

przeгляд

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamecki w 1926 r.

3/2013



ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

WOJCIECH PRZYCHODZEŃ	3
Równowaga i jej uwarunkowania w świetle wybranych koncepcji funkcjonowania organizacji	
ANNA SANKOWSKA	9
Zaufanie organizacyjne a kreacja wiedzy	
RADOSŁAW WOLNIAK	13
Projakściowa typologia kultur organizacyjnych	
ERYK GŁODZIŃSKI	18
Strategiczne zarządzanie przedsięwzięciami w przedsiębiorstwach projektowych - zakres i uwarunkowania	

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

JERZY BARUK	24
Wybrane aspekty innowacyjności organizacji administracji publicznej	

KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA

BARTŁOMIEJ MOSZORO, LESŁAW RZĘDZIŃSKI	30
Mikro- i makroekonomiczne aspekty outsourcingu	

FINANSE

PIOTR BARTKOWIAK, MARCIN BORKOWSKI	36
Kreowanie wartości dla właściciela w spółkach komunalnych	

Z HISTORII NAUK O ZARZĄDZANIU

MAREK ÓWIKLICKI	43
Yōichi Ueno (1883-1957) – pionier naukowego zarządzania w Japonii	

KONFERENCJE

46

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
W 1926 R.
NR 3 (878) 2013

RADA PROGRAMOWA

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

ZESPÓŁ REDAKCYJNY

Janusz Czekaj – redaktor naczelny
Andrzej Jaki – sekretarz redakcji
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,
Eryk Głodziński, Janusz M. Lichtarski,
Dariusz Zarzecki

ADRES REDAKCJI

ul. Górská 6/10, lok. 71
00-740 Warszawa
tel./faks 22 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
redakcja@przekladorganizacji.pl
www.przekladorganizacji.pl

KORESPONDENCI

Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka | Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr hab. inż. Robert Kucęba | Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz | Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha | Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski | Kraków – tel. 12 633 40 82, dr Andrzej Jaki | Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar | Łódź – tel. 42 639 82 34 | Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska | Poznań – tel. 61 854 38 39, dr Kamila Małewska | Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz | Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska | Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska | Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

WYDAWCA

TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
Indeks: ISSN-0137-7221

Skład: Jarosław Szczurek
Okładka: Jarosław Szczurek
Druk: Drukarnia GS Sp. z o.o.,
ul. Zabłocie 43, 30-701 Kraków
Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione 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

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przełądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przełądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przełąd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2013 r.:

- ▶ kwartalna – 60 zł brutto

- ▶ półroczna – 120 zł brutto
 - ▶ całoroczna – 240 zł brutto
- Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

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 PRZEZ OGÓLNOPOLSKICH DYSTRYBUTORÓW

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

- ▶ Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
- ▶ Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
- ▶ Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przełądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przesyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- ▶ brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- ▶ adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przełąd Organizacji”,
- ▶ oryginalność tekstu,
- ▶ poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,

- ▶ wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- ▶ poprawność doboru metod badawczych,
- ▶ spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przesyłanych artykułów naukowych oraz lista recenzentów są zamieszczone na stronie:

www.przekladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

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


Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.


WOJCIECH PRZYCHODZEŃ

Równowaga i jej uwarunkowania w świetle wybranych koncepcji funkcjonowania organizacji

Wprowadzenie


 Zarządzanie organizacjami polega na kształtowaniu ich wzajemnych relacji z otoczeniem w sposób zapewniający dostatecznie silne zasilenie z zewnątrz oraz takim wzajemnym dostosowaniu jej elementów wewnętrznych, które umożliwi niezbędny stopień ich współdziałania. Chodzi przy tym o takie ukształtowanie relacji zachodzących wewnątrz organizacji oraz na linii organizacja – otoczenie, które zapewnią utrzymanie stanu równowagi. Umiejętność dokonywania właściwych zmian w modelu biznesu staje się zatem warunkiem przetrwania i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. W artykule podjęto próbę określenia i objaśnienia subiektywnego stanu wiedzy dotyczącej równowagi organizacyjnej na gruncie istniejącej literatury przedmiotu. Starano się również zidentyfikować podstawowe wyzwania dla organizacji dążących do równowagi oraz jej najważniejsze wymiary, w zależności od rozpatrywanych warunków i wyznawanej teorii.

Rodzaje równowag

 Aby przetrwanie i rozwój organizacji mogło mieć miejsce w praktyce, konieczne staje się osiągnięcie szeregu równowag cząstkowych. Do najważniejszych zaliczyć należy równowagę funkcjonalną, materialno-techniczną i społeczną. Warunek równowagi funkcjonalnej ozna-

cza istnienie wyodrębnionego z otoczenia obiektu zarządzania, którego elementy odpowiadają na impulsy ośrodka kierowniczego. Co za tym idzie, organizacja jest zdolna do formułowania celów i powodowania ich praktycznej realizacji oraz utrzymywania swojej struktury [Kozłowski, 1976, s. 82-85]. Proces delegowania uprawnień decyzyjnych musi być postrzegany przez poszczególnych uczestników jako sprawiedliwy. Jeżeli określone grupy lub jednostki czują się w jego ramach pokrzywdzone na tle innych, może to doprowadzić do wystąpienia istotnych zaburzeń w działalności firmy [Buchanan, Congleton, 1998; Kosfeld, Okada, Riedl, 2009]. Równowaga funkcjonalna przekłada się na równowagę zarówno materialno-techniczną, jak i społeczną. Pierwsza z nich zapewniona jest wówczas, gdy organizacja wykorzystuje zasoby w sposób wystarczająco efektywny, maksymalizując osiąganą w danych warunkach wartość dodaną. Druga wiąże się z osiągnięciem przez firmę niezbędnego poziomu społecznej akceptacji dla prowadzonych przezeń działań. Dotyczy ona zarówno społecznego otoczenia organizacji, jak i jej poszczególnych uczestników i jest zależna od stopnia zaspokojenia ich oczekiwań i aspiracji.

Teorie równowagi organizacyjnej

 Pierwsze opracowania z zakresu teorii równowagi organizacyjnej wskazują na istnienie pozy-

tywnych relacji pomiędzy inwestycjami w kadre pracowniczą dokonywanymi przez przedsiębiorstwo i jego szeroko rozumianą kondycją finansową [Barnard, 1938; Simon, 1947]. Konieczność zagwarantowania przez organizację odpowiednich zachęt dla członków firmy, prowadzących do ich dalszego uczestnictwa, jest warunkiem koniecznym dla jej przetrwania [March, Simon, 1958, s. 83]. W myśl powyższej teorii przedsiębiorstwo musi być w stanie określić niezbędny poziom wkładów ze strony wszystkich uczestników, ich wartość ekonomiczną oraz finansowy koszt dostarczenia wymaganych zachęt, motywujących oczekiwane zasilenie.

Tradycyjne modele równowagi organizacyjnej powstały w okresie, w którym organizacje działały w miarę stabilnym otoczeniu, w którym zdolność przedsiębiorstwa do trwałego utrzymania równowagi lub minimalizacji negatywnych odchyśleń od jej założonego stanu była znacząca. Równowaga miała przede wszystkim miejsce poprzez odpowiednie kształtowanie procesów zachodzących we wnętrzu organizacji – materialno-technicznych i społecznych. Procesy występujące na styku przedsiębiorstwa z otoczeniem były mało istotne dla zapewnienia równowagi – ich powolne zmiany umożliwiały zgranie zasileń materiałowych z potrzebami produkcyjnymi, osiągnięcie zgodności strumienia zamówień i finansów oraz prowadziły do akceptacji działań firmy ze strony społeczeństwa [Mintzberg, 1983; Kilman,



1983]. Zmiany adaptacyjne odbywające się w obszarze strategii, struktury, kultury i procedur były rzadkie. Zachodziły w ramach istniejącej równowagi ogólnej organizacji. Przedsiębiorstwo stanowiło sprawnie funkcjonujący mechanizm w przewarżającej ilości przypadków przyjmujący strukturę funkcjonalną i liniową [Morgan, 1997, s. 17-40; Pugh, 2008].

W miarę upływu czasu zaczęła stopniowo wzrastać złożoność otoczenia wielu organizacji oraz dynamika jego zmian. Prowadziło to do zwiększenia ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, zarówno w wymiarze materialnym, jak i społecznym. Problem równowagi zaczął być traktowany jako zjawisko o charakterze również zewnętrznym [Ansoff, 1979, s. 33-36; Kilmann, 1983]. Wewnętrzne zorganizowanie procesów produkcyjnych i efektywne zarządzanie stawało się jedynie warunkiem koniecznym zrównoważenia. Pozyskanie zasobów oraz efektywna dystrybucja stanowiły jego warunek dostateczny. Nastąpiła ewolucja od struktur funkcjonalnych i liniowych w kierunku struktur mieszanych z wykształconymi komórkami sztabowymi, które miały za zadanie rozwiązywanie pojawiających się problemów o charakterze operacyjnym. Zapewniała ona zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do wysoce przewidywalnych i właściwie skategoryzowanych zmian zachodzących zarówno w obszarze wektorów zasileń, wektorów wyjść, jak i otoczeniu jednostki gospodarczej.

Jeżeli równowaga pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi organizacji ulegała zakłóceniom, to okresy przejściowe jej przywracania były krótkotrwałe, a przedsiębiorstwo przechodziło sprawnie od pierwotnego do wtórnego, stabilnego, stanu zrównoważenia, bez konieczności dokonywania radykalnych zmian w obszarze strategii, struktury, kultury i procedur [Thompson, 1967]. Podejście sytuacyjne do równowagi organizacyjnej postrzega przedsiębiorstwo jako system otwarty, który wymaga właściwego zarządzania prowadzącego do osiągnięcia wewnętrznej spójności i dostosowującego firmę do warunków panujących w jej otoczeniu.

Rozwinięciem podejścia sytuacyjnego stała się punktowa teoria równowagi zmian organizacyjnych (*punctuated equilibrium theory of organizational change*). W jej myśl przedsiębiorstwa działają głównie w ramach stabilnego stanu równowagi, który jest co jakiś czas zakłócany przejściowymi okresami fundamentalnych zmian zachodzących w otoczeniu. Powodują one wytrącenie organizacji ze stanu zrównoważenia. W celu przejścia do kolejnego, przejściowego, stanu równowagi jest ona zmuszona do przeprowadzenia radykalnej transformacji w obszarze swoich poszczególnych elementów składowych – strategii, strukturze, kulturze, procedurach [Miller, Friesen, 1982; Tushman, Romanelli, 1985; Gersick, 1991]. Przedsiębiorstwo porusza się zatem od jednej do drugiej równowagi przestankowej, starając się utrzymać poszczególne stany równowagi przez jak najdłuższy okres, porzucając je jedynie w sytuacji, kiedy nie jest już w stanie dłużej skutecznie funkcjonować w istniałych warunkach rynkowych.

Obecnie warunki funkcjonowania organizacji ulegają istotnym zmianom w porównaniu z sytuacjami opisanymi powyżej. Ich otoczenie cechuje burzliwość i turbulencyjność. Obok w miarę stabilnych ogólnych tendencji rozwojowych pojawiają się dynamiczne, mało przewidywalne zmiany, jak wahania kursów walutowych, stóp procentowych, przełomy technologiczne, wzrost napięcia rywalizacji konkurencyjnej na skutek wejścia nowych graczy, pojawienie się nowych wzorców konsumpcyjnych czy kryzysy polityczno-ekonomiczne [Kozłowski, 2004, s. 7-34]. Wzrasta heterogeniczność poszczególnych uczestników organizacji, a co za tym idzie również ich oczekiwań, potrzeb i umiejętności [Subramony, Krause, Norton, Burns, 2008]. Rośnie rola aktywów niematerialnych (kapitału ludzkiego, wiedzy, wizerunku) jako czynnika kreującego wartość [Lev, 2004].

Zakłócenia pojawiające się we wszystkich podstawowych obszarach warunkujących równowagę organizacyjną stają się jednocześnie zaskakujące, istotne dla organizacji i trudne do przezwyciężenia za pomocą tradycyjnych

wzorców działania [Kozłowski i Obłój, 1989, s. 107]. Umiejętność dokonywania częstych, radykalnych zmian w obszarze strategii, struktury organizacyjnej czy procedur operacyjnych staje się warunkiem przetrwania i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Ich implementacja w okresach przejściowych, poprzez poruszanie się firmy od jednej do drugiej równowagi przestankowej, staje się nieskuteczna. Większość radykalnych zmian zachodzi w sposób ciągły.

Odpowiedź organizacji na zachodzące zakłócenia ma coraz częściej charakter innowacyjny, nieustrukturyzowany. Jest wykształcana w oparciu o uczenie się przez działanie w okresach utraty stanu równowagi, kiedy stopień nieuporządkowania jest tak duży, że bazowanie na utartych schematach działań uniemożliwia przywrócenie zrównoważenia. Organizacja wykorzystuje stan entropii do pozyskania nowych wektorów zasileń z otoczenia, odnowy swojej struktury, wprowadzenia nowych strategii działania i dalszego rozwoju [Scott, 1987; Leifer, 1989]. Struktura organizacyjna warunkująca tworzenie równowagi jest mniej symetryczna, bardziej wyspecjalizowana i charakteryzuje się większym stopniem elastyczności aniżeli struktura tradycyjna. Pomiedzy poszczególnymi oddziałościami zachodzi intensywna wymiana wiedzy i doświadczeń [Bartlett, Ghoshal, 1989]. Przyjmowanie nowatorskich rozwiązań i wykorzystywanie nieformalnych mechanizmów koordynacyjnych sprzyja procesowi socjalizacji poszczególnych uczestników, a co za tym idzie budowaniu większego zaangażowania w realizację wspólnej wizji i celów strategicznych, podtrzymaniu produktywności i wykształcaniu tolerancji dla niepewności i różnorodności. Cele i strategie działania są modyfikowane na podstawie wypracowywanych pomiędzy nimi konsensusów [Hedlund, 1993]. Łącuchy rozkazodawstwa charakteryzują się przechodnością i ciągłą zmiennością. Pozycja zajmowana w ramach jednej hierarchii nie wpływa na pozycje zajmowane w ramach innych struktur porządkowych [Egelhoff, 1999]. Struktura organizacyjna przypomina heterarchię. Dynamika przepływu i przetwarzania wiedzy nie polega jedynie na jej przechowywaniu i podziale,

lecz również jej aktywnym kreowaniu i przekształcaniu wraz ze zmieniającymi się warunkami działania organizacji. Umożliwia to osiągnięcie stanu równowagi [Hedlund, Ridderstrale, 1997].

Współczesna organizacja musi być w stanie wprowadzać innowacyjne metody w systemie techniczno-produkcyjnym. Aktywne wykorzystywanie i współtworzenie sprzyjających zmian zachodzących w otoczeniu jest sposobem na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej [Obłój, 2010, s. 47-61]. Efektywna kontrola i umiejętna regulacja gier toczących się pomiędzy uczestnikami organizacji na różnych szczeblach warunkuje pozyskanie talentów i utrzymanie balansu w kontaktach na styku poszczególnych grup interesu. Przedsiębiorstwo dostrzega również duże znaczenie relacji z szeroko rozumianym otoczeniem (klientami, administracją rządową, akcjonariusza-

mi, dostawcami, społecznościami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi itp.) jako narzędzia umożliwiającego kreowanie wartości i stanów równowagi. Równowaga ogólna jest osiągnięta głównie poprzez wypracowywanie wielostronnych konsensusów na linii przedsiębiorstwo – otoczenie oraz w obszarze poszczególnych podsystemów wewnętrznych firmy. W jej ramach permanentnie występują, właściwie zlokalizowane przez organizację, nierównowagi lokalne i związane z nimi radykalne zmiany. W związku z tym koncepcja powyższa może być określona mianem teorii nierównowagi zlokalizowanej (*localized disequilibrium theory*). Zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania jest warunkowana umiejętnością trafnego ustalania kryteriów równowagi ogólnej i ich spełniania, natomiast zdolność do rozwoju od efektywnego pobudzenia i wykorzysta-

nia zakłóceń równowagi związanych ze zmianami innowacyjnymi. Traktowanie nierównowagi i równowagi jako naturalnych, powtarzających się kolejno etapów życia organizacji staje się zatem niezbędne [Gulski, 2011, s. 198].

Cechy charakterystyczne omówionych koncepcji równowagi organizacyjnej oraz podstawowe wyzwania dla organizacji dążących do jej osiągnięcia w ramach poszczególnych z nich zostały przedstawione w tabeli 1.

Koncepcja zbilansowanej karty wyników

Obszerwowany współcześnie znaczący wzrost turbulencyjności i nieprzewidywalności otoczenia powoduje, że przetrwanie i rozwój organizacji w coraz większym stopniu zależy od zastosowania adekwatnych systemów

Tab. 1. Podstawowe charakterystyki poszczególnych koncepcji równowagi organizacyjnej

	Podjęcie klasyczne	Podjęcie sytuacyjne	Teoria równowagi punktowej	Teoria nierównowagi zlokalizowanej
Warunki otoczenia	Stabilne, względnie jednorodne	Dynamiczne, w dużym stopniu przewidywalne	Dynamiczne, o okresowych fundamentalnych zakłóceniach	Burzliwe, turbulencyjne, o znaczącym stopniu niepewności
Wyzwania dla organizacji dążących do równowagi	Odpowiednie kształtowanie procesów zachodzących we wnętrzu organizacji	Właściwe dopasowanie wykształconych rozwiązań do procedur operacyjnych zachodzących na styku z otoczeniem	Zastosowanie odpowiedniej architektury oraz procedur na styku z otoczeniem, umożliwiające okresowe przeprowadzanie innowacyjnych zmian	Trwała innowacyjność i zdolność do uczenia się przez doświadczenie oraz zdolność do współtworzenia zmian w otoczeniu
	Przeprowadzanie rzadkich zmian adaptacyjnych w ramach istniejącej równowagi ogólnej	Sprawne przechodzenie od pierwotnego do wtórnego stanu zrównoważenia, bez dokonywania radykalnych zmian	Przejęcie do kolejnego stanu równowagi warunkowane zdolnością do radykalnej transformacji w obszarze poszczególnych elementów składowych organizacji	Umiejętność dokonywania częstych, radykalnych zmian w poszczególnych obszarach
Najbardziej efektywny model organizacji	Sprawnie funkcjonujący mechanizm o strukturze funkcjonalnej i linowej	System otwarty o strukturze mieszanej z wykształconymi komórkami sztabowymi	System otwarty o strukturze mieszanej	System polityczny o strukturze dywizjonalnej, heterarchia

Źródło: opracowanie własne.



zarządzania i właściwych narzędzi pomiaru efektywności prowadzonej działalności gospodarczej. Coraz większego znaczenia w tym zakresie nabierają aktywa niematerialne, takie jak kapitał intelektualny, kreowanie wiedzy, właściwe relacje z interesariuszami czy szeroko pojęty wizerunek przedsiębiorstwa. W związku z tym następuje przeniesienie środka ciężkości pomiaru efektywności działań przedsiębiorstwa z miar *stricte* finansowych, ukierunkowanych na krótki czas i zrealizowane działania przeszłe, na mierniki niematerialne, związane z działaniami w pozostałych obszarach, zorientowane na przyszłość i mające wpływ na osiąganą w dłuższym horyzoncie czasowym kondycję finansową [Gasparski, 2011].

Jedną z najbardziej znanych prób w tym zakresie jest koncepcja zbilansowanej (strategicznej) karty wyników (*balanced score card* – ZKW) opracowana przez R.S. Kaplana i D.S. Nortona [Kaplan, Norton, 1992]. Wykorzystuje ona zestaw finansowych i pozafinansowych mierników do oceny działań przedsiębiorstwa w czterech obszarach – relacji z klientami, procesów wewnętrznych, uczenia się i innowacji oraz finansowym. W swojej początkowej wersji ZKW stanowiła narzędzie wspomagające monitorowanie procesu zarządzania firmą. Jej zastosowanie przyczyniało się jednak stopniowo do usprawnienia transformacji celów długookresowych w cele bieżące oraz stworzenia możliwości bieżącego korygowania działań strategicznych na podstawie monitoringu ich różnorodnych konsekwencji. Stawała się ona zatem nie tylko systemem pomiaru efektywności operacyjnej, ale systemem zarządzania strategicznego [Kaplan, Norton, 2007].

Istnieje wiele opracowań dokumentujących wzrost szeroko rozumianej efektywności gospodarowania i kreowanej wartości dzięki wdrożeniu strategicznej karty wyników. W szczególności dotyczy to lepszego przełożenia strategii na działania operacyjne [Gach, 1998; Speckbacher, Bischof, Pfeiffer, 2003], wzrostu wydajności pracy związanego z większym zaangażowaniem kadry w realizację poszczególnych celów [Nogalski, Rybicki, 2003; Geuser, Mooraj, Oyon, 2009], poprawy relacji z klientami i ich

poziomu satysfakcji [Davis, Albright, 2004] oraz zwiększenia osiąganych stóp zwrotu na zainwestowanym kapitale i akcjach [Ittner, Larcker, Randall, 2003; Braam, Nijssen, 2004]. Tylko nieliczne opracowania wskazują na jej możliwe negatywne oddziaływanie na kondycję finansową, związane ze znaczącym stopniem skomplikowania i nakładem czasu niezbędnym do jej wdrożenia [Lipe, Salterio, 2000; Papalexandris, Ioannou, Prastacos, 2004].

Nowe wymiary zbilansowanej karty wyników i równowagi organizacyjnej

Model ZKW opracowany przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona zakłada występowanie czterech wymiarów: finansowego, relacji z klientami, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i innowacji. Obecnie postuluje się ich uzupełnienie o kilka dodatkowych perspektyw. Jedną z nich są dostawcy, w której dokonuje się oceny ich niezawodności, oferowanej ceny, jakości i elastyczności dostaw czy praktyk stosowanych w konkretnych zakładach i sposobów zarządzania nimi [Brewer, Speh, 2000]. Inną stanowi perspektywa marketingu, w której następuje kwantyfikacja skuteczności prowadzonych w zakresie kontaktów z szeroko pojętym otoczeniem kampanii informacyjno-reklamowych [Bach, Calais, Calais, 2001; Jonghyeok, Euiho, Hyunseok, 2003].

ZKW stanowi również obiecujący punkt wyjścia dla włączenia aspektów środowiskowych i społecznych w system zarządzania przedsiębiorstwem i proces podejmowania kluczowych decyzji. Dzieje się tak, ponieważ bazuje ona na założeniu, że efektywne wykorzystanie zainwestowanego kapitału nie jest jedynym determinantem budowania przewagi konkurencyjnej, a czynniki niematerialne, takie jak kapitał intelektualny, kreowanie wiedzy czy dobre relacje z konsumentami, mają w tym zakresie coraz większe znaczenie. Pomimo że pomiędzy klasyczną perspektywą finansową a perspektywami środowiskową i społeczną może wystąpić konflikt celów, dzięki ich integracji w ramach koncepcji równowagi orga-

nizacyjnej może nastąpić jednoczesne osiąganie korzyści dla przedsiębiorstwa we wszystkich z nich [Epstein, Widener, 2011; Przychodzeń, Przychodzeń, 2013].

Uwzględnienie wymiarów środowiskowego i społecznego w koncepcji równowagi organizacyjnej powoduje, że działania organizacji w powyższych obszarach, które przyczyniają się do kreowania wartości, nie będą ograniczane w okresach spowolnień koniunktury gospodarczej z powodu pogarszającej się kondycji finansowej firm. Redukcje kosztów będą wówczas obejmować głównie działania w obszarach faktycznie niespełniających kryteriów efektywności. Skuteczne wbudowywanie środowiskowych i społecznych aspektów w działania strategiczne będzie również oddziaływało na konkurentów, co ułatwi osiągnięcie efektów skali w tym zakresie i uczyni koncepcję bardziej popularną w sektorze przedsiębiorstw. Umożliwi również właściwe spojrzenie na problematykę zrównoważonego rozwoju, gdzie jednoczesne uwzględnianie i właściwe zarządzanie czynnikami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi w tym samym czasie jest absolutnie niezbędne.

Podsumowanie

Rzeczywistości gospodarczej osiągnięcie przez organizację stanu zrównoważenia wymaga częstokroć umiejętnego i jednoczesnego wykorzystania najważniejszych wniosków płynących ze wszystkich poszczególnych teorii. Obok zdolności organizacji do dokonywania radykalnych zmian w obszarach, w których wymaga tego znaczna burzliwość otoczenia, konieczna staje się również zdolność do ciągłej konceptualizacji i przeprowadzania inkrementalnych zmian w ramach istniejących warunków równowagi. Przywiązywanie zbyt dużej wagi przez kierownictwo jedynie do zmian radykalnych może w rzeczywistości uniemożliwić zrównoważenie firmy jako całości. Częstokroć niezbędne dla dalszego rozwoju staje się również podejmowanie przez przedsiębiorstwo świadomych działań prowadzących do wywołania określonych nierównowag cząstkowych.

Aby naruszenie równowagi doprowadziło do przyrostu wartości, musi ona być właściwie zlokalizowana i neutralizowana przez przedsiębiorstwo, a następująca w jej ramach wymiana wkładów i zachęt między przedsiębiorstwem a pozostałymi interesariuszami postrzegana jako sprawiedliwa.

Rosnący stopień turbulencyjności i zmienności otoczenia zmusza współczesne organizacje dążące do osiągnięcia równowagi do coraz bardziej wielowymiarowego jej postrzegania. Obok obszarów tradycyjnych pojawiają się nowe, jak środowiskowy czy społecznej odpowiedzialności, które przyjmują coraz częściej postać niematerialną. Bez ich właściwego uwzględnienia w strategii przedsiębiorstwa i procesach podejmowania decyzji operacyjnych osiągnięcie minimalnego poziomu równowagi ogólnej, stanowiącego warunek konieczny dla skutecznego oddziaływania kierownictwa organizacji na jej poszczególne elementy, staje się coraz trudniejsze.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York 1979.
- [2] BACH N., CALAIS P., CALAIS M., *Marketing Residential Grid-connected PV Systems Using a Balanced Scorecard as a Marketing Tool*, „Renewable Energy” 2001, vol. 22, no. 1-3.
- [3] BARNARD C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
- [4] BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard University Press, Cambridge 1989.
- [5] BRAAM G., NIJSSEN E., *Performance Effects of Using the BSC: A Note on the Dutch Experience*, „Long Range Planning” 2004, vol. 37, no. 4.
- [6] BREWER P.C., SPEH T.W., *Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance*, „Journal of Business Logistics” 2000, vol. 21, no. 1.
- [7] BUCHANAN J.M., CONGLETON R.D., *Politics by Principle, Not Interest*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- [8] DAVIS S., ALBRIGHT T., *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*, „Management Accounting Research” 2004, vol. 15, no. 2.
- [9] EGELHOFF W.G., *Organizational Equilibrium and Organizational Change: Two Different Perspectives of the Multinational Enterprise*, „Journal of International Management” 1999, vol. 5, no. 1.
- [10] EPSTEIN M.J., WIDENER S.K., *Facilitating Sustainable Development Decisions: Measuring Stakeholder Reactions*, „Business Strategy and the Environment” 2011, vol. 20, no. 2.
- [11] GACH D., *Metoda przechodzenia z poziomu zarządzania strategicznego na operacyjny*, „Problemy Jakości” 1998, vol. 30, nr 3.
- [12] GASPARSKI W., *Skuteczność i odpowiedzialność w świetle etyki biznesu*, „Biuletyn Informacyjny Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości” 2011, vol. 2, nr. 68.
- [13] GERSICK C., *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 1.
- [14] GEUSER F., MOORAJ S., OYON D., *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance*, „European Accounting Review” 2009, vol. 18, no. 1.
- [15] GULSKI B., *Nierównowaga organizacyjna w zmianie modelu biznesu*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH” 2011, nr 32.
- [16] HEDLUND G., *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy: An Application to the Multinational Corporation*, w: S. GHOSHAL, E. WESTNEY (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan, London 1993.
- [17] HEDLUND G., RIDDERSTRALE J., *Toward a Theory of the Self-renewing MNC*, w: B. TOYNE, D. NIGH (eds.), *International Business: An Emerging Vision*, University of South Carolina Press, Columbia 1997.
- [18] ITTNER C., LARCKER D., RANDALL T., *Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms*, „Accounting, Organizations and Society” 2003, vol. 28, no. 7/8.
- [19] JONGHYEOK K., EUIHO S., HYUNSEOK H., *A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, vol. 17, no. 2.
- [20] KAPLAN R.S., NORTON D.S., *The Balanced Scorecard-measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review” 1992, vol. 70, no. 1.
- [21] KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review” 2007, vol. 85, no. 7-8.
- [22] KILMANN R.H., *A Typology of Organization Typologies: Toward Parsimony and Integration in the Organizational Sciences*, „Human Relations” 1983, vol. 36, no. 6.
- [23] KOSFELD M., OKADA A., RIEDL A., *Institution Formation in Public Goods Games*, „American Economic Review” 2009, vol. 99, no. 4.
- [24] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie – analiza systemowa procesów i struktur*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976.
- [25] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

DR WOJCIECH PRZYCHODZEŃ

Katedra Finansów
Akademii Leona Koźmińskiego
w Warszawie



- [26] KOŹMIŃSKI A.K., OBŁÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- [27] LEIFER R., *Understanding Organizational Transformation Using a Dissipative Structure Model*, „Human Relations” 1989, vol. 42, no. 10.
- [28] LEV B., *Sharpening the Intangibles Edge*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 6.
- [29] LIPE M., SALTERIO S., *The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures*, „The Accounting Review” 2000, vol. 75, no. 3.
- [30] MARCH J.G., SIMON H.A. *Organizations*, Wiley, Oxford 1958.
- [31] MILLER D., FRIESEN P.H., *Structure Change and Performance: Quantum vs. Piecemeal Incremental Approaches*, „The Academy of Management Journal” 1982, vol. 25, no. 4.
- [32] MINTZBERG H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1983.
- [33] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [34] NOGALSKI B., RYBICKI J.M., *Balanced Scorecard jako narzędzie symbiozy, czyli koncepcji zarządzania organizacją w sposób zrównoważony*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” 2003, vol. 73, nr 23.
- [35] OBŁÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [36] PPALEXANDRIS A., IOANNOU G., PRASTACOS G., *Implementing the BSC in Greece: A Software Firm's Experience*, „Long Range Planning” 2004, vol. 37, no. 4.
- [37] PRZYCHODZEŃ W., PRZYCHODZEŃ J., *Corporate Sustainability and Shareholder Wealth*, „Journal of Environmental Planning and Management” 2013, vol. 56, no. 4.
- [38] PUGH D.S., *Organization Theory: Selected Classic Readings*, Penguin, New York, 2008.
- [39] SCOTT W.R., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1987.
- [40] SIMON H.A., *Administrative Behavior*, The Free Press, New York 1947.
- [41] SPECKBACHER G., BISCHOF J., PFEIFFER T., *A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecard in German Speaking Countries*, „Management Accounting Research” 2003, vol. 14, no. 4.
- [42] SUBRAMONY M., KRAUSE N., NORTON J., BURNS G.N., *The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory*, „Journal of Applied Psychology” 2008, vol. 93, no. 4.
- [43] THOMPSON J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.
- [44] TUSHMANN M.L., ROMANELLI E., *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*, „Research in Organizational Behavior” 1985, no. 7.

EQUILIBRIUM AND ITS DETERMINANTS IN SELECTED ORGANIZATIONAL CONCEPTS

SUMMARY

The goal of this article is to review the literature on organizational equilibrium. It contrasts traditional models of organizational design, which tend to be the models of stable equilibrium, with the contemporary one, represented by continuous change and additional dimensions of competitive advantage.

Key words: organizational equilibrium, organizational change, strategy, organizational structure.

ANNA SANKOWSKA

Zaufanie organizacyjne a kreacja wiedzy

Wprowadzenie

Zaufanie cieszy się wzrastającym zainteresowaniem naukowców, gdyż jest postrzegane jako czynnik warunkujący przewagę konkurencyjną [Barney, Hansen, 1995; Ciancutti, Steding, 2001] we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy. O ile teza wydaje się słuszna, pojawia się w tym kontekście nurtujące pytanie o mechanizm transmisji, determinujący uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej dzięki zaufaniu. W literaturze w tym kontekście najczęściej przywołuje się proces transferu wiedzy [Ford, 2001; Ford, 2003; Levin, Cross i in., 2003; Sankowska, 2012]. Tymczasem związki zaufania z kreacją wiedzy powinny być przedmiotem większej uwagi, jako że wiedza jest współcześnie uznawana za krytyczny element w prowadzeniu biznesu [Kogut, Zander, 1992; Drucker, 1993]. Niniejszy artykuł próbuje wypełnić tę lukę poprzez analizę teoretyczno-empiryczną zależności pomiędzy zaufaniem a kreacją wiedzy. Celem jest zbadanie relacji i określenie siły związku pomiędzy zaufaniem a kreacją wiedzy i transferem wiedzy na poziomie organizacji.

Zaufanie

Zaufanie jest w literaturze różnie definiowane i interpretowane. Do najczęściej przytaczanych należą definicje Rousseau i in. [Rousseau, Sitkin i in., 1998], jak również Mayera i in. [Mayer, Davis i in., 1995]. Pierwsza rozumie je jako rodzaj stanu psychicznego związanego

z akceptacją ryzyka, druga jako „gotowość strony do uwrażliwienia się na działania drugiej strony opartą na przekonaniu, że druga strona wykonała konkretne, istotne dla ufającego działania, niezależne od zdolności do monitorowania i kontroli” [Mayer, Davis i in., 1995, s. 32]. Definicja Mayera i innych jest w szczególności adaptowana w badaniach dotyczących zachowań organizacyjnych. Przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu jest zaufanie organizacyjne, stąd też powyższa definicja stanowi punkt wyjścia dla dalszych rozważań. Należy nadmienić, że zaufanie organizacyjne jest swoistym wyrazem klimatu organizacyjnego, stąd też często używa się określenia klimat zaufania w organizacji [Huff, Kelley, 2003; Glińska-Neweś, 2007; Spitzer, 2007].

Zaufanie jest uznawane za element wpływający na przebieg współpracy na różnych poziomach analizy [Fukuyama, 1995; Ward, Smith, 2003; Yen, Horng, 2010] pomiędzy obiektami. W organizacji w szczególności stymuluje wyniki organizacyjne [Zaheer, McEvily i in., 1998] jako „smar”, który „czyni działanie w organizacji możliwe” [Bennis, Nanus, 1985]. Pozwala na akceptację ryzyka związanego z różnymi działaniami, które nazywamy ufnymi zachowaniami [Mayer, Davis i in., 1995]. Należą do nich delegowanie uprawnień, dzielenie się wiedzą.

Kreacja wiedzy

Kreacja wiedzy wiąże się z rozwojem istniejącej wiedzy lub tworzeniem całkiem nowej [Goldoni, Oliveira, 2006]. W najbardziej rozpo-

wszechnionym modelu I. Nonaki i H. Takeuchiego kreacja wiedzy obejmuje cztery podstawowe procesy: socjalizację od wiedzy ukrytej do ukrytej, eksternalizację od wiedzy ukrytej do dostępnej, kombinację od wiedzy dostępnej do dostępnej oraz internalizację od wiedzy dostępnej do ukrytej [Nonaka, Takeuchi, 2000].

Zaufanie a kreacja wiedzy

Zaufanie jest jednym z kluczowych elementów przywoływanych w kontekście zarządzania wiedzą. Niemniej jednak dyskusje sprowadzają się w literaturze do dominującego twierdzenia o pozytywnym wpływie zaufania na transfer wiedzy. W literaturze odnajdziemy wiele badań potwierdzających tę relację [Shaw, 1997; Ford, 2003; Levin, Cross i in., 2003; Levin, Cross, 2004; Holste, Fields, 2010; Niu, 2010; Zhou, Siu i in., 2010]. Jako argumentacja przywoływany jest relacyjny charakter procesów wymiany wiedzy pomiędzy ludźmi oraz wzrost znaczenia pracy opartej na wiedzy. Zaufanie do dostarczającego wiedzę ma znaczenie w ocenie jego wiarygodności, a przez to wpływa na poziom absorpcji tejże wiedzy. Równie ważna jest ufność ujawniającego wiedzę w to, że odbiorca wykorzysta ją zgodnie z celem, nie narażając ufającego na stratę. Tak więc zaufanie w transferze wiedzy umożliwia zarówno jej przekaz, jak i akceptację. Jako że zaufanie jest silnym determinan-tem transferu wiedzy, niektórzy autorzy wręcz utożsamiają je z intensywnością wymiany wiedzy z innymi obiektami [Marcisz, 2003].



Jak już zostało wcześniej zauważone znaczna część literatury w zakresie zarządzania wiedzą koncentruje się głównie na obszarze związków zaufania z transferem wiedzy. Badania nie analizują relacji pomiędzy zaufaniem a procesami kreacji wiedzy, choć pojawiają się w literaturze wzmianki o konieczności zaufania w organizacji dla przebiegu procesów kreacji wiedzy [Probst, Raub i in., 2002]. Przypuszczenie o pozytywnym wpływie zaufania na kreację wiedzy można sformułować, analizując literaturę. Odnajdziemy w niej ugruntowane przekonanie, co do pozytywnego wpływu zaufania na innowacje [Herting, 2002; Covey, Merrill, 2006; Krot, Lewicka, 2011; Sankowska, 2011], które są zwykle poprzedzone procesami pozyskania, rozpowszechnienia [Darroch, 2005] i/lub kreacji wiedzy. Pośrednio przypuszczenia takie potwierdzają badania empiryczne w kontekście międzyorganizacyjnym, które sugerują, że pośredni wpływ zaufania na innowacyjność jest większy niż wpływ bezpośredni. Dodatkowo badania empiryczne Wang, Su i Yan wskazują, że kultura organizacyjna w dużym stopniu determinuje zdolność kreacji wiedzy. O ile

badanie to również nie wskazuje wprost na rolę zaufania w kreacji wiedzy, to można zauważyć, że zaufanie jest uznawane za bardzo ważny element kultury organizacyjnej [Wang, Su i in., 2011]. Podobnie o pozytywnych związkach zaufania z kreacją wiedzy można wnioskować z teorii zaproponowanej przez J. Nahapieta i S. Ghoshala. Wskazali oni, że zaufanie jest warunkiem wstępnym dostępu dla kombinacji (syntezy) intelektualnego kapitału oraz dla motywacji do kombinacji kapitału intelektualnego [Nahapiet, Ghoshal, 1998]. Wiedza zaś włącza się w kategorię kapitału intelektualnego [Edvinsson, Malone, 2001].

W niniejszym artykule proponujemy włączyć do dyskusji o pozytywnym wpływie zaufania na procesy zarządzania wiedzą, analizę związków zaufania z procesem kreacji wiedzy w organizacji, podobnie jak w innych pracach [Sankowska, 2011; Chung, Jackson, 2011]. Sugeruje się, że jest to krytyczny obszar wpływu, jako że klimat zaufania prowadzi do akceptacji ryzyka, które jest nieodłącznie związane z zaangażowaniem w tworzenie nowej wiedzy i poszukiwanie nowych

rozwiązań. Aczkolwiek należy zauważyć, że kreacja wiedzy w dużej mierze staje się również możliwa dzięki transferowi wiedzy, który jest wspierany przez klimat zaufania. Na podstawie niniejszej dyskusji możemy sformułować hipotezę, iż całkowity wpływ zaufania organizacyjnego jest silniejszy dla procesów kreacji wiedzy w porównaniu do procesów transferu wiedzy.

Metoda

W badaniach wykorzystano metodę ankietową. Do pomiaru zaufania organizacyjnego zaadaptowano narzędzie zaproponowane przez Hackera [Hacker, Willard, 2002]. Pomiaru zmiennych na poziomie organizacji dokonano na skali 7-stopniowej, wykorzystując 38 pozycji obejmujących zdolności, zaangażowanie oraz zyczliwość organizacyjną, a także gotowość do zaufania, ujmując w ten sposób zaufanie organizacyjne. Dla określenia wyniku zsumowano odpowiedzi na wszystkie pozycje. W pomiarze kreacji i transferu wiedzy w organizacji również wykorzystano skalę siedmio-stopniową z 12 i 7 pozycjami, odpowiednio wykorzystując propozycję Wei-he i Qui-yan [Wei-he, Qiu-yan, 2006], ujmując model I. Nonaki oraz H. Takeuchiego kreacji wiedzy oraz dyfuzji oraz absorpcji w procesach transferu wiedzy. Następnie pozycje odpowiednio zsumowano. Badania przeprowadzone zostały w 2010 roku drogą telefonicznego wywiadu wśród 202 przedsiębiorstw spośród 378 notowanych na liście Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w dniu 27 stycznia 2010 r., techniką CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) przez wyspecjalizowaną jednostkę – Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej CEM, która jest członkiem organizacji ESOMAR (*European Society for Opinion and Marketing Research*).

Analiza i wyniki

Podsumowanie statystyk opisowych dla zmiennych latentnych zawarto w tabeli 1. Współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi zaufanie organizacyjne, transfer i kreacja wiedzy przedstawiono w tabeli 2. Zaprezentowano w niej

Tab. 1. Statystyki opisowe dla zmiennych latentnych

Zmienna	Liczba pozycji	Średnia arytmetyczna	SD
Kreacja wiedzy	12	61,86	11,98
Transfer wiedzy	7	31,90	8,86
Zaufanie organizacyjne	38	202,64	40,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tab. 2. Współczynniki korelacji oraz rzetelności

	Kreacja wiedzy	Transfer wiedzy	Zaufanie organizacyjne
Kreacja wiedzy	0,906		
Transfer wiedzy	0,769(**)	0,871	
Zaufanie organizacyjne	0,812(**)	0,787(**)	0,982

Na przekątnej tabeli zawarto współczynniki rzetelności α -Cronbacha.

Pozostałe komórki tabeli prezentują macierz korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi ukrytymi.

** wartość p statystycznie istotna na poziomie istotności 0,01.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

również współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi latentnymi. Współczynniki korelacji w ramach każdej kolumny są mniejsze od współczynników rzetelności α -Cronbacha po przekątnej, co stanowi poparcie dla rzetelności dyskryminacyjnej pomiaru. Już wstępna analiza korelacji pozwala nam stwierdzić, że zaufanie organizacyjne jest najsilniej statystycznie skorelowane z kreacją wiedzy, co stanowi poparcie dla sformułowanej hipotezy. Co więcej, współzależność jest silna¹. W dalszym kroku przeprowadzono analizę współzależności drogą modelu strukturalnego między trzema zmiennymi, uwzględniając, że zaufanie wpływa na kreację wiedzy zarówno bezpośrednio, jak poprzez transfer odpowiedniej wiedzy w organizacji. Wyniki zaprezentowano na rysunku 1. Transfer wiedzy występuje w tym przypadku w roli mediatora albo inaczej interweniującej zmiennej [Schwab, 2005]. I w tym przypadku widać wyraźnie, że związek zaufania organizacyjnego z kreacją wiedzy jest najsilniejszy. Standaryzowany współczynnik ścieżki bezpośredniego wpływu zaufania na kreację wiedzy wynosi 0,55, a na transfer wiedzy 0,80. Zaś całkowity wpływ zaufania na kreację wiedzy ścieżki bezpośredniej i pośredniej poprzez transfer wiedzy wyrażony zestandaryzowanym współczynnikiem wynosi 0,819, a dla transferu wiedzy 0,796. Potwierdza to wniosek wypływający ze wstępnej analizy korelacji pomiędzy zmiennymi oraz oznacza pozytywną weryfikację hipotezy.

Podsumowanie



pisane badania empiryczne wskazują na wagę zaufania organizacyjnego w stymulowaniu procesów kreacji wiedzy w organizacji w koncepcjonalizacji według I. Nonaki i H. Takeuchiego. W dotychczasowej literaturze procesy te były pomijane w kontekście analiz zaufania. Tymczasem zaufanie całościowo okazuje się wpływać na kreację wiedzy bardziej (zestandaryzowany współczynnik 0,819) niż na transfer wiedzy (zestandaryzowany współczynnik 0,796). Wpływ ten jest pośredni poprzez transfer wiedzy, jak i bezpośredni. Wskazuje to jednocześnie na konieczność uwzględnienia zaufania w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, którego głównym źródłem przewagi konkurencyjnej jest unikatowa i trudna w skopiowaniu wiedza. W świetle udokumentowanego większego całkowitego wpływu zaufania organizacyjnego na kreację wiedzy niż na transfer wiedzy menedżerowie innowacyjnych organizacji powinni w szczególności kultywować atmosferę zaufania organizacyjnego.

DR HAB. INŻ. ANNA SANKOWSKA
Instytut Organizacji
Systemów Produkcyjnych
Politechniki Warszawskiej

PRZYPIS

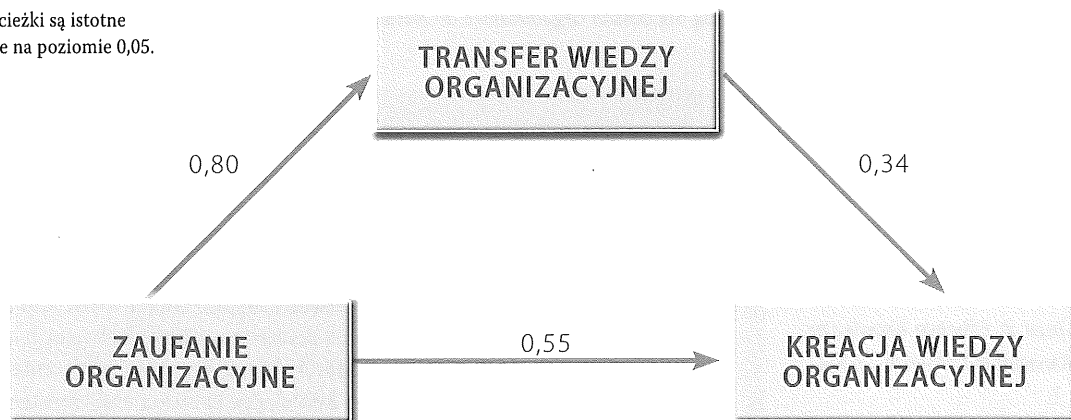
- ¹⁾ Moduł współczynnika korelacji w zakresie ($<0,7;0,9$) interpretuje się jako silną korelację. T. MICHAŁSKI, *Statystyka* 1994, Warszawa, WSiP.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J., HANSEN M., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 15 (special issue).
- [2] BENNIS W.G., NANUS B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York 1985.
- [3] CHUNG Y., JACKSON S.E., *Co-worker Trust and Knowledge Creation: A Multi-level Analysis*, „Journal of Trust Research” 2011, vol. 1, no. 1.
- [4] CIANCUTTI A., STEDING T., *Built on Trust. Gaining Competitive Advantage in Any Organization*, Contemporary Books, Lincolnwood 2001.
- [5] COVEY S.R., MERRILL R.R., *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*, Free Press, New York 2006.
- [6] DARROCH J., *Knowledge Management, Innovation and Firm Performance*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9, no. 3.
- [7] DRUCKER P.F., *Post-Capitalist Society*, Harper Paperbacks, New York 1993.

Rys. 1. Wpływ zaufania na kreację i transfer wiedzy

Wszystkie ścieżki są istotne statystycznie na poziomie 0,05.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



- [8] EDVINSSON L., MALONE M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [9] FORD D., *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success*, Queen's University, Kingston 2001.
- [10] FORD D.P., *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success*, w: C.W. HOLSAPPLE (ed.), *Handbook on Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin 2003.
- [11] FUKUYAMA F., *Trust: The Societal Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London 1995.
- [12] GLIŃSKA-NEWEŚ A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- [13] GOLDONI V., OLIVEIRA M., *Metrics for Knowledge Management Process*, American Conference on Information Systems (AMCIS), Acapulco 2006.
- [14] HACKER S.K., WILLARD M.L., *The Trust Imperative: Performance Improvement Through Productive Relationships*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2002.
- [15] HERTING S., *Trust Correlated with Innovation Adoption in Hospital Organizations*, American Society for Public Administration, Phoenix 2002.
- [16] HOLSTE J.S., FIELDS D., *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, „Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 14, no. 1.
- [17] HUFF L., KELLEY L., *Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-nation Study*, „Organization Science” 2003, vol. 14, no. 1.
- [18] KOGUT B., ZANDER U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, no. 3.
- [19] KROT K., LEWICKA D., *Innovation and Organisational Trust: Study of Firms in Poland*, „International Journal of Innovation and Learning” 2011, vol. 10, no. 1.
- [20] LEVIN D.Z., CROSS R., *The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer*, „Management Science” 2004, vol. 50, no. 1.
- [21] LEVIN D.Z., CROSS R. I IN., *Why Should I Trust You? Predictors of Interpersonal Trust in Knowledge Transfer Context*, Working paper, Denver 2003.
- [22] MARCISZ A., *Istota zaufania i jego pomiar*, „Prakseologia” 2003, vol. 143, nr 153-160.
- [23] MAYER R.C., DAVIS J.H. I IN., *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 20, no. 3.
- [24] MICHALSKI T., *Statystyka*, WSiP, Warszawa 1994.
- [25] NAHAPIET J., GHOSHAL S., *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 2.
- [26] NIU K.-H., *Organizational Trust and Knowledge Obtaining in Industrial Clusters*, „Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 14, no. 1.
- [27] NONAKA I., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [28] PROBST G., RAUB K. I IN., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [29] ROUSSEAU D.M., SITKIN S.B. I IN., *Not so Different After All: A Cross-discipline View of Trust*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 3.
- [30] SANKOWSKA A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- [31] SANKOWSKA A., *Zaufanie organizacyjne a transfer wiedzy*, „Przegląd Organizacji” nr 7/2012.
- [32] SCHWAB D.P., *Research Methods for Organizational Studies*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 2005.
- [33] SHAW R., *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, Jossey Bass, San Francisco 1997.
- [34] SPITZER D.R., *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*, AMACOM, New York 2007.
- [35] WANG D., SU Z. I IN., *Organizational Culture and Knowledge Creation Capability*, „Journal of Knowledge Management” 2011, vol. 15, no. 3.
- [36] WARD A., SMITH J., *Trust and Mistrust: Radical Risk Strategies in Business Relationships*, Wiley, San Francisco 2003.
- [37] WEI-HE H., QIU-YAN Z., *Development of an Instrument to Measure Knowledge Management Processes*, w: *Proceedings of 13th International Conference on Management Science & Engineering, ICMSE '06*, Lille 2006.
- [38] YEN Y.-X., HORNG D.-J., *Effects of Satisfaction, Trust and Alternative Attractiveness on Switching Intentions in Industrial Customers*, „Int. J. Management and Enterprise Development” 2010, vol. 8, no. 1.
- [39] ZAHEER A., MCEVILY B. I IN., *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, „Organization Science” 1998, vol. 9, no. 2.
- [40] ZHOU S., SIU F. I IN., *Effects of Social Tie Content on Knowledge Transfer*, „Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 14, no. 3.

ORGANIZATIONAL TRUST AND KNOWLEDGE CREATION

SUMMARY

The paper examines the relation between organizational trust and knowledge creation with regard to prevalent research on links between trust and knowledge transfer. In empirical research based on 202 Polish enterprises aimed at testing the relations between knowledge creation and transfer analyses of association were applied.

Key words: organizational trust, knowledge creation, knowledge transfer.

RADOSŁAW WOLNIAK

Projakościowa typologia kultur organizacyjnych¹

Wprowadzenie

Goraz częściej uważa się, że na doskonalenie zarządzania jakością mają wpływ nie tylko „twarde” aspekty zarządzania, ale również „miękkie”. Należą do nich kultura organizacyjna i przywództwo. W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań dotyczących wpływu doskonalenia zarządzania jakością na kulturę organizacji². Celem publikacji jest dokonanie podziału kultur organizacyjnych z punktu widzenia ich wpływu na doskonalenie zarządzania jakością. W artykule zaprezentowano typologię kultur organizacyjnych opartą na dwóch zmiennych – stosunku do niepewności oraz przypisywaniu statusu.

Kultura organizacyjna i jej wymiary

W niniejszej publikacji problematyka kultury organizacyjnej i jej wymiarów zostanie potraktowana w sposób syntetyczny, gdyż jej autor problematyce typologii wymiarów kulturowych i czynników, jakie w tym zakresie występują w polskich organizacjach, poświęcił osobny artykuł opublikowany na łamach „Przeгляду Organizacji” [Wolniak, 2011, s. 18-21].

Na świecie prowadzono wiele badań, które miały za zadanie wyodrębnić te czynniki, które są najbardziej istotne i w największym stopniu przyczyniają się do różnicowania kulturowego. Do

najbardziej znanych należą badania prowadzone przez G. Hofstede oraz badania Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa. Według wymienionych badaczy wpływ kultury narodowej na organizacje dotyczy przede wszystkim [Aniszewska, 2007, s. 17]:

- ▶ sposobu komunikacji w firmie – stopnia otwartości i sformalizowania tego procesu, ekstrawertyzmu, możliwości okazywania emocji,
- ▶ przywództwa – źródeł władzy i sposobów jej sprawowania, bliskości lub dystansu w hierarchii, stopnia udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji, poczucia wspólnoty,
- ▶ modelu organizacji – a zwłaszcza stopnia standaryzacji prac, procesów i umiejętności, struktury oraz sposobów sprawowania kontroli.

Do najważniejszych typologii wymiarów kulturowych zalicza się typologie według: G. Hofstede; Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa; projektu GLOBE; E.T. Halla; S.H. Schwartza; R.R. Gestelanda; R. Lessema i F. Neubauera; K.S. Camerona i R. Quinna; T.E. Deala i A.A. Kennedy’ego oraz J. Petersa [Boski, 2009; Hampden-Turner, Trompenaars, 2002; Chiang, 2005; Hofstede, 2007].

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych typologii kultury organizacyjnej jest wspomniana typologia według G. Hofstede [Kamińska, 2012, s. 12]. Powstała ona na podstawie badań prowadzonych w latach 1968-1972 w firmie IBM w 50 krajach świata. W kolejnych

badaniach rozszerzono wyniki o 16 byłych krajów postkomunistycznych, które nie były uwzględnione w badaniach pierwotnych. Następnie, stosując taką samą lub analogiczną metodologię, wyniki badań były potwierdzane przez liczne grupy badawcze i pojedynczych uczonych. Według koncepcji G. Hofstede można wyróżnić następujące wymiary kultury organizacyjnej [Krzemień, Wolniak, 2007, s. 280]:

- ▶ **dystans wobec władzy** – będący miarą nierówności pomiędzy szefem a podwładnymi, która może być zaakceptowana,
- ▶ **unikanie niepewności** – stopień, w jakim dane społeczeństwo jest w stanie tolerować niepewność, określa ono, w jaki sposób czują się ludzie w sytuacjach nowych i nieustrukturalizowanych,
- ▶ **indywidualizm i kolektywizm** – określający, czym „dobrem” bardziej kierujemy się w życiu codziennym: własnym czy całej społeczności lub grupy, w której żyjemy bądź pracujemy,
- ▶ **kobiecość i męskość** – orientacja męska opiera się raczej na ukierunkowaniu na osiągnięcie sukcesów i dążenie do odnośnienia różnie pojmowanych „zwycięstw”, podczas gdy orientacja kobieca zakłada większe ukierunkowanie na całościową wysoką jakość życia,
- ▶ **orientacja na krótki lub długi okres**³ – okres, z punktu widzenia którego rozpatrujemy skutki podejmowanych decyzji, czas,



jaki jesteśmy skłonni oczekiwać, aby podejmowane działania przyniosły widoczne, pozytywne rezultaty.

Choć typologia według G. Hofstede jest najpowszechniej przyjmowana, to jego badania spotykają się również z krytyką [Kwek, 2003, s. 20-35; McSweeney, 2003, s. 89-118]. Jego krytycy zwracają uwagę na problemy w zakresie tworzenia uogólnień w sytuacji, gdy dane pochodzą tylko z jednego przedsiębiorstwa (pierwotne badania były prowadzone w firmie IBM). Zwracano również uwagę, iż diagnoza narodowej kultury organizacyjnej wymaga uwzględnienia także innych poziomów różnic obejmujących percepcję, poznanie, działanie. Podawano również w wątpliwość prawidłowość doboru próby badawczej i jej wielkość. Druga grupa zarzutów koncentruje się na fakcie, iż wyniki badań mogą być właściwe dla okresu, w którym były prowadzone, ale nie wynika z tego bezpośrednio, że dzisiaj wymiary kultury byłyby takie same [Jefferson, 2005, s. 452-464; Sułkowski, 2002; Sitko-Lutek, 2004; Zbiegień-Maciąg, 2004; Glińska-Neweś, 2007].

Jednak mimo wspomnianej krytyki przeważają poglądy o wartościowości badań G. Hofstede i wielu współczesnych uczonych [Mikuła, Nasierowski, 1995; Sikorski, 2002; Sułkowski, 2002; Zbiegień-Maciąg, 2004; Glińska-Neweś, 2007] posługuje się bezpośrednio lub pośrednio wynikającym z jego badań modelem, badając wszystkie lub niektóre wymiary kulturowe. W podobny sposób postąpiono w opisanych w dalszej części pracy relacjach między jakością a kulturą, wykorzystując omawianą typologię.

Drugą, bardzo popularną na świecie typologią, którą wykorzystano w prowadzonych badaniach, jest typologia Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaarsa. Na podstawie swych badań Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars wymieniają siedem następujących wymiarów kultury [Hampden-Turner, Trompenaars, 2002, s. 22-23; Hampden-Turner, Trompenaars, 2003, s. 19-20]:

1. Uniwersalizm-partykularyzm – wymiar w pewnym zakresie odpowiada elementom wymiaru unikania niepewności według G. Hofstede.

2. Indywidualizm-kolektywizm – wymiar odpowiada wymiarowi G. Hofstede.
3. Analiza-synteza – w pewnym zakresie wymiar łączy się z wymiarem kobiecości i męskości według G. Hofstede.
4. Wewnątrzsterowność-zewnątrzsterowność – wymiar do pewnego stopnia łączy się z wymiarem indywidualizmu-kolektywizmu z badań G. Hofstede.
5. Sekwencyjność-synchroniczność – wymiar łączy się z wymiarem orientacji na krótki i długi okres G. Hofstede.
6. Osiągnięcie statusu-przypisywanie statusu – wymiar łączy się z wymiarem dystansu wobec władzy według typologii G. Hofstede.
7. Równość-hierarchia – wymiar łączy się z wymiarem dystansu wobec władzy według typologii G. Hofstede.

Typologia wymiarów kulturowych



Analiza zgromadzonych danych i identyfikacja czynników ukrytych pozwoliły na wyodrębnienie pięciu czynników składających się na kulturę organizacyjną badanych organizacji⁴:

1. osiaganie statusu-przypisywanie statusu,
2. dystans wobec władzy,
3. stosunek do niepewności,
4. zewnątrzsterowność-wewnątrzsterowność,
5. kolektywizm-indywidualizm.

Czynniki pokrywają się z czynnikami identyfikowanymi w badaniach G. Hofstede oraz Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaarsa.

Z przeprowadzonych badań wynika, że dwa najważniejsze czynniki kulturowe dla badanych organizacji to: osiaganie statusu-przypisywanie statusu oraz stosunek do niepewności. Czynniki te są kluczowe dla doskonalenia zarządzania jakością i dlatego posłużono się nimi w badaniach do zaproponowania typologii kultur organizacyjnych z projakościowego punktu widzenia⁵. Typologia ta została przedstawiona w postaci macierzy, w której na osi pionowej występuje zmienna przypisywanie statusu-osiąga-

nie statusu, a na osi poziomej negatywny stosunek do niepewności oraz pozytywny stosunek do niepewności. Z tego punktu widzenia wyróżniono cztery rodzaje kultur organizacyjnych (rys. 1):

1. **Kultura projakościowa (kultura sukcesu)** – charakteryzuje się pozytywnym stosunkiem do niepewności i nastawieniem na osiąganie statusu.
2. **Kultura unikania** – występuje w sytuacji, gdy osiaganie statusu towarzyszy negatywny stosunek do niepewności.
3. **Kultura wymuszonych zmian** – kultura, w przypadku której pozytywnemu stosunkowi do niepewności towarzyszy przypisywanie statusu.
4. **Kultura konserwatywna (sztywna)** – występuje w niej negatywny stosunek do niepewności i jednocześnie przypisywanie statusu.

W kulturze projakościowej, którą można również nazwać kulturą sukcesu, występuje nastawienie na odnoszenie sukcesów zarówno osobistych, jak i całej organizacji. W takiej kulturze pojawiające się zmiany i nowe okoliczności na rynku traktowane są jako szansa, która powinna być przez organizację wykorzystana w celu poprawy swej pozycji konkurencyjnej. Możliwość osiągnięcia wyższej pozycji w organizacji, dzięki dobrej pracy, zaangażowaniu i osiaganie dobrych wyników, wyzwala w pracownikach kreatywność i pomysłowość. W ten sposób firma staje się elastyczna, skłonna do zmian, innowacyjna i w sposób ciągły doskonaląca wszystkie wyroby i procesy. Panuje w niej nastawienie na klienta i spełnienie jego potrzeb. Przedsiębiorstwa definiują swe cele w sposób mierzalny, natomiast nagrody i awans pracowników zależy od ich wypełniania. Pracownicy rozliczani są jedynie z wypełniania celów organizacji, natomiast inne czynniki, takie jak formalne dyplomy, wiek, płeć itp., nie są brane pod uwagę przy ocenie ich osiągnięć. We współczesnym burzliwym otoczeniu jest to kultura wzorcową, do której powinny dążyć polskie firmy.

Kultura wymuszonych zmian to kultura, w której zmiany są realizowane, jednak zwykle nie są one tworzone w sposób oddolny przez pracowników, ale narzucone odgórnie przez kierownictwo. W pewnych aspektach zarządzania

jakością taka kultura może być korzystna – na przykład wdrażanie normy PN-EN-ISO 9001:2009 jest często decyzją podjętą przez najwyższe kierownictwo, która jest następnie „narzucana” pracownikom. Jednakże rodzi to problemy w zakresie oporu przed zmianami. Jeśli pracownicy nie akceptują tej decyzji, a z taką sytuacją często spotykamy się w przypadku kultury wymuszonych zmian, mogą być wobec części pomysłów kierownictwa niechętni.

W skrajnych przypadkach taka kultura może prowadzić do strajków i rozmijania się potrzeb kierownictwa i pracowników. W przypadku dobrego zarządzania zmianami może być w pewnych warunkach korzystna, jednak w wyniku nadmiernego przypisywania statusu prowadzi to do ograniczenia kreatywności. Nawet pracownik osiągający dobre wyniki nie może w niej awansować powyżej pewnego stanowiska. Taka kultura występuje na przykład w firmach rodzinnych, a także w firmach z udziałem kapitału obcego, w których

wyższe stanowiska są zarezerwowane dla właścicieli. Firma, w której występuje omawiana kultura, może funkcjonować skutecznie, pod warunkiem że potrzebę awansów zastąpi się innymi bodźcami, na przykład finansowymi.

Kultura unikania charakteryzuje organizacje, w których pracownicy pomimo zapewnienia im możliwości awansu i rozwoju, nie są skłonni do nadmiernych zmian w swym otoczeniu i podejmowanych działaniach. Nagrody odpowiadają wysiłkowi włożonemu w ich uzyskanie, organizacja ustala cele, niemniej większość wysiłku pracowników ukierunkowana jest na postępowanie utartymi, standardowymi sposobami. Awans jest możliwy w przypadku, gdy osoba charakteryzuje się konformizmem i dostosuje swoje postępowanie do panujących w firmie zasad. Takie osoby, gdy osiągają dobre wyniki, są cenione. Natomiast osoby nonkonformistyczne, próbujące dokonywać w organizacji zmian, mogą być postrzegane jako zagrożenie. Firma, w której występuje taka kultura

unikania, może skutecznie działać, pod warunkiem że funkcjonuje na stabilnym rynku, na którym podejmowanie gwałtownych i nadmiernych zmian nie jest konieczne. Wtedy ich schematyczność, przy jednoczesnym motywowaniu pracowników do większego wysiłku, zapewnia im sukces. Natomiast w burzliwym otoczeniu firmy, zarządzane w ten sposób, mogą mieć problemy w zakresie dostosowania się do szybkich zmian. Omawiana kultura unikania często występuje w dużych firmach, koncernach itp.

W przypadku ostatniego rodzaju kultury – kultury konserwatywnej (sztywnej), występuje połączenie dwóch aspektów niekorzystnie wpływających na doskonalenie zarządzania jakością. Organizacja jest bardzo niechętnie nastawiona do zmian, wszelkie nowe pomysły są natychmiast blokowane przez kierownictwo. Przywódcy dążą do zachowania status quo i swych stanowisk, każdą zmianę postrzegają natomiast jako zagrożenie. W tego rodzaju firmach czę-

Rys. 1. Typologia kultury organizacyjnej z punktu widzenia doskonalenia zarządzania jakością oraz wyniki dla badanych firm



Tabl. 1. Charakterystyka kultur organizacyjnych

Zmienne	Rodzaje kultur			
	projakościowa	unikania	wymuszonych zmian	konserwatywna
stosunek do niepewności, zmian	pozytywny	negatywny	pozytywny	negatywny
stosunek do statusu	osiąganie statusu	osiąganie statusu	przypisywanie statusu	przypisywanie statusu
stosunek do nowych okoliczności	szansa	zagrożenie	szansa	zagrożenie
elastyczność	wysoka	niska	umiarkowana	niska
rozliczanie pracowników	na podstawie osiągniętych wyników	na podstawie osiągniętych wyników	na podstawie kwestii formalnych	na podstawie kwestii formalnych

Źródło: opracowanie własne.

sto dochodzi do pozbywania się kreatywnych i nastawionych na sukces pracowników, gdyż dla sztywnej, ścisłej hierarchii są oni postrzegani jako zagrożenie. Często też sami, widząc, że awans nie zależy od uzyskiwanych przez nich wyników, starają się znaleźć pracę w organizacjach charakteryzujących się bardziej satysfakcjonującą ich kulturą. Taka kultura ma charakter antyjakościowy, nie powinna jej stosować żadna z firm chcąc zadowolić klienta, osiągnąć wysoką jakość wyrobów i sukces na rynku.

W tabelicy 1 dokonano syntetycznej charakterystyki omówionych kultur z punktu widzenia wybranych zmiennych. Po określeniu typologii kultury z punktu widzenia doskonalenia zarządzania jakością warto zastanowić się, jaka jest kultura badanych organizacji w świetle przedstawionej typologii. Na rysunku 1 określono ilość badanych organizacji zaliczonych na podstawie badań do danego rodzaju kultury. Kultura projakościowa występuje w 52 firmach, 15 organizacji charakteryzuje się kulturą wymuszonych zmian, w 760 istnieje kultura unikania, a w 283 kultura konserwatywna.

Badania sugerują, że kultura organizacyjna polskich firm jest niesprzyjająca z punktu widzenia doskonalenia jakości. Istniejące praktyki kulturowe (kultura konserwatywna i unikania niepewności)

oraz postawa pracowników mają negatywny wpływ na jakość, co prowadzi do problemów z konkurencyjnością polskich produktów na światowych rynkach, gdzie krajowe firmy muszą konkurować z organizacjami pochodzącymi z krajów charakteryzujących się bardziej projakościową kulturą. Dominacja kultury unikania niepewności w warunkach szybkich globalnych zmian jest zjawiskiem niepokojącym.

Podsumowanie

Badania wykazują, że polskie firmy charakteryzują się najczęściej kulturą unikania, natomiast kultura projakościowa występuje w nich stosunkowo rzadko (mniej niż 5% badanych organizacji).

Jest to zjawisko niekorzystne, ponieważ w kulturze projakościowej występuje najsilniejszy nacisk na doskonalenie i sukces. Ludzie łatwo się uczą, chcą wprowadzać zmiany i nowe rozwiązania, są elastyczni i innowacyjni. Polska, jak wynika z wielu badań, jest na jednym z ostatnich miejsc w zakresie innowacyjności. Taki wynik naszego kraju może w pewnym zakresie wynikać właśnie z faktu panowania w polskich firmach kultury unikania lub kultury konserwatywnej, które charakteryzują się negatywnym stosunkiem do

niepewności, co w efekcie prowadzi do ograniczenia innowacyjności i kreatywności. Zmienić to może jedynie próba zmiany kultur organizacyjnych polskich firm, co jest jednak zadaniem trudnym, złożonym i pracochłonnym, a jego szczegółowe omówienie przekracza ramy niniejszej publikacji.

DR HAB. INŻ. RADOSŁAW WOLNIAK
Wydział Organizacji
i Zarządzania
Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

- 1) W artykule zostały wykorzystane fragmenty publikacji: R. WOLNIAK, *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- 2) Jednym z narzędzi badawczych projektu finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 2754/B/H03/2009/36 były badania ankietowe. Przeprowadzono je w pierwszym kwartale roku 2010. Ankiety zostały wysłane do 4000 organizacji. Z tego 1500 stanowiły firmy przemysłowe, natomiast 2500 usługowe. Uzyskano 1110 poprawnie wypełnionych ankiet. W celu zwiększenia zwrotności wysłanych kwestionariuszy dzwoniło do badanych firm w celu poinformowania ich o ankiecie i celu prowadzonych badań. Założono, że takie postępowanie poprawi również wiarygodność uzyskiwanych odpowiedzi. Szczegółowo metodologia prowadzonych badań została przedstawiona w monografii R. WOLNIAK, *Wymiary...*, op. cit.
- 3) W pierwotnych badaniach G. Hofstede wymiar ten nie był uwzględniony.
- 4) Szerzej na ten temat zobacz w: R. WOLNIAK, *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2011, s. 18-21.
- 5) Ponieważ typologia, w której uwzględniono by wszystkie pięć czynników kulturowych byłaby zbyt skomplikowana (każdy czynnik to kolejny wymiar, więc musiałby uwzględnić pięć wymiarów), zdecydowano się w niej brać pod uwagę tylko dwa czynniki, które są kluczowe w procesie doskonalenia jakości. Podejście takie jest uzasadnione, gdyż pozostałe czynniki mają znacznie mniejszy wpływ na doskonalenie jakości.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANISZEWSKA G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- [2] ANISZEWSKA G., *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, „Przegląd Organizacji” nr 4/2007.
- [3] BOSKI P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, PWN, Warszawa 2009.
- [4] CHIANG F., *A Critical Examination of Hofstede's Thesis and its Application to International Reward Management*, „The International Journal of Human Resource Management” nr 9/2005.
- [5] GLIŃSKA-NEWEŚ A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- [6] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENARS A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [7] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENARS A., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [8] HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] JEFFERSON A., *The Myth of Individualism-collectivism: A Critical Review*, „The Journal of Social Psychology” nr 8/2002.
- [10] KAMIŃSKA B., *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2012.
- [11] KRZEMIEŃ E., WOLNIAK R., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością*, w: J. ŻUCHOWSKI (red.), *Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską*, Radom 2004.
- [12] KWEK D., *Decolonizing and Re-presenting Culture's Consequences: A Postcolonial Critique of Cross-cultural Studies in Management*, w: A. PRASADA (ed.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*, Palgrave Macmillan, New York 2003.
- [13] MCSWEENEY B., *Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis*, „Human Relations” nr 1/2003.
- [14] MIKUŁA B., NASIEROWSKI W., *Szkic do kultury organizacyjnej w Polsce*, „Humanizacja Pracy” nr 4/1995.
- [15] SIKORSKI CZ., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [16] SITKO-LUTEK A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
- [17] SUŁKOWSKI Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [18] WOLNIAK R., *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2011.
- [19] ZBIEGIEN-MACIĄG L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005.

PRO-QUALITY TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL CULTURE

SUMMARY


In the paper the analysis of the research conducted by author and carried out under a Ministry of science and Higher Education grant has been presented. An original typology of organizational cultures in terms of improvement of quality management has been shown. Organizational cultures have been divided into their four types: the culture of pro-quality (success), avoidance culture, conservative culture (stiff) and the culture of enforced changes. The study focuses especially on the culture of pro-quality for which a detailed characterization has been made.

Key words: organizational culture, management quality, pro-quality culture, cultural dimensions.

ERYK GŁODZIŃSKI

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwami w przedsiębiorstwach projektowych – zakres i uwarunkowania

Wprowadzenie

 warunkach wysokiego poziomu konkurencji i skracania cykli życia produktów przedsiębiorstwa coraz częściej są zmuszone do równoczesnej realizacji wielu projektów (przedsięwzięć)¹ inwestycyjnych. Jednocześnie w wyniku ciągłych i trudno przewidywalnych zmian uwarunkowań otoczenia zewnętrznego zwiększa się ich skala, poziom złożoności, wzrasta unikatowość, narasta ryzyko i niepewność działania. W tych warunkach przedsiębiorstwa coraz częściej do realizacji projektów poszukują wsparcia ze strony wyspecjalizowanych w tego typu przedsięwzięciach organizacji z otoczenia zewnętrznego. Usługi takie świadczą przedsiębiorstwa projektowe. Można do nich zaliczyć m.in.: przedsiębiorstwa budowlane (generalni wykonawcy oraz mniejsze firmy podwykonawcze) i informatyczne (tworzące oprogramowanie komputerowe oraz wdrażające produkty IT w organizacjach), firmy audytorskie (badające poprawność i prawidłowość sporządzanych sprawozdań finansowych), agencje marketingowe (prowadzące kompleksowe kampanie reklamowe produktów lub marki), przedsiębiorstwa doradcze (wspomagające organizacje w wyborze modelu biznesowego, instrumentów zarządzania itp.),


ośrodki badawczo-rozwojowe (pracujące nad innowacjami technicznymi).

Głównym celem publikacji jest określenie zakresu i uwarunkowań strategicznego zarządzania projektem w wyżej określonych podmiotach badawczych. Uwarunkowania zostaną zdefiniowane przez wskazanie zależności między strategicznym zarządzaniem przedsięwzięciami a przedsiębiorstwem projektowym oraz wpływem innych czynników i podmiotów otoczenia zewnętrznego, w tym zleceniodawców, na projekt.

Zaprezentowane w artykule rozważania bazują na wynikach badań literaturowych oraz doświadczeniu autora publikacji zdobytym podczas długoletniej współpracy z przemysłem w zakresie zarządzania projektami. Podjęta tematyka stanowi uzupełnienie i kontynuację tych prac badawczych realizowanych w Polsce, które wskazują na bezpośredni związek zarządzania projektami z obszarem zarządzania strategicznego [Trocki, Sońta-Drączkowska, 2009; Łada, Kozarkiewicz, 2007]. Należy przy tym zaznaczyć, że dość rzadko w bogatej krajowej literaturze z zakresu zarządzania projektami, programami czy multiprojektowego (portfelem projektów) można znaleźć jednoznaczny podział na obszar strategiczny i operacyjny, co jest ważne zarówno z metodycznego, jak i empirycznego punktu widzenia. Podział taki jest coraz

bardziej dostrzegalny w literaturze anglojęzycznej.

Strategiczna perspektywa projektu

 arządzanie strategiczne to „proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywowania i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego” [Stabryła, 2007, s. 11]. Inne spojrzenie na zarządzanie strategiczne wskazuje, że jest to proces zmierzający do formułowania i realizacji strategii [Hauc, Kovac, 2000, s. 61]. Strategia w odniesieniu do organizacji to „przemysłana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji” [Obłój, 1994, s. 63]. Strategię można również zdefiniować jako „określoną koncepcję systemowego działania (plan działań), polegającą na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków nie-

zbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguła działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju” [Penc, 1994, s. 145]. Analizując przytoczone definicje, które odnoszą się do organizacji, należy postawić dwa pytania badawcze. Po pierwsze, czy można w ogóle mówić o strategii i strategicznym zarządzaniu w odniesieniu do projektów, jeżeli uwzględnimy ich cechy charakterystyczne, np. określony czas życia i rolę, jaką mają odgrywać dla organizacji realizującej to przedsięwzięcie? Po drugie, czy można bezpośrednio adaptować definicje dotyczące zarządzania strategicznego opracowane dla organizacji na grunt projektów?

Rozważając pierwszy z podniesionych aspektów, należy zauważyć, że zarządzanie projektami nie powinno bazować na kluczowych rynkowych kryteriach analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. przetrwaniu i dalszym rozwoju (w rozumieniu podniesienia pozycji konkurencyjnej). Pomimo że kryteria te są postrzegane jako czynniki o znaczeniu strategicznym, nie powinno się ich traktować jako uniwersalnych w zastosowaniu do wszystkich podmiotów badawczych. Znacznie ograniczone ich zastosowanie w odniesieniu do projektów wynika przede wszystkim z cech specyficznych tego typu przedsięwzięć, m.in. z góry określonego końca realizacji oraz celu, dla którego jest prowadzone, tj. osiągnięcia założonego efektu (wytworzenia wyrobu, świadczenia usługi lub opracowania dokumentacji [A Guide to the Project..., 2009]). W analizie i ocenie projektu powinno się wykorzystywać przede wszystkim uniwersalne kryteria prakseologiczne – skuteczność i efektywność. Mają one wymiar zarówno strategiczny (w odniesieniu do końcowego efektu projektu), jak i operacyjny (w odniesieniu do poszczególnych realizowanych zadań). Jednak należy zauważyć, że przez wiele lat projekty były postrzegane jedynie jako część operacyjnej działalności przedsiębiorstw, których zadaniem było wdrażanie strategii przedsiębiorstwa [Patanakil, Shenhar, 2011, s. 5]. Pojęcie strategii używano głównie w odniesieniu do organiza-


cji. Ponieważ jednak strategia to nie tylko cele, plany, procedury, metody, inne elementy systemu zarządzania, ale przede wszystkim sposób myślenia i postrzegania przyszłości, należy rozpatrywać ją również na poziomie projektu.

Myślenie strategiczne w odniesieniu do projektów to przede wszystkim spojrzenie na szerszy kontekst, niż tylko efekty definiowane przez klasyczny trójkąt projektu (kryteria takie jak: budżet, czas, jakość/zakres) [Kerzner, 2008, s. 26], wzbogacony o perspektywę klienta (satisfakcja zleceniodawcy). To również uwzględnienie uwarunkowań otoczenia projektu, w tym potrzeb przedsiębiorstwa realizującego przedsięwzięcie² i innych interesariuszy. Efekt projektu (obiekt, system informatyczny, dokumentacja itp.) ma bowiem służyć zaspokojeniu potrzeb (użyteczności w rozumieniu teorii ekonomii) nie tylko podmiotu zamawiającego, ale również realizującego przedsięwzięcie. Uwzględniając przedstawione spojrzenie, można stwierdzić, że na obecnym etapie rozwoju rynków globalnych, w warunkach nowej gospodarki, nie jest możliwe pełne uzależnienie projektu od organizacji macierzystej. Nawet w przedsiębiorstwach projektowych „żyjących” z realizacji omawianych przedsięwzięć, powinien zostać zapewniony pewien poziom autonomii projektu, rozumianej jako stopień, w jakim może on samodzielnie ewoluować (zespół projektowy podejmuje decyzje o kluczowym znaczeniu dla jego realizacji) bez konieczności uzyskiwania aprobaty z organizacji macierzystej [Lampel, Jha, 2004, s. 223-236]. W ten sposób możliwe jest osiągnięcie skuteczności i efektywności przedsięwzięcia w dynamicznie i nieprzewidywalnie zmieniających się warunkach jego otoczenia. Autonomia ta wymaga zastosowania spojrzenia strategicznego na projekt.

Rozpatrując drugie z postawionych pytań badawczych, można stwierdzić, że pełna adaptacja definicji dotyczących strategii opracowanych dla organizacji na potrzebę projektów jest możliwa jedynie przy przyjęciu określonych założeń – projekt traktujemy jako samodzielny, niezależny podmiot funkcjonujący na rynku. Również i w tym przypadku nasuwa się jednak wiele wątpliwości. Traktowanie projektu jako samodzielnej organizacji

jest możliwe [Arto, Kujala, Dietrich, Martinsuo, 2008, s. 7; Łada, Kozarkiewicz, 2007, s. 21], jeżeli nastąpiło jej formalne utworzenie – mówimy wtedy o przedsiębiorstwie projekcie. Sytuacja taka może mieć miejsce w wielu przypadkach, np. konieczności realizacji bardzo dużych przedsięwzięć, często w formie konsorcjów (Joint Venture), które umożliwiają nie tylko wykorzystanie efektu synergii wiedzy i umiejętności kilku organizacji, ale również powodują podział ryzyka towarzyszącego przedsięwzięciu. Kolejne wątpliwości w zakresie adaptacji definicji formułowanych dla organizacji mogą wynikać z dwóch przesłanek: przedsięwzięcie tego typu najpewniej będzie nie projektem, ale programem³ oraz pomimo wszystko posiada ono specyficzne cechy projektu. Jeżeli jednak założymy, że cykl życia takiej organizacji jest stosunkowo długi, a ryzyko projektu nie stanowi bezpośredniego ryzyka funkcjonowania podmiotów założycielskich, znajduje zastosowanie definicja strategii i zarządzania strategicznego opracowana dla organizacji. Jeżeli nie są spełnione przytoczone uwarunkowania (najczęściej mamy do czynienia z taką sytuacją), należy poszukiwać innych definicji.

Zakres strategicznego zarządzania projektem

 Strategiczne zarządzanie projektem to proces zmierzający do zwiększenia wartości organizacji w wyniku odpowiedniego przeprowadzenia tego typu przedsięwzięć z sukcesem [Patanakil, Shenhar, 2011, s. 4]. Obejmuje on kilka głównych etapów, do których należą: analiza otoczenia projektu (poszukiwanie szans i zagrożeń), analiza projektu (rozpoznanie słabych i silnych stron), planowanie długookresowe (sięgające końca realizacji projektu), działania implementacyjne (wdrażanie funkcjonalnych programów działania), kontrolne i dostosowawcze. Taki podział został zapożyczony z procesu zarządzania strategicznego organizacją [Trocki, Sońta-Drączkowska, 2009, s. 19].

Przebieg strategicznego zarządzania projektem może i najczęściej jest zdefiniowany strategią organizacji macierzystej [Patanakil, Shenhar, 2011, s. 4],



poziomem autonomii projektu, typem projektu⁴, segmentem rynku⁵, w którym lokowana jest działalność podmiotu realizującego, czy fazą cyklu życia projektu⁶. Jednym z jego głównym zadań powinno być określenie strategii projektu.

Charakteryzując zakres strategicznego zarządzania projektem, pomocne jest dokonanie podziału głównych zadań realizowanych w poszczególnych fazach tego typu przedsięwzięć (tab. 1).

Zadania związane z formułowaniem i realizacją strategii tworzą ramy dla

poszczególnych działań projektowych, definiując sposób realizacji i wyniki prac o charakterze operacyjnym. Mogą również oddziaływać na strategię innych projektów lub przedsiębiorstw. Wpływ ten wynika m.in. z kształtowania efektów projektu dla zamawiającego (duża kosztowność może mieć znaczenie dla aktualnego wyniku ekonomicznego klienta, a powstała dla niego z realizacji projektu użyteczność jest wykorzystywana w przyszłości) i wykonawcy (budowanie bieżącego wyniku ekonomicznego

i pozycji na rynku). Możliwość oddziaływania projektu na strategię organizacji macierzystej, ale również nietrwałość zespołów projektowych (są one tworzone zazwyczaj do realizacji określonego przedsięwzięcia, a po uzyskaniu efektów rozwiązywane), wymusza podział odpowiedzialności w ramach inwestycji między menedżerów projektu (np. w fazach planowania i realizacji) oraz przedsiębiorstwa (przede wszystkim w fazie definiowania, planowania i zakończenia). Nasilenie udziału menedżerów przedsię-

Tab. 1. Zakres strategicznego i operacyjnego zarządzania projektem

Faza	Zadania strategicznego zarządzania	Zadania operacyjnego zarządzania
Definiowanie projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie potrzeb – efektów projektu 2. Rozpoznanie interesariuszy 3. Analiza otoczenia 4. Analiza organizacji macierzystej 5. Wybór menedżerów projektu 6. Wybór kluczowych sposobów realizacji projektu (metod, technik) oraz narzędzi wspomagających 7. Określenie wstępnego budżetu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordynacja prac związanych z definiowaniem projektu 2. Opracowanie karty projektu 3. Gromadzenie innych danych 4. Analiza efektywności projektu
Planowanie projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza wykonalności projektu i weryfikacja kluczowych sposobów jego realizacji, w tym ryzyk projektu 2. Negocjacje umowy z zamawiającym 3. Wybór sposobu finansowania 4. Wybór kluczowych partnerów biznesowych – głównych podwykonawców dostawców 5. Określenie budżetu kosztowego projektu 6. Planowanie ścieżki krytycznej 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wybór członków zespołu projektowego 2. Wybór sposobów komunikacji wewnątrz zespołu projektowego 3. Zdefiniowanie poszczególnych działań w fazie realizacji (szczegółowy opis projektu) 4. Podział obowiązków i odpowiedzialności w ramach zespołu projektowego 5. Harmonogramowanie zadań i zasobów 6. Kalkulacja kosztów 7. Harmonogramowanie wpływów i wydatków
Realizacja projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negocjacje aneksów do umowy/renegocjacja umowy 2. Analiza szans i ryzyk projektu 3. Weryfikacja kluczowych sposobów realizacji i tworzenie scenariuszy 4. Analiza wrażliwości 5. Aktualizacja budżetów scenariuszy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikacja wewnątrz zespołu projektowego 2. Komunikacja z zamawiającym 3. Komunikacja z pozostałymi interesariuszami projektu 4. Realizacja kolejnych działań/zadań 5. Aktualizacja harmonogramów 6. Udzielanie podzleceń 7. Zakup materiałów 8. Koordynacja pracy na projekcie 9. Kontrola jakości wykonania 10. Ewidencjonowanie, analiza i ocena rzeczywistych kosztów, przychodów, wpływów i wydatków 11. Raportowanie
Zakończenie projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza wpływu projektu na organizację macierzystą 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Testowanie efektów projektu/opracowanie raportu końcowego 2. Szkolenie użytkowników 3. Przekazanie efektów projektu zamawiającemu 4. Przeprowadzenie działań objętych gwarancją/rękojmią 5. Rozliczenie zespołu projektowego w oparciu o przyjęte kryteria oceny

biorstwa w ramach zadań strategicznych zwiększa się w sytuacji urealniania ryzyk zagrażających strategii projektu i przedsiębiorstwa. Uwarunkowania te kształtują strategię projektu. Należy również wskazać, że w świetle badań w realizacji jednego projektu można wykorzystywać kombinacje kilku strategii, podobnie jak ma to miejsce w przypadku organizacji. Przykładem może być projekt biznesowy, którego przedmiotem jest wdrażanie nowych produktów na rynku [Yang, 2012, s. 760-770].

Uwarunkowania strategicznego zarządzania projektem

Literatura przedmiotu definiuje strategię projektu m.in. jako „określenie kierunku działań, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu przez projekt w odniesieniu do jego otoczenia zewnętrznego” [Artto, Kujala, Dietrich, Martinsuo, 2008, s. 8]. Otoczeniem zewnętrznym jest również organizacja macierzysta (przedsiębiorstwo projektowe). Definicja ta nie wskazuje na zapewnienie przetrwania i rozwój przedsięwzięcia (rozumiany jako wzrost pozycji konkurencyjnej), które są kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. Potwierdza natomiast przyjęte w artykule stanowisko dotyczące konieczności uwzględnienia specyfiki projektu przy definiowaniu pojęć z zakresu zarządzania nimi. Przedstawiona definicja koncentruje się na potrzebie osiągnięcia sukcesu w wymiarze uniwersalnym, tj. zarówno przez organizację macierzystą, jak również innych interesariuszy, w tym zleceniodawców. Podejście takie należy uznać za właściwe, ponieważ projekt jest przedsięwzięciem nastawionym na ściśle określony cel, którego efekty mają służyć w dłuższej perspektywie otoczeniu zewnętrznemu.

Sukces projektu zależy głównie od: realności osiągnięcia jego celów, poziomu konkurencji wewnątrz organizacji zlecającej oraz na rynku wykonawców, jakości przygotowania realizacji (planowania), dostępności zasobów koniecznych do jego wykonania, satysfakcji zleceniodawcy ze współpracy z wykonawcą i skuteczności projektu (uzyskanych efek-

tów), zachowania osób trzecich (innych interesariuszy), warunków makroekonomicznych w fazie realizacji (sytuacji na rynku) oraz skuteczności wdrożenia efektów do eksploatacji. Poziom sukcesu można mierzyć m.in.:

- ▶ wykorzystując jako kryteria analizy elementy trójkąta projektu (zapewnienie odpowiedniej jakości, dotrzymanie terminów realizacji, nieprzekroczenie budżetu) [Kerzner, 2008, s. 26],
- ▶ korzyściami z projektu płynącymi dla wykonawcy (przedsiębiorstwa projektowego), zleceniodawcy i innych interesariuszy [Atkinson, 1999, s. 337-342],
- ▶ innowacyjnością efektów projektu, poziomem zaawansowania technicznego projektu, stopniem złożoności, pilnością realizacji projektu [Shenhar, Dvir, 2008].

Zdefiniowanie sukcesu projektu w odniesieniu do jego otoczenia zewnętrznego wymaga uwzględnienia często rozbieżnych celów poszczególnych interesariuszy. Dla zleceniodawcy najczęściej najważniejsza jest użyteczność efektów inwestycji przy racjonalizacji kosztów jej przeprowadzenia i późniejszej eksploatacji. Dla społeczeństwa kluczowa może być minimalizacja uciążliwości realizacji projektu. Dla wykonawcy sukces definiowany jest w perspektywie krótkoterminowej efektywnością ekonomiczną projektu, a w perspektywie długoterminowej efektywnością ekonomiczną programu, w ramach którego projekt był realizowany, lub efektywnością ekonomiczną portfela projektów. Jednoczesne uwzględnianie celów różnorodnych interesariuszy wymaga określenia hierarchii ich ważności. Ponieważ w artykule rozważa się perspektywę przedsiębiorstw projektowych należy przyjąć, że spełnienie celów zleceniodawcy i innych interesariuszy jest drogą do realizacji strategii podmiotów badawczych. Jak długo występują dla nich korzyści z tytułu dążenia do satysfakcji interesariuszy, tak długo i w takim wymiarze należy je realizować.

Literatura przedmiotu w wielu przypadkach wskazuje na znaczący wpływ strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem na strategiczne zarządzanie projektem [Morris, Jamieson, 2005, s. 7; Artto, Kujala, Dietrich, Martinsuo, 2008,

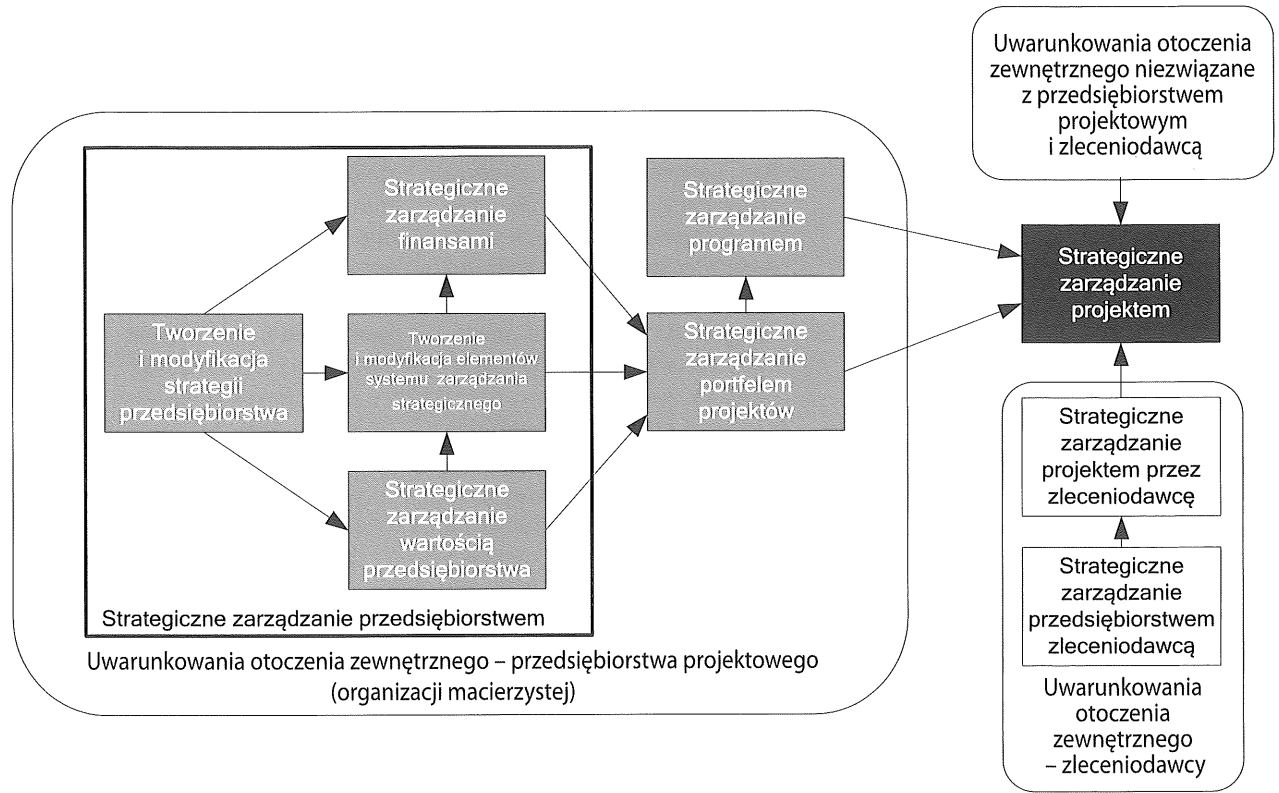
s. 6], na co w artykule wielokrotnie wskazywano. Siła tego oddziaływania może być różna, co wynika z wielu czynników m.in.: rodzaju projektu, znaczenia (wagi) projektu dla organizacji macierzystej, autonomii projektu, pozycji strategicznej organizacji. Relacje te nie są do końca zbadane, stąd problematyka ta może stanowić ciekawy obszar badawczy. Analizując siłę oddziaływania strategicznego zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa projektowego, należy scharakteryzować poszczególne realizowane tu zadania (rys. 1), do których należą:

1. Zdefiniowanie systemu zarządzania, w tym: wybór koncepcji zarządzania (np. zarządzanie przez projekty, zarządzanie programem, zarządzanie multiprojektowe, zarządzanie pojedynczym projektem), określenie struktury organizacyjnej (np. lidera projektów, zleceńiowej, czystej projektowej, macierzowej) [Pawlak, 2004, s. 15-18], wdrożenie narzędzi kontrolnych przedsiębiorstwa i wspomagających realizację projektu.
2. Określenie zadań strategicznego zarządzania wartością przedsiębiorstwa, w tym zasad prowadzenia biznesu w odniesieniu do interesariuszy.
3. Określenie zadań i zasad strategicznego zarządzania finansami, w tym źródeł finansowania i sposobów rozliczania portfeli projektów, programów, projektów.
4. Wybór portfela realizowanych projektów – określenie domeny działania (typy/rodzaje projektów, jakie podmiot będzie realizował).
5. Określenie celów strategicznych dla portfeli projektów, programów, w dalszej kolejności projektów.
6. Ustalenie metodyki i kryteriów doboru członków zespołów projektowych, w tym menedżera projektu.
7. Określenie sposobów (źródeł) finansowania.

Duży wpływ na strategiczne zarządzanie projektem może wywierać również strategia zleceniodawcy w odniesieniu do projektu. Szczególnie zauważalne jest to przy projektach budowlanych i informatycznych, gdzie w sposób czynny uczestniczy on w bieżącej realizacji przedsięwzięcia. Postawa taka wynika najczęściej



Rys. 1. Uwarunkowania strategicznego zarządzania projektem



Źródło: opracowanie własne.

z dużego znaczenia projektów dla obecnej i przyszłej działalności zleceniodawcy. Efekty projektu stają się dla niego narzędziem przetrwania i/lub rozwoju. Wpływ ten jest w dużej mierze definiowany na etapie podpisania umowy między zleceniodawcą a wykonawcą, gdzie ustalane są prawa i obowiązki każdej ze stron. Drugim ważnym narzędziem wywierania wpływu na projekt przez zleceniodawcę stają się rozliczenia finansowe, przy których następuje akceptacja lub brak będących ich przedmiotem prac.

Podsumowanie

W ostatnich latach coraz więcej badań dotyczących zarządzania projektami dotyczy jego aspektów strategicznych. W ten sposób odchodzi się od tradycyjnego podejścia traktującego projekty jedynie jako narzędzia w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Ewolucja ta wynika głównie z narastającą niepewnością otoczenia i koniecz-

ności zwiększenia autonomii projektów. Muszą one w większym stopniu niż wcześniej elastycznie dostosowywać się do otoczenia zewnętrznego. Można to osiągnąć jedynie poprzez zwiększenie swobody w kształtowaniu strategii projektu i poszerzenie obszaru strategicznego zarządzania projektem. Pomimo występujących tendencji do autonomii projektów względem podmiotów, w których są realizowane, może ona osiągnąć ograniczony poziom, ponieważ efektywność projektu bezpośrednio wpływa na efektywność przedsiębiorstwa projektowego. Dlatego w artykule podkreślono, że za strategiczne zarządzanie projektem są odpowiedzialnymi zarówno menedżerowie organizacji, jak i projektu. Nasilenie udziału kierownictwa przedsiębiorstwa jest największe w fazie definiowania, planowania projektu. Następnie powinno znacznie maleć ze względu na wprowadzenie pewnego poziomu autonomii menedżerów projektu. Nasila się ponownie w fazie zakończenia przedsięwzięcia. Należy jednak przyjąć, że to jednak me-

nedżerowie projektu są odpowiedzialni w głównej mierze za formułowanie i wdrażanie strategii projektu. W swoim działaniu powinni uwzględniać wpływ otoczenia zewnętrznego na przedsięwzięcie, w szczególności za strony organizacji macierzystej i zleceniodawcy.

Zaprezentowane wyniki badań skłaniają do dalszych pogłębionych analiz, np. w zakresie siły oddziaływania przedsiębiorstwa, zleceniodawcy oraz innych interesariuszy na strategię projektu. Ze względu na duże różnice w specyfice projektów takie badania powinny mieć charakter sektorowy. Ważnym obszarem do zgłębienia może być również ocena otoczenia dalszego, np. makroekonomicznego na strategię projektu.

DR INŻ. ERYK GŁODZIŃSKI
Instytut Organizacji
Systemów Produkcyjnych
Politechniki Warszawskiej

PRZYPISY

- 1) W artykule traktuje się pojęcia przedsięwzięcie i projekt jako synonimy. Podejście takie jest szeroko stosowane w polskiej literaturze przedmiotu [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 17; Stabryła, 2006, s. 15-17; Pawlak, 2006, s. 17; Skalik, 2009, s. 11], która przejęła je z języka angielskiego, gdzie powszechnie wykorzystywane jest słowo undertake do opisanego definicji project [Turner, 2009, s. 2].
 - 2) W dalszej części artykułu nazywana ona będzie organizacją macierzystą.
 - 3) Program to grupa powiązanych ze sobą projektów zarządzanych w skoordynowany sposób, co pozwala uzyskać korzyść oraz zakres kontroli, jakich nie dałoby zarządzanie każdym z tych przedsięwzięć w oderwaniu od pozostałych [A Guide to the Project ..., 2009, s. 466].
 - 4) Projekty technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne, marketingowe itp.
 - 5) Budownictwo, informatyka, teletechnika, finanse, marketing, doradztwo itp.
 - 6) Cykl życia projektu obejmuje cztery zasadnicze fazy: definiowanie wymagań odnośnie efektów przedsięwzięcia, planowanie przebiegu projektu, realizację oraz zakończenie (przekazanie klientowi efektów) [Jakubczyc, 2008, s. 22; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 32]. Niektóre źródła wskazują na sześć faz. Definiują one dodatkowo okres eksploatacji efektów projektu oraz ich likwidację [Munns, Bjeirmi, 1996, s. 84]. W dalszej części artykułu przyjmuje się podział cztero-elementowy, ponieważ spojrzenie sześcioelementowe, według autora, odnosi się do cyklu życia efektów projektu, np. produktu, który powstał w wyniku przeprowadzenia projektu B+R.
- [3] ATKINSON R., *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria*, „International Journal of Project Management” 1999, vol. 17, no. 6.
 - [4] HAUC A., KOVAC J., *Project Management in Strategy Implementation – Experiences in Slovenia*, „International Journal of Project Management” 2000, vol. 18.
 - [5] JAKUBCZYC J., *Metody oceny projektu gospodarczego*, PWN, Warszawa 2008.
 - [6] KERZNER H., *Projektmanagement. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung*, mitp, Heidelberg 2008.
 - [7] LAMPEL J., JHA P.P., *Models of Project Orientation in Multiproject Organisations*, w: MORRIS P.W.G., PINTO J.K. (ed.), *The Willey Guide to Managing Projects*, John Willey&Sons, London 2004.
 - [8] ŁADA M., KOZARKIEWICZ A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007.
 - [9] MORRIS P.W., JAMIESON A., *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*, „Project Management Journal” 2005, vol. 36, no. 4.
 - [10] MUNNS A.K., BJEIRMI B.F., *The Role of Project Management in Achieving Project Success*, „International Journal of Project Management” 1996, vol. 14, no. 2.
 - [11] OBŁÓJ K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
 - [12] PATANAKIL P., SHENHAR A., *What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management*, „Project Management Journal” 2011, vol. 43, no. 1.
 - [13] PAWLAK M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2004.
 - [14] PAWLAK M., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006.
 - [15] PENC J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
 - [16] SHENHAR A.J., DVIR D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, Wyd. APN Promise, Warszawa 2008.
 - [17] SKALIK J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
 - [18] STABRYŁA A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
 - [19] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007.
 - [20] TURNER J.R., *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organisations, Third Edition*, McGraw-Hill, London 2009.
 - [21] TROCKI M., SOŃTA-DRAŹKOWSKA E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wyd. Bizarre, Warszawa 2009.
 - [22] TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
 - [23] YANG L-E., *Implementation of Project Strategy to Improve New Product Development Performance*, „International Journal of Project Management” 2012, vol. 30.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Forth Edition*, Project Management Institute, Warszawa 2009.
- [2] ARTTO K., KUJALA J., DIETRICH P., MARTINSUO M., *What Is Project Strategy?*, „International Journal of Project Management” 2008, vol. 26.

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT IN PROJECT-BASED ENTERPRISES – SCOPE AND CONDITIONS

SUMMARY

The main objective of the paper is to present the scope and conditions of strategic project management in project-based companies. The scope was presented on the basis of the definition from organisation management and an analysis of selected activities of a project phases. The conditions were described with respect to a project strategy and main project success criteria. Next, selected indicators of an external environment influencing strategic project management were discussed.

Key words: strategy, project, project-based enterprise.

JERZY BARUK

Innowacyjność organizacji administracji publicznej funkcjonujących w Unii Europejskiej

Wprowadzenie

Każdy system gospodarczy składa się z organizacji produkcyjnych, usługowych i regulacyjnych. Różnią się one celami oraz zasobami niezbędnymi do ich realizacji. Organizacje te funkcjonują w coraz bardziej burzliwym otoczeniu, inspirującym do kreowania i wdrażania innowacji we wszystkich sferach działalności. Istotną grupę takich organizacji stanowią organizacje administracji publicznej, których innowacyjność nie jest dostatecznie zbadana, mimo że – jak sugerują badacze tego sektora – jest ona silną lokomotywą i kluczowym instrumentem reformowania oraz ożywienia zarówno państwowych, jak i quasi-rządowych organizacji i agencji. Innowacja i biurokracja nie idą w parze. Atrybutami biurokracji są raczej: hierarchia, tradycja, pionowe kanały komunikacji, zgodność, porządek i kontrola, a nie kreatywność, zaangażowanie, autonomia, odpowiedzialność, mieszany przepływ komunikacji, elastyczność, dlatego pomyslna innowacja jest mniej prawdopodobna w klasycznych modelach biurokracji [Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky, Ruvio, 2008, s. 307].

Mimo że organizacje te funkcjonują na rzecz środowiska zewnętrznego, często podchodzą do tworzenia wartości z perspektywy swojego wnętrza, znacznie rzadziej – z perspektywy indywidualnego klienta i jego potrzeb. Pierwsza perspektywa jest charakterystyczna dla tradycyjnych modeli biurokracji o ograniczonej skłonności do tworzenia i wdrażania innowacji. Natomiast druga sta-

nowi cechę organizacji nowoczesnych, innowacyjnych, ukierunkowanych na systemowe kształtowanie interakcji z klientami, przebiegających w środowiskach doświadczeń pobudzających wymianę informacji niezbędnych do współtworzenia wartości poprzez innowacje.

Często swoboda decyzyjna w organizacjach administracji publicznej jest ograniczana źródłami zewnętrznymi w postaci decyzji politycznych. Żaden kierownik w takiej organizacji nie ma pełnej kontroli nad jej funkcjonowaniem i rozwojem, bowiem decyzje strategiczne w większym lub mniejszym stopniu zależą od woli polityków sprawujących w danym momencie władzę. Można więc mówić o oddziaływaniu na organizację dwóch ośrodków decyzyjnych: wewnętrznego i zewnętrznego, decydującego o środkach, jakimi organizacje administracji publicznej dysponują, w tym na działalność innowacyjną. Problem ten staje się istotny w warunkach trudności finansowych państwa, które w takiej sytuacji wykazuje wyjątkową skłonność do ograniczania wydatków na różne sfery życia publicznego.

Tak więc skłonność do tworzenia i wdrażania innowacji w organizacjach administracji publicznej jest pochodną:

- ▶ zdolności kierowników do prowadzenia polityki ukierunkowanej na współtworzenie wartości poprzez innowacje,
- ▶ decyzji politycznych osób sprawujących władzę.

W praktyce ukształtowały się trzy koncepcje administracji publicznej [Zerka, 2011, s. 51]:

1. Tradycyjna administracja publiczna, oparta na posłuszeństwie wobec władzy, ścisłym przestrzeganiu zgodności działania z obowiązującymi zasadami i procedurami.
2. Nowego zarządzania publicznego, akcentująca uprawnienia do usług w relacjach między klientem a władzą, uznająca odpowiedzialność wobec klientów za mniej ważną niż administrowanie, traktująca efektywność i osiąganie wyników za podstawową zasadę działania, którego profesjonalizm staje się głównym atrybutem.
3. Responsywnego zarządzania, ukierunkowanego na partnerstwo traktowane jako główny wyznacznik relacji z klientami. Za główną zasadę działania organizacje te uznają otwartość, czytelność, partycypację, współzarządzanie, które staje się kluczowym atrybutem administracji.

Koncepcje te można uznać za kolejne stadia rozwoju organizacji administracji publicznej, w których interakcje z klientami, współtworzenie wartości poprzez innowacje, stają się drogowskazem zarządzania, zadaniem strategicznym¹.

Zasadne jest więc pytanie, czy w złożonych zewnętrznych i wewnętrznych warunkach funkcjonowania i rozwoju organizacji administracji publicznej kierownicy tych organizacji mogą, chcą i potrafią tworzyć i wprowadzać innowacyjne rozwiązania? Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęto na bazie analizy statystycznej wyników badań empirycznych przeprowadzonych pod koniec 2010 roku przez The Gallup Organisation w 4063

organizacjach administracji publicznej funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Respondentami byli generalni dyrektorzy lub dyrektorzy do spraw strategicznych. Osobom tym zadano wiele pytań, w tym:

1. Czy od stycznia 2008 r. organizacja wprowadziła nową lub istotnie ulepszoną usługę?
2. Jaki procent usług dostarczonych przez organizację w 2010 r. stanowił usługi nowe lub istotnie udoskonalone od stycznia 2008 r.?
3. Czy od stycznia 2008 r. organizacja wprowadziła nowe lub istotnie udoskonalone procesy lub metody organizacyjne?
4. Czy od stycznia 2008 r. organizacja wprowadziła nowe lub istotnie udoskonalone metody komunikowania swoich działań społeczności?

Analiza statystyczna odpowiedzi na te pytania stanowi cel i treść niniejszej publikacji. Celem publikacji jest też przybliżenie poziomu wybranych mierników działalności innowacyjnej w organizacjach administracji publicznej funkcjonujących w krajach członkowskich Unii Europejskiej, ze szczególnym akcentem na wskazanie pozycji polskich organizacji na tle średnich wyników w UE. Wiodącą metodą badawczą jest analiza krytyczno-poznawcza piśmiennictwa oraz wyników badań empirycznych. W publikacji starano się wykazać, że innowacyjność organizacji administracji publicznej jest zróżnicowana i względnie niska, zwłaszcza w organizacjach polskich. Istnieje zatem konieczność nowatorskiego podejścia do kształtowania relacji z klientami i tworzenia dla nich wartości.

Powszechność wprowadzania innowacji w usługach

Według metodologii Oslo organizacja innowacyjna jest wtedy, jeżeli w trzyletnim okresie wprowadziła przynajmniej jedną innowację [Definicje, 1999, s. 64]. Jak wynika z tabeli 1, innowacje w usługach wprowadziło średnio ponad 66% organizacji administracji publicznej funkcjonujących w państwach członkowskich UE. Brakiem innowacyjności cechowała się więc prawie co trzecia organizacja. Największy odsetek organizacji innowacyjnych zanotowano na Malcie (90%) i w Hiszpanii (89,8%). Natomiast największy odsetek organizacji, które nie wprowadziły innowacji w usługach, stwierdzono na Węgrzech (66%) i we Francji (prawie 55%). W praktyce organizacje administracji publicznej charakteryzowały się dużą rozbieżnością w powszechności wprowadzania innowacji. W przypadku Malty i Węgier wynosiła ona 58 punktów procentowych.

Generalnie organizacje innowacyjne najczęściej funkcjonowały na Malcie, w Hiszpanii, Holandii, Irlandii i Portugalii. W każdym z tych krajów było ich ponad 81%. Brakiem innowacyjności najczęściej charakteryzowały się organizacje węgierskie, francuskie, litewskie, niemieckie i austriackie. Ich udział w ogólnej liczbie badanych stanowił ponad 40%.

W Polsce odsetek organizacji administracji publicznej spełniających kryterium organizacji innowacyjnej to prawie 68%, tj. o 1,4 punktu procentowego więcej niż średnio w UE, co zapewniło Polsce 14. pozycję wśród krajów członkowskich. Jednocześnie prawie co trzecia organizacja

nie wprowadziła innowacji w usługach, co uplasowało nasz kraj na 13. miejscu w UE.

Udział usług nowych lub istotnie udoskonalonych w ogólnej liczbie usług dostarczonych

Stopień nowości innowacji w usługach dostarczanych przez organizacje administracji publicznej na rynek był zróżnicowany. Jak wynika z tabeli 2, średnio w UE ponad 57% organizacji administracji publicznej dostarczyło w 2010 r. mniej niż 25% usług, które były nowe lub istotnie udoskonalone od 2008 r. Znacznie mniejszy odsetek organizacji (nieco ponad 27%) wprowadził na rynek usługi stanowiące od 25% do 49% rozwiązania nowe lub istotnie udoskonalone. Innowacje stanowiące od 50% do 74% dostarczanych usług cechowały niecałe osiem organizacji na sto przypadków. Wreszcie w zaledwie trzech organizacjach na sto udział usług o charakterze innowacyjnym wynosił 75% lub więcej.

Aktywność innowacyjna organizacji w poszczególnych krajach była zróżnicowana. Udział usług innowacyjnych poniżej 25% w całości dostarczanych usług był najpowszechniejszy w Niemczech, Finlandii, Danii, Estonii i w Austrii. W państwach tych ponad 71% badanych organizacji charakteryzowało się takim odsetkiem innowacyjnych usług. Najwięcej takich organizacji funkcjonowało w Finlandii (prawie 77%), najmniej na Cyprze (ponad 14%). Różnica w powszechności ich występowania wy-

Tab. 1. Odsetek organizacji administracji publicznej, które wprowadziły innowacje w usługach – według kraju

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Możliwe odpowiedzi:		
		Tak	Nie	Nie wiem/brak odpowiedzi
		W % badanych organizacji		
Unia Europejska UE-27	3963	66,3	32,4	1,4
Malta	10	90,0	10,0	0,0
Polska	409	67,7	32,0	0,2
Węgry	100	32,0	66,0	2,0



Tab. 2. Ocena procentowego udziału usług nowych lub istotnie udoskonalonych

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Procentowe udziały				
		Poniżej 25%	25%-49%	50%-74%	75% lub więcej	Nie wiem/ brak odpowiedzi
W % organizacji, które wprowadziły nowe lub udoskonalone usługi						
Unia Europejska UE-27	2627	57,4	27,2	7,7	3,0	4,7
Austria	56	71,4	17,9	5,4	0,0	5,4
Szwecja	62	45,2	14,5	6,5	11,3	22,6
Cypr	7	14,3	28,6	28,6	14,3	14,3
Polska	277	65,3	24,9	6,5	0,4	2,9

Źródło: opracowano na podstawie: [Innobarometer..., 2011, s. 87].

nosiła 62,6 punktu procentowego. 75% lub więcej usług stanowiących rozwiązania nowe lub istotnie udoskonalone były najbardziej powszechne na Cyprze i w Szwecji. Wprowadziło je odpowiednio 14,3% i 11,3% organizacji. Jednocześnie w Austrii, Irlandii, Luksemburgu, Estonii, Łotwie, Malcie i na Węgrzech takich przypadków nie stwierdzono [Baruk, 2012a, s. 26].

Zróżnicowany był też odsetek organizacji cechujących się dostarczeniem na rynek usług, które stanowiły 50%-74% usług o charakterze innowacyjnym. Najczęściej dotyczyło to organizacji cypryjskich (prawie 29%), greckich (ponad 19%) i litewskich (prawie 17%). Przeciwnieństwem były organizacje luksemburskie, z których żadna nie wprowadziła usług o takim stopniu nowości.

Innowacyjne usługi, stanowiące od 25% do 49% ogółu dostarczanych usług, były najpowszechniejsze w Luksemburgu (wprowadziła je co druga organizacja), w Portugalii (prawie 44%) i Bułgarii (prawie 41%). Na przeciwnym końcu skali znalazły się: Dania (nieco ponad 12%), Finlandia (prawie 14%) i Szwecja (ponad 14%). Największa różnica w powszechności występowania takiego odsetka innowacyjnych usług dotyczyła Luksemburga i Danii. Wynosiła ona 37,9 punktu procentowego.

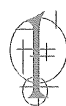
Na tle średnich wyników w UE sytuacja w polskich organizacjach administracji publicznej kształtowała się następująco [Innobarometer..., 2011, s. 87]:

1. Ponad 65% badanych organizacji wprowadziło w 2010 r. na rynek usłu-

gi z udziałem nowości poniżej 25%. Wynik ten jest wyższy od średniej dla UE o 7,9 punktu procentowego, zapewniający Polsce 11. pozycję wśród państw członkowskich UE.

2. Prawie 25% organizacji wprowadziło usługi, z których nowości lub istotne udoskonalenia zawierały się w przedziale 25%-49%. W porównaniu ze średnim wynikiem dla UE odsetek takich organizacji był mniejszy o 2,3 punktu procentowego, zapewniający 13. pozycję wśród państw członkowskich.
3. W 6,5% organizacji innowacje obejmowały od 50% do 74% usług wprowadzonych w 2010 r. W porównaniu ze średnią dla UE jest to wynik mniejszy o 1,2 punktu procentowego, plasujący Polskę na 15. miejscu wśród państw członkowskich UE.
4. Udział innowacyjnych usług na poziomie 75% lub wyższym cechował zaledwie 0,4% polskich organizacji administracji publicznej. Jest to wynik mniejszy od średniej dla UE o 2,6 punktu procentowego, zapewniający jej 20. pozycję wśród państw członkowskich.

Struktura innowacji w usługach



innowacje mogą też przybierać postać nowych lub istotnie udoskonalonych procesów lub metod organizacyjnych. Głównie chodzi tu o nowe lub istotnie udoskonalone:

1. Metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami.
2. Systemy dostaw lub logistyki.
3. Działania wspierające systemy obsługi, zakupów, księgowania, obliczania itp.
4. Systemy zarządzania.
5. Metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji.

Jak wynika z tabeli 3, organizacje administracji publicznej nastawione były głównie na wdrażanie nowych lub udoskonalonych metod dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami. Tę kategorię innowacji wprowadziło średnio 64% organizacji. Na drugim miejscu co do powszechności wprowadzania znalazły się innowacje ukierunkowane na działania wspierające systemy obsługi, zakupów, księgowania, obliczania itp. Ta kategoria innowacji znalazła odzwierciedlenie w 60,5% organizacji. Prawie co druga organizacja zdecydowała się na wprowadzenie innowacji w postaci nowych lub udoskonalonych metod organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji. Blisko 43% organizacji wprowadziło innowacje w obszarze systemów zarządzania. Doskonalenie systemów dostaw lub logistyki jako przedmiot działalności innowacyjnej cieszyło się zainteresowaniem nieco ponad 29% organizacji.

Powszechność wprowadzania poszczególnych kategorii innowacji była zróżnicowana w krajach członkowskich. Na wdrożenie nowych lub udoskonalonych

Tab. 3. Organizacje, które od stycznia 2008 r. wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone procesy lub metody organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Nowe lub udoskonalone procesy lub metody organizacji				
		Metody dostarczenia usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami	Systemy dostaw lub logistyki	Działania wspierające systemy obsługi, zakupu, księgowania, obliczania itp.	Systemy zarządzania	Metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji
		W % organizacji, które wprowadziły nowe lub ulepszone procesy lub metody organizacji				
Unia Europejska UE-27	3963	64,0	29,1	60,5	42,9	49,0
Dania	50	92,0	56,0	92,0	50,0	78,0
Polska	409	69,2	30,3	80,0	43,0	56,2
Węgry	100	33,0	4,0	26,0	12,0	17,0

Źródło: opracowano na podstawie: [Innobarometer..., 2011, s. 91].

procesów lub metod dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami najczęściej decydowały się organizacje duńskie (92%), najrzadziej węgierskie (33%). Organizacje duńskie przodowały też pod względem powszechności wprowadzania nowych lub udoskonalonych działań wspierających systemy obsługi, zakupów, księgowania, obliczania itp. (92%). Przeciwnieństwem były organizacje węgierskie (26%). Największy odsetek organizacji duńskich (78%) zastosowało nowe lub istotnie udoskonalone metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji. Najmniej takich organizacji było na Węgrzech (17%). Innowacje w systemach zarządzania naj-

częściej wdrażały organizacje w Hiszpanii (ponad 81%), najrzadziej na Węgrzech (12%). Na wdrażanie nowych systemów dostaw lub logistyki ewentualnie na ich doskonalenie najczęściej decydowały się organizacje na Malcie (70%), najrzadziej – na Węgrzech (4%) [Baruk, 2012b, s. 57].

W polskich organizacjach administracji publicznej najpowszechniejsze były innowacje w postaci nowych lub udoskonalonych działań wspierających systemy obsługi, zakupów, księgowania, obliczania itp. Wprowadziło je 80% organizacji, tj. o 19,5 punktu procentowego więcej niż średnio w UE, plasując Polskę na 3. miejscu wśród państw członkowskich. Nieco ponad 69% polskich organizacji wpro-

wadziło nowe lub udoskonalone metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami, tj. więcej o 5,2 punktu procentowego niż średnio w UE. Dało to Polsce 11. pozycję w gronie państw członkowskich. Na wprowadzenie nowych lub udoskonalonych metod organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji zdecydowało się ponad 56% polskich organizacji, tj. więcej o 7,2 punktu procentowego w porównaniu ze średnim wynikiem w UE. Wynik ten zapewnił Polsce 15. pozycję wśród państw członkowskich. Innowacje w systemach zarządzania wprowadziło 43% polskich organizacji, tj. więcej o 0,1 punktu procentowego w porównaniu ze

Tab. 4. Odsetek organizacji, które wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone metody promowania usług lub oddziaływania na zachowanie użytkowników

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Nowe lub udoskonalone metody:		
		Promowania własnej organizacji lub usług	Oddziaływania na zachowanie użytkowników, obywateli lub innych osób	Komunikowania pierwszej komercjalizacji usług lub towarów
		W % organizacji, które wprowadziły nowe lub udoskonalone metody komunikowania		
Unia Europejska UE-27	3963	63,0	53,2	13,1
Dania	50	92,0	82,0	12,0
Malta	10	90,0	70,0	0,0
Polska	409	71,4	46,2	2,9
Węgry	100	39,0	21,0	1,0

Źródło: opracowano na podstawie: [Innobarometer..., 2011, s. 89].



średnim wynikiem dla UE. Dał on 17. pozycję wśród państw członkowskich. Wreszcie co trzecia polska organizacja administracji publicznej zdecydowała się na wprowadzenie innowacji w systemach dostaw lub logistyki, tj. o 0,4 punktu procentowego więcej w porównaniu ze średnią dla UE. W powszechności wdrażania tej kategorii innowacji Polska uplasowała się na 14. pozycji w gronie państw członkowskich UE.

Struktura innowacyjnych metod komunikowania własnych działań

Przejawem aktywności innowacyjnej organizacji może też być wprowadzanie nowych lub istotnie udoskonalonych metod promowania usług lub oddziaływania na zachowania użytkowników. Jak wynika z tabeli 4, średnio 63% organizacji, które wprowadziły nowe lub udoskonalone metody, ukierunkowało je na promowanie własnej organizacji lub świadczonych usług. Ponad 53% organizacji zdecydowało się na wprowadzenie nowych lub istotnie udoskonalonych metod oddziaływania na zachowanie użytkowników, obywateli lub innych podmiotów. Wreszcie w nieco ponad 13% organizacji innowacje polegały na wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych metod komunikowania o pierwszej komercjalizacji usług lub towarów.

Powszechność wprowadzania tego rodzaju innowacji różniła się w poszczególnych krajach członkowskich. Innowacje w postaci nowych lub istotnie udoskonalonych metod promowania usług lub świadczonych usług najpowszechniej wdrażały organizacje duńskie (92%) i maltańskie (90%). Najrzadziej czyniły to organizacje w Austrii i na Węgrzech (po 39%). Również organizacje duńskie najczęściej wprowadzały innowacje w postaci nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania na zachowanie użytkowników, obywateli i innych podmiotów. Zastosowało je 82% organizacji w Danii. Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje węgierskie, z których zaledwie 21% zastosowało przedmiotowe innowacje. Nowe lub udoskonalone metody pierwszej komercjalizacji usług lub towarów były

najpowszechniejsze w organizacjach belgijskich, zastosowane przez 24% organizacji, i w organizacjach estońskich, wykorzystane przez 23,1% instytucji. Brakiem zainteresowania takimi innowacjami cechowały się organizacje w Luksemburgu i na Malcie [Baruk, 2012c, s. 318-319].

W Polsce ponad 71% organizacji administracji publicznej wprowadziło nowe lub udoskonalone metody promowania własnej organizacji lub świadczonych usług, tj. więcej o 8,4 punktu procentowego niż średnio w UE. Dało to Polsce 11. miejsce wśród państw członkowskich UE. Nieco ponad 46% organizacji zdecydowało się na wprowadzenie nowych lub udoskonalonych metod oddziaływania na zachowania użytkowników lub innych osób, tj. mniej o 7 punktów procentowych niż średnia dla UE. Innowacyjne metody komunikowania pierwszej komercjalizacji usług lub towarów wprowadziło niecałe 3% polskich organizacji administracji publicznej, tj. mniej o 10,2 punktu procentowego w porównaniu ze średnim wynikiem w UE. W ten sposób Polska znalazła się na 24. miejscu w gronie państw członkowskich UE.

Podsumowanie

Elem publikacji była próba odpowiedzi na pytanie: czy w złożonych zewnętrznych i wewnętrznych warunkach funkcjonowania i rozwoju organizacji administracji publicznej kierownicy tych organizacji mogą, chcą i potrafią tworzyć i wprowadzać innowacyjne rozwiązania? Poziom analizowanych mierników wskazuje na zróżnicowane zaangażowanie kierowników organizacji administracji publicznej w pobudzanie innowacyjnych zachowań pracowników tych organizacji, a także w aktywizowanie własnych, innowacyjnych zachowań. Tezę tę potwierdza fakt, że prawie co trzecia badana organizacja nie wprowadziła żadnej nowej lub istotnie udoskonalonej usługi w trzyletnim okresie. Na Węgrzech takich organizacji było 66%, a we Francji prawie 55%. W Polsce prawie co trzecia organizacja nie wprowadziła innowacji w usługach.

O zróżnicowanym zaangażowaniu kierownictwa w pobudzanie innowacyjności organizacji administracji pu-

blicznej świadczy też kolejny miernik poddany analizie, jakim jest udział usług nowych lub istotnie udoskonalonych w ogólnej liczbie dostarczonych usług. Średnio w UE zaledwie 3% organizacji wprowadziło usługi, które stanowiły 75% nowości lub więcej. Pod tym względem pozytywnie wyróżniały się organizacje cypryjskie i szwedzkie, w których odpowiednio w ponad 14% i ponad 11% organizacji nowości stanowiły ponad 75% wprowadzonych usług. W Polsce odsetek takich organizacji był śladowy (0,4%).

Największy odsetek organizacji (ponad 57%) wprowadził usługi stanowiące nowości poniżej 25%. Najwięcej takich organizacji funkcjonowało w Niemczech, Finlandii, Danii i w Estonii (ponad 72%).

Zróżnicowane było też zaangażowanie we wprowadzanie nowych lub istotnie udoskonalonych metod organizacji. Najczęściej koncentrowano uwagę na doskonalenie metod dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z klientami oraz działań wspierających systemy obsługi, zakupów, księgowania itp., w przeciwieństwie do doskonalenia systemów dostaw lub logistyki. W Polsce osiem na dziesięć organizacji koncentrowało się na wprowadzeniu nowości w działaniach wspomagających systemy obsługi, zakupów, księgowania, obliczania itp. Natomiast trzy na dziesięć organizacji doskonalilo systemy dostaw lub logistyki.

Innowacyjność badanych organizacji wyrażała się też wprowadzaniem nowych lub istotnie udoskonalonych metod promowania usług lub oddziaływania na zachowania użytkowników. Większość organizacji poszukiwało nowych lub udoskonalonych metod promowania własnej organizacji lub świadczonych usług. Najczęściej czyniły to organizacje duńskie i maltańskie, najrzadziej austriackie i węgierskie. We wprowadzanie innowacyjnych metod oddziaływania na zachowanie użytkowników i innych obywateli najczęściej angażowały się organizacje duńskie i hiszpańskie, najrzadziej węgierskie i austriackie. W Polsce ponad siedem na dziesięć organizacji skierowało swoje wysiłki na wprowadzanie innowacyjnych metod promowania własnej organizacji lub świadczonych usług i niecałe pięć na dziesięć – na innowacyjne metody oddziaływania na zachowania użytkowników. Stosunkowo niewielkim

zainteresowaniem cieszyły się innowacyjne metody komunikowania pierwszej komercjalizacji usług lub towarów. Tę kategorię innowacji wprowadziło 24% organizacji belgijskich i zero procent organizacji luksemburskich i maltańskich.

Poziom prezentowanych mierników nie pozwala jednoznacznie wskazać, czy kierownicy organizacji administracji publicznej mogą, chcą i potrafią tworzyć i wdrażać innowacyjne rozwiązania, zwłaszcza przy współudziale klientów. Wydaje się, że największe ograniczenia wynikają z zewnętrznych uwarunkowań politycznych oraz mentalnych, wpływających na dominację – zwłaszcza w Polsce – koncepcji „tradycyjnej administracji publicznej” z niewielkimi przejawami koncepcji „nowego zarządzania publicznego”.

Generalnie organizacje administracji publicznej stoją przed czterema głównymi wyzwaniami, takimi jak [Alberti, Bertucci, 2006, s. 1-2]:

1. Ukierunkowanie swojej działalności na dostarczanie usług bardziej perspektywicznych, dalekosiężnych, o jakości odpowiadającej potrzebom klientów, przy zmniejszonych zasobach i ograniczonych operacyjnych zdolnościach produkcyjnych. One muszą wykorzystać swoje zasoby i budować zdolności produkcyjne bardziej efektywnie, bardziej kreatywnie przez pozyskiwanie wsparcia społeczeństwa w dostarczaniu usług.
2. Zwiększenie odpowiedzialności, zdolności do szybkiego reagowania, skuteczności poprzez większe ukierunkowanie na obywateli.
3. Systemowe reagowanie na potrzeby obywateli, stwarzanie warunków do wzrostu ich partycypacji w procesach współtworzenia wartości.
4. Kształtowanie środowiska doświadczeń, sprzyjającego systemowym interakcjom z klientami, pozwalającego dzielić się wiedzą i doświadczeniem przy współtworzeniu wartości zmaterializowanej w innowacjach.

Obywatele nie chcą postrzegać siebie jako biernych konsumentów publicznych usług, chcą być częścią rozwiązania, aby zajmować się bardziej skutecznie pojawiającymi się problemami. Zadaniem kierownictwa takich organizacji jest więc dostarczanie sposobności (możliwości) nie tylko dla zwiększonego, ale także

bardziej aktywnego udziału i zaangażowania w publiczne sprawy, co wymaga innowacyjnych, instytucjonalnych mechanizmów, procesów i polityk.

DR INŻ. JERZY BARUK

Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
w Lublinie

PRZYPIS

- 1) F.S. Berry podkreśla potrzebę wykorzystania w organizacjach administracji publicznej innowacji w zarządzaniu jaką jest planowanie strategiczne, zwiększające jego efektywność, *Innovation In Public Management: The Adoption of Strategic Planning*, „Public Administration Review” 1994, no. 4, s. 328.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALBERTI A., BERTUCCI G., *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works*, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York 2006.
- [2] BARUK J., *Aktywność innowacyjna instytucji administracji publicznej*, w: J. ADAMCZYK, H. HALL (red.), *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012a.
- [3] BARUK J., *Doskonalenie procesów i metod organizacji w instytucjach administracji publicznej*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 1/2012b.
- [4] BARUK J., *Innowacyjność w komunikowaniu własnych działań społeczeństwu*, w: B. MIKUŁA (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012c.
- [5] BERRY F.S., *Innovation In Public Management: The Adoption of Strategic Planning*, „Public Administration Review” 1994, no. 4.
- [6] *Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki*, GUS, Warszawa 1999.
- [7] *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011.
- [8] VIGODA-GADOT E., SHOHAM A., SCHWABSKY N., RUVIO A., *Public Sector Innovation for Europe: A Multinational Eight-country Exploration of Citizens' Perspectives*, „Public Administration” 2008, no. 2.
- [9] ZERKA P., *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?*, Demos Europa – Centrum Strategii Europejskiej, Warszawa 2011.

INNOVATIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION ORGANIZATIONS IN THE EUROPEAN UNION

SUMMARY

In this publication the author carried out a statistical analysis of the results of empirical research on innovativeness in public administration organizations functioning in the Member States of the European Union. These results were the base of an attempt to answer the following questions:

Can managers in these organizations create and introduce innovative solutions?

Are they willing to create and introduce innovative solutions?

Are they able to create and introduce innovative solutions?

Four measures of innovation effectiveness were analysed. The level of these measures indicate a considerable differentiation of innovativeness in public administration organizations functioning in the Member States of the European Union and its relatively low level especially in Poland.

Key words: innovation, innovation management, value.

BARTŁOMIEJ MOSZORO, LESŁAW RZĄDZIŃSKI

Mikro- i makroekonomiczne aspekty outsourcingu

Wprowadzenie

Globalność gospodarki i ciągły wzrost konkurencyjności stawia przed organizacjami coraz to nowe wyzwania. Wymagają one od firm dostosowywania swojej struktury i działań do nowych standardów rynkowych. Konieczność ta musi być realizowana szybko i sprawnie, by zapobiec utracie klientów i udziałów rynkowych. Od wielu lat nowoczesne firmy skupiają się nad problemem doskonalenia i usprawnienia funkcjonujących procesów. Wdrożenie nowych rozwiązań powoduje czasami drastyczne zmiany w organizacji oraz jej otoczeniu i skutkuje redukcją zatrudnienia, zmianą kontrahenta czy też rozszerzeniem lub zawężeniem wprowadzanych produktów lub usług. Wybór odpowiedniej metody zarządzania zależy od strategii działania firmy i musi być dostosowany do jej struktur i możliwości.

Jedną z coraz bardziej popularnych i stosowanych koncepcji zarządzania jest outsourcing – usuwający z przedsiębiorstwa mniej potrzebne zadania lub funkcje i pozwalający organizacji na skupienie się na najważniejszych działaniach strategicznych (z punktu widzenia firmy).

Celem artykułu jest pokazanie konsekwencji wynikających z wprowadzenia outsourcingu w przedsiębiorstwie oraz skutków stosowania tego narzędzia w aspekcie globalnym. Pokazany w pracy przykład gospodarki Stanów Zjednoczonych ma za zadanie skłonić do refleksji osoby odpowiedzialne za politykę firmy i zwrócić szczególną uwagę na odpowiedzialny wybór obszaru outsourcingowanego.

W pracy wykorzystano ogólnie dostępne dane statystyczne, literaturę przedmiotu (krajową i zagraniczną) oraz spostrzeżenia wynikające z własnych doświadczeń zawodowych.

Geneza outsourcingu

Słowo „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest składnią słów *outside* – *resource* – *using* (na zewnątrz – zasób – korzystanie), oznaczających wykorzystanie zasobów zewnętrznych. W swojej istocie outsourcing polega na przekazywaniu zadań i procesów do realizacji przez jednostkę zewnętrzną, specjalizującą się w danej dziedzinie. Outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Polskojęzycznymi odpowiednikami terminu „outsourcing” mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie” [Trocki, 2001, s. 13].

„Harvard Business Review” uznał outsourcing za jedną z najważniejszych koncepcji w dziedzinie zarządzania w ciągu ostatnich 75 lat. Agencja konsultingowa Shreeveport definiuje outsourcing jako „przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usług określonych w umowie” [Gay, Essinger, 2002, s. 12].

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to zrobili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my” –

mawiał Henry Ford. Mimo że na początku lat 20. minionego stulecia nie funkcjonowało pojęcie „outsourcingu”, autora tych słów uznaje się za twórcę tej koncepcji biznesowej.

Jako pierwsi istotę outsourcingu zrozumieли producenci samochodowi, powierając wiele rutynowych procesów biznesowych, głównie produkcyjnych, zewnętrznym firmom. Produkcja komponentów i podzespołów przez zewnętrznych partnerów pozwoliła znacząco obniżyć koszty i uzyskać przewagę nad konkurencją. W Stanach Zjednoczonych outsourcing pojawił się w latach siedemdziesiątych XX wieku i dotyczył głównie dziedzin technicznych, charakteryzujących się wysokimi kosztami zmian. Początkowo głównym argumentem przemawiającym za delegowaniem funkcji biznesowych na zewnątrz była redukcja kosztów. Outsourcing był naturalną konsekwencją postępującej globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków. Wielkie koncerny międzynarodowe, rozbudowując swoją działalność na innych kontynentach, stworzyły struktury zbudowane z tysięcy drobnych partnerów, same zaś koncentrowały się na głównych funkcjach strategicznych swojego przedsiębiorstwa. W postępującym, coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu nie dało się być specjalistą w każdej dziedzinie. Outsourcing stał się niezbędnym rozwiązaniem wspomagającym realizację strategii najwyższej jakości. Sam termin outsourcing powstał w 1979 roku i odnosił się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny [Klecha, 2010, s. 5]. Obecnie w krajach wysoko rozwiniętych niektóre firmy tak dalece posunęły się we wdrażaniu outsourcingu, że dzisiaj

ograniczają się do firmowania swoim logo lub marką produktów, które zostały wytworzone na zewnątrz organizacji.

Do Polski outsourcing przyszedł wraz z przemianami gospodarczymi lat 90. Początkowo dotyczył umów na obsługę takich obszarów działalności firmy, jak utrzymanie czystości i ochrona. Pierwszym powodem wprowadzania outsourcingu było poszukiwanie oszczędności. Obecnie polski rynek można zobrazować na podstawie dwóch opublikowanych w połowie roku 2011 wyników badań. Pierwsze z nich, wykonane przez Millward Brown SMG/KRC dla Instytutu Outsourcingu, prezentuje wartość usług powstających i sprzedawanych na polskim rynku. Drugie, badanie ABSL, opisuje rynek usług powstających w Polsce, ale sprzedawanych za granicą. Zestawienie tych dwóch badań pozwala po raz pierwszy oszacować całkowitą wartość polskiego rynku outsourcingu na ok. 13 mld zł. Według Millward Brown SMG/KRC polski rynek outsourcingu procesów biznesowych jest szacowany na 3,9 mld zł.

Obecnie polski rynek jest ciągle w fazie wzrostu. Jak pokazują wyniki badania, 63%

firm szacuje, że ta tendencja wzrostowa, jaką obserwują od roku, będzie się nadal utrzymywała. Jednym z filarów powodzenia ma być jego innowacyjność. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PKPP Lewiatan i Deloitte w 2010 roku, około 20% polskich przedsiębiorstw wprowadziło innowacje, podczas gdy średnia dla UE wynosi 39,5%. Na tym tle polskie firmy BPO wypadają bardzo korzystnie, aż 46% z nich wdrożyło nowoczesne rozwiązania, zaś 60% planuje ich wprowadzenie w ciągu najbliższego roku. Polskie firmy BPO przykładają bardzo dużą wagę do jakości dostarczanych usług i technologii – cała branża jest jednym z liderów we wprowadzaniu innowacji [Złoch, 2011, s. 5].

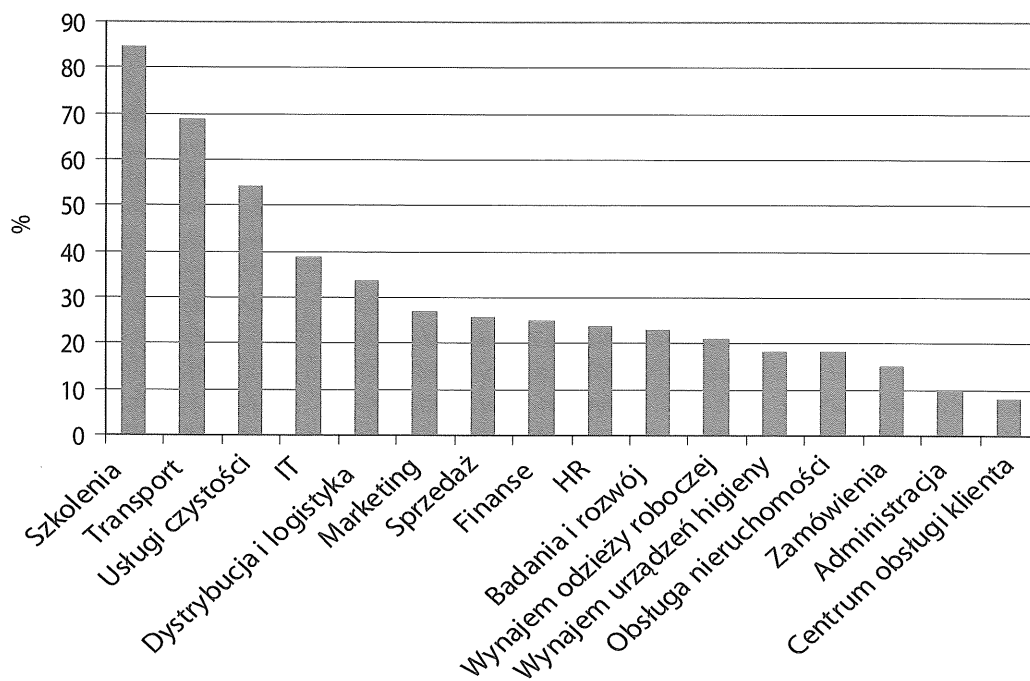
Obszary stosowania outsourcingu

funkcjonując w dobie globalnej konkurencji zachodzi konieczność optymalizacji i racjonalizacji kosztów w firmach. Organizacje nie mogą pozwolić sobie na utrzymywanie nadwyżek siły roboczej i sprzętu. Z drugiej stro-

ny muszą być przygotowane do realizacji zleceń pojawiających się na rynku. Outsourcing w Polsce jest zjawiskiem dość powszechnym. Potwierdza to 93% polskich firm, które obecnie z niego korzystają. Do nasylenia rynku ciągle jednak daleko, gdyż outsourcingowane są jednak głównie proste procesy. Outsourcing dotyczy w największym stopniu usług związanych ze szkoleniami (84,5%) i transportem (68,5%). Około jedna trzecia przebadanych firm stosuje outsourcing IT (38%) oraz dystrybucji i logistyki (33,5%). Duży potencjał rynkowy istnieje natomiast w zakresie usługi związanej z pozyskaniem odzieży roboczej (korzysta z niego obecnie 21% badanych firm) i wynajmu urządzeń higieny (18% firm). Zaskakująco niewielkie okazało się wykorzystanie outsourcingu centrów obsługi klienta, czyli między innymi call center, które zadeklarowało zaledwie 8% przebadanych firm (dane z Instytutu Outsourcingu). Jak szacują eksperci rynek usług outsourcingowych za rok 2011 wynosił 13 mld zł.

W badaniu przeprowadzonym przez CWS-boco Polska i Outsourcing Magazine w 2011 r. zbadano pięć sektorów:

Rys. 1. Obszary najczęściej outsourcingowane



handlowy, usługowy, farmaceutyczno-kosmetyczny, paliwowo-energetyczny i spożywczy. Celem tego badania było określenie obszarów najczęściej outsourcowanych. Wyniki przedstawia rysunek 1.

Porównując te wyniki z danymi z poprzednich lat, można zauważyć znaczący wzrost usług szkoleniowych. Prawdopodobnie przyczyną są liczne programy unijne (dofinansowania), stwarzające pracodawcom możliwość podniesienia poziomu wiedzy swoich pracowników. Na uwagę zasługuje czwarte miejsce usług IT (jeszcze nie tak dawno pierwsze miejsce wśród obszarów outsourcowanych).

Mikroekonomiczne aspekty outsourcingu

Outsourcing jest strategią stosowaną na całym świecie przez firmy o różnej wielkości i różnym profilu prowadzonej działalności. Jak każde rozwiązanie ma swoje zalety i wady. Patrząc na outsourcing z punktu widzenia mikroekonomii, do najważniejszych plusów tego narzędzia zarządzania należy zaliczyć:

- ▶ możliwość koncentracji firmy na swojej działalności podstawowej,
- ▶ uniknięcie kosztowych inwestycji w park maszynowy i urządzenia,
- ▶ dostęp do nowoczesnych technologii i know-how (wiedza ekspercka),
- ▶ redukcję kosztów (w zdecydowanej większości przypadków),
- ▶ zamianę kosztów zmiennych na koszty stałe (przewidywalne),
- ▶ możliwość redukcji struktury organizacyjnej firmy (lean) lub przeniesienia zasobów ludzkich do innych celów,
- ▶ usprawnienie procesu świadczenia usług (czas, jakość, dokładność itp.),
- ▶ przeniesienie ryzyka na podmiot outsourcujący.

Nie ma jednak idealnych rozwiązań. Także i outsourcing ma wady. Według wyników badania „Bezpieczeństwo Procesów Biznesowych 2010” zgodnie z opiniami menedżerów i członków zarządów firm przemysłowych i budownictwa w Polsce, największe zagrożenia związane z outso-

urcingiem wynikają z [Radło, Ciesielska, 2011, s.11]:

- ▶ braku kontroli nad procesem,
- ▶ obniżenia jakości usług,
- ▶ bezpieczeństwa informacji,
- ▶ kłopotów dostawcy i możliwości przerwania dostaw dóbr lub usług.

Ryzyko związane z brakiem kontroli wynika z faktu przekazania podmiotowi świadczącemu usługę outsourcingową wszystkich czynności związanych z funkcjonowaniem danego procesu w organizacji. Z jednej strony, jest to działanie pozytywne, gdyż pozwala ograniczyć działalność przedsiębiorstwa do jego kluczowych działań, z drugiej strony powoduje, że firma nie ma wpływu na przebieg tych procesów oraz osoby, które go wykonują. Jest to szczególnie istotne, gdy obszary outsourcowane mają strategiczne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Obniżenie jakości usług pojawia się najczęściej na początku współpracy w ramach outsourcingu, i wynika z tego, iż dany dostawca usługi musi nabyć umiejętności i doświadczenie w ich wykonywaniu.

Outsourcing wiąże się także z koniecznością przekazania dostawcy usługi poufnych informacji handlowych, know-how firmy oraz danych klientów. Firmy starają się filtrować te dane, jednakże taka polityka może doprowadzić do tego, że w wyniku braku istotnych informacji usługobiorca outsourcingowy obniży jakość usług. Z kolei przekazanie pełnej wiedzy o strategii firmy może zostać wykorzystane w sposób sprzeczny z interesami firmy.

Outsourcing pociąga za sobą również określone skutki społeczne. W wyniku zastosowania outsourcingu przedsiębiorstwa zwalniają czasami nawet kilka tysięcy swoich pracowników. Prawdą jest, że podczas takiej reorganizacji często powstaje duża liczba nowych przedsiębiorstw kooperacyjnych (outsourcujących), tworzących tym samym określoną liczbę nowych miejsc pracy, jednakże nikt nie da gwarancji zwolnionym wówczas pracownikom, że to właśnie oni znajdą w tym miejscu zatrudnienie. W praktyce spotyka się w ramach umowy outsourcingowej przejście pracowników wraz z ich dotychczasowymi zarobkami i gwarancją zatrudnienia.

Makroekonomiczne aspekty outsourcingu na przykładzie Stanów Zjednoczonych

dekady stosowania outsourcingu w przemyśle Stanów Zjednoczonych przyczyniły się do zubożenia gospodarki i pozbywania się jej możliwości kreowania kolejnych innowacji produktów hi-tech, będących podstawą odmładzania gospodarki w kryzysie. Wśród niektórych ekonomistów panuje przekonanie [Pisano, Shih, 2009, s. 114-125], że dzisiejszy kryzys ma swoje korzenie w problemie konkurencyjności lat 80. i 90., a konkretnie w wyniszczaniu się amerykańskiego przemysłu. Zdolność przedsiębiorstw do rozwijania i produkcji produktów wysokiej technologii została w Ameryce istotnie zachwiana dzięki destrukcyjnej sile outsourcingu oraz malejącym inwestycjom w badania i rozwój.

Dowodem istotności przemysłu w konkurencyjności i innowacyjności amerykańskiej gospodarki może być poświęcony w całości marcowy numer „Harvard Business Review”, który podejmuje temat odnawiania amerykańskiej gospodarki poprzez wsparcie rodzimego przemysłu. W artykule pt. „Czy Ameryka potrzebuje przemysłu?” [Pisano, Shih, 2012, s. 94-102] profesorowie Harvardu G. Pisano i W. Shih wykazują konieczność rozwoju narodowego przemysłu. W tym samym wydaniu HBR strateg Michael Porter z innym profesorem Harvardu J. Rivkinem przekonują nas, iż wspieranie rodzimego biznesu nie jest dziełem miłosierdzia, lecz dbaniem o własny interes [Porter, Rivkin, 2012, s. 80-93].

Pomimo ekspansywnego wzrostu gospodarczego Stanów Zjednoczonych w ostatnich dekadach (zauważalne szczególnie w branży informatycznej) nastąpiło przekonanie, że problem konkurencyjności kraju jest już przeszłością. Z kolei dane makroekonomiczne od 2000 roku sugerują zupełnie co innego. Od tego roku bilans Stanów Zjednoczonych w produktach wysokiej technologii (do tej pory bastion potęgi Stanów) rozpoczął swój schyłek. Od 2002 roku bilans ten zaczął być ujemny i stale się pogłębia

Jaka jest przyczyna tego, co się w tych latach działo? Przedsiębiorstwa

w Stanach Zjednoczonych przywykły do stałego korzystania z zagranicznego outsourcingu w obszarach rozwoju i produkcji, tym samym obniżając wydatki na badania podstawowe. Podejmując decyzje dotyczące outsourcingu, menedżerowie kierowali się doradztwem dyżurnych guru i Wall Street, którzy podpowiadali im: skupiać się na kluczowych kompetencjach, wyłączyć z łańcucha operacyjnego procesy o nikomej wartości dodanej oraz przekierunkować oszczędności w innowacje (stanowiące ich prawdziwe źródło przewagi konkurencyjnej). W rzeczywistości wiele operacji, także złożonych i wymagającej wyższej technologii oraz umiejętności produkcji, szybko powędrowało za granicę. W wyniku tego scenariusza Stany Zjednoczone straciły lub są w trakcie utraty: wiedzy, umiejętności ludzi i infrastruktury potrzebnej do produkcji wielu z przełomowych produktów przez siebie wymyślonych i wytworzonych. Spośród komponentów, których Stany Zjednoczone nie są w stanie dzisiaj same produkować, wymienia się: najnowszej generacji diody, nowoczesne wyświetlacze wykorzystywane w telefonach komórkowych i czytnikach (takich jak np. Kindle Amazona), baterie do samochodów elektrycznych i hybrydowych, płaskie ekrany do telewizorów, komputerów i urządzeń przenośnych oraz kompozyty z włókna węglowego do najnowszych boeingów (m.in. do nowoczesnych Dreamlinerów 787 zakupionych przez polski LOT). Badania pokazują, że outsourcing takiego obszaru jak B+R skutkuje tym, iż niemal każdy laptop lub telefon komórkowy mający amerykańską markę jest nie tylko produkowany, ale i zaprojektowany w Azji.

Podobny trend pojawia się także w branży oprogramowania. Początkowo w celu zmniejszenia kosztów i rozwoju softwaru, firmy korzystały z outsourcingu jedynie w prostych projektach pisania kodów. Minął czas, a hinduskie firmy tak rozwinęły już kompetencje w zakresie inżynierii oprogramowania, że są w stanie zrealizować o wiele bardziej skomplikowane prace (takie jak rozwijanie specyfikacji architektury programowej i mikrokoków – *firmware* oraz projektowanie zaawansowanych sterowników do urządzeń).

Problem nie polega na racjonalizacji outsourcingu z punktu widzenia przedsiębiorstwa. De facto firma, która zleca na zewnątrz część operacji, jest w stanie odwrócić tę decyzję w razie niewystarczającej jakości procesów, złożoności łańcucha lub w celu uniknięcia ryzyka utraty kontroli strategicznej. Ale logika takiego postępowania musi zmierzyć się z problemem istniejącym poza umiejętnościami własnej firmy. Trzeba wziąć pod uwagę możliwości wszystkich podmiotów na rynku obsługujących daną branżę oraz dostępne technologie, surowce, narzędzia, komponenty i sprzęt do produkcji. Nazywa się je też dobrami wspólnymi (*industrial commons*).

Wiele wieków temu te wspólne dobra odnosiły się do ziemi i zwierząt, które były własnością ludzi należących do różnych społeczności. Były to wspólne rzeczy i nie należały do jednego właściciela. Dla wszystkich byłoby lepiej, gdyby były one dostępne dla wszystkich bez wyjątków. U podstaw innowacyjności i konkurencyjności znajdują się takie wspólne dobra, jak B+R, rozwój zaawansowanych procesów i umiejętności inżynierskie oraz zdolności produkcyjne związane z konkretną technologią. Takie właśnie zasoby mogą powstać w przedsiębiorstwach i uniwersytetach. Wiele z nich, tak jak wiedza i konkretne umiejętności dotyczące programowania, są poszukiwane w wielu branżach naraz, np. w produkcji maszyn i sprzętu do przemysłu, w motoryzacji, w przemyśle lotniczym, w branży elektrycznej, medycznej, komputerowej czy też w sektorze obrony narodowej.

W większości dobra wspólne, dotyczące konkretnego przemysłu lub branży, znajdują swoje korzenie w jednym geograficznym położeniu, np. północ Włoch jest to miejsce dla projektantów, pracujących zarówno dla branż takich, jak motoryzacja, AGD, meblarstwo czy też moda. Związane z mechaniką i inżynierią wspólne dobra w Niemczech koncentrują się na projektowaniu rodzimej produkcji samochodowej oraz maszyn przemysłowych. Geograficzny charakter rynku dóbr wspólnych pomaga zrozumieć, dlaczego w niektórych branżach przedsiębiorstwa dążą do skupienia się w wybranych regionach. Fenomen ten Michael Porter i inni ekonomiści nazwali teorią grom.

Trudno się sprzeczać z ogólnym stwierdzeniem, iż granice handlu zmniejszyły i możliwości działań globalnych są ogromne (Thomasa Friedmana „Świat jest płaski”), to w zakresie wiedzy nie jest to już takie pewne. Istnieje wiele prac naukowych bazujących na empirii (np. Lee Fleminga z HBS), które udowadniają, że bliskość geograficzna jest kluczowa w zakresie transferu wiedzy, m.in. dlatego że inżynier z Doliny Krzemowej będzie bardziej skłonny do wymiany pomysłów z innymi inżynierami na miejscu niż poza nim. Ma to szczególne znaczenie, gdy chodzi o wiedzę ukrytą, a najefektywniejszym sposobem przekazywania informacji pozostaje spotkanie w cztery oczy.

Gdy raz zakorzenimy „dobra wspólne” w danym regionie, zaczyna działać mechanizm, który rozwija to zjawisko. Eksperti zostają w miejscu, gdzie jest praca i możliwość rozwoju. W tym też miejscu łatwiej jest pozyskać talenty i specjalistów z danej dziedziny. Identyfikują się firmy, które chcą być na fali technologicznej oraz mieć blisko siebie dostawców i potencjalnych kontrahentów. Przykładem może być potentat farmaceutyczny Novartis, który przeniósł główne centrum badań z Basel (Szwajcaria) do Cambridge (Massachusetts), tak aby być bliżej uniwersytetów, ośrodków badawczych i innych firm będących liderami na globalnym rynku biotechnologii. Ten sposób rozwoju jest trudniejszy dla regionów, które jeszcze nie mają aż tak rozbudowanych „dóbr wspólnych” (np. w dziedzinie biotechnologii). One potrzebują jeszcze lat, aby przyciągać najlepszych.

Badania nad rynkiem półprzewodników i elektroniki oraz branżą farmaceutyczną i biotechnologiczną pokazują, że wspólne dobra są nawet ważniejsze od udanej koniunktury gospodarczej krajów i przedsiębiorstw. To dlatego że innowacje na jednym rynku lub branży mogą przyczynić się do tworzenia i rozwoju całkiem nowych gałęzi przemysłu.

Historyczny przykład to narodziny nowoczesnego przemysłu farmaceutycznego. Początki to późne lata XIX wieku w Szwajcarii i Niemczech, gdzie lekarstwa bazowały na syntetycznie zabarwionych chemicznie składnikach. To właśnie w tych dwóch krajach gromadzi-



ły się największe firmy chemiczne, posiadające duże laboratoria i doświadczenie techniczne w produkcji syntetycznych barwników. Tam też tworzyły się ośrodki naukowe, mogące wymieniać doświadczenia z przemysłem. Tam też migrowała społeczność.

Podsumowanie

Wykorzystując w zarządzaniu takie narzędzie jak outsourcing, należy mieć świadomość zalet i wad tego rozwiązania. Przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać na współczesnym, wymagającym rynku, muszą się wciąż rozwijać i wprowadzać innowacje. W dobie kryzysu, objawiającego się ograniczonym dostępem do kapitału (restrykcyjne

procedury bankowe) i wzmocnionym naciskiem na zachowanie płynności finansowej, przeniesienie części procesów na podmiot zewnętrzny pozwala na uwolnienie zasobów ludzkich i materialnych bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Nieumiejętne zastosowanie outsourcingu, polegające na pozbyciu się funkcji, które mogą być ważne dla firmy z jej strategicznego punktu widzenia, grozi utratą przez to przedsiębiorstwo tożsamości, a w efekcie również przewagi konkurencyjnej (tab. 1).

Polscy przedsiębiorcy powinni brać przykład z firm ze Stanów Zjednoczonych. W USA już zauważono, że outsourcingowanie głównych procesów produkcyjnych i badań rozwojowych może doprowadzić do zubożenia gospodarki danego kraju. Należy zwrócić uwagę, że

outsourcing prostszych procesów w obrębie danego kraju nie jest na tyle niebezpieczne, co outsourcing poza granicami, gdyż generuje nowe miejsca pracy w innej części kraju i uaktywnia obszary o dużej stopie bezrobocia. Wszystkie te działania mają znaczący wpływ na nasz PKB. Z kolei poszukiwania kolejnych oszczędności w postaci taniej siły roboczej poza granicami skutkuje ucieczką naszej technologii i pogłębiającym się bezrobociem. I tak mimo wyprodukowania taniego produktu, nie znajdzie on nabywców w naszym kraju, gdyż potencjalnych kupców nie będzie na niego stać (tworzy się koło zamknięte).

Stąd już dzisiaj w Stanach Zjednoczonych wraca moda na kojarzenie ośrodków badawczych z firmami przemysłowo-produkcyjnymi. Ma to na celu

Tab. 1. Wybrane obszary outsourcingu w ujęciu mikro- i makroekonomicznym

Obszar outsourcingowy	Efekty mikroekonomiczne (z punktu widzenia firmy)	Efekty makroekonomiczne	
		Usługa realizowana w kraju	Usługa realizowana poza granicami kraju
Produkcja	redukcja kosztów	- przeniesienie produkcji w inny rejon kraju - skutki lokalne (migracja za pracą)	- odpływ technologii z kraju - niebezpieczeństwo skopiowania technologii - możliwość utraty umiejętności wytworzenia wyrobu - brak inwestycji w kraju - likwidacja miejsc pracy w kraju (zwiększone bezrobocie)
Badania i rozwój	redukcja kosztów	- odpływ wiedzy (z czasem brak zaplecza naukowego) - skutki lokalne	- odpływ wiedzy z kraju (z czasem brak zaplecza naukowego) - niebezpieczeństwo przejęcia wyników badań
Transport	redukcja kosztów	- przeniesienie wraz z produkcją w inny rejon kraju - skutki lokalne (migracja za pracą)	- likwidacja miejsc pracy w kraju (zwiększone bezrobocie) - możliwość utraty umiejętności świadczenia usługi (późniejszy wysoki koszt szkoleń)
Logistyka i dystrybucja	redukcja kosztów	- magazynowanie i dystrybucja przeniesione w inny rejon kraju - skutki lokalne (migracja za pracą)	- likwidacja miejsc pracy w kraju (zwiększone bezrobocie) - możliwość utraty umiejętności świadczenia usługi (późniejszy wysoki koszt szkoleń)
Zarządzanie kapitałem ludzkim, księgowość	redukcja kosztów	- przeniesienie usługi w inny rejon kraju - skutki lokalne (migracja za pracą)	- likwidacja miejsc pracy w kraju (zwiększone bezrobocie) - możliwość utraty umiejętności świadczenia usługi (późniejszy wysoki koszt szkoleń)

przyciągnięcie naukowców oraz zwykłych pracowników fizycznych w jedno miejsce. Działania te powodują, że technologia oraz wiedza pozostają w kraju. Przykładem może być firma Apple, która od niedawna umieszcza na swoim nowym „iMac’u” napis „Designed by Apple in California, Assembled in USA”.

DR BARTŁOMIEJ MOSZORO,
MGR LESŁAW RZĄDZIŃSKI
Wydział Ekonomii
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu
Technologicznego w Szczecinie

BIBLIOGRAFIA

- [1] CHOCZAJ A., *Raport outsourcing 2011*, „Firma Sprzątająca”, nr [16] 2/2011.
- [2] DAVENPORT T., *The Coming Commoditization of Processes*, „Harvard Business Review”, June 2005.
- [3] GAY L.Ch., ESSINGER J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [4] KLECHA M., *Sukces w cudzych rękach*, dwumiesięcznik „Top Logistyk” nr 6/2010 (18).
- [5] PISANO G., SHIH W., *Does America Really Need Manufacturing?*, „Harvard Business Review”, March 2012.
- [6] PORTER M., RIVKIN J., *Restoring US Competitiveness Strategy*, „Harvard Business Review”, March 2012.
- [7] RADŁO M.J., CIESIELSKA D., *Bezpieczeństwo Procesów Biznesowych: zagrożenia i rozwiązania dla przemysłu i budownictwa w Polsce*, Wyd. Seendico Doradcy, Warszawa 2010.
- [8] TROCKI M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [9] ZŁOCH M., *Polski rynek outsourcingu wart 13 mld zł*, „Outsourcing Magazine” nr 4(29)/2011.

MICRO- AND MACROECONOMIC ASPECTS OF OUTSOURCING

SUMMARY


The globalization of the economy and the competitiveness of organizations poses a big challenge for companies. They require companies to adapt their structures and operations to the new market standards. This has to be executed quickly and efficiently to prevent the loss of customers and market share. For many years, the modern company has focused on the problem of improving and streamlining processes operating in this area. One of the more popular and widely applied concepts of management is outsourcing - removing from the company less necessary tasks or functions and allowing the organization to focus on the most important strategic activities (from the company's point of view). In times of crisis, manifested as a limited access to capital (strict banking procedures), and an increased focus on liquidity, transferring some processes to an external entity allows the release of human and material resources at no additional cost. Improper use of outsourcing involving getting rid of functions that may be important for a company from a strategic point of view could lead to the loss of the identity of the company and, consequently, the competitive advantage due to the blurring of the boundaries of who and what it produces. Research shows that in the United States outsourcing of key manufacturing processes and research and development can lead to the impoverishment of the country's economy. It should be noted that the outsourcing of simpler processes within a country generates jobs and activates areas with a high unemployment rate.

Key words: outsourcing, management tools, innovation, R&D.


PIOTR BARTKOWIAK, MARCIN BORKOWSKI

Kreowanie wartości dla właściciela w spółkach komunalnych

Wprowadzenie

 Pracowanie stanowi próbę wskazania efektywności nadzoru korporacyjnego w spółkach komunalnych z udziałem jednostek samorządu terytorialnego. Oceny dokonano poprzez określenie wartości przedsiębiorstwa i jej zmiany, szacowanej z wykorzystaniem metody aktywów netto oraz generowanej ekonomicznej wielkości dodanej (EVA™). Porównanie tych wielkości w perspektywie średniookresowej pozwoliło zaprezentować stopień nakierowania działań rady nadzorczej na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

Spółki komunalne a zagadnienie kreacji „wartości dla właściciela”

 Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawa gminy mogą prowadzić gospodarkę komunalną [Ustawa z 20 grudnia 1996] w formie samorządowego zakładu budżetowego lub spółek prawa handlowego. Istotnym ograniczeniem dla swobody dokonania przez gminę doboru formy działalności jest fakt, że mogą tworzyć lub przystępować tylko do spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółek akcyjnych. (Istnieje możliwość utworzenie spółki komandytowej lub komandytowo-akcyjnej, lecz jedynie na podstawie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym – Dz.U. z 2009 r., nr 19, poz. 100 ze zm.).

Dalsze regulacje zgodne z cytowaną ustawą określają, że w przypadku spółek komunalnych, obligatoryjnie [art. 10 Ustawy z 20 grudnia 1996] jest powoływana rada nadzorcza i w jej działalności jako wyodrębnionego podmiotu zastosowanie znajdują przepisy Kodeksu spółek handlowych [Ustawa z 15 września 2000].

Proces przekształcania komunalnych jednostek organizacyjnych, jaki miał miejsce w ostatniej dekadzie, zaowocował wzrostem znaczenia dla gospodarki spółek prawa handlowego. Należy zauważyć, iż głównym celem tego procesu był założony powrót, w wybranych do przekształceń jednostkach, zasady funkcjonowania w oparciu o rachunek ekonomiczny [Bartkowiak, 2008, s. 71-74]. Proces wydzielenia organizacyjnego, poprzez utworzenie spółki, a tym samym uzyskanie przez nią osobowości prawnej oraz wniesienia do niej majątku gminy, zakładał zwiększenie efektywności działalności gospodarczej, generującej wartość dodaną. Przekształcenie zakładów budżetowych prowadziło do usamodzielnienia się podmiotu, a nadzór nad funkcjonowaniem spółki powierzano radzie nadzorczej, jednocześnie przekazując zarządowi prowadzenie bieżących spraw spółki.

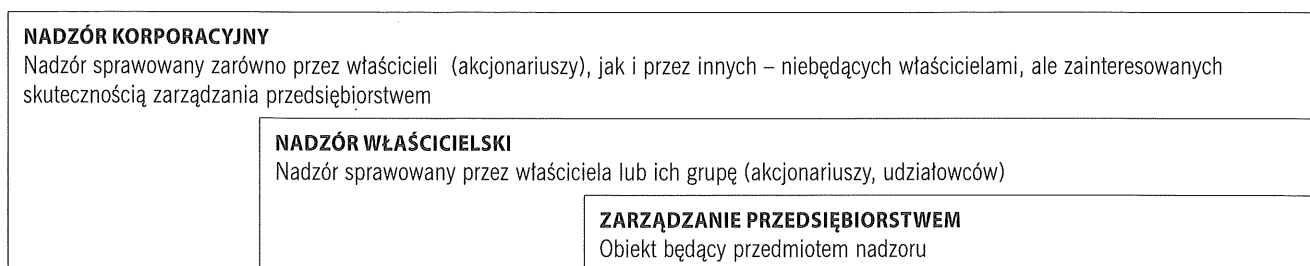
Ponieważ w polskim systemie prawnym rada nadzorcza jako organ spółki nie posiada prawa wydawania zarządowi wiążących poleceń i jest wydzielona instytucjonalnie, funkcjonujący w Polsce system nadzoru korporacyjnego należy zakwalifikować do systemu dualistyczne-

go (dwupoziomowego). System ten ma za zadanie, zgodnie z definicją A. Shleifera i R. Yishny, zapewnienie zwrotu kapitału z dokonania inwestycji w dane przedsiębiorstwo. W takim ujęciu gmina, będąc kapitałodawcą, jest inwestorem, gdyż to ona wyposaża spółkę w majątek i powołała skład osobowy rady nadzorczej, która w imieniu spółki dba o jej interes. Rada reprezentując spółkę w stosunkach z zarządem, jednocześnie sprawuje nad nim nadzór [Jarzemowska, Jarzemowski, 2001, s. 8], a jej nadrzędnym zadaniem jest kontrolowanie działań zarządu zapewniających zwrot z inwestycji, a więc nakierowanych na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

W pierwszej fazie przekształcania jednostek budżetowych w spółkę prawa handlowego redukowano koszty, głównie osobowe, mając na względzie uzyskanie wzrostu operacyjnych przepływów pieniężnych. W kolejnej fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa w formie spółki prawa handlowego zakładano zwiększenie jego wartości w wyniku racjonalizacji procesu decyzyjnego i zwiększenia efektywności działalności [Bartkowiak, 2003, s. 206-207].

Przyjęcie wzrostu wartości przedsiębiorstwa, także komunalnego, jako celu działalności związane było nie tylko z podanymi przyczynami, ale także z procesem internacjonalizacji dostępu do kapitału [Fijałkowski, 2001, s. 7]. Spółki komunalne, prowadząc inwestycje o znaczącej skali, często nie były w stanie uzyskać niezbędnych środków na krajowym rynku bankowym. Zmuszone

Rys. 1. Relacje pomiędzy pojęciami nadzoru właścicielskiego a korporacyjnego



Źródło: [Wawrzyniak, 2000].

więc były do poszukiwania kapitału także w innych systemach gospodarczych, gdzie wartość przedsiębiorstwa znacznie wcześniej znajdowała się w centrum zainteresowania inwestorów, a zarządzanie ukierunkowane na podnoszenie wartości było nową filozofią działania [Jeżak, 2002, s. 82].

Poczynione ustalenia pozwoliły na wysunięcie propozycji, aby na podstawie obserwacji zmian wartości przedsiębiorstw komunalnych określić preferowaną (tj. prowartościową lub proetatową) postawę osób zasiadających w organach nadzoru [Jaki, 2011, s. 13], a tym samym określić efektywność funkcjonowania nadzoru korporacyjnego nakierowanego na wzrost wartości [Męszasz, 2011, s. 20].

Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości

Termin nadzór korporacyjny, będący tłumaczeniem pojęcia *corporate governance*, nie ma pełnego odpowiednika w języku polskim, przede wszystkim ze względu na swój charakter i znaczenie, obejmujące między innymi cele, strukturę oraz stosowane mechanizmy kontroli i nadzoru [Lis, Sterniczek, 2005, s. 29]. Przyjmując, że korporacja jest organizacją posiadającą osobowość prawną, określenie *corporate* znajduje zastosowanie jedynie w odniesieniu do spółek kapitałowych, które nabywają na mocy dokonania wpisu w Krajowym Rejestrze Sądowym [art. 12 Ustawy z 15 września 2000] osobowość prawną. Natomiast człon *governance* odnosi się do sprawowania kontroli i sterowania działalnością spółki.

W literaturze najczęściej przedstawiane są dwie zasadnicze interpretacje pojęcia *corporate governance*. Interpretację nadrzędności pojęcia *corporate governance* (nadzoru korporacyjnego) nad nadzorem właścicielskim przedstawia rysunek 1.

Celem nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie właścicielom procedur i instytucji monitoringu zarządu oraz atrakcyjności inwestycyjnej i dopływu środków finansowych pozwalających na rozwój firmy, uzyskując wzrost wartości przedsiębiorstwa [Zalega, 2003, s. 25].

Ekspozowane od połowy lat 80. ubiegłego wieku dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, uznawane za podstawowy cel jego działania, zrodziło nowy paradygmat w zarządzaniu, opierający się na podporządkowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa wymogom efektywnego kreowania jego wartości [Jaki, 2011, s. 13]. Reorientacja systemu zarządzania na generowanie wartości dla właścicieli spowodowała, że funkcjonowanie nadzoru korporacyjnego stało się ściśle związane się z przestrzeganiem zasady gospodarności i efektywności.

Doprecyzowując użyte wcześniej pojęcie wartości, należy odwołać się do definicji „wartości dla właścicieli”. Ponieważ przedsiębiorstwa finansują swoją działalność także z innych, zewnętrznych źródeł, to wartość przedsiębiorstwa stanowi sumę wartości zadłużenia (kapitałów obcych) i wartości kapitałów własnych. W związku z tym wartość przedsiębiorstwa przedstawia następujący wzór [Rappaport, 1999, s. 37].

[wartość przedsiębiorstwa] = [wartość kapitału własnego] + [wartość zadłużenia]

$$W_P = W_{KW} + W_D$$

gdzie:

W_P – wartość „całego przedsiębiorstwa” z punktu widzenia wszystkich kapitałodawców, rynkowa wartość wszystkich aktywów, wartość działalności operacyjnej (baza kapitałowa),

W_{KW} – wartość firmy z punktu widzenia jej właścicieli, rynkowa wartość kapitału własnego,

W_D – rynkowa wartość łącznego zadłużenia.

Natomiast wartość przedsiębiorstwa dla właściciela opisuje równanie [Rappaport, 1999, s. 38].

[wartość dla właścicieli] = [wartość przedsiębiorstwa] – [wartość zadłużenia]

Przyjęcie nadrzędności znaczenia wartości dla właściciela oznacza przedkładanie interesów tej grupy interesariuszy nad interesy innych grup związanych z funkcjonowaniem spółki. Pojawiający się w tle domyślny konflikt interesów jest złudny, gdyż zarząd kierując się zasadą maksymalizacji wartości, podejmuje decyzje, których skutki kreują także wartość dodaną dla pozostałych interesariuszy. Dla wierzycieli oznacza to możliwość odzyskania w terminie udzielonych przedsiębiorstwu pożyczek wraz z odsetkami. Dla pracowników stanowi gwarancję stabilności zatrudnienia, dobrych warunków pracy i otrzymywania wynagrodzeń. Utrzymanie stabilnego strumienia dóbr i usług, otrzymywanego lub dostarczanego przez przedsiębiorstwo, jest również w interesie dostawców



Tab 1. Szacowana wartość spółek w latach 2001-2010 (mln zł)

Przedsiębiorstwo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
MPWiK w Warszawie		1320,8	1343,8	1331,5	1611,8	1413,3	1365,2	1660,8	1834,5	1955,1
MPWiK w Krakowie	546,7	552,9	566,6	618,9	640,4	682,3	720,2	748,0	771,6	773,0
ZWiK w Łodzi		32,4	34,9	35,8	40,5	48,9	43,8	46,9	49,9	48,9
MPWiK we Wrocławiu	443,3	470,3	569,0	635,4	674,9	707,2	738,8	750,2	767,8	836,1
Aquanet S.A.	333,7	693,5	651,3	776,1	791,2	809,2	816,6	832,3	937,0	946,9
SAUR Neptun Gdańsk	14,0	14,3	14,9	15,2	15,7	16,3	16,8	21,1	22,8	24,3
ZWiK w Szczecinie	151,4	152,8	168,1	232,0	237,6	246,7	264,8	283,4	302,6	348,9
MWiK w Bydgoszczy	183,1	275,6	277,1	302,3	303,5	304,9	319,6	319,9	337,7	391,5
MPWiK w Lublinie	187,5	188,4	199,1	208,4	221,0	224,5	239,9	255,9	291,8	306,1
GPW w Katowicach					1104,1	1178,6	1150,2	1148,9	1159,3	1182,7
Wodociągi Białostockie	219,6	225,6	231,4	233,4	236,7	239,1	241,9	246,1	261,4	272,1
PWiK w Gdyni	196,5	220,0	240,7	264,6	315,6	325,9	339,1	360,6	376,2	380,1
PWiK Okręgu Częstochowskiego	109,7	110,4	113,0	113,2	114,2	117,6	118,5	120,8	125,3	126,8
Wodociągi Miejskie w Radomiu	93,8	110,3	113,3	117,9	119,2	123,1	126,5	147,1	146,1	153,7
Rejonowe PWiK w Sosnowcu				56,8	335,6	335,3	342,6	344,1	346,7	349,7
Toruńskie Wodociągi	201,5	220,2	284,4	322,8	319,2	320,7	326,1	325,4	329,9	329,3
Wodociągi Kieleckie	78,2	80,5	83,5	84,5	86,3	87,9	83,3	85,9	91,6	102,6
PWiK w Gliwicach	97,4	95,4	96,1	107,9	114,9	121,0	148,6	170,9	232,9	263,1
Zabrzańskie Przedsiębiorstwo WiK	51,7	53,9	55,9	57,6	66,8	69,1	70,0	73,5	85,0	160,8
Bytomskie Przedsiębiorstwo Komunalne	124,8	133,6	135,1	133,4	136,4	157,7	162,8	163,5	190,4	301,7
PWiK w Olsztynie	84,0	91,9	96,1	97,7	133,0	133,0	133,0	133,7	136,5	147,3
AQUA Bielsko-Biała	188,9	308,5	305,8	312,3	307,3	310,2	310,6	307,5	315,2	332,5
Miejskie PWiK w Rzeszowie					136,4	147,6	159,5	180,5	190,0	196,4
PWiK w Rudzie Śląskiej	56,3	53,6	56,2	57,7	62,8	63,7	67,0	66,1	70,4	69,5
PWiK w Rybniku	67,9	68,5	87,7	88,2	120,3	120,9	121,3	121,3	135,9	593,6
Rejonowe PWiK w Tychach				89,8	90,1	91,5	95,2	99,2	99,2	100,1
PWiK w Dąbrowie Górniczej	53,5	121,8	121,6	125,7	127,3	126,5	127,6	127,5	127,6	127,8
Przedsiębiorstwo Usług Wodociągowych HKW			109,2	109,7	110,9	111,0	103,2	98,9	101,0	93,3
Wodociągi Płockie	89,5	88,9	82,2	84,3	96,1	99,4	104,3	118,8	130,3	130,6
Wodociągi i Kanalizacja w Opolu	84,1	84,2	97,9	108,2	109,2	111,1	113,6	115,6	284,1	290,6
Elbląskie PWiK	60,0	64,2	64,0	79,0	81,3	82,7	85,1	87,1	114,3	114,5
PWiK w Gorzowie Wlkp.	148,7	156,6	156,6	159,7	160,2	160,7	161,2	180,9	192,8	194,3
Wałbrzyskie PWiK		103,8	101,5	101,2	100,5	96,6	94,2	94,9	95,2	91,0
Miejskie PWiK we Włocławku	68,9	68,9	69,3	69,6	70,1	70,5	71,8	72,4	76,0	80,4
Zielonogórskie WiK					91,3	98,5	110,1	119,7	133,4	140,6
Tarnowskie Wodociągi	91,1	88,5	88,6	118,7	174,9	181,6	191,2	197,0	200,7	203,2
Chorzowsko-Świętochłowickie PWiK				82,8	80,0	80,3	81,0	88,0	94,0	101,4
PWiK w Kaliszu	61,3	66,6	69,4	71,1	70,8	71,5	71,4	71,2	73,6	73,8
Miejskie WiK w Koszalinie		81,0	81,1	75,7	77,3	100,4	101,3	102,9	155,1	156,1
Legnickie Przedsiębiorstwa WiK	125,5	125,4	126,7	126,7	130,5	132,2	134,4	134,4	134,9	134,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek opublikowanych w Monitorze Polskim B w latach 2002-2011.

i klientów, dla których zmiana kontrahenta może być czynnikiem decydującym o upadłości [Urbanek, 2006, s. 59].

Obserwacja zmian „wartości dla właściciela” w przypadku spółek komunalnych

Orientacja na wartość w zarządzaniu stała się paradygmatem działań organów spółki. Odzwierciedleniem tychże działań winno być zatem pomnażanie wartości dla właściciela. Porównanie efektu w postaci zwiększenia bądź zmniejszenia wartości może stanowić podstawę do dokonania oceny funkcjonowania nadzoru korporacyjnego.

Wyselekcjonowana przez autorów grupa 40 spółek komunalnych stanowiła grupę podmiotów, których sprawozdania finansowe były podstawą dokonania procesu oszacowania wartości z zastosowaniem podejścia majątkowego oraz obliczenia parametru EVA™.

Kapitał zaangażowany w przedsiębiorstwo, bez względu na formę własności, ma przynieść dochód. Jeżeli właściciele nie będą otrzymywać rekompensaty, a stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału będzie niższa od zera, a także od średniego ważonego kosztu kapitału, oznaczać to będzie, że kapitał zainwestowany w przedsiębiorstwo traci na wartości [Copeland, Koller, Murrin, 1997, s. 26].

Zmiana wartości przedsiębiorstwa z zastosowaniem metody aktywów netto

Biorąc pod uwagę, że szacowanie metodą wartości aktywów netto, zwaną także metodą księgową lub metodą wartości księgowej (*book value method*) polega na odjęciu od sumy aktywów wielkości zobowiązań i rezerw na zobowiązania, wynikowo szacowana wartość równa się sumie kapitałów własnych. Za zastosowaniem tej metody przemawia jej prostota i łatwość. Pomimo uwzględniania w niej wielkości historycznych metoda wartości aktywów netto może mieć zastosowanie do wyceny przedsiębiorstw komunalnych. Metoda nie może być jednak stosowana do wy-

Tab 2. Zmiana wartości spółek oszacowanej metodą aktywów netto

Przedsiębiorstwo	Średnia arytmetyczna zmian
MPWiK w Warszawie	5,61%
MPWiK w Krakowie	4,31%
ZWiK w Łodzi	5,63%
MPWiK we Wrocławiu	7,61%
Aquanet S.A.	4,22%
SAUR Neptun Gdańsk	7,08%
ZWiK w Szczecinie	11,33%
MWiK w Bydgoszczy	4,61%
MPWiK w Lublinie	6,30%
GPW w Katowicach	1,43%
Wodociągi Białostockie	2,38%
PWiK w Gdyni	7,21%
PWiK Okręgu Częstochowskiego	1,76%
Wodociągi Miejskie w Radomiu	4,34%
Rejonowe PWiK w Sosnowcu	82,44%
Toruńskie Wodociągi	5,59%
Wodociągi Kieleckie	3,17%
PWiK w Gliwicach	13,98%
Zabrzańskie Przedsiębiorstwo WiK	17,16%
Bytomskie Przedsiębiorstwo Komunalne	12,04%
PWiK w Olsztynie	6,61%
AQUA Bielsko-Biała	0,96%
Miejskie PWiK w Rzeszowie	7,62%
PWiK w Rudzie Śląskiej	3,35%
PWiK w Rybniku	51,83%
Rejonowe PWiK w Tychach	1,85%
PWiK w Dąbrowie Górniczej	0,61%
Przedsiębiorstwo Usług Wodociągowych HKW	-2,14%
Wodociągi Płockie	5,15%
Wodociągi i Kanalizacja w Opolu	22,69%
Elbląskie PWiK	8,06%
PWiK w Gorzowie Wlkp.	2,81%
Wałbrzyskie PWiK	-1,62%
Miejskie PWiK we Włocławku	1,97%
Zielonogórskie WiK	9,03%
Tarnowskie Wodociągi	12,09%
Chorzowsko-Świętochłowickie PWiK	3,53%
PWiK w Kaliszu	1,29%
Miejskie WiK w Koszalinie	9,91%
Legnickie Przedsiębiorstwa WiK	0,92%
WIBID 1Y	5,10%

Źródło: opracowanie własne.

cenę przedsiębiorstw, w których wartość wynika głównie z posiadanych aktywów niematerialnych i kapitału organizacyjnego (przedsiębiorstwa usługowe, high-tech itd.). Oszacowane wartości spółek wchodzących w skład próby zaprezentowano w tabeli 1.

Zmiany wartości przedsiębiorstw, w ujęciu rok do roku, oszacowane metodą wartości aktywów netto zostały porównane do średniorocznej wielkości WIBID (*Warsaw Interbank Bid Rate* – tj. rocznej stopy procentowej, jaką płać banki za środki przyjęte w depozyt od innych banków). Porównanie takie pozwala na wyłonienie spółek, których wartość zwiększyła się w wyższym stopniu niż potencjalna roczna lokata na rynku depozytów bankowych. Zestawienie uzyskanych wielkości prezentuje tabela 2.

Analizując przedstawione dane, można zaobserwować, że stałe zwiększanie wartości kapitałów własnych w stopniu wyższym niż średnioroczna wielkość WIBID występuje w przypadku 19 spółek. Spółki mające siedzibę w Rybniku i Sosnowcu mają zawyżony wynik wskutek dokapitalizowania przez właściciela, a niezwiększania kapitałów własnych w wyniku rozdysponowania wygenerowanego zysku.

Wykorzystanie parametru EVA™ dla oceny kreowania wartości w przypadku spółek komunalnych

Ponieważ szacowanie zmian wartości przedsiębiorstwa wyłącznie z zastosowaniem podejścia majątkowego jest związane z uwzględnieniem w ewidencji składników majątkowych w wartości netto (a spółka może posiadać składniki majątkowe w całości umorzone, lecz generujące przepływy) oraz osiągnięty wynik może być zniekształcony (np. poprzez dokapitalizowanie), niezbędne jest uzupełnienie dokonywanej oceny o informację o kształtowaniu się wielkości ekonomicznej wartości dodanej – EVA™. Ekonomiczna wartość dodana jest kategorią, którą w najprostszej postaci definiuje się jako różnicę pomiędzy zyskiem a kosztem kapitału, którego zaangażowanie było konieczne, aby ten zysk otrzymać. Pojęcie kapitału oznacza w tym przypadku sumę kapitału własnego spółki oraz kapitałów obcych odsetkowych.

Miernik EVA™ obejmuje swoim pojęciem inwestycję rozumianą jako kapitał zainwestowany w aktywa przedsiębiorstwa, które są przedmiotem księgowej wyceny oraz rentowność tej inwestycji

mierzoną księgowym zyskiem [Cwynar, Cwynar, 2004, s. 33]. W warunkach polskich stosowana jest z reguły modyfikacja oryginalnego wzoru Stern Stewart & Co. w postaci:

$$EVA^{TM} = NOPAT - (AO - ZK) \times WACC$$

gdzie:

EVA – ekonomiczna wartość dodana,
NOPAT – zysk operacyjny po opodatkowaniu,

AO – aktywa ogółem,

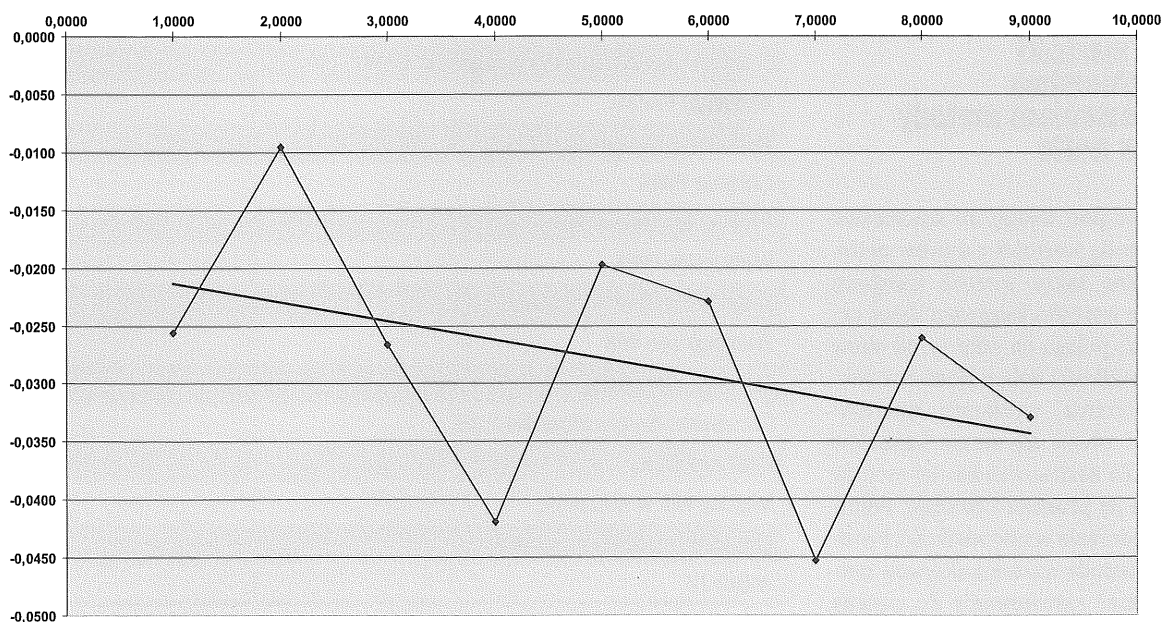
ZK – zobowiązania krótkoterminowe,

WACC – średni ważony koszt kapitału.

Kiedy EVA™ jest większa od zera, przedsiębiorstwo kreuje wartość. Natomiast, kiedy wielkość parametru EVA™ jest ujemna, świadczy to, że spółka nie osiągnęła wymaganej, minimalnej stopy zwrotu z kapitału własnego [Sokół, Surmacz, 2009, s. 55] i „zjada” wartość.

Przy dokonywaniu obliczeń wielkości EVA™ dla spółek wchodzących w skład badanej próby uwzględniono korekty kapitału zaangażowanego o ekwiwalenty kapitału własnego (tj. rezerwy na odroczone podatki dochodowy itd.) oraz uwzględniono wielkości zaangażowanego kapitału obcego, oprocentowanego [Michalski, Krysta, 2006, s. 91; Gołębiowski, Szczepankowski, 2007, s. 111]. Przy obliczaniu

Wyk. 1. Długookresowa wielkość współczynnika EVA™



Źródło: opracowanie własne.

parametru EVATM brano pod uwagę przychody z działalności operacyjnej wraz z jej kosztami, wielkość podatku (zróznicowana w zależności od okresu, zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych, przy stopie podatku CIT w okresie 2001-2010 w wysokości: 28% w roku 2002, 27% w roku 2003, 19% w latach następnych), wysokość amortyzacji bilansowej, zmianę stanu aktywów obrotowych, zmianę stanu zobowiązań krótkoterminowych oraz wielkość nakładów inwestycyjnych, uzyskując wielkość operacyjnego przepływu pieniężnego (FCF). Uwzględniając kapitał własny według stanu na koniec roku obrotowego i kapitał obcy oprocentowany, ustalano udział kapitału własnego i obcego w kapitale ogółem. W dalszej części obliczeń uwzględniono średnioroczną stopę inflacji za dany rok obrotowy oraz średnią roczną nominalną rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych. Premię za ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej ustalono w oparciu o serwis Damodaran, natomiast koszt kapitału obcego skalkulowano w oparciu o średnioroczny WIBOR + 2% premii. W efekcie uzyskano wielkość EVATM, czyli ekonomicznej wartości dodanej oraz współczynnik EVATM. Uśrednione wielkości wskaźnika EVATM dla badanej próby w poszczególnych latach prezentuje wykres 1.

Mając na względzie cel badania i przyjęte założenia, dokonano zestawienia obliczonych wielkości wskaźnika EVATM. Ponieważ wielkość EVATM jest miarą dotyczącą jednego okresu [Michalski, 2001, s. 104], dla uwypuklenia tendencji zmian wartości przyjęto jako punkt odniesienia długookresową 8-letnią średnią wielkość EVATM, uzyskując grupę 9 spółek, w których przypadku wielkość obliczonego parametru jest dodatnia, a więc świadczy o zwiększaniu wartości (wyk. 2).

Z badanej grupy tylko 9 spółek, tj. ZWiK w Łodzi, Aquanet S.A., SAUR Neptun, MPWiK w Lublinie, PWiK Okręgu Częstochowskiego, Toruńskie Wodociągi, PWiK w Gliwicach, PWiK w Rudzie Śląskiej oraz Wałbrzyskie PWiK, zdołały osiągnąć dodatnią długoterminową średnią wielkość EVATM. Biorąc pod uwagę, iż badanie dotyczyło 8-letniego okresu, zaledwie 23% spółek wchodzących w skład badanej grupy zwiększało wartość dla właściciela.

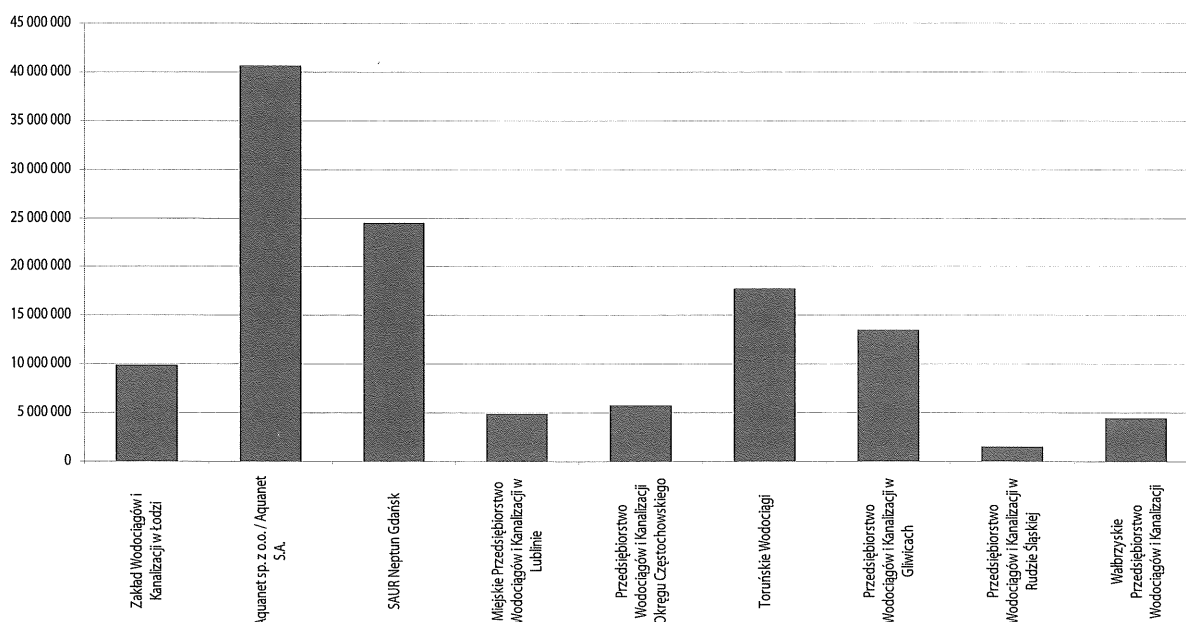
Ekstrapolacja osiągniętych wyników na całość spółek komunalnych w Polsce, działających w sektorze wodno-kanalizacyjnym wskazuje, że przy liczbie 536 podmiotów działających w formie spółek prawa handlowego, kreowanie wartości w przypadku przedsiębiorstwa komunalnego, określana parametrem EVATM dotyczy 123 spółek.

Podsumowanie

Połączenie obu przedstawionych parametrów kreowania wartości, tj. określenia zmian z wykorzystaniem wyceny metodą aktywów netto (rok do roku) oraz wielkości EVATM i wynikającego z niej współczynnika (kapitał własny i kapitał obcy oprocentowany/EVA) EVATM w macierz pozwala na określenie występowania prowartościowej lub proetatowej postawy członków organów nadzoru korporacyjnego. Obliczone wielkości parametrów zmian metodą aktywów netto i współczynnika EVATM stanowiły współrzędne do umiejscowienia poszczególnych spółek w macierzy kreacji wartości. Wielkości graniczne wyznaczające pożądany stan zostały określone jako długookresowa zmiana wyceny metodą aktywów netto, która jest większa od WIBID i współczynnik EVATM > 0.

Dokonany proces umiejscowienia w macierzy wskazał, iż jedynie sześć podmiotów, tj. Aquanet S.A., SAUR Neptun w Gdańsku, Toruńskie Wodociągi, PWiK w Gliwicach, Bytomskie Przedsiębiorstwo Komunalne oraz Miejskie PWiK w Rzeszowie, kreują dodatnią wartość dla właścicieli. W przypadku pozostałych spółek nie jest widoczny efekt oddziaływania organów spółki, tj. rady

Wyk. 2. Spółki z długoterminową dodatnią wielkością EVATM



Źródło: opracowanie własne.



nadzorczej nastawiony na zwiększanie bogactwa właściciela, którym jest gmina. Rozszerzenie wyniku na całość badanych podmiotów wskazuje, że tylko 82 spółki komunalne uwzględnią postulat dbałości o wartość przedsiębiorstwa. Formalnie obowiązujące przepisy prawne są przez organy spółek realizowane, jednak w praktyce działania organów spółki nie znajdują odzwierciedlenia w zwiększaniu wartości przedsiębiorstwa.

Niemniej należy zauważyć, że ze względu na fakt, iż w badaniu oparto się na danych wynikających ze sprawozdań finansowych poszczególnych podmiotów, przedstawiony przegląd jest sensu stricto ekonomiczny i w procesie oceny nie były uwzględniane czynniki pozatekoniczne, związane z funkcjonowaniem spółek komunalnych w otoczeniu społeczno-politycznym.

Podsumowując, dokonany przegląd świadczy o potencjalnej nieskuteczności funkcjonowania nadzoru korporacyjnego w spółkach komunalnych (sektora wodociągowego). Od strony funkcjonalnej podmioty utworzone na bazie majątku komunalnego miały w założeniu kierować się rachunkiem ekonomicznym i generować wartość dodaną. Hipoteza taka znajduje potwierdzenie jednak jedynie na przykładzie 6 wymienionych spółek.

W konkluzji, lekceważenie aspektu kreowania wartości w spółkach komunalnych stanowi zaprzeczenie idei przyświecającej przekształceniu jednostek budżetowych w spółki prawa handlowego. Funkcjonowanie w dłuższej perspektywie czasowej, bez uwzględniania aspektu kształtowania wartości, prowadzi w efekcie do konieczności dokapitalizowania spółek, finansowanych ze środków budżetowych danej gminy.

DR HAB. PIOTR BARTKOWIAK, PROF. UEP
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

MGR MARCIN BORKOWSKI
Doktorant Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTKOWIAK P., *The Influence of Sustainable Development of the Functioning Efficiency of Public-use Enterprises*, w: *Global Business: Economics, Political, Social and Cultural Issues*, vol. 2, Proc. COPE, Mexico City 2003.
- [2] BARTKOWIAK P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [3] COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J., *Wycena: Mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- [4] CWYNAR A., CWYNAR W., *EVA a kreacja wartości dla akcjonariuszy*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2004.
- [5] FIJAŁKOWSKI M., *Zysk akcjonariuszy kluczowym celem przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” nr 4/2001.
- [6] GOŁĘBIEWSKI G., SZCZEPANKOWSKI P., *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- [7] JAKI A., *Orientacja na wartość w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2011.
- [8] JARZEMOWSKA M., JARZEMOWSKI M., *Nadzór korporacyjny (corporate governance) i jego powiązanie z analizą ekonomiczną*, „Żeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2001, tom 3.
- [9] JEŹAK J., *Wartość dla właścicieli jako kategoria integrująca proces zarządzania przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 928, Wrocław 2002.
- [10] LIS K.A., STERNICZUK H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [11] MESJASZ C., *Maksymalizacja wartości akcji – kryterium techniczne czy błędna ideologia?*, „Przegląd Corporate Governance” nr 3/2011.
- [12] MICHALSKI D., KRYSZA B., *Nowoczesne narzędzia kontroli zarządzania*, Alternet Konsulting, Warszawa 2006.
- [13] MICHALSKI M., *Zarządzanie przez wartość*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [14] RAPPAPORT A., *Creating Shaerholder Value. A Guide for Managers and Investors*, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- [15] SOKÓŁ A., SURMACZ A.O., *Ocena wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 10/2009.
- [16] URBANEK P., *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2006.
- [17] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U., nr 94, poz. 1037.
- [18] Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, Dz.U., nr 45, poz. 236.
- [19] WAWRZYŃIAK B., *Nadzór korporacyjny: Perspektywy badań*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2/2000.
- [20] ZALEGA K., *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Wyd. SGH, Warszawa 2003.

CREATING VALUE FOR THE OWNER OF THE MUNICIPAL COMPANIES

SUMMARY

This paper constitutes an attempt to define the efficiency of corporate governance in companies with local government's participation. The evaluation was made in terms of changes in companies values. The changes were estimated using net assets method and Economic Value Added (EVA™). The comparison of this values (in middle-term perspective) allowed to assess, to what degree the Supervisory Board actions were pointed at creating the values of companies.

Key words: corporate governance, value of enterprise, municipal enterprise.

MAREK ĆWIKLIKI

Yōichi Ueno (1883-1957) – pionier naukowego zarządzania w Japonii

Wprowadzenie

Elementem artykułu jest prezentacja dorobku Yōichiego Ueno¹, nieznanego w krajowej literaturze poświęconej historii myśli organizatorskiej. Ta osoba zasługuje na szczególne zainteresowanie, ponieważ współczesny kształt japońskiego zarządzania utożsamia się głównie z rozwiązaniami organizacyjnymi z firmy Toyota i opracowanym w niej systemem produkcyjnym, jednakże postęp w tym obszarze zaczął się dużo wcześniej. Już w 1912 r. wydano w Tokio tłumaczenie fragmentów pracy F.B. Gilbretha *Motion Study*, a rok później ukazało się dosłowne tłumaczenie książki F.W. Taylora *Principles of Scientific Management* [Sasaki, 1992, s. 25].

Rozpowszechnienie się naukowego zarządzania w Japonii było co prawda zasługą kilku osób, jednakże główne zasługi przypisuje się Y. Ueno. Dzięki osobistym kontaktom z pionierami naukowego zarządzania, takimi jak: Gilbreth, Emerson, Clark, Cooke czy też Barth, miał możliwość lepszego zrozumienia ich prac, co przyczyniało się do popularyzacji idei poprawy wydajności. Na uwagę zasługuje także wieloraki charakter aktywności Ueno, obejmujący zarówno doradztwo organizacyjne, jak i działalność dydaktyczną, publicystyczną i organizacyjną.

Niniejszy artykuł opracowano na podstawie analiz prac poświęconych rozwojowi naukowego zarządzania w Japonii ze specjalnym uwzględnieniem dorobku Y. Ueno. Szczegółowe dane biograficzne tego prekursora zawarte są w książce na wprost autobiograficznej *Ueno Yōichi Den* wydanej w 1967 r., a wykorzystane obszernie w nowszych tekstach autorstwa: R.G. Greenwooda, R.A. Greenwood i R.H.

Rossa [1981], D.A. Wrena i R.G. Greenwooda [1998] oraz W.M. Tsutsui [2001]. Wymienionym badaczom uzupełniające informacje udostępnił syn Ueno, Ichiro. Najbardziej drobiazgowy opis życiorysu Ueno przedstawił Tsutsui i jeśli nie wskazano w niniejszym artykule innego źródła, to właśnie z tej pracy pochodzą dane biograficzne.

Dodatkową przesłanką prezentacji dorobku Ueno jest przypadające w 2013 r. 130-lecie jego urodzin.

Życiorys Y. Ueno

Ueno urodził się 28 października 1883 r. w Tokio [Wren, 1998, s. 150]. Podstawową edukację odebrał w szkole misyjnej w Nagasaki. Przypuszcza się, że to właśnie tam pojawiło się u niego zainteresowanie kulturą zachodnią. W 1908 r. Ueno ukończył studia psychologiczne na Uniwersytecie Tokijskim. W tej też dziedzinie rozpoczął karierę naukowo-dydaktyczną: prowadził zarówno wykłady, jak też publikował. To właśnie jemu przypisuje się pierwsze tłumaczenia na język japoński prac: J. Deweya, A. Bineta i Z. Freuda.

W 1912 r. Y. Ueno rozpoczął wydawanie czasopisma poświęconego psychologii *Shinri Kenkyū* [Greenwood et al., 1981, s. 107]. W tym samym roku, w jednym z numerów miesięcznika opublikował artykuł poświęcony wydajności, w którym odwoływał się do dorobku Taylora, Gilbretha i C.B. Thompsona. To opracowanie było jednym z dwóch pierwszych w języku japońskim, w którym zaprezentowano naukowe zarządzanie według Taylora [tamże]. W roku następnym Ueno opisał badania Gilbretha

nad zmęczeniem na przykładzie analizy pracy murarzy.

W tym miejscu warto dodać, iż w ówczesnym języku japońskim brakowało odpowiednika na angielskie słowo „management” i zamiast niego używano terminu „wydajność” (jap. *nōritsu*). Pojęcie to stało się podstawą do opracowania przez Ueno „drogi wydajności” (*nōritsudō*).

Znaczącą publikacją w dalszej karierze japońskiego pioniera zarządzania była książka poświęcona wprowadzeniu do psychologii (*Shinrigaku Tsūgi*) opublikowana w 1914 r., dzięki której stał się szerzej znany.

Wykłady prowadzone przez niego na Waseda University w latach 1913-1918 na temat psychologii reklamy skłoniły przedstawicieli kierownictwa Lion Toothpowder Company do podjęcia z nim współpracy. W 1920 r. Ueno zrealizował, jak się przypuszcza, pierwsze udokumentowane doradztwo organizacyjne, jak też pierwsze badanie ruchów roboczych (*motion and time study*) w Japonii. Wybrany obiektem analiz było pakowanie proszku do czyszczenia zębów. Ueno w swojej biografii wspominał, iż postępował ściśle według wytycznych opisanych w pracach Taylora i Gilbretha. W wyniku wprowadzonych zmian w organizacji pracy osiągnięto: wzrost wydajności o 20%, zmniejszenie powierzchni roboczej o 30% i skrócenie pracochłonności o jedną godzinę dziennie. Co ciekawe, Ueno zaproponował, żeby uzyskane oszczędności przekazać robotnikom i obniżyć cenę dla klientów, jednakże zarządzający firmą nie zaakceptowali tego pomysłu.

Ten pierwszy doradczy sukces Ueno zachęcił innych przedsiębiorców do współpracy z nim, jak też do prezentacji zastosowanej metody innym osobom.



Izba gospodarcza w Osace poprosiła Ueno o podzielenie się swoim doświadczeniem podczas wykładu o zarządzaniu fabryką. Prezentacja spodobała się Taichiemu Nakayamie, właścicielowi Nakayama Taiyōdō Co., producentowi mydła i artykułów toaletowych. W tej firmie Ueno wprowadził nowy system wynagradzania i usprawnił czynności obsługi, co doprowadziło do zwiększenia zysków, zmniejszenia kosztów produkcji i większego wynagrodzenia dla pracowników. Wyniki prac opublikowano w 1927 r. [Hashimoto, 2002, s. 106]. Innym przedsięwzięciem doradczym było udoskonalenie procesu produkcji skarpet tabi² w firmie Fukusuke Tabi Co. Zastosowanie przez Ueno rozwiązanie polegało na zmianie produkcji seryjnej na, jak to określił, przepływ pracy (*flow work*), które nie istniało w słowniku japońskim w tym okresie [Wood, Wood, 2002, s. 379].

Powyższe przedsięwzięcia wskazują, że lata 20. XX w. były dla Ueno okresem aktywnego doradztwa dla małych i średnich firm oferujących produkty codziennego użytku.

Kolejnym znaczącym punktem w życiorysie Ueno była prezentacja swoich badań w 1921 r. dla *Kyōchōkai*, stowarzyszenia poświęconego promowaniu idei koordynacji (harmonizacji) kapitału i pracy. Kierujący stowarzyszeniem uznali, iż podjęte tematy warte są dalszego zbadania i wysłali Ueno do Stanów Zjednoczonych i Europy, aby ten mógł uzyskać dodatkową wiedzę w tym zakresie. W ten sposób Ueno został pierwszym azjatyckim studentem w szkole Gilbretha w Montclair w stanie New Jersey. Podczas pobytu poznał następców Taylora: C. Bartha, W. Clarka, D. Merricka, M. Cooke'a i H.K. Hathawaya, których zaprosił do Japonii [Wren, 1998, s. 152].

Po powrocie w 1922 r. Ueno pomagał w organizacji powstania Instytutu Wydajności Przemysłowej (*Sangyō Nōritsu Kenkyūjō*), funkcjonującego w ramach *Kyōchōkai*. Zadania instytutu koncentrowały się na działalności edukacyjnej i publikacyjnej. W ramach tej drugiej rozpoczęto wydawanie czasopisma pt. *Nōritsu kenkyū* (*Badania nad wydajnością*). W 1923 r. instytut utracił wsparcie finansowe i afiliację z *Kyōchōkai*, przy czym bezpośrednie przyczyny tego faktu nie są znane. Przypuszcza się, że powodem były kłopoty finansowe stowarzyszenia lub brak

zadowolenia z pracy Ueno, który jeden tydzień w miesiącu poświęcał na prywatną działalność doradczą w Osace.

Po zakończeniu współpracy z *Kyōchōkai* Ueno reaktywował instytut, ale tym razem jako prywatne przedsięwzięcie. W 1924 r., po wizycie C. Bartha w Japonii, Ueno założył japoński oddział Towarzystwa Taylora (*Taylor Society*), któremu przewodził przez ponad dziesięć lat (1925-1936).

W 1927 r. Ueno utworzył Japońską Federację Wydajności (*Nihon Nōritsu Rengōkai*), która zrzeszała organizacje zainteresowane rozwojem wspólnego dobrobytu pracy i kapitału, eliminując marnotrawstwo i nieracjonalność w różnych obszarach zarządzania.

W 1929 r. Ueno opublikował tłumaczenie pracy W. Clarka o wykresie Gantta i wydał własne eseje o wydajności przemysłowej. W tym samym roku wziął udział w IV Międzynarodowym Kongresie Naukowego Zarządzania w Paryżu, gdzie spotkał wdowę po Taylorze, wręczając jej mapę historii zarządzania swojego autorstwa. Warto przypomnieć, że to właśnie na tym kongresie wyrażono uznanie dla „historycznych prac profesora Karola Adamieckiego” [Martyniak, 2002, s. 89].

W 1930 r. japoński oddział Towarzystwa Taylora zorganizował wycieczkę do USA dla 14 biznesmenów. W tym samym roku w Japonii zorganizowano World Engineering Congress, w którym udział wzięli m.in.: L. Gilbreth, H.K. Hathaway i H. Emerson, uważani za ówczesnych guru zarządzania.

Początek lat 30. XX w. upłynął Ueno na tłumaczeniu wszystkich prac Taylora, które ukazały się w 1932 r. Ponadto od 1930 r. redagował poradnik dla pracowników biurowych (*Jimu Hikkei*), a w 1939 podręcznik zarządzania (*Nōritsu Handbook*).

Powyższe działania przyczyniły się do wysokiej popularności Ueno w połowie lat 20. jako głównego zwolennika ruchu na rzecz wydajności. Jednakże na skutek podziału naukowego zarządzania na dwa nurty: inżynierski i nazwijmy to ogólny pozycja Ueno w latach 30. uległa osłabieniu. Reprezentanci nurtu inżynierskiego byli bardziej skoncentrowani na technicznych i metodycznych aspektach zarządzania doskonalenia konkretnych procesów produkcyjnych. Natomiast nurt ogólny, do którego przynależał Ueno, podkreślał

szerszy kontekst tayloryzmu, nieograniczający się do produkcji, ale do życia codziennego i stosunków społecznych. Moralizatorzy i apologety filozoficznej wykładni tayloryzmu, w tym Ueno, nie byli poważnie traktowani przez uczonych i inżynierów, czego wyrazem było używanie na ich określenie zwrotu domokrażcy lub handlarze wydajności (*nōritsu-ya*) [Hashimoto, 2002, s. 114].

Być może w związku z powyższą sytuacją, Ueno w 1933 r. zrezygnował z przewodniczenia Japońskiej Federacji Wydajności. Okres II wojny światowej również nie był dla Ueno sprzyjający. W jej trakcie wykonywał mało znaczące prace usprawniające funkcjonowanie armii. W tym czasie stagnacja dotknęła prywatny biznes doradczy Ueno, który funkcjonował głównie dzięki zleceniom pochodzącym z małych firm i od lojalnych długoletnich klientów. W rezultacie niskiej intensywności prac doradczych, Ueno skoncentrował się na działalności publicystycznej, w której podejmował wątki wydajności, zarządzania i psychologii w szerszej perspektywie, łącząc je z zagadnieniem cywilizacji i religii [Hashimoto, 2002, s. 114].

Pewną krótkotrwałą zmianę przyniosł 1942 r. Wtedy dzięki pomocy zaprzyjaźnionych przedsiębiorców udało się Ueno otworzyć Japońską Szkołę Wydajności (*Nihon Nōritsu Gakkō*), którą jednakże po dwóch latach zamknięto z powodu braku wystarczającej liczby studentów.

Pod koniec II wojny światowej Ueno zwrócił się ku duchowości i medytacjom zen. Za przyczyny tego stanu uważa się niepowodzenie utrzymania szkoły, nękające go wówczas choroby i śmierć najmłodszego syna. Niezadowolenie z ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej wyartykułował w prowadzonym przez siebie biuletynie *Nōritsudō*, krytykując brak należytego zrozumienia drogi do wydajności.

Marginalizacja Ueno w okresie II wojny światowej skończyła się wraz z rozpoczęciem okupacji Japonii przez wojska amerykańskie. Znany z wcześniejszej współpracy z przedstawicielami Towarzystwa Taylora, Ueno zwrócił uwagę B. Hoovera, zwolennika stosowania metod naukowych w doskonaleniu pracy administracyjnej. W 1947 r. powołano go do tymczasowej komisji służby cywilnej (*Rinji Jinji Inkaï*), a w następnym roku jako członka do Krajowego Urzędu Kadr (*Jinjiin*). Głównym

zadaniem Ueno było opracowanie kursów szkoleniowych dla administracji i egzaminów do służby cywilnej. Jednakże cztery lata pracy w administracji Ueno nie oceniał pozytywnie. Wciąż zauważał brak stosowania naukowego zarządzania, a jego sugestie zmian w tym zakresie spotykały się z niezrozumieniem.

Do działalności publikacyjnej powrócił w 1948 r., w którym to wydał autor-skie spojrzenie na podstawy zarządzania. W 1951 r. Ueno ponownie podjął się przewodniczenia *Nihon Nōritsu Gakkō*³, ale także kontynuował działalność doradcą i publikacyjną. W 1955 r. L. Gilbreth rekomendowała Ueno do badań nad kontrolą przeciwpowodziową i robotami ziemnymi w Indiach prowadzonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Oprócz tej pracy poświęcał się opracowywaniu dla menedżerów nowych kursów z zakresu twórczego myślenia i motywacji. Zmarł nagle na atak serca 15 października 1957 r., w wieku 74 lat.

Znaczenie działalności Y. Ueno dla rozwoju naukowego zarządzania w Japonii

osiągnięcia Y. Ueno wpisują się w szerszą dyfuzję zarządzania w Kraju Kwitnącej Wiśni. Z przedstawionego życiorysu wynika, że kluczowe dla niego, a także dla rozwoju idei wydajności w Japonii, były lata 20. i 30. XX w. W tym okresie intensywność przekazu była największa, prowadząc jednocześnie do pojawienia się różnic w interpretacji myśli klasyków zarządzania.

Y. Ueno z racji swojego wykształcenia zainteresowany był dorobkiem małżeństwa Gilbrethów, w którym oprócz kwestii inżynierskich, akcentowano wątek psychologiczny. Nie bez znaczenia miał też fakt utrzymywania korespondencji z Gilbrethami, rozpoczętej w pierwszym dziesięcioleciu XX w. Impulsem do napisania listu przez Y. Ueno było zapoznanie się z opracowaniem F.B. Gilbretha dotyczącego metody badania ruchów roboczych z wykorzystaniem fotografii. Udostępnione przez amerykańskiego inżyniera materiały posłużyły Ueno do przygotowania osobnego rozdziału poświęconego tej metodzie w książce o psychologii jednostek i biznesu wydanej w 1919 r.

Dla Ueno interesującym tematem rozważań i badań była harmonizacja stosunków międzyludzkich, głównie między pracownikami a kierownictwem. To z tego powodu zainteresował się naukowym zarządzaniem, ponieważ był ciekaw, jak amerykańscy inżynierowie doprowadzają do zmniejszenia zmęczenia i wyższego wynagrodzenia poprzez mierzenie i normowanie czasu pracy.

Za podstawowy błąd uważał zawężenie naukowego zarządzania do kwestii maszyn, technologii, pozostawiając wątek relacji ludzkich na boku. Elementy naukowego zarządzania takie, jak: chrometraż, badanie zmęczenia, struktura funkcjonalna, systemy wynagrodzeń, stanowią dla niego jedynie narzędzia, potrzebne do dokonania umysłowej rewolucji i faktycznej współpracy w przekroju całej organizacji.

Postrzegając naukowe zarządzanie z szerszej perspektywy, uważał, że droga wydajności – *nōritsudō* – nie ogranicza się tylko do życia zawodowego, ale także codziennego. Zainspirowany buddyzmem zen i zachodnimi metodami odżywiania opracował zbiór pięciu sposobów wydajności: właściwe żywienie, właściwa postawa, doskonalenie uczenia się, pielęgnowanie właściwej wiary, słuszna mowa [Tsutsui, 2001, s. 460].

Należy dodać, iż rozważania Ueno wykraczały poza poziom jednostki i organizacji. Około 1933 r. rozpoczął prezentację swojego punktu widzenia na kwestie społeczno-gospodarcze [Hashimoto, 2002, s. 115]. Był zwolennikiem kontrolowanej gospodarki, upatrując w wolnym rynku pojawienie się wielu niesprawności. Na przykład niekończący się wzrost produkcji uważał za marnotrawstwo (*muda*), a podział środków życia za nierówny (*mura*) i nadmierny (*muri*). Warto zauważyć, że użyte określenia stosuje się do wyjaśnienia istoty *lean management*. W swoich pracach Ueno nie zoperacjonalizował tej wizji. Odwoływał się zarówno do przykładów centralnie sterowanej gospodarki radzieckiej, niemieckiej racjonalności, jak i do reform F.D. Roosevelta. Przeniesienie idei drogi wydajności na gospodarkę, jak zauważa W.M. Tsutsui [2001], miało raczej charakter utopijny i idealistyczny.

Ueno przyczynił się do popularyzacji idei naukowego zarządzania poprzez przystępne wyjaśnienie technicznych

aspektów taylorizmu dla szerokich mas. W ciągu swego życia był redaktorem, autorem lub tłumaczem 87 książek.

Podsumowanie

Asięg oddziaływania dorobku Ueno na pewno przyczynił się do absorpcji naukowego zarządzania w Japonii głównie w latach 20. i 30. XX w., pomimo że później na znaczeniu zaczął nabierać nurt inżynierski, spychając na boczny tor uniwersalistyczne podejście reprezentowane przez Ueno.

Jego zróżnicowana aktywność zawodowa pozwala wysnuć wniosek, iż naukowe zarządzanie stanowiło solidniejsze podstawy rozwoju współczesnej japońskiej myśli organizatorskiej, której reprezentantami są T. Ohno i S. Shingo, niż to się zauważa w literaturze przedmiotu. O ile inspiracją dla Ohno były osiągnięcia H. Forda, to dla Shingo były to prace Taylora i Ueno [Wren, 1998, s. 224].

Bez wątplenia prezentacja dorobku jednej osoby nie pozwala na dokładną interpretację początków kształtowania naukowego zarządzania w Japonii. Z tego powodu dalsze badania w tym obszarze powinny być kontynuowane, uwzględniając koncepcję paternalizmu (*onjōshugi*) i szerszą sytuację gospodarczą z tego okresu. Niemniej jednak Y. Ueno był jednym z ważniejszych apologetów i interpretatorów naukowego zarządzania w tamtym czasie, co skłania niektórych autorów do nazywania go „ojcem wydajności” lub „Taylorem Japonii” [Vaszkun, Tsutsui, 2012, s. 274].

DR HAB. MAREK ĆWIKLIICKI

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

- 1) Inne transkrypcje tego imienia i nazwiska to Yoichi Uyeno i Yoiti Ueno.
- 2) Tabi – tradycyjne japońskie skarpety wysokie do kostek z charakterystycznym podziałem na paluch i pozostałe palce.
- 3) Obecnie szkoła funkcjonuje pod nazwą SANNO Institute of Management.



BIBLIOGRAFIA

- [1] GREENWOOD R.G., GREENWOOD R.A., ROSS R.H., *Yoichi Ueno: A Brief History of Japanese Management 1911 to World War II*, „Academy of Management Proceedings” 1981, vol. 8, no.1.
- [2] HASHIMOTO T., *Punctuality and the Introduction of Scientific Management to Japan*, „Japan Review” 2002, no. 14.
- [3] MARTYNIAK Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [4] SASAKI S., *The Introduction of Scientific Management by the Mitsubishi Electric Engineering Co. and the Formation of an Organised Scientific Management Movement in Japan in the 1920s and 1930s*, „Business History” 1992, vol. 34, no. 2.
- [5] TSUTSUI W.M., *The Way of Efficiency: Ueno Yoichi and Scientific Management in Twentieth-Century Japan*, „Modern Asian Studies” 2001, vol. 35, no. 2.
- [6] VASZKUN B., TSUTSUI W.M., *A Modern History of Japanese Management Thought*, „Journal of Management History” 2012, vol. 18, no. 4.
- [7] WOOD J.C., WOOD M.C. (ed.), *F.W. Taylor: Critical Evaluations in Business and Management*, Routledge, New York, London 2002.
- [8] WREN D.A., *Management Innovators: The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*, Oxford University Press, New York 1998.

YŌICHI UENO (1883-1957) – PIONEER OF SCIENTIFIC MANAGEMENT IN JAPAN

SUMMARY

In the article the output of one of the key Japanese scientific management pioneers – Y. Ueno is presented. First, his biography is described with a special attention given to different forms of activities, such as: consulting, teaching, writings, and organizational achievements. Next, the influence of Ueno’ works on shaping the scientific management movement in Japan is discussed. At the end of the paper the main conclusions are presented and future research directions are given.

Key words: scientific management, Japan, development, history.

X Jubileuszowa Międzynarodowa Konferencja MULTIMEDIA W BIZNESIE I ZARZĄDZANIU

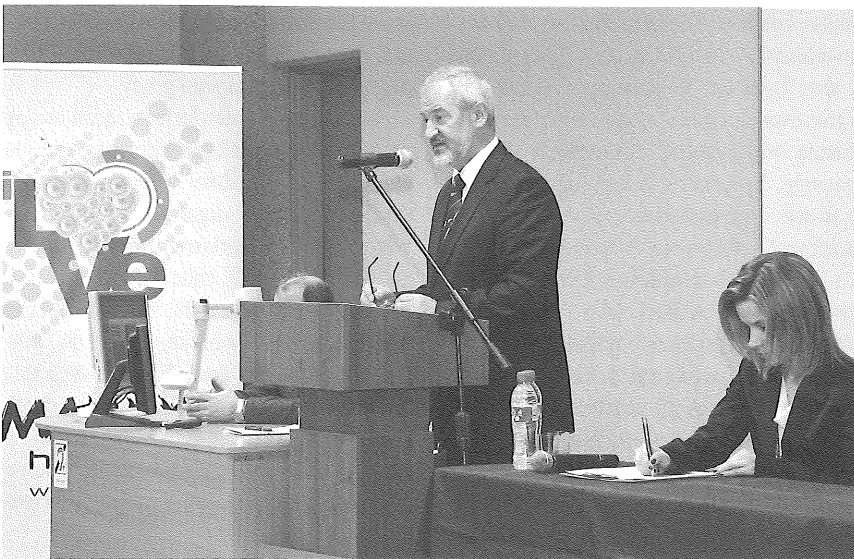


dniach 13-15 marca 2013 r. w Częstochowie odbyła się X Jubileuszowa Międzynarodowa Konferencja „Multimedia w Biznesie i Zarządzaniu”, zorganizowana przez Katedrę Informatycznych Systemów Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział Częstochowa. Konferencja połączona była z Jubileuszem 35-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. dra hab. inż. Leszka Kiełtyki – przewodniczącego i pomysłodawcy konferencji. Patronat nad całą konferencją objęła minister nauki i szkolnictwa wyższego prof. dr hab. Barbara Kudrycka oraz JM Rektor Politechniki Częstochowskiej prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron.

Konferencja była kontynuacją międzynarodowych spotkań nauki i biznesu z cyklu „Multimedia w Zarządzaniu”, które zostały zapoczątkowane w marcu 1999 r. Nadrzędnym celem konferencji była wymiana doświadczeń nt. teorii i praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami. Prezentowane były techniki i technologie multimedialne, usprawniające prowadzenie działań gospodarczych. Tematyka konferencji obejmowała m.in. takie zagadnienia, jak: budowanie wartości organizacji w społeczeństwie informacyjnym, zarządzanie informacją i wiedzą, organizacje wirtualne, multimedialne technologie informacyjne, sztuczna inteligencja

w systemach wspomagania decyzji, biznes elektroniczny.

Przewodniczącym Komitetu Naukowego X Jubileuszowej Konferencji (podobnie jak we wszystkich wcześniejszych edycjach konferencji) był prof. dr hab. inż. Krzysztof Zieliński z Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Przedstawił on referat plenarny nt. „Multimedia w perspektywie X Międzynarodowej Konferencji Multimedia w Biznesie i Zarządzaniu”. W swym wystąpieniu podkreślił, iż każda z cyklicznie organizowanych konferencji adresowała zawsze nowe wydarzenia w dwóch aspektach – aplikacyjnym i technologicznym. Odnosiła się także do aktualnych wydarzeń światowych oraz stanowiła forum spotkań firm komercyjnych i świata akademickiego. Przyjmując ww. aspekty w dalszej części wystąpienia w syntetyczny sposób scharakteryzował każdą z wcześniejszych konferencji. Do szczególnych osiągnięć cyklicznie organizowanej konferencji zaliczył: prezentację najnowszej dostępnej w kraju technologii, budowę forum współpracy nauki i firm komercyjnych, aktywne propagowanie użycia technologii multimedialnych w biznesie i zarządzaniu, wskazywanie kierunków rozwoju technologii. Przybliżył również infrastrukturę multimedialną Centrum Informatyki AGH – budynek dydaktyczny Katedry Informatyki AGH w Krakowie.



Otwarcie konferencji – prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka.

Najbardziej uroczystym punktem konferencji były wystąpienia okolicznościowe związane z Jubileuszem 35-lecia pracy naukowo-dydaktycznej profesora Leszka Kiełtyki. Życiorys Jubilata przedstawił oraz poprowadził całą uroczystość profesor PCz Robert Kucęba. W trakcie uroczystości JM Rektor Politechniki Częstochowskiej profesor Maria Nowicka-Skowron odczytała m.in. list gratulacyjny skierowany na ręce Jubilata od minister nauki i szkolnictwa wyższego prof. Barbary Kudryckiej. W dalszej części – w swych wystąpieniach okolicznościowych – głos zabrali goście honorowi konferencji, m.in.: prof. Irena Hejduk (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), prof. Ryszard Borowiecki (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), prof. Zygmunt Drażek (Uniwersytet Szczeciński), prof. Ewa Bojar (Politechnika Lubelska), prof. Adam Peszko (Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańskiego w Katowicach), prof. Zbigniew Kierzkowski (Wyższa Szkoła Informatyki i Umiejętności w Łodzi), prof. Maria Fic (Politechnika Wrocławska), prof. Janusz Czekaj (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), prof. Zbigniew Malara (Politechnika Wrocławska), prof. Józef Bendkowski (Politechnika Śląska), prof. Ladislav Várkony (Dubnica Institute of Technology in Dubnica nad Váhom, Słowacja), prof. Stanisław Marciniak (Politechnika Warszawska), prof. Mirosław Kwieciński (Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego), prof. Jan Brzóska (członek Prezydium Zarządu Głównego TNOiK).

Na podstawie nadesłanych na konferencję artykułów wydane zostały dwie prace zbiorowe pod redakcją naukową profesora Leszka Kiełtyki – jedna w języku polskim (pt. *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów*), druga w języku angielskim (pt. *Information Technologies in Organizations. Management and Application of Multimedia*). Wydana została również monografia okolicznościowa dla uczczenia Jubileuszu 35-lecia pracy naukowo-dydaktycznej profesora Leszka Kiełtyki – pod redakcją Roberta Kucęby, Waldemara Jędrzejczyka i Klaudii Smołąg (pt. *Rozwój nauk o zarządzaniu. Kierunki i perspektywy*). Obejmuje ona dwie części:

1. W części pierwszej zawarto informacje dotyczące dorobku naukowo-dydaktycznego oraz organizacyjnego Jubilata. Zamieszczono również wypowiedzi okolicznościowe pracowników naukowych, którzy mieli przyjemność współpracować z Jubilatem na różnych płaszczyznach naukowych i organizacyjnych.
2. W drugiej części zamieszczono opracowania naukowe związane z rozwojem nauk o zarządzaniu, osób reprezentujących ośrodki naukowo-badawcze w Polsce.

W trakcie jednej z sesji naukowych – sesji panelowej nt. „Rozwój nauk o zarządzaniu – kierunki i perspektywy” prowadzonej przez profesor Irenę Hejduk – dyskutowano o ewolucji nauk o zarządzaniu w kontekście dynamicz-

nych przemian w gospodarce światowej. Współczesne otoczenie, w którym funkcjonują organizacje, cechuje duża dynamika zmian, liczne kryzysy, duża konkurencja oraz wzrastająca rola czasu. Menedżerowie zmuszeni są do podejmowania decyzji w sytuacjach występowania wysokiego poziomu niepewności, ograniczonej czasowej, dysponowania niewielką liczbą wcześniejszych precedensów i/lub niewielką ilością bądź całkowitym brakiem rzetelnych informacji. Przez licznych badaczy uwarunkowania te coraz częściej uznawane są za typowe. Dynamiczne zmiany w gospodarce światowej powodują coraz szybszą eskalację złożoności procesu zarządzania organizacjami. Tradycyjne metody, techniki i narzędzia wspomagania zarządzania, kierowania i podejmowania decyzji są coraz mniej użyteczne. W aktualnej sytuacji gospodarki rynkowej konieczne jest nowatorskie myślenie i działanie, stosowanie nowych wzorców, modeli, metod, technologii oraz nowych generacji systemów informacyjno-decyzyjnych, jak również systemów zarządzania wiedzą, kompetencjami i treścią. W dyskusji zwrócono również uwagę na postępującą humanizację ekonomii i zarządzania. W warunkach permanentnego ryzyka oraz niepewności na procesy decyzyjne coraz silniej oddziałują aspekty społeczne, polityczne, socjologiczne, psychologiczne i kulturowe. Zgodnie z obowiązującym paradygmatem przyjęto, że kluczowymi czynnikami dla dalszego rozwoju nauk o zarządzaniu są umiejętności zintegrowanego modelowania decyzji gospodarczych z uwzględnieniem miękkich – behawioralnych oraz twardych – ekonomiczno-finansowych czynników zarządzania.

W sesji biznesowej przedstawiono trzy referaty:

1. Systemy i platformy wideokonferencyjne w e-edukacji (referat przedstawił Michał Bednarski z firmy PRO-MEDIO).
2. Przenośna tablica interaktywna jako nowoczesny środek przekazu (referat przedstawił Przemysław Dudasz z firmy EGIS MEDIA Sp. z o.o.).
3. Wirtualna rzeczywistość – interaktywne kształcenie inżyniera (referat przedstawił dr inż. Marek Koźlak – dyrektor techniczny firmy i3D S.A.).



Przeprowadzono również połączenia wideokonferencyjne:

- ▶ z Uniwersytetem Łódzkim (przedstawiono projekt „E-view – Building A European Virtual Environment For Work-based Learning”),
- ▶ z firmą Crayon Creatures z Hiszpanii (przedstawiono temat „Children’s Drawings Printed as 3D Objects”),
- ▶ z Kauno Kolegija (przedstawiono prezentację infrastruktury Kauno Kolegija oraz implementację nowoczesnych technologii multimedialnych w procesie nauczania na uczelniach wyższych).

Jubileuszowa konferencja stwarza okazję na sformułowanie pewnych refleksji czy też podsumowań dotychczasowych spotkań z cyklu „Multimedia w Zarządzaniu”. Zdaniem przewodniczącego konferencji z perspektywy zorganizowanej już po raz dziesiąty konferencji i minionych kilkunastu lat od jej pierwszej edycji niewątpliwie można zaobserwować jej ewolucję tematyczną, determinowaną eskalacją nowych rozwiązań w różnych obszarach technologicznych. W swoim pierwotnym kształcie konferencja nawiązywała do zagadnień związanych z wymianą informacji w warstwie prezentacyjnej, technik i rozwiązań multimedialnych adaptowanych w obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. W nurcie naukowym konferencji przedstawiane były m.in. rozważania związane z technologiami teleinformatycznymi i telekomunikacyjnymi, prezentowane były najnowsze użytkarckie koncepcje z branży IT. Aktualnie tematyka konferencji stanowi wierną projekcję współczesnych rozwiązań informacyjnych i aplikacyjnych oraz najnowszych trendów technologicznych. W swoim prezentacyjnym i merytorycznym wymiarze przekształciła się w jedną z kluczowych konferencji dotyczących całokształtu zagadnień związanych z zarządzaniem informacją i wiedzą. Ta ewolucja tematyczna konferencji jest konsekwencją zmian zachodzących na rynku dostępnych technologii, jak i popularyzacją konieczności kontynuacji integracji dwóch obszarów: świata nauki i biznesu.

Obserwowany trend do ciągłej poprawy wyników i konkurencyjności firm doprowadził do szybkiego wzrostu zainteresowania nowoczesnymi technologiami

multimedialnymi i jej praktycznymi zastosowaniami – zwłaszcza tymi dostępnymi w sieci Internet. W praktyce działalności biznesowej menedżerowie coraz częściej stosują nowoczesne technologie informacyjne, by przezwyciężyć ograniczenia czasowe i przestrzenne, a w rezultacie zwiększyć efektywność swojego działania. Media elektroniczne tworzą nowe środowisko, określane jako środowisko wirtualne. Oczywiście, wykreowanie wirtualnego środowiska zarządzania wymaga nie tylko technologii informacyjnej, lecz także ludzkiej wyobraźni. Technologie IT stają się wielokrotnie substytutem kontaktów bezpośrednich. Trudno oczekiwać, by trend ten się zmienił. Informatyzacja wielu przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorców jest procesem nieuniknionym. Dla przykładu: pojęcia „zunifikowanej komunikacji”, „przetwarzania w chmurze” czy też „konsumeryzacji technologii IT” nie są już pojęciami czysto teoretycznymi, ale jak najbardziej rzeczywistymi, praktycznymi i stosowanymi w codziennej działalności biznesowej. Odnosząc się do roli człowieka w przedsiębiorstwie przyszłości, warto zwrócić uwagę na to, że od współczesnych narzędzi informatycznych i rozwiązań multimedialnych oczekuje się, iż nie tylko będą odpowiednio reagować na polecenia przetwarzania informacji, ale w coraz bardziej „inteligentny” i aktywny sposób będą wspierać menedżera. W tym obszarze rozwój sprzętu informatycznego, a w szczególności sieci komputerowych oraz zastosowań technik i technologii multimedialnych doprowadził m.in. do powstania klasy systemów bazujących na pojęciu wirtualnego brokera informacji. Coraz sprawniejsze narzędzia automatyzacji zarządzania informacją zmieniają się w narzędzia zarządzania wiedzą. Dużego znaczenia nabierają wszelkie metody automatyzacji związane z zarządzaniem informacją i wiedzą, na poziomie jak najbardziej zbliżonym do rzeczywistych umiejętności człowieka. Prowadzone są prace badawcze, w których proponuje się zastąpienie człowieka, jako czynnika decydującego i koordynującego, przez sztuczną inteligencję. Można tu wskazać m.in. na wspomniane wcześniej rozwiązanie z zastosowaniem wirtualnych brokerów informacji czy też koncepcję budowy Semantycznego Internetu. Człowiek nie zostanie zastąpiony nawet w przedsiębior-

stwie przyszłości przez tę klasę rozwiązań, ale mogą one się przyczynić do wydawnego wspomagania jego pracy.

Uczestnicy konferencji zwracali uwagę na fakt, że technologia informacyjna ma aktualnie bardzo duży wpływ na sposób działania każdej organizacji, która nie tylko chce być konkurencyjna na rynku, ale która w ogóle chce na nim istnieć. Przekazywanie danych, informacji czy wiedzy w postaci obrazu, dźwięków, grafiki, plików wideo, danych liczbowych itd., wykorzystujących szeroką gamę technik multimedialnych, jest aktualnie uznawane za podstawę sprawnego funkcjonowania zarówno instytucji, jak i podmiotów gospodarczych.

Duże zainteresowanie cyklicznie odbywającą się Konferencją można zaobserwować ze strony studentów oraz uczniów szkół średnich – przyszłych adeptów pracy menedżerskiej. W ramach wykładów i sesji multimedialnych mogą oni zapoznać się z nowinkami technicznymi w dziedzinie współczesnych technologii informacyjnych. Za każdym razem studenci i uczniowie dużą uwagę skupiają na stoiskach z nowoczesnym sprzętem multimedialnym. W tym roku szczególnym zainteresowaniem cieszyła się przenośna tablica interaktywna oraz problematyka związana z wirtualną rzeczywistością.

Patronat medialny nad konferencją objęły: magazyn „Zarządzanie Jakością”, ogólnopolski miesięcznik informacyjno-publicystyczny „Forum Akademickie”, Radio RMF MAXXX, serwis internetowy www.konferencje.pl oraz portal publikacji naukowych www.e-wydawnictwo.eu. Głównym sponsorem konferencji był Operator Systemu Dystrybucyjnego ENEA Operator Sp. z o.o.

Ogółem w konferencji w sposób bierny i czynny wzięło udział 414 uczestników. Sesje wideokonferencyjne oraz naukowe konferencje odbywały się w salach wykładowych Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

DR INŻ. RAFAŁ NIEDBAŁ
Katedra Informatycznych
Systemów Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej