

# przeгляд

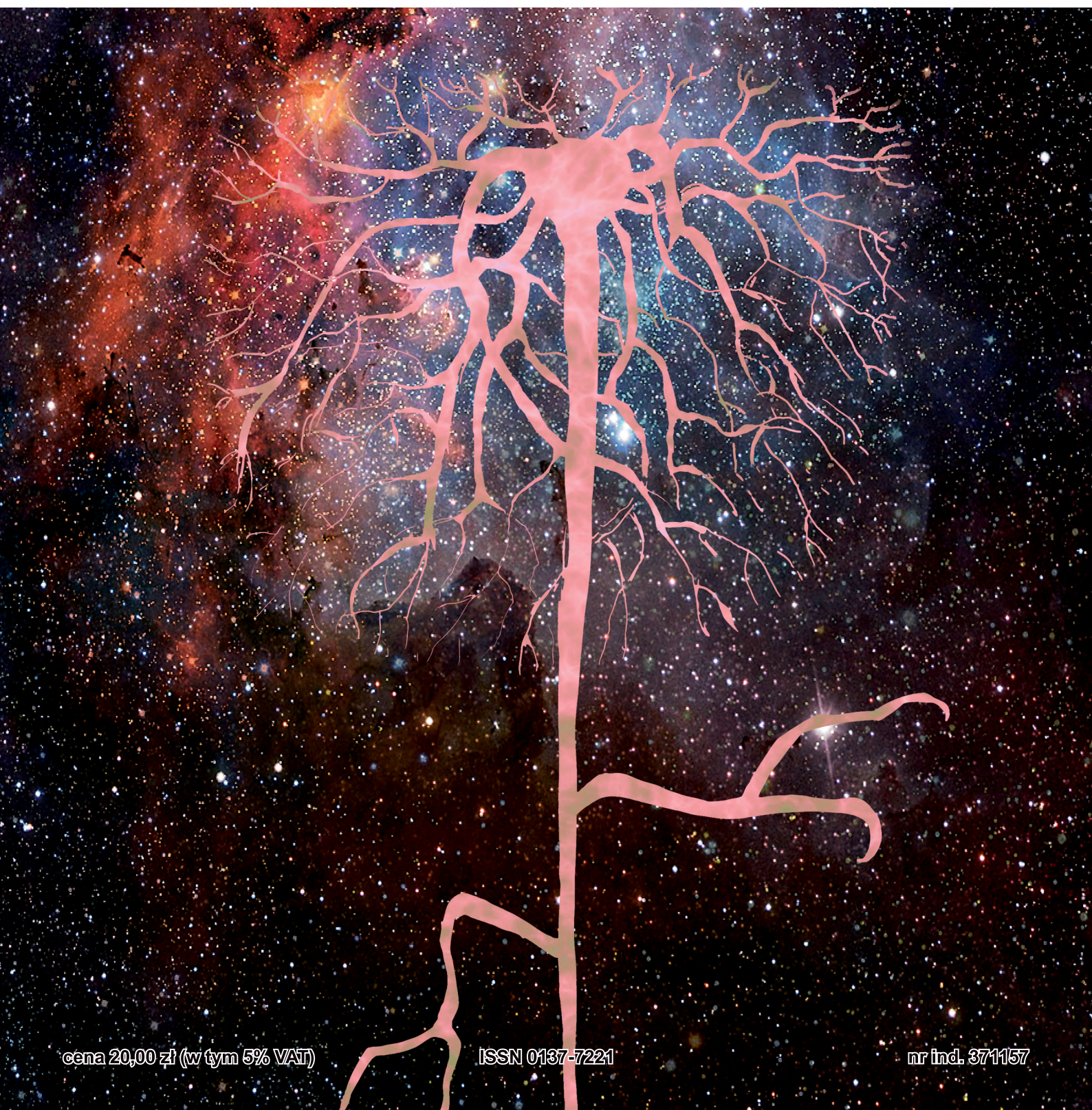
organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**8/2014**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157



**ZARZĄD GŁÓWNY  
TOWARZYSTWA NAUKOWEGO ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA  
ogłasza**

# **KONKURS NAGRÓD NAUKOWYCH TNOiK IM. PROFESORA KAROLA ADAMIECKIEGO**

**Celem konkursu jest:**

nagradzanie i publikowanie opracowań z zakresu organizacji i nauk o zarządzaniu, stanowiących istotny wkład w rozwiązania teoretyczne i praktyczne na rzecz usprawniania systemu funkcjonowania gospodarki, w tym poszczególnych jego podmiotów.

**Przedmiotem konkursu są:**

- prace w języku polskim, stanowiące wybitne osiągnięcia z zakresu organizacji i nauk o zarządzaniu, opublikowane w formie książkowej lub cyklu artykułów w ostatnich 36 miesiącach (3 lata), poprzedzających dzień ogłoszenia Konkursu (data ogłoszenia 20.11.2014 r.);
- innowacje z zakresu organizacji i nauk o zarządzaniu, będące oryginalnymi opracowaniami bądź twórczymi adaptacjami do praktyki koncepcji teoretycznych, opublikowane i wdrożone do praktyki w ostatnich trzech latach, poprzedzających dzień ogłoszenia konkursu, jeżeli zostały sprawdzone i nadają się do szerszego wdrażania, a jednocześnie w wyniku zastosowania przyniosły wymierne efekty finansowe;
- prace stanowiące opracowania pojedynczych autorów lub zespołów autorskich - będących obywatelami polskimi.

**Tryb zgłaszania prac jest następujący:**

- składanie lub przesyłanie prac, w dwóch egzemplarzach, wraz z uzasadnieniem do **Biura Zarządu Głównego TNOiK, ul. Górská 6/10, lok. 71, 00-740 Warszawa - do 31 marca 2015 r.**
- prace zgłaszają:
  - » dziekani wydziałów (dyrektorzy instytutów) uniwersytetów, wyższych szkół technicznych, ekonomicznych lub innych wyższych uczelni, kształcących w dziedzinie organizacji i zarządzania,
  - » dyrektorzy instytutów PAN i innych instytutów naukowo-badawczych, ośrodków badawczo-rozwojowych lub badawczo-projektowych i biur projektów,
  - » kierownictwo instytucji wydawniczych z zakresu nauk o zarządzaniu,
  - » Prezydium Zarządu Głównego TNOiK i Prezydium Zarządów Oddziałów TNOiK,
  - » kierownictwo innych instytucji, których działalność dotyczy zakresu omówionego w przedmiocie Konkursu,
  - » członkowie Kapituły Konkursu.

**Kapituła Konkursu ogłosi wyniki o przyznaniu nagród i wyróżnień do 30 września 2015 r.**

**W imieniu organizatorów serdecznie zapraszam do wzięcia udziału w Konkursie**

**Prezes Zarządu Głównego TNOiK**

**prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka**

**Obsługę organizacyjną Konkursu zapewnia:  
Biuro Zarządu Głównego TNOiK, tel. (022) 625 44 85, 602 187 616**

# przeгляд

organizacji

*Konkurs: Złote pióro Przeglądu Organizacji* 3

## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

**Rafał Krupski, Monika Osyra**  
*Badanie użyteczności zasobów niematerialnych  
 w wyodrębnionych obszarach aktywności przedsiębiorstw* 4

## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

**Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński, Janusz Martan**  
*Prostota podstawowych typów struktury organizacyjnej* 9

**Wiesław Łukasiński**  
*Etyka a rozwój organizacji zarządzanej pro jakościowo* 13

**Barbara Wojsznis, Izabela Stalończyk**  
*Etyczne aspekty działalności marketingowej banków jako element strategii CSR* 21

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

**Leszek Kiełtyka, Aleksandra Krawczyk**  
*Etapy procedowania przy wdrażaniu systemu oceny zawodowej  
 pracowników w koncernie produkującym artykuły spożywcze* 27

**Marcin Tyslik**  
*Recruiting of Consultants in Consulting Firms* 35

## E-MARKETING

**Bartosz Deszczyński, Paweł Mielcarek**  
*The Online/Offline Gap in Lead Management Process* 42

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

*Koncentracja na potencjale pracownika jako nowa era w poszukiwaniu talentów  
 i analizie kompetencji – rozwój potencjału pracowniczego w praktyce organizacyjnej* 50

**Miesięcznik TNOiK**

**Założył Karol Adamiecki  
w 1926 r.**

**Nr 8 (895) 2014**

### Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*  
prof. Ewa Bojar  
prof. Janusz Czekaj  
prof. Ioan Constantin Dima  
prof. Ludovit Dobrovsky  
prof. Marcel Fredericks  
prof. Jan Jeżak  
prof. Włodzimierz Karaszewski  
prof. Leszek Kiełtyka  
prof. Kazimierz Krzakiewicz  
prof. Gennadij Latfullin  
prof. Bogdan Nogalski  
prof. Stanisław Nowosielski  
prof. Jerzy Rokita  
prof. Maria Romanowska  
prof. Janina Stankiewicz  
prof. Robert Stefko  
prof. Edward Urbańczyk  
prof. Ladislav Várkoly

### Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*  
Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*  
Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*  
Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*  
Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,  
Robert Kucęba, Michał Leśniewski, Janusz M.  
Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,  
Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*  
Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*  
Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

### Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71  
00-740 Warszawa  
tel./faks 22 827 15 10  
e-mail: [redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

### Wydawca

**TOWARZYSTWO NAUKOWE  
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA**

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład: Leszek Paszkowski  
Druk: Drukarnia Częstochowska  
Zakłady Graficzne Sp. z o.o.  
Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa  
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 „Przeglądu 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 „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd 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 2014 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 50% 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](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)

Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)  
e-mail: [prenumerata@ruch.com.pl](mailto:prenumerata@ruch.com.pl)

## Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania 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 „Przegląd 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.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji” ul. Górska 6/10, lok. 71 00-740 Warszawa Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

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

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

# KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

---

*Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2014 r.*

*Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2014 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2014 r.*

*Ocenie jury będzie podlegała przede wszystkim wartość naukowa publikacji, innowacyjność i oryginalność przeprowadzonych badań oraz sposób ich prezentacji.*

*Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2014 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górńska 6/10, lok. 71.*

*Nagrody:*

*I nagroda: 1500 zł - w formie bezpłatnej publikacji trzech artykułów w Przeglądzie Organizacji, dyplom uznania oraz „Złote pióro Przeglądu Organizacji”,*

*II nagroda: 1000 zł - w formie bezpłatnej publikacji dwóch artykułów w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania,*

*III nagroda: 500 zł - w formie bezpłatnej publikacji jednego artykułu w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania.*

*Wyniki konkursu zostaną ogłoszone wraz ze zdjęciami laureatów w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.*



# BADANIE UŻYTECZNOŚCI ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH W WYODRĘBNIONYCH OBSZARACH AKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Rafał Krupski  
Monika Osyra

## Wprowadzenie

Zasoby niematerialne już od dawna są przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania. Na pewno przyczyniły się do tego poglądy B. Wernerfelt, który użył między innymi tej kategorii do objaśniania istoty przewagi konkurencyjnej z perspektywy zasobów, wprowadzając tym samym do teorii zarządzania strategicznego ujęcie zasobowe [Wernerfelt, 1984]. Uważa się, że zasoby niematerialne mają swoją specyfikę egzemplifikowaną: możliwością jednoczesnego wielorakiego wykorzystania, sposobem akumulacji, wzbogacania się zamiast deprecjacji w procesie użycia oraz sposobem urzeczywistniania przez ludzi [Głuszek, 2004, s. 63]. Niematerialność utrudnia lub wyklucza identyfikację, a w konsekwencji i imitację sposobów pozyskiwania, a nade wszystko wykorzystywania takich zasobów, co w efekcie ogranicza transparentność firm. Dlatego też słynne cechy zasobów zaproponowane przez J.B. Barneya [1991]: wartościowe, rzadkie, trudne do zastąpienia i imitowania, w znacznym stopniu odnoszą się właśnie do zasobów niematerialnych. Dzisiaj już dość powszechnie uważa się, że to przede wszystkim zasoby niematerialne zapewniają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwom, w tym działającym w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu [Bratnicki, 2001]. W literaturze przedmiotu nie ma jednak zgody co do definicji zasobów niematerialnych, ich rodzajów, właściwości itp. Z wielu różnych ujęć – nam, autorom niniejszego opracowania – najbardziej podobają się propozycje B. de Wita i R. Meyera [1998, s. 336], by zasoby niematerialne nazywać niewidzialnymi, lub R. Halla [1993], według którego są to zasoby oparte na wiedzy. Zasoby w ogóle interpretuje się dość dowolnie i w konsekwencji rodzajów zasobów jest bardzo dużo. J. Molloy i inni [2011] samych rodzajów zasobów niematerialnych zidentyfikowali w literaturze z zakresu RBT (ang. *resource-based theory*) aż 186. W szerszym wydaniu do zasobów zalicza się procesy i relacje, w węższym natomiast wyklucza się taką możliwość. Z jednej strony brak jednoznacznej ontologii powoduje, że istnieją ogromne i nierozwiązane do dzisiaj trudności w badaniu zasobów niematerialnych [Molloy i in., 2011]. Z drugiej zaś strony większość autorów zgadza się z poglądem, że dominującym źródłem przewagi konkurencyjnej są właśnie zasoby niematerialne.

Dlatego też poszukiwanie sposobów pomiaru i badań zasobów niematerialnych i ich wpływu na działalność przedsiębiorstw jest tak bardzo ważne.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań nad identyfikacją użyteczności zasobów niematerialnych w wyodrębnionych obszarach, która może stać się pomocna przy budowie zasobowej strategii przedsiębiorstwa. Pojęcie użyteczności jest definiowane w ramach teorii zasobowej z dwóch perspektyw: 1) obserwatora wewnętrznego, jako zbiór parametrów oceny wewnętrznej (szacunkowa wartość zasobów, produktywność, koszt utrzymania, zastępowalność, etc.); 2) obserwatora zewnętrznego, posiadającego ograniczoną wiedzę na temat wewnętrznej struktury zasobów, których użyteczność identyfikuje się pośrednio poprzez zdolność do generowania wartości oraz wycenę rynkową. W dalszej części użyteczność zostanie zdefiniowana tak, by możliwa była jej bezpośrednia kwantyfikacja, a przyjęty punkt widzenia będzie bliższy perspektywie obserwatora zewnętrznego.

## Metoda badań użyteczności zasobów niematerialnych

Badania użyteczności tych zasobów, które ze swej istoty niematerialności są trudno mierzalne (albo w ogóle niemierzalne), stwarzają dodatkowe kłopoty, rodzą wiele problemów. Jak bowiem identyfikować użyteczność tego, co jest ze swej istoty trudne do określenia? Ostatecznie przyjęto, że rozwiązaniem jest określenie ogólnobehawioralnych obszarów aktywności przedsiębiorstwa, również trudnych do pomiaru, a identyfikowanie użyteczności zasobów niematerialnych będzie właśnie w kontekście ich rozwoju. Inaczej, użyteczność zasobów niematerialnych zostanie określona nie za pomocą ich cech, ale za pomocą kierunków ich wykorzystania, nazwanych tu ogólnobehawioralnymi obszarami aktywności przedsiębiorstwa. Przyjęte ogólnobehawioralne obszary aktywności przedsiębiorstw, dla istnienia i rozwoju których mają służyć (być użyteczne) określone zasoby niematerialne, to zestawione jako antynomiczne:

- poziom strategiczny – poziom operacyjny zarządzania,

- wykorzystywanie okazji – unikanie zagrożeń,
- rozwój – istnienie firmy,
- innowacje – replikacje w firmie,
- konkurowanie – współdziałanie z konkurentami,
- pozyskiwanie klientów – utrzymywanie klientów,
- realizacja procesów – realizacja wyników.

Wyodrębnienie poziomu strategicznego i operacyjnego jest naturalną konsekwencją uznania ich w teorii i praktyce za podstawowe. Inny merytorycznie zakres obu tych poziomów, wynikający przede wszystkim z różnej perspektywy czasowej, daje podstawę do przypuszczeń o różnej użyteczności zasobów niematerialnych dla ich realizacji. Pochodną tego rozumowania jest podejrzenie, że jedne zasoby niematerialne warunkują sukces rozwoju firmy, a inne – fakt w ogóle jej istnienia. Sukcesy związane z wykorzystaniem okazji być może wymagają zaangażowania innych rodzajów zasobów niematerialnych aniżeli bardziej pasywne działania związane z unikaniem zagrożeń. Wyróżnienie zachowań innowacyjnych i replikacyjnych również może mieć swoją specyfikę w zakresie użyteczności zasobów niematerialnych w tych wyodrębnionych obszarach behawioralnych. Konkurowanie i współdziałanie należą współcześnie do najbardziej eksploatowanych badawczo zagadnień zarządzania. Jest to związane z treściami relacji międzyorganizacyjnych, a więc z organizacją sieciową. Przeciwnostawne zachowania przedsiębiorstw być może wymagają wspomagania przez różne zestawy zasobów niematerialnych. Pozyskiwanie klientów i oddzielenie ich utrzymywanie, jako podstawowe obszary działań marketingowych, również mogą wymagać różnego kontekstu zasobów niematerialnych. Wątpliwość może budzić jedynie ostatnia wygenerowana para: realizacja procesów – realizacja wyników. Wyjaśniamy więc, że wśród wyróżnianych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w najbardziej klasycznych wydaniach identyfikuje się: orientację na wyniki i orientację procesową [Lichtarski, 2008, s. 53-54]. Pierwsza

jest trwale związana z naturą przedsiębiorstwa jako podmiotem służącym celom zarobkowym, a postulat spełniania zasady gospodarności (racjonalności) jest główną ideą tej orientacji. Orientacja procesowa zarządzania, która warunkowana jest bardziej szczegółowymi koncepcjami i metodami, takimi jak: zarządzanie procesami, reengineering, logistyka, zarządzanie projektami [Lichtarski, 2008, s. 54], jest w pewnym sensie antynomiczna w stosunku do orientacji na wyniki. W związku z tym zbadanie użyteczności zasobów niematerialnych dla tych klasycznych obszarów wydaje się również sensowne.

Antynomiczne ujęcie parami wyodrębnionych obszarów ma swoje uzasadnienie w kontekście systemowości, w tym kompleksowości identyfikacji przedmiotu badań. Dobrym archetypem jest tu zestaw paradoksów w obszarze strategii B. de Wita i R. Meyera [2007].

Wyodrębnione obszary aktywności przedsiębiorstw (obszary ogólnobehawioralne) są zarazem obszarami badawczymi. Przyjęcie takich, a nie innych obszarów badawczych wynika ze studiów literaturowych aktualnej atrakcyjności zagadnień, głównie z zakresu zarządzania strategicznego. Ich nazwy na ogół dobrze oddają treść analizowanych obszarów.

W badaniach wykorzystano koncepcję pomiaru użyteczności zasobów T. Gospodarka [2009]. Według tej koncepcji użyteczność można określić jako iloczyn:

$$c = a \cdot b$$

gdzie:

- a – stopień pokrycia zapotrzebowania na usługi przez zasób a,
- b – preferencje menedżerskie praktycznego wykorzystania usług b,
- c – współczynnik praktycznej użyteczności zasobu dla zarządzania.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród przedstawicieli kadry kierowniczej oraz menedżerów wyższego szczebla ze 167 losowo wybranych przedsię-

Tab. 1. *Badany obszar: Użyteczność zasobów niematerialnych w ramach wyróżnionego obszaru*

<b>Ponumeruj zasoby (1,2,3,4,5) wg ważności użyteczności w ramach danego obszaru (1 - najbardziej użyteczny, 5 - najmniej użyteczny). Wpisz tam gdzie kropki</b>	<b>Oceń stopień wykorzystania danego zasobu w Twojej firmie w ramach danego obszaru w umownej skali: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, przy czym 1 - minimalne wykorzystanie, 10 - maksymalne wykorzystanie. Podkreśl liczbę</b>
• Wiedza, umiejętności i talenty pracowników .....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Postawy i zachowania pracownicze (np. lojalność, dyspozycyjność) .....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Relacje z otoczeniem sformalizowane (np. umowy, koncesje, certyfikaty) .....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Relacje z otoczeniem niesformalizowane (np. wynikające ze znajomości, zaufania, lojalności) .....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
• Image firmy (np. znaki handlowe, historia, reputacja) .....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Źródło: opracowanie własne

biorstw. Ostatecznie w przygotowanej ankiecie badawczej (tab. 1) dla każdego z wyróżnionych 14 obszarów aktywności ogólnobehawioralnej, ankietowani oceniali:

- ważność (rangę) danego rodzaju zasobu niematerialnego w kształtowaniu każdego z pięciu badanych rodzajów zasobów w umownej skali 1–5,
- stopień wykorzystania danego zasobu w kształtowaniu danego obszaru aktywności behawioralnej przedsiębiorstwa w umownej skali 1–10.

Poniżej, jako przykład, przedstawiono wyniki badań dotyczących jednego z 14 obszarów aktywności przedsiębiorstwa, a mianowicie konkurencji. Oceny stopnia użyteczności badanych zasobów niematerialnych dla konkurencji określono jako iloczyn rang i jednostkowych ocen, zgodnie z zasadami wielowymiarowej analizy porównawczej.

### Wyniki badań empirycznych użyteczności zasobów niematerialnych

W tabeli 2 zestawiono wyniki badań empirycznych dotyczących skali ważności zasobów niematerialnych w sferze konkurencji w badanych 167 przedsiębiorstwach. Z tabeli wynika, że zdecydowanie największy wpływ na realizację działań konkurencyjnych z grupy zasobów niematerialnych ma wiedza (47% wskazań). Pozostałe wyróżnione zasoby niematerialne mają znacznie mniejszy wpływ.

Tab. 2. Wyniki badań dotyczących pierwszorzędowego wpływu zasobów niematerialnych w obszarze konkurencji

Rodzaj zasobu niematerialnego	Odsetek firm typujących pierwszorzędny wpływ zasobu na stosunki konkurencyjne
Wiedza	47,00%
Postawy i zachowania pracownicze	8,00%
Relacje sformalizowane	12,00%
Relacje niesformalizowane	17,00%
Image firmy	16,00%

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 3 przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących oceny stopnia wykorzystania zasobów niematerialnych w kształtowaniu stosunków konkurencyjnych w umownej skali: 1-10 (1 oznacza minimalne wykorzystanie, a 10 oznacza maksymalne wykorzystanie). Z tabeli 3 wynika, że potencjał w rozpatrywanym zakresie jest najbardziej wykorzystywany dzięki zasobom wiedzy. Wykorzystanie

pozostałych zasobów niematerialnych jest znacznie niższe i zbliżone do siebie.

Tab. 3. Wyniki badań dotyczących przeciętnego stopnia wykorzystania zasobów niematerialnych w obszarze konkurencji

Rodzaj zasobu niematerialnego	Przeciętna ocena stopnia wykorzystania potencjału zasobu w obszarze konkurencji
Wiedza	7,40
Postawy i zachowania pracownicze	5,44
Relacje sformalizowane	5,81
Relacje niesformalizowane	5,07
Image firmy	5,32

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 4 zestawiono obliczone użyteczności badanych zasobów niematerialnych jako iloczyny wag zasobów i stopni wykorzystania ich potencjałów.

Z tabeli 4 wynika, że największą użyteczność z grupy zasobów niematerialnych w kształtowaniu stosunków konkurencyjnych ma wiedza. Użyteczność pozostałych zasobów niematerialnych jest marginalna.

Tab. 4. Wyniki próby określenia użyteczności zasobów niematerialnych dla obszaru konkurencji

Rodzaj zasobu niematerialnego	Ocena użyteczności zasobu jako iloczyn wagi zasobu i stopnia wykorzystania jego potencjału
Wiedza	$0,47 \times 7,40 = 3,47$
Postawy i zachowania pracownicze	$0,08 \times 5,44 = 0,43$
Relacje sformalizowane	$0,12 \times 5,81 = 0,69$
Relacje niesformalizowane	$0,17 \times 5,07 = 0,86$
Image firmy	$0,16 \times 5,32 = 0,85$

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 5 zestawiono syntetyczne wyniki badań użyteczności zasobów niematerialnych w kształtowaniu wyróżnionych 14 rodzajów aktywności behawioralnej przedsiębiorstw. Wynika z niej, że wiedza jest najbardziej użytecznym zasobem niematerialnym



Tab. 5. Użyteczność zasobów niematerialnych w przekroju rodzajów aktywności przedsiębiorstwa. Wyniki badań empirycznych

Rodzaje aktywności	Użyteczność zasobów niematerialnych	Uwagi	Rodzaje aktywności	Użyteczność zasobów niematerialnych	Uwagi
Poziom strategiczny	1. wiedza (3,80) 2. relacje niesformalizowane (1,00) 3. relacje sformalizowane (0,89) 4. image firmy (0,76) 5. postawy i zachowania pracownicze (0,16)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza	Replikacje	1. wiedza (4,13) 2. relacje sformalizowane (1,39) 3. postawy i zachowania pracownicze (0,59) 4. relacje niesformalizowane (0,37) 5. image firmy (0,07)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza
Poziom operacyjny	1. postawy i zachowania pracownicze (2,66) 2. wiedza (2,08) 3. relacje sformalizowane (0,84) 4. relacje niesformalizowane (0,74) 5. image firmy (0,35)	Największą użyteczność mają postawy i zachowania pracownicze oraz wiedza	Konkurencja	1. wiedza (3,47) 2. relacje niesformalizowane (0,86) 3. image firmy (0,85) 4. relacje sformalizowane (0,69) 5. postawy i zachowania pracownicze (0,43)	Największą użyteczność ma wiedza
Wykorzystywanie okazji	1. relacje niesformalizowane (2,63) 2. wiedza (2,49) 3. relacje sformalizowane (1,21) 4. postawy i zachowania pracownicze (0,35) 5. image firmy (0,06)	Największą użyteczność mają relacje niesformalizowane oraz wiedza	Współpraca z konkurencją	1. wiedza (2,87) 2. relacje sformalizowane (1,33) 3. image firmy (0,56) 4. relacje niesformalizowane (0,55) 5. postawy i zachowania pracownicze (0,36)	Największą użyteczność ma wiedza
Unikanie zagrożeń	1. postawy i zachowania pracownicze (2,60) 2. wiedza (1,80) 3. relacje sformalizowane (1,39) 4. relacje niesformalizowane (1,06) 5. image firmy (0,09)	Zdecydowanie największą użyteczność mają postawy i zachowania pracownicze	Pozyskiwanie klientów	1. wiedza (2,98) 2. image firmy (2,33) 3. relacje niesformalizowane (0,69) 4. relacje sformalizowane (0,41) 5. postawy i zachowania pracownicze (0,26)	Zdecydowanie największą użyteczność mają wiedza i image firmy
Rozwój firmy	1. wiedza (3,51) 2. relacje niesformalizowane (1,21) 3. postawy i zachowania pracownicze (0,89) 4. image firmy (0,32) 5. relacje sformalizowane (0,27)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza	Utrzymywanie klientów	1. wiedza (2,67) 2. image firmy (2,49) 3. postawy i zachowania pracownicze (0,67) 4. relacje niesformalizowane (0,54) 5. relacje sformalizowane (0,41)	Zdecydowanie największą użyteczność mają wiedza oraz image firmy
Istnienie firmy	1. postawy i zachowania pracownicze (2,53) 2. wiedza (2,12) 3. relacje sformalizowane (0,69) 4. relacje niesformalizowane (0,63) 5. image firmy (0,53)	Zdecydowanie największą użyteczność mają postawy i zachowania pracownicze oraz wiedza	Realizacja procesów	1. wiedza (3,89) 2. postawy i zachowania pracownicze (1,96) 3. relacje sformalizowane (0,94) 4. image firmy (0,18) 5. relacje niesformalizowane (0,04)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza
Innowacje	1. wiedza (3,25) 2. postawy i zachowania pracownicze (2,22) 3. relacje sformalizowane (0,48) 4. relacje niesformalizowane (0,19) 5. image firmy (0,04)	Zdecydowanie największą użyteczność mają wiedza oraz postawy i zachowania pracownicze	Realizacja wyników	1. wiedza (3,29) 2. postawy i zachowania pracownicze (2,62) 3. image firmy (0,53) 4. relacje sformalizowane (0,48) 5. relacje niesformalizowane (0,18)	Zdecydowanie największą użyteczność mają wiedza oraz postawy i zachowania pracownicze

Źródło: opracowanie własne

w dziesięciu na czternaście zbadanych obszarów behawioralnych przedsiębiorstw. W trzech z pozostałych czterech obszarów (istnienia firmy, unikania zagrożeń oraz poziomu operacyjnego) okazało się, że za najbardziej użyteczny zasób niematerialny uznano postawy i zachowania pracownicze. W jednym z badanych obszarów – wykorzystywania okazji, za najbardziej użyteczny uznano zasób niematerialny – relacje niesformalizowane (czyli wszelkie związki znajomościowe, kumoterskie, nepotyczne, układy lobbystyczne, a także zaufanie, przyjaźnie itp.).

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, jakie zasoby niematerialne w obszarach aktywności przedsiębiorstwa są najbardziej użyteczne. Wśród wszystkich zasobów najbardziej użyteczna okazała się wiedza, która aż w dziesięciu obszarach behawioralnych przedsiębiorstwa znalazła się na pierwszym miejscu. Wyniki te potwierdziły dominującą pozycję, jaką zajmuje wiedza w grupie zasobów niematerialnych. Istotniejsza jednak z punktu widzenia budowy strategii zasobowej przedsiębiorstwa jest użyteczność innych zasobów niematerialnych. To właśnie znajomość użyteczności poszczególnych zasobów w konkretnych obszarach aktywności przedsiębiorstwa może przyczynić się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Niezależnie od różnych wątpliwości dotyczących kategorii użyteczności, sposobu jej pomiaru i badania, należy stwierdzić, że przeprowadzone badania nie tylko mogą posłużyć do budowy strategii przedsiębiorstwa w aspekcie zasobowym, ale również stanowią skromny krok ku operacjonalizacji zagadnień szkoły zasobowej, której brak zarzuca K. Obłój [2007, s. 147], oraz krok ku operacjonalizacji badań nad zasobami niematerialnymi, których brak z kolei wytykają między innymi: J. Barney, D.J. Ketchen Jr., M. Wright [2011].

---

**prof. dr hab. inż. Rafał Krupski**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [rkrupski@op.pl](mailto:rkrupski@op.pl)

---

**mgr Monika Osyra**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [monika.osyra@gmail.com](mailto:monika.osyra@gmail.com)

## Bibliografia

- [1] BARNEY J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.
- [2] BARNEY J., KETCHEN D.J. JR., WRIGHT M., *The Future of Resource – based theory: Revitalisation or Decline?* „Journal of Management” 2011, Vol. 37.
- [3] BRATNICKI M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- [4] DE WIT B., MEYER R., *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.
- [5] DE WIT B., MEYER R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [6] GŁUSZEK E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [7] GOSPODAREK T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [8] HALL R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14.
- [9] LICHTARSKI J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] LICHTARSKI J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [10] MOLLOY J., CHADWICK C., PLOYHART R., GOLDEN S., *Making Intangibles “Tangible”: A Multidisciplinary Critique and Validation Framework*, „Journal of Management” 2011, Vol. 37, No. 5.
- [11] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- [12] WERNERFELT B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No. 2.

## Research of Usability of Intangible Resources in Distinguished Activities Areas of Firm

### Summary

This article aims to answer the question: what intangible resources and in what contexts should be the basis for the construction of a resource strategy of strategic management? To obtain the answer, the authors conducted empirical studies concerning the usability of resources. Research results indicate that the most useful intangible resources are knowledge resources. Usability was identified in the context of the fourteen selected companies activity areas. The research was conducted among representatives of the boards or senior managers from 167 companies and usability of intangible resources was calculated on the basis of formula developed by T. Gospodarek.

### Keywords

strategic management, resource-based view, intangible resources, usability of resources

# PROSTOTA PODSTAWOWYCH TYPÓW STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Magdalena Hopej-Kamińska

Marian Hopej

Robert Kamiński

Janusz Martan

## Wprowadzenie

Wśród pożądanych cech struktury organizacyjnej, rozumianej jako zbiór reguł porządkujących zachowania członków organizacji, które czynią je bardziej przewidywalnymi, wymienia się prostotę. Dzieje się tak także, może nawet przede wszystkim dlatego, że jej przeciwieństwo, tj. złożoność, wyraża zagmatwanie i brak porządku, będące źródłem marnotrawstwa. Idea prostoty zawiera w sobie ponadto, jak podkreśla R. Caude, „pojęcie estetyczności: to, co podoba się oku, wyobraźni, umysłowi, jest zgodne z aspektem harmonii organizacji” [Pszczółowski, 1978, s. 190].

Jakkolwiek postulat prostoty struktury organizacyjnej formułowany jest od wielu lat [Crozier, 1993; Drucker, 1992], to w ostatnim okresie wydaje się być mocniej akcentowany. Jest to być może spowodowane rozpowszechnieniem się koncepcji dobrowolnej prostoty (*voluntary simplicity*), która sugeruje ludziom kierowanie się w życiu zasadą „mniej znaczy więcej”. Nie odwołuje się „do ascezy według zasad przeniesionych wprost ze średniowiecza, wymagających spektakularnych wyrzeczeń i doprowadzenia się do kompletnego ubóstwa. Orędownicy koncepcji zachęcają jedynie do uważnego, wnikliwego przyjrzenia się wszystkim swoim potrzebom – emocjonalnym, intelektualnym, materialnym i podjęcia próby ich rozsądnego zrównoważenia” [Mniej znaczy więcej ..., 2014].

Niniejszy artykuł nawiązuje do tej koncepcji. Dotyczy trzech podstawowych typów struktur organizacyjnych, a jego celem jest ich porównanie ze względu na kryterium prostoty. Stosowne obliczenia zostały przeprowadzone za pomocą rachunku fraktalnego. W artykule wykorzystano również wyniki badań nad uwarunkowaniami struktur organizacyjnych 100 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce.

## Podstawowe typy rozwiązań strukturalnych

Przyjmuje się, że podstawowymi typami struktur organizacyjnych są: struktura funkcjonalna (pionów scalonych), dywizjonalna i macierzowa [Strategor, 1995]. O pierwszej z nich mówi się wtedy, kiedy na drugim „od góry” szczeblu hierarchii obowiązuje specjalizacja funkcjonalna, tj. grupowanie zadań jednego rodzaju w kom-

pleksy zadań jednostek organizacyjnych, zwanych pionami [Hopej, Kamiński, 2010]. Charakteryzuje ją zazwyczaj „wysoki stopień centralizacji, będący skutkiem dążenia naczelnego kierownictwa do sprawnej realizacji interesów organizacji jako całości. Poszczególne pionów organizacyjne wykazują bowiem skłonność do autonomizowania się, tym bardziej widoczną, im bardziej są rozbudowane. Realizowane działania muszą zatem być koordynowane za pomocą wielu, najczęściej biurokratycznych reguł, co oznacza, że daleko idąca jest nie tylko specjalizacja, standaryzacja i formalizacja działań, ale także rozbudowana hierarchia” [Hopej, Kamiński, 2010, s. 25].

Funkcjonalne rozwiązanie strukturalne stosuje się przede wszystkim w przedsiębiorstwach działających w stabilnym otoczeniu i wytwarzających unikalne produkty lub ograniczoną gamę produktów [Nalepka, 2001]. Zaletą tej struktury jest m.in. to, że zakłada jedność rozkazodawstwa i odpowiedzialności oraz ułatwia kontrolę realizacji zadań. Natomiast jej wadą jest np. to, iż:

- zawęża pole obserwacji,
- utrudnia adaptację do szybko zmieniającego się otoczenia [Hopej, 2004].

W organizacji ze strukturą dywizjonalną, opartą na grupowaniu stanowisk według produktów, klientów lub lokalizacji, dywizje (podstawowe jednostki organizacyjne) mają znaczną autonomię i ponoszą odpowiedzialność za określone obiekty. „Dywizjonalna struktura organizacyjna jest bez wątpienia bardziej zdecentralizowanym rozwiązaniem strukturalnym. Jakkolwiek swoboda decyzyjno-działaniowa kierowników poszczególnych dywizji jest ograniczona sformalizowanymi regulacjami mającymi sprzyjać osiągnięciu celów całej organizacji, to jest ona wyraźnie większa niż swoboda kierowników pionów organizacyjnych” [Hopej, Kamiński, 2010, s. 28]. Dzięki temu hierarchia jest bardziej spłaszczona, a specjalizacja raczej nieduża, ponieważ daleko idące ograniczenie różnorodności działań wykonywanych na stanowiskach pracy utrudniałoby sprawne dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu całej organizacji i poszczególnych dywizji [Hopej, Kamiński, 2010].

Struktura dywizjonalna dostosowana jest do przedsiębiorstw funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu, wytwarzających wiele wyrobów lub grup wyrobów.



Jej zaletą jest m.in. to, że przyspiesza podejmowanie decyzji w dostosowywaniu się do otoczenia i pozwala koordynować wszystkie działania dotyczące określonego produktu, zaś wadą np. to, że często powoduje wzrost kosztów ogólnych oraz sprzyja rywalizacji między dywizjami [Hopej, 2004].

Struktura macierzowa jest z kolei takim rozwiązaniem, w którym układ funkcjonalny (jednostki organizacyjne wyodrębnione według realizowanych funkcji) nakłada się na układ przedmiotowy, tj. zespoły zorientowane na realizację określonych przedsięwzięć. Możliwość powoływania doraźnych zespołów zadaniowych oznacza, że swoboda decyzyjno-działaniowa członków organizacji jest raczej większa niż w przypadku struktury dywizyjonalnej. Standaryzacja i formalizacja działań wydają się być zatem mniejsze, podobnie jak centralizacja. Większe zaangażowanie pracowników w realizację działań wiąże się również z obniżoną do pewnego stopnia specjalizacją i spłaszczoną hierarchią [Hopej, Kamiński, 2010].

Struktura macierzowa jest „dostosowana do takich przedsiębiorstw, jak ośrodki badań i doradztwa, agencje reklamowe itd., których istota działalności polega głównie na zdobywaniu zleceń problemów (tematów) do rozwiązywania i sprzedawania rozwiązań” [Nalepka, 2001, s. 82-83]. Pozwala m.in. na interdyscyplinarną współpracę i szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu, jednak równocześnie sprzyja konfliktom kompetencyjnym, jak również walce o władzę [Hopej, 2004].

### **Analiza porównawcza prostoty struktury funkcjonalnej, dywizyjonalnej i macierzowej**

Kiedyś A. Einstein stwierdził, że wszystko należy robić tak prosto, jak to jest tylko możliwe, ale nie prościej. Innymi słowy, prostota jest wartością, ale nie za wszelką cenę, ponieważ we wszystkim dobry jest umiar i złoty środek [Prostota jest wartością, 2013]. Wynika stąd, że struktura organizacyjna nie powinna być prosta, ale najprostszą z możliwych.

Jak ujawniły badania przeprowadzone na próbie 100 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, prostota struktury zależy m.in. od wielkości organizacji [Hopej-Kamińska i in., 2014]. Jakkolwiek nie jest predyktorem wszystkich branych pod uwagę wymiarów struktury, to w świetle wspomnianych badań jawi się jako najważniejszy czynnik strukturotwórczy. Przedstawiana niżej analiza opiera się przeto na założeniu, że rozpatrywane rozwiązania strukturalne regulują zachowania takiej samej liczby pracowników (13). Podstawą przeprowadzonej analizy była idea drzewa fraktalnego, „zbudowanego z konara o długości  $L$  i odchodzących od niego gałęzi o długościach  $L_1$ , od których z kolei odchodzą następne  $L_2, L_3 \dots L_n$ . Stosunek długości poszczególnych gałęzi jest stały i wynosi:

$$\frac{L_1}{L} = \frac{L_2}{L_1} = \dots = \frac{L_n}{L_{n-1}} = Y$$

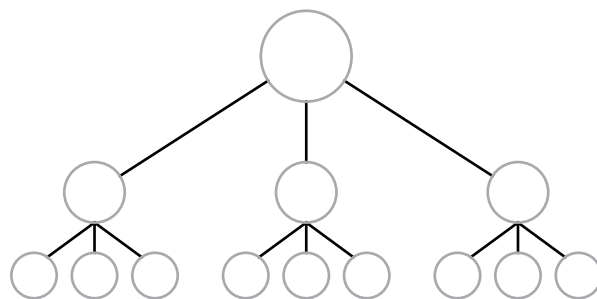
[M. Hopej, J. Martan, 2009, s. 15].

Takie drzewo, przypominające hierarchiczne rozwiązanie strukturalne, charakteryzuje wymiar fraktalny, który może być stosowany jako narzędzie pomiaru złożoności struktury organizacyjnej. Jego wartość można określić za pomocą wzoru:

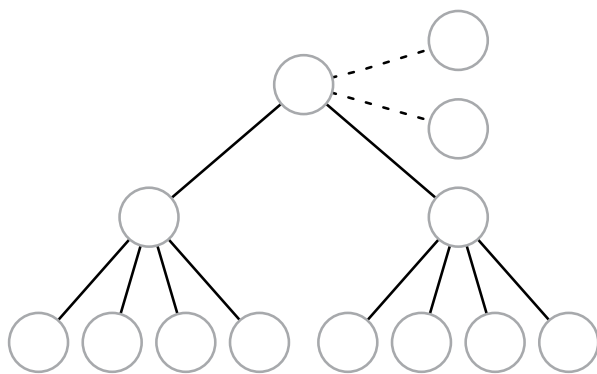
$$D = \sum_{i=1}^k D_i$$

gdzie  $D_i$  są wymiarami fraktalnymi wyodrębnionych ( $k$ ) części struktury, które mogą być traktowane jako odrębne drzewa fraktalne, przy czym  $D_i = \frac{\ln N}{\ln(\frac{L}{L_i})}$ , a  $N$  jest liczbą odnog odchodzących od gałęzi [Mandelbrot, 1983; Hopej, Martan, 2009].

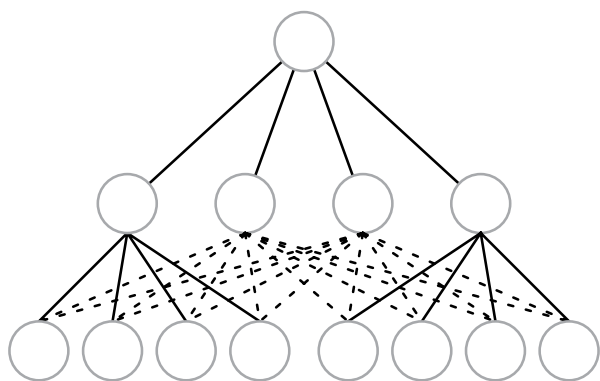
Na poniższych rysunkach zaprezentowano schematy organizacyjne trzech rozpatrywanych struktur – funkcjonalnej (rys. 1), dywizyjonalnej (rys. 2) i macierzowej (rys. 3). Różnią się one konfiguracją. Na rysunku 1 trzy jednostki organizacyjnej ilustrują pionów funkcjonalne, których kierownicy mają niewielką swobodę decyzyjno-działaniową. Na rysunku 2 przedstawiono dwie, wyodrębnione przedmiotowo, podstawowe jednostki organizacyjne, wspierane przez dwóch doradców, podporządkowanych służbowo kierownikowi naczelnemu. W macierzowym rozwiązaniu strukturalnym (rys. 3) skojarzono natomiast układ funkcjonalny (jego elementy połączono linią ciągłą) i przedmiotowy (linia przerywana).



Rys. 1. Schemat struktury funkcjonalnej (pionów scalonych)  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Schemat struktury dywizyjonalnej  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Schemat struktury macierzowej  
Źródło: opracowanie własne

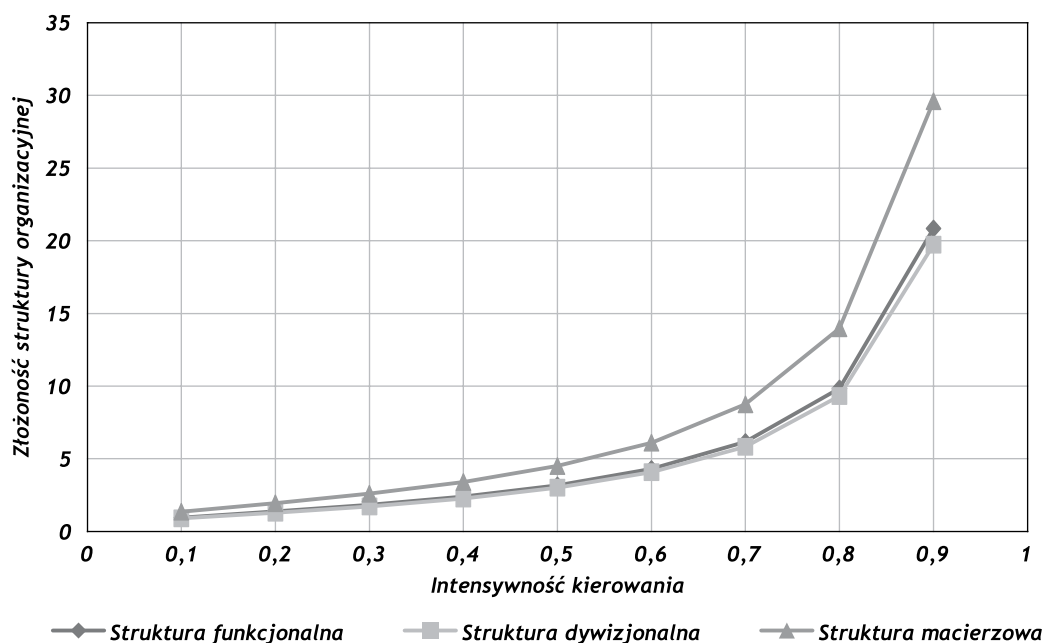
Rozpatrywane struktury różnią się także intensywnością kierowania (parametr  $Y$ ), przy czym im jest ona mniejsza, tym większą swobodą decyzyjno-działaniową dysponują podwładni. I odwrotnie, im większa intensywność (większa wartość parametru  $Y$ ), tym mniejsza jest ta swoboda. Z rozważań pierwszej części niniejszego artykułu, wskazujących na kształtowanie się poszczególnych charakterystyk trzech analizowanych rozwiązań, wynika, że największa intensywność występuje w organizacji ze strukturą funkcjonalną, a najmniejsza w organizacji, której elementem jest struktura macierzowa (w organizacji ze strukturą dywizjonalną kształtuje się na pośrednim poziomie).

Wyniki przeprowadzonych obliczeń złożoności trzech podstawowych typów struktury organizacyjnej, uwzględniających zarówno różnice w konfiguracji, jak i intensywności kierowania, przedstawiono w formie graficznej (rys. 4) i tabelarycznej (tab. 1). Z ich analizy

wynika, że wraz ze wzrostem intensywności kierowania rośnie również złożoność struktury, niezależnie od jej typu. Innymi słowy, coraz mniejsza swoboda decyzyjno-działaniowa podwładnych skutkuje wzrostem złożoności, który do poziomu intensywności kierowania około 0,5 ma charakter w zasadzie liniowy, natomiast powyżej tej wartości można zaobserwować gwałtowny jej wzrost. Wynika stąd, że zwiększenie swobody decyzyjno-działaniowej (zmniejszenie intensywności kierowania) powoduje, podkreślić należy, zmniejszenie złożoności, a więc uproszczenie struktury.

Złożoność struktury zależy jednak również od tego, czy jest przestrzegana zasada jedności rozkazodawstwa. Świadczy o tym nie tylko to, że dla określonego poziomu intensywności kierowania struktura macierzowa jest zawsze bardziej złożona niż dywizjonalna, ale także większa złożoność (w 6 przypadkach) struktury macierzowej, charakteryzującej się, jak już wspomniano, mniejszą intensywnością kierowania. Na przykład, w przypadku intensywności kierowania wynoszącej 0,5 złożoność struktury dywizjonalnej kształtuje się na poziomie 3, natomiast złożoność struktury macierzowej (intensywność kierowania 0,4) jest większa (3,404).

Przeprowadzona analiza wskazuje zatem, że spośród trzech typów rozpatrywanych rozwiązań strukturalnych najbardziej złożona jest struktura funkcjonalna. Nie można natomiast jednoznacznie stwierdzić, jaka struktura jest najprostszą, jakkolwiek są argumenty przemawiające za tym, że rozwiązanie dywizjonalne jest prostsze od macierzowego. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, kiedy różnice między intensywnościami kierowania są w obu przypadkach niewielkie.



Rys. 4. Złożoność podstawowych typów struktur organizacyjnych w zależności od intensywności kierowania  
Źródło: opracowanie własne



Tab. 1. Intensywność kierowania a złożoność (prostota) podstawowych typów struktur organizacyjnych

Intensywność kierowania	Struktura funkcjonalna	Struktura dywizjonalna	Struktura macierzowa
0,1	0,954242509	0,903089987	1,35463498
0,2	1,365212389	1,292029674	1,938044511
0,3	1,824978579	1,727149927	2,590724891
0,4	2,397955693	2,269412392	3,404118588
0,5	3,169925001	3	4,5
0,6	4,301320206	4,070746347	6,10611952
0,7	6,160299776	5,83007463	8,745111944
0,8	9,846686424	9,318851159	13,97827674
0,9	20,85434533	19,73644044	29,60466066

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Zaprezentowanych rozważań wynika, że niewątpliwie pożądana cecha struktury organizacyjnej, jaką jest prostota, zależy m.in. od intensywności kierowania oraz przestrzegania zasady jedności rozkazodawstwa. Im większa jest mianowicie intensywność, tym bardziej złożona struktura. Jej złożoność rośnie również wtedy, kiedy w miejsce jednoliniowego rozwiązania strukturalnego pojawia się wieloliniowe, w którym członek organizacji podlega kilku przełożonym, upoważnionym do wydawania poleceń. Upraszczenie struktury polega przeto na realizacji formułowanego od wielu lat postulatu kształtowania możliwie płaskich struktur [Bielski, 2002, s. 122], mających jednoliniowy charakter. Wiąże się to z koniecznością przestrzegania kolejnej, klasycznej zasady: „tyle centralizacji, ile konieczne – tyle decentralizacji, ile możliwe”, która znajduje pełny wyraz, podkreślić należy, w dywizjonalizacji.

Możliwość redukcji złożoności struktury zależy od wielu różnych czynników, nie tylko od rozmiarów organizacji, ale m.in. od dywersyfikacji prowadzonej działalności, niepewności otoczenia czy rutynowości stosowanej technologii [Hopej-Kamińska i in., 2014]. Działania na rzecz uproszczania struktury powinny być więc połączone z innymi (np. zmierzającymi w kierunku eliminacji nadmiaru produktów, usług czy funkcji) w przejrzystą strategię uproszczania całej organizacji. Jak podkreśla R. Ashkenas [2010], należy ją traktować nie jako miękką, kosmetyczną zmianę, lecz twardy imperatyw biznesowy, warunek sukcesów w organizacji. Przykładem takiego podejścia może być działalność S. Jobsa, który twierdził: „To, co proste, może być trudniejsze niż to, co skomplikowane. Trzeba ciężko pracować nad umiejętnością wydobywania czystej myśli, która pozwala

upraszczać. Ale ten wysiłek się opłaca, ponieważ kiedy opanujesz tę sztukę, możesz przenosić góry” [Segall, 2013, s. 321]. Jego obsesja na punkcie prostoty pozwoliła Apple osiągać więcej, wykorzystując mniej zasobów.

---

**dr Magdalena Hopej-Kamińska**  
**Wyższa Szkoła Oficerska**  
**Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [uschi3@wp.pl](mailto:uschi3@wp.pl)**

---

**prof. dr hab. inż. Marian Hopej**  
**Politechnika Wrocławska**  
**Instytut Organizacji i Zarządzania**  
**e-mail: [marian.hopej@pwr.edu.pl](mailto:marian.hopej@pwr.edu.pl)**

---

**dr inż. Robert Kamiński**  
**Politechnika Wrocławska**  
**Instytut Organizacji i Zarządzania**  
**e-mail: [robert.kaminski@pwr.edu.pl](mailto:robert.kaminski@pwr.edu.pl)**

---

**dr hab. inż. Janusz Martan**  
**Politechnika Wrocławska**  
**Instytut Informatyki**  
**e-mail: [janusz.martan@pwr.edu.pl](mailto:janusz.martan@pwr.edu.pl)**

## Bibliografia

- [1] ASHKENAS R., *W dążeniu do prostoty*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 6.
- [2] BIELSKI M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.



- [3] CROZIER M., *Przedsiębiorstwo na podsluchu*, PWE, Warszawa 1993.
- [4] DRUCKER P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [5] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław-Warszawa-Kraków 2004.
- [6] HOPEJ M., KAMIŃSKI R., *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2010.
- [7] HOPEJ M., MARTAN J., *Pomiar hierarchii organizacyjnej*, „Przeгляд Organizacji” 2009, nr 12.
- [8] HOPEJ-KAMIŃSKA M., ZGRZYWA-ZIEMAK A., HOPEJ M., KAMIŃSKI R., *Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej*, [w:] LICHTARSKI J., NOWOSIELSKI S., OSBERT-POCIECHA G., TABASZEWSKA-ZAJBERT E. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [9] MANDELBROT B., *The Fractal Geometry of Nature*, W.H Freeman and Company, New York 1983.
- [10] *Mniej znaczy więcej, czyli Dobrowolna Prostota Życia*, <http://organicmagazine.pl/>, data dostępu 31.08.2014 r.
- [11] NALEPKA A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001.
- [12] *Prostota jest wartością*, <http://www.originall.redhosti.pl/wordpress2/>, data dostępu 10.03.2013 r.
- [13] PSZCZOŁOWSKI T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- [14] SEGALL K., *Oblędnie proste*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2013.
- [15] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.

### **The Simplicity of Basic Types of Organizational Structure**

#### **Summary**

Based on the criterion of simplicity the basic types of organizational structures were compared in the paper. The research showed that the management staff/ total personnel ratio and the principle unity of command have an influence on the simplicity of the organizational structure. The most complex organizational structure is a functional structure. The calculation of the complexity was made using fractal account. The measurements of organizational structures in 100 companies operating in Poland were used as the data for calculation.

#### **Keywords**

organizational structure, simplicity

# ETYKA A ROZWÓJ ORGANIZACJI ZARZĄDZANEJ PROJAKOŚCIOWO

**Wiesław Łukasiński**

## **Wprowadzenie**

Czynnikiem decydującym o pozycji organizacji na rynku są przede wszystkim konkurencyjność oraz możliwość wypracowania przewagi nad innymi podmiotami. Kształtowanie konkurencyjności należy postrzegać jako proces intelektualny, wymagający pozyskiwania i doskonalenia jakości zasobów niezbędnych do realizowania obranych celów. Duże znaczenie w tym zakresie można przypisać mobilizacji i kreatywności ludzi, ich zdolności do wypracowania rozwiązań, przynoszących innowacyjną wartość dodaną. Konkurencyjność należy uznać za zjawisko naturalne, które postrzegane jest jako źródło tworzenia bogactwa

[Bakier, 2012, s. 72-100]. Zatem celowe staje się dążenie do kształtowania kluczowych kompetencji organizacji, w czym może pomóc zaakceptowanie organizacyjnego uczenia się, warunkującego zorientowanie na jakość, doskonałość. Szansą na wypracowanie przewagi konkurencyjnej może okazać się projakościowe zarządzanie organizacją, które obliguje do kształtowania etycznych postaw i zachowań pracowników, promuje społeczną odpowiedzialność, skłania do jej trwałego i zrównoważonego rozwoju. Należy założyć, iż organizacje zarządzane projakościowo są zdolne do przestrzegania norm i standardów etycznych.



W wyniku tego można je postrzegać jako godne zaufania, odpowiedzialne i potrafiące nawiązywać stałe relacje z interesariuszami, a zwłaszcza pracownikami, klientami czy dostawcami, którzy pozostają wobec nich lojalni. Etyka to podstawa doskonalenia jakości, siła skłaniająca człowieka do podejmowania działań warunkujących wzrost skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji.

Celem publikacji jest ukazanie relacji pomiędzy etyką a projakościowym zarządzaniem oraz próba poszukania odpowiedzi na pytanie, czy organizacja projakościowo zarządzana jest podmiotem zdolnym do przestrzegania etycznych standardów i czy powinna to robić? W badaniu tych zależności dokonano przeglądu literatury, na podstawie którego przeprowadzono analizę wpływu etyki na jakość funkcjonowania i rozwój organizacji. Autor dąży do ukazania jej miejsca w procesie zarządzania projakościowego oraz określenia efektów etycznego i projakościowego rozwoju organizacji.

### **Organizacja zarządzana projakościowo**

**Z**arządzanie projakościowe obliguje do zorientowania na otoczenie, co wymaga zharmonizowania celów realizowanych przez organizację nie tylko z potencjałem wewnętrznym, którym dysponuje, ale przede wszystkim z wymaganiami i oczekiwaniami interesariuszy czy możliwościami wynikającymi z otoczenia dalszego. Cele organizacji muszą uwzględniać otoczenie ekonomiczne, społeczno-demokratyczne, techniczno-technologiczne, polityczno-prawne czy środowiskowo-ekologiczne. Skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji uzależniona jest od jej kompetencji w zakresie zharmonizowania realizowanych celów z wymaganiami i oczekiwaniami otoczenia oraz posiadanymi możliwościami. Projakościowe zarządzanie skłania do:

- określenia, a następnie zrealizowania polityki i strategii jakości niezbędnej dla wzrostu wartości organizacji i elastycznego dostosowania się do zmienności otoczenia,
- optymalizacji jakości procesu zarządzania, sprzyjającej wzrostowi skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji,
- uzyskania produktu, posiadającego cechy, właściwości satysfakcjonujące klienta i niezagrażające bezpieczeństwu otoczenia.
- kształtowania kompetencji warunkujących trwałość i zrównoważony rozwój, który prowadzi do uwzględnienia obok ekonomicznego również społecznego i środowiskowo-ekologicznego aspektu rozwoju.

Istotne jest, aby dążyć do zapewnienia spójności, integracji celów strategicznych z operacyjnymi, co wyeliminuje (lub przynajmniej ograniczy) możliwość wystąpienia ich sprzeczności, a więc zniweluje konieczność rezygnacji z niektórych z nich. Realizację powyższych

celów może usprawnić wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001. Projakościowe zarządzanie organizacją obliguje do systematycznego i kompleksowego doskonalenia systemu zarządzania jakością, co postrzegane jest jako „powtarzające się działanie mające na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań” [PN-EN ISO 9000:2009].

W myśl podejścia jakościowego istotne staje się przestrzeganie zasad [Mantura, 2010, s. 105-154]: systemowości, ekonomiki, kompleksowości, antropocentryzmu, jakościowego odwzorowania przedmiotu, wartościowania, synergii, optymalizacji, kinetyki, normalizacji czy probabilistyki. Według PN-EN ISO 9001:2009, należy dążyć do stworzenia sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania jakością, co jest możliwe dzięki przestrzeganiu następujących zasad: orientacji na klienta, przywództwa, zaangażowania ludzi, podejścia procesowego, podejścia systemowego do zarządzania, ciągłego doskonalenia, podejmowania decyzji na podstawie faktów czy wzajemnie korzystnego powiązania z dostawcami. Według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, o skuteczności i efektywności zarządzania projakościowego w znacznej mierze przesądza proces kształtowania kompetencji organizacji warunkujących zorientowanie na doskonałość, co wiąże się z: osiągnięciem zrównoważonych wyników, tworzeniem wartości dla klienta, przewodzeniem przez wizję, inspirację i zaufanie, osiągnięciem sukcesu dzięki ludziom, zarządzaniem przez procesy, krzewieniem innowacyjności i kreatywności, tworzeniem partnerskich relacji oraz przyjmowaniem odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość. Respektowanie zasad zarządzania projakościowego sprzyja wytworzeniu modelu organizacji idealnej – zorientowanej na doskonałość, co zwiększa szanse na sprostanie pojawiającym się wyzwaniom, elastyczne dostosowanie do zmian. Niemniej należy zaznaczyć, iż w praktyce jednoczesne respektowanie wszystkich wymienionych powyżej zasad może okazać się niemożliwe.

Zarządzanie projakościowe obliguje do zaakceptowania i wdrażania nowoczesnych rozwiązań, które uwzględnia system społeczny, technologiczny, ekonomiczny, środowiskowy czy organizacyjny. Istotne staje się zorientowanie na kompleksowe wykorzystanie wiedzy, dającej możliwość wypracowania innowacyjnej wartości dodanej [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 68]. Zarządzanie projakościowe obliguje do stworzenia i realizacji strategii jakości, której istotą jest wytworzenie w otoczeniu organizacji stanu warunkującego wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Strategia jakości powinna zwiększać otwartość na innowacyjność czy zdolność pracowników do współdziałania w procesie tworzenia produktu oraz orientować na kształtowanie ich jakości, która w ocenie klientów przewyższy ofertę konkurentów [Szczepańska, 2010, s. 65]. Wzrost świadomości konsumentów w krajach rozwiniętych czy rozwijających się skłania ich do zwracania uwagi już nie tylko na jakość czy cenę kupowanego produktu, ale również na jego walory

etyczne. Istotne staje się, jak został wytworzony, jaki ma wpływ na zdrowie człowieka i jakie konsekwencje niesie dla środowiska naturalnego. Producenci muszą dążyć do wykorzystywania zrównoważonych sposobów wytwarzania, gdyż coraz bardziej świadomi konsumenci wybierają produkty, które nie zagrażają środowisku naturalnemu. Zarządzanie projakościowe obliuguje producenta do zachowania moralnej odpowiedzialności wobec konsumenta, co wyrażone jest poprzez respektowanie idei wytwarzania funkcjonalnych i bezpiecznych w użytkowaniu produktów. Istotne jest, aby produkt posiadał określoną wartość w kontekście ceny i jakości. Możliwe staje się to przede wszystkim dzięki wysokiej jakości kapitału ludzkiego. Zatem w organizacji zarządzanej projakościowo duże znaczenie należy przypisać doskonaleniu jakości relacji z interesariuszami, procesowi komunikacji warunkującemu zrozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań. Nawiązanie współpracy zwiększa szansę na precyzyjne określenie cech, własności wyrobów i usług, za które gotowy zapłacić jest klient.

Istotne staje się stworzenie struktury warunkującej realizację obranej polityki i strategii, zapewniającej racjonalność wykorzystania posiadanych zasobów. Podejście procesowe obliuguje do zidentyfikowania, zarządzania i doskonalenia procesów, umożliwiając skuteczne i efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii, warunkując stworzenie sprawnie funkcjonującego systemu zorientowanego na otoczenie. W myśl zarządzania projakościowego grupa ludzi, której przewodzi lider, powinna dążyć do optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów, infrastruktury, aby zrealizować obrane cele. Wymaga to stworzenia ergonomicznych warunków pracy czy systemu motywacyjnego pobudzającego ich zaangażowanie w wykonywaną pracę. Każdemu z pracowników należy określić zakres zadań, które powinien wykonać i przypisać mu odpowiedzialność, uprawnienia wymagane, aby móc dążyć do optymalizacji powiązań realizowanych przez niego działań z innymi warunkującymi kształtowanie, a następnie nadzorowanie osiągniętego poziomu jakości. Takie działanie wymaga kształtowania odpowiednich postaw i zachowań pracowników, w czym znacząco może pomóc wykreowanie kultury organizacyjnej, którą powinien cechować tzw. „kod etyczny”, charakterystyczny dla danej organizacji. Zorientowanie na jakość, doskonałość wiąże się z poprawą jakości pracy, pozytywnym oddziaływaniem organizacji na jednostkę czy środowisko, w którym funkcjonuje. Zatem organizację projakościowo zarządzaną musi cechować zdolność do respektowania zasad etyki, gdyż to zwiększa jej szansę na zaakceptowanie przez społeczeństwo, w którym funkcjonuje.

## Etyka w organizacji

Organizację funkcjonującą w kraju respektującym zasadę sprawiedliwości należy postrzegać jako

był racjonalny, który powinien ponosić społeczną odpowiedzialność za skutki swoich działań. Istotne staje się, aby kształtowała kompetencje warunkujące realizację obranych celów, nie zagrażając dobrostanowi jej członków i interesariuszy zewnętrznych. „Kategoria odpowiedzialności łączy się z koniecznością egzekwowania określonych standardów etycznych, warunkujących wewnętrzną spójność organizacji i przewidywalność działań” [Bąk, Pilch, 2014, s. 22-27].

Etyka to wynik dociekań filozofów na temat reguł ludzkiego działania. Grecy klasycy za jej cel i przedmiot uznali koncepcję ideałów moralnych określanych jako cnoty, które odnoszone były do dobra społecznego czy bohaterskich czynów, co umożliwia całościowe spojrzenie na człowieka i jego życie [Solomon, 1997, s. 349]. Postrzegana jest jako dyscyplina naukowa, zajmująca się badaniem zasad moralności oznaczających, że podejmowane działania należy uznać za właściwe, zgodne z prawem, a nawet szlachetne. Pojęcie moralności może być odnoszone do ludzi i ich czynów, a także występujących zjawisk [Snihur, 2006, s. 22]. Należy zaznaczyć, iż nie można przyjąć jednoznacznych i ponadczasowych kryteriów wykorzystywanych w procesie oceny moralności postaw i zachowań ludzkich, ponieważ ulegają one zmianom historycznym oraz różnicują je uwarunkowania kulturowe. Istnieją różne systemy moralne, które przyjmują odmienne normy, systemy wartości. Niemniej niezależnie od występujących różnic kulturowych istotne jest, by postępować tak, aby zasługiwać na szacunek innych. Zatem standardy etyczne to ogół zasad, które należy uwzględnić w swym postępowaniu, aby móc określić, iż jest to zgodne z normami moralnymi, które obowiązują w danej epoce zbiorowość społeczną [Błażejowski, 2007, s. 5]. Tak więc uznanie sposobu postępowania za etyczne w znacznej mierze uzależnione jest od historycznych, kulturowych bądź lokalnych uwarunkowań ludzkiej działalności, co stanowi przyczynę doboru różnych kryteriów i definicji prawidłowego postępowania. Należy dążyć do rozstrzygnięcia, jakie postawy i zachowania ludzkie uznać za etyczne i akceptowalne, a które usiłować wyeliminować.

Z punktu widzenia optymalizacji jakości funkcjonowania organizacji istotne jest, aby kształtować kompetencje warunkujące zharmonizowanie miar: skuteczności, ekonomiczności, korzystności, dokładności, czystości, prostoty czy udatności i wytycznych sprawnego działania: preparacji działań, instrumentalizacji, aktywizacji działań, potencjalizacji czy kunktacji [Kotarbiński, 1981; Martyniak, 1987; Pszczołowski, 1988], warunkujących osiągnięcie sukcesu materialnego z etycznymi zasadami postępowania ludzkiego, do których z pewnością należy zaliczyć: prawdę, sprawiedliwość, uczciwość, wolność, odpowiedzialność, lojalność, rzetelność czy solidarność [Barcik, 2000, s. 5-6].

Uzasadnione jest rozpatrywanie etyki jako obszaru ludzkiej aktywności, co prowadzi do wyróżnienia:





metaetyki, teorii etyki i etyki stosowanej. Metaetyka zajmuje się metodologią i analizą języka etyki. Do grupy zagadnień, które pozostają w obrębie jej zainteresowań, należy zaliczyć między innymi takie jak: dobro i zło, wartości i odpowiedzialność moralną czy wolność woli. Teoria etyki, często łączona z etyką normatywną, a więc określającą podstawowe zagadnienia etyczne, ma na celu wyjaśnić pochodzenie zasad moralnych, czy zająć się zinterpretowaniem sposobów wyrażania dobra i zła. Natomiast etyka stosowana, w skład której wchodzi etyka praktyczna i zawodowa, ma na celu zająć się wyjaśnianiem i określaniem rozwiązań problemów dotyczących współczesnych ludzi, kształtowaniem ich postaw i zachowań akceptowanych społecznie [Zdunek, 2003].

To w idei humanizacji pracy, która zapoczątkowała proces uetycznienia zarządzania rozumianego jako uwzględnienie w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych czynników natury psychologicznej i społecznej, można doszukiwać się źródeł zmian w zakresie postrzegania społecznej odpowiedzialności organizacji i uwzględniania zasad etyki w prowadzonej działalności gospodarczej [Filek, 2004, s. 90]. „Etyka biznesu to wiele więcej niż przestrzeganie prawa państwowego i nie łamanie prawa moralnego. To także tworzenie nowego świata, opartego o indywidualną kreatywność, poczucie wspólnoty, realizm i inne cnoty przedsiębiorczości. To respektowanie prawa ubogich do przejawiania własnej, osobistej kreatywności i inicjatywy ekonomicznej” [Novak, 1996, s. 133].

Etyczna organizacja powinna być „odpowiedzialna i zobowiązana do rozliczenia się przed prawem, społeczeństwem ze swej działalności” [Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 48]. Niestety w teorii organizacji i zarządzania często pojawia się dylemat etyczny, którego źródłem jest konflikt decyzyjny. Jednostka zostaje postawiona w sytuacji, kiedy musi dokonać wyboru i podjąć decyzję, czy działać zgodnie z własnym interesem czy na korzyść organizacji [Bugdol, 2007, s. 59]. Zdecydować, jak pogodzić chęć uzyskania korzyści osobistych z normami etycznymi, zasadami funkcjonowania organizacji. „W definicji człowieka jako podmiotu etycznego zawiera się zdolność do podejmowania wolnych i świadomych decyzji, co podkreśla z jednej strony jego autonomię, z drugiej zaś odpowiedzialność” [Bąk, Pilch, 2014, s. 26]. Często skutkiem dokonanego wyboru stają się zachowania sprzeczne z przyjętymi w organizacji wzorami społeczno-kulturowymi, niemniej korzystne z punktu widzenia jednostki.

### **Etyka a kompleksowe zarządzanie jakością**

Wydaje się, iż w procesie kształtowania postaw i zachowań etycznych oraz respektowania zasad etyki pomocne może okazać się kompleksowe zarządzanie jakością (ang. Total Quality Management – TQM).

Postrzegane jest jako filozofia mająca na celu wytworzenie systemu warunkującego ciągłe i kompleksowe doskonalenie jakości, co umożliwi osiągnięcie przez organizację trwałego sukcesu, wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Jej istotę stanowi zorientowanie na doskonalenie jakości: wytwarzanych produktów, pracy, zidentyfikowanych procesów czy oddziaływania na otoczenie. Procesem doskonalenia jakości powinno być objęte wszystko, co ma wpływ na osiągane wyniki. Szczególne znaczenie należy przypisać jakości zarządzania organizacją, warunkującej przy współudziale wszystkich członków i zainteresowanych jej funkcjonowaniem osiągnięcie długookresowych korzyści. Możliwe staje się to dzięki wprowadzaniu różnego rodzaju ulepszeń szybciej niż robi to konkurencja [Łukasiński, Sikora, 2008, s. 16-21]. Można przyjąć, iż kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) poprzez łączenie dobrych praktyk, modeli, wzorców zapewnia kompleksowość podejścia do zarządzania jakością oraz integrację instrumentów wykorzystywanych w procesie kształtowania jakości funkcjonowania i rozwoju organizacji [Szczepańska, 2010, s. 15-23].

Z badań przeprowadzonych przez M.R. Naybpoura i D. Koehna [2003] wynika, iż przestrzeganie zasad koncepcji TQM sprzyja stworzeniu warunków korzystnie wpływających na kształtowanie zachowań etycznych. Projakościowe zarządzanie powinno zapewnić warunki niezbędne dla kompleksowego wypełnienia obowiązków przez pracowników, kształtować umiejętność wsłuchiwania się w opinie innych, co pozwala na ich zrozumienie. Nie oznacza to jednak, że wszystkie propozycje powinny być automatycznie wdrażane, ponieważ zarządzanie należy postrzegać jako grę zespołową, uwzględniającą interesy różnych grup interesariuszy. Kompleksowe zarządzanie jakością ma na celu doprowadzić do wyboru najlepszego z możliwych rozwiązań, dlatego istotne jest, aby pracownicy potrafili uwzględniać interesy innych. Oznacza to, iż są skłonni do porozumienia i współpracy, co należy uznać za cechy zachowań etycznych. M. Bugdol [2010, s. 18-20] dowiódł, iż projakościowe zarządzanie sprzyja kształtowaniu etycznych zachowań poprzez:

- doskonalenie jakości przywództwa (świadomość znaczenia jakości, umiejętność identyfikowania autentycznych potrzeb),
- kształtowanie kompetencji warunkujących zachowanie bilansu pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy (ograniczenie niebezpieczeństwa przewartościowania potrzeb klientów zewnętrznych),
- zorientowanie na doskonalenie, niewprowadzanie bez wcześniejszego przygotowania zbyt radykalnych zmian, które mogą być źródłem nieetycznych zachowań,
- dążenie do zapewnienia spójności celów, ich integracji,
- uwzględnienie indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracownika.

Zarządzanie projakościowe bazuje na takich etycznych wartościach, jak: partnerstwo, zaufanie, solidarność czy sprawiedliwość. Kształtowanie etycznych postaw i zachowań sprzyja wzrostowi poziomu wzajemnego zaufania, które stanowi wartość, gdyż zwiększa skuteczność i efektywność kompleksowego zarządzania jakością, korzystnie oddziałując na podejmowaną współpracę, kształtowanie jakości kapitału relacyjnego. Etyczne postawy i zachowania zwiększają poziom wiarygodności, a więc i zaufania interesariuszy w stosunku do organizacji. Istotne znaczenie należy przypisać sprawiedliwości, warunkującej optymalizację zbilansowania kosztów i zysków wynikających z nawiązanych relacji dla różnych grup interesariuszy, przede wszystkim klientów zewnętrznych, dostawców, pracowników. Takie działanie może okazać się problematyczne w praktycznej realizacji. Przynajmniej częściowe rozwiązanie problemu umożliwia partycypacyjny styl zarządzania [Simons, 2008]. Oczywiście staje się, iż sprawiedliwość oceny, postępowania przyczynia się do wzrostu poziomu zaufania, co znajduje odzwierciedlenie w motywacji i zaangażowaniu, w czym należy upatrywać fundamentów ciągłego i kompleksowego doskonalenia jakości. Zaangażowanie przywódcy, pracownika, klienta zewnętrznego czy przedstawiciela innej grupy interesariuszy to wynik odpowiedzialności, współpracy, samokontroli, samodzielności [Krzyżanowski, 1994]. Zintegrowanie pracowników, interesariuszy sprzyja skuteczności i efektywności podejmowanych inicjatyw, promując współdziałanie, pracę zespołową i organizacyjne uczenie się.

Należy dążyć do stworzenia rozwiązań organizacyjnych podtrzymujących wysoki poziom zaangażowania pracowników w proces doskonalenia jakości, które powinna cechować ciągłość i powszechność. Jego brak może być przyczyną powstawania konfliktów. Istniejący stan w znacznej mierze uzależniony jest od: postaw i zachowań przywódców, optymalnego przydziału zadań i odpowiedzialności pracowników, kształtowania systemu wartości czy poziomu produktywności. Wysoki poziom dojrzałości stworzonego systemu zarządzania umożliwia zapewnienie rozwiązań satysfakcjonujących pracowników i pozostałe grupy interesariuszy, co powinno mieć istotny wpływ na wzrost poziomu lojalności. Poziom motywacji, zaangażowania, satysfakcji, czy lojalności uzależniony jest od czynników: społecznych, ekonomicznych, organizacyjnych, środowiskowych. Większość z nich jest zaliczana do systemu społecznego organizacji [Fernandez, 2008; Irwing, Montes, 2009].

Etyczne zachowania i postawy pracowników sprzyjają prawidłowej realizacji wykonywanych przez nich zadań, co znajduje odzwierciedlenie w jakości, poziomie wydajności i osiągniętych wynikach. Respektowanie systemu wartości sprzyja zrozumieniu potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, kształtowaniu jakości produktu zgodnie z wymaganiami, dążeniu do pełnego usatysfakcjonowania odbiorcy. Otwartość,

zaufanie, sprawiedliwość pozwalają rozwijać twórcze i kreatywne myślenie, niezbędne dla kształtowania innowacyjnych rozwiązań. Etyka obliuguje do akceptacji krytycznych opinii, respektowania zdania rozmówcy, skłaniając do dogłębnego przemyślenia własnych poglądów, znaczenia współpracy – pracy w zespole, co nie pozwala na automatyczne wdrażanie koncepcji, które mogą okazać się błędne. Nie oznacza to jednak zlekceważenia indywidualnych potrzeb i oczekiwań poszczególnych członków zespołu.

Kompleksowe zarządzanie jakością powinno prowadzić do ciągłego doskonalenia, warunkującego: zrozumienie aktualnych i przyszłych potrzeb interesariuszy, kształtowania kompetencji zapewniających trwałą i zrównoważony rozwój czy skuteczność i efektywność doboru instrumentów pozwalających na optymalne wykorzystanie informacji, wiedzy czy innych zasobów procesie realizacji obranych celów. Projakościowe zarządzanie poprzez kształtowanie świadomości pracownika na temat jego wpływu na poziom sprawności przebiegu zidentyfikowanych w organizacji procesów, kształtowanie cech i właściwości produktów, czy jej wizerunku i reputacji, sprzyja kształtowaniu standardów etycznych zapewniających rozwój. Duże znaczenie należy przypisać kreowaniu kultury organizacyjnej warunkującej przestrzeganie reguł etycznych i prawnych. Z badań przeprowadzonych przez W. Gasparskiego wynika, iż to w stworzonej infrastrukturze etycznej i prawnej należy upatrywać szans na wzrost wzajemnego zaufania i społecznej odpowiedzialności interesariuszy [Gasparski, Jabłońska-Bonca, 2009].

Kompleksowe zarządzanie jakością zwiększa szansę na prawidłowe zrozumienie i wdrożenie 10 zasad etycznych, zwanych Global Compact. Zasady te odnoszą się do [Kietliński, 2005, s. 152-153]:

- praw człowieka (wspieranie praw człowieka, wykluczenie możliwości ich łamania),
- standardów pracy (wsparcie wolności stowarzyszenia i zapewnienie prawa do negocjacji zbiorowych, likwidacja wszelkich form pracy przymusowej, wyeliminowanie wszelkich form dyskryminacji, zniesienie pracy dzieci),
- ochrony środowiska (preferowanie działań profilaktycznych na rzecz ochrony środowiska, ponoszenie odpowiedzialności za środowisko naturalne, rozwój technologii przyjaznych środowisku),
- walki z korupcją (eliminacja wszelkich form korupcji, w tym wymuszeń i łapówkarstwa).

Za kluczowe pojęcia łączące wymiar etyczny i jakościowy zarządzania organizacją należy uznać *jakość pracy* oraz *równowagę pomiędzy pracą a życiem zawodowym*. Według S. Borkowskiej, równowaga powinna obejmować jakość stanowiska pracy, na co wpływ wywierają: rodzaj wykonywanej pracy, wymagania, które zostały postawione człowiekowi, oraz jakość osiągniętych efektów: wyrobów, usług czy wykonywanych czynności. Istotne znaczenie należy przypisać również jakości środowiska pracy (społecznego, organizacyjnego,

fizycznego) [Borkowska, 2010]. Projakościowe zarządzanie sprzyja wdrażaniu kodeksów etycznych, realizacji różnych programów, w tym programu praca-zdrowie, co wiąże się z kształtowaniem rozwiązań warunkujących poprawę kondycji fizycznej czy psychicznej pracowników. Należy również zwrócić uwagę na relację pomiędzy specjalizacją zawodową pracownika a jego nastawieniem do zachowań projakościowych, zdolności przestrzegania standardów etycznych. Specjalizacja zawodowa umożliwia pracownikowi dokonanie wyboru satysfakcjonującego go zawodu, natomiast pracodawcy umożliwia właściwy dobór pracowników do stanowisk pracy. Z badań przeprowadzanych przez T. Stasiaka wynika, że wartości duchowe i intelektualne człowieka w znacznym stopniu zależą od poziomu dostosowania wykonywanego zawodu do jego indywidualnych cech psychologicznych, posiadanych możliwości dostosowania psychiki do wymagań wykonywanej pracy. Wysoki poziom korelacji cech osobowych z wybranym zawodem oraz zgodność wykonywanych zajęć z przygotowaniem zawodowym skutecznie ogranicza obciążenie psychiczne związane z wykonywaną pracą [Stasiak, 1976, s. 105]. Zatem należy przyjąć, iż właściwe połączenie tych czynników z motywacją postępowania, zaangażowaniem, posiadаныmi kwalifikacjami powinno sprzyjać projakościowemu i etycznemu zorientowaniu człowieka i znaleźć odzwierciedlenie w jakości funkcjonowania organizacji.

### **Rozwój społecznie odpowiedzialny jako efekt projakościowego zarządzania**

**R**ozwój organizacji to warunek jej przetrwania i zachowania zdolności do wypracowania przewagi konkurencyjnej. W projakościowym zarządzaniu zorientowanym na kształtowanie rozwiązań organizacyjnych z uwzględnieniem znaczenia wartości wynikających z przestrzegania standardów etycznych należy upatrywać szans na rozwój odpowiedzialny organizacji. Etyczne postępowanie sprzyja poprawie jakości, czego skutkiem jest ograniczenie kosztów jakości, a zatem i poprawa osiąganych wyników. Można przyjąć, iż poprawa jakości skutkuje wzrostem kompleksowo rozumianej efektywności. Takie postępowanie powinno znaleźć odzwierciedlenie we wzroście poziomu satysfakcji i jakości życia wszystkich interesariuszy. Rozwój powinien być utożsamiony z postępem, którego wyróżnikami są pozytywnie oceniane zmiany jakościowe oraz osiągnięte efekty [Stabryła, 2000].

Racjonalne wydaje się stwierdzenie, iż rozwój powinny cechować [Borys, 2005, s. 36-48]: zdolności samopodtrzymywania (zdolność do zachowania sprawiedliwości oceny czy równości wewnątrzpokołeniowej i międzypokołeniowej) oraz równoważenia (zrównoważona partycypacja, subsydiarność, zrównoważona ochrona kapitału: przyrodniczego, społecznego, antropogenicznego) i trwałość. Rozwój wiąże się ze

skuteczną i efektywną realizacją obranych celów. Istotne jest, aby prowadził do wytworzenia ładu ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Organizacja projakościowo zarządzana powinna zobowiązać się do poniesienia odpowiedzialności: prawnej, ekonomiczno-finansowej, społecznej i ekologicznej za realizowane przez siebie działania [Borys, 2013, s. 16-22].

Projakościowe zarządzanie zwiększa szansę na elastyczne dostosowanie realizowanej strategii do zmian zidentyfikowanych w otoczeniu. Etyczna i projakościowa orientacja organizacji zobowiązuje ją do równoważenia – integracji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Skuteczne i efektywne wprowadzenie zmian wymaga wytworzenia harmonii pomiędzy strukturami organizacyjnymi, kulturą organizacyjną, występującymi systemami wsparcia, zidentyfikowanymi procesami, kompetencjami pracowników, jakością zasobów oraz horyzontem czasu [Nogalski, 2008, s. 123].

Efektem projakościowego zarządzania, kształtowania etycznych postaw i zachowań pracowników staje się działanie społecznie odpowiedzialne. Organizacja projakościowo zarządzana wykazuje chęć dobrowolnego uwzględniania interesu społeczeństwa. Przewaga konkurencyjna może być wynikiem kształtowania kompetencji organizacji, umożliwiających zaakceptowanie zasad trwałego i zrównoważonego rozwoju. Uwzględnienie obok aspektu ekonomicznego również ekologicznego i społecznego wymaga dużych umiejętności w zakresie podejmowania decyzji, za które należy ponosić odpowiedzialność.

Pojawiającym się wyzwaniom może pomóc sprostać kształtowanie kompetencji warunkujących sprawność zintegrowania „systemu zarządzania zbudowanego na bazie: rodziny norm ISO serii 9000, koncepcji zarządzania projakościowego, wymagań standardów w zakresie zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS), zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (OHSAS/PN-N 18001), wymagań standardów sektorowych oraz standardów w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji i usługami informatycznymi [Łukasiński, 2012, s. 205]. Głównym motywem integracji systemów zarządzania jest „chęć poprawy funkcjonowania zarządzania w całej organizacji” [Kafel, Sikora, 2011, s. 5]. Doskonalenie zgodne z wytycznymi norm: ISO 9001, 14001, 18001 pozwala zorientować stworzony system na rozwój zrównoważony i trwały, zwiększając szansę na aktywne zainteresowanie koncepcją nie tylko na poziomie globalnym, ale i szczeblu operacyjnym. Postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej wzmacnia jej reputację. W percepcji poszukujących pracy sprawia, że jest postrzegana jako pożądany pracodawca, natomiast dla klientów jej oferta wydaje się atrakcyjniejsza, co powinno znaleźć odzwierciedlenie we wzroście poziomu lojalności i satysfakcji z nawiązywanych relacji. Można przyjąć, iż dobra reputacja organizacji zwiększa szansę na długotrwały dynamiczny rozwój, przyczyniając



się do wzrostu jej wartości. Organizacja społecznie odpowiedzialna jest aktywnie zaangażowana w proces kształtowania jakości otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Zarządzanie projakościowe obliuguje do przestrzegania norm, ustalonej hierarchii wartości, uwzględnienia interesów, potrzeb i oczekiwań interesariuszy, nawet kosztem osiągniętych zysków.

Należy jednak zaznaczyć, iż pojawiły się poglądy, że podstawowym obowiązkiem organizacji wobec społeczeństwa jest pomnażanie osiągniętych zysków, co powinno być osiągnięte w zgodzie z przepisami prawnymi i ogólnie zaakceptowanymi normami moralnymi. Według M. Friedmana [1999, s. 127–128]: „istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystać swoje zasoby i podejmować działalność w celu zwiększania własnych zysków na tyle, na ile zostaje to zgodne z regułami gry”. Wśród grupy ekonomistów uznano za twierdzenie, iż pojawiające się nowe obowiązki społeczne zagrażają gospodarce poprzez obniżenie efektywności, gdyż utrudniają przedsiębiorstwom osiągnięcie ich podstawowego celu, za który uważa się maksymalizację zysku [Stoner i in., 2001, s. 114], co jest wbrew zasadzie, iż „biznes musi się zajmować przede wszystkim biznesem” [Kietliński, Reyes, 2005, s. 147]. Nie wyklucza to jednak, iż organizacja powinna ponosić odpowiedzialność za oferowane produkty, czy angażować się we wspieranie ważnych celów społecznych, do których należy zaliczyć np. zapewnienie właściwych warunków zatrudnienia, brak dyskryminacji czy dobór technologii produkcji niezagrażających środowisku naturalnemu.

Organizacja powinna zmierzać do zrównoważenia sposobu działania przede wszystkim poprzez dążenie do zapewnienia jego: ekonomiczności – gospodarności w wykorzystaniu posiadanych zasobów, efektywności – zachowanie odpowiedniej relacji pomiędzy osiąganymi efektami a nakładami i etyczności – zdolność wywiązywania się z zobowiązań moralnych [Snihur, 2006]. Pozwala to uznać zysk za moralnie słuszny, niemniej powinien stać się narzędziem warunkującym równomierny wzrost gospodarczy z uwzględnieniem praw pracownika, społeczeństwa czy środowiska naturalnego [Barcik, 2000, s. 115]. Należy dążyć do zapewnienia sprawiedliwości międzypokoleniowej, ponieważ przyszłym pokoleniom należne są do życia co najmniej takie warunki jak nam.

## Podsumowanie

Występują wyraźne związki pomiędzy etyką a projakościowym zarządzaniem, co ma istotny wpływ na jakość funkcjonowania i rozwój organizacji. Racjonalne wydaje się stwierdzenie, iż organizacja zarządzana projakościowo to podmiot zdolny do przestrzegania standardów etycznych, który powinien to robić, gdyż jest to korzystne nie tylko dla niego, ale również otoczenia, w którym funkcjo-

nuje. Wydaje się, iż można przyjąć, że respektowanie standardów etycznych sprzyja kształtowaniu kapitału zaufania, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w poziomie efektywności, skuteczności i zwiększeniu elastyczności, możliwości dostosowania jej do zmian. Zarządzanie projakościowe obliuguje do postrzegania etyki jako regulatora postępowania, który powinien być wykorzystany w procesie kształtowania ludzkich postaw i zachowań. Człowieka powinna cechować nie tylko przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność, ale również uczciwość, wiarygodność i zdolność do poniesienia odpowiedzialności za realizowane działania. Jednym z celów projakościowego zarządzania jest zapewnienie rozwiązań organizacyjnych warunkujących przestrzeganie zasad etyki, moralności, co zwiększa skuteczność realizacji działań społecznie odpowiedzialnych. Zarządzanie projakościowe sprzyja kształtowaniu rozwoju organizacji w pełnym zrozumieniu, iż etyka powinna znaleźć swe odzwierciedlenie w działaniach ekonomicznych, poprzez wypracowanie odpowiednich instrumentów, które umożliwią realizację założeń koncepcji trwałego i zrównoważonego rozwoju. Doskonalenie jakości, eliminacja marnotrawstwa, zapobieganie kradzieżom i korupcji, eliminowanie możliwości występowania różnego rodzaju nadużyć przyczynia się do kształtowania reputacji organizacji, zwiększając szanse na jej pozytywny odbiór w społeczeństwie. Korzystny wizerunek przyczynia się do wzrostu zaufania, co skłania klientów, dostawców czy przedstawicieli innych grup interesariuszy do nawiązania trwałej współpracy. Zarządzanie projakościowe prowadzi do zrównoważenia potencjału organizacji, zwiększając szanse na spełnienie potrzeb różnych grup interesariuszy, co znajduje odzwierciedlenie w długoterminowym wzroście jej wartości. Może okazać się, iż to zdolność do społecznie odpowiedzialnego rozwoju będzie stanowić o możliwości wypracowania przewagi konkurencyjnej, przesądzać o trwałości sukcesu organizacji.

---

**dr inż. Wiesław Łukasiński**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [wieslaw.lukasinski@uek.krakow.pl](mailto:wieslaw.lukasinski@uek.krakow.pl)

## Bibliografia

- [1] BAKIER B., *Konceptualizacja kategorii konkurencyjności w naukach ekonomicznych*, Optimum – Studia Ekonomiczne 2012, nr 6(60).
- [2] BARCIK A., *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Agencja Wydawnicza „Trio”, Katowice 2000.
- [3] BĄK D., PILCH P., *Polityka i etyka w organizacji*, *Przeгляд Organizacji* 2014, nr 1.

- [4] BŁAŻEJEWSKI J. (red.), *Etyka w edukacji, nauce, polityce i biznesie*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2007.
- [5] BORKOWSKA S., *Równowaga między pracą a życiem zawodowym*, Acta Universitatis Lodziana, Folia Oeconomica 2010, nr 240.
- [6] BORYS T. (red.), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Warszawa-Białystok 2005.
- [7] BORYS T., *Znaczenie integracji w naukach ekonomicznych*, „Problemy Jakości” 2013, nr 7–8.
- [8] BUGDOL M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- [9] BUGDOL M., *Wartości etyczne w zarządzaniu przez jakość*, [w:] SKRZYPEK E. (red.), *Etyk, a jakość i efektywność organizacji*, Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin 2010.
- [10] FERNANDEZ S., *Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction*, „Public Performance & Management Review” 2008, Vol. 32, Iss. 2.
- [11] FILEK J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [12] FIREDMAN M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększenie zysków*, [w:] CHRYSIDES D., KALLER H.J. (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
- [13] GASPARIKI W., JABŁOŃSKA-BONCA J., *Biznes. Prawo. Etyka*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [14] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- [15] IRWING P.G., MONTES S.D., *Met Expectations: The Effects of Expected and Delivered Inducements on Employee Satisfaction*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology” 2009, No. 82(2).
- [16] KAFEL P., SIKORA T., *Integracja systemów zarządzania*, „Problemy Jakości” 2011, nr 8.
- [17] KIETLIŃSKI K., REYES V.M., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [18] KOTARBIŃSKI T., *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1981.
- [19] KRZYŻANOWSKI L., *Podstawy nauki organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1994.
- [20] ŁUKASIŃSKI W., *Doskonalenie organizacji zarządzanej projakościowo z wykorzystaniem modeli samooceny*, Wyd. Naukowe AKAPIT, Kraków 2012.
- [21] ŁUKASIŃSKI W., SIKORA T., *Filozofia TQM szansą na skuteczne zarządzanie organizacją*, „Problemy Jakości” 2008, nr 11.
- [22] MANTURA W., *Zarys kwalitologii*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [23] MARTYNIAK Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [24] NAYBPOUR M. R., KOEHN D., *The Ethics of Quality: Problems and Preconditions*, „Journal of Business Ethic” 2003, No. 44.
- [25] NOGALSKI B., *Idea strategii „błękitnego oceanu” w rozwijaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania*, [w:] ROKITA J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Wyd. GSWSH im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2008.
- [26] NOVAK M., *Business as a Calling. Work and the Examined Life*, New York 1996.
- [27] PN-EN ISO 9001:2009, *System zarządzania jakością, Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- [28] PSZCZOŁOWSKI T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- [29] SIMONS J., *Employee Significance Within Stakeholder-Accountable Performance Management Systems*, „TQM Magazine” 2008, No. 20(5).
- [30] SNIHUR S., *Etyka biznesu. Zarys wybranych zagadnień*, Wyd. SGGW, Warszawa 2006.
- [31] SOLOMON R., *Arystotelowskie podejście do etyki biznesu*, [w:] RYAN L.V., SÓJKA J. (red.), *Etyka biznesu*, „W drodze”, Poznań 1997.
- [32] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
- [33] STASIAK T., *Humanizacja pracy wyspecjalizowane*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1976.
- [34] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- [35] SZCZEPAŃSKA K., *Strategie w zarządzaniu jakością*, „ABC Jakości. Badania. Certyfikacja. Notyfikacja. Quality Review” 2010, nr 3-4(63-64).
- [36] SZCZEPAŃSKA K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2010.
- [37] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Etyka w zarządzaniu*, Wyd. C.I.M., Warszawa 1996.
- [38] ZDUNEK A., *Etyka w nauce, w polityce, w medycynie, w biznesie*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 2003.

### **Ethics Versus Development of Pro-qualitatively Managed Organisation**

#### **Summary**

The aim of the publication is to show the relation between ethics and pro-qualitative management. Having overviewed literature, the author of the article strives to present mutual dependencies. He shows that an organisation which is managed in a pro-qualitative way may be able to comply with ethical standards because it increases the chance of forming firm relationships with interested people counting on mutual trust. The effect of such procedure is the possibility of permanent and balanced development as well as making socially responsible decisions.

#### **Keywords**

development, pro-qualitative organisation management, ethics

# ETYCZNE ASPEKTY DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ BANKÓW JAKO ELEMENT STRATEGII CSR

Barbara Wojsznis  
Izabela Stalończyk

## Wprowadzenie

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) przez Komisję Europejską jest definiowana jako styl zarządzania, który łączy kwestie społeczne, środowiskowe i etyczne [COM, 2011, 685 final, s. 7]. Interesariusze banków oczekują, że również te instytucje w swoich działaniach będą uwzględniały czynności wykraczające poza działania komercyjne. Zakres usług bankowych skutkuje tym, że banki są postrzegane jako instytucje zaufania publicznego. Istotne jest, że podmioty te nie muszą w swoich działaniach uwzględniać troski o dobro społeczne, jest to raczej odczuwana przez nie powinność.

Funkcjonowanie rynku finansowego jest uzależnione od klientów, którzy będą chcieli korzystać z usług banku wielokrotnie, a dobrą opinię o nim upowszechnią w swoim środowisku. Zaufanie klientów można pozyskać poprzez wysoki stopień fachowości, poszanowanie interesów klientów, przestrzeganie obowiązującego prawa [Lipiński, 2008, s. 87-90], udzielanie rzetelnej informacji na temat kosztów usług bankowych, czyli sposobów postępowania, które dbają o interesy klientów banku, akcjonariuszy i pracowników. Idea CSR w dłuższym przedziale czasowym jest dla banków korzystna, ponieważ pozwala na pozyskanie zaufania klientów. Podmioty te wiele wysiłku wkładają w działania, mające przekonać społeczeństwo o ich etycznych działaniach.

Na przestrzeni ostatnich lat podmioty rynku finansowego opracowały dokumenty zawierające standardy, które powinny być przestrzegane przez wszystkich pracowników tych instytucji. Należą do nich między innymi:

- Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej, którego pierwsza wersja została uchwalona w 1995 r. na Walnym Zgromadzeniu Związku Banków Polskich, a ostatnia zmiana miała miejsce w 2013 r., kiedy uchwalono Kodeks Etyki Bankowej, składający się z Kodeksu Dobrych Praktyk Bankowych i Kodeksu Etyki Pracownika Banku [Kodeks Etyki ...],
- Kodeks Dobrej Praktyki Domów Maklerskich, w którego preambule napisano, że „domy maklerskie” winny kojarzyć się z kompetencją, uczciwością i prawością wynikającą z przestrzegania prawa i zasad etyki [Kodeks Dobrej ...],

- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych, uchwalone w 2007 r. i zmieniane w 2010 i 2011 roku, to zbiór zasad zapewniających ład korporacyjny oraz poprawne relacje pomiędzy podmiotami rynku kapitałowego i otoczeniem rynkowym [Dobre Praktyki ...],
- Zasady Etyki w Działalności Ubezpieczeniowej, uchwalone już w 1998 r. i stosowane przez jednostki zrzeszone w Polskiej Izbie Ubezpieczeń [Zasady Etyki ...],
- Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego (2008 rok), stanowiący zbiór 16 zasad, wspólnych dla całego rynku finansowego, wypracowanych przez trzydzieści organizacji proponujących usługi i produkty finansowe [Kanon Dobrych ...].

We wszystkich wymienionych dokumentach zwraca się uwagę na odpowiedzialność, uczciwość, poszanowanie interesów każdej ze stron, rzetelne przekazywanie informacji. Na podkreślenie zasługuje fakt, że opracowanie wymienionych dokumentów nie zostało narzucone przez prawne rozwiązania krajowe czy dyrektywy unijne. Kodeksy etyczne zostały samorządnie opracowane przez podmioty działające na rynku finansowym, a w odniesieniu do banków w każdej misji banku możemy odnaleźć zapisy nawiązujące do etyki. Pierwowzorem do powstania w Polsce kodeksów etycznych były rozwiązania zastosowane w Stanach Zjednoczonych. W 2002 roku ustawa „Sarbanes-Oxley Act” [Lipiński, 2008, s. 88] zobligowała amerykańskie spółki giełdowe do zastosowania procedur etycznych w ich działalności i ten pomysł został przeniesiony na grunt europejski.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy zasad etycznych występujących w bankowości i diagnozy, czy w branży bankowej mamy do czynienia z kryzysem etycznym? Przeprowadzone badania objęły określenie zaangażowania banków krajowych w promowanie zasad etycznych. Podstawą formułowania wniosków były wyniki analiz: literatury przedmiotu, obowiązujących aktów prawnych, praktyk stosowanych przez największe banki funkcjonujące w Polsce oraz wtórna analiza danych statystycznych z zakresu społecznej odpowiedzialności firm.

## Etyka biznesu

Wydaje się, że konieczne jest wyjaśnienie pojęcia etyki, tym bardziej, że istnieje wiele jej definicji.



Za najogólniejszą, według P.H. Dembińskiego, uważa się sformułowaną przez Pierre Ricoau, francuskiego filozofa, według którego etyka to przyjęcie za cel spełnionego życia z innymi i dla innych, w ramach sprawiedliwych instytucji [Grobicki, 2014]. Możemy dopatrzeć się w niej odniesienia do wszystkich sfer aktywności jednostki. Każde indywidualne działanie wpływa na daną osobę oraz na otoczenie, w którym działa.

Rozważając problemy etyki w bankowości, nie sposób pominąć etyki biznesu, rozumianej jako zespół norm uznawanych w świecie biznesu [Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 39]. Według autorki, rozróżnienie tego, co jest dobre i właściwe, służy nam do oceny instytucji, z jej zasobami i zakresem działalności, które nazywamy biznesem.

W opinii wielu badaczy etyka biznesu jest dziedziną na pograniczu refleksji etycznej oraz analizy ekonomicznej, a jej zadanie nie polega tylko na obiektywnym postrzeganiu rzeczywistości, lecz powinno spowodować zmianę sposobu postrzegania biznesu jako czynnika, mającego duży wpływ na poprawę warunków jakości życia. Etyka biznesu to także rozwijanie i kształtowanie charakteru na poziomie akademickim [Karczewski, 2008, s. 105].

Według W. Gasparskiego i J. Dietla [2001], etyka biznesu łączy teorię socjologii, psychologii i prakseologii z działalnością praktyczną, dotyczącą gospodarki, a zagadnienia rozpatrywane w ramach tak pojętej definicji etyki mogą być analizowane na poziomie mikro, tj. poziomie zachowań ludzi, na poziomie mezo, tj. poziomie zachowań organizacji, oraz na poziomie makro, tj. poziomie gospodarki. Według wspomnianych autorów, problemy etyczne biznesu stanowią odzwierciedlenie problemów nękających całe społeczeństwo, a „im wyższy poziom etyki ogólnej danego społeczeństwa, tym wyższy poziom etyki zawodowej, a etyki biznesu w szczególności”. Podobnego zdania są L.F. Korzeniowski i S. Lachniewicz, według których etyka zawodowa menedżerów jest wypadkową przekonań środowiska zawodowego i społeczeństwa, a kadra zarządzająca jest dodatkowo odpowiedzialna za wprowadzenie do organizacji firmy jasnych norm etycznych i ich konsekwentne przestrzeganie [Korzeniowski, 2010; Lachniewicz, 2007].

Dyskusję wywołuje pytanie, czy uczciwość opłaca w sensie ekonomicznym. Większość etyków i praktyków biznesu uważa, że w dłuższej perspektywie czasowej przestrzeganie zasad etycznych opłaca się również w sferze ekonomicznej [Galata, 2007]. Postępowanie nieetyczne może przynieść wymierne korzyści w krótkim okresie, lecz takie postępowanie to oszustwo w stosunku do potencjalnych klientów [Czarnecki, 2008]. Kadra zarządzająca wykazuje zainteresowanie etyką biznesu, ponieważ ma to pozytywny wpływ na wizerunek firmy.

Pojęcie etyki w bankowości ewaluowało na przestrzeni lat. Ze względu na złożoność zagadnienia nie jest możliwe jednoznaczne zdefiniowanie tego pojęcia. Autorzy są jednak zgodni, że zysk firm powinien być wypracowany w sposób uczciwy i sprawiedliwy, bez szkody dla interesariuszy, z zachowaniem równowagi w obszarach: ekonomicznym, społecznym i etycznym.

Na rzecz etyki biznesu działa wiele organizacji na całym świecie. Należy do nich między innymi: Europejskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu (EBEN), Międzynarodowe Stowarzyszenie Biznesu, Ekonomii i Etyki (ISBEE) oraz powstałe z inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Globalne Porozumienie (GC). Tego typu organizacje działające w Polsce to Sekcja Etyki Biznesu Towarzystwa Naukowego Prakseologii PAN, Komisja Etyki Bankowej, powołana przez Związek Banków Polskich, czy Centrum Etyki Biznesu (CEBI), powołane z inicjatywy Akademii Leona Koźmińskiego i Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.

Etyka finansów jest nauką praktyczną, próbującą zastosować zasady etyczne poprzez opracowanie schematów postępowania związanych z najczęściej pojawiającymi się problemami zawodowymi. Przykładem tego jest Kodeks Etyki Bankowej oraz Standardy Kwalifikacyjne ZBP, zawierające między innymi wykaz cech osobowości pracownika, pożądane w pracy bankowca.

W literaturze przedmiotu wymienia się trzy główne kwestie we współczesnej etyce finansów [Gasparski, 2004, s. 24-25], poruszające następujące zagadnienia:

- etyka na rynkach finansowych oznacza zakaz manipulacji i sprzeniewierzenia powierzonego kapitału, uczciwość, przestrzeganie umów;
- etyczne postępowanie wobec klientów usług finansowych, rzetelność, troska o reputację firmy poprzez eliminację oszustw, stawianie na pierwszym miejscu interesu klienta, a nie pracownika firmy;
- dylematy osób bezpośrednio zaangażowanych, jak pogodzić interesy klientów z interesem firmy, czy ważniejszy jest zysk klienta czy instytucji finansowej.

Etyka finansów jest nauką praktyczną, próbującą zastosować zasady etyczne. Tworzone są kodeksy bankowców i finansistów, będące zbiorem reguł, mających zastosowanie do rozwiązywania najczęściej pojawiających się problemów.

## Spółeczna odpowiedzialność banków

Wśród ekonomistów występuje pogląd, że firmy, które są dobrze zarządzane i powiększają swoją wartość, służą maksymalizacji ogólnych korzyści społecznych. Wzrost wartości firmy poprzez osiąganie dodatnich wyników finansowych przynosi korzyści ich właścicielom i całej gospodarce. Coraz częściej słyszymy o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, w tym banków. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest odpowiedzią na warunki społeczno-ekonomiczne, w których funkcjonują firmy [Korenik, 2009, s. 82]. Zgodnie z ideą CSR, organizacje biznesowe powinny kształtować relacje ze wszystkimi grupami interesu w sposób równorzędny i powinien to być wkład w poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej i całego kraju. Wśród głównych obszarów odpowiedzialności współczesnego przedsiębiorstwa wymienia się poszanowanie praw człowieka, respektowanie interesariuszy, poszanowanie międzynarodowych norm społecznych, odpowiedzialność,

przejrzystość, etyczne zachowanie, poszanowanie prawa, działania w zakresie ochrony środowiska.

Działanie banków, zgodnie z ideą CSR, odbywa się między innymi poprzez sponsoring instytucji, przedsiębiorstw czy osób prywatnych. Ważny jest charakter przedsięwzięć wspomaganych przez banki, ponieważ może być to kryterium społeczne czy też ekonomiczno-finansowe. Określona polityka kredytowa banków może również preferować przedsięwzięcia inwestycyjne wybranych branż, czy też być skierowana do określonych klientów banku. Przykładem działań prospołecznych w UE jest włoski Banca Etica, który, stosując obniżone oprocentowanie lokat bankowych, zaoszczędzone kapitały przeznacza na niższe oprocentowane kredyty, oferowane osobom bezrobotnym lub rozpoczynającym działalność.

W Polsce od 2007 r. jest publikowany „Ranking odpowiedzialnych firm”, a jego kolejna edycja miała miejsce w 2013 r. [VII Ranking ...]. Wyniki zostały opracowane na podstawie ankiet zawierających 60 pytań zamkniętych, podzielonych na pięć obszarów: odpowiedzialne przywództwo, dialog z interesariuszami, zaangażowanie społeczne, odpowiedzialne zarządzanie i innowacyjność społeczna. Pytaniom zostały przypisane punkty zależne od wagi pytania. Najwięcej punktów, 200, można było uzyskać w obszarze odpowiedzialnego zarządzania, w pozostałych obszarach po 100 punktów, a wyniki były weryfikowane przez firmę doradcą PwC. Ranking banków w grupie firm odpowiedzialnych społecznie zamieszczono w tabeli 1.

Tab. 1. Ranking CSR obejmujący firmy sektora bankowości, finansów i ubezpieczeń

Lp.	Nazwa banku	Pozycja w roku		Suma punktów w roku	
		2013	2012	2013	2012
1	Bank Gospodarki Żywnościowej S.A.	11	24	505	401
2	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	12	12	504	463
3	ING Bank Śląski S.A.	14	6	498	499
4	Bank BPH S.A.	22	13	446	453
5	Bank Zachodni WBK S.A.	24	23	438	404
6	Bank Millennium S.A.	39	38	377	301
7	PKO Bank Polski S.A.	42	35	364	330

Źródło: opracowanie własne na podstawie [VI Ranking ...; VII Ranking ...]

Z analizy danych tabeli 1 wynika, że w sektorze bankowości najlepiej ocenioną przez respondentów firmą został Bank Gospodarki Żywnościowej S.A., który w „Rankingu odpowiedzialnych firm” startował po raz drugi. Awans z 24 miejsca na 11 w klasyfikacji ogólnej zawdzięcza wysokiej ocenie w dziedzinie zaangażowania i innowacyjności społecznej. Na podkreślenie zasługuje fakt, że bank,

opracowując pierwszą strategię społecznej odpowiedzialności na lata 2011-2014, ściśle współpracował z pracownikami oraz interesariuszami i w ten sposób znalazł zwolenników tej strategii wśród pracowników, jak też osób z zewnątrz. W BGŻ S.A. ideę społecznej odpowiedzialności biznesu rozumie się jako dostrzeganie potrzeb ludzi, bezpośredni kontakt z klientami, uważne ich słuchanie oraz wytrwałe budowanie reputacji. Bank wspiera lokalną społeczność między innymi poprzez sponsorowanie edukacji rolniczej oraz angażuje się w rozwiązywanie problemów lokalnych. Kolejne miejsca zajął Bank Handlowy w Warszawie S.A. oraz ING Bank Śląski S.A.

Banki reprezentują różne podejście do CSR. Bank Handlowy w Warszawie S.A. społeczną odpowiedzialność realizuje poprzez Fundację im. Leopolda Kronenberga, wspierając edukację i rozwój lokalny, ING Bank Śląski S.A. w 2012 r. opracował Strategię Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. W strategii wyszczególnione zostały cele, działania oraz mierniki w czterech kluczowych obszarach: relacje z klientami, relacje z pracownikami, działalność na rzecz społeczeństwa oraz działalność na rzecz środowiska naturalnego. Z kolei Bank Zachodni WBK S.A. politykę CSR prowadzi poprzez wsparcie szkolnictwa wyższego, wspomaganie społeczności lokalnych, ochronę środowiska naturalnego oraz aktywny dialog z interesariuszami.

Działania w zakresie społecznej odpowiedzialności wymienionych banków możemy uogólnić na cały sektor bankowy, a ich intensywność jest uzależniona od wielkości banku, mierzonego na przykład kwotą kapitałów własnych, zyskiem netto czy ogólną sumą bilansową. Coraz częściej przestrzeganie i promowanie etycznych zachowań traktuje się jako ważny element w walce konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przyjęcie przez bank zasad etycznych przyczynia się do wzrostu zaufania, jakim darzą go interesariusze, a to przekłada się na lojalne zachowanie klientów dotychczasowych oraz daje dużą szansę na pozyskanie nowych.

## Działania marketingowe banków w świetle etyki biznesu

Funkcjonowanie rynku finansowego opiera się w dużej mierze na wzajemnym zaufaniu pomiędzy jego uczestnikami. Zaufanie występuje, gdy zaangażowane podmioty przestrzegają prawa, udzielają rzetelnych informacji o usługach i kontrahentach. Bank o swoich produktach informuje głównie poprzez ich reklamę, która jest głównym instrumentem promocji i elementem marketingu bankowego. Marketing bankowy to system zintegrowanych działań dostępnymi instrumentami w celu dostosowania się do potrzeb rynku, zaspokojenia tych potrzeb swoimi produktami, kreowania popytu na te produkty, jak również poszukiwania nowych rynków lub nisz rynkowych oraz kształtowania i utrwalania pozytywnego wizerunku banku w społeczeństwie [Gospodarowicz, 2000, s. 40]. Sytuacja rynkowa może w różny sposób wpływać na działalność marketingową banków. Banki spółdzielcze, które często w obszarze swojego działania nie mają konkurencji, najczęściej nie są zainteresowane działalnością marketingową.

Produkty bankowe nie posiadają formy materialnej, umożliwiającej ich bezpośrednią analizę, co powoduje, że są abstrakcyjne i skomplikowane z punktu widzenia przeciętnego obywatela i taki również charakter ma ocena produktów bankowych. O atrakcyjności lokaty bankowej decyduje nie tylko nominalna stopa procentowa, lecz także sposób naliczania odsetek, częstotliwość kapitalizacji, moment likwidacji lokaty. Nie wszyscy klienci o tym pamiętają, oglądając reklamę lokaty i na jej podstawie podejmując decyzję o wyborze banku do tego typu usługi.

Wydawanie opinii o etycznym lub nietycznym charakterze działań reklamowych wymaga zastanowienia czy działanie reklamowe w ogóle można ocenić jako moralne. Próby odpowiedzi na to pytanie były podejmowane od dawna i to zarówno przez praktyków biznesu, jak i naukowców (głównie etyków). Krytycy reklam formułują następujące rodzaje zarzutów [Kowalczyk, 2005, s. 67-71]:

- jest zbędna, ponieważ nakłania konsumentów do dokonania zakupu określonych dóbr i usług i przez to ogranicza ich prawo do niezależnego dokonywania wyboru;

- może być szkodliwa z punktu widzenia wrażliwości człowieka, ponieważ upowszechnia nieodpowiednie gusty;
- skłania konsumentów do zakupu dóbr i usług, których w rzeczywistości nie potrzebują, wmawiając im fałszywe potrzeby.

Należy pamiętać, że przeciwnicy działań reklamowych określają reklamę jako sposób „wyłudzenia pieniędzy od naiwnych”, a poprzez rozbudzanie żądzy posiadania reklama staje się złem społecznym [Chryssides, Kaler, 1999, s. 418]. Nie oznacza to jednak, że bankom należy odebrać możliwość reklamowania produktów, a jedynie przypomnieć, że postępowanie zgodnie z duchem etyki oznacza między innymi rzetelność, solidność, dbałość o interesy klienta, dotrzymywanie słowa. Katalog wartości moralnych dla banków przedstawiono w tabeli 2.

Wymienione w tabeli 2 wartości powinny tworzyć kulturę korporacyjną banku, na którą istotnie wpływa rzetelność w komunikacji marketingowej. Niestety, wielu ogłoszeń reklamowych nie można uznać za rzetelne. Do najważniejszych przejawów nieetycznych zachowań w zakresie działalności marketingowej należą:

Tab. 2. Katalog wartości moralnych dla banków

Wartość	Przejaw praktykowania wartości	Przejawy wartości w działalności marketingowej
Szacunek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grzeczność i troska o dobro klienta</li> <li>• dotrzymywanie słowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przestrzeganie terminów ustalonych z klientem</li> </ul>
Uczciwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rzetelność i prawdomówność</li> <li>• poszanowanie cudzej własności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kalkulacja kosztu usług bankowych z uwzględnieniem wszystkich jej elementów</li> </ul>
Odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobrowolne odpowiadanie za swoje czyny</li> <li>• odpowiadanie za dobro innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpośrednia odpowiedzialność pracownika za przeprowadzone transakcje</li> </ul>
Mądrość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• przewidywanie konsekwencji</li> <li>• czynienie dobra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobór usługi bankowej uwzględniający aktualną i przyszłą kondycję finansową interesariusza</li> </ul>
Odwaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejmowanie ważnych i trudnych decyzji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odmowa przyznania kredytu, jeżeli pracownik banku przewiduje pogorszenie się sytuacji finansowej klienta</li> </ul>
Samodyscyplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wytrwałość</li> <li>• umiar</li> <li>• konsekwentne rozwijanie potencjału</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pogłębianie wiedzy o usługach bankowych</li> </ul>

Wartość	Przejaw praktykowania wartości	Przejawy wartości w działalności marketingowej
Pokojowe nastawienie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• łagodność</li> <li>• cierpliwość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uważne wysłuchanie klienta bez ograniczania czasu jego wypowiedzi</li> </ul>
Lojalność i wierność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osobom</li> <li>• ideałom</li> <li>• sobie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podawanie wyczerpującej informacji na wszystkie pytania klientów</li> </ul>
Życzliwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć niesienia pomocy</li> <li>• zaspokajanie potrzeb innych ludzi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zadawanie pytań, które mogą przyczynić się do rozwiązania problemu</li> </ul>
Sprawiedliwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poszanowanie prawdy</li> <li>• przestrzeganie zasad równości praw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przestrzeganie przepisów prawa w odniesieniu do wszystkich interesariuszy banku</li> </ul>
Optymizm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozytywne nastawienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskazanie innej usługi, jeżeli nie możliwe jest skorzystanie z pierwotnie zakładanej przez klienta</li> </ul>
Porządek i schludność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektywne zarządzanie</li> <li>• dbałość o wizerunek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estetyczny wystrój wnętrza, materiały promocyjne bez błędów, pisane językiem zrozumiałym dla klientów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kowalczyk, 2004, s. 10]



- informacje, ważne z punktu widzenia potencjalnego nabywcy usług, mają formułę przypisu z tak zwaną gwiazdką, często są pisane małą czcionką, nieczytelną dla wielu osób, a zawierają ważne informacje z punktu widzenia kosztów danego przedsięwzięcia,
- banki nadużywają słowa „od...” oraz „do...” przy oprocentowaniu kredytów i lokat. Najczęściej uzyskanie korzystnego oprocentowania kredytu, rozpoczynającego się „od iluś procent”, wymaga spełnienia dodatkowych warunków (kwota kredytu, okres spłaty, ubezpieczenie), a wysokie oprocentowanie lokaty może obowiązywać jedynie w ostatnim miesiącu jej trwania,
- banki ustalają minimalne kwoty lokat, od których naliczają wyższe oprocentowanie i najczęściej taka oferta jest kierowana do niewielkiej liczby odbiorców ze względu na wysokość wymaganej kwoty. Jest to o tyle istotne, że reklamowanie ich w codziennej prasie najczęściej jest odbierane jako dostępne dla klienta detalicznego o przeciętnych dochodach, a tak nie jest. W bankach istnieje możliwość negocjowania wyższego oprocentowania lokaty od określonej kwoty, lecz to klient musi o tym pamiętać, ponieważ pracownicy banku sporadycznie o tym przypominają.

Odrębną sprawą jest stosowanie strategii promocji cenowych przy wprowadzaniu nowej usługi bankowej. Najczęściej klienci są informowani o korzystnym oprocentowaniu, braku marży banku, dodatkowym ubezpieczeniu za symboliczną kwotę. Czas promocji jest jednak ograniczony, niższe koszty dotyczą krótkiego okresu, a o tych faktach nikt klienta nie informuje. Korzystający z takiej usługi może być przekonany, że jest to długotrwała polityka banku [Grzywacz, 2010, s. 165-167].

Reklamy kredytów bankowych w większości przypadków nie zawierają żadnych informacji o produkcie. W spotach reklamowych występują osoby publiczne, znane (aktorzy, sportowcy), cieszące się zaufaniem i to często powoduje, że odbiorca zakłada, że koszt reklamowanego produktu jest rzeczywiście taki, jak podano w spocie. Strategie reklamowe oparte na popularnych osobistościach, obecność znanych twarzy w reklamie, zwiększa ich efektywność od kilku do kilkunastu procent. Klient, który, korzystając z kredytu, zasugerował się tylko reklamą, najczęściej nie jest świadom dodatkowych kosztów, takich jak: ubezpieczenie kredytu, koszty rozpatrzenia wniosku kredytowego, marża banku, opłaty za wszelkiego rodzaju dokumenty wystawiane przez bank. Przyznanie kredytu może być powiązane z innymi usługami – założenie konta, konieczność wykupienia karty do konta czy polisy na życie. Co charakterystyczne, reklama jest nastawiona na eksponowanie tylko jednego elementu kosztu kredytu, jakim jest jego oprocentowanie, ponieważ o to pytają w pierwszej kolejności interesariusze banków. Klienci najczęściej nie wiedzą, że dodatkowe koszty często przewyższają koszty oprocentowania nominalnego, co się często zdarza przy kredytach udzielanych na krótki okres czasu.

Walka o klienta zmusza banki do niestandardowych działań reklamowych, a zastosowana w reklamach gra słów, niedomówienia, przewrotność mają przyciągać uwagę klientów. Nie zawsze jest to działanie skuteczne, ponieważ w ostatnim okresie jest coraz więcej dyskusji na temat kwestii etycznych reklam. Zgodnie z obowiązującymi przepisami, reklamę można uznać za nieuczciwą, jeżeli jest ona sprzeczna z prawem i dobrymi obyczajami, uchybia godności człowieka, wprowadza w błąd, w sposób negatywny odwołuje się do uczuć, ingeruje w sferę prywatności [Grzywacz, 2010, s. 166]. Ponadto banki mogą również wzorować się na Kodeksie Dobrej Praktyki Bankowej. W dokumencie tym zapisano między innymi, że przy reklamie nowych produktów należy wskazać zarówno korzyści, jak i wyekspozować związane z nimi ryzyko, umożliwiając klientowi dokonanie świadomego wyboru. Zasady działania banku w stosunkach z klientami, informacje o świadczonych usługach, a także umowy, dokumenty bankowe i pisma kierowane do klientów powinny być formułowane w sposób precyzyjny, zrozumiały i przejrzysty.

W praktyce nie jest łatwo określić, czy dana reklama ma charakter nieuczciwy, tym bardziej, że nie mamy jasnych rozwiązań prawnych w tym zakresie. Należy jednak pamiętać, że zabiegając o klientów, ich lojalność, nie należy ich oszukiwać. W dobie Internetu, który zapewnia dostęp do informacji, wszelkie formy ukrywania dodatkowych kosztów czy pomyłek bankowych są nieskuteczne. Klienci bardzo często wymieniają się informacjami o rozwiązaniach stosowanych w poszczególnych bankach, porównują warunki cenowe, obnażają wszelkie niedociągnięcia.

## Podsumowanie

istnienie banków zależy głównie od liczby klientów, a przy stabilnej sytuacji sektora bankowego i wyrównanym poziomie usług bankowych pozyskanie nowych usługobiorców odbywa się głównie poprzez działanie wyróżniające się na tle konkurencji. Aktualnie banki permanentnie reklamują swoje produkty, licząc na zainteresowanie społeczeństwa. Konkurencja o klienta nie może jednak nie uwzględniać norm etycznych. Oprócz korzystania z regulacji zewnętrznych banki tworzą swoje własne dokumenty dotyczące etycznych zasad postępowania. Z powyższego powinno wynikać, że przestrzeganie zasad etycznych w bankowości nie budzi wątpliwości. Niestety, nie zawsze tak jest. Z jednej strony mamy doskonale opracowane kodeksy etyczne banków i presję społeczeństwa, aby instytucje finansowe działały w sposób społecznie odpowiedzialny, a po przeciwnej stronie główny cel funkcjonowania tych instytucji, postawiony pracownikom przez udziałowców i najczęściej jest to maksymalizacja zysku. Doprowadza to do rozdźwięku pomiędzy interesem klienta i banku. Dodatkowym utrudnieniem są plany, określające pulę usług bankowych do sprzedaży przez poszczególnych

pracowników. W takich warunkach trudno o zachowania etyczne.

Można stwierdzić, że istnieje duża różnica pomiędzy tym, co deklarują banki w zakresie etyki, a praktyką marketingową. Klienci narzekają na niejasne zapisy w dokumentach bankowych i ukryte koszty, o których są najczęściej informowani dopiero w momencie podpisywania umowy, a normy etyczne pozostają często jedynie w formie zapisu na papierze.

W świetle przeprowadzonych badań należy również wskazać na docenianie przez interesariuszy banków, które przestrzegają norm etycznych. Korzystanie z usług tych banków, preferowanie ich przy ubieganiu się o kredyty, zakładanie lokat bankowych, przenoszenie do nich rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych przez osoby fizyczne i prawne może wymusić większe stosowanie norm etycznych w praktyce. Do końca 2014 roku wszystkie duże podmioty gospodarcze działające w Unii Europejskiej muszą przestrzegać wytycznych społecznej odpowiedzialności biznesu, które zostały opracowane przez OECD, a także zawarte w normie ISO 26000 [CSR: *dobrowolny ...*]. Taki rozwiązanie prawne może mieć pozytywny wpływ na przestrzeganie norm etycznych przez banki i wnioski autorek zawarte w artykule okażą się nieaktualne.

---

**dr Barbara Wojsznis**  
**Politechnika Białostocka**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [b.wojsznis@pb.edu.pl](mailto:b.wojsznis@pb.edu.pl)**

---

**mgr Izabela Stalończyk**  
**Politechnika Białostocka**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [istaloczyk@gmail.com](mailto:istaloczyk@gmail.com)**

### Bibliografia

- [1] CHRYSIDIS G.D., KALER J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
- [2] CSR: *dobrowolny przymus*, „Rzeczpospolita” 2012, nr 57, [www.rp.pl](http://www.rp.pl), data dostępu 1.09.2014 r.
- [3] CZARNECKI P., *Dylematy etyczne współczesności*, Difin, Warszawa 2008.
- [4] *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, [www.corp-pov.gpw.pl](http://www.corp-pov.gpw.pl), data dostępu 25.06.2014 r.
- [5] GALATA S., *Biznes w przestrzeni etycznej. Motywy, metody, konsekwencje*, Difin, Warszawa 2007.
- [6] GASPARSKI W. (red.), *Uczciwość w świecie finansów*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- [7] GASPARSKI W., DIETL J. (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
- [8] GOSPODAROWICZ A. (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] GROBICKI J., *Etyka nadzieją na powrót do tradycyjnej bankowości*, <http://www.biznes.onet.pl>, data dostępu 12.03.2014 r.
- [10] GRZYWACZ J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010.
- [11] *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), data dostępu 2.07.2014 r.
- [12] KARCZEWSKI L., *Etyka biznesu, Kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2008.
- [13] *Kodeks Etyki Bankowej*, [www.zbp.pl](http://www.zbp.pl), data dostępu 28.06.2014 r.
- [14] *Kodeks Dobrej Praktyki Domów Maklerskich*, [www.idm.com.pl](http://www.idm.com.pl), data dostępu 1.07.2014 r.
- [15] KORENIK D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego, próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009.
- [16] KORZENIOWSKI L.F., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010.
- [17] KOWALCZYK A., *Czy reklamy kredytów bankowych mogą być etyczne? Etyczne dylematy reklamy detalicznych produktów kredytowych oferowanych przez banki działające w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 3.
- [18] KOWALCZYK A., *Etyka w działalności marketingowej banku*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6.
- [19] LACHNIEWICZ S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
- [20] LIPIŃSKI C., *Etyka w bankowości – dylematy pracownika bankowego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2008, Vol. 11, nr 2.
- [21] PALIWODA-MATIOLAŃSKA A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [22] *VI Ranking odpowiedzialnych firm 2012*, „Dziennik Gazeta Prawna” z dn. 27.04.2012 r.
- [23] *VII Ranking odpowiedzialnych firm 2013*, „Dziennik Gazeta Prawna” z dn. 24.04.2013 r.
- [24] *Zasady Etyki w Działalności Ubezpieczeniowej*, [www.gu.com.pl](http://www.gu.com.pl), data dostępu 1.07.2014 r.

### **Ethical Aspects of Marketing Activities of Banks as Part of the CSR Strategy**

#### **Summary**

The purpose of this article is to analyze the ethical principles present in banking and attempt to diagnose whether the banking industry has been affected by the crisis of ethics? The study included the determination of national banks' involvement in the promotion of ethical principles. The basis for formulating proposals was to analyze the literature, existing legislation, an analysis of the practice of the largest banks operating in Poland and secondary analysis of statistical data on corporate social responsibility. The study shows that banks are taking care of their image have developed codes of ethics governing the behavior of employees in certain situations. Unfortunately, there is a large discrepancy between the developed documents and banking practice.

#### **Keywords**

corporate social responsibility, ethics, banking

# ETAPY PROCEDOWANIA PRZY WDRAŻANIU SYSTEMU OCENY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW W KONCERNIE PRODUKUJĄCYM ARTYKUŁY SPOŻYWCZE

Leszek Kiełtyka  
Aleksandra Krawczyk

## Wprowadzenie

Na bazie literatury przedmiotu można stwierdzić, że systemy okresowych ocen pracowników wzbudzają relatywnie najwięcej emocji spośród wszystkich przedsięwzięć składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi (Human Resources Management – HRM). W analizowanej strukturze koncernu menedżerowie zastanawiali się, czy warto, mając na uwadze tego typu działania prowadzone w innych przedsiębiorstwach, wprowadzać sformalizowany system ocen okresowych. Jakie korzyści przyniesie takie działanie, a jakie trudności mogą powstać podczas jego stosowania? Czy rzeczywiście sformalizowane ocenianie tak bardzo przewyższa efektywnością nieformalne działania, dokonywane na bieżąco przez przełożonych i dające możliwość natychmiastowego reagowania? Jak dokonywać ocen, aby nie stały się one formalną procedurą, którą trzeba systematycznie przeprowadzać, ale by były one rzeczywistym źródłem wiedzy dla przedsiębiorstwa? Jak prowadzić procedowanie oceny pracownika, aby rezultat końcowy dawał mu poczucie docenienia i sprawiedliwości oraz motywował go do dalszej pracy? Usprawnienie procesów oceny, a tym samym przeanalizowanie doboru personelu, realizowane jest coraz częściej poprzez wykorzystanie procedur zaimplementowanych w systemach informatycznych [Wrzałik, 2013, s. 45].

Wiele przedsiębiorstw, próbując wdrażać nowoczesne rozwiązania w dziedzinie oceny personelu, napotyka na opór nie tylko szeregowych pracowników, lecz także wielu menedżerów.

Zwolennicy wymiernych wyników liczbowych uważają, iż sformalizowany system ocen pracowniczych angażuje zbyt dużo czasu i energii oraz wprowadza poczucie niepewności i zagrożenia wśród pracowników, zwłaszcza jeżeli ma się na uwadze utrzymanie miejsca pracy. Twierdzą, że kompleksowa ocena pracownika, uwzględniająca kompetencje, nie odzwierciedla rzeczywistych wyników pracy.

Powyższe rozważania nurtowały także zarząd jednego z koncernów produkujących artykuły spożywcze dla dzieci. Kierownictwo koncernu wyraziło zgodę, aby w ich przedsiębiorstwie dokonać czynności związanych z zaprojektowaniem systemu okresowej oceny pracowników. Zadanie to było szczególnie trudne, gdyż

dotyczyło niedawno przejętego przez koncern byłego państwowego zakładu produkcyjnego. Wdrożenie systemu ocen poprzedzić musiały głębokie zmiany kultury organizacyjnej całego przedsiębiorstwa. Takie działania zostały zaproponowane z tego względu, że dotychczasowe rozwiązania i działania organizacyjne w tym przedsiębiorstwie podporządkowane były kulturze kraju, z którego pochodził kapitał. Z perspektywy kilku ostatnich lat można stwierdzić, że wprowadzenie systemu ocen było ze wszech miar dobrą decyzją. Osoba wyznaczona przez kierownictwo koncernu, która odpowiadała za realizację całego przedsięwzięcia, w pierwszej kolejności musiała poznać i zrozumieć intencje oraz plany rozwojowe koncernu. Następnie na długo przed wdrożeniem systemu ocen, wspólnie z zarządem oraz kierownikami poszczególnych działów i wydziałów, ustalała plan stopniowego zapoznawania pracowników z przygotowywanym nowym systemem oceniania. Wszelkie zmiany, przeprowadzane w przedsiębiorstwie, wymagały bowiem aprobaty ogółu zainteresowanych. Tylko wtedy mogły mieć szansę powodzenia.

Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie – na przykładzie koncernu spożywczego – przebiegu procedowania podczas wdrażania systemu ocen odzwierciedlających zadowolenie z wykonywanej pracy osób zatrudnionych na różnych szczeblach zakładu produkcyjnego. Jako metodę badawczą wybrano studium przypadku. Przytaczając niektóre zachowania sytuacyjne, jakie mogą zachodzić pomiędzy osobami lub grupami osób realizujących wyznaczone zadania, przybliżono formy modyfikacji pracy, które dokonywane są z przesłaniem, aby wprowadzany system ocen przydatności zawodowej nie powodował niepotrzebnych napięć emocjonalnych. Sygnalnie przedstawione zostały badania ewaluacyjne nad procedurą oceny.

Przesłaniem w analizowanym studium przypadku jest pokazanie koncepcji warty wykorzystania. Przed podjęciem analizy zapoznano się z wszechstronnym działaniem zbiorowości, jaką stanowili menedżerowie i pracownicy koncernu. Do badań przystąpiono bez wstępnych hipotez, z zamiarem dokładnego zbadania natury złożonego zjawiska w jego rzeczywistym kształcie.

## Planowanie i projektowanie systemu ocen okresowych

Koncentrując się na formalnym systemie ocen, należy odpowiedzieć na pytania: czemu system ocen ma służyć i jakie korzyści wynikają dla przedsiębiorstwa oraz dla pracownika z jego stosowania? Każdy menedżer chciałby, aby jego podwładni, pracując na odpowiednim stanowisku, mogli w pełni wykorzystywać swoje umiejętności zawodowe, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa. Pracownicy natomiast oczekują od przełożonego przede wszystkim informacji o tym, jak są widziane osiągnięcia przez nich wyniki. Oczekują istotnych wskazówek, co i jak mogliby robić lepiej, oraz prognoz dotyczących ich rozwoju. Innymi słowy, chcą wiedzieć, w jakim zakresie spełniają stawiane przed nimi oczekiwania.

Na rynku jest wiele przedsiębiorstw, które oferują gotowe, sprawdzone rozwiązania, służące okresowej ocenie personelu pod kątem wykorzystania ich zdolności zawodowych (kwestionariusze, oceny, raporty, profesjonalne testy itp.). Powielanie gotowych standardów, stosowanych w innych przedsiębiorstwach, jest błędem, ponieważ nie uwzględniają one specyfiki danego, właśnie analizowanego przedsiębiorstwa, działającego w konkretnej (zazwyczaj innej) branży oraz potrzeb i oczekiwań pracowników. Dobry system ocen powinien być maksymalnie dostosowany do potrzeb określonej organizacji. W przypadku każdego podmiotu gospodarczego, niezależnie od tego, czy jest to niewielkie przedsiębiorstwo czy międzynarodowa korporacja, należy poświęcić więcej uwagi etapowi planowania, tak aby uwzględnić kluczowe aspekty funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa o zbieżnym profilu działania, zaliczane do tego samego resortu, mają możliwość wykorzystania systemu oceniania przydatności zawodowej własnych pracowników, korzystając z wcześniej opracowanych modeli, dostosowując specyfikę do oczekiwań wszystkich zainteresowanych. W każdym resorcie, w którym

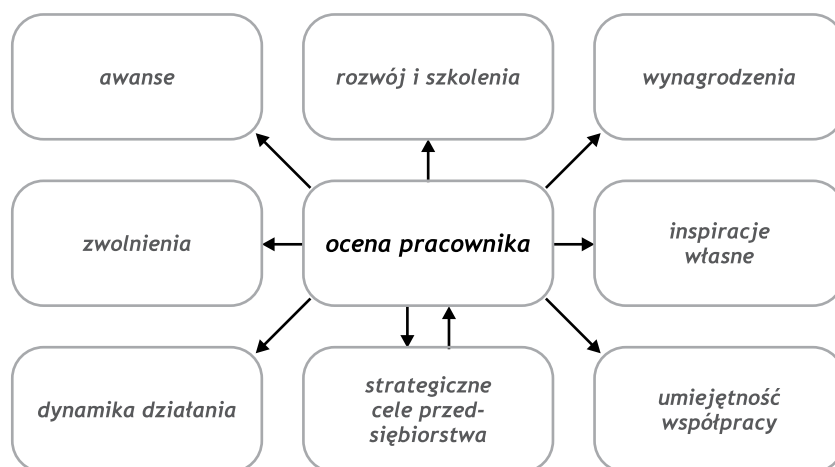
istniejące przedsiębiorstwa są zainteresowane tego typu oceną zatrudnianych pracowników, powinien zostać wypracowany własny system oceniania, spełniający oczekiwania wszystkich zainteresowanych.

System ocen okresowych jest kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Jest bezpośrednio powiązany ze wszystkimi obszarami polityki personalnej, jak również dostosowany do strategii, struktury i kultury organizacyjnej [Kostera, 2010, s. 70]. System ten powinien być stosowany przy kompleksowej ocenie wyników pracy oraz kompetencji wszystkich osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie ze szczególnym zwróceniem uwagi na stanowiska decyzyjne [Ludwiczynski, 2007, s. 310]. Przyjęty już system ocen powinien w swojej strukturze zawierać niezbędne informacje, dotyczące zasadności działań podejmowanych w ramach całej polityki personalnej, począwszy od zatrudnienia, poprzez awanse stanowiskowe i finansowe, personalizację dynamiki działań, umiejętność współpracy indywidualnej i zespołowej, a na zwolnieniach skończywszy. Ważniejsze działania, które należy wziąć pod uwagę przy ocenie pracownika, a dotyczące analizy oceny pracownika przedstawione zostały na rysunku 1. Należy zaznaczyć, że ocenianie zarówno wyników pracy, jak i kompetencji poszczególnych pracowników powinno być działaniem systemowym, a nie tylko doraźnym [Pocztowski, Urbaniak, 2007, s. 193].

Przed przystąpieniem do projektowania systemu ocen należało ustalić:

- cele oceny,
- kryteria oceny,
- przedmiot oceniania,
- podmiot oceniający,
- częstotliwość oceniania.

Tak jak wskazuje rysunek 1, najwyższy priorytet miało skonkretyzowanie celów, gdyż dopiero na ich podstawie możliwe było ustalenie przedmiotu, podmiotu, kryteriów i częstotliwości oceniania. Cele



Rys. 1. Ważniejsze efektywne obszary zarządzania zasobami ludzkimi realizowane na bazie systemu okresowych ocen

Źródło: opracowanie własne



rozpatrywano z poziomu dwóch płaszczyzn – pracodawcy oraz pracownika.

Na podstawie prowadzonych badań można było stwierdzić, że najważniejszym celem pracodawcy jest pozyskanie kompleksowych informacji na temat posiadanego potencjału ludzkiego. Prawdłowo skonstruowany system powinien zatem identyfikować wszystkie predyspozycje pracownicze, niezależnie czy mowa jest o kompetencjach aktualnie wykorzystywanych, brakach kompetencji, czy też nadpotencjale kompetencji. Wiedza ta jest niezbędna do ustalenia strategicznych planów dalszego rozwoju przedsiębiorstwa [Kozłowski, 2009, s. 109]. Z kolei dla pracownika jest to okazja, aby w rzetelny i usystematyzowany sposób uzyskać informację na temat postrzegania go przez przełożonego [Ratyński, 2005, s. 90]. W tym aspekcie, rozpatrując dotychczasowe wyniki pracy danego pracownika, rozpoznaje się m.in. braki kompetencyjne, które należy uzupełnić poprzez odpowiednio przygotowany program rozwoju oraz profesjonalne szkolenia. W ten sposób system ocen okresowych spełnia niezmiernie ważną – z punktu widzenia pracownika – funkcję rozwojową. W analizie przypadku uwzględnia się fakt, że pracownicy, którzy zdają sobie sprawę z tego, iż ścieżka ich kariery jest przemyślana i właściwie zaplanowana, wykazują się większą motywacją i zaangażowaniem do pracy. Jest to niezmiernie ważne, ponieważ z punktu widzenia przedsiębiorstwa identyfikowanie się pracowników z miejscem pracy minimalizuje ryzyko ich rezygnacji z pracy, co zmniejsza rotację i konieczność ciągłego poszukiwania oraz kształcenia nowego personelu. Dokonując merytorycznej oceny umiejętności i przydatności pracowników do wykonywania powierzonych im zadań, bierze się pod uwagę możliwości wykorzystania ich wiedzy niejawnej (ukrytej). System ocen okresowych w umiejętny sposób pozwala wyeksponować wiedzę niejawną pracownika, która nabywana jest m.in. z biegiem lat pracy w danej branży [Kiełtyka, 2013, s. 60].

W kontekście przedstawionych wyżej kluczowych celów ustalono także dodatkowe korzyści, możliwe do uzyskania w wyniku wdrożenia systemu ocen okresowych. Prowadząc badania w koncernie produkującym artykuły spożywcze, autorzy korzystali z publikacji naukowych, nawiązujących do podobnych analiz. Określone korzyści wynikające z wdrożenia systemu ocen okresowych były zbieżne z badaniami przedstawionymi w publikacji [Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 124], w której autorka rozważała formy zarządzania pracownikami firmy. Korzyści wynikające z badań to:

- wzrost efektywności i kreatywności pracowników,
- polepszenie komunikacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym,
- wzrost skuteczności planowania i prowadzenia polityki personalnej,
- zastąpienie subiektywnych, często przypadkowych opinii, obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy,
- stworzenie obiektywnego systemu wynagradzania oraz awansowania pracowników.

## Przedmiot i podmiot oceniania

W toku analizy podjętego problemu zdecydowano, że przedmiotem oceniania zostaną objęci wszyscy pracownicy. Osoby zatrudnione na okres próbny oceniane były na dwa tygodnie przed zakończeniem tego okresu. Zgodnie z zasadami studium przypadku, badanie pilotażowe jest konieczne, aby zdecydować o tym, co powinno się znaleźć w badaniu właściwym. Tak więc uznano, że pilotażowym przeglądem kadrowym objęta będzie tylko kadra menedżerska. Dopiero w drugim przeglądzie, po uzyskaniu odpowiednich doświadczeń, ocenieni zostaną wszyscy zatrudnieni. W tym momencie pojawiła się wątpliwość, czy obrana strategia jest właściwa. Należy zauważyć, że niewątpliwie miała ona swoje zalety i wady. Do pierwszych należało zaliczyć fakt, że zastosowana metoda jest łatwo weryfikowalna ze względu na zaangażowanie niewielkiej grupy osób. Ponadto menedżerowie, którzy mieli być oceniani, mieli możliwość relatywnie szybko zapoznać się z zaproponowaną metodą. Z kolei personel zajmujący stanowiska operacyjne w przedsiębiorstwie miał świadomość, że ocenie podlegać będą wszyscy pracownicy niezależnie od rangi stanowiska. Jeżeli chodzi o wady, to przede wszystkim zauważyć należy przedłużenie się w czasie wprowadzania systemu ocen. Mogło się też okazać, iż pomyślne rezultaty oceny menedżerów niekoniecznie będą równie korzystne dla pozostałych pracowników. Za ostatnią wątpliwością przemawiał fakt, że zastanawiano się nad zróżnicowaniem kryteriów oceny dla poszczególnych grup pracowniczych. W tej sytuacji należałoby cofnąć się do początkowej fazy projektowania systemu i rozpocząć ten proces od początku.

Innym problemem, pojawiającym się w ramach przygotowań do przeprowadzenia oceny personelu, była kwestia wyboru podmiotu ocenającego. Uznano, że powinien nim być bezpośredni przełożony pracownika, ponieważ najlepiej zna wymogi stanowiska pracy, oczekiwania zarządu, wyniki pracy oraz rozwój pracownika na przestrzeni okresu, jaki obejmuje ocena. Podejście zbieżne z przytoczonymi rozważaniami prezentowane było nieco wcześniej w literaturze [Pocztowski, 1998, s. 147]. Rozważając proces oceniania personelu z innej strony, z racji codziennej styczności przełożonego z podwładnym, nie trudno jest zauważyć, że ocena może być obciążona pewnym subiektywizmem. W tym kontekście rozważano możliwość jej uzupełniania poprzez samoocenę podwładnego. W rezultacie zrezygnowano z wprowadzenia formalnej samooceny, niemniej jednak osoba oceniana nie jest „niemym świadkiem” zdarzenia, lecz równoprawnym partnerem podczas rozmowy ocenającej. Końcowa ocena musiała być zaakceptowana przez obie strony, czego wyrazem było złożenie – przez każdą z nich – podpisu. Brak podpisu podwładnego świadczyłby o niezaakceptowaniu oceny. Wówczas powinna odbyć się ponowna rozmowa z udziałem przełożonego osoby ocenającej. Dla zwiększenia wiarygodności każdej

z ocen, niezależnie od akceptacji pracownika i przełożonego, musiała ona dodatkowo zostać podpisana przez przełożonego osoby oceniającej.

W rozpatrywanym aspekcie oceny personelu istnieje spora ilość kryteriów oceniania. Ich odpowiedni dobór zależy od wielu czynników, wśród których bardzo ważne znaczenie ma specyfika przedsiębiorstwa oraz danego stanowiska. W tym miejscu należy zauważyć, że kryteria oceniania powinny zostać opracowane wspólnie z osobami, których ocena ma dotyczyć. Jest bowiem rzeczą niesłychanie istotną, aby kryteria oceny pracy – dla wszystkich zatrudnionych – były jasne, czytelne i sprawiedliwe, a stojące za nimi cele – możliwe do osiągnięcia.

W związku z powyższym, w toku podjętych działań oceniających, powołano specjalny zespół, składający się z przedstawicieli różnych komórek organizacyjnych, który zajął się formułowaniem kryteriów oceny. W rezultacie licznych spotkań we własnym składzie oraz spotkań konsultacyjnych z pracownikami stwierdzono, że zaprojektowanie jednego spójnego systemu ocen dla wszystkich pracowników, pomimo że działania dotyczą jednego koncernu spożywczego, jest niemożliwe. Wskutek tego sporządzono trzy odrębne arkusze ocen, zawierające różne kryteria dla menedżerów, dla pracowników liniowych i dla przedstawicieli handlowych. Podobny problem na początku tego wieku rozważała J. Łucewicz [2000, s. 183].

Niezależnie od grupy pracowniczej każdy z formularzy podzielony został na trzy części. W pierwszej części główny nacisk położono na zadania i odpowiedzialność, wynikające z opisu stanowiska pracy, a także dodatkowe zadania i projekty wykonane przez pracownika, które nie zostały ujęte w opisie stanowiska. W tym miejscu omawia się z pracownikiem takie kwestie, jak: ilość i jakość pracy, efektywność, wydajność, skuteczność, jego inwencję i inicjatywę, samodzielność w pracy, rozwiązywanie problemów, a także jego osobiste zaangażowanie. Dyskusja ta powinna dotyczyć informacji na temat czynników i sposobów osiągnięcia wyżej wymienionych zadań poprzez omówienie indywidualnego stylu pracy i umiejętności zawodowych. Ważne jest także ukierunkowanie na rozwiązywanie problemów, wspólne omówienie i opracowanie metod pracy celem osiągnięcia lepszych wyników oraz satysfakcji z pracy.

W drugiej części formularza nacisk położono na rozwój osobisty. W rezultacie dyskusji na temat efektów i osiągnięć pracownika w kilkunastu przypadkach okazało się, że należy przeprowadzić szkolenia lub inne działania rozwijające (np. specjalne zadania, projekty, współpraca z osobą, która posiada taką umiejętność), mające na celu podniesienie wydajności pracownika.

Trzecia część formularza służyła dokonaniu podsumowania przeprowadzonego procesu oceny i przypisania jednej z poniższych opinii:

- wyróżniający się,
- powyżej oczekiwań,

- spełnia oczekiwania,
- nie spełnia oczekiwań,
- znacznie poniżej oczekiwań.

Kwestią sporną okazała się częstotliwość oceniania. Z jednej strony pracownik powinien możliwie szybko otrzymywać informację zwrotną dotyczącą swoich wyników, z drugiej natomiast kompleksowa ocena wszystkich pracowników jest dużym przedsięwzięciem, które wymaga czasu. W toku rozważań pierwotnie planowano przeprowadzać ocenę personelu co pół roku, jednak przedsięwzięcie to okazało się zbyt czasochłonne i kosztowne. W rezultacie zdecydowano się na przeprowadzanie całościowej oceny wszystkich pracowników raz w roku. Nie zmieniało to faktu, że każdy menedżer na bieżąco powinien komunikować się ze swoimi podwładnymi, co pozwoli wykorzystać informacje w ten sposób pozyskane do scharakteryzowania sylwetki pracownika w ramach rozmowy oceniającej wyniki pracy. Podczas rozmowy przełożony, wspólnie z pracownikiem, powinien ustalać plan na najbliższy rok i zastanawiać się, w jakim kierunku zmierza kariera zawodowa danego pracownika. Sugestią, że wszech miar słuszną było, że termin corocznej procedury powinien być ustalany z dużym wyprzedzeniem, aby zarówno przełożony, jak i pracownik mogli się przygotować.

Należy zauważyć, że w celu ujednoczenia sposobu przeprowadzania oceny każdego pracownika niezbędnym jest opracowanie procedury, dającej gwarancję obiektywności i rzetelności oceny przeprowadzonej zgodnie z jej wytycznymi. Podobną zbieżność rozważań można odczytać w publikacji opisującej zarządzanie personelem w organizacji [Bańka, 2001, s. 58]. W proponowanej przez autorów procedurze zamieszczone zostały wyjaśnienia następujących kwestii: jak przygotować się do rozmowy, jak kształtuje się skala ocen, jakie są konsekwencje uzyskania danej oceny, gdzie przechowywany jest formularz oceny pracownika, traktowany jako dokument poufny. Należy dodać, że prawidłowo sporządzona procedura eliminuje niejasności wynikające z rozbieżności pomiędzy oceną otrzymaną a oczekiwaną. Ponadto stanowi kompendium wiedzy oceniania, do którego każdy zainteresowany w każdej chwili ma dostęp.

W koncernie, na bazie którego przeprowadzono badania, etap planowania i projektowania trwał kilka miesięcy. Następnym działaniem było wdrażanie nowo zaprojektowanego systemu ocen pracowniczych. Podczas opracowywania systemu wzięto pod uwagę to, że system ocen jest najbardziej złożonym systemem zarządzania zasobami ludzkimi i dlatego jego wdrażanie wymaga szczególnego wyczucia i delikatności.

Prawidłowo przygotowana i wdrożona procedura ma szczególne znaczenie dla kształtowania kariery zawodowej każdego pracownika, jak też dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Dlatego, decydując się na zastosowanie systemu ocen, należy rzetelnie i rozważnie dobierać kryteria sprzyjające jego obiektywnemu działaniu. Dopiero dopracowany i do-

brze ustrukturalizowany model systemu oceny można oddać w ręce osób przeszkolonych, odpowiedzialnych i zainteresowanych dobrem pracownika.

## Wdrożenie systemu ocen okresowych

Informacja o planowanym wdrożeniu systemu ocen pracowniczych spowodowała w pierwszej chwili u większości pracowników przedsiębiorstwa pewne obawy. Pomimo wcześniejszych rozmów, większą konsternację dało się zauważyć wśród kadry menedżerskiej. Problem potraktowano poważnie, rozumiejąc, iż wdrożenie systemu okresowych ocen pracowniczych pociąga za sobą ogromne zmiany i wymaga specjalnego, niezwykle delikatnego potraktowania. Wymagając od pracowników relatywnie szybkiego przyzwyczajenia się do nowego systemu ocen okresowych, naraża się ich na lęk i stres, czego skutkiem może być niechęć, a nawet opór.

Za główny warunek sukcesu systemu ocen uznano staranne opracowanie i przeprowadzenie kampanii informacyjnej, przekazującej korzyści wynikające z jego wprowadzenia. Każdy pracownik powinien mieć świadomość, że wdrożony system usprawni pracę całego personelu. Dzięki zwiększeniu świadomości zwiększy się także akceptowalność systemu. Dodatkowo zdecydowano, że zadanie przeprowadzenia rozmów oceniających będzie łatwiejsze, jeżeli ocenianie pracowników stanie się jedną z ważniejszych funkcji kadry menedżerskiej. W tym celu opracowany został specjalny program szkoleniowy dla wszystkich oceniających osób. Szkolenia miały za zadanie wyjaśnić procedurę oceny, jej cele, kryteria oraz przeanalizowanie formularzy ocen. Najważniejsze jednak było pokazanie i nauczenie, jak prawidłowo pokierować rozmową, by stworzyć atmosferę zaufania i szczerości (dobrze jest mieć możliwość stworzenia atmosfery partnerstwa, chociażby przez umiejętne rozmieszczenie miejsc podczas spotkania, przygotowania kawy i wykazania się podejściem przyjacielskim). Podobne podejście do stwarzania atmosfery zaufania rozważane było przez B. Jamkę, podczas prezentacji przez nią potencjału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej [Jamka, 2012, s. 116]. Rozluźnienie stosunku służbowego daje pracownikowi możliwość swobodnego wypowiedzenia tego, co myśli, jak również swobodnego formułowania uwag krytycznych.

W działaniach prowadzonych na bazie osób zatrudnionych w koncernie spożywczym centralnym punktem szkolenia była prezentacja filmu pt. „Trudna rozmowa”. Na podstawie scenki z udziałem pracownika nieśmiałego, drażliwego oraz chcącego wykorzystać rozmowę jedynie do krytyki pracodawcy, omawiano techniki reagowania na zróżnicowane i trudne zachowania. Przeprowadzono szeroką dyskusję, jak prawidłowo słuchać, w jaki sposób przekazywać pochwały i uwagi krytyczne. Analizowano, co zrobić, by nie sugerować się uprzedzeniami, oraz jak rozmawiać

z tak zwanym złym pracownikiem, a jak z pracownikiem zaprzyjaźnionym i w pełni zaangażowanym zawodowo.

Po odbytych szkoleniach każdy z menedżerów – we współpracy z działem HR (Human Resources) – przeprowadził szkolenia podległych sobie pracowników. Głównym przesłaniem było to, aby wszystkie osoby objęte systemem poinformować, na czym polega rozmowa oceniająca, oraz nauczyć, jak przygotować się do swobodnego dyskusowania z przełożonym. Istotne także było, aby wcześniej zapoznać się z procedurą i kryteriami oceny.

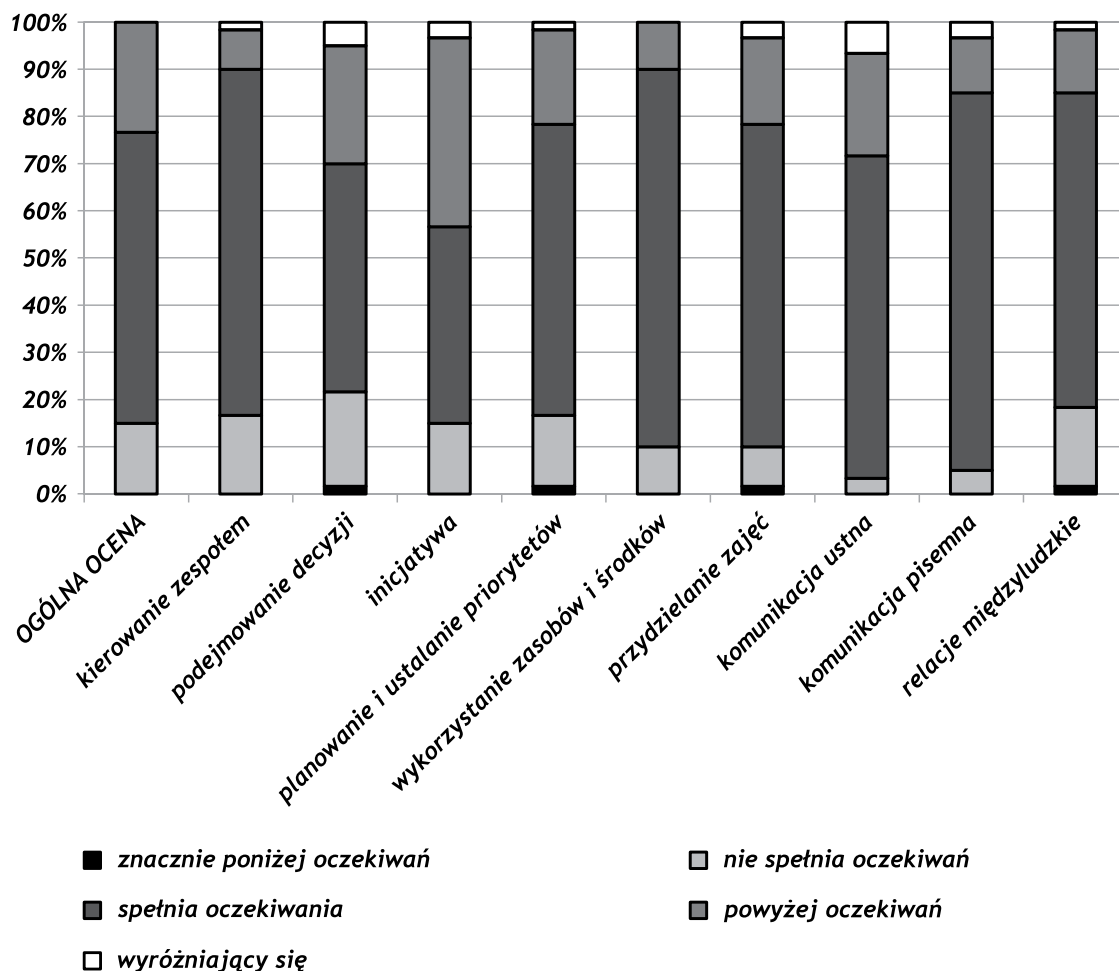
Zaprojektowanie i wdrożenie systemu ocen pracowniczych w przedsiębiorstwie to proces długotrwały, który może obejmować co najmniej rok czasu. Wdrażając system ocen, nie można pozwolić sobie na błędy. System można wprowadzić dopiero wtedy, gdy istnieje absolutne przekonanie, że będzie to krok w kierunku poprawy wykorzystania potencjału pracowniczego, a w konsekwencji wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

Aby upewnić się, że opracowany system spełnia postawione, założone do realizacji przyjętego celu oczekiwania, przeprowadzono badania pilotażowe systemu, które objęły grupę 60 menedżerów. Dla w miarę obiektywnego przetestowania systemu zdecydowano się na kadre menedżerską. Wybór ten został podyktowany przede wszystkim tym, że kadra stanowi z reguły najważniejszą grupę pracowniczą, ponieważ to od ich kwalifikacji, umiejętności, zdolności i zaangażowania zależy funkcjonowanie podległych im działów i wydziałów, a tym samym całego przedsiębiorstwa. W badaniach wykorzystano doświadczenia opisywane w literaturze, zawierające opis kompetencji menedżerskich i ich wykorzystania wobec postępującej globalizacji przedsiębiorstw. Jednym z takich przykładów może być publikacja A. Sitko-Lutek [2007, s. 50]. W badaniach wstępnych skorzystano z doświadczeń osób zatrudnionych jako kadra menedżerska przede wszystkim dlatego, iż dysponują odpowiednimi kwalifikacjami oraz praktycznymi umiejętnościami prowadzenia rozmów z ocenianymi. Założono, że od ich opinii będzie zależała skuteczność całego systemu ocen.

Na rysunku 2 przedstawiono procentowy udział poszczególnych czynności wykonywanych przez menedżerów, uzyskany na bazie formularzy ankietowych wypełnianych przez badanych.

Zebrane w badaniach informacje o efektach pracy, poddane zostały ocenie zachowań ich uczestników, a odczucia ankietowanych wykorzystane zostały do niewielkich modyfikacji systemu oraz ustalenia częstotliwości oceniania. Zdecydowano się na znaczne uproszczenie formularza oceny pracownika liniowego oraz wprowadzenie przykładowych opisów ocen. Ze względu na dużą czasochłonność przeprowadzania rozmów oceniających ustalono, iż całościowa ocena wszystkich pracowników przeprowadzana będzie raz w roku.

Na miesiąc przed oceną pozostałego personelu każdy z oceniających otrzymał kopertę z kompletem



Rys. 2. Procentowy udział poszczególnych czynności wykonywanych przez menedżerów przy ocenie poprawności decyzji  
Źródło: opracowanie własne

dokumentów niezbędnych do przeprowadzenia oceny, zawierającą:

- procedurę oceny,
- listę pracowników do oceny,
- arkusze ocen,
- taryfikator płacowy,
- protokół spotkania ze związkami zawodowymi, na którym uzgodniono wysokości podwyżek.

Po zapoznaniu się z powyższymi dokumentami i wyjaśnieniem ewentualnych niejasności przystąpiono do planowania rozmów. W tym aspekcie przełożeni zaplanowali oceny podległych im pracowników przynajmniej na tydzień wcześniej, aby dać czas obu stronom na przygotowanie się do rozmowy, która powinna trwać około godziny. Przed rozmową zarówno przełożony, jak i pracownik powinni gromadzić informacje, sporządzać notatki i przygotowywać się do przedyskutowania każdej pozycji formularza oceny.

Pomimo że pracownik poddawany był ocenie, to był on aktywnym uczestnikiem rozmowy. Na tym etapie ważne było, aby pracownik wprowadził swoje uwagi do każdej pozycji formularza oceny. W rezultacie doprowadziło to do dyskusji i zrozumienia poglądów obu stron.

W toku prowadzonych badań okres przeprowadzania rozmów oceniających trwał około dwóch tygodni. Kwestionariusze wypełnione zostały poprawnie, co świadczy o dobrym przygotowaniu osób oceniających. Pierwsza całościowa ocena personelu przyjęta została z aprobatą, w związku z czym podobnie przeprowadzone zostały kolejne. W rzeczywistości pierwsze oceny miały niejako zapoznać wszystkich jej uczestników z nową procedurą. Prawdziwych efektów będzie można oczekiwać dopiero wtedy, gdy wszyscy właściwie nauczą się prawidłowo sporządzać arkusze ocen, dyskutować nad nimi, analizować, głośno mówiąc o własnych wadach i zaletach, a także kiedy ocenianie stanie się rutynową czynnością, niewywołującą lęku i stresu.

W rezultacie corocznej oceny osoby wyróżniające się mają duże szanse na otrzymanie awansu na wyższe stanowisko oraz większą, niż zakładano, podwyżkę wynagrodzenia. Pracownicy klasyfikujący się jako personel oceniony znacznie poniżej oczekiwań otrzymują w dużej mierze wypowiedzenie z pracy. Z kolei dla osób niespełniających oczekiwań należy opracować indywidualny program wspomagający, po realizacji którego przeprowadzona zostanie dodatkowa



ocena w perspektywie od 3 do 6 miesięcy. W przypadku braku poprawy uzyskanych wyników pracownik zostanie zwolniony, natomiast w przypadku poprawy wyników pracownik otrzyma podwyżkę, której nie dostał po pierwszej ocenie. Należy mieć na uwadze, że osoby z tej grupy zdecydować się mogą odejść z pracy, nie czekając na powtórny ocenę.

Okresowe oceny zmuszają zarówno pracownika, przełożonego, jak i personel całego przedsiębiorstwa do zwracania większej uwagi na indywidualne osiągnięcia i rozwój jednostki, a także na ewentualną potrzebę modyfikacji sposobu pracy. W rezultacie oceny wiadomo jest, jakim potencjałem pracowniczym dysponuje przedsiębiorstwo. Ważne jest tutaj zidentyfikowanie osób, w przypadku których relatywnie dużym ryzykiem jest powierzenie im bardziej odpowiedzialnej pracy oraz zidentyfikowanie osób rozwijających się szybciej niż zakładano, dla których dalsze pełnienie tej samej funkcji, niestanowiącej już wyzwania, może być demotywuujące, a nawet skłaniające do zmiany pracy.

Równoległe do formułowania wniosków kadrowych, okresowe oceny służą także do określenia potrzeb szkoleniowych. W przypadku awansu celem szkoleń jest merytoryczne i psychologiczne przygotowanie do pełnienia nowej funkcji i realizacji nowych zadań. Z kolei w przypadku otrzymania negatywnej oceny celem szkoleń jest podwyższenie poziomu wiedzy i rozwinięcie umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na dotychczas zajmowanym stanowisku. Każdorazowo po zakończonej ocenie gromadzi się więc wszystkie indywidualne plany szkoleniowe i systematyzuje je, łącząc w grupy tematyczne oraz tworząc hierarchię ważności. Dalszym postępowaniem jest stworzenie planu i budżetu szkoleń dla całego przedsiębiorstwa. Tylko takie działania zapewnić może efektywne prowadzenie polityki personalnej w zakresie rozwoju pracowników.

## **Badania ewaluacyjne nad procedurą oceny**

**N**owy system ocen, szczególnie w pierwszych fazach implementacji, musi być kontrolowany. Na początku często dochodzi do rozbieżności w interpretacji niektórych pojęć (celu, opisu kryteriów, strategii działania itp.) oraz stosowania skali ocen, wypełniania arkusza itd. Nie ma jednego doskonałego systemu, w związku z czym stale trzeba go dopracowywać, bowiem przyniesie on zaplanowane efekty tylko wówczas, gdy zostanie przez wszystkich członków przedsiębiorstwa zaakceptowany. Stąd po dwóch pierwszych ocenach zdecydowano się na przeanalizowanie indywidualnych opinii każdego uczestnika oceny.

W analizowanym przedsiębiorstwie produkcyjnym podjęte w tym zakresie badania przeprowadzone zostały przy użyciu anonimowej ankiety, opracowanej z uwzględnieniem kryteriów i przebiegu zastosowanej wcześniej procedury oceny personelu. Znalazły się

w niej pytania, odnoszące się do sposobu wprowadzenia procedury oceny i samego jej przebiegu. Główne kategorie w tym zakresie dotyczyły:

- znajomości i akceptacji celów,
- poziomu wiedzy na temat procedury oceny,
- dostępności informacji związanych z oceną,
- nasilenia obaw i poczucia zagrożenia,
- znajomości kryteriów oceny,
- poczucia obiektywizmu oceny,
- poczucia wpływu na wynik oceny,
- jakości relacji z ocenianym,
- efektu emocjonalnego po dokonaniu oceny,
- aspektu motywacyjnego oceny.

Do każdej z wyżej wymienionych kategorii utworzono od 1 do 3 pytań. Opracowanie wyników tak skonstruowanej ankiety pozwoliło na wyodrębnienie aspektów procedury oceny personelu, wywierających najsilniejszy wpływ na jej negatywny odbiór. W ankiecie znalazło się także miejsce na dodatkowe uwagi, mogące udoskonalić procedurę oceny i sprawić, by dokonywana ocena była bardziej wszechstronna i obiektywna.

Jednym z podstawowych założeń realizacji badań było uzyskanie szczerych opinii. W tym celu zagwarantowano pełną anonimowość dla wszystkich respondentów. Zaangażowana została zewnętrzna firma konsultingowa, która zajęła się opracowaniem wyników uzyskanych w toku realizacji badań.

Same badania, zgodnie z założeniem, przebiegały w ten sposób, aby każdy pracownik otrzymał indywidualną kopertę z takimi informacjami, jak: list informujący o celu badań, ankieta oraz druga koperta (koperta zwrotna) zaadresowana na firmę prowadzącą badania z naklejonym znaczkiem pocztowym. Po wypełnieniu ankiety należało ją jedynie włożyć do koperty i wrzucić do skrzynki pocztowej.

W badaniach ankietowych wzięło udział 39% pracowników objętych procedurą oceniania. Okazało się, że procedura została przyjęta pozytywnie, pomimo tego, że samo wprowadzenie jej budziło spore obawy. Wynikało to z faktu, że pracownicy raczej niechętnie przyjmowali decyzję o wdrożeniu systemu ocen pracowniczych, widząc w nich przede wszystkim możliwość ukarania i podstawę do zwolnienia, czyli raczej negatywne konsekwencje.

Za porażkę zidentyfikowaną w trakcie badań uznać należy fakt, że chociaż generalnie doceniono wiele korzyści płynących z procesu oceniania personelu, jak np.: zwiększenie racjonalności decyzji o awansie bądź degradacji (66% ankietowanych), zwiększenie obiektywności przyznawania podwyżek (70% ankietowanych), określenie potrzeb szkoleniowych (74% ankietowanych), wzrost motywacji do pracy (69% ankietowanych), uświadomienie pracownikowi mocnych i słabych stron (74% ankietowanych), to jednak w tym wymiarze korzyści dla samego pracownika nie dostrzegła żadna osoba.

Z kolei pytania związane z odczuciami wiązały się ze zdecydowanym odrzuceniem reakcji negatywnych,

co przekładało się na to, że przerażenia nie czuło 91% ankietowanych, rozżalenie nie odczuwało 88% respondentów, złość i wściekłość była trudna do zdiagnozowania u 76% badanych, a załamanie zostało odzyskane przez niemal 90% populacji badawczej.

W wyniku zebranych w toku badań informacji ustalono następujące modyfikacje:

- w ankjach informacyjnych szczególną uwagę należy zwrócić na korzyści wynikające z oceny dla pracowników,
- należałoby uprościć teksty w procedurze oraz formularzach ocen,
- należy dokładniej omówić skalę ocen i wyjaśnić, iż 80-90% pracowników powinno spełniać postawione oczekiwania.

Niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania systemu ocen okresowych jest ciągła kontrola procesu oceniania. Bardzo ważne jest bieżące wsparcie menedżerów, szczególnie w początkowym okresie funkcjonowania systemu ocen, przede wszystkim poprzez prowadzenie konsultacji dla osób, które będą miały jakiegokolwiek wątpliwości. Należy mieć na uwadze permanentne podtrzymywanie wysokiej jakości systemu ocen poprzez ciągłe szkolenia oraz akcje informacyjne skierowane zarówno do osób oceniających, jak i podlegających ocenie.

## Podsumowanie

Przedstawiona w artykule problematyka procedowania przy opracowywaniu, a następnie realizowaniu wdrażania systemu okresowych ocen personelu zatrudnionego w koncernie produkującym artykuły spożywcze jest wynikiem działań poszczególnych czynności występujących podczas opracowywania nowoczesnego systemu oceny pracowników. Jest rzeczą oczywistą, że uniwersalnego systemu, który wspomagałby ocenianie zawodowych umiejętności pracowników, przedsiębiorstwo nie jest w stanie opracować. Natomiast pewnym wydaje się, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które nosi się z zamiarem opracowania jak najbardziej poprawnego systemu oceny przydatności zawodowej własnych pracowników, nie warto oszczędzać czasu i wysiłku na jego staranne opracowanie, oczywiście z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstwa.

Należy mieć na uwadze, że źle przygotowane i przeprowadzone oceny prowadzą jedynie do niezadowolonych pracowników, rozgoryczenia, konfliktów, odejścia z pracy wartościowego personelu oraz wewnętrznych napięć, odbijających się negatywnie na wynikach pracy. W związku z powyższym należy, projektując system ocen okresowych, pamiętać o tym, że na ocenie pracowników oparta jest cała polityka personalna, ścieżki kariery, wynagrodzenia, awanse i zwolnienia. Istotna jest zatem świadomość rangi problemu oceny personelu, która powinna być traktowana jako niezmiernie ważne i skuteczne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

W prowadzonych czynnościach proceduralnych, mających na celu przybliżenie przebiegu poszczególnych operacji i rozważań nad ich stosowaniem, wygenerowanie systemu merytorycznej oceny pracowników badanego przedsiębiorstwa przeprowadzone zostało za pomocą klasycznych form komunikacji, a mianowicie korzystając z formularzy papierowych i przekazów pocztowych. W badaniach tych, które miały charakter studium przypadku, chociaż były one dosyć obszerne i nad wyraz absorbujące, nie korzystano z coraz powszechniej dostępnych form technologii informatycznych, które dominują coraz dynamicznie w otaczającym nas społeczeństwie informacyjnym. Powód tych działań był prosty. Zaangażowanie osób z umiejętnościami obsługi narzędzi z obszaru IT (Information Technology) wiązałoby się nie tylko z dodatkowymi kosztami, ale i wyselekcjonowaniem specjalistów, którzy potrafiliby szybko uchwycić meritum opisywanych zagadnień.

---

**prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [lekiel@zim.pcz.pl](mailto:lekiel@zim.pcz.pl)**

---

**mgr Aleksandra Krawczyk**  
**Piuma Reklama**  
**e-mail: [akrawczyk@piuma.pl](mailto:akrawczyk@piuma.pl)**

## Bibliografia

- [1] BAŃKA W., *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2001.
- [2] JAMKA B., *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2012.
- [3] KIEŁTYKA L., *Metody organizacji i zarządzania zorientowane na wiedzę. Wiedza w epistemologii organizacji*, „Spektrum” 2013, nr 3-4.
- [4] KOSTERA M., *Zarządzanie personelem*, Wydanie II, PWE, Warszawa 2010.
- [5] KOZŁOWSKI W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
- [6] LUDWICZYŃSKI A., *Ocenianie pracowników*, [w:] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [7] ŁUCEWICZ J., *Oceny pracownicze*, [w:] LISTWAN T., *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [8] POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- [9] POCZTOWSKI A., URBANIAK B., *Praktyka zszl w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] BORKOWSKA S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przyszłość*,

teraźniejszość, przyszłość, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

- [10] RATYŃSKI W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [11] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [12] SITKO-LUTEK A., *Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna a luka kompetencyjna*, [w:] SITKO-LUTEK A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [13] STONER J.A.F., WANKEL CH., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- [14] WRZALIK A., *Zastosowanie wybranych rozwiązań informatycznych w procesie rekrutacji i selekcji personelu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 9(884).
- [15] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.

## The Implementation Stages of Professional Employee Assessment System in the Food Production Company

### Summary

The performance review system is the core base of enterprise human resources management policies. It results in personnel strategy, individual career paths, wages, promotions and dismissals. The main goal of this paper is to present, using a food company example, the implementation of professional effectiveness rating system among workers employed at different levels in production company. The evaluation research of rating procedure is shortly characterized.

### Keywords

human resources management, professional employee assessment system

# RECRUITING OF CONSULTANTS IN CONSULTING FIRMS

Marcin Tyslik

## Introduction

The importance of human resources management is widely accepted. The consultancy service itself relies heavily on the quality of human resources [Fritzel, Vaterrodt, 2002, p. 14]. Therefore, the success of a consulting firm is mainly dependent on it – especially on human capital with the right experience, knowledge and skills. Authors who deal with this topic, widely agree that human resources the main strategic key success factor of consulting firms [Höselbarth, Schulz, 2010; Robertson, Swan, 2011, p. 838]. The reason for this situation can be that consulting firms tend to respect their privacy in this area to protect their secrets. This article aims to show tendencies and some approaches to the topic in the consulting business. This allows a first insight and can be used to delve deeper into the subject.

The combination of challenges facing consulting firms – quality expectations of clients and lack of qualified candidates [Domsch, Hristozova, 2006, p. 3] – makes human resources management the real challenge. The main functions of human resources management are outlined in the human resources

function matrix by Ulrich [1998, p. 125]. One dimension is the differentiation between operational and strategic functions. The second one is process management and people management. This allows us to identify four main roles of human resources management: strategic partner, change agent, administrative expert and employees champion (Figure 1).

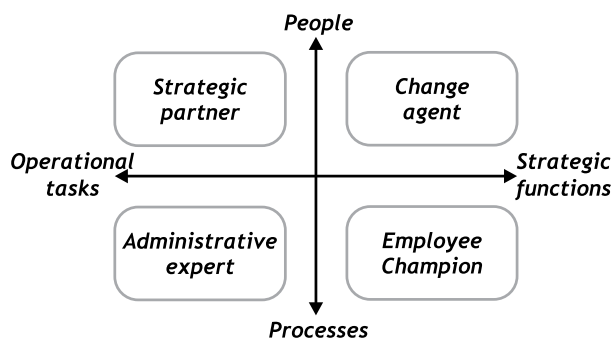


Figure 1. Human resource management role matrix  
Source: [Ulrich, 1998, p. 130]



The first step to gain new insights into the topic was the screening of professional literature for methods and tools for recruiting consultants, confronting them with own experience as a consultant and finally to analyze the results of a survey that was made by the author in 2012. This allows the reader either to get hints for his or her own duties as a human resources officer in a consulting company. Additionally, it adds new information and practical knowledge to the scientific research on this topic.

### ***Human resources management as a strategic partner and a change agent***

If human resources management (HRM) is to fulfill its strategic role, it has to develop new skills and role models to facilitate change. This supports the development of the company and promotes innovation. This means that HRM initiates the change process at a strategic level while being the strategic partner and change agent [Norman, Powell, 2004, p. 32]. To help fulfill the role, HR agents should be trained. There are programs to accomplish this. These tools are coaching, mentoring, problem sharing, active networking and joint support [Viator, 2001, p. 99].

For HR to act as a change agent, it is necessary for management also to be transformed. Management style is defined by leadership skills, which means the ability to change values and beliefs of employees. Good examples of the use of HRM in strategic management are the methods and tools used by Kienbaum Management Consultant<sup>1</sup>. Other well established consultancies use similar systems, although the one mentioned has been analyzed by the author in a greater detail due to the availability of insights and details that are not always available from other companies' systems. All targets and KPIs of HRM are focused on supporting the company strategy and individual department strategies. The main tools of HRM are: the competency model, recruiting and positioning procedures, leadership functions, work performance management and people development. Key values and the business role of management are therefore derived from the actions of HRM. This change is further cascaded into operational process planning and strategic projects.

The main strategy for HRM at Kienbaum Management Consultants focuses on the intensive knowledge required for effective human resources management. Human resource management is as important a key success factor as image, branding, international presence and financial prowess. The elements of this factor are [Jochmann, 2006, p. 35]:

- expertise;
- soft skills;
- attractiveness of employer for high potentials;
- ability to retain top performers for a longer period;
- ability to provide a work-life balance matching the life phase of a consultant.

The individually tailored global competency model is applied to various departments of Kienbaum and

used for both – assessment of candidates' competencies for different consultant positions and for the annual reviews and career and development planning. The key to success is the right direct and indirect deduction of professional and non-professional requirements, which are derived from the key success factors of the company and specific business situations.

### ***Human resources management as an organizational expert in recruiting***

When recruiting new consultants, consultancies face two major challenges. The first one is the fact that growth is only possible through the increase in the number of consultants. That is why consultancies compete with each other's and also with companies from dynamic industries with bright future [Kubr, 2002, pp. 13-15]. The second challenge is to recruit only the best candidates – the second-best are just not good enough. This narrows the recruiting pool and the high potentials are aware of their possibilities on the job market [Barkawi, 2010, p. 10].

The main sources of new consultants are top universities and business schools, and therefore consultancies try to recruit the following candidates: those with a college education with no specific discipline, aged between 25 and 30 and outstanding grades [Kubr, 2002, p. 18]. Normally consultancies do not hire for higher positions, except if they want to build up a new business and they currently do not have enough expertise in that particular field. The main recruiting channels are business ventures and colleges. The tools are ads in the business press, but cooperation with student associations plays an important role too.

Normally, consultants do not have any official entry barriers like lawyers or medical doctors. However, it is a common belief that a consultant has to have a university degree [Reiners, 2006, p. 29]. Although consultancies hire mainly graduates, they require some business experience. Ideally, they have a PhD or a MBA combined with first working experience. In any case the candidates have to have excellent results and international experience. English is a must.

Due to changes in the business environment, consultancies have to provide a diversified working environment to keep and attract a more heterogeneous employee pool with more experience and knowledge [Grauber, Richter, 2003, p. 38]. This means that consultancies have to offer a lot to attract candidates – the main selling proposition is personal and professional development. Vast industrial and methodological experience that would normally have been acquired via a career in different companies, is gained in a single consultancy through different projects and usually much faster. This enables new job perspectives and opens a lot of doors [Reiners, 2006, p. 29]. Most top managers in corporations today have proven themselves as able consultants and have built an important business network. Additionally, consultancies spend up



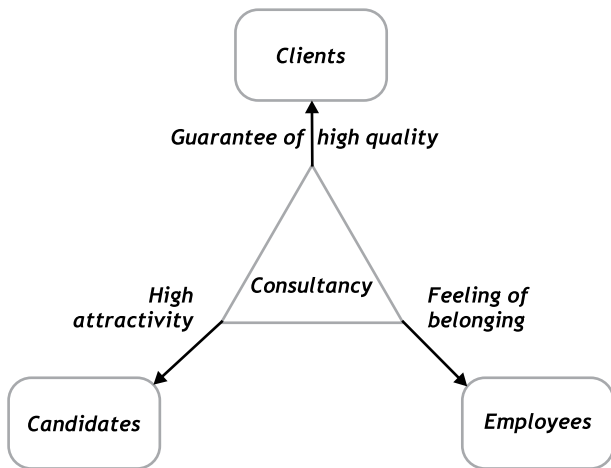


Figure 2. Selection signals sent out by consultancies  
 Source: [Domsch, Hristozova, 2006, p. 9]

to 10% of their revenues on training. This is of course value added for the customer, but it is an investment into their own human capital. Moreover, consultancies have a clear and fair career path, because higher levels are not as restricted to a few employees as in other companies.

Recruiting is the main task of HRM and also the area where value is created. Bad recruiting decisions should be therefore limited because there are high costs of training and coaching as well as other solutions to improve skills and qualifications of consultants who show low performance. Some skills cannot be learned or can only be developed on a limited scale [Jochmann, 2006, p. 44]. Such skills are problem-solving abilities, stress resistance, motivation, social skills and flexibility. That is why recruitment and consultant selection is a key element of management of a consulting company – also for its top management – and HRM should facilitate this process. The available tools are:

- structured, competency-based interview scenarios for at least two comprehensive interviews;
- systematic analysis of the CV based on experience (grades, colleges, internships, professional experience, social activities, etc.);

- candidates self-assessment and personal questionnaire;
- dynamic individual assessment with focus on the job the candidate applies for.

All assessments should be based on two pairs of eyes principle, which means that every candidate is always observed by two people. The interview should consist of as many simulated real life situations as possible. Typical situations would be problem analysis, conflict discussion with a client or consultant, project planning / design or a client presentation. Consultancies which offer HR consulting will benefit from their experience and have a head start compared to companies that do not have such a product in their portfolio. The reason is simply the experience and knowledge of newest trends and tools in this area.

### Selection of consultants for consultancies

The selection of candidates for consultants is divided into two parts: the selection when a consultant is hired and the continuous selection throughout his or her career. There is a common, but controversial policy of “grow or go” [Franck, Pudack, 2012, p. 9]. This means that there is an ongoing internal competition which sends signals to three different recipients: clients, candidates and employees (Figure 2).

Because effects of a consulting service are often hard to measure, the reputation of a consulting company is a central way to acquire new clients. Through the selection of best candidates the consultancy signals the guarantee of high quality [Franck, Opitz, Pudack, 2002, pp. 39-40]. Additionally, a high percentage of rejected candidates signals to the business environment that the company chooses carefully and rationally. This means that consultants feel themselves as members of the intellectual elite and are proud to be a consultant – and member of a particular consultancy. The feeling of belonging to the company implies that in the selection process also future peers are involved. This allows a better assessment of cultural fit to the organization. An additional benefit of the difficult selection

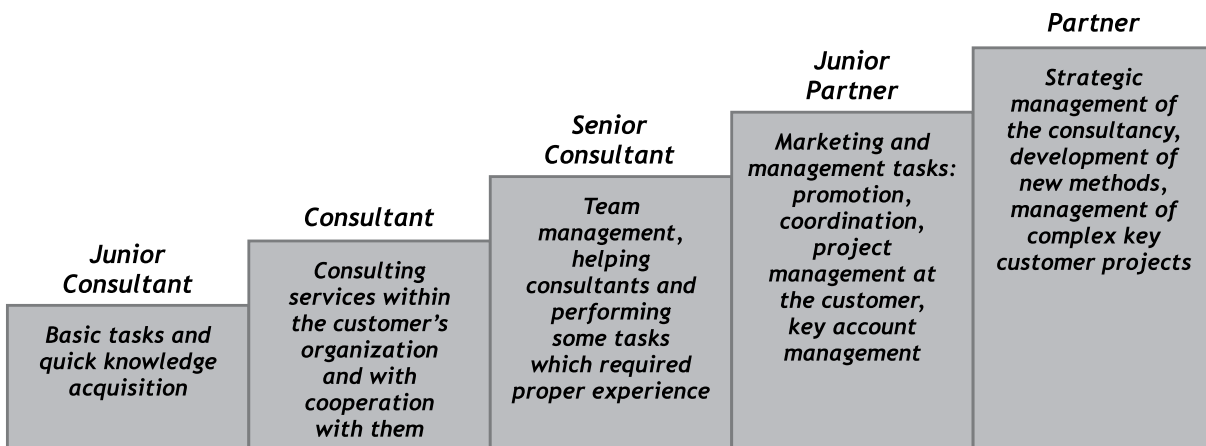


Figure 3. Career path in a consultancy  
 Source: [Domsch, Hristozova, 2006, p. 12]

process is the self-selection of potential candidates. Candidates who are not self-confident will not enter the recruiting process.

### Training and development of consultants

Training and development of consultants as a HRM process consists of several sub-processes. These are socialization, training, career development, coaching and mentoring. Consultancies invest into training and development of their employees to match the ever growing customer needs and to ensure their attractiveness as an employer [Graubner, Richter, 2004]. The companies, though, have to answer two questions. Does the training give the consultants the desired knowledge and develop the right skills? And is the training more efficient when single consultants participate or groups? As projects are in most cases teamwork it is desirable to have training in groups, too [Hunter, 1999].

Training can be divided into two phases. The first is the initial training, which aims to socialize the new employee and familiarize him with the “consulting philosophy” and organizational culture. The second phase consists of further training for experienced consultants. Training in consultancies focuses on working techniques, methodological questions and strategic orientation as well as the professional challenges that consultancies and their employees face. Training sessions are usually interactive workshops. This allows the knowledge to be put into practice Career perspectives are one of the main reasons why candidates choose the job of a consultant [Graubner, Richter, 2003, p. 43]. Normally, one will find around four or five career levels. It takes usually around 10 years to achieve the highest level of partner (Figure 3).

In current times dynamic new consultants rarely want to wait ten years to become a partner. Moreover, quick promotions and advancement on the career path motivate consultants and form a dynamic and competitive working environment. But this also has downsides during harder times. This means that consultancies have to offer an alternative to a quick career to their employees. This often helps to retain employees with specific knowledge and skills who are not keen on quick career-development. This can be combined with an expert career path where suitable employees concentrate on professional development in their fields of expertise instead of advancing their career path.

### Research methodology

In 2012 the author conducted a survey on consulting services among consultancies which specialize in logistics consulting. The author received 14 answers from managers of these companies which is a fair number considering the difficulties usually faced in this industry. The managers had been selected to reflect the various consulting companies in the area of supply chain con-

sulting. In the first step a sketch of the market has been made and then for each market cluster two companies of typical size, portfolio and geographical range have been selected. The choice has been validated by experts. In total 16 questionnaires have been sent out. The sizes of the companies (in employees and turnover) as well as the responding manager positions in the companies are shown in the following Figures 4 to 6.

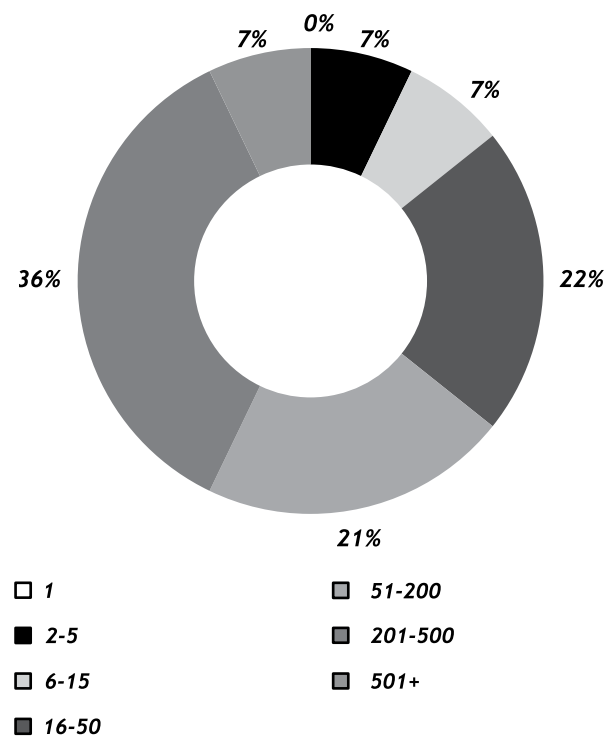


Figure 4. Size of companies participating in the survey (regarding number of employees)  
Source: own elaboration

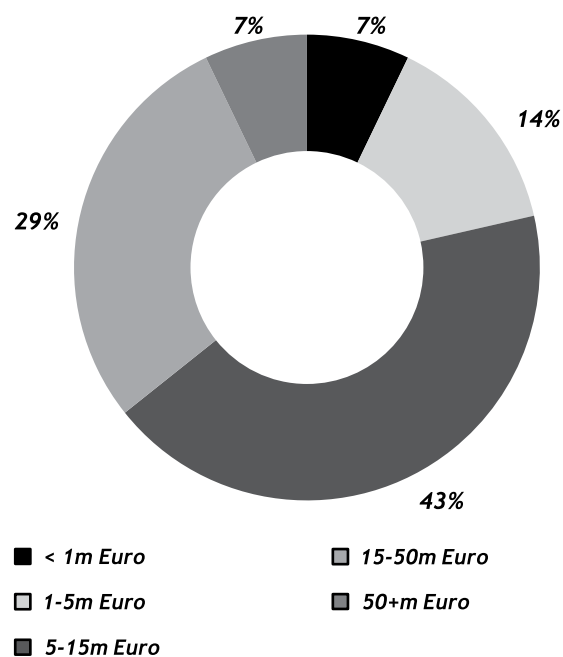


Figure 5. Size of companies participating in the survey (in turnover)  
Source: own elaboration

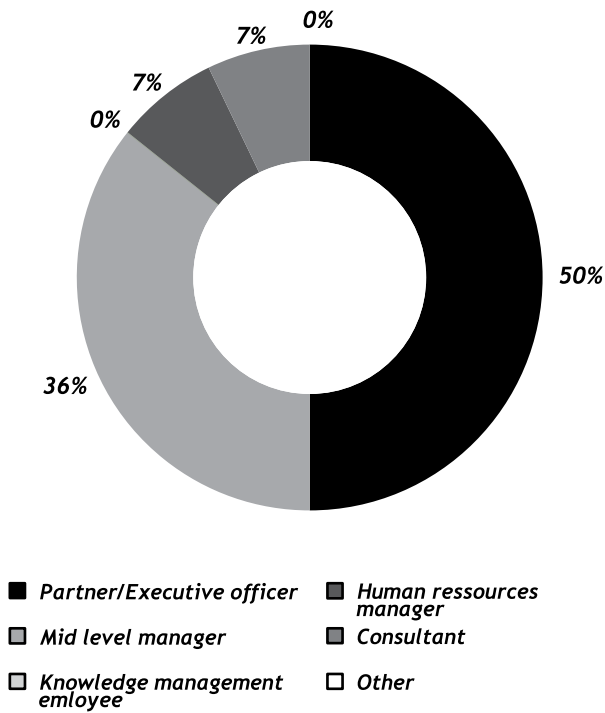


Figure 6. Role of participants of the survey in their companies  
Source: own elaboration

The aim of the survey was to show the internal view of key success factors. Interesting for this article are all questions related to recruiting. There have been nine open multiple choice questions in that topic:

1. Who is responsible for recruitment in your company?
2. What channels do you use for recruitment of graduates, experienced consultants and managers?
3. What are the most important traits and skills of a graduate that are considered during recruitment?
4. What are the most important traits and skills of an experienced consultant are considered during recruitment?
5. What are the most important traits and skills of a manager are considered during recruitment?
6. What tools do you use in the recruiting process?
7. Please rank the tools from question 6.
8. What is the ratio of candidates who have been invited to an interview to the total applications?
9. What is the ratio of successful interviews to total interviews?

### Discussion of research results

The results show that managers of functional departments play the key role in the recruitment process (Table 1). This is the case in nearly 80% of the questionnaires. This is as expected because department managers can best determine requirements for consultants. Please note that multiple answers could be marked and in many cases recruiting responsibility is shared between company functions. Department managers are in that case heads of consulting departments like network planning, conceptual design, SCM IT, etc.

The recruiting channels differ substantially depending on the positions being recruited (Table 2). Graduates or young professionals are sought through a variety of channels – mainly advertisements recruitment sites, business fairs, cooperation with universities. The more senior the position, the more predominant some channels become – advertisements in recruitment sites and industry fairs. For manager positions an important role is played by headhunters. This underlines the limited pool of people with the right experience, knowledge and business network.

Table 1. Recruitment responsibilities in logistics consultancies

Responsible for the recruitment of new employees	Percentage
Department managers	79%
General management	43%
Human resources department	29%
External entity responsible for recruitment (Head hunter/HR consultant)	7%
Other	7%

Source: own research

Table 2. Consultants recruiting channels

Recruiting channel	Graduates	Experienced	Managers
Paper advertisements	14%	14%	57%
Industry fairs	43%	57%	0%
Student fairs	14%	0%	0%
Cooperation with universities	36%	0%	0%
Headhunters	0%	21%	79%
Ads in recruitment sites	71%	93%	100%
Job agencies	0%	0%	0%
Other	29%	14%	0%

Source: own research

There are also differences between requirements for graduates, experienced professionals and manager candidates. However, the most important ones – analytical, communication and presentation skills – are found on top of the list for all three groups. For graduates marks from studies are also important along with study subject, IT skills and the university they graduated from. Other criteria are “nice to have”, but not necessary. When looking at experienced consultants recruiting communication and presentation skills are at the top, but closely followed by work experience along with past employers, project man-

agement skills and recommendations. School and university marks are less important. The relatively low percentage recorded for analytical skills can be partially explained by the fact that these skills have been replaced with experience. That experience is at least a good substitute or something so essential that it is seen as given. In the last group – managers – presentation and communication skills are also the most important ones and work experience has gained additional percentage points. The answers found in the survey seem to back my expectations. That is that the different tasks in a consultancy require a differentiated set of skills, experience and training, which is implicitly or explicitly known by the recruiting responsible. The details are shown in (Table 3). Please note that 1 was the lowest score and 7 the top score (the higher the number, the more important the skill).

Table 3. Consultant recruiting criteria

Recruitment criterion	Graduates	Experienced	Managers
High school marks	3,3	2,0	1,3
University marks	5,1	3,4	1,6
University subject	4,2	2,9	2,3
University (Name, Reputation)	4,0	3,0	1,9
Activity in students organization, NGOs, etc.	2,6	2,3	1,6
Work experience	3,4	5,3	6,2
Recommendations	2,3	5,1	5,2
Previous employers	---	5,2	4,9
Work experience in a similar job	---	---	6,4
Analytic skills	5,6	4,4	3,6
Presentation skills	5,5	6,3	6,4
Communication skills	6,0	6,4	6,4
Project management skills	3,2	5,2	5,9
IT skills	4,0	3,9	2,9

Source: own research

Two main tools are used in the recruitment process (Table 4). The first one is the professional interview with a focus on specific topics (79%) and case studies (71%). The next in the ranking with a still considerable 43% is the analytical/intelligence test. An individual psychological profile and assessment center are fairly highly ranked (4<sup>th</sup>) but these are tools and methods are rarely used. These tools require hiring an external psychologist

and/or moderator, and are therefore costly. They are time-intensive and in the case of an assessment center the additional challenge is to get all the candidates into one place at a time. This is the case especially when it comes to experienced people who still work in their current jobs and are less flexible. Presentations on a chosen topic are fairly often used – because of the simplicity and the already mentioned importance of presentation skills.

Table 4. Recruiting tools/methods

Recruiting tool/method	Usage	Rank
Intelligence/analytical test	43%	3.
Case study	71%	2.
Free presentation on a chosen topic	29%	6.
Professional interview	79%	1.
Psychological test	7%	7.
Psychological analysis	0%	4.
Assessment center	7%	4.
Others	0%	8.

Source: own research

The last part of the recruiting section of the survey was on the percentage of succeeding candidates to the number of candidates in total (Table 5). 50% of the participants replied that no more than 20% of the applicants have been invited to a job interview. However, 57% of the participants replied that between 20% and 50% of the candidates who participated in the job interviews were presented a contract. This means that the majority of applicants are already rejected during the screening phase of their files in CVs and other documents. This is important so as not to waste the expensive time of consultants taking part in the recruitment process.

Table 5. Recruiting ratios - applicants to interviewees to contract propositions

Range	Applicants invited to an interview	Interviewees who got a contract
<10%	21%	0%
10%–20%	29%	29%
20%–50%	21%	57%
50%–80%	21%	14%
80%+	7%	0%

Source: own research



## Conclusions

Because human resources management is a key success factor for consultancies, it needs to be in the focus of management. The management has also to work closely with this department to allow them to fulfill its strategic tasks of being the change agent forming the future of a consultancy through the right selection and development of consultants. There are four main roles HRM plays in a consultancy: change agent, administrative expert, employee champion and strategic partner. HRM can only be successful – and as a consequence the whole consultancy – if it is aware of these roles. Awareness means also the use of the right tools to develop its own employees. However, employee development begins with recruiting. Only the choice of the best candidates at all levels at the consultancy – junior consultants, experienced consultants, project managers and other managers – allows a sustainable growth. The importance of recruiting has been proven by the research presented in this essay where in the vast majority of the survey participants have stated that the department managers or general managers are responsible for recruitment.

The analysis of the reports presented here allows the author to formulate the following conclusions:

- a stronger participation of HR in the decisions is highly recommended as HR professionals can usually better assess the suitability of a candidate for the company. The department managers should have a veto though. However, their main role should be the assessment of professional expertise of the candidate.
- head hunters should be more involved in searching for appropriate candidates even for positions requiring less experience. It could be beneficial to use specialized head hunters to reach for the most promising students combining this with a stronger cooperation with universities. Furthermore, this can be reinforced with recommendations from university staff.
- advertisements in newspapers play a big role in recruiting managers. However this medium is becoming less important and thus it should be scaled down as the costs are substantial.
- each company has to streamline their recruiting process to get the right number of candidates to invite to an interview. A high number (50%+) signals a high need for new consultants but requires also a lot of work. A good choice of recruiting channels allows recruiters to concentrate on promising candidates. The aim should be to give 20-50% of invited candidates the chance to sign the contract. This can be done by having telephone/video interviews in conjunction with initial tests.

These conclusions and suggestions will improve the work of HR departments at consulting companies – or the people responsible for it if there is no such department. This allows a better selection of candidates as

well as keeping the costs of the whole process under control.

---

**mgr Marcin Tyslik**  
**Zalando SE**  
 e-mail: [marcin@tyslik.com](mailto:marcin@tyslik.com)

## Endnote

- <sup>1)</sup> Kienbaum Management Consulting is an international consulting firm with a turnover of approx. 500 Mio Euro.

## References

- [1] BARKAWI C., *Kampf um Kluge Köpfe*, „Staufenbiel Newsletter“ 2010, No. 4.
- [2] DOMSCH M., HRISTOZOVA E. (eds.), *Human Resource Management in Consulting Firms*, Springer, Hamburg 2006.
- [3] FRANCK E., PUDACK T., *Unternehmensberatung und die Selektion von Humankapital*, „Freiberg Working Papers K99 A“ 2012, Vol. 2526, No. 13.
- [4] FRANCK E., OPITZ C., PUDACK T., *Zum Kalkül der Personalauswahl in Topmanagement-Beratungen: Werden die besten Berater Partner?* „Die Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice“ 2002, Vol. 56, No. 1.
- [5] FRITZEL I., VATERRODT J.C., *Flexible Auszeit für Berater*, „Management & Training“ 2002, No. 2.
- [6] GRAUBER M., RICHTER A., *Managing Tomorrow's Consulting Firm*, „Consulting to Management“ 2003, Vol. 14, No. 3.
- [7] HÖSELBARTH F., SCHULZ J., *Personal-Controlling in Beratungsunternehmen*, [in:] STOLORZ C., FOHMANN L. (eds.), *Controlling in Consultingunternehmen*, Gabler, Wiesbaden 2010.
- [8] HUNTER R.H., *The New HR and the New HR consultant: Developing Human Resource Consultants at Andersen Consulting*, „Human Resource Management“ 1999, Vol. 38, No. 2.
- [9] JOCHMANN W., *Demands and Challenges: Values and Value-oriented Corporate Culture*, [in:] DOMSCH M., HRISTOZOVA E. (eds.), *Human Resource Management in Consulting Firms*, Springer, Hamburg 2006.
- [10] KUBR M., *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labor Office, Geneva 2002.
- [11] NORMAN C., POWELL A., *Transforming HR to Deliver Innovation at Accenture*, „Strategic HR Review“ 2004, Vol. 3, No. 3.
- [12] REINERS K., *The Consultant: A Clear Outsider's Inside View*, [in:] DOMSCH M., HRISTOZOVA E. (eds.), *Human Resource Management in Consulting Firms*, Springer, Hamburg 2006.
- [13] ROBERTSON M., SWAN J., *Control: What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm*, „Journal of Management Studies“ 2011, Vol. 40, No. 4.

- [14] ULRICH D., *A New Mandate for Human Resource*, „Harvard Business Review”, January-February 1998.
- [15] VIATOR R.E., *The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services: Information Systems Assurance and Business Consulting*, „Journal of Information Systems” 2001, Vol. 15, No. 2.

## Rekrutacja doradców w firmach consultingowych

### Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z kluczowych czynników sukcesu firmy doradczej. Dlatego też powinno ono być w centrum uwagi kierownictwa takiej firmy. Kierownictwo powinno także ściśle współpracować z tym działem, tak by ten dział mógł wypełniać swoje strategiczne zadania – być agentem zmiany, kształtującym przyszłość firmy przez odpowiednią selekcję kandydatów i rozwój pracowników. Czterema głównymi zadaniami zarządzania zasobami ludzkimi

są: bycie agentem zmiany, administracyjnym ekspertem, czempionem pracowników i strategicznym partnerem. Zarządzania zasobami ludzkimi może wypełniać swoją rolę – a tym samym przyczyniać się do sukcesu firmy doradczej – jedynie, jeśli osoby nim się zajmujące zdają sobie sprawę z tych zadań. Istota rekrutacji została potwierdzona przez aktualne badania, z których wynika, że w zdecydowanej większości badanych firm doradczych za rekrutację odpowiedzialni są kierownicy działów bądź też ścisły zarząd firmy. Większe zaangażowanie działu ZL w proces pozwoliłoby osiągnąć lepsze wyniki, dzięki profesjonalizacji tego procesu. Ponadto wybór odpowiednich kanałów rekrutacyjnych pozwoliłoby lepiej wykorzystać zasoby zaangażowane w rekrutację. Dzięki temu firmy doradcze mogą pozyskać lepszych kandydatów, angażując w to mniej czasu pracy innych pracowników.

### Słowa kluczowe

zasoby ludzkie, firmy doradcze

# THE ONLINE/OFFLINE GAP IN LEAD MANAGEMENT PROCESS

**Bartosz Deszczyński**  
**Paweł Mielcarek**

## Introduction

Current marketplace is shaped by a bundle of factors which form a constant pressure on companies even in the sectors which until recently were a classic example of producer market. These factors are i.e. globalization, deregulation, spread of internet use in growing number of forms and financial crisis which started 2008 and is still overshadowing world economy. In reaction to market requirements companies make review of all aspects of their activities including marketing strategies. Where it is possible, one can observe retreat from traditional (classic) marketing with its mass character or segmentation based on general criteria, to new era of relations between company and customer in one-to-one marketing [Gordon, 2001, pp. 123-124] or even one-through-one marketing [Gordon, 2013, pp. 109-110]. Growing role of customers treated by a company as partners is a foundation of Customer Relationship Management (CRM). In this context, one of most important issues is proper use of customer data obtained online in offline sales channels which in most industries are still irreplaceable.

Sharing customer insights and transferring data from non-transactional to transactional points of contact is domain of lead management (LM), which is basic CRM process [Deszczyński, 2005, p. 389]. The aim of this paper is to identify competence levels in managing customer relations through different channels in complex sales organizations. In particular emphasis is laid on showing how lead management is supported on the example of automotive industry and to what extent management of customer dialogue in the initial phase of relationship should be improved. The problem is depicted upon literature review supplemented by results of two-stage research project examining lead management at local dealer level and from the perspective of cooperation between dealer and respective national sales company.

Lead management is an acquisition process also known as opportunity management [Baran, Galka, 2014, pp. 201-202] aimed in systematic registration and processing of information about customer interest in company offer [Deszczyński, 2013, p. 25]. Given the

fact LM is the nearest CRM process to sales and therefore most tangible link between customer care and calculable financial results, one can propose a thesis proficiency in LM can act as indicator of overall capabilities of a company to implement relationship management.

LM can be also defined as consolidation, qualification and prioritization of contacts with prospect buyers [Salomann et al., 2006, p. 26]. The objective is to provide sales persons with a list of qualified and prioritized valuable prospect buyers, who can be contacted within offer management process [Bueren et al., 2004, p. 4]. It is estimated that i.e. for Audi brand only in German market, leads generated in the internet are reflected on average in more than 40,000 car orders annually [Deszczyński, 2013, p. 25]. Other study shows that again in case of Audi brand, 30% of qualified top priority leads result in 51% of Audi sales, and 27% of them generate sales within 90 days from enquiry [Sauberlich et al., 2005, p. 299]. Thus successful LM strategy can bring direct results in additional turnover [Rigby, Kedingham, 2004, p. 5]. However it does not mean companies are utilizing this potential properly. A commercial study of Indidesales.com and Incoho.com showed that 47% of companies respond to online enquiries by e-mail, 7.5% by phone and 45.1% ignore them completely [Omniture, 2008]. Moreover, other sources indicate companies are losing up to 71% of online leads what can be attributed to slow response time for the enquiries, which is calculated in average for more than 46 hours [Forbes, 2012]. Meanwhile behavioral studies aimed in determining success in calling web-generated leads based on over fifteen-thousand-calls-strong database showed that the odds of contacting lead in five minutes versus thirty minutes fall hundredfold [The Lead Response ..., 2007].

The recalled studies cast some light on the issue of LM but they are limited in number and in research methodology. While it is reasonable to measure initial response time and overall success rate, this study aims in examining the performance of the whole LM process from the first enquiry to personal and follow-up contacts. In this context use of multiple communication channels enforces communication process maturity which many companies can be lacking and therefore may not be successful with LM even if responding promptly to enquiries [Ramos et al., 2009]. Defining sales ready leads, nurturing them, scoring and automating which is the essence of LM [Lead Management ...] can be a difficult challenge especially for multi level sales organizations such as in automotive industry. With four different contact points and process stages (online, phone, personal and follow-up after personal contact) this study integrates LM with offer management/sales management and is focused on collaboration of different employee groups building the frontline of customer care and sales organizations as well as their back office support. Their perfor-

mance is measured on every process stage upon time accuracy of contacts, range of information provided, customer data sharing and proactivity. Analyzing the competence of maintaining coherent dialogue with the customer through different channels supported by people and technology across several company functions, may reveal more on its performance and roots of competitiveness derived from relationship assets than fractional studies. Therefore key takeaway for competent managers resulting from this research is that LM as one of CRM processes, can only be successful if balance between strategy, ICT and organizational alignment is guaranteed [Hart, 2006, pp. 17-18]. Hence concrete scenarios of loss of valuable prospect buyers can be examined with the aim of leveraging effectiveness of LM especially starting online by embedding it in overall communication and offering process.

## Literature review

The essence of LM is providing prospect buyers with useful information and solutions in the right place and time. It can take form of prompt reaction to submitted requests or proactive additional needs creating proposal based on customer knowledge. Even if traditionally so called hot leads (customers determined to buy immediately) were perceived as most valuable [Sauberlich et al., 2005, p. 291], LM has to be perceived in broader perspective, as an initial CRM process [Bueren et al., 2005, p. 579; Rigby, Ledingham, 2004, p. 5]. In this context LM is aimed in feeding company's pipeline with prospects who will eventually become loyal customers what seems to be particularly important since customer churn accounts in average 20%-40% annually [Baran, Galka, 2013, pp. 239-240].

Unlike other CRM processes, the evaluation of LM efficiency may be performed in relatively short time without necessity of waiting until the full cycle of product re-purchase completes. It seems that basic factors of LM success are the following elements [Deszczyński, 2012, p. 6]:

- employee competences,
- fighting customer anonymity,
- data integration,
- convenient services delivery,
- dialogue using benefits language.

Employee competences are the basic requirement for doing business everywhere. Their importance for company success is well-known i.e. for all followers of Resource Based View [Hamel, 2002; Pyka, Brzóska, 2010]. In the LM context this applies to every single employee group having contact with the customer. Professional salespersons have to rely on professional customer contact center team. In other case they will not receive any qualified leads increasing the set of information collected about customers contacting directly sales office or showroom. On the other hand professional online dialogue without continuity in offline channels may form an expectation gap which

will only damage brand encounter in the whole process [Mundie, Cottam, 1993, pp. 80–81; Christopher et al., 1996, pp. 68–89]. Therefore well organized LM process will transfer customer from the initial point of contact to the stage where customer needs can be addressed [McGinnis, McCarty, 1998]. Especially LM online services are in place to accelerate the movement of leads to most appropriate points of contact and enable better tracking and follow-up of lead opportunities.

Fighting customer anonymity means replacing one-way information flow (organization → customer) with dialogue (organization ↔ customer). The chance for success grows with the grade of offer individuality and time accuracy. It is however hard to explore customer needs profile with one phone call, e-mail exchange or even personal contact. This is particularly true if significant portion of these contacts is held in anonymous 'customer question – simple answer' manner (indifferent if customer is completely not traceable or data registration procedure is lacking). In addition integrated, gradual data build-on approach has to be implemented what requires coordination of multi channel communications and seamless data sharing process [Payne, Frow, 2013, p. 309].

Data integration is usually supported by appropriate ICT tools which (especially in bigger organizations) can be a great help [Payne, Frow, 2013, pp. 327–328], but again human factor is the most decisive one, especially at the cut-points of online and offline communication channels. Therefore even connecting every point of contact to one ICT system does not guarantee that knowledge which was obtained in initial stages of contact will be fully utilized later on.

The ability to deliver services in an convenient way requires empowering employees at every point it is reasonable. A good example of that can be an employee of after-sales customer contact center in automotive industry. Arranging a service visit for a customer seems to be natural next step after providing basic information on the phone call, via e-mail or in tweeter conversation. This seems to go in line with trends in customer expectations, such as "each time you do something for me, do it better than the last time" [Gordon, 2013, pp. 37–38]. If it is not the case, justification – benefit for customer to share more information on specific needs is also not in place. In turn organization loses control over the way customer goes from information collecting phase to buying decision.

A dialogue using benefit language is basis for building long-term relationships. Lack of mutual benefits balance weakens customer-company bonds and goes in line with traditional, transactional model of doing business [Deszczyński, 2011, p. 22]. Dialogue using benefits language is also technique of conversation, negotiation with customer, assuming active listening and stressing those aspects of the offer which with the highest probability should be interesting for him. Only by doing this, contacts with the company/brand will be perceived by the customers in terms of "personal

high utility", i.e. by giving a concrete piece of advice which helps them in solving individual problems. This transfers objective, rational offer examining more in the realms of subjective, emotional decisions [Mruk et al., 2007, p. 15].

## Research methodology

The theoretical discussion on effective LM process is supplemented in this article with the results of a research carried out in automotive industry. Its main purpose is to illustrate to what extend effective LM in multi channel environment can be observed in business practice and where are possible limitations in implementation of integrated communication process.

LM in automotive industry seems to be ideal example of multistage and multi channel process. It is supported by various levels of actors: producer/brand owner, national sales companies (NSC), dealers or regional dealer groups and external services providers as usually customer contact centers are outsourced [McGovern, Quelch, 2005, s. 1]. It almost always involves initial online or impersonal contacts mixed with offline/personal contacts in showrooms, during test drives or special events. A recent American study shows that 91.4% of car purchases start with research done online and 82.5% of potential buyers will submit a request by phone or e-mail before visiting showroom [Krogue, 2014]. Therefore the existence or inexistence of seamless LM process can be treated as good piece of evidence of corporate excellency in terms of managing people, processes and ICT tools.

The research was carried out in two steps. In the first step research sample consisted of 55 dealers from Poznań area (Poland) representing several dozen brands (beginning with popular ones such as Fiat, to end with premium ones such as Mercedes-Benz or niche like Subaru). Nine mystery clients were asked to start LM process and continue contacts in sales process with 5-6 dealers of different brands. The research design provided approx. two weeks of contacts in four stages, as follows:

- online information request,
- telephone information request,
- showroom visit,
- follow-up contacts.

Research participants were asked to give their contact data freely. In addition they were to repeat the same questions and express the same interests during two initial stages of contacts so that the salesperson (step three: showroom visit) had a chance to work on information gathered earlier in the process. Questions were divided into simple and advanced ones. The simple ones were dealing with prices and promotions. The advanced ones were designed to involve not just the front office personnel but also back office. I.e. in stage four: follow-up contact, financing offer was required and detailed technical question was asked. Table 1 contains question highlights in relation to four subsequent research stages.



To determine the level of cooperation between the NSCs and their dealers, a second complementary study was started. Mystery clients were to download an online car brochure and apply for a test drive. Again they were asked to give their contact data freely and express interest in buying a car. This part of research involved examining lead mobilizing strategies after brochure download and the ease of remote arrangement of real contact at the dealer premises. This time enquiries were more geographically spread out starting with the city of Poznań but also involving dealers from smaller cities in Wielkopolska (Greater Poland area). Finally as much as 109 LM processes were started and examined mainly in the period of June and July 2013 with some late contacts reaching up to a couple of months after the main research phase was finished.

## General results

The research results, as indicated in Figure 1 show that in general the best performance can be expected as the customer enters the showroom in person. This is no wonder, as customer reception process at dealer premises has always been of paramount importance for the automotive industry. Expensive show-

rooms, POS materials, hundreds of thousands invested in show – and test drive cars and ongoing training and motivation programs for salespersons and their principals, have made it possible to achieve in average 68% of standards conformity. Hotline contacts were ranked second (62%), while online process was ranked third with only 45% of standards conformity and follow-up fourth with disastrous 39%. The gap between contact in the showroom and online enquiries of 23% indicates problems in initial phase of lead management which (as the detailed results of this study will show) cost companies lot of efforts in filling leaking sales pipelines.

Additional key findings resulting from the research are that there is no single brand domination. Among 15 top ranked dealers, every single one represents different brand. What is even more interesting neither brand nor particular multi-dealer organization guarantee performance at comparable level. In most evident cases, the difference between the best and worst dealer reached 50% (Opel) and 42% (Mitsubishi). Within the same multi-dealer organisation top or good performance was possible accompanied by poor performance delivered in other brands represented by the same entity (common difference up to 40, 50 or even 60% as in particular case of Chrysler and Mazda dealer).

Table 1. Question highlights

Standard evaluated	Channel			
	Online	Hotline	Showroom	Follow-up*
Simple pricelist enquiry	•	•		
Car configuration feedback	•	•		
Back office involving enquiry	•	•		
Pro-active customer contact enquiry	•	•	•	
Fast contact enquiry (i.e. chat or call-to-action)	•			
Use of key buying driver		•	•	
Test drive proposal		•	•	
Offer proposal		•	•	
Customer identification with key buying driver used in contact		•	•	
Follow-up (if done)				•
Range of written offer				•
Additional equipment enquiry				•
Solution for customer objectives				•

\* Follow-up = e-mail or phone call

Source: own elaboration

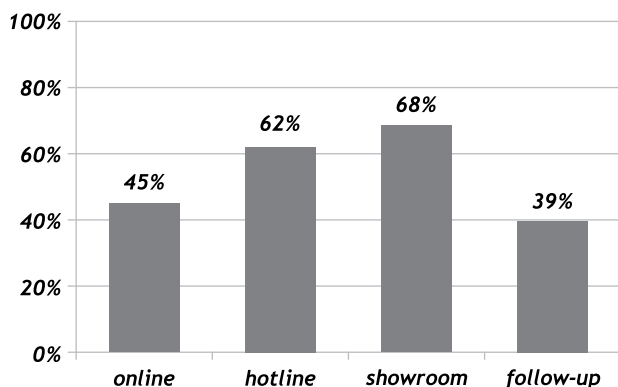


Figure 1. General level of customer servicing performance in given channel

Source: own elaboration

### Lead management at local level

The performance in dealing with online enquiries and customer contacts at subsequent stages can be divided into three levels and is presented in Table 2. First level can be characterized as virtually no service at all. I.e. in case of online channel this means no answer within three working days. Companies in second level made it possible for customers to get some information but the whole process was reactive and of limited support. I.e. customer service representative provided only general information and did not offer service continuity. Top notch companies were giving answers to customer requests fast and in proactive

way showing problem solving attitude and continuity in servicing through different contact stages.

As shown in Table 2, online communication channel seems to be rather “plugged off” in terms of quality of service and ability to proactively engage customers at preliminary stage of their interest. As usually initial contacts with the customers are covered by the same group of employees, it came as a little surprise that the average performance in hotline channel is much better than in online one. Though it was not the goal of this study, one can speculate either are e-mail enquiries generally treated as spam or telephone contacts may be regarded as harder to manage and therefore more experienced personnel is allocated to this channel, while online is done by novice employees. Nonetheless, even if it looks better than online, hotline channel employees are also affected by limited access to detailed information, lacking proactive attitude (scarce test drive and offer proposals) and problems in maintaining further service continuity.

As previously indicated, for many years personal contacts have been involving most of efforts in automotive industry in terms of rising the standards of customer encounter. As revealed in this research these activities were successful. Proactive test drives offerings and customer data collection takes place in the majority of cases. Most of LM processes show continuity in customer dialogue (information derived from hotline channel used in contact). This positive image of salesperson behaviour ends however as the customer leaves. The majority of dealer representatives did

Table 2. Performance levels in customer servicing in given channel

Performance levels	Channel			
	Online	Hotline	Showroom	Follow-up
Level 1 (%)	25%	16%	11%	28%
Level 1 [description]	No feedback within 3 days	Impossible to get connected or unhelpful	Sales person busy and reactive; no service continuity	No follow-up
Level 2 (%)	52%	36%	34%	50%
Level 2 [description]	Slow or/and general feedback only	Reactive with basic information only	Sales person active; some continuity in customer service	Follow-up limited to second call only
Level 3 (%)	23%	48%	55%	22%
Level 3 [description]	Fast and detailed feedback	Proactive and very helpful	Sales person active; full continuity in customer service	Follow-ups with additional information and solutions

Source: own elaboration

not contact customers (by e-mail or phone) or did it only once. As they learnt that no fast sales is possible, customers were left with their objections unattended. While some research show only 25% of leads in sales pipeline are legitimate prospects [Gleanster, 2014], this cannot be explanation for sales persons disinterest as mystery shoppers taking part in the study were expressing strong buying interest, though were to express price objections after receiving written offer. Such behaviour is sometimes called “brooming”. Salespersons ask few quick questions looking for quick sales and too often de-qualify significant number of prospect buyers wasting the investment incurred in generating these leads [Krogue, 2014]. Happily among those salespersons who tried to continue customer dialogue, the average standards fulfilment reached more than 70%, especially in terms of financing offer. Nonetheless, if one would assume prospect buyers convert into customers only if offered best service at every stage, the gap between online enquiries and sales can be calculated for 98.66%. In other words one and a half in hundred online contacts bring sales if attended improperly.

### Lead management at NSC and local level

As first study was conducted solely on dealer level, one could interpret the results in light of accidental problems of Poznań area dealers. Therefore second study was launched aimed in examining if active role of NSC in LM process has positive influence on overall performance.

First chance to capture customer data and start LM process was downloading online brochures from official national brand websites. It turned out however, that any of brands in research required customers to give their personal data while downloading e-brochure or other material. It can be probably explained in terms of easing access to information at initial buying stage and reducing number of cold leads put in the sales funnel. Still surprisingly there even was

no attempt to use this opportunity to ask customers on their buying intention, i.e. in form of prompt box “You have downloaded our brochure, maybe you are interested in getting an offer or test drive?”.

Second occasion to collect customer data examined in this part of research was online test drive request. This time every brand offered such possibility in exchange of comparable sets of data (name, surname, contact data, particular dealer and car model) what seems to be a worldwide standard [Sauberlich et al., 2005, p. 292]. As it is shown in Figure 2, some brands put qualification call from centrally operated hotline in the process, but in any case 100% of enquiries were qualified this way. The stage of dealer call reached in general every second enquiry. Whether failures in online data collection system, mismanagement at central hotline operator level or dealer performance was responsible for not contacting with half of interested prospect buyers is unknown. If contacts took place, they were usually taken on the same day (with exemption of Mercedes-Benz and BMW which took three and four days respectively). Again as in case of research at local dealer level, premium brands were not a guarantee for good performance. Only two companies (Skoda and Ford) managed to arrange 80% of requested test drives within three working days. Most brands reached 60% level of arranged test drives with exemptions of completely disastrous 20% (BMW and SEAT) and 0% (Hyundai). With final loss of leads in the process reaching 58%, this outcome proves poor performance in connecting online with other communication channels and is indication of mismanagement of people, processes and superficial use of ICT tools widespread across the leading industry.

### Conclusions - research implications

Companies must take a more detailed look at their online communication strategies. While the importance of this channel is obvious, marketing in so-

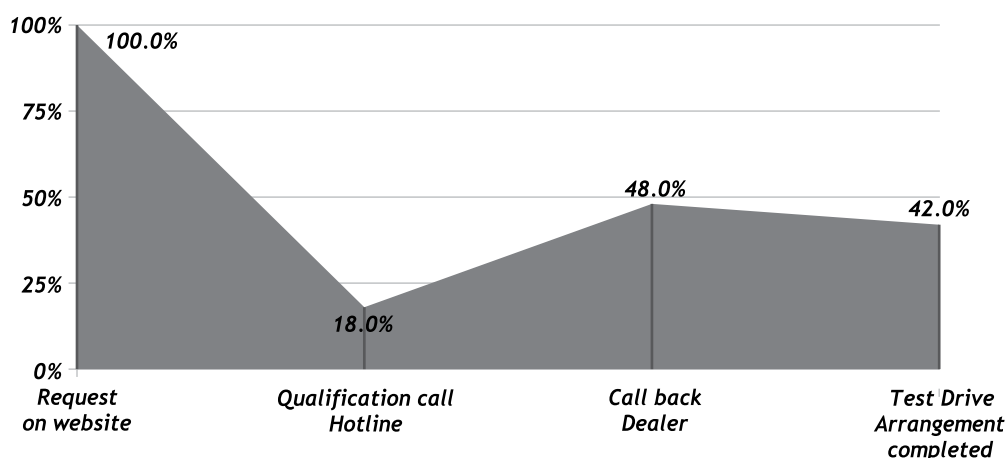


Figure 2. Loss of prospect buyers in NSC/dealer LM process  
Source: own elaboration

cial media is hot topic among researchers and business professionals and broad discussion on advanced use of Web 3.0 semantic technologies is under way [Murugesan, 2010], owing to this research many companies may still have problems in managing contacts with customers who directly express buying intentions. Especially lacking competences and motivation of front office employees, limited set of information they provide and customer data integration problems reduce chances for successful transfer of leads into contacts closer to purchase by more than 50%. This builds-up a gap in communication at the crossing of online and offline channels, decreases conversion rates in sales funnel significantly and distracts companies' attention from building relationships with the customers in favour of winning new. This attitude nears affected businesses to inefficient transactional approach of servicing the market and cannot be justified with the common claim most of online contacts are spam. Such view is similar to excuses made by sales persons in late 20th century for not paying attention to every customer who enters the showroom or other sales premises. As this research shows on the example of automotive industry, companies have managed to successfully educate their direct sales personnel to take every offline sales opportunity seriously. Now it is high time to do it in relation to online opportunities as well to learn how to couple all people working at frontline to cooperate.

Another point of reflection should be sales persons' reluctance to make follow-up contacts. This damaging phenomenon which according to this research could be responsible for loss of up to 78% qualified prospects seems to be resistant to any motivations schemes, training programs, managerial skills and CRM systems monitoring. As earlier research focused on overall CRM strategy success factors indicates, in almost every second case, the main reason for such failure may be lack of commitment and conviction of line employees about implementing the changes in servicing customer [Greenberg, 2004]. In complex sales organizations such as in automotive industry, this seems to be still a challenge especially in the context of lead nurturing and customer data processing. The answer to both problems lays in the hands of top management responsible for making company fit for authentic customer relationship management, which is based on three dimensions: the strategy towards customers, the electronic systems and change management focused on own people and processes [Deszczyński, 2014, p. 542]. In fact performance in managing online leads may be treated as a mirror reflecting company's proficiency in other fields of customer service. If it is done poorly at the point so close to sales, it will be probably even worse where the goals are more intangible, i.e. in complaint management or other after-sales activities. In this context lead management should advance as one of priorities in top management concern.

## Limitations and future research

The limitations of this research are of two different nature. First is the number of companies in research pool in one chosen industry. Though in the first study 55 entities were examined and in second study additional research of cooperation of NSC with its dealers was conducted, it still remains a spot check in automotive industry, which can be not representative for born-online retailers or even traditional B2C industries such as jewellery and other consumer durable goods.

Second point is taking only national perspective. Although every brand in the research pool has at least continental range and Poland is a big and competitive market [Ernst & Young, 2014] local issues, i.e. relatively short tradition of professional dealer businesses could have taken some influence on overall performance. Therefore it would be interesting to use the same methodology and conduct additional research in order to capture possible national or industrial regularities across Europe and beyond.

---

**dr Bartosz Deszczyński**  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
 Wydział Gospodarki Międzynarodowej  
 e-mail: [bartosz.deszczyński@ue.poznan.pl](mailto:bartosz.deszczyński@ue.poznan.pl)

---

**dr Paweł Mielcarek**  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
 Wydział Zarządzania  
 e-mail: [pawel.mielcarek@ue.poznan.pl](mailto:pawel.mielcarek@ue.poznan.pl)

## References

- [1] BARAN R.J., GALKA R.J., *CRM, The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*, Routledge, New York 2013.
- [2] BUEREN A., SCHIERHOLZ R., KOLBE L., BRENNER W., *Improving Performance of Customer-Processes with Knowledge Management*, „Business Process Management Journal” 2005, Vol. 11, No. 5.
- [3] BUEREN A., SCHIERHOLZ R., KOLBE L., BRENNER W., *Customer Knowledge Management – Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences 2014.
- [4] CHRISTOPHER M., PAYNE A., BALLANTYNE D., *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996.
- [5] DESZCZYŃSKI B., *Globalne strategie zarządzania relacjami z klientami*, [in:] RUDOLF S., GORYNIA M. (eds.), *Polska w Unii Europejskiej i globalnej gospodarce*, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2014.
- [6] DESZCZYŃSKI B., *Lead management jako źródło short-term wins w procesie zarządzania relacjami z klientami*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 5, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (PWE), Warszawa 2013.
- [7] DESZCZYŃSKI B., *CRM. Strategia. System. Zarządzanie zmianą. Jak uniknąć błędów i odnieść sukces wdrożenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.



- [8] DESZCZYŃSKI B., *Zarządzanie Relacjami z Klientami (CRM) w przedsiębiorstwie – Istota strategii i uwarunkowania jej wdrażania*, [in:] JARMOŁOWICZ W. (ed.), *Funkcjonowanie gospodarki rynkowej w Polsce, Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- [9] ERNST & YOUNG, *The Central and Eastern European Market*, <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Automotive/The-Central-and-Eastern-European-automotive-market-Country-profile-Poland> (accessed: 11.07.2014).
- [10] FORBES, *Why Companies Waste 71% Of Internet Leads*, <http://www.forbes.com/sites/kenkroguer/2012/07/12/the-black-hole-that-executives-dont-know-about/2/>, (accessed: 11.07.2014).
- [11] Geib M., Kolbe L., Brenner W., *Collaborative Customer Management in Financial Services Alliances*, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, August 2004.
- [12] GLEANSTER RESEARCH, *Lead Nurturing*, <http://www.gleanster.com/search/lead%20management> (accessed: 11.07.2014).
- [13] GREENBERG P., *CRM at speed of light*, McGraw-Hill, Columbus 2004.
- [14] HAMEL G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, 2002.
- [15] GORDON I.H., *Managing the new Customer Relationship, Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*, John Wiley & Sons, Mississauga 2013.
- [16] GORDON I.H., *Relacje z klientem, Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [17] HART M.L., *Customer Relationship Management: Are Software Applications Aligned with Business Objectives?* „South African Journal of Business Management”, June 2006, Vol. 37, Iss. 2.
- [18] KROGUE K., *Three Critical Opportunities Automobile Dealers Can't Afford to Miss in a Down Economy*, [www.kenkroguer.com](http://www.kenkroguer.com) (accessed: 11.07.2014).
- [19] *Lead Management Best Practices That Drive Results*, <https://www.marketo.com/lead-management/> (accessed: 11.07.2014).
- [20] *The Lead Response Management Study*, [http://www.leadresponsemanagement.org/lrm\\_study](http://www.leadresponsemanagement.org/lrm_study) (accessed: 11.07.2014).
- [21] MCGINNIS F., MCCARTY L., *Strategic Account Management in the New Procurement Environment*, „Supply Chain Management” 1998, Vol. 3, No. 1.
- [22] MCGOVERN G., QUELCH J., *Outsourcing Marketing*, „Harvard Business Review”, March 2005.
- [23] MRUK H., PILARCZYK B., SZULCE H., *Marketing, Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- [24] MUNDIE P., COTTAM A., *The Management and Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993.
- [25] MURUGESAN S., *Handbook of Research on Web 2.0, 3.0 and X.0: Technologies, Business, and Social Applications*, Hershey, New York 2010.
- [26] OMNITURE, *Omniture Summit Response Time Analysis, March 2008*, Insidesales.Com, Incoho.com, [http://www.leadresponsemanagement.org/images/omniture\\_study.pdf](http://www.leadresponsemanagement.org/images/omniture_study.pdf) (accessed: 11.07.2014).
- [27] PAYNE A., FROW P., *Strategic Customer Management, Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge University Press, 2013.
- [28] PYKA J., BRZÓSKA J., *Zmiana modeli biznesowych współczesnych przedsiębiorstw*, [in:] JAGODA H., LICHTARSKI J. (eds.), *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [29] RAMOS L., VITTAL S., BURRIS P., REISS-DAVIS Z., *B2B Lead Management Automation Market Overview, Multiple Vendor Choices and Confusing Claims Slow Adoption*, Forrester Research Group 2009.
- [30] RIGBY D.K., LEDINGHAM D., *CRM Done Right*, „Harvard Business Review”, November 2004.
- [31] SALOMANN H., DOUS MALTE, KOLBE L., BRENNER W., *Advancing CRM initiatives with Knowledge Management*, „Journal of Information Science and Technology” 2006, 3(2).
- [32] SAUBERLICH F., SMITH K., YUHN M., *Analytical Lead Management in the Automotive Industry*, [in:] BAIER D., DECKER R., SCHMIDT-THIEME L. (eds.), *Data Analysis and Decision Support*, Springer, Berlin-Heidelberg 2005.

### **Komunikacja z klientami z wykorzystaniem kanałów on-line i offline w procesie zarządzania szansami sprzedaży**

#### **Streszczenie**

Mimo że nowoczesne kanały komunikacji oparte na Internecie odgrywają coraz ważniejszą rolę, nadal w wielu branżach dominujące znaczenie zachowały tradycyjne kanały sprzedaży. W związku z tym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest wprowadzenie odpowiedniej kombinacji środków i kanałów komunikacji z klientem (zarówno online, jak i tradycyjnych), które zapewnią płynną i szybką obsługę procesu zakupowego nabywcy. W artykule przedstawiono wyniki badań wpływu poszczególnych kanałów komunikacji obejmujących obsługę online, telefoniczną oraz bezpośrednią w salonach sprzedaży samochodów na proces lead management (zarządzanie szansami sprzedaży). Badania podzielone na dwa etapy przeprowadzono na grupie ponad 100 przedsiębiorstw. W obu etapach wykorzystano metodykę badań tajemniczego klienta. Wyniki badania wskazują, że najwyższe zadowolenie klienta osiągnięte jest w przypadku obsługi bezpośredniej, podczas gdy zapytania kierowane online uzyskały zdecydowanie niższą ocenę pod względem efektywności i jakości obsługi. Ponadto, porównując zapytania online z obsługą w salonach, zaobserwowano nieciągłość obsługi występującą w ponad połowie przypadków.

#### **Słowa kluczowe**

lead management, CRM, branża motoryzacyjna



# KONCENTRACJA NA POTENCJALE PRACOWNIKA JAKO NOWA ERA W POSZUKIWANIU TALENTÓW I ANALIZIE KOMPETENCJI – ROZWÓJ POTENCJAŁU PRACOWNICZEGO W PRAKTYCE ORGANIZACYJNEJ

CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ, *The Big Idea: 21st-Century Talent Spotting*, „Harvard Business Review”, June 2014.

Claudio Fernández-Aráoz jest doradcą w firmie rekrutacyjnej Egon Zehnder oraz autorem publikacji *It's Not the How or the What but the Who*.

## Wprowadzenie

W części pierwszej niniejszego opracowania, którą zamieszczono w nr 7/2014 „Przeгляdu Organizacji”, stanowiącej wprowadzenie do analizowanego zagadnienia, przedstawiono i scharakteryzowano kluczowe czynniki kształtujące potencjał pracowniczy w organizacjach. Podkreślono istotność znaczenia omawianego tematu.

W drugiej części opracowania, prezentowanej w niniejszym numerze, główna uwaga koncentrowana jest na problematyce rozwoju potencjału pracowniczego w praktyce organizacyjnej. Podjęta została w niej próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób można sprawdzić/określić, czy kandydat lub pracownik cechuje się właściwym potencjałem pracowniczym?

## Sposób oceny potencjału

Zasadniczym rozwiązaniem wydaje się dogłębna analiza historii zawodowej kandydata. Należy przeprowadzać rozmowy, wywiady czy dyskusje na temat kariery, a także starannie sprawdzać referencje, pozwalające na stwierdzenie, czy dana osoba posiada wspomniane cechy czy też nie. Na przykład, aby ocenić ciekawość, nie należy pytać: „Czy jest się osobą ciekawą?” Należy raczej szukać oznak przekonania danej osoby w samodoskonaleniu, radości ze zdobywania nowej wiedzy, umiejętności doskonalenia w przypadku porażki. Mogą być w tym pomocne następujące pytania:

- *Jak Pan/Pani reaguje na wyzwania?*

- *Jak zachęca Pan/Pani inne osoby w zespole do dołączenia się do pracy?*
- *Co Pan/Pani robi, aby poszerzyć swoje horyzonty, doświadczenia, rozwój osobisty?*
- *W jaki sposób propaguje Pan/Pani uczenie się w swojej firmie?*
- *Jakie kroki Pan/Pani podejmuje, aby poznawać nieznane?*

Wskazane jest pytanie o konkretne przykłady oraz równie dogłębne badanie pozostałych cech, takich jak motywacja, przenikliwość, zaangażowanie czy determinacja. Równie szczegółowe powinny być rozmowy z menedżerami, kolegami i bezpośrednimi podwładnymi znającymi dobrze danego kandydata. Istotne jest rozpowszechnianie dobrych praktyk prowadzenia rozmów rekrutacyjnych. Zgodnie z badaniami, osoby potrafiące prowadzić rozmowy rekrutacyjne osiągają bardzo wysokie wyniki i występuje wysoka korelacja między ich oceną a samooceną kandydata. Niestety, tylko około 30% uważa, że w ich firmach zapewniany jest odpowiedni trening umiejętności prowadzenia rozmów rekrutacyjnych. Przedsiębiorstwa kładące nacisk na właściwy sposób zatrudniania zdecydowanie efektywniej prowadzą politykę personalną. Na przykład, w firmie Amazon zatrudnia się setki specjalistów od rekrutacji wewnętrznej, działa szereg programów treningowych dotyczących oceny pracowniczego, a nawet istnieje grupa osób wytrenowanych w ewaluacji, posiadających etaty w różnych działach, a oprócz tego uprawnionych do uczestnictwa

w ocenie – oraz do zawetowania – kandydatów do pracy w innych obszarach.

Innym przykładem jest górnicza grupa brazylijska Companhia Vale de Rio Doce, znana jako Vale, która zastosowała podobnie restrykcyjne podejście. Żadne stanowisko kierownicze nie zostało obsadzone bez obiektywnej, niezależnej i profesjonalnej oceny wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych kandydatów. Menedżerowie byli zachęceni do promowania zmotywowanych, ciekawych, spostrzegawczych i zdeterminowanych osób, nawet jeśli nie posiadali oni szczególnego doświadczenia w obszarze czy na stanowisku, na jakie aplikowali. W ten sposób zatrudniono lub awansowano około 250 dyrektorów na całym świecie, a strategia ta okazała się opłacalna. Vale stało się światowym graczem na rynku wydobywczym, osiągając wielokrotnie lepsze rezultaty niż inne firmy w kraju i w regionie.

### Zatrzymanie właściwych osób

Zatrudniając i identyfikując pracowników o wysokim potencjale, należy skoncentrować się na ich zatrzymaniu w organizacji, pamiętając, że konkurencja w obliczu trudności na rynku talentów może starać się przejąć kluczowe postaci. Należy zastanowić się, jakie są oczekiwania osób o dużym potencjale. Zdaniem D.H. Pink, personel w większości motywowany jest przez trzy podstawowe czynniki: *niezależność* – wolność kierowania naszym życiem; *mistrzostwo* – chęć doskonalenia się; oraz *cel* – pragnienie, aby nasza praca posłużyła czemuś więcej niż tylko nam. Wynagrodzenie też jest ważne. Wszyscy pracownicy, szczególnie nowi pracownicy osiągający sukcesy, oczekują, aby ich wynagrodzenie odzwierciedlało wkładany wysiłek, a zarazem było porównywalne z tym, co otrzymują na podobnych stanowiskach inni. Według C. Fernández-Aráoza, niesprawiedliwa wypłata może mieć bardzo negatywny wpływ na motywację, natomiast wynagrodzenie powyżej pewnego poziomu odgrywa już mniejszą rolę. Badając odnoszących sukcesy kandydatów, zauważył, że 85% kandydatów zostało zatrudnionych w innych firmach na wyższych stanowiskach, co potwierdza, że były to osoby kompetentne, cechujące się dużym potencjałem. Jednak tylko 4% z nich podało wyższe wynagrodzenie jako przyczynę zmiany pracy. Częstszymi powodami były: zły szef, brak wsparcia, brak okazji do rozwoju. Tak więc pracownicy z potencjałem muszą być sprawiedliwie nagradzani, najlepiej ponadprzeciętnie wysoko. Jednak należy również zapewnić im niezależność na czterech poziomach: zadanie (to, czym się zajmują), czas (kiedy się tym zajmują), drużyna (z kim wykonują zadanie) oraz technika (w jaki sposób je wykonują). Aby pomagać im osiągać mistrzostwo, należy stawiać przed nimi zadania trudne, jednak wykonalne, a także eliminować przeszkody. Trzeba również angażować ich w realizację celów, stanowiących składowe celów

złożonych, nadrzędnych, tak aby czuli się częścią zespołu, organizacji lub społeczeństwa.

### Rozwój poprzez wysiłek

Efektem końcowym jest upewnienie się, że wybitni pracownicy, w których dostrzeżono potencjał, będą skłonni do wykorzystania go w celu wykonania postawionego przed nimi zadania. Jonathan Harvey, główny dyrektor zasobów ludzkich w ANZ, australijskim banku działającym w 33 krajach, osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych stara się motywować do maksymalnego wykorzystania posiadanego potencjału podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Jego zdaniem, jest to najskuteczniejszy sposób uczenia się. Dzięki temu są oni skoncentrowani na wartościach przywódczych i widzą świat z szerszej perspektywy.

Kolejnym dowodem na rolę ambitnych zadań jest przykład proponowany przez C. Fernández-Aráoza. W 2008 roku opisał on wraz z zespołem potencjał osób na wyższych stanowiskach kierowniczych w Japonii. Porównując wyniki ze średnimi rezultatami osób na stanowiskach kierowniczych, dostępnych w światowych bazach danych, zauważono pewien paradoks. Japońscy pracownicy cechowali się wyższym potencjałem, jednak niższymi kompetencjami – „choć surowiec był lepszy, produkt finalny okazywał się niskiej jakości”. Problemem był wadliwy japoński system rozwoju. Pomimo tego, że japońskie instytucje edukacyjne oraz silna etyka pracy, będąca częścią kultury japońskiej, dają menedżerom mocny start w ich karierze, ich rozwój jest blokowany w momencie, w którym zaczynają faktyczną pracę. Przywódca w Japonii zwykle pnie się w górę w ramach jednego pionu czy jednej firmy, czekając cierpliwie na awans, który często przychodzi tylko wtedy, kiedy jest się najstarszą pretendującą osobą w kolejce.

Należy pamiętać, że kierowanie zatrudnianych osób o wysokim potencjale wprost w górę po szczeblach drabiny tak, aby podejmowali trudniejsze zadania, z większym budżetem i zespołem, spowoduje kontynuowanie ich rozwoju, jednak go nie przyspieszy. Mogą tego dokonać zróżnicowane i złożone nowe role, wykraczające poza dotychczasową problematykę. Także zmiana stanowiska i zmiana osobistego mentora są wykazywane jako element, pozwalający na uruchomienie potencjału pracownika.

W jaki sposób można więc upewnić się, że zatrudnione w organizacji osoby staną przed takimi wymagającymi zadaniami i zmianami stanowiska pracy, jakich potrzebują, by się rozwijać? Przykładem może być bank ANZ, który po wzmożonym okresie zatrudnienia między 2007 a 2010 rokiem, w czasie ekspansji firmy na rynkach azjatyckich, postanowił udoskonalić procesy rozwoju zdolności przywódczych w firmie. Wysiłki skoncentrowane zostały na tak zwanych rolach krytycznych dla biznesu: tych

mających kluczowe znaczenie dla celów strategicznych, które wymagają rzadko spotykanego zestawu umiejętności, kreujących zmienne rezultaty zależnie od wyznaczonej osoby, a także tych, które – nieobsadzone – mogą okazać się szkodliwe dla kontynuacji biznesu i prędkości wzrostu wydajności.

ANZ starało się ocenić wszystkich swoich menedżerów pod kątem potencjału oraz umieścić tych z najwyższymi wynikami na kluczowych stanowiskach. Podobną inicjatywą na rzecz rozwoju jest Generalist Bankers Program (ogólnorozwojowy program dla bankierów), umożliwiający co roku 10 do 15 uczestnikom spędzenie dwóch lat na transferach i stażach między działami bankowości korporacyjnej, komercyjnej, detalicznej, działami ryzyka i operacjami – program ten pozwala na nabycie wszechstronnej wiedzy na temat korporacji. Uczestnicy programu następnie otrzymują stałe stanowiska, koncentrując się na nabyciu doświadczenia na temat poszczególnych krajów, kultury, produktu i obsługi klienta, co wiąże się również z obowiązkowym wzięciem udziału w audycie wewnętrznym w celu upewnienia się, że rozumieją sposób funkcjonowania kontroli w banku. Uczestnictwo w programie trwa 15 lat, a jego celem jest obsadzenie stanowiska dyrektora głównego na dany kraj.

Wprowadzenie tego typu rozwiązania zdaje się przynosić efekty. Podczas gdy trzy lata temu 70% wyższych stanowisk zarządzających było obsadzonych przez kandydatów z zewnątrz, obecnie poziom ten spadł do mniej niż 20%. Z wewnętrznych ankiet wynika, że zaangażowanie pracowników wzrosło z 64 do 72%. Można zaobserwować także inne zyski dla biznesu. W 2013 roku firma została drugi rok z rzędu uznana za czwarty międzynarodowy bank działający w regionie Azji i Pacyfiku.

### ***Czy warto czerpać z przeszłości?***

**P**otencjał powinien być obecnie decydujący w procesie rekrutacji kandydatów na stanowiska kierownicze. Nie należy jednak zupełnie rezygnować z podejścia wypracowanego w poprzednich latach. Wyjść należy od inteligencji – mimo że rzadziej już stosuje się testy IQ, niemniej jednak ważne jest, aby dokonać oceny ogólnej inteligencji kandydatów (włącznie z myśleniem analitycznym, matematycznym, logicznym i inteligencją werbalną) poprzez analizę wcześniejszych doświadczeń zawodowych, jak również dzięki pytaniom zadawanym podczas rozmowy o pracę. Warto zatrudniać osoby dość bystre, które spełniają wymagania stanowiska.

Następnie wartości mają kluczowe znaczenie i nie można oczekiwać, że zaczną się dla kogoś liczyć w trakcie wykonywania pracy. Należy skorzystać z rozmowy o pracę i sprawdzenia referencji nie tylko po to, aby przekonać się o kwestiach podstawowych,

takich jak uczciwość i praworządność, ale także aby przekonać się, czy dany kandydat podziela wartości istotne dla przedsiębiorstwa.

Ostatnim elementem są zdolności przywódcze, czyli niektóre kompetencje istotne (choć same w sobie niewystarczające) podczas oceny kandydatów na starszych menedżerów. Choć każdy zawód i każda organizacja są inne, wszyscy największy przywódcy do pewnego stopnia cechują się ośmioma umiejętnościami. Są to orientacja strategiczna (zdolność do wszczęcia procesu szerokiego, analitycznego i konceptualnego myślenia), wgląd w rynek (dobre zrozumienie rynku i tego, jak wpływa na biznes), zorientowanie na rezultaty (poświęcenie się wyrażonej poprawie podstawowych wyników finansowych biznesu), wpływ klienta (pasja ukierunkowana na obsługę klienta), współpraca i wpływ na innych (umiejętność efektywnej pracy z kolegami czy partnerami, również tymi spoza linii przywództwa), rozwój organizacyjny (chęć poprawy firmy poprzez przyciąganie i rozwijanie największych talentów), przywództwo w drużynie (umiejętność koncentrowania, budowania sojuszy i tworzenia efektywnych zespołów) oraz zarządzanie zmianą (zdolność do przekształcania i przebudowywania organizacji do nowych celów).

### ***Podsumowanie***

**T**urbulentne i zmienne otoczenie powoduje, że nie sposób przewidzieć, jakie kompetencje będą niezbędne dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo za kilka lat. Konieczne jest więc identyfikowanie i dbanie o rozwój osób wykazujących wybitny potencjał. Należy szukać tych, którzy mają silną motywację do doskonalenia się i chęci realizacji ambitnych celów, a jednocześnie cechują się skromnością konieczną do przedłożenia potrzeb grupy nad swoje własne. Posiadają niezaspokojoną ciekawość napędzającą ich do odkrywania nowych idei i ścieżek. Odnaczają się wyjątkową spostrzegawczością, pozwalającą im dostrzegać powiązania tam, gdzie inni ich nie widzą, zaangażowaniem, a także determinacją w przełamywaniu barier. Nie oznacza to, że należy ignorować inteligencję, doświadczenie, wydajność czy wybrane kompetencje, a szczególnie te powiązane z przywództwem. Jednak rekrutowanie i zatrudnianie osób o właściwym potencjale, a także zatrzymywanie ich i dbanie o ich rozwój powinno stać się priorytetem każdej współczesnej organizacji.

---

**Opracowanie:**  
**dr Joanna Żukowska**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Instytut Międzynarodowego Zarządzania**  
**i Marketingu**





