6. stosowany jest wtedy, gdy nie przewiduje się zmian dotyczących procentowego udziału poszczególnych składników płacy w strukturze płacy. W przypadku planowania zmian w tej strukturze niezbędne jest ustalenie wartości środków przeznaczonych na wzrost składników płac poza płacą zasadniczą:

$$F_z = F_k \pm F_s \quad (7)$$

gdzie:

$F_z$  – wartość środków przeznaczonych na podwyżki płac zasadniczych,

$F_s$  – kwota środków przeznaczona na wyższe lub niższe opłacanie pozostałych składników płac poza płacą zasadniczą niż w roku ubiegłym (oddzielnie oblicza się dla składników, po czym sumuje się kwoty częściowe).

Dzielenie środków na komórki organizacyjne dotyczy tej części, która przeznaczona jest na podwyżki płac zasadniczych. Reszta środków pozostaje w dyspozycji firmy i służy do finansowania wyższych wypłat wszystkich lub niektórych składników płac, np. dodatków za godziny nadliczbowe, nagród jubileuszowych, itp.

Obliczone według wzorów: 6, 7 środki na podwyżki płac zasadniczych przekazuje się do dyspozycji kierownikom komórek organizacyjnych uwzględniając różne rozwiązania w zakresie przyznawania podwyżek indywidualnych, np.:

- kierownikowi pozostawia się całkowitą swobodę podziału środków między podległych pracowników,
- przyjmuje się, że pewien odsetek środków, np. 50% całej puli podwyżek przeznaczone będzie na indeksację płac – proporcjonalnie do płacy zasadniczej lub według ustalonych kwot, a pozostały odsetek (w naszym przypadku 50%) pozostawia się do swobodnego podziału przez kierownika,

- wysokość podwyżek może być uzależniona od okresowej oceny pracowników. Założyć można, że wszyscy, którzy otrzymali ocenę pozytywną, mają prawo do podwyżek, przy czym podwyżka najniższa wynosi 50% podwyżki średniej w komórce.

Najbardziej sprawiedliwe jest przyznawanie podwyżek według rozwiązania trzeciego. Godzi się tu potrzeby dotyczące zarówno dochodowej, jak i motywacyjnej funkcji płacy.

### Formuła oparta na wyliczeniu ceny za punkt

Formuła ta wymaga realizacji procedury 3-fazowej. W fazie pierwszej ustala się cenę za jeden punkt wynikającą z wartościowania pracy, w drugiej oblicza się wysokość środków na podwyżki dla komórek organizacyjnych, a w ostatniej kwotę podwyżki dla konkretnych pracowników, jak następuje:

- obliczenie ceny za punkt

$$CP = FZ : \sum_{k=1}^m P_k, \quad P_k = \sum_{i=1}^n P_{ki} \quad (8)$$

- obliczenie kwoty na podwyżki dla k-tej komórki

$$F_k = CP \times P_k \quad (9)$$

- obliczenie wysokości podwyżki dla konkretnego pracownika

$$\Delta W_{ki} = CP \times P_{ki} \quad (10)$$

gdzie:

CP – cena za jeden punkt,

$P_{ki}$  – liczba punktów przyznanych w wyniku wartościowania i-temu pracownikowi w zakładzie w k-tej komórce,

$P_k$  – suma punktów, jaką uzyskali z wartościowania pracy pracownicy k-tej komórki,

$\Delta W_{ki}$  – kwota podwyżki dla i-tego pracownika w k-tej komórce,

$k = 1 \div m$  – kolejna komórka organizacyjna,

$i = 1 \div n$  – kolejny pracownik.

Obliczenia przeprowadzać można uwzględniając zatrudnienie rzeczywiste lub zatrudnienie niezbędne. Obliczenia oparte na zatrudnieniu niezbędnym wskazane są wówczas, gdy w zakładzie występują znaczne niedobory w zatrudnieniu, a wynikające stąd obowiązki wykonywane są przez pozostałych pracowników. Zaletą tej formuły jest bardzo duży obiektywizm rozdziału środków na podwyżki (jeśli uprzednio zaakceptowane zostały wyniki wartościowania). Ponieważ procedura podziału środków jest całkowicie zalgorytmizowana, to komórki i pracownicy nie mają podstaw do zgłaszania roszczeń z powodu niesprawiedliwego podziału środków.

Formuła, według ceny za punkt, może być stosowana w każdej firmie, która wdrożyła wartościowanie pracy. Korzystanie z formuły wskazane jest również w tych firmach, które z braku środków finansowych i/lub potrzeby muszą rozłożyć wdrażanie wyników wartościowania pracy na etapy. Dzięki podwyżkom płac stopniowo dochodzić można do wynikających z wartościowania pracy relacji płac.

### Formuła – cena za punkt przeliczeniowy powiązany z oceną pracy komórki

W formule tej wprowadza się czynnik dodatkowy, tzw. punkt przeliczeniowy, który uwzględnia nie tylko stopień trudności pracy wykonywanej przez poszczególnych pracowników (na podstawie wyników wartościowania pracy), ale także ocenę efektywności pracy komórek organizacyjnych. Formuła ta, podobnie jak omawiania powyżej, wymaga realizacji procedury 3-fazowej:

- obliczenie ceny za punkt przeliczeniowy:

$$CP' = FZ : \sum_{k=1}^m P_k \times E_k, P_k = \sum_{i=1}^n P_{ki} \quad (11)$$

- obliczenie kwoty podwyżki dla k-tej komórki:

$$F_k = CP' \times P_k \times E_k \quad (12)$$

- obliczenie kwoty podwyżki dla konkretnego pracownika:

$$\Delta W_{ki} = P_{ki} \times CP' \quad (13)$$

gdzie:

$CP'$  – cena za punkt przeliczeniowy uwzględniający wyniki wartościowania pracy poszczególnych komórek, skorygowana o wskaźnik efektywności pracy komórki,

$\sum_{k=1}^m P_k \times E_k$  – iloczyn powstający z pomnożenia liczby punktów, jaką uzyskali pracownicy k-tej w wyniku wartościowania pracy  $P_k$  przez wskaźnik oceny pracy k-tej komórki  $E_k$ ,

$E_k$  – wskaźnik oceny pracy k-tej komórki ustalonej uprzednio w zakładzie i oscylującej wokół wartości 1, np. od 0,8 (praca niezadowolająca) do 1,3 (praca wybitnie dobra) lub ustalone według stopni szkolnych,  $E_k \times P_k$  – liczba punktów przeliczeniowych dla k-tej komórki.

Zaletą tej formuły jest motywowanie komórek organizacyjnych do realizacji wyznaczonych celów i strategii, skłaniania wszystkich pracowników do pełnego zaangażowania i jak największego wkładu w realizację celów firmy. Komórki, które w analizowanym okresie (roku, półroczu) wykonywały swoje obowiązki na poziomie przeciętnym lub miernym, otrzymują stosownie do oceny mniej środków na podwyżki. Stosowanie formuły nie jest wskazane, gdy praca komórek ma w dużej mierze charakter dyspozycyjny, a na rezultaty pracy komórek wpływ ma bieg wydarzeń zależny od otoczenia, a nie indywidualny wkład i zaangażowanie pracowników.

### Zmodyfikowana formuła – cena za punkt przeliczeniowy powiązany z oceną pracy komórki

Formuła ta ma na celu różnicowanie podwyżek nie tylko na poziomie komórek organizacyjnych w zależności od ich oceny, ale także na poziomie poszczególnych pracowników. Procedura ustalania podwyżek składa się z czterech faz:

- obliczenie ceny za punkt przeliczeniowy:

$$CP' = FZ : \sum_{k=1}^m P_k \times E_k, P_k = \sum_{i=1}^n P_{ki} \quad (14)$$

- obliczenie kwoty podwyżki dla k-tej komórki:

$$F_k = CP' \times P_k \times E_k \quad (15)$$

- obliczenie ceny za punkt przeliczeniowy w k-tej komórce organizacyjnej przy uwzględnieniu indywidualnej oceny pracowników:

$$CP'_k = F_k : \sum_{i=1}^n P_{ki} \times O_{ki} \quad (16)$$

- obliczenie kwoty podwyżki dla konkretnego pracownika:

$$\Delta W_{ki} = P_{ki} \times CP'_k \times O_{ki} \quad (17)$$

gdzie:

$CP'_k$  – cena za punkt dla k-tej komórki uwzględniająca punkty wynikające z wartościowania pracy oraz indywidualnej oceny pracowników,

$O_{ki}$  – ocena pracy i-tego pracownika w k-tej komórce oscylująca wokół wartości 1, np. od 0,8 (praca niezadowolająca) do 1,3 (praca wybitnie dobra) lub ustalona według stopni szkolnych.

Przedstawiona formuła w sposób sformalizowany rozwiązuje kwestię podwyżek płac na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej zakładu. Zaletą jej jest duży obiektywizm (jeśli wyniki wartościowania nie budzą zastrzeżeń). Stosowanie formuły wskazane jest, gdy w firmie ważną rolę odgrywa zaangażowanie osobiste i ogólne oraz gdy dla wszystkich pracowników jasno sformułowane zostały wymagania pracy.

### Formuła – cena za punkt i kryteria motywacyjne

Formuła ta w jednej części oparta jest na wyliczeniu ceny za punkt, w drugiej na innych kryteriach motywacyjnych. Ma ona na celu stosowanie jednakowych zasad w części dotyczącej indeksacji i pozostawienie swobody kierownikom komórek organizacyjnych do rozdziału podwyżek w części poza indeksacją, np. oceny wyników pracy pracowników. Zasady podziału środków na indeksację i podwyżki motywacyjne ustala się na szczeblu zakładu. Kierownicy mają obowiązek stosować sztywne formuły wyłączenie do wyliczania wysokości podwyżek wynikających z indeksacji, natomiast pozostałe środki dzielić mogą według kryteriów ustalonych na szczeblu zakładu lub własnych – podanych uprzednio do wiadomości pracownikom (zależnie od postanowień). Sposób wyliczania przebiega następująco:

- obliczenie ceny za punkt:

$$CP = FZ : \sum_{k=1}^m P_k, P_k = \sum_{i=1}^n P_{ki} \quad (18)$$

- obliczenie kwoty podwyżki dla k-tej komórki:

$$F_k = CP \times P_k \quad (19)$$

- obliczenie kwoty podwyżki inflacyjnej dla i-tego pracownika:



$$\Delta WI_i = P_{ki} \times J_1 \times CP \quad (20)$$

● obliczenie środków przeznaczonych na podwyżki motywacyjne dla komórki:

$$F_{km} = P_k \times J_2 \times CP \quad (21)$$

● obliczenie średniej kwoty podwyżki motywacyjnej przypadającej na jednego pracownika w k-tej komórce:

$$PP = F_{km} : L_k \quad (22)$$

gdzie:

$\Delta WI_i$  – wartość podwyżki inflacyjnej i-tego pracownika

$J_1$  – wskaźnik mniejszy od 1 oznaczający udział podwyżek inflacyjnych w podwyżkach ogółem,

$J_2$  – wskaźnik mniejszy od 1 oznaczający udział podwyżek motywacyjnych w podwyżkach ogółem (różnica między wartością 1, a wskaźnikiem  $J_1$ ),

$F_{km}$  – wielkość środków na podwyżki motywacyjne w k-tej komórce,

$L_k$  – liczba pracowników zatrudnionych w k-tej komórce,

PP – wysokość przeciętnej podwyżki motywacyjnej.

Na podstawie powyższych wielkości kierownik dowolnej komórki organizacyjnej może ustalić minimalne i maksymalne wartości podwyżek motywacyjnych dla poszczególnych pracowników. Ukazaną formułę stosować można również, w przypadku gdy firma nie prowadziła wartościowania pracy. Podstawą ustalania wysokości podwyżek inflacyjnych i motywacyjnych dla poszczególnych komórek organizacyjnych są wówczas płace zasadnicze zatrudnionych w nich pracowników.

Zaletą formuły jest wieloaspektowe rozpatrywanie podwyżek, uwzględniające stopień trudności na poszczególnych stanowiskach oraz wymagania dotyczące dochodowej i motywacyjnej funkcji płacy.

Podsumowanie: jak łatwo zauważyć, na podstawie omówionych metod budować można także inne procedury wyliczania podwyżek, np. poprzez różne kombinacje wzorów.

Reasumując, stwierdzić należy że zalgorytmizowane procedury ustalania podwyżek płac (jeśli uzgodnione zostały one ze związkami zawodowymi – co powinno mieć miejsce) są mniej konfliktogenne od innych i nie budzą negatywnych emocji wśród pracowników. Rozdział środków na komórki organizacyjne nie jest wynikiem przetargu i nie zależy od „natarczywości” i „zabiegania” poszczególnych kierowników. Pracownicy i kierownicy komórek baczniejszą uwagę zwracają na to, jakie funkcje spełniają podwyżki oraz jakie muszą spełnić warunki do ich uzyskania.

Zofia Sekuła

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> W. KOPERTYŃSKA, *Awans placowy, Jak przydzielić wyższe wynagrodzenie na dotychczasowym stanowisku*, „Personel” 1997, nr 9, s. 37–38.

<sup>2)</sup> Z. CZAŃKA, *Związki zawodowe wobec polityki płac w okresie transformacji*, [w:] *Ekspertyzy – Informacje*, IPiSS 1998 nr 1, s. 62 i J. WRATNY, *W stronę koncepcji jednolitego porozumienia placowego*, [w:] „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1999, nr 11, s. 3–4, 8.

<sup>3)</sup> M. JANUS, *Problemy waloryzacji wynagrodzeń za pracę*, [w:] „Praca i Zabezpieczenie społeczne”, nr 3, s. 33–35.

<sup>4)</sup> Z. SEKUŁA, *Motywacyjne kształtowanie płac*, cz. II, Bydgoszcz 1997, s. 488–496.

Autorka – dr w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

*Michael A. West*

## Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji

Wydawnictwo Naukowe PWN  
Warszawa 2000

Celem niniejszej serii jest zaprezentowanie Czytelnikom poglądów, teorii i metod psychologicznych, które mogą być pomocne w rozwiązywaniu ich problemów osobistych i zawodowych, istotnych dla przebiegu ich pracy i kariery. Psychologowie mają wiele do powiedzenia na temat ulepszenia naszego stylu pracy. Niniejsza seria pragnie zaprezentować psychologię jako dziedzinę łatwo przystępną i użyteczną. Zależy nam na tym, aby nasi Czytelnicy korzystali z osiągnięć psychologii, sami stosując jej metody we własnym życiu.

Książka ta prezentuje podejście bardzo krytyczne. Przykłady i ćwiczenia w niej zawarte zmuszają Czy-

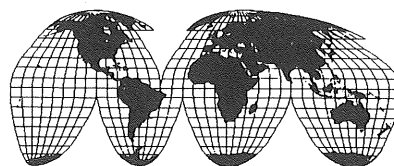
telników do analizy własnej sytuacji i uważnego zastanowienia się nad tym, co myślą, czują i jak postępują. Taka analiza jest koniecznym warunkiem wstępnym do zrozumienia, gdzie i jakie zmiany są potrzebne, i które mają szanse powodzenia.

Redaktorzy naukowci serii:

• **Glynis M. Breakwell**, profesor psychologii i prorektor uniwersytetu w Surrey, U.K.

• **David Fontana**, wykładowca psychologii edukacyjnej na Uniwersytecie Walijskim w Cardiff i profesor *catedrático* na Uniwersytecie w Minho, w Portugalii.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Fortune”

## Właściwe dopasowanie

**Ram Charan, Geoffrey Colvin,**  
*The right fit. „Fortune” nr 8,*  
**April 17, 2000, s. 94–100.**

Artykuł powstał jako komentarz do opublikowanej w kwietniowym numerze „Fortune” listy 500 największych firm amerykańskich. Do pewnego stopnia tłumaczy on spektakularne przesunięcia na liście oraz wskazuje na znaczenie przywództwa i przejmowania sukcesji w procesie skutecznego zarządzania.

Większość firm źle steruje procesem przejmowania sukcesji po wielkich przywódcach. W rezultacie, na kluczowe stanowiska wybierani są ludzie zupełnie niedopasowani do organizacji. Wystarczy spojrzeć na zjawiska zachodzące w amerykańskim biznesie. Pospieszne odejście Jill Barad z firmy Mattel miało miejsce w niespełna trzy lata po tym, jak doszła ona na szczyt. Ameryka jeszcze nie zdążyła ochłonać, jak Douglas Ivester odszedł z Coca-Coli po 2,5-rocznym zarządzaniu tą firmą. Dwa tygodnie później Robert Annunziata opuścił Global Crossing (53 tygodnie na stanowisku prezesa). W następnym tygodniu Robert Ayling zrezygnował z przewodzenia British Airways (4 lata na stanowisku). Krótco potem kolejne odejście: Dale Morrison z Campbell Soup (mniej niż 3 lata). Co więcej, firmy pod rządami nieudolnych prezesów szybko traciły swą pozycję na rynku (patrz tab. 1).

Te porażki są żenujące nie tylko dla odchodzących prezesów, ale

przede wszystkim dla ich poprzedników i rad korporacji, decydujących o wyborze przywódców. Jak można do tego stopnia źle ocenić kandydata na najważniejsze stanowisko w organizacji?

Obserwując proces przejmowania sukcesji w przeszłości i obecnie, można z dużym prawdopodobieństwem powiedzieć, że fala spektakularnych upadków dopiero nadejdzie. Rady korporacji nie mają czasu na dogłębne poznanie kandydatów, zatraciły więc podstawową umiejętność wybierania właściwych ludzi na kluczowe stanowiska w organizacji. Tymczasem, ta umiejętność będzie stanowiła w niedalekiej przyszłości o rynko-

wym sukcesie lub porażce firm, zbliża się bowiem nieuchronna zmiana warty. Większość prezesów amerykańskich przedsiębiorstw wchodzi w wiek emerytalny, nie będą więc mogli kierować swoimi firmami dłużej niż następnych kilka lat (patrz tab. 2).

Nie ma wątpliwości, że odpowiedni wybór lidera jest kluczowym czynnikiem sukcesu. I nie chodzi tu tylko o umiejętność trafnego podejmowania decyzji, przekładającą się na wzrost firmy i zwiększające się przychody ze sprzedaży, ale także o osobowość, dzięki której kształtują się postawy pracowników. Zaufanie podwładnych to podstawa rozwoju

**Tab. 1. Cena złego wyboru – zmiana pozycji rynkowej w czasie kadencji prezesów firm**

Pozycja na liście 500 "Fortune"	Prezes firmy, kadencja	Zmiana pozycji rynkowej w czasie kadencji
83	<b>Douglas Ivester</b> Coca-Cola 23.10.1997 - 17.02.2000	- 10% - 14,4 mld \$
148	<b>Robert Nakasone</b> Toys "R" Us 25.02.1998 - 26.08.1999	- 53% - 4,4 mld \$
269	<b>Dale Morrison</b> Campbell Soup 15.07.1997 - 22.03.2000	- 42% - 9,6 mld \$
305	<b>Jill Barad</b> Mattel 1.01.1997 - 3.02.2000	- 33% - 2,5 mld \$
312	<b>Charles Perrin</b> Avon 1.07.1998 - 4.11.1999	- 30% - 3,0 mld \$
-	<b>Kevin English</b> TheStreet.com 7.10.1998 - 5.11.1999	- 69% - 1,0 mld \$





Tab. 2. Nadchodząca fala emerytur w amerykańskich firmach

Pozycja na liście 500 "Fortune"	Nazwa firmy	Imię, nazwisko i wiek prezesa
5	General Electric	Jack Welch, 64
7	Citigroup	Sandy Weill, 66
11	Bank of America	Hugh McColl, 64
78	Bristol-Myers Squibb	Charles Heimbold jr., 66
121	Emerson Electric	Charles Knight, 64
141	Viacom	Sumner Redstone, 76
149	Deere	Hans Becherer, 65
186	Marsh & McLennan	A.J.C. Smith, 66
200	Marriott International	J. Willard Marriott, 68
224	Bear Stearns	James Cayne, 66
225	Paine Webber Group	Donald Marron, 65
235	Occidental Petroleum	Ray Irani, 65
265	MBNA	Alfred Lerner, 66
271	Newell Rubbermaid	John McDough, 63
323	Owens Corning	Glen Hiner, 65
339	Southwest Airlines	Herb Kelleher, 69
351	Interpublic Group	Philip Geier jr., 65
412	Bethlehem Steel	Curtis Barnette, 65
464	American Financial Group	Carl Lindner, 80
-	Clear Channel	Lowry Mays, 64

przedsiębiorstwa. Jak wyglądałaby historia GE, gdyby jej prezesem nie był Jack Welch, co stałoby się z K-Mart, jeśli nie zarządzałby nią Joseph Antonini? Konsekwencje złego wyboru mogą być dużo poważniejsze niż tylko utrata udziału w rynku i przychodów ze sprzedaży. Dwóch lub trzech złych prezesów może zniszczyć całą firmę. Przykładem obrazującym ten proces jest chociażby Westinghouse. W latach siedemdziesiątych była to firma tej samej klasy co General Electric, jego główny konkurent. Wtedy w bardzo krótkim czasie wybrano jednego po drugim – pięciu nieodpowiednich prezesów.

W efekcie, jedna ze świetniejszych amerykańskich firm nie istnieje na rynku. To niezaprzeczalny fakt: wybór pojedynczego człowieka na kluczowe stanowisko w organizacji ma ogromny wpływ na całe przedsiębiorstwo.

Czasami słyszy się odmienne opinie. Najbardziej liczącymi się elementami w firmie nazywa się kulturę organizacyjną i strategię. Oczywiście, obie są ważne, ale obie są pochodną wyboru lidera organizacji. To lider kształtuje kulturę i podejmuje kluczowe decyzje w firmie. Osoba prezesa staje się jeszcze ważniejsza w erze Internetu, globalizacji, wszechobecnej konsolidacji przedsiębiorstw i bezustannej walki o utalentowanych pracowników. Tym bardziej zadziwiające jest, że w warunkach tak szybko zmieniającego się otoczenia, niektóre firmy nie przykładają należytej wagi do przekazania sukcesji właściwym ludziom.

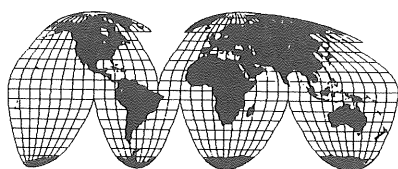
Proces efektywnego zarządzania sukcesją wymaga przestrzegania następujących zasad:

● **cała rada dyrektorów jest zaangażowana w wybór nowego prezesa.** Podstawowym błędem popełnianym w wielu firmach jest oczekiwanie, aż dotychczasowy prezes wskaże jednego lub dwóch kandydatów. Taka postawa zazwyczaj prowadzi do katastrofy, bo prezes jest na ogół ślepy na błędy kandydatów wewnętrznych, których bardzo często sam wykreował i promował przez lata. Oczywiście, włączanie dotychczasowego prezesa w wybory ma sens, ale nie powinien on przewodniczyć pracom całego zespołu.

● **dyrektorzy określają szczegółowe kryteria oceny kandydata.** Ta zasada brzmi bardzo prosto, ale życie pokazuje, że niezwykle trudno jest ją skutecznie stosować w praktyce. Większość firm nie wychodzi poza banał wymieniac: silne przywództwo, dojrzałość, agresywność, uczciwość. Tymczasem istotne jest określenie trzech do pięciu cech, które muszą charakteryzować przyszłego prezesa i **odróżniać** go od innych. Opracowane kryteria muszą uwzględniać także potrzeby firmy w najbliższych trzech-pięciu latach. Być może uwagi te są oczywiste, ale naprawdę wiele ogranicza się do stwierdzenia, że potrzebują „agenta zmian” albo „osoby umiejącej zbudować zespół”.

● **lista kandydatów powinna uwzględniać również ludzi spoza firmy.** Tę zasadę zwykle trudno jest wywalczyć u obecnego prezesa, wierzącego w siłę zbudowanego przez siebie zespołu. Mimo to warto do konkursu dopuścić outsiderów chociażby po to, aby zobaczyć, jak ludzie z firmy prezentują się na ich tle. Być może firma nie dostrzega znaczenia jakichś cech lub umiejętności, które byłyby istotne dla jej rozwoju.

● **decyzje są podejmowane na podstawie rozmów i spotkań z kandydatami, a nie na podstawie raportów.** W imię porządku i efektywności, wiele firm przekształca proces wyboru sukcesora w nudną i pasywną procedurę, rzadko pozwalającą na wyłonienie odpowiedniego lidera. Tymczasem w organizacjach, które przeszły przez proces przekazywania sukcesji



Tab. 3. Jak korzystać z pomocy łowców głów?

**Pamiętaj:**

- *Firmy doradztwa personalnego oceniają kandydatów przy użyciu dużej liczby kryteriów, ale tylko menedżerowie firmy wiedzą, które z nich są najistotniejsze z punktu widzenia realizowanych przez organizację zadań. Dobrze jest podsunąć firmie własne kryteria oceny. Celem nie jest bowiem znalezienie idealnego kandydata, ale jak najlepsze dopasowanie cech kandydata do charakteru firmy.*
- *W sposoby sprawdzania umiejętności kandydatów przez firmy „łowców głów” są niewystarczające. Standardowe pytania, zadawane przez te firmy np. „Proszę wymienić swe słabe i mocne strony” są bezużyteczne – bo zbyt ogólne i odnoszące się bardziej do samooceny kandydata niż rzeczywistych predyspozycji.*
- *Pozwól firmom doradztwa personalnego przeprowadzić wstępną selekcję i przygotować grunt do dalszych dyskusji. Nie pozwól im jednak decydować za siebie.*

sji i nie odnotowały porażki, preferowano osobisty kontakt z kandydatami – czasem jeszcze na kilka lat przed odejściem dotychczasowego prezesa. Badania pokazują, że aby dobrze ocenić umiejętności i cechy charakteru przyszłego lidera, trzeba około czterogodzinnego wywiadu. Dlatego też w wielu organizacjach poświęca się całe weekendy na rozmowy kwalifikacyjne w małych grupach kandydatów. Procedura ta pozwala osobom selekcionującym na przedyskutowanie swoich opinii.

● **szukając poza organizacją, dyrektorzy nie opierają się zbyt na rekomendacjach „łowców głów”.** Nie ma nic złego w korzystaniu z pomocy firm doradztwa personalnego. Często jednak dyrektorzy zapominają, że firma nie rozumie tak dobrze charakteru pracy na stanowisku prezesa, jak oni sami. W raportach konsultantów brakuje rzetelnych informacji, które powinny stać się podstawą decyzji o zatrudnieniu (patrz tab. 3).

● **szansę ma każdy.** W niektórych firmach wewnętrzni kandydaci są faworyzowani – umieszcza się ich na próbę na stanowisku podobnym do tego, które mają objąć, na 18–24 miesiące przed ogłoszeniem wyników selekcji. Czasami też wybór dokonuje się nikomu nieznanymi sposobami – nie ma konkursu, ale wszyscy w firmie wiedzą, kto

obejmie funkcję prezesa za rok lub dwa. W organizacjach odnoszących sukces wyboru dokonuje się na kilka miesięcy przed odejściem dotychczasowego prezesa. Nikt też nie jest wykluczany zawczasu.

● **w proces wyboru włączani są pracownicy działu personalnego.** Decyzja o zaangażowaniu specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi ma szczególne znaczenie w procesie oceniania i kwalifikowania kandydatów wewnętrznych. Działy zarządzania zasobami ludzkimi dysponują narzędziami pomocnymi w procesie wyboru sukcesora. Procedura oceniania 360 stopni (pracownik jest oceniany przez przełożonych, podwładnych i współpracowników własnego i innych działów) pozwala w pełni ocenić umiejętności i zdolności kandydata. Ważne jest, aby pracownicy działów personalnych mieli szansę dyskusowania i wyrażania własnych opinii o kandydacie, często bowiem reprezentują inne spojrzenie na kwalifikacje ludzi i potrzeby firmy.

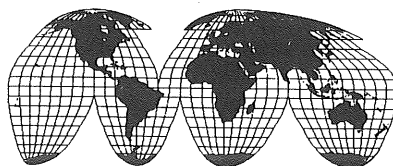
● **planowanie przejęcia sukcesji jest procesem ciągłym.** Efektywne przejmowanie sukcesji to myślenie i planowanie tego wydarzenia na kilka lat naprzód. Pozwala to na ocenianie kandydatów, zwłaszcza tych najmłodszych i obserwowanie, jak dają sobie radę w różnych sytuacjach i różnych rolach.

Wybór właściwego sukcesora to najbardziej widoczna część głębszego procesu: odświeżania kodu genetycznego firmy. Najlepsze organizacje ciągle promują najzdolniejszych, nie wahają się zatrudniać ludzi z zewnątrz. Pozwala to na lepsze rozumienie problemów firmy i gwarantuje świeże spojrzenie na nią.

Kadra kierownicza ciągle pracuje nad identyfikowaniem przyszłych potrzeb organizacji, a więc nad wyborem przyszłych przywódców. Oznacza to poświęcanie wielu godzin na dyskusje o wymaganiach dotyczących kwalifikacji i umiejętności pracowników (w tym przywódców). Niektórym dyrektorom wydaje się to stratą czasu.

Niemniej jednak, chyba warto. Wybór kolejnego lidera to najważniejsza decyzja, jaką trzeba podjąć w firmie. Ta decyzja zdeterminuje los przedsiębiorstwa. Koszty błędów są ogromne. Porażka firmy staje się porażką decydenta. Zatrzymaj się więc i pomyśl: ile twojego czasu jest warte upadku firmy?

Opr. dr Grażyna Aniszewska



Spotkanie liderów przedsiębiorczości jest kolejnym, czwartym z cyklu. Tytuł „**Lidera przedsiębiorczości**” nadawany jest dwa razy w roku. Laureaci wybierani są przez Kapitułę. Kapitułę przewodzi prof. Włodzimierz Sitko – kierownik Katedry Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Obecni laureaci dali się poznać w środowisku jako ci, których przedsiębiorstwa osiągały znakomite wyniki ekonomiczne, ale również tworzą nowe miejsca pracy, wspierają kulturę, sport, oświatę oraz tych, którzy potrzebują zwykłej ludzkiej pomocy. W swoich dążeniach do sukcesów ekonomicznych wykazują oni stałą troskę o pomyślność ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwach, którymi kierują. W tej edycji zwycięzcami są: Jan i Zbigniew Cioczkowie – współwłaściciele zespołu pałacowo-parkowego w Wierchowiskach, restauracji „Przystań”, zakładu wędliniarskiego, Marek Pączkowski – właściciel firmy „Marcmed”, Zbigniew Zdunek – szef firmy „Mulivac”.

Nasi liderzy to prawdziwi Europejczycy, ambasadory swoich profesji, regionu i kraju – tworzą warunki przyjaznej atmosfery, bezpieczeństwa i wzorowej higieny pracy. Produkty, które oferują, niezależnie czy mówimy o wędlinach, opakowaniach, tabletkach przeciwbólowych czy usługach gastronomicznych, reprezentują najwyższe standardy.

Nie łatwo zasłużyć na tytuł lider. W każdej edycji wybieramy spośród najlepszych menedżerów dwóch, trzech liderów.

Czy menedżer a lider, znaczy to samo? Oczywiście nie. W literaturze przedmiotu wyraźnie rozróżnia się te dwa pojęcia. Coraz częściej można spotkać dobrych menedżerów, natomiast dobrzy liderzy – prawdziwi przywódcy organizacyjni są nadal prawie nie istniejącym

elementem gospodarki. Najstarsze podejście do przywództwa opierało się na trzech założeniach:

- umiejętność przewodzenia wynika z pewnych cech charakteru
- liderem człowiek rodzi się, nie staje
- liderzy mają charyzmę, której brak menedżerom.

Najnowsze badania pokazują, że liderem nie trzeba się urodzić. Można się nim stać dzięki poznaniu pewnych umiejętności i zachowań.

Dwie takie umiejętności mają szczególne znaczenie: – orientacja na zadania, – orientacja na ludzi.

Prawdziwi liderzy umieją płynnie łączyć te dwie orientacje. Umiejętności te są niezwykle użyteczne w burzliwych czasach; można z najwyższym prawdopodobieństwem zakładać, że nastąpi wydarzenie wyjątkowe, które zmieni wszystko. Zdarzenia wyjątkowe nie da się zaplanować, można je jedynie przewidzieć. Wymaga to jednak szczególnych umiejętności opracowywania strategii na przyszłość. Strategii uwzględniającej zmiany tworzące nowe realia biznesu.

Burzliwe czasy, w których przyszło nam żyć i prowadzić działalność gospodarczą, to czas wielkich szans właśnie dla tych, którzy te nowe realia potrafią zrozumieć, zaakceptować i wykorzystać.

To czas na przywództwo. Dlatego też TNOiK stara się promować liderów. To u nas, w lubelskim TNOiK powstała inicjatywa przyznawania tytułu „Lidera przedsiębiorczości”. Najlepszym, łącznie z tytułem, wręczamy statuetkę delfina w locie. Delfin to symbol inteligencji, dynamizmu, finezji i elegancji.

I właśnie tacy są nasi dzisiejsi liderzy.

opr. prof. dr hab. Ewa Bojar

Prezes Zarządu Oddziału TNOiK w Lublinie



Laureaci i organizatorzy konkursu „Lider przedsiębiorczości”. Od lewej: Marek Pączkowski, Jan Cioczek, Zbigniew Cioczek, Zbigniew Zdunek, prof. Ewa Bojar, Tadeusz Fijałka, prof. zw. Włodzimierz Sitko (przewodniczący Kapituły), Tadeusz Strzęciwilk.

# Projekt zarządzania bezpieczeństwem pracy na półmetku

Zarząd Główny Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa jest koordynatorem projektu pt. „**Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w aspekcie integracji polskiego i europejskiego hutnictwa**”, realizowanego w ramach jednego z programów pomocowych Komisji Europejskiej – programu Leonardo da Vinci. Przed rokiem rozpoczęto prace realizacyjne. W marcu ub. r. odbyło się w ośrodku wypoczynkowo-szkoleniowym Huty Częstochowa SA w Poraju k. Częstochowy spotkanie otwierające. W tym samym miejscu, w dniach 20–22 marca 2000 r. podsumowano pierwszy etap realizacji projektu, tj. opracowanie modułu szkoleniowego-podręcznika wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Otwarcia obrad dokonał wiceprezes Zarządu Głównego TNOiK, Włodzimierz K. Hausner, który jest jednocześnie odpowiedzialny za realizację całego projektu. W pierwszej części obrad uczestniczyli i wyrażali swoje opinie zaproszeni goście:

- prezes Zarządu Huty Częstochowa SA Lech Skrzypczyk;
- przedstawicielka Biura Krajowego Programu Leonardo da Vinci, Kinga Pawłowska;
- prorektor Politechniki Częstochowskiej, prof. Maria Nowicka-Skowron;
- Okręgowy Inspektor Pracy w Katowicach, Krystyna Pietroń-Wróżyna.

Na szczególnie podkreślenie zasługuje wypowiedź pani Krystyny Pietroń-Wróżyny, która wskazując znaczenie systemowego zarządzania tym obszarem, wyraziła przekonanie, że przyczyni się ono do podniesienia poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy w polskich przedsiębiorstwach. Przekonanie to podziela Główny Inspektor Pracy i zamierza wprowadzić czasowe odstąpienie od kontroli w tych przedsiębiorstwach, które wdrożą system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Obrady trwały trzy dni, a głównym ich celem było ustalenie końcowej wersji opracowań poszczególnych rozdziałów podręcznika, w znakomitej większości przedyskutowanych i dopracowanych podczas krajowych i zagranicznych spotkań członków zespołu autorskiego. Dla przypomnienia, z inicjatywy Zarządu Głównego TNOiK został opracowany w marcu 1998 r. i zgłoszony do Komisji Europejskiej wniosek o dofinansowanie projektu pt. „Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w aspekcie integracji polskiego i europejskiego hutnictwa”. Projekt został przyjęty w listopadzie 1998 r., ale trudności obiektywne spowodowały, że kontrakt został podpisany w lipcu 1999 r. Nastąpiły pewne przesunięcia w realizacji, ale kolejne etapy są wykonywane zgodnie z tym kontraktem.

Eksponowanie hutnictwa w tytule nie ogranicza ogólnego znaczenia projektu, a jedynie wynika ze

związku zespołu autorskiego z tą gałęzią przemysłu. Natomiast efekty realizacji projektu mogą być wykorzystywane we wszystkich przedsiębiorstwach. Projekt tak skonstruowano, aby był zgodny z profilem programu Leonardo da Vinci. Zostało to osiągnięte przez ukierunkowanie projektu na działalność szkoleniową, natomiast zakładanym wynikiem końcowym jest:

- opracowanie podręcznika wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w języku polskim, francuskim i holenderskim,
- wyszkolenie grupy specjalistów w dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem pracy, którzy będą potrafili opracować i wdrożyć system w zakładach macierzystych oraz służyć radą i pomocą innym przedsiębiorstwom,
- pilotażowe wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w co najmniej jednym wydziale Huty Częstochowa SA.

Z założeń programu Leonardo da Vinci, a także w celu wypracowania optymalnych rozwiązań dla SZBiHP, wynika potrzeba współpracy polskich i europejskich partnerów, co zostało zapewnione w kontraktach zawartych przez ZG TNOiK z Komisją Europejską, z Politechniką Częstochowską i z dwoma przedsiębiorstwami hutniczymi: Hoogovens Ijmuiden (obecnie Corus) w Holandii i Usinor we Francji. Przedstawiciele tych organizacji w osobach: Jeroena van de Loo (NL) i Andre Kocha (F), uczestniczyli w pracach zespołu autorskiego w całym pierwszym etapie realizacji projektu, jak również w spotkaniu podsumowującym w Poraju. Warto zaznaczyć, że mimo pewnych trudności w pełnym porozumieniu się, wynikających nie tylko z rozbieżności językowych, lecz i z innego podejścia do systemowego zarządzania bezpieczeństwem pracy, w miarę postępu poglądy się zbliżały i wszyscy partnerzy coraz skuteczniej dążyli do celu. Wzrastało też i rośnie nadal zainteresowanie podręcznikiem i szkoleniem w następnym roku, czego dowodem może być decyzja kierownictwa projektu o przetłumaczeniu podręcznika na dwa języki: francuski i holenderski.

Obrady trwały trzy dni, a głównym ich celem było ustalenie końcowej wersji opracowań poszczególnych rozdziałów podręcznika, w znakomitej większości przedyskutowanych i dopracowanych podczas krajowych i zagranicznych spotkań członków zespołu autorskiego. Program obrad został zrealizowany w całości. Zawartość podręcznika wg spisu treści przedstawia się następująco:

1. Wprowadzenie
2. Wymagania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy
3. Polityka bezpieczeństwa pracy





4. Wymagania prawne
5. Identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyka zawodowego
6. Programowanie i realizacja zadań na rzecz bezpieczeństwa pracy
7. Struktura organizacyjna, kompetencje, odpowiedzialność
8. Szkolenie w zakresie bezpieczeństwa pracy
9. Metody szkolenia
10. Motywacja do bezpiecznej pracy
11. Komunikowanie się w sprawach BHP
12. Dokumentacja systemu
13. Organizowanie i prowadzenie prac zgodnie z wymaganiami BHP
14. Wypadki przy pracy, choroby zawodowe i awarie
15. Monitorowanie bezpieczeństwa pracy
16. Audytowanie
17. Niezgodności, działania korygujące i zapobiegawcze
18. Przegląd systemu przez kierownictwo
19. Wstępny przegląd jednostki organizacyjnej
20. Plan wdrażania SZBiHP

Nadzór naukowy nad podręcznikiem sprawuje prof. nadzw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka z Politechniki Częstochowskiej, kierownikiem ds. programu jest Andrzej Ociepa – główny specjalista z firmy Ekoekspert sp. z o.o. w Warszawie, a kierownikiem administracyjno-finansowym Michał Łukaszewski, koordynator Programów Europejskich ZG TNOiK. W skład zespołu autorskiego, oprócz kierownictwa i partnerów zagranicznych, wchodzi: Adam Beluch – Państwo-

wa Inspekcja Pracy, Piotr Blochliński – Politechnika Częstochowska, Stanisław Gałkowski – TNOiK, Ryszard Kasprzak – Huta Częstochowa SA, Maciej Kostrzanowski – Huta Częstochowa SA, Andrzej Kowalkow – Huta Częstochowa SA, Andrzej Kyzioł – Państwowa Inspekcja Pracy, Monika Miedzińska – Politechnika Częstochowska, Dariusz Okraska – Huta Częstochowa SA, Leszek Sierociński – Huta Częstochowa SA.

Prace nad podręcznikiem dobiegają końca. Szkolenie grupy ekspertów prawdopodobnie zacznie się we wrześniu i będzie realizowane na spotkaniach plenarnych w Polsce, a nabyte umiejętności będą doskonalone podczas sesji wyjazdowych w Holandii i we Francji. Teraz, oprócz wydania podręcznika, trzeba opracować programy poszczególnych sesji krajowych i zagranicznych, dokonać doboru przyszłych specjalistów i zorganizować proces szkolenia. Kierownictwo projektu jest przekonane, że ten etap będzie zrealizowany pomyślnie i przyczyni się, jak cały projekt, do poprawy bezpieczeństwa pracy w polskim i europejskim hutnictwie.

Duże zaawansowanie we wdrażaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg projektu celowego w programie Leonardo da Vinci notuje się w wydziałach Huty Częstochowa SA. Wstępne rozmowy z kierownictwem huty wskazują, że wydziałem, gdzie byłoby najbardziej przydatne sfinalizowanie tego wdrażania, będzie Stalownia.

Opracował *Stanisław Gałkowski*  
Oddział TNOiK w Częstochowie

Podręcznik pod redakcją Alicji Sajkiewicz

## Zasoby ludzkie w firmie

organizacja • kierowanie • ekonomika

Poltext

Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jest warunkiem sukcesu każdej firmy oraz miarą postrzegania jej wizerunku. W czym tkwi istota skutecznego kierowania ludźmi? Jak osiągnąć sukces w tym procesie? W jaki sposób dobierać metody, instrumenty i procedury utrwalające pożądane kwalifikacje i postawy wobec pracy? Jak je stosować dla dobra celów i zadań firmy? Czy można pogodzić aspiracje pracowników ze społecznym poczuciem ładu i sprawiedliwości? Na te pytania odpowiadają Autorzy podręcznika – znany z profesjonalizmu zespół Katedry Gospodarowania Zasobami Pracy, działającej w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej. Prezentują oni nie tylko wiedzę teoretyczną, ale i praktyczną, harmonijnie łącząc osiągnięcia nauk ekonomicznych z doświadczeniem firm polskich i zagranicznych, z którymi współpracują w charakterze ekspertów i konsultantów.

Książka stanowi próbę nietradycyjnego ujęcia problematyki zarządzania potencjałem ludzkim. Istotą tego podejścia jest wyodrębnienie czynnika ludzkiego jako podstawy rynkowej wartości przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym stanowiskiem – pierwszoplanowym celem każdej organizacji powinna być nie tyle szybka maksymalizacja zysków, ile przyciągnięcie oraz utrzymanie najlepszych w branży specjalistów. „*Doskonałość instytucji wynika przede wszystkim z doskonałości poszczególnych jej członków*” – twierdzą liderzy w świecie biznesu. Teza ta implikuje przeorientowanie dotychczasowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim. Proponowane kierunki zmian dotyczą organizacji i kierowania procesami pracy, szkolenia i motywowania pracowników, metod efektywnego wynagradzania, racjonalizacji kosztów pracy i wielu innych zagadnień. Interesującą ich ilustracją są przytaczane przez Autorów dane z najnowszych raportów renomowanych czasopism ekonomicznych, a także nowinki z rynku pracy w Polsce i za granicą.