

- Lokalny potentat na globalnym rynku – rozmowa z JAROSŁAWEM JÓZEFOWICZEM, prezesem zarządu Toruńskich Zakładów Materiałów Opatrunkowych SA 3

- Zarządzanie portfelami projektów: przegląd problemów i narzędzi – *Alina Kozarkiewicz* 6
- EURO 2012 w Polsce – ocena kosztów i korzyści – *Mateusz Juchniewicz* 10
- Stosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej – *Marek Bugdol* 14
- Strategie zarządzania wiedzą – *Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska* 17
- Hierarchia a elastyczność struktury organizacyjnej – lekcja futbolu – *Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński* 21
- Mechanizm nagradzania menedżerów w spółkach handlowych. Problemy skutecznego wynagradzania – *Grażyna Aniszewska* 24
- Postrzeganie istoty elastyczności organizacji przez praktyków. Wyniki badań – *Grażyna Osbert-Pociecha* 28

FINANSE

- Zastosowanie swapu walutowo-procentowego w zarządzaniu ryzykiem finansowym – *Paweł Wawrzyniak* 33

JAKOŚĆ

- *Business process management* – integracja reinżynierii procesów gospodarczych z kompleksowym zarządzaniem jakością – *Piotr Grudowski* 38

KONFERENCJE / KRONIKA TNOiK 41

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 44

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Siła nieformalnych relacji między pracownikami – „The McKinsey Quarterly” – opr. *Grażyna Aniszewska* 46

ROZNY SPIS TREŚCI 49

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 12 (815) 2007

Rada Programowa

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

Zespół

Barbara Olędzka – redaktor naczelny
Dariusz Teresiński – zastępca redaktora naczelnego
Grażyna Aniszewska

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przekladorganizacji.pl
www.przekladorganizacji.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 085 654 52 46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341 27 06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./faks 034 324 55 36 dr inż. Robert Kuceba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23 dr Aleksander Binsztok

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: D. Stański, tel. 022 757 38 02
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32

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

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przeгляд 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 przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2008 r.:

- ✓ kwartalna – 57 zł,
 - ✓ półroczna – 114 zł,
 - ✓ całoroczna – 228 zł.
- Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

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

Prenumerata w RUCHU SA

Przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeгляdu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ✓ przesyłanie **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów
- **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron
- **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;
- ✓ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5”) z dołączonym wydrukiem;

- ✓ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ✓ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

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. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Lokalny potentat na globalnym rynku

Rozmowa z **JAROSŁAWEM JÓZEFOWICZEM**, prezesem zarządu Toruńskich Zakładów Materiałów Opatrunkowych SA, odznaczonym Medalem im. Tadeusza Kotarbińskiego

Gdzie łatwiej robi się dziś interesy: na Wschodzie czy na Zachodzie?

Ci, którzy mówią, że na Wschodzie łatwo jest robić interesy, sami zapewne tego nie próbowali. W jednym mają jednak rację – na Wschodzie łatwiej jest pod własną marką sprzedawać produkty, na które na Zachodzie rynek został już podzielony między wielkich międzynarodowych graczy. My się jednak nie zrażamy trudnościami i na rynku niemieckim mamy dynamikę wzrostu sprzedaży rzędu 60%. A w Rosji budujemy czwartą halę produkcyjną i przymierzamy się do budowy centrów logistycznych w Nowosybirsku i Petersburgu. Nasz dyrektor, kiedy zaczynał podbój rynku niemieckiego, miał 26 lat – tyle samo, ile szef nowej fabryki w Rosji. Jestem dumny z tego, że młodzi Polacy, kierujący naszą spółką handlową w Niemczech, potrafią wspólnie ze swoimi niemieckimi pracownikami osiągać tak znakomite wyniki. Cieszy mnie to, tym bardziej że Niemcy są rynkiem bardzo trudnym – nawet jak na standardy zachodnioeuropejskie.

W Unii nie ma dziś żadnego poważnego producenta środków higieny kobiecej i żadnej marki poza Bellą. Cały rynek podzielony jest między trzy firmy amerykańskie: Procter & Gamble, Kimberly Clark i Johnson & Johnson.

Jak udaje się Panu z nimi konkurować?

To zapewne brzmi dość banalnie, ale trzeba mieć produkty nie gorsze od konkurencji, w dobrej cenie i dopasowane do potrzeb lokalnego rynku. Kluczem do sukcesu są głowy młodych ludzi, którzy odpowiadają za wysoką jakość i potrafią realizować zyski optymalne dla danego rynku, prowadząc odpowiednią politykę sprzedaży. Bo oczywiście nie o to chodzi, żeby być najtańszym – to jest droga do samozagłady.

Naszym celem strategicznym jest zbudowanie sieci sprzedaży, która pozwoli nam docierać bezpośrednio do klienta. Ale w bieżącej działalności musimy też uwzględniać rozwój danego rynku i naszą na nim pozycję.

A co było na początku – jak zaczęła się droga do dzisiejszej pozycji TZMO?

Na początku było przedsiębiorstwo państwowe, które w 1991 r. kupiła od skarbu państwa spółka akcyjna założona przez osoby fizyczne – polskich



obywateli. Była to jedna z pierwszych prywatyzacji i jedna z najbardziej udanych.

TZMO powstały w 1951 r. jako producent materiałów opatrunkowych na potrzeby wojska i górnictwa. W 1966 uzyskały tytuł „Najlepszego eksportera w branży Filców i Tkanin Technicznych”. Towary z Torunia trafiały wówczas do krajów Układu Warszawskiego oraz Norwegii, Danii, Szwecji i Francji. W 1976 r. zostaje uruchomiona produkcja podpasek o nazwie Donna. Podpaski Donna były produkowane przez cztery państwowe zakłady, więc w celu wyróżnienia wyrobów z Torunia następuje zmiana nazwy podpasek najpierw na Bella-Donnę, a następnie na Bellę.

Kiedy kupowaliśmy tę firmę, była ona w nieco lepszej kondycji niż ówczesna polska gospodarka, ale żeby doprowadzić ją do stanu, jaki nam się marzył, musieliśmy wykonać ogromną pracę. Nie było sieci sprzedaży, marketingu, nie było kontaktów zagranicznych itd. Dziś rynek polski jest dla nas wprawdzie nadal bardzo ważny, ale to tylko jeden z wielu rynków, na których jesteśmy obecni. Teraz większość zysków realizujemy już poza granicami Polski.

Warto też powiedzieć, jak przez te lata zmienił się rynek europejski: na początku lat 90. było w Europie sporo lokalnych producentów. Ostatni z nich zniknęli z rynku w zeszłym roku – nawet jeśli nie fizycznie, to jako niezależne marki. Dziś więc jesteśmy jedy-

na europejską firmą sprzedającą pod własną marką produkty higieny osobistej. Co więcej – udało nam się zbudować biznes rozwijający się bardzo dynamicznie na wszystkich rynkach, na których jesteśmy obecni.

Jak to się stało, że prywatnym osobom: pracownikom przedsiębiorstwa państwowego, lekarzom i naukowcom udało się nie tylko kupić firmę, ale jeszcze doprowadzić ją do pozycji rynkowego potentata?

Widocznie nasze działania były skuteczne. Bardzo dbaliśmy o wewnętrzny przepływ informacji, o stworzenie dobrego zespołu. Główną siłą w początkowym okresie było połączenie energii i zapału ludzi młodych z doświadczeniem i wiedzą tych nieco (wówczas) starszych. I dzisiaj jest podobnie, choć różnica wieku między „założycielami” a nowymi siłami jest o kilkanaście lat większa.

Jedną z niezmiennych zasad naszego działania jest poszukiwanie nowych, najzdolniejszych ludzi. Szukamy ich nieustająco i w coraz głębszym przekonaniu, że moglibyśmy się rozwijać szybciej, gdybyśmy mieli więcej takich pracowników, jak ci, których już mamy.

Jakie problemy organizacyjne i biznesowe trzeba było rozwiązać w początkowym okresie działania firmy?

Przede wszystkim należało zorganizować sieć sprzedaży. Doświadczenia zdobyte na rynku polskim wykorzystaliśmy potem do budowy podobnych sieci w innych krajach. Przez „podobne” rozumiem „w równym stopniu dopasowane do lokalnych warunków”. W Niemczech, Rosji, Rumunii, na Ukrainie, w Indiach i wielu innych krajach mamy własne firmy dystrybucyjne, którymi zawsze kierują Polacy.

W jaki sposób udało się Państwu utrzymać w Polsce tak silną pozycję, w sytuacji, kiedy wszędzie na świecie rynek jest zdominowany przez wielką amerykańską trójkę?

Działamy skutecznie i konsekwentnie. No i nie liczymy na żadną pomoc. Od rządu polskiego nie otrzymaliśmy nigdy ani jednej złotówki. Firmy amerykańskie natomiast otrzymały dużą pomoc od swojego rządu i potrafiły także skutecznie zabiegać o rozmaite formy wsparcia ze strony państw Unii. My od samego początku stawialiśmy na samowystarczalność i samodzielność. To jest droga trudniejsza, wymagająca więcej pracy i może nieco dłuższa, ale właśnie na dłuższą metę dająca lepsze rezultaty. Oczywiście zazdrość mnie bierze nieraz, kiedy widzę, jak wspierają się wzajemnie firmy amerykańskie, jak pomoc otrzymują od swoich ambasadorów, jak członkowie administracji na wszelkich możliwych spotkaniach i forach aktywnie zabiegają o interesy tych – prywatnych przecież – korporacji. Ubolewając nad brakiem takiego wsparcia ze strony naszych władz, nauczyliśmy się jednak bez tego żyć i to nam niewątpliwie wychodzi na zdrowie. Co ciekawe, udało nam się trzykrotnie uzyskać pewne wsparcie od rządu nie-

mieckiego. Niemcy docenili to, że tworzymy u nich miejsca pracy i dzięki temu 30% naszych tamtejszych inwestycji sfinansowali niemieccy podatnicy.

W Polsce od lat staramy się o możliwość pewnego ograniczenia kosztów poprzez inwestowanie w specjalnej strefie ekonomicznej. Paradoks polega na tym, że w podtoruńskiej strefie w Łysomicach z powodzeniem inwestują Japończycy. Sejmik naszego województwa pozytywnie zaopiniował nasz wniosek o powołanie nowej strefy ekonomicznej w Kowalewie, gdzie mamy zamiar zainwestować ponad 90 mln złotych. Może nowy rząd spojrzy na tę naszą inicjatywę bardziej przychylnym okiem. Nasz projekt jest bardzo dobrze przygotowany i udokumentowany, ale nawet jeśli nie zostanie uwzględniony – my i tak będziemy się rozwijać, choć być może kolejne inwestycje zostaną zrealizowane gdzie indziej.

Na polskim rynku mamy też inne, dodatkowe trudności. Handel staje się u nas w coraz większym stopniu zdominowany przez wielkie międzynarodowe sieci, które bez przeszkód lokują wielkopowierzchniowe obiekty w centrach miast, eliminując drobny handel. A potem szef dużej sieci handlowej, obejmującej całą Europę, spotyka się z szefem sprzedaży jednego z trzech amerykańskich gigantów (z których każdy ma budżet większy od PKB Polski) i podpisują umowę, na mocy której produkty firm konkurencyjnych nie będą dostępne w supermarketach danej sieci na całym kontynencie. W niektórych krajach pewnym ograniczeniem tego proceduru są preferencje dla wytwórców krajowych – ale nie w Polsce. U nas status „wytwórcy krajowego” mają najzwyczajnie spółki handlowe, podczas gdy np. w Niemczech TZMO Deutschland jest uznawana – i słusznie – jedynie za element sieci sprzedaży i nikt nie próbuje tam udawać, że handlowiec jest producentem. U nas to jest nagminna praktyka. W ten sposób na własną prośbę niszczyliśmy krajowy potencjał wytwórczy.

Koszt dotarcia do masowego klienta jest dziś tak wysoki, że w praktyce nie ma szansy na powstanie żadnego nowego przemysłu. A ten koszt jest generowany właśnie przez sieci handlowe, które narzucają opłaty za wszystko: za ekspozycję, promocje, miejsce na półce itd. Skutek jest taki, że wchodząc do sklepu, widzimy zwykle produkty jednego globalnego koncernu, drugiego globalnego koncernu (czasem trafi się i trzeci) oraz markę własną sieci handlowej. Na pozór wszystko jest OK – klient ma wybór (cenowy), a nowi, nieznanymi graczami mogą na początek produkować pod marką supermarketu. W praktyce jednak wygląda to tak, że cena jest bardziej zróżnicowana niż jakość (ta jest zwykle na podobnie niskim poziomie), a marka „sklepowa” służy głównie wielkim graczom globalnym jako narzędzie niszczenia konkurencji. Kto raz zdecyduje się wytwarzać produkty pod marką sieci handlowej, ten bardzo szybko dowie się, że teraz musi je produkować taniej, a potem jeszcze taniej, aż w końcu zostanie zastąpiony przez jeszcze tańszą firmę, której tak bardzo zależy na wejściu na rynek, że jest w stanie dokładać do interesu – jak jej się wydaje – „tylko przejściowo”. To jest zwykle polowanie na frajerów, czyli coś w rodzaju piramidy finansowej: nowi niedoświadczeni zapaleńcy swoją ciężką pracą budują potęgę sieci handlowych,

z którymi już dziś nie są w stanie współpracować na partnerskich zasadach.

Jak dochodzi się do jakości, którą można konkurować na międzynarodowych rynkach?

Trzeba prowadzić prace badawcze i dbać o proces produkcji. Ośrodek naukowo-badawczy produktów konsumenckich znajduje się w Toruniu. Badania materiałów medycznych wykonywane są przede wszystkim w naszej łódzkiej spółce Tricomed. Ważnym miejscem – źródłem innowacyjnych pomysłów w obrębie produktów medycznych – jest nasz szpital specjalistyczny Matopat w Toruniu. Bardzo istotne jest także obserwowanie procesów zachodzących w krajach wysoce rozwiniętych i rozwiązań tam stosowanych.

Jakość w dziedzinie wyrobów higieny osobistej to nie jest tylko kwestia poprawności. My w każdym razie nie możemy pozwolić sobie na „zaledwie” poprawność. Jako że konkurujemy z globalnymi gigantami, musimy być poza wszelkim podejrzeniem, bo gdybyśmy raz dali im pretekst do stwierdzenia, że z naszymi wyrobami coś jest nie w porządku, to już oni wiedzieliby, jak to wykorzystać, a my nie mielibyśmy wystarczających zasobów, żeby przetrwać konsekwencje takiego ataku.

Ale to, że nie możemy sobie pozwolić na żadną „wpadkę” jakościową, jest tylko połową wyzwania. Druga połowa to innowacyjność, w której także musimy wyprzedzać konkurentów. Nasza spółka Plastica opracowała technologię wytwarzania tzw. laminatu paroprzepuszczalnego, który ma zalety zwykłej folii, ale nie ma jej wad. Podobne rozwiązania powstają także w laboratoriach naszych konkurentów, ale my zaraz po zakończeniu testów – jednego dnia – wprowadziliśmy ten laminat we wszystkich naszych produktach: dla kobiet, dla dzieci i dla seniorów. Inni robili to stopniowo, początkowo podnosząc jakość tylko produktów klasy premium.

Jakość jest częścią konstrukcji naszych marek. Nasi klienci mają tego świadomość. Niestety często nie mają możliwości kupienia naszych produktów, ponieważ nie ma ich w sklepie, z powodów, o których już mówiłem. Jako ciekawostkę, ale bardzo symptomatyczną, mogę podać informację, że chcieliśmy wziąć udział w prywatyzacji „Ruchu”, ale niestety nic z tego nie wyszło i to bynajmniej nie z przyczyn finansowych.

Podpisujemy więc roczne umowy handlowe z sieciami handlowymi, a te umowy mają być co roku lepsze... dla sieci. W niemieckich supermarketach 70% produktów musi być pochodzenia niemieckiego. Wszyscy pozostali producenci konkurują więc o 30% powierzchni na półkach. Ale dzięki temu niemiecki producent ma szansę konkurować z producentem zagranicznym lub nawet globalnym. A polski producent w Polsce takiej szansy nie ma, bo w imię „równości” polskie TZMO traktuje się tak samo jak inwestycje kapitału amerykańskiego.

A jak TZMO działa na globalnym rynku?

Nie kibicujemy takiemu rozwojowi rynku, jaki opisałem, ale innego nie ma, więc musimy sobie na nim radzić. Nasze marki mają charakter globalny i zarzą-

dzanie nimi także odbywa się w sposób globalny. Dyrektorzy sprzedaży z poszczególnych rynków tworzą zespoły zarządzania marką, a ten spośród nich, który osiągnął najlepszy wynik, zostaje na dwa lata „dyrektorem marki” w skali globalnej. Dotyczy to zarówno marek medycznych, jak i konsumenckich.

Jedną z ciekawszych marek (na razie o zasięgu krajowym) jest Citomed: świadczymy szpitalom usługi sterylizacji i wypożyczania narzędzi chirurgicznych. Dla szpitali to jest ogromna korzyść, bo nie muszą mieć w gotowości wielu kompletów (bardzo drogich) narzędzi i pozbywają się problemów technicznych ze sterylizacją. Narzędzia medyczne w naszej ofercie są identyfikowane z dokładnością do pojedynczej sztuki i wynajmowane na określony czas. Dzięki temu nie będą mogły być używane do „innych zadań”, co w tej chwili dość nagminnie ma miejsce w szpitalach. Kolejnym etapem będzie obsługa pralni, unieszkodliwianie odpadów itd. Ceny tych usług, świadczonych przez ogólnopolską firmę działającą 24 godziny na dobę, z wykorzystaniem profesjonalnego sprzętu, na pewno będą niższe od kosztów, jakie szpitale ponoszą dziś, robiąc to wszystko własnym sumptem lub korzystając z małych, lokalnych podwykonawców – wybieranych w osobnym przetargu do każdej usługi. Do tego jesteśmy w stanie zapewnić szpitalom materiały opatrunkowe po cenach, o jakich szpital nie może marzyć, bo skala zakupów pojedynczej jednostki medycznej to jest 10 tys. metrów, może 100 tys. metrów, a my kupujemy 100 mln metrów bawełny i mamy własną fabrykę w Indiach. Nie boimy się więc konkurencji w tym obszarze – ani krajowej, ani globalnej.

W sferze usług medycznych – czy to usług dla szpitali, czy opieki zdrowotnej nad pacjentami – zawsze będą dominować działania o charakterze lokalnym. Ludzi zawsze będzie się leczyć na miejscu, zwykle siłami lokalnych lekarzy i pielęgniarek, z wykorzystaniem materiałów opatrunkowych od lokalnego producenta. Podobnie obsługi szpitala nie da się zorganizować przez komputer, z innego kontynentu.

Jaki jest główny powód dywersyfikacji działań firmy?

Na polskim rynku w niektórych segmentach osiągnęliśmy taką pozycję, że jej znaczące polepszenie nie wchodzi w grę. Jeśli w niektórych asortymentach opanowaliśmy ponad połowę rynku, to znaczy, że dwukrotny wzrost sprzedaży nawet teoretycznie nie jest już możliwy. Na innych rynkach nie mamy takich „zmartwień”, ale i tam widzimy inne możliwości rozwoju, z których żal byłoby nie skorzystać. Roztropnie jest poszukiwać nowych źródeł zysku, zanim stare się wyczerpią lub choćby staną się mniej obfite. Oprócz motywacji pozytywnej jest i negatywna: na globalnym rynku nie ma miejsca na dowolną liczbę firm. Dziś tych wielkich międzynarodowych graczy jest trzech i nas w tej trójce nie ma. Ale kiedyś być może będzie ich dwóch i my chcemy należeć do tej dwójki.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Zarządzanie portfelami projektów: przegląd problemów i narzędzi

Alina Kozarkiewicz

Wprowadzenie

W ostatnich latach problematyka projektów i zarządzania projektami stała się ważnym tematem opracowań o charakterze naukowym i poradnikowym, a umiejętności w zakresie zarządzania projektami postrzegane są jako niezbędny kanon wiedzy menedżerskiej. Projekty odgrywają coraz istotniejszą rolę w funkcjonowaniu różnych organizacji, a przedsiębiorstwa coraz częściej realizują swoją działalność podstawową i pomocniczą w formie projektów. Podejście projektowe odpowiada wymaganej obecnie orientacji na klienta i jego oczekiwania, jest rezultatem dostosowywania produktów do specyficznych wymagań klienta, jest też sposobem na wprowadzanie wewnętrznych zmian o charakterze organizacyjnym, nowych rozwiązań infrastrukturalnych, organizacji szkoleń lub realizacji inwestycji w aktywa trwałe.

Analizując współczesne przedsiębiorstwa, zauważyć można pewną zmianę orientacji w kierunku funkcjonowania w środowisku multiprojektowym. „Multiprojektowość” jest cechą działalności podstawowej przedsiębiorstw budowlanych, informatycznych, agencji marketingowych, firm konsultingowych, firm logistycznych i innych, realizujących zlecenia dla klientów zewnętrznych. Projekty realizowane wewnętrznie, np. w zakresie badań i rozwoju, tworzenia nowych produktów i wprowadzania ich na rynek, realizowane w formie grup projektów, nadają również środowisku wewnętrznemu cechy multiprojektowe.

Obszar zarządzania portfelem projektów obejmuje problemy wyborów strategicznych – poprzez wybór projektów dokonuje się wyboru produktów, rynków, technologii, które będą przedmiotem dalszych inwestycji. Problematyka ta dotyczy zasad alokacji i relokacji zasobów pomiędzy konkurującymi projektami w warunkach ograniczonych zasobów. Zarządzanie portfelem projektów wymaga umiejętności koordynacji, równoważenia liczby projektów i posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych, właściwego podziału obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy zarządzającymi.

Relacje pomiędzy projektami

W przedsiębiorstwach zorientowanych projektowo, obok danych na temat poszczególnych projektów, konieczne jest poznanie

i uwzględnienie w procesie decyzyjnym wzajemnych zależności występujących pomiędzy projektami. Występujące relacje wpływać mogą zarówno na efektywność projektów, jak i na ich wykonalność. Do najistotniejszych zależności należą:

- występowanie powiązań bezpośrednich między projektami, np. w formie ograniczeń technologicznych;
- rywalizacja o te same, ograniczone zasoby;
- możliwości uzyskania efektu synergii po stronie efektów kilku projektów – kilka projektów może razem generować większą wartość niż każdy z osobna.

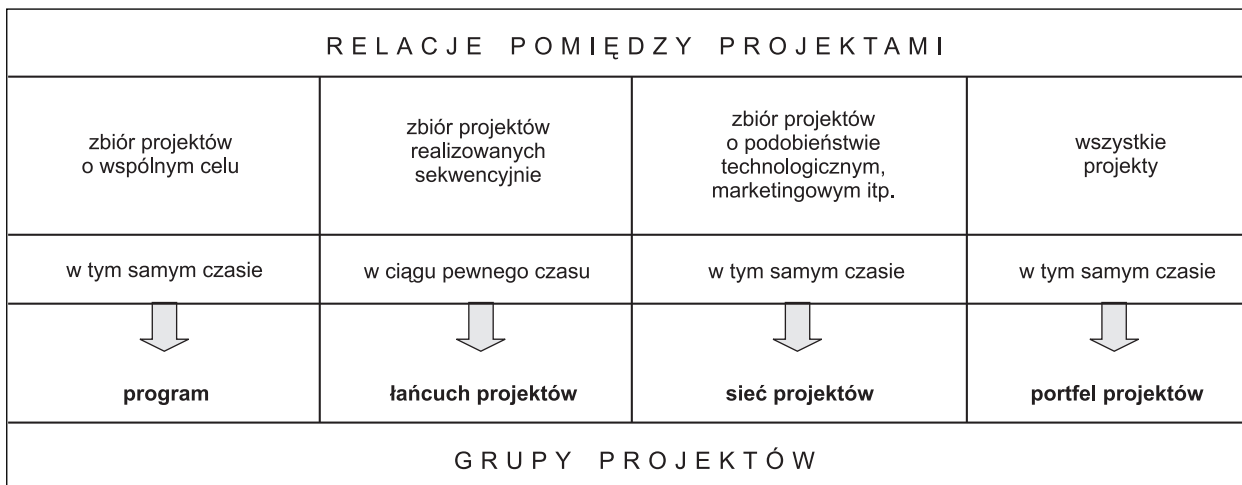
W ramach analizy zależności projektów można wyróżnić takie podstawowe kategorie projektów, jak:

- **projekty niezależne**, czyli takie, które mogą być realizowane autonomicznie, niezależnie, w tym samym czasie, co z reguły wynika z dostatecznej liczby posiadanych zasobów;
- **projekty komplementarne**, czyli takie, które są ze sobą powiązane względami technicznymi lub strategicznymi, przyjmując np. charakter inwestycji głównej i inwestycji towarzyszących;
- **projekty wykluczające się** tworzy para lub grupa projektów, z których tylko jeden może zostać zrealizowany.

Z punktu widzenia wzajemnych zależności można grupować projekty w **programy, łańcuchy, sieci i portfele projektów** (por. rysunek 1).

Portfel projektów jest pojęciem najbardziej ogólnym – jest rozumiany jako zbiór wszystkich projektów realizowanych przez organizację w określonym momencie¹⁾. Project Management Institute (PMI), czołowa światowa organizacja wspierająca rozwój zarządzania projektami, definiuje portfel projektów następująco: jest to zbiór projektów lub programów oraz innych prac, które grupowane są w celu ułatwienia efektywnego zarządzania i osiągnięcia celów strategicznych organizacji. Projekty lub programy tworzące portfel nie muszą koniecznie być ze sobą bezpośrednio powiązane lub wzajemnie uzależnione²⁾. Portfel projektów obejmuje zarówno pojedyncze projekty, jak i spójne programy. W skład portfela mogą też wchodzić sieci projektów (np. projekty powiązane technologicznie) oraz określone elementy łańcuchów projektów sekwencyjnych.

Pojęcie **programu** jest definiowane w literaturze w różny sposób. Według PMI program jest grupą projektów powiązanych, zarządzanych i koordynowanych w taki sposób, aby osiągnąć korzyści nie-



Rys. 1. Grupy projektów: programy, łańcuchy, sieci i portfele projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. GAREIS, *Professional Project Portfolio Management*, IPMA World Congress, Berlin 2002, s. 4.

możliwe do osiągnięcia w przypadku indywidualnego zarządzania każdym projektem. Według Gareisa istotną cechą programów jest wspólny cel (np. programy restrukturyzacji). Gareis sugeruje również, że każdy projekt, który trwa ponad dwa lata, powinien być nazywany programem. Z kolei Gray proponuje, aby program, projekt, podprojekt, zbiór działań traktować jako różne poziomy hierarchii prac projektowego³⁾. Przegląd literatury pozwala jednak zauważyć, że w wielu publikacjach takie pojęcia, jak: zarządzanie portfelem projektów, programem lub zarządzanie w środowisku multiprojektowym traktowane są jako bliskoznaczne, a prezentowany zakres problemów, narzędzi zarządzania lub metod badawczych jest w istocie bardzo podobny⁴⁾.

Proces zarządzania portfelem projektów

Proces zarządzania portfelem projektów – jak podkreślano – nie stanowi prostej sumy działań skierowanych na każdy z projektów indywidualnie. Zarządzanie portfelem projektów musi uwzględniać kompleksowość zagadnień związanych z planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem i kontrolowaniem wielu projektów jednocześnie. Według Coopera, Edgetta i Kleinschmidta zarządzanie portfelem projektów jest dynamicznym procesem decyzyjnym – w jego ramach jest tworzona i aktualizowana lista projektów, w które angażuje się przedsiębiorstwo. W obrębie tego procesu nowe projekty podlegają analizie, selekcji i priorytetyzacji, a projekty skierowane do realizacji mogą być przyspieszane, zamykane lub mogą podlegać obniżeniu nadanego priorytetu, a ponadto zasoby przedsiębiorstwa są alokowane i relokowane pomiędzy aktywnymi projektami⁵⁾.

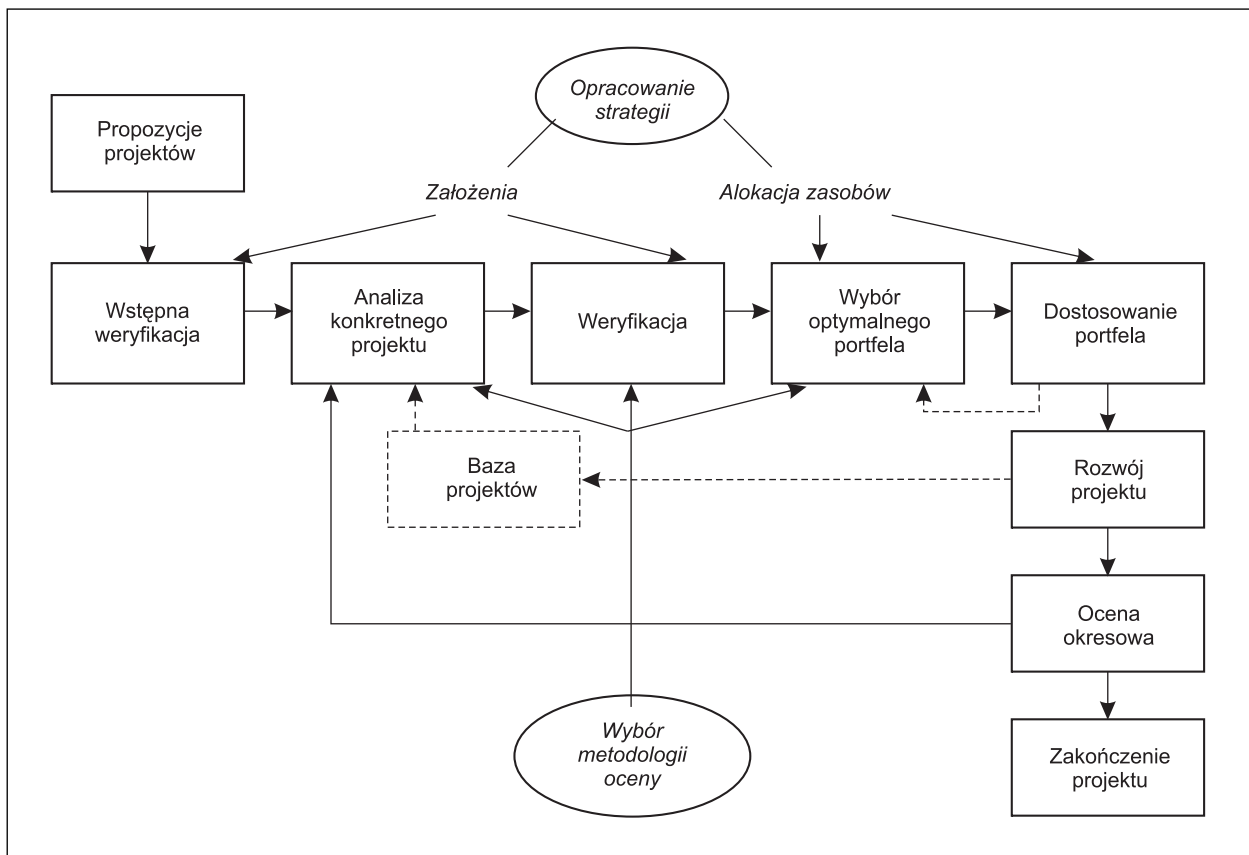
Proces zarządzania portfelem projektów wygląda następująco. W fazie wstępnego planowania portfeli projektów konieczna jest analiza każdego z projektów z osobna – ocena efektywności projektu, ryzyka, zapotrzebowania na zasoby, wykonalności, wymaga-

nych umiejętności technologicznych itp. Następnie wymagane jest określenie zbioru kryteriów selekcji projektów. Na tym etapie istotne jest uwzględnienie wpływu projektów na strategię przedsiębiorstwa – czy cel projektów i programów jest zgodny z przyjętą strategią, czy alokacja zasobów do projektów pozostaje w zgodzie z założoną strategią i czy w rezultacie cały portfel projektów realizuje strategię organizacji⁶⁾. Na etapie tworzenia portfela projektów, czyli selekcji propozycji projektów, wymagane jest zarówno tworzenie rankingu projektów (porządkowania ofert od najlepszej do najgorszej), jak i badanie współzależności, jakie zachodzą będą pomiędzy określonymi zestawami realizowanych jednocześnie projektów.

W literaturze przedmiotu proponuje się bardziej szczegółowe modele procesu zarządzania projektami. Według Archera i Ghasemzadeha⁷⁾ w fazie wstępnej (*pre-process*) odbywa się wybór metodologii oceny projektów, analiza strategii przedsiębiorstwa i narzuconych przez nią wymagań. W fazie zasadniczej Archer i Ghasemzadeh wyodrębnili 8 podstawowych etapów selekcji i realizacji portfela projektów:

- wstępna weryfikacja – proces wstępnej oceny każdego projektu pod kątem dostosowania do strategii przedsiębiorstwa;
- analiza konkretnego projektu – ocena wykonalności i efektywności indywidualnego projektu, zgodnie z przyjętą metodologią;
- weryfikacja – proces, którego celem jest wyeliminowanie projektów niespełniających założeń stawianych projektom zaliczanym do portfela, wyniki prognoz dotyczących wykonalności i efektywności projektu są konfrontowane z przyjętymi kryteriami oceny;
- wybór optymalnego portfela – weryfikacja projektu na podstawie analizy powiązań między projektami zaliczonymi do portfela przy uwzględnieniu ograniczonych zasobów oraz określonego wpływu analizowanego projektu na łączną wartość portfela;





Rys. 2. Model selekcji portfela projektów

Źródło: N.P. ARCHER, F. GHASEMZADEH, *An Integrated Framework for Project Portfolio Selection*, „International Journal of Project Management” 1999, vol. 17, no. 4, s. 211.

- dostosowanie (skorygowanie) portfela – podjęcie strategicznej decyzji o zawartości portfela projektów przy uwzględnieniu różnych kryteriów: wielkości projektów, ich efektywności i łącznej wartości oraz ryzyka związanego z realizacją;
- rozwój projektu – realizacja projektu, ewidencja danych rzeczywistych na temat projektu i monitorowanie uzyskiwanych rezultatów;
- ocena okresowa – systematyczna weryfikacja efektywności projektu wykonywana okresowo lub w wybranych momentach projektu, np. po zakończeniu kamienia milowego, prowadząca do weryfikacji planów dotyczących dalszych etapów;
- zakończenie – zamknięcie projektu i wykonanie powykonawczej analizy efektywności projektu jako integralnego elementu analizy całego portfela.

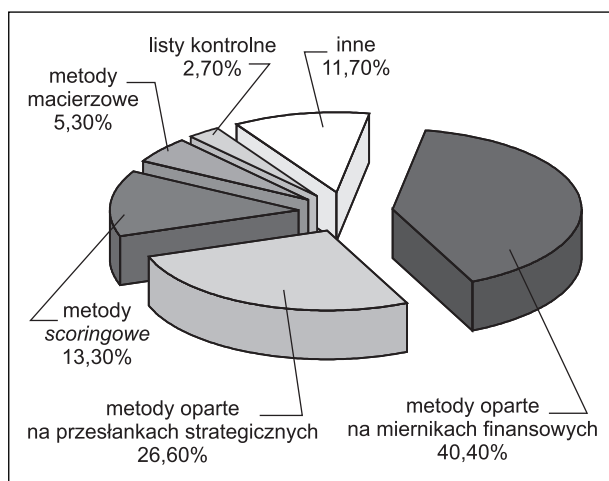
W fazie końcowej (*post-process*) istotne jest gromadzenie i analizowanie danych i zdobytych doświadczeń, które stanowią istotny element organizacyjnego uczenia się i w efekcie doskonalenia kolejnych portfeli projektów tworzonych przez przedsiębiorstwo.

Metody zarządzania portfelem projektów

W zarządzaniu portfelem projektów wykorzystywane są metody zarządzania wspomagające decyzje na etapie tworzenia portfela,

jednoczesnej realizacji zbioru projektów i ich kontroli. Na podstawie przeglądu literatury za najważniejsze metody wykorzystywane w procesie selekcji projektów można uznać następujące⁸⁾:

- podejście *ad hoc*, w tym dyskusje zarządzających dotyczące zasad wyboru projektów;
- metody oparte na opiniach i doświadczeniu, w tym metody pozwalające na osiąganie konsensu w przypadku różnych opinii zarządzających, np. metody delfickie lub Q-Sort;
- metody oparte na finansowych miernikach oceny opłacalności projektów, takie jak NPV, IRR;
- metody oparte na probabilistycznych modelach opłacalności projektów, wykorzystujące zasady konstrukcji drzewek decyzyjnych oraz mierniki probabilistyczne;
- metody oparte na wycenie opcji realnych, popularyzowane w ostatnich latach w literaturze z zakresu finansów i budżetowania kapitałowego;
- podejście strategiczne – metody bazujące na założeniu, że dominujące w procesach wyboru projektów są analizy założeń strategicznych, które decydują o zasadach alokacji zasobów (rynkach, nowych produktach, liniach produktów itp.);
- porównywanie parami projektów i stopniowy, iteracyjny wybór najlepszego zestawu. Do tej grupy metod należą również takie metody, jak AHP (*Analytic Hierarchy Process*) lub DEA (*Data Envelopment Analysis*);



Rys. 3. Dominujące metody selekcji portfeli projektów

Źródło: R.G. COOPER, S.J. EDGETT, E.J. KLEINSCHMIDT, *New Product Portfolio Management: Practices and Performance*, „Journal of Product Innovation Management” 1999, vol. 16, s. 347.

- listy kontrolne stanowiące zestaw pytań, odpowiedzi „tak” lub „nie” na kolejne pytania są podstawą odrzucenia lub dalszej analizy rozpatrywanego projektu;
- metody *scoringowe*, zwane również metodami punktowymi lub tablic decyzyjnych – ocena sprowadza się do obliczenia średniej ważonej liczby punktów w przekroju odpowiednio dobranych kryteriów; metody macierzowe, inaczej portfelowe, zwane również czasami wykresami bąbelkowymi – graficznie, w dwuwymiarowym układzie przyjętych współrzędnych prezentują zestaw rozpatrywanych propozycji projektów⁹⁾;
- metody optymalizacyjne, które opierając się na modelach badań operacyjnych, np. programowaniu liniowym lub binarnym, maksymalizują łączny zwrot przy ograniczeniach związanych z dostępnymi zasobami, czasem lub poziomem ryzyka;
- inne metody matematyczne, np. heurystyczne lub symulacyjne, które wymagają bardziej zaawansowanego matematycznego modelowania przebiegu poszczególnych projektów¹⁰⁾.

W praktyce przedsiębiorstwa wykorzystują nie jedną, lecz kilka metod selekcji projektów jednocześnie, tworząc modele hybrydowe. Przekonanie to znalazło potwierdzenie w kompleksowych badaniach empirycznych przeprowadzonych w przeszło 200 amerykańskich przedsiębiorstwach, dotyczących tworzenia portfeli projektów badawczo-rozwojowych związanych z tworzeniem nowych produktów¹¹⁾. Zarządzający badanymi przedsiębiorstw, zobligowani do wskazania jednej dominującej metody, najczęściej wymieniali następujące (por. rysunek 3): metody oparte na miernikach finansowych, metody oparte na przesłankach strategicznych, metody *scoringowe*, metody macierzowe, listy kontrolne i inne.

W zarządzaniu portfelami projektów – oprócz omówionych metod selekcji – istotną rolę odgrywają metody wzajemnej koordynacji wielu projektów.

W tym celu wykorzystuje się takie narzędzia, jak: harmonogramy, wykresy alokacji zasobów, plany zapotrzebowania na finansowanie projektów – jednak zakres i poziom skomplikowania tych metod istotnie wzrasta ze względu na konieczność uwzględniania istniejących powiązań technologicznych, ograniczonego dostępu do różnego typu zasobów, różnych wymagań czasowych itp.

dr inż. Alina Kozarkiewicz

Wydział Zarządzania AGH w Krakowie

PRZYPISY

- ¹⁾ Za: R. GAREIS, *Professional Project Portfolio Management*, IPMA World Congress, Berlin 2002, s. 4.
- ²⁾ Definicja za T. BLOMQUIST, R. MUELLER, *Practices, Roles, and Responsibilities of Middle Managers in Program and Portfolio Management*, „Project Management Journal” 2006, vol. 37, March, s. 53.
- ³⁾ Kolejne definicje za T. BLOMQUIST, R. MUELLER, *op.cit.*, s. 52, R. GAREIS, *op.cit.*, s. 4 oraz M. LYCETT, A. RASSAU, J. DANSON, *Programme Management: a Critical Review*, „International Journal of Project Management” 2004, vol. 22, s. 294.
- ⁴⁾ Szersza dyskusja na ten temat w pracy S. ELONEN, K.A. ARTTO, *Problems in Managing Internal Development Projects in Multi-project Environments*, „International Journal of Project Management” 2003, vol. 21, s. 395–402.
- ⁵⁾ Definicja za: R.G. COOPER, S.J. EDGETT, E.J. KLEINSCHMIDT, *New Product Portfolio Management: Practices and Performance*, „Journal of Product Innovation Management” 1999, vol. 16, s. 333–351.
- ⁶⁾ O roli projektów, programów i portfeli projektów w realizacji strategii przedsiębiorstw i wzajemnych relacjach projektów i strategii piszą szerzej m.in. P. DIETRICH, P. LEHTONEN, *Successful Management of Strategic Intentions Through Multiple Projects – Reflections from Empirical Study*, „International Journal of Project Management” 2005, vol. 23, s. 386–391.
- ⁷⁾ N.P. ARCHER, F. GHASEMZADEH, *An Integrated Framework for Project Portfolio Selection*, „International Journal of Project Management” 1999, vol. 17, no. 4, s. 207–216.
- ⁸⁾ Przegląd metod za: N.P. ARCHER, F. GHASEMZADEH, *op.cit.*, s. 207–216 oraz R.G. COOPER, S.J. EDGETT, E.J. KLEINSCHMIDT, *op.cit.*, s. 335–336.
- ⁹⁾ Więcej na temat metod portfelowych w zarządzaniu portfelami projektów w pracy M. ŁADA, A. KOZARKIEWICZ, *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007.
- ¹⁰⁾ Szerzej na temat wykorzystania metod symulacyjnych piszą np. S.M.T. FATEMI GHOMI, B. ASHJARI, *A Simulation Model for Multi-project Resource Allocation*, „International Journal of Project Management” 2002, vol. 20, s. 127–130.
- ¹¹⁾ Pełne wyniki badań w pracy R.G. COOPER, S.J. EDGETT, E.J. KLEINSCHMIDT, *op.cit.*, s. 333–351.

Summary

Project-oriented activities of many contemporary enterprises have given rise to the interest in the issues of project portfolio management. The main aim of the paper is to present the process of project portfolio management. The methods of project selection and coordination which are most often used in project portfolio management are also demonstrated.

EURO 2012 w Polsce – ocena kosztów i korzyści

Mateusz Juchniewicz

Wprowadzenie

Wielkie imprezy sportowe, takie jak mistrzostwa świata w piłce nożnej lub igrzyska olimpijskie, zawsze wymagały sprawnej organizacji, perfekcyjnej współpracy, ogromnych nakładów. Najczęściej owocem ciężkiej pracy było wspaniałe widowisko sportowe i oczywiście duży dochód. Historia wielkich wydarzeń sportowych to jednak nie tylko sukcesy i splendor. To również głośnie przypadki wielkich porażek organizacyjnych i finansowych, zupełnie nieudanych (z punktu widzenia sportowego) turniejów.

Polska w ciągu ostatnich lat starała się o organizację takich imprez, jak EXPO czy zimowe igrzyska olimpijskie, niestety bez powodzenia. Wreszcie w 2003 r. padła propozycja, by wspólnie z Ukrainą starać się o organizację Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2012 r.

Kiedy 18 kwietnia 2007 r. prezes Europejskiej Unii Piłkarskiej Michel Platini ogłosił, że EURO 2012 odbędzie się w Polsce i na Ukrainie, ogarnęła nas ogólnonarodowa euforia. Jednak po kilku miesiącach emocje w znacznej mierze opadły. Pojawiły się liczne wątpliwości – czy jesteśmy w stanie zorganizować wszystko na czas, czy budżet Polski zdoła udźwignąć koszty przygotowań, czy pewne dziedziny nie ucierpią z powodu przesunięcia wydatków.

Poniższy artykuł jest próbą analizy skutków organizacji EURO 2012 dla Polski. Podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie, czy impreza sportowa tak

dużego formatu zawsze przynosi korzyści dla kraju goszczącego. Wskazane zostaną również szanse i zagrożenia, z jakimi wiąże się organizacja Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w Polsce i na Ukrainie.

EURO jako program i jedna z największych imprez sportowych na świecie

Organizacja EURO 2012 w Polsce jest bez wątpienia skomplikowanym zadaniem. W literaturze zarządzania istnieją dwa terminy określające przedsięwzięcia – „projekt” i „program”. Projektem nazywamy niepowtarzalne (realizowane jednorazowo) złożone przedsięwzięcie, zawarte w skończonym przedziale czasu – z wyraźnie zaznaczonym początkiem i końcem, z jasno określonym celem, realizowane wielopodmiotowo za pomocą specjalnych technik i metod¹⁾. Programem natomiast nazywamy pewien ciąg projektów połączonych w logiczną całość i ściśle od siebie zależnych, często znacznie rozciągniętych w czasie. Organizacja EURO 2012 jest więc programem. Ma co prawda ściśle określony początek i koniec, ale jest to przedsięwzięcie bardziej złożone, obciążone większym ryzykiem niż pojedynczy projekt. Wszystkie projekty stanowiące element przygotowań do EURO są ze sobą powiązane, a ich realizacja ma jeden nadrzędny cel – sprawną organizację turnieju. Program EURO 2012 jest również – ze względu na swoją złożoność – trudny do zaplanowania i zdefiniowania, angażuje znaczną liczbę często ulegającego zmianie personelu,

Tab. 1. Klasyfikacja wydarzeń sportowych ze względu na liczbę lokalizacji i liczbę dyscyplin sportowych

liczba lokalizacji			
jedna	1.	2.	
	turnieje tenisowe, mistrzostwa świata w pływaniu, kajakarstwie itp.	zawody lekkoatletyczne, zawody w kombinacji nordyckiej	zimowe i letnie igrzyska olimpijskie
wiele	3.	4.	
	mistrzostwa świata w piłce nożnej, mistrzostwa Europy , wyścigi kolarskie lub samochodowe	przyszłość sportu – meta – imprezy?	
jedna		więcej	
		liczba dyscyplin	

Źródło: opracowanie na podstawie: M. KURSCHEIDT, *Erfassung und Bewertung der wirtschaftlichen Effekte der Fussball – WM 2006*, Ruhr-Universität, Bochum 2004, s. 9.

jest bardzo silnie uwarunkowany politycznie, bardzo trudno opracować dla niego miary sukcesu. Również znaczny czas trwania oraz częste zmiany kierownictwa (spowodowane koniunkturą polityczną) stwarzają problemy utrzymania motywacji oraz zaangażowania²⁾.

Największym wydarzeniem sportowym na świecie od kilkudziesięciu lat są mistrzostwa świata w piłce nożnej. Ostatni mundial skupił przed telewizorami i na stadionach ponad 33 miliardy widzów. Tymczasem Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej w Portugalii zgromadziły prawie ośmiomiliardową widownię – jest to więc impreza zdecydowanie mniejszego formatu.

Jednak klasyfikacja ze względu na liczbę widzów, którzy oglądają dane wydarzenie, jest nieprecyzyjna. Aby dokładniej określić miejsce EURO w świecie wydarzeń sportowych, należy uwzględnić dwa kryteria – liczbę lokalizacji, w których odbywa się impreza, oraz liczbę dyscyplin sportowych.

Tabela 1 przedstawia klasyfikację wydarzeń sportowych z uwzględnieniem wymienionych parametrów.

Mistrzostwa świata i Europy w piłce nożnej, letnie oraz zimowe igrzyska olimpijskie są według niektórych źródeł nazywane megawydarzeniami (*Mega-Events*), ponieważ wymagają zaangażowania ogromnych środków i skupiają widownię nieporównywalną z żadnym innym wydarzeniem. Jest więc rzeczą oczywistą, że ich planowanie i realizacja wymagają sięgnięcia po specjalne techniki, których dostarcza nauka o zarządzaniu projektami.

Ocena programu EURO 2012

Każde przedsięwzięcie przynosi pewne korzyści. Jednak ich osiągnięcie wymaga poniesienia również pewnych kosztów. Ocena EURO 2012 polega na oszacowaniu wysokości kosztów przygotowania imprezy i określeniu korzyści, jakie zostaną odniesione w wyniku jej sprawnego przeprowadzenia.

Koszty EURO 2012 jesteśmy w stanie z dużą dokładnością zaplanować i określić ich wysokość. Natomiast korzyści są trudno mierzalne. Poza bezpośrednimi profitami związanymi z wydatkami turystów, zwiększonymi wpływami do budżetu z tytułu podatków, istnieje bardzo wiele korzyści nieprzeliczalnych, takich jak: reklama naszego kraju, prestiż związany z organizacją wielkiej imprezy, zmiany społeczne – długoterminowa poprawa kondycji piłki nożnej w Polsce, wzrost bezpieczeństwa na stadionach, popularyzacja sportu w społeczeństwie.

Opisana powyżej specyfika przedsięwzięcia EURO 2012 sugeruje zastosowanie analizy kosztów–korzyści (niem. *Kosten–Nutzen Analyse*, ang. *Cost–Benefit Analysis*)³⁾. Metoda ta jest stosowana do oceny przedsięwzięć, w przypadku których koszty są łatwe do oszacowania i wyrażone w pieniądzu, natomiast korzyści są niemierzalne wprost i trudne do wyrażenia w jednostkach pieniężnych.

Prosta analiza kosztów–korzyści (w dalszej części artykułu używany będzie skrót od angielskiej nazwy – CBA) dla EURO 2012 zostanie przeprowadzona

w 5 etapach. Najpierw należy określić założenia analizy, następnie oszacować koszty i korzyści, w dalszej kolejności dokonać prezentacji i interpretacji wyników i wskazać inne nieprzeliczalne czynniki, które mogą wpływać na wynik ostateczny.

Określenie założeń analizy

Przeprowadzona analiza dotyczy wyłącznie Polski. Tego typu badania dla Ukrainy są praktycznie niemożliwe ze względu na niedostateczną przejrzystość przepisów i niejasne reguły wydawania pieniędzy publicznych.

Oszacowanie kosztów

Wszystkie koszty, które zostaną poniesione w związku z organizacją EURO 2012, można podzielić na trzy grupy – inwestycje w stadiony oraz systemy bezpieczeństwa, inwestycje w infrastrukturę komunikacyjną i inwestycje w bazę noclegową.

Sytuacja stadionów wygląda następująco:

Tab. 2. Sytuacja stadionów zgłoszonych do UEFA jako areny EURO 2012

Miasto	Planowana pojemność	Planowana liczba spotkań	Stan
Warszawa	55 000	4	w planach
Wrocław	40 000	3	plan renowacji
Poznań	46 500	4	plan renowacji
Gdańsk	44 000	4	w planach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: UEFA Phase I Evaluation Report.

Według danych Ministerstwa Sportu, UEFA, PZPN oraz publikacji prasowych ustalono, że koszty budowy lub remontu czterech stadionów wyniosą ok. 2,57 miliarda PLN (Warszawa – ok. 1 miliarda, Wrocław – ok. 466⁴⁾ milionów, Poznań – ok. 436⁵⁾ milionów, Gdańsk – ok. 671⁶⁾ milionów).

Inwestycje w bezpieczeństwo turystów i kibiców szacowane są na blisko 2 miliardy PLN. Nakłady te zostaną przeznaczone na systemy monitoringu na stadionach, wyposażenie policji, akcje informacyjne.

Inwestycje w infrastrukturę komunikacyjną stanowią największą część nakładów na EURO 2012:

- budowa 960 km autostrad i dróg ekspresowych – ok. 21 miliardów PLN,
- remonty i modernizacja kolei – ok. 11 miliardów PLN,
- rozbudowa portów lotniczych – ok. 4 miliardów PLN,
- inwestycje w komunikację miejską – ok. 4 miliardów PLN.

Łączne nakłady na poprawę infrastruktury komunikacyjnej w Polsce wyniosą w przybliżeniu 40 miliardów PLN.

Szacuje się, że w naszym kraju musi powstać jeszcze 70 tys. miejsc noclegowych (stan na chwilę obecną – ok. 130 tys.), by spełnić warunki UEFA. Nakłady wyniosą ok. 1,1 miliarda PLN. ➡

Zestawienie wszystkich kosztów wygląda następująco:

Tab. 3. Zestawienie kosztów przygotowań do EURO 2012

Kategoria kosztów	Nakłady
Stadiony i bezpieczeństwo	ok. 4,57 miliarda PLN
Infrastruktura komunikacyjna	ok. 40 miliardów PLN
Baza noclegowa	ok. 1,1 miliarda PLN
RAZEM	ok. 45,67 miliarda PLN

Źródło: opracowanie własne.

Niektóre źródła podają, że z ok. 45 mld PLN, które należy wydać przed EURO 2012, ponad 25 mld byłoby zainwestowane przez administrację publiczną – bez względu na wynik głosowania komitetu UEFA. Ponad 1 mld zainwestują firmy prywatne (baza noclegowa), więc realne nakłady administracji publicznej na EURO 2012 wyniosą ok. **19 mld PLN**.

Oszacowanie korzyści

Analizując badania nad podobnymi przedsięwzięciami, można wskazać cztery najważniejsze grupy korzyści z organizacji EURO 2012:

- korzyści (głównie finansowe) generowane przez turystów oglądających mecze na stadionach lub pośrednio poprzez media;
- korzyści pieniężne i pośrednie wynikające z inwestycji związanych z EURO 2012;
- niepieniężne korzyści dla Polski wynikające ze wzrostu popularności naszego kraju oraz prestiżu związanego z organizacją mistrzostw;
- korzyści generowane przez turystów, którzy nie chcieliby przyjechać do naszego kraju, gdyby Polska nie współorganizowała EURO 2012.

Aby móc określić korzyści, jakie odniesie gospodarka Polski w wyniku zwiększonej aktywności turystów, należałoby oszacować przeciętny czas pobytu i średnie wydatki dzienne każdego turysty. Jest to zadanie trudne i czasochłonne, wymaga zbudowania skomplikowanych modeli ekonometrycznych, co nie jest celem tego artykułu. Literatura i badania nad podobnymi imprezami sportowymi dają pewien obraz ich wpływu na gospodarkę danego kraju. Znaczna większość analiz polegała na przeliczeniu skutków imprezy sportowej (wpływy z podatków, wzrost zatrudnienia itp.) na jedną zagregowaną wielkość – dodatkowy wzrost PKB kraju-organizatora, czyli przyrost PKB, który by nie wystąpił, gdyby impreza się nie odbyła.

John Madden w swoich badaniach nad igrzyskami olimpijskimi oszacował, że dodatkowy wzrost PKB Australii (ok. 560 miliardów USD) w wyniku organizacji olimpiady w Sydney w 2000 r. wyniesie ok. 0,25% (ok. 1,4 miliarda USD dodatkowego wzrostu⁷⁾).

Institut Studiów Zaawansowanych w Wiedniu, który prowadził badania nad EURO 2008, oszacował dodatkowe korzyści z organizacji turnieju na blisko 350 milionów EUR – czyli dodatkowy wzrost PKB wyniesie ok. 0,13% (PKB Szwajcarii – ok. 270 miliardów USD)⁸⁾.

Ministerstwo finansów Portugalii już w czasie trwania EURO 2004 przyznało, że dodatkowy impuls gospodarczy spowodowany organizacją imprezy nie przekroczy 0,08%⁹⁾.

EURO 2012 może więc wygenerować od 0,08 do 0,25% dodatkowego wzrostu PKB. PKB Polski w 2006 r. wyniósł 1046,6 miliarda PLN. Jeśli założymy średni roczny wzrost PKB Polski na poziomie 4%, to prawdopodobnie w 2012 r. Produkt Krajowy Brutto osiągnie wartość ok. 1,32 biliona PLN. Całkowity dodatkowy wzrost gospodarczy związany z organizacją EURO 2012 ukształtuje się prawdopodobnie na poziomie 1,06–3,3 miliarda PLN w skali roku.

Przedstawione szacunki dodatkowego wzrostu PKB w przedziale 0,08–0,25% mają swoją podstawę w badaniach podobnych imprez sportowych. Nie ma przesłanek, by sądzić, że w wypadku Polski ten dodatkowy wzrost osiągnie wartość przekraczającą górną granicę 0,25% (czyli 3,3 miliarda PLN).

Krótkotrwały dodatkowy wzrost nie zdoła więc zrekompensować kosztów, jakie zostaną poniesione w związku z organizacją EURO 2012 (45,67 miliarda PLN lub ok. 19 miliardów PLN – w zależności od klasyfikacji kosztów).

Jednak organizacja Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2012 r. może wywołać również skutki ekonomiczne i społeczne w długim okresie, których nie da się przeliczyć na dodatkowy wzrost PKB. Są to tzw. niepieniężne efekty przedsięwzięcia. Uwzględnienie wszystkich zjawisk jest niemożliwe, dlatego zaakcentowano jedynie najważniejsze:

- duma narodowa Polaków i prestiż dla Polski;
- EURO 2012 jako miejsce spotkań ludzi wielu narodowości i kultur;
- EURO 2012 jako praca wielu wolontariuszy umożliwiająca im zdobycie doświadczenia niezbędnego w późniejszej pracy;
- wzrost aktywności fizycznej Polaków;
- większe możliwości w staraniach o kolejne imprezy podobnego formatu;
- rozwój współpracy w sferze przedsięwzięć publiczno-prywatnych.

Próba oszacowania wartości wymienionych korzyści byłaby zadaniem niezmiernie trudnym. Carlos Barros w swoich badaniach nad EURO 2004 w Portugalii próbował odnieść wielkość korzyści społecznych do rozmiarów kosztów organizacji tej imprezy. Wyniki były rozczarowujące. Według jego szacunków pozytywne efekty społeczne stanowiły wartość ok. 1% wszystkich kosztów przygotowań do EURO 2004¹⁰⁾.

Istnieją również pewne zjawiska i czynniki, które mogą mieć wpływ na wynik przeprowadzonej analizy, jednak ich skali nie da się nawet w przybliżeniu przewidzieć:

- **efekt wypierania turystów** – istnieje pewna grupa turystów zainteresowanych odwiedzeniem kraju goszczącego turniej sportowy, jednak nie decydują się oni na wyjazd właśnie ze względu na odbywającą się imprezę. Obawiają się wzmożonego ruchu turystycznego i związanych z tym trudności z bazą noclegową oraz zawyżonych cen. Szerzej efekt wypierania został opisany w badaniach doty-

czących Letnich Igrzysk Olimpijskich w Los Angeles w 1984 r. i w Sydney w 2000 r. oraz Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Lillehammer w 1994 r.;

● **rozbieżność pomiędzy kosztami a korzyściami** – analiza kosztów–korzyści bada wszystkie parametry w ujęciu globalnym, z punktu widzenia gospodarki Polski. Należy jednak zauważyć, że administracja publiczna musi zainwestować ogromne sumy, by EURO 2012 mogło odbyć się w Polsce, a główny strumień korzyści związanych z turniejem płynie do firm prywatnych, które nie ponoszą praktycznie żadnych kosztów przygotowań. Tylko niewielka część pieniędzy wróci do budżetu państwa w postaci podatków;

● **koszty utrzymania stadionów** – średnia roczna frekwencja na stadionach podczas meczów ekstraklasy piłkarskiej waha się od 4 do 7 tys. kibiców. Mało prawdopodobne więc, że np. stadion z 30 000 miejsc będzie po zakończeniu EURO 2012 wypełniony po brzegi. Ponieważ koszty utrzymania stadionów są bardzo mało elastyczne względem frekwencji, może dojść do sytuacji, że kluby i samorządy przez wiele lat będą musiały płacić za utrzymanie obiektów, nie uzyskując z tytułu ich posiadania wystarczających korzyści;

● **koszty utraconych możliwości** – analizując koszty przygotowań do EURO 2012, należy uwzględnić potencjalne korzyści, które byłyby możliwe do uzyskania, gdyby pieniądze przeznaczone na stadiony, drogi lub bezpieczeństwo kibiców zostały przeznaczone na inne sfery życia publicznego, takie jak np. rozwój przedsiębiorczości, system edukacji, opieki zdrowotnej, naukę i rozwój technologii, wspieranie eksportu, spłatę długu publicznego itp.

Interpretacja wyników

Zadaniem tego artykułu było zarysowanie zależności pomiędzy skalą nakładów na EURO 2012 a wielowymiarowymi korzyściami płynącymi z organizacji imprezy.

Z pewnością nie uwzględniono wszystkich efektów niepieniężnych EURO 2012. Jednak ich skala (ich prawdopodobna wartość to ok. 1% wszystkich kosztów EURO 2012 – czyli ok. 450 milionów PLN) jest tak znikoma, że pominięcie niektórych z nich nie wpłynie w zasadniczy sposób na wynik analizy.

Korzyści dla Polski płynące z organizacji EURO 2012 są z pewnością wyższe niż bezpośrednio wydatki turystów zagranicznych na bilety, noclegi, żywność, pamiątki i usługi. Jednak badania wskazują, że całkowite pieniężne i niepieniężne korzyści prawdopodobnie nie zdołają pokryć całkowitych kosztów organizacji EURO 2012.

Podsumowanie

Prosta analiza kosztów–korzyści wykazała, że prawdopodobnie korzyści pieniężne i niepieniężne nie będą w stanie zrekomensować kosztów przygotowań do EURO 2012. Wynik analizy jest również niepewny w długim okresie. Z jednej strony prawdopodobnie wystąpią takie pozytywne efekty, jak wzmożony ruch turystyczny i długotrwała poprawa współpracy na linii publiczno-prywatnej.

Z drugiej zaś istnieje ryzyko, że samorządy będą musiały przez wiele lat spłacać kredyty i utrzymywać puste stadiony. EURO 2012 będzie więc ogromnym problemem organizacyjnym dla komitetów kierujących przygotowaniem. Będą one musiały opracować metody zarządzania, które pozwolą minimalizować koszty tego złożonego przedsięwzięcia przy jednoczesnym maksymalizowaniu korzyści płynących z przeprowadzenia turnieju EURO w Polsce.

Uwzględniając wszystkie opisane aspekty przedsięwzięcia EURO 2012 i potencjalne koszty utraconych korzyści, można przypuszczać, że organizacja tego wielkiego wydarzenia sportowego nie musi być wielkim sukcesem finansowym i prestiżowym, tak jak to opisują politycy. Jest to również sygnał dla UEFA, która powinna odpowiedzieć sobie na pytanie, czy gospodarki krajów rozwijających się poradzą sobie z udźwignięciem ciężaru zorganizowania imprezy sportowej tak wielkiego formatu.

Mateusz Juchniewicz
doktorant w Szkole Głównej Handlowej
w Warszawie

PRZYPISY

- ¹⁾ M. TROCKI, B. GRUCZA, K. OGONEK, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 18.
- ²⁾ Tamże, s. 20.
- ³⁾ Podobne wnioski wyciągnęli prof. B. Rahmann i M. Kursescheidt, którzy prowadzili badania nad ekonomicznymi skutkami Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej w 2006 r. w Niemczech. Szczegółowych informacji na temat analizy kosztów–korzyści dostarcza literatura: TEVFIK F., *Cost–Benefit Analysis. Theory and Application*, Sage Publications 1996, BRENT R., *Applied Cost–Benefit Analysis*, Edward Elgar Publishing 2007, MAHLE H., *Kosten–Nutzen Analyse*, Oldenburg 1994.
- ⁴⁾ www.sport.pl/pilka/1,80056,4599015.html, wroclaw.naszemiasto.pl/wydarzenia/782015.html, 29 października 2007 r.
- ⁵⁾ stadiony.net/w_budowie/stadion_lecha_poznan, 29 października 2007 r.
- ⁶⁾ stadiony.net/project.php?p=57, 29 października 2007 r.
- ⁷⁾ J. MADDEN, *The Economic Consequences of the Sydney Olympics: The CREA/Arthur Andersen Study*, Centre for Regional Economic Analysis, University of Tasmania 2002, s. 13.
- ⁸⁾ *Economic impact of the UEFA EURO 2008 in Switzerland*, Institute for Advanced Studies, Vienna 2004.
- ⁹⁾ <http://business.iafrica.com/news/331152.htm>, 4 października 2007 r.
- ¹⁰⁾ B. HUMPHREYS, S. PROKOPOWICZ, *Assesing the Impact of Sports Mega-events in Transition Economies: EURO 2012 in Poland and Ukraine*, s. 9.

Summary

The goal of this article is evaluation of EURO 2012 by using Cost–Benefit Analysis. This tool is one of so-called non-monetary evaluation techniques. We can use CBA when we are able to estimate costs of project precisely but benefits are non-monetary and described by qualitative parameters. Analysis in this paper shown that project EURO 2012 will require significant investments – most of them will be financed by public administration. Meanwhile the benefits will not be able to cover all the costs. As a result there is a question if developing countries should try to host such mega-events like EURO?

Stosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej

Marek Bugdol

Wprowadzenie

Zgodnie z normą ISO 9001:2000 organizacja powinna „zidentyfikować procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i określić sekwencję tych procesów oraz ich wzajemne oddziaływanie” (EN ISO 9001:2000, pkt 4.1). Zarządzanie procesami jest jednym z głównych kryteriów modelu EFQM. Z praktyki wynika, że stosowanie podejścia procesowego jest korzystne dla jakości wyrobów (produktów, usług), ale ustalanie powiązań między procesami i wskaźników pomiaru jest zadaniem niezwykle trudnym.

W niniejszym artykule autor chce się zastanowić nad skutecznością stosowania podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej. Autor korzysta z wyników własnych badań, jakie przeprowadził w połowie 2007 roku w 14 urzędach administracji publicznej, które wdrożyły i certyfikowały systemy zarządzania jakością. W badaniach uczestniczyły urzędy miast, urząd marszałkowski oraz urzędy skarbowe zlokalizowane na terenie województwa śląskiego. Zastosowano analizę dokumentów, wywiad skategoryzowany oraz obserwację uczestniczącą.

Procesy i jego cechy

Istnieje powszechne przekonanie, że każdy proces składa się z wejścia, wyjścia i procesu wewnętrznego. Procesy mogą dotyczyć realizacji wyrobów, zaopatrzenia w zasoby i wykonywanych pomiarów. Zdarza się, że wyjście jednego procesu jest wejściem drugiego procesu.

Autor wyróżnia trzy podstawowe cechy procesów realizowanych w urzędach administracji publicznej: • zależność • zmienność • dezintegralność.

Każdy proces ma swoje wewnętrzne oblicze, jest mniej lub bardziej zmienny oraz cechuje się zależnością. E. Deming [1986] jako jeden z pierwszych zauważył, że analizowanie organizacji tylko poprzez pryzmat zachodzących procesów jest błędem. Procesy nie przebiegają w jakiejś hermetycznej próżni, lecz są zależne od wielu czynników. Koncepcję stworzoną przez Deminga można umownie nazwać koncepcją systemowo-procesową. W urzędach administracji publicznej procesy są zależne od zewnętrznych regulacji prawnych (ustaw, rozporządzeń ministerialnych). Ten fakt znacznie ogranicza możliwości zarządzania procesami.

Dzisiaj wiemy również, że w przypadku usług (w tym usług administracyjnych) dominującą rolę odgrywa zmienność naszego zachowania. Ludzkie zachowania nie są przewidywalne, a sprawowanie

nad nimi kontroli kończy się często niepowodzeniem. Urzędnicy wcale nie muszą postępować zgodnie z procedurami. Mogą prowadzić własne gry, zmieniać przebieg procesów, wprowadzać własne zewnętrzne przepisy, zasady etc. Piotr Sztompka [2007, s. 65] stwierdza: „Ludzie mogą również zwrotnie modyfikować sposób postępowania na podstawie osiągniętych już częściowych wyników, mogą wprowadzać poprawki, powstrzymać się od interakcji, rezygnować z nich i wycofywać się [...] cechują się refleksyjnością”. Z badań wynika, że zmienność spowodowana jest bardzo często strachem przed konsekwencjami niewłaściwie podjętych decyzji. Oznacza to, że procesy realizacji usług są trudne do nadzorowania i analizowania.

Obok zależności i zmienności występuje dezintegralność. W urzędach, w których nie stosuje się *empowermentu*, decyzje są podejmowane przez inne osoby niż te, które obsługują klienta. W hierarchicznych strukturach, jakie występują w administracji, nie wykorzystuje się dobrze umiejętności urzędników, a kształtowanie jakości jest bardzo trudne, ponieważ jakość usługi zależy bardzo często od osób, które są daleko od klienta [Belgrave, 1995]. Funkcjonalny podział pracy sprawia, że w praktyce stosowanie zasad podejścia procesowego jest ograniczone. Po wdrożeniu systemu okazuje się, że proces przebiega przez wiele funkcjonalnych komórek i/lub stanowisk. Istnieje więc potrzeba integracji elementów tworzących proces, ale integracja ta nie jest możliwa bez uprzednich zmian w strukturze organizacyjnej. Brak podejścia procesowego jest główną przyczyną niskiej jakości usług.

Możliwości identyfikacji procesów i ich monitorowania

W przeszłości procesy były analizowane poprzez pryzmat wejścia i wyjścia. Zastanawiano się nad tym, jakie cechy wpływają na jakość usługi. Tak zrodziła się koncepcja cech. Z czasem uznano, że taka analiza jest błędna, i zaczęto badać cały przebieg procesu, a nawet jego środowisko. Dzisiaj nie ulega wątpliwości, że dobra analiza musi obejmować cały proces i powinna obejmować zarówno procesy zachodzące wewnątrz organizacji, jak i te, które realizowane są na zewnątrz (lub na styku organizacja – otoczenie). Przykładem procesu zachodzącego we wnętrzu urzędu jest naliczanie podatku lokalnego. Natomiast takie procesy, jak: rejestracja samochodu, uzyskanie dowodu osobistego itp., zachodzą na pewnym etapie postępowania na zewnątrz urzędu, obejmują inne instytucje.

Procesy można też analizować, biorąc pod uwagę całościowe potrzeby grup społecznych, np. osób niepełnosprawnych.

Dużym problemem jest sposób identyfikacji procesów. Dla jakości usług ważne jest to, aby zidentyfikować, a później nadzorować procesy kluczowe, istotne dla klienta, a nie tylko dla urzędu. Nie ma też zgodności co do tego, jakie procesy można uznać za kluczowe. Dominują tutaj dwa poglądy:

- kluczowym procesem jest „wydawanie decyzji administracyjnej”;
- kluczowe procesy zawarte są w tzw. działaniach problemowych i obejmują „zarządzanie w obszarze” (spraw obywatelskich, geodezji, komunikacji itp.).

Pierwsze podejście jest słuszne, ale zbyt uproszczone. W zasadzie każda komórka organizacyjna posługiwałaby się taką samą procedurą. Drugie podejście jest właściwe, pod warunkiem że cały proces jest realizowany w jednej komórce organizacyjnej.

Kolejnym problemem, jaki zauważają osoby nadzorujące procesy (właściciele procesów), jest brak możliwości dokonywania oceny jakości pracy, co jest bezpośrednio związane z ustalonymi wskaźnikami pomiaru. Większość wskaźników pomiaru uwzględnia takie kryteria, jak czas i ilość. Problem polega na tym, że urzędnicy mają ograniczony wpływ na liczbę klientów, a często również na czas obsługi. Liczba klientów jest sezonowa, zależy np. od zmieniających się przepisów prawnych (tak jest w przypadku wymiany dowodów osobistych, liczby rejestrowanych samochodów etc.). Czas obsługi zbyt często zależy od sprawności działania instytucji zewnętrznych współrealizujących usługę. Wiedząc o tym, część pełnomocników ds. systemów jakości poszukuje znacznie uproszczonych możliwości dokonywania oceny (np. posługuje się wskaźnikiem błędów, obliczając liczbę błędnie wydanych decyzji w stosunku do liczby wszystkich wydanych decyzji, w jakimś okresie). Dobrym rozwiązaniem jest ocena nie tylko samych procesów, ale również skuteczności i efektywności systemu zarządzania jakością.

Możliwości doskonalenia procesów

Istnieje kilka możliwości doskonalenia procesów, a tym samym jakości usług. Umownie autor podzielił je na dwie grupy: zewnętrzną i wewnętrzną, wskazując tym samym, że doskonalenie procesów albo odbywa się przy współudziale podmiotów zewnętrznych, albo jest domeną samego urzędu. Do grupy zewnętrznej autor zalicza: ● centralizację usług ● różnicowanie dostępu do usług (*service encounters*).

W jednym z powiatów autor wcielił się w rolę osoby niepełnosprawnej. Chciał w ten sposób pomóc osobie niepełnosprawnej, a przy okazji zidentyfikować proces realizacji usługi. Po uzyskaniu kilku niezbędnych informacji w Punkcie Obsługi Osób Niepełnosprawnych (w starostwie) musiał udać się do Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie. Tam otrzymał kilka wniosków (wpis do powiatowej ewidencji osób niepełnosprawnych, wnioski o dofinansowanie rehabilitacji, turnusów, wniosek na dofinansowanie sprzętu rehabilitacyjnego i usuwanie barier architektonicznych). Aby złożyć część z tych wniosków, klient musi przedstawić kosztorys, opinię lekarza itp. W starostwie autor złożył wniosek na wydanie karty komunikacyjnej (parkingowej). Odebrać kartę, po zapłaceniu 25 złotych i dołączeniu zdjęcia, musiał jednak w innym miejscu – w Wydziale Komunikacji.

Następnie skierowano go po wniosek na zasiłek pielęgnacyjny do Ośrodka Pomocy Społecznej. Formularze z OPS-u nie były dostępne w powiatowym centrum. Wypełniony wniosek autor wysłał pocztą, ale i tak musiał zgłosić się osobiście do ośrodka po to, aby pokazać dowód i wypełnić formularz informujący o numerze konta.

W sposób celowy autor podał ten skrajny przykład „obsługi osób” niepełnosprawnych, wiedząc o tym, że nie we wszystkich miastach jest on tak samo realizowany. Faktem jest natomiast, że wszystkie przytoczone potrzeby mogą być realizowane w jednym punkcie, w jednym czasie. Idea *one-stop-shop* nie jest nowa i w tym wypadku wszystkie usługi mogłyby być realizowane w jednej instytucji (odpowiednią jest Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie). Centralizacja usług jest związana z łączeniem wielu usług świadczonych dla jednej grupy społecznej.

Inną możliwością jest różnicowanie dostępu do usług. Klienci powinni mieć możliwość zrealizowania usługi poprzez: centra obsługi i portale typu *one-stop-shop*, drogę pocztową, internet (przesłanie wniosku z własnego komputera), biura obsługi klienta, doradcę indywidualnego, kiosk (znajdujący się w urzędzie i w innym oznaczonym miejscu), urzędników-doradców oraz wyspecjalizowane firmy prywatne.

Klienci nie mogą być „skazani” na bezpośrednie interakcje klient zewnętrzny – klient wewnętrzny (urzędnik). Różnicując paletę możliwości komunikacyjnych, stwarzamy namiastki konkurencji, jaka zachodzi między urzędnikami a infrastrukturą techniczną i innymi udogodnieniami organizacyjnymi. *Service encounters* (zestknięcie się z usługami) to wszelkie formy bezpośredniej interakcji, jakie zachodzą między usługodawcą a usługobiorcą. Interakcje te mają wpływ nie tylko na klientów, ale również na pracowników. Wpływają na ich poziom motywacji i satysfakcji [Lewis, 2005]. Można zakładać, że w przyszłości urzędnicy w trosce o własne wynagrodzenie i zatrudnienie będą musieli konkurować o klientów ze światem techniki. Urzędnicy staną się naszymi doradcami.

W wewnętrznej grupie możliwości doskonalenia procesów autor wyodrębnił: ● upraszczanie przebiegu procesów ● usuwanie społecznych barier zakłócających przebieg procesów ● kreowanie wejścia i wyjścia ● wizualizację procesów.

Jeżeli procesy są dobrze zidentyfikowane, to stosując zasady *reengineeringu*, możemy dążyć do scalania poszczególnych etapów, elementów procesu. W urzędach nie zawsze mamy możliwości wprowadzenia struktury procesowej. Możemy jednak dążyć do umiejscawiania procesów w jednej komórce organizacyjnej. Wówczas naczelnik wydziału, kierownik referatu będzie szefem funkcjonalnym, ale i właścicielem procesu. Okazuje się również, że pomysłem nie do odrzucenia jest „departamentalizacja”, tj. tworzenie dużych, ale zarazem elastycznych w działaniu wydziałów. W tym wypadku liczy się autonomia decyzyjna i możliwość szybkiej reakcji na potrzeby klienta.

Poprzez wprowadzenie jakościowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi i systemów zarządzania jakością możemy w znacznym stopniu ograniczyć zmienność procesów obsługi klienta. Ważne jest to, aby zachowania organizacyjne nie były źródłem niskiej jakości. Poniżej fragment jednego z wywiadów:

„Obecnie zajmuję się sprawami dotyczącymi rejestracji pojazdów. W swoich codziennych czynnościach

opieram się głównie na Ustawie z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym, Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 27 września 2003 r. w sprawie szczegółowych czynności organów w sprawach związanych z dopuszczeniem pojazdu do ruchu oraz wzorów dokumentów w tych sprawach, Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 22 lipca 2002 r. w sprawie rejestracji i oznaczania pojazdów. Staramy się, aby nasza praca była jak najlepiej postrzegana przez osoby, których obsługa jest objęta przez Starostwo Powiatowe w X. Są jednak sytuacje irytujące naszych petentów. Podstawową sprawą są kolejki. Rejestrując pojazd, czekamy w kolejce do rejestracji i w kolejce do kasy, aby zapłacić za rejestrację (w tym wypadku nie jest to problem, bo można to zrobić w trakcie rejestracji). Za dwa tygodnie – do miesiąca przychodzimy po odbiór dowodu rejestracyjnego stałego i czekamy w kolejce (muszę przyznać, że jest to dosyć długie czekanie, nawet do dwóch godzin, ponieważ odbiór dowodu stałego obsługuje jedno okienko). Za dowód rejestracyjny płaci się w dniu rejestracji 48 zł, ale 1 zł – tzw. opłatę ewidencyjną – płacimy przy odbiorze. Czyli podchodząc „wreszcie” do okienka, dowiadujemy się, że trzeba jeszcze pójść do kasy i tę zlotówkę wpłacić, co wiąże się z kolejną kolejką do kasy. Ten pomysł powstał z woli kierownictwa. Powód? Ułatwi to ewidencjonowanie wydanych dowodów rejestracyjnych. Co nie jest prawdą, ponieważ system »Pojazd« taką funkcję ma, bez względu na to, czy zapłacimy za dowód rejestracyjny 49 zł, czy 48 zł» (wywiad, urząd miasta na prawach powiatu).

Nawet jeżeli urzędy nie mają wpływu na przebieg procesu, to mogą dążyć do tego, aby uprościć i udoskonalić dwa ważne elementy: wejście i wyjście procesu. Dla klienta ważne jest to, jak będzie obsłużony, a specyfika realizowanych usług administracyjnych polega na tym, że w większości wypadków klienci muszą aż dwukrotnie przychodzić do urzędu: wówczas, kiedy składają wnioski i kiedy odbierają decyzje administracyjne, postanowienia. Dobrym procesem jest taki proces, który w jak najmniejszym zakresie angażuje klienta. Najlepiej, jeżeli kontakty klientów ograniczają się tylko do „wejścia” i „wyjścia”. Na przykład: klient, który chce zarejestrować samochód, składa odpowiednie dokumenty, podpisuje wniosek wypełniony przez urzędnika i po ustalonym czasie odbiera dowód rejestracji. Taka sytuacja jest oczywiście ideałem, lecz coraz więcej urzędów uwzględnia w swoich działaniach „orientację na klienta”.

W urzędach, które wdrożyły system jakości, wprowadza się wiele udogodnień: ● klienci mogą zrealizować całą usługę za pośrednictwem kancelarii, biur obsługi klienta ● urzędnicy sami udają się do klientów, pomagają im wypisywać wnioski ● urzędnicy starają się o to, aby kompletować różne załączniki do wniosków.

Nie bez znaczenia jest sposób obsługi. Zbyt często przywiązuje się zbyt dużą wagę do cech usługi i cech samego urzędnika (ale jest to temat na oddzielny artykuł).

Kolejnym ważnym, a niestety zaniedbywanym sposobem doskonalenia procesów jest ich wizualizacja. Procesy przedstawione w formie graficznej mają do odegrania ważną rolę edukacyjną. W pierwszej kolejności uczą podejścia procesowego samych urzędników, ale później stanowią idealną informację dla klientów. Pokazują, że nie wszystko zależy tylko od urzędnika, a czas realizacji usługi zależy również od podmiotów zewnętrznych. Wizualizacja jest formą

usprawiedliwiania się, wskazywania na to, że praca urzędu nie jest oparta na subiektywnych kryteriach.

Wnioski

■ Podejście procesowe powinno być uwzględnione w systemie zarządzania jakością. Istnieją jednak cztery poważne ograniczenia, które bardzo często sprawiają, że system jakości funkcjonuje źle. Do tych podstawowych ograniczeń można zaliczyć: ● różną, nie zawsze poprawną interpretację procesów ● brak możliwości dokonywania radykalnych zmian w strukturze organizacyjnej ● ograniczenia prawne, które sprawiają, że w administracji publicznej doskonalenie procesów jest bardzo trudne ● aktualny podział administracyjny, który sprawia, że na jednym terenie jest wielu gospodarzy.

W skrajnych przypadkach niewłaściwe stosowanie podejścia procesowego doprowadza do dezintegracji organizacji (urzędu).

■ Sprawą niezmiernie aktualną jest uściślenie zakresu współpracy między różnymi szczeblami administracji. O przebiegu procesów musi decydować administracja lokalna, a nie centralna. To urzędnicy samorządu gminnego, powiatowego, urzędnicy zatrudnieni w urzędach skarbowych muszą decydować o tym, jak obsługiwać klienta. Potrzebna jest kultura zaufania, wyrażająca się delegowaniem władzy i uprawnień.

■ Wszelka centralizacja doprowadza do obniżenia jakości usług. Samorządy, na co wskazuje praktyka, doskonale radzą sobie z realizacją usług (np. już dzisiaj w niektórych urzędach istnieje możliwość zarejestrowania działalności gospodarczej w ciągu kilku minut, również bez obecności klienta).

■ Systemy zarządzania jakością będą tak długo potrzebne, jak długo będą pełnić funkcję edukacyjną, podnoszącą poziom świadomości jakości, wzmacniającą kulturę jakości. W rzeczywistości poziom usług świadczonych przez urzędy certyfikowane i te, które nie wdrożyły systemu, może być taki sam. Dbałość o kulturę, etykę, zabieganie o zaangażowanie obywateli oraz stosowanie podejścia procesowego może przynieść takie same albo większe korzyści dla jakości usług, jak wdrażanie systemów jakości.

■ Pełne wprowadzenie w życie koncepcji *e-government* nie wyeliminuje problemów związanych z obsługą klienta. Bez wdrożenia podejścia procesowego e-usługi są jedynie *bypasssem*.

dr hab., prof. UJ Marek Bugdol
Zakład Zarządzania Jakością
Uniwersytet Jagielloński

BIBLIOGRAFIA

- [1] BELGRAVE I., (1995), *Providing a World-Class Customer Service*, „Australian Journal of Public Administration”, no. 3 (94), s. 310–317.
- [2] DEMING W.E., (1986), *Out of Crisis*, MIT.
- [3] EN ISO 9001:2000, Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania, PKN.
- [4] LEWIS B.R., (2005), *Managing Service Quality in Managing Quality*, ed. Dale B.G. Blackwell Business Oxford, s. 183–184.
- [5] SZTOMPKA P., (2007), *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*, Znak, Kraków.

Summary

This paper presents the problems connected with the application of the process approach in public administration offices. The author identifies the main qualities of executed processes and the possibilities of their identification and analysis. On the basis of conducted research, he describes the major methods of process improvement.

Strategie zarządzania wiedzą

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska

Wprowadzenie

Ostatnie dekady XX wieku dla wielu autorów z dziedziny nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu oznaczają okres, w którym nastąpiło gruntowne przewartościowanie w hierarchii zasobów, mających decydujący wpływ na przetrwanie i rozwój organizacji. Zasoby materialne w postaci budynków, maszyn i urządzeń, linii technologicznych ustąpiły miejsca zasobom niematerialnym, wśród których pierwszoplanową rolę odgrywa wiedza¹⁾. Dla przedsiębiorstw oznacza to m.in. konieczność skutecznego zarządzania zasobami wiedzy indywidualnej (poszczególnych pracowników) i organizacyjnej, czemu wydatnie sprzyjać ma opracowanie i implementacja strategii zarządzania wiedzą.

W piśmiennictwie naukowym prezentowane są różnorodne strategie zarządzania wiedzą, a do najczęściej stosowanych kryteriów ich klasyfikacji można zaliczyć m.in.: • rodzaje wiedzy • procesy biznesowe • efekty końcowe • ludzi • technologię²⁾.

Niniejszy artykuł prezentuje klasyfikację i charakterystykę zróżnicowanych strategii zarządzania wiedzą, zidentyfikowanych na podstawie przeglądu obcojęzycznej literatury i analizy wyników zagranicznych eksploracji empirycznych.

Strategie zarządzania wiedzą oparte na rodzajach wiedzy

Strategie zarządzania wiedzą skoncentrowane na rodzajach wiedzy to strategie, w ramach których podstawowego znaczenia nabierają następujące aspekty zarządzania wiedzą:

- dostępność wiedzy (problem magazynowania wiedzy i form, w jakich jest ona przechowywana);
- transformacja wiedzy (problem przepływu wiedzy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, pracownikami, organizacją a klientami oraz problem przekształcania wiedzy).

Prekursorami strategii zarządzania opartej na wiedzy i jej rodzajach są I. Nonaka oraz H. Takeuchi – twórcy „spirali wiedzy” (*knowledge spiral*) i „macierzy wiedzy” (*knowledge matrix*), a także M.H. Boisot – autor modelu przestrzeni informacyjnej (*Information Space Model*). Macierz wiedzy Nonaki i Takeuchiego wprowadza podział wiedzy na jawną i ukrytą (cichą) oraz indywidualną i kolektywną.

Wiedza jawna to własność zbiorowa (kolektywna) dzielona między członkami określonej grupy lub między wszystkimi członkami organizacji. Wiedza jawna jest skodyfikowana, utrwalona i ogólnie dostępna – przechowywana w bazach danych, internecie, archiwach, procedurach organizacyjnych³⁾ czy „wprowa-

dzona do kultury” jako wspólne rozumienie, wartości i przekonania⁴⁾. Wiedza ta jednak nie stanowi jedyne go zasobu wiedzy organizacji, gdyż równie cenna jest **wiedza ukryta**, czyli wiedza przechowywana w ludzkich umysłach, będąca efektem procesu socjalizacji, edukacji i indywidualnych doświadczeń. Wiedza ukryta jest trudna do wyrażenia w formie pisemnej, a jej zamiana w wiedzę jawną stanowi jedno z poważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami współczesnych organizacji. W skład wiedzy ukrytej mogą wchodzić: fachowa wiedza dotycząca technologii, *know-how* na temat sposobów działania, wynikające z doświadczeń sposoby interpretacji sytuacji, poglądy związane z określoną branżą, opinie o przedsiębiorstwie⁵⁾.

Koncentracja na wiedzy jawnej lub ukrytej osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą w organizacji może odegrać istotną rolę w kształtowaniu procesów z nią związanych i w efekcie prowadzić do wskazanania dwóch odmiennych strategii zarządzania wiedzą – jednej technokratycznej, drugiej – spersonalizowanej⁶⁾. Pierwsza z nich poświęca wiele uwagi wiedzy jawnej (uchwytnej, obiektywnej) i technicznym rozwiązaniom, które wspomagają proces gromadzenia informacji i zarządzania wiedzą. W strategii tej wiele uwagi poświęca się kolekcjonowaniu, przetwarzaniu i przechowywaniu informacji, ale słabo podkreśla się znaczenie czynnika ludzkiego w wymienionych procesach. Kluczem do rozumienia istoty zarządzania wiedzą są: utrwalenie, akumulacja wiedzy i stosowanie odpowiednich narzędzi informatycznych. W drugiej strategii – spersonalizowanej, zdecydowanie więcej uwagi poświęca się sprawom związanym z naturą uczenia się oraz podkreśla się znaczenie wiedzy ukrytej (wewnętrznej), będącej cennym organizacyjnym źródłem informacji. W orientacji spersonalizowanej zaakcentowana jest także rola jednostek i grup społecznych w procesach przetwarzania, transmisji i dzielenia się wiedzą, zwłaszcza tą, która wymaga dodatkowej interpretacji. Kluczem do rozumienia natury zarządzania wiedzą jest sam człowiek, który rozwija i pomnaża wiedzę⁷⁾.

Poza dwiema opisanymi strategiami występuje również tzw. strategia pomostowa, stanowiąca próbę połączenia strategii skodyfikowanej i spersonalizowanej (zob. rysunek 1).

Strategie zarządzania wiedzą oparte na procesach biznesowych

Najbardziej znanymi strategiami zarządzania wiedzą w tym obszarze klasyfikacji są strategie, które zostały empirycznie zidentyfikowane przez K. Wiiga i APQC (American Productivity and Quality Center) oraz McKinsey & Company. ➔

Karl Wiig i APQC wyróżniają sześć strategii zarządzania wiedzą stosowanych w przedsiębiorstwach będących liderami na rynku⁸⁾.

Należą do nich:

- **strategia zarządzania wiedzą traktowana jako strategia biznesowa** – obszerne, całościowe podejście do zarządzania wiedzą, w którym wiedza jest utożsamiana z produktem;
- **strategia zarządzania zasobami intelektualnymi** – skoncentrowana na zasobach, którymi firma już dysponuje, a które można jeszcze lepiej wykorzystać;
- **strategia odpowiedzialności za indywidualne zasoby wiedzy** – polegająca na zachęcaniu i wspieraniu pracowników w rozwijaniu umiejętności i wiedzy oraz tworzeniu klimatu sprzyjającego dzieleniu się wiedzą;
- **strategia kreacji wiedzy** – koncentracja na innowacyjności i tworzeniu wiedzy oparta na badaniu i rozwoju;
- **strategia transferu wiedzy** – związana z przekazywaniem, dzieleniem się wiedzą, „najlepszymi

praktykami” (*best practices*) przez różne jednostki organizacyjne i pracowników, by poprawić np. jakość produktu czy usługi;

- **strategia zarządzania wiedzą skoncentrowana na klientach** – dążenie do pozyskiwania jak najdokładniejszej i aktualnej wiedzy o potrzebach klientów, by dostarczać im tego, czego potrzebują.

Natomiast Day i Wendler z McKinsey & Company opisują pięć strategii zarządzania wiedzą stosowanych w dużych przedsiębiorstwach⁹⁾:

- **strategia rozwijania i transferu „najlepszych praktyk”** – skupiona na identyfikowaniu najlepszych praktyk w organizacji i ich rozprzestrzenianiu wewnątrz organizacji (zbliżona do strategii transferu wiedzy Wiiga i APQC);
- **strategia tworzenia nowego przemysłu poprzez wykorzystanie wiedzy zgnieżdżonej** – koncentracja na rozpoznaniu zgnieżdżonej wiedzy organizacji, która może być wykorzystana w inny sposób;
- **strategia kształtowania korporacyjnej strategii wokół wiedzy** – gotowość do sprzedaży jed-



Rys. 1. Charakterystyka strategii zarządzania wiedzą oparta na rodzajach wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. GLOET, M. BERRELL, *The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 7, no. 1, 2003, s. 7 oraz R. MAIER, U. REMUS, *Implementing Process-Oriented Knowledge Management Strategies*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 7, no. 4, 2003, s. 64.

nostek organizacyjnych, które nie są spójne z ogólną strategią zarządzania wiedzą;

- **strategia komercjalizacji innowacji** – koncentracja na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej dzięki wzrostowi innowacji technologicznych (zbliżona do strategii kreacji wiedzy Wiiga i APQC);
- **strategia tworzenia standardów przez uwalnianie właściwej wiedzy** (zbliżona do strategii zarządzania zasobami intelektualnymi Wiiga i APQC).

Strategie zarządzania wiedzą oparte na efektach końcowych

Do strategii zarządzania wiedzą skoncentrowanych na efektach końcowych zaliczyć można strategię zaproponowaną przez M. Treacy'ego i F. Wiersema oraz M. Zacka¹⁰.

M. Treacy i F. Wiersem zwrócili uwagę na trzy podstawowe obszary, w których organizacje muszą koncentrować swoją aktywność, chcąc uzyskać konkurencyjną przewagę: ● zaufanie w relacjach z klientem ● produkt ● operacyjna doskonałość.

Wybór jednego z tych obszarów, jako dominującego, wpływa na przyjętą strategię zarządzania wiedzą. Jeśli organizacja koncentruje siły na relacjach z klientem, to strategia zarządzania wiedzą powinna być związana z pozyskiwaniem wiedzy o kliencie, by następnie mogła być skutecznie wykorzystana. Jeżeli natomiast organizacja dąży do osiągnięcia pozycji „lidera produktu”, to strategia zarządzania wiedzą musi się łączyć ze stałym rozwojem idei, wykorzystywaniem posiadanej wiedzy indywidualnej i organizacyjnej, dzieleniem się wiedzą. Gdy z kolei organizacja zmierza do operacyjnej doskonałości i koncentruje uwagę na procesach wewnętrznych, bardzo ważne staje się to, aby strategia zarządzania wiedzą była związana z dyfuzją wiedzy i dzieleniem się najlepszymi praktykami wewnątrz organizacji.

Nieco inne podejście do strategii zarządzania wiedzą opartą na efektach końcowych prezentuje M. Zack, który łączy wiedzę z efektami końcowymi. Uważa on bowiem, że organizacje mogą osiągać konkurencyjną przewagę, jeśli przemieszczają się na skali innowacji od wiedzy kluczowej do innowacyjnej (względem innych organizacji z określonego sektora).

Wiedza kluczowa to podstawowy, wymagany od wszystkich pracowników poziom wiedzy w danym sektorze. Jest ona niezbędna do funkcjonowania organizacji, ale jej posiadanie nie gwarantuje przewagi konkurencyjnej.

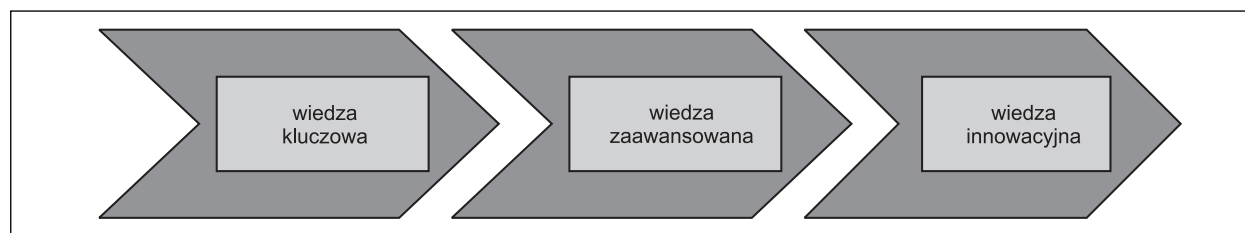
Wiedza zaawansowana to specyficzny zasób, który odróżnia jedną organizację od drugiej albo poprzez dysponowanie większą wiedzą, albo wskutek zróżnicowanego sposobu stosowania i wykorzystywania posiadanej wiedzy. Ten poziom wiedzy wpływa na przewagę konkurencyjną organizacji.

Wiedza innowacyjna umożliwia osiągnięcie przez organizację pozycji lidera rynku, a nawet dokonywanie zmian w sektorze.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki stosowanej wiedzy wymaga eksploracji i/lub eksploatacji wiedzy oraz korzystania z zewnętrznych i/lub wewnętrznych zasobów wiedzy. Według M. Zacka, organizacje, które są nastawione na eksploatację wewnętrznej wiedzy, tworzą konserwatywne strategie zarządzania wiedzą, natomiast organizacje eksploatujące zewnętrzną wiedzę tworzą agresywne strategie zarządzania wiedzą i mają większe szanse na dysponowanie wiedzą innowacyjną¹¹.

Strategia zarządzania wiedzą ukierunkowana na ludzi

W ramach strategii ukierunkowanej na ludzi człowiek stanowi kluczowy „element” w zarządzaniu wiedzą. To on jest „nośnikiem” wiedzy i od niego zależy, z kim i w jakim zakresie będzie się chciał konkretną wiedzą podzielić. Zatem zarządzanie wiedzą oznacza zarządzanie pracownikiem z wiedzą, nie samą wiedzą. W myśl powyższego założenia strategii zarządzania wiedzą ukierunkowaną na ludzi szczególnie istotna wydaje się zatem odpowiednia organizacja pracy i stworzenie środowiska pracy sprzyjającego realizacji procesów zarządzania wiedzą (pozyskiwania, lokalizowania, generowania, dzielenia się wiedzą itp.) przez wszystkich pracowników firmy i podmioty zewnętrzne. Rozpatrywanie wiedzy jako nierozzerwalnie związanej z pracownikiem, który ją wnosi do organizacji, tworzy, rozwija i rozpowszechnia, sprawia, że w przedsiębiorstwach, które zarządzają wiedzą, opierając się na charakterystycznej strategii, wzrasta znaczenie funkcji personalnej i zmianie ulega nastawienie do pracownika. Pracownik przestaje być postrzegany przez przyzmat generowanych kosztów – jest traktowany jak potencjalny cenny zasób przedsiębiorstwa; zasób, w który należy inwestować, by podnosić jego kwalifikacje i motywować do wzbogacania wiedzy, umiejętności zawodowych, do dzielenia się wiedzą, przekazywania swoich doświadczeń, werbalizacji i dzielenia się wiedzą ukrytą (ściśle połączoną z osobistymi doświadczeniami i zdolnościami interpreta-



Rys. 2. Skala innowacyjności wiedzy według M. Zacka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. ZACK, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, 41,3, Spring 1999.

cyjnymi) z innymi członkami organizacji. Skłaniać do podejmowania wielu procesów związanych z wiedzą, a zatem kształtować odpowiednie postawy, wzory zachowań, sprzyjać i stwarzać klimat twórczości, kreatywności, zaangażowania, współodpowiedzialności, rozwoju. W obszarze „miękkiego” zarządzania niezwykle istotne jest również kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Kultura organizacyjna wpływająca na przestrzeganie reguł, norm, procedur i warunkująca relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie zorientowana na promowanie twórczości i uczenia się pracowników, stwarzająca szanse współpracy i dzielenia się pomysłami może sprzyjać akumulacji wiedzy – powstawaniu zasobów wiedzy organizacji za sprawą synergii.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji, która z wiedzy chce uczynić najcenniejszy zasób firmy, ważne jest również dostosowanie poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi do nadrzędnego celu, jakim jest sprawna realizacja procesów związanych z wiedzą (rozwijanie, kodyfikowanie, dzielenie się wiedzą itp.).

Strategia zarządzania wiedzą oparta na technologii

O sukcesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie decydują przede wszystkim ludzie i kultura organizacyjna. Jednakże przy obecnym stanie rozwoju technologicznego niebagatelne znaczenie dla realizacji procesów zarządzania wiedzą ma także odpowiedni sprzęt i oprogramowanie, wspomagające gromadzenie, generowanie, dzielenie się wiedzą i jej wykorzystywanie. Z powyższych względów wiele przedsiębiorstw chętnie wykorzystuje narzędzia informatyczne i czyni z tych narzędzi trzon systemu zarządzania wiedzą. Spośród narzędzi i systemów informatycznych, wykorzystywanych w przedsiębiorstwach, które zarządzają wiedzą, szczególnym zainteresowaniem cieszą się te, które ułatwiają zapamiętywanie, systematyzowanie, porządkowanie i klasyfikację dużej ilości danych, jak również te, które umożliwiają szybkie dotarcie do informacji i usprawniają proces transferu wiedzy.

Powyższe oczekiwania spełniają na przykład:

- systemy zarządzania dokumentami (DMS) / zintegrowane systemy elektronicznej archiwizacji,
- systemy ekspertowe,
- systemy wspomagania pracy grupowej,
- systemy *e-learningowe* (LCMS),
- systemy zarządzania treścią (CMS)¹²⁾.

Podstawę działania wymienionych systemów stanowią bazy, i hurtownie danych; systemy te korzystają także z różnego rodzaju technik analitycznych zgłębiania danych typu: eksploracyjna analiza danych, drążenie danych, analiza OLAP, sieci neuronowe, i wymagają technologii sieciowych (intranetu, ekstranetu). Systemy te mogą również stanowić część portalu korporacyjnego¹³⁾.

Zaprezentowane rozwiązania dominują w większości organizacji zarządzających wiedzą i ukierunkowanych na wykorzystywanie najnowszej technologii informatycznej w procesach zarządzania wiedzą. Warto jednak podkreślić fakt, że wielość i różnorod-

ność narzędzi informatycznych wykorzystywanych w celu zarządzania wiedzą raczej wspomaga zarządzanie wiedzą, niż zarządza wiedzą. Zawartość systemów zarządzania wiedzą i sposób ich wykorzystania zależy bezspornie od ludzi.

Zaprezentowana w niniejszym artykule różnorodność strategii zarządzania wiedzą (w większości przypadków zweryfikowanych empirycznie w USA) pozwala przypuszczać, że realizowane w polskich przedsiębiorstwach strategie zarządzania wiedzą przyjmują formę równie zróżnicowanego zbioru. Zbadanie rodzajów strategii zarządzania wiedzą projektowanych i implementowanych przez polskie przedsiębiorstwa wydaje się zatem istotne z punktu widzenia atrakcyjności i wagi problemu badawczego.

prof. zw. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec
mgr Monika Rutkowska

Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego
w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ G. ŁUKASZEWICZ, *Rola sprawozdawczości kapitału ludzkiego organizacji opartej na wiedzy*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, pr. zb. pod red. K. ZIMNIEWICZA, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, „Prace Naukowe” 81, Poznań 2006, s. 308.
- ²⁾ K. HAGGIE, J. KINGSTON, *Choosing Your Knowledge Management Strategy*, „Journal of Knowledge Management Practice”, June 2003, s. 1–22.
- ³⁾ I. NONAKA, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, November–December 1991, s. 96–104.
- ⁴⁾ F. BLACKLER, *Knowledge, Knowledge Work and Organization*, „Organization Studies”, 16(6), 1995, s. 16–36.
- ⁵⁾ M.T. HANSEN, N. NOHRIA, T. TIERNEY, *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 106–116.
- ⁶⁾ H. KESKIN, *The Relationship Between Explicit- and Tacit-Oriented KM Strategy, and Firm Performance*, „The Journal of American Academy of Business”, Cambridge, vol. 7, no. 1, 2005, s. 169.
- ⁷⁾ *Ibid.* 170.
- ⁸⁾ K.M. WIIG, *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*, „Expert Systems with Applications” 1997, 13, 1, s. 1–14.
- ⁹⁾ J.D. DAY, J.C. LENDLER, *Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies*, „McKinsey Quarterly”, Winter 1998, 1, s. 19–25.
- ¹⁰⁾ M. TREACY, F. WIERSEM, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, „Harvard Business Review”, January–February 1993.
- ¹¹⁾ M. ZACK, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, 41,3, Spring 1999, s. 125–145.
- ¹²⁾ E. KROK, *Wiedza w firmie (4). Wsparcie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w firmie*, „Personel”, nr 4, kwiecień 2006, s. 35–38.
- ¹³⁾ *Ibid.* 35–38.

Summary

Effective knowledge management of an organization requires merger of knowledge management processes and general strategy as well as creating knowledge management strategy. It means that starting point for an organization focused on knowledge resources management will be choosing appropriate strategy understood as a formula consisting of combination of targets, rules and means constituting knowledge management system. In this article, basing on foreign bibliography, authors classify knowledge management strategies occurring in foreign organizations.

Hierarchia a elastyczność struktury organizacyjnej – lekcja futbolu

Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński

T. Burns i G.M. Stalker w następujący sposób podsumowali wyniki swoich długoletnich badań empirycznych: „Gdy tylko nowość i nieufność zarówno na rynku, jak i w technologii stają się regułą, konieczny staje się inny system zarządzania, różniący się całkowicie od tego, jaki jest odpowiedni względem stosunkowo stabilnego ekonomicznie i technologicznie otoczenia” [cyt. za H. Steinmann, G. Schreyögg, 1995, s. 275]. Zalecają w związku z tym dla dwóch ekstremalnych sytuacji stosowanie przeciwstawnych systemów zarządzania, tj. dla stabilnego otoczenia systemu mechanistycznego, natomiast dla otoczenia zmiennego – systemu organicznego.

Obydwa wyróżnione systemy zarządzania opierają się, podkreślić należy, na odmiennych rozwiązaniach strukturalnych. Ich cechy ilustruje tabela.

Wyniki badań T. Burnsa i G.M. Stalkera były i w dalszym ciągu są przywoływane w licznych publikacjach. Stały się nie tylko ważną wskazówką w procesie kształtowania struktur organizacyjnych, ale także, a może nawet przede wszystkim, inspiracją badawczą. Wiele badań, mających na celu opracowanie nowych koncepcji rozwiązań strukturalnych, opiera się na założeniu, że wysoka sprawność przedsiębiorstw funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu wymaga odrzucenia mechanistycznych reguł działania i przejścia do reguł organicznych zwiększających zdecydowanie swobodę decyzyjno-działaniową pracowników, a tym samym elastyczność struktury. Charakterystyczne jest przy tym to, że duża elastyczność rozwiązań strukturalnych często utożsamiana jest z brakiem hierarchii – na przykład takie elastyczne rozwiązania, jak: struktura orbitalna, stożkowa czy holarchiczna określane są jed-

noznacznie jako niehierarchiczne [M. Hopej, 2004]. Wynika to, jak się wydaje, z tego, że kiedy mówimy o strukturze organizacyjnej, zazwyczaj mamy na myśli porządek hierarchiczny [B.R. Kuc, 2005]. Jest to o tyle usprawiedliwione, że porządek ten zdaje się silnie powiązany z pozostałymi charakterystykami struktury. Jeżeli przykładowo radykalnie zmniejszymy liczbę szczebli hierarchii, to *siłą rzeczy* zwiększyć musi się rozpiętość kierowania, a tym samym swoboda decyzyjno-działaniowa *zatrudnionych*. Oznacza to wyraźne obniżenie nie tylko stopnia centralizacji, ale również stopnia specjalizacji działań, wysokie umiejętności pracowników bowiem (niezbędne w warunkach daleko idącej decentralizacji) niejako wymuszają wykonywanie przez nich działań nie tylko prostych, powtarzalnych, lecz różnorodnych, stwarzających możliwości rozwoju osobistego, a przedsiębiorstwu zatrudniania takich ludzi, których potrzebuje obecnie i będzie potrzebować w przyszłości. Obniżenie specjalizacji działań wiąże się z kolei z obniżeniem ich standaryzacji, ponieważ trudniejsze jest opracowanie ujednoczonych sposobów postępowania i powtarzalnych procedur organizacyjnych. W konsekwencji obniżyć się również musi stopień formalizacji, gdyż formalizuje się tylko te działania, które są realizowane według określonych procedur.

Czy elastyczna struktura organizacyjna musi być strukturą niehierarchiczną? Spróbujmy odpowiedzieć na to pytanie, zakładając, że punktem odniesienia dla przedsiębiorstw, które dążą do zbudowania struktur organizacyjnych adekwatnych do współczesnych i dających się przewidzieć warunków prowadzenia działalności gospodarczej, jest *budowa anatomiczna* najlepszych klubów piłkarskich. Takie

Tab. Cechy struktury mechanistycznej i organicznej

Struktura Cechy	Mechanistyczna	Organiczna
Hierarchia	Mocno rozbudowana (niewielka przeciętna rozpiętość kierowania, wiele szczebli hierarchii)	W zasadzie brak hierarchii (wiele centrów decyzyjnych, zmieniających się wraz z realizowanymi zadaniami)
Centralizacja	Wysoki stopień centralizacji	Niski stopień centralizacji
Specjalizacja	Wysoki stopień specjalizacji działań	Niski stopień specjalizacji działań
Standaryzacja	Wysoki stopień standaryzacji działań	Niski stopień standaryzacji działań
Formalizacja	Wysoki stopień formalizacji	Niski stopień formalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [H. STEINMANN, G. SCHREYÖGG, 1995, s. 275].

założenie wydaje się zasadne przynajmniej z trzech następujących powodów:

- totalny charakter dobrej, współczesnej piłki nożnej, wyrażający się w tym, że w jednej chwili piłkarze z atakujących stają się obrońcami i odwrotnie, świetnie odzwierciedla potrzebę elastyczności rozwiązań strukturalnych współczesnych przedsiębiorstw. Rozwiązania te muszą bowiem umożliwiać zmiany składowych zespołów ludzkich i ich celów, bez konieczności dokonywania trwałych przekształceń charakterystyk struktury;

- zarządzanie najlepszymi, klubowymi drużynami piłkarskimi polega przede wszystkim na tzw. zarządzaniu niezależnością, która jest kamieniem węgielnym przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach lawinowo narastającej niepewności. Pracownicy są niejako skazani na daleko idącą swobodę w określaniu tempa pracy, naprawiania własnych błędów i ustalania najlepszego sposobu działania;

- jak twierdzą D. Bolchover i Ch. Brady, „Biznes zmierza obecnie drogą, którą futbol przebył już wiele lat temu” [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007, s. 15]. Uzasadniają to tym, że „w futbolu nie tylko pojawiają się te same problemy, ale występują w większym natężeniu i są bardziej widoczne” [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007, s. 15]. Zdaniem przywołanych autorów jest to głównie konsekwencją ogromnego zainteresowania mediów. Jak powiedział prezes Manchester City, w piłce nożnej jest każdego roku przynajmniej 40 walnych zgromadzeń akcjonariuszy, z udziałem 40 000 osób w każdym [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007].

Jakkolwiek czołowe kluby różnią się między sobą chociażby tym, że grają w ligach różnych państw, to mają jednak kilka cech wspólnych, tj.:

- każdy mecz rozgrywają inaczej. Przed każdym spotkaniem opracowywana jest określona *taktyka*, uwzględniająca miejsce gry, dający się przewidzieć skład drużyny przeciwnika, termin następnego meczu itp.;

- grają w nich najwybitniejsi piłkarze pochodzący z różnych krajów. Regułą jest przy tym bardzo długa *ławka rezerwowych*;

- ich menedżerami są najwybitniejsi fachowcy, którzy, jak powiedział były menedżer Celtic Glasgow, zajmują się nie tyle trenowaniem, ile wygrywaniem meczów [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007; M. Hopej, 2004].

Najlepsze klubowe drużyny mają także zbliżoną *budowę anatomiczną*, pozwalającą mówić o generalnym charakterze ich zorganizowania. W każdej z nich można wskazać trzy podstawowe formacje (*linie*): obrony, pomocy i ataku. Pojawiają się one wprawdzie w każdej drużynie, ale w najlepszych granice między nimi są niejako rozmyte. Obrońcy nie tylko bronią dostępu do własnej bramki, lecz potrafią również sprawnie zapoczątkować akcję ofensywną, a kiedy pojawia się okazja – strzelać gole. To samo można powiedzieć o pozostałych piłkarzach, co powoduje, że postronnemu widzowi dość trudno jest ustalić, który z piłkarzy jest nominalnym obrońcą, pomocnikiem czy napastnikiem [M. Hopej, 2004].

Wielu znanych menedżerów podziela pogląd, że drużyny piłkarskie powinny grać w ustawieniu 4-4-2, tj. czterech obrońców, czterech pomocników

i dwóch napastników. Takie ustawienie umożliwia bowiem „podwojenie skrzydeł zarówno w ataku, jak i w obronie, zapewniając dobrą asekurację. Jeżeli zajdzie taka potrzeba, można też cofnąć napastnika, żeby wzmocnić środek pola” [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007, s. 298]. Są jednak menedżerowie preferujący jeszcze bardziej elastyczny wariant ustawienia. Na przykład, J. Mourinho jest zwolennikiem systemu 4-1-2-3, który pozwala na szybkie przejście do ustawienia 4-3-3 i 4-5-1. Menedżer Chelsea London niewątpliwie dąży do tego, by jego drużyna grała tzw. futbol totalny, na wzór niezapomnianej reprezentacji Holandii z lat 70. ubiegłego wieku. Drużyna ta z łatwością zmieniała sposób gry, mogła nawet, jeżeli wymagała tego sytuacja, bronić się *wszystkimi siłami* i zaraz potem *wszystkimi siłami* atakować.

Ewidentnie zespołowy futbol holenderskiej drużyny miał jednak swoje gwiazdy, z których najjaśniej świeciła gwiazda J. Cruyffa. Był on faktycznym przywódcą drużyny, nie tylko zresztą na boisku. Takie przywództwo jest cechą bardzo cenioną przez menedżerów. Na przykład, były szkoleniowiec Evertonu jest przekonany, że bez lidera nie można zbudować bardzo dobrej drużyny [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007]. Rzeczywiście, status w swoich klubach, jak również w narodowych *jedenastkach* takich piłkarzy, jak m.in. F. Beckenbauer, K. Deyna, R. Keane, P. Maldini, B. Moore czy M. Platini, jednoznacznie wskazuje, że każdy bardzo dobry zespół piłkarski potrzebuje zwornika hierarchii, wyznaczającej każdemu piłkarzowi miejsce w niej.

Jakkolwiek relacje hierarchiczne zaznaczają się w najlepszych *jedenastkach* w sposób bardzo wyraźny, to należy podkreślić wysokie umiejętności poszczególnych piłkarzy spontanicznego reżyserowania gry. W zasadzie każdy z nich potrafi znaleźć w określonej sytuacji najlepsze rozwiązanie i *wziąć na siebie ciężar gry*. Czołowe kluby piłkarskie nie grają schematycznie i nawet w niewielkim stopniu nie przypominają pewnej drużyny z byłego ZSRR, której piłkarze rozgrywali mecze według jednego, określonego wzorca, opracowanego przez autokratycznego trenera. Drużyna ta odnosiła wprawdzie przez krótki okres sukcesy na międzynarodowej arenie, ale została szybko rozszyfrowana i nigdy później nie wygrała żadnych liczących się europejskich rozgrywek.

Jakimi zatem cechami charakteryzują się *piłkarskie* rozwiązania strukturalne przedsiębiorstw? Wydają się nimi: niewielka specjalizacja, standaryzacja i formalizacja działań, niewielka centralizacja oraz wspierająca działania pracowników hierarchia.

Jak wszystkie rozwiązania strukturalne, również tu prezentowane opierają się na podziale pracy, który jest i będzie punktem wyjścia w kształtowaniu struktur organizacyjnych. Pracownikom daje się więc wiele zadań do wykonania i wprowadza rotację pracy w jednostkach organizacyjnych, w których są zgrupowani. Jednostki te, będące odpowiednikami formacji drużyny piłkarskiej, pomagają sobie w realizowanych działaniach. Zachowują się zgodnie z zasadą wyrażającą się w pytaniu: co trzeba zrobić, aby inni uzyskiwali możliwie najlepsze wyniki? Regułą są przy tym częste zmiany osób i jednostek uczestniczących w realizacji różnych przedsięwzięć,

spowodowane pozyskiwaniem lepszych możliwości stawiania czoła ambitniejszym wyzwaniom. Możliwe jest również korzystanie z usług jednostek zewnętrznych, tworzących z wewnętrznymi wspólnotę zadaniową [M. Hopej, 2004].

W poszczególnych jednostkach granice między zakresami realizowanych działań nie mogą być ostre; pełne wykorzystanie wysokiego profesjonalizmu ludzi nie jest bowiem możliwe w warunkach sztywnych, nieprzepustowych podziałów. Z tego samego powodu dużą przepustowością charakteryzują się także granice między jednostkami oraz granica zewnętrzna, która jest jednak do tego stopnia wyraźna, że przedsiębiorstwo zachowuje autonomię względem otoczenia, odgradzając się od niego [M. Hopej, 2004].

Pracownicy nie są również krępowani licznymi, ujednoliconymi sposobami postępowania i procedurami organizacyjnymi. Obowiązują jedynie bardzo ogólne procedury, wynikające z podstawowych zasad funkcjonowania wszystkich jednostek, np. wykonywania działań wysokiej jakości, terminowości czy rynkowej struktury kosztów. Chodzi o to, by zatrudnionym dać pole do przejawiania i wykorzystania inicjatywy. Praca stanie się wówczas samorealizująca, a każdy zatrudniony doświadczy swojej siły twórczej, jak również rozszerzy i uzupełni wiedzę o sobie samym i środowisku, w którym pracuje [H.-J. Warnecke, 1999].

Niewielkiej standaryzacji towarzyszy niewielka formalizacja działań. O ile w przedsiębiorstwie z tradycyjną, funkcjonalną (scalonych pionów funkcjonalnych) strukturą organizacyjną reguły formalne są czymś zwyczajnym, to w prezentowanych rozwiązaniach są wyjątkiem, jako że dominują niesformalizowane procedury.

Kolejną cechą jest niewielka centralizacja. Analogicznie do tego, co dzieje się w najlepszych drużynach piłkarskich, przełożeni tworzą bardzo szeroką przestrzeń działania pozostałym pracownikom, dzięki czemu nie tylko na bieżąco reagują oni na pojawiające się problemy, poszukując racjonalnych rozwiązań, ale także dążą do usprawnienia obowiązujących reguł. Ma to istotne znaczenie w tworzeniu się poczucia niezadolenia z istniejącego stanu i – co za tym idzie – dokonywania usprawnień [P. Nesterowicz, 2001].

Daleko idące delegowanie uprawnień nie prowadzi jednak do anarchii. Dzieje się tak przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że w prezentowanych rozwiązaniach nie sposób przecenić roli samouzgodnień w koordynowaniu działań. Mają one spontaniczny i organizatorski charakter. Pierwsze rodzą się z potrzeby i wyróżniają się właśnie swoją spontanicznością, natomiast drugie, również wykorzystywane na szeroką skalę, polegają na posługiwaniu się zinstytucjonalizowanymi instrumentami poziomego uzgadniania [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Drugą przyczyną jest hierarchia, będąca nieodłącznym atrybutem każdej organizacji. Ludzie z natury lubią bowiem organizować się hierarchicznie, przeto dążenie do wyeliminowania z organizacji jakichkolwiek relacji hierarchicznych jest walką z genetycznie niejako zaprogramowanymi tendencjami [F. Fukuyama, 2000]. W *piłkarskich* rozwiązaniach

hierarchia jest jednak szczególnego rodzaju. Przełożeni (podobnie jak menedżerowie najlepszych klubów piłkarskich nie wymuszają określonych zachowań, lecz ułatwiają i wspierają realizowane przez nich działania m.in. przez projektowanie procesów uczenia się, współudział w wypracowaniu przewodnich idei czy określaniu podstawowych wartości. Przede wszystkim jednak nakłaniają podwładnych, by chętnie i dobrze robili to, co trzeba robić. Wybitnych menedżerów piłkarskich wyróżnia właśnie ta umiejętność. Jeden ze współpracowników A. Fergusona (menedżera Manchester United) wspomina: „Nie znam nikogo lepszego w wydobywaniu z piłkarzy wszystkiego, co jest w nich najlepsze. Umiał to robić z młodszymi zawodnikami, ze starszymi zawodnikami, z personelem, ze wszystkimi. Zawsze dawałeś z siebie wszystko, bo w ciebie wierzyłem!” [D. Bolchover, Ch. Brady, 2007, s. 283].

Podsumowując, przedsiębiorstwa mogą chyba sporo nauczyć się w dziedzinie kształtowania struktur organizacyjnych od najlepszych drużyn piłkarskich. Ich *budowę anatomiczną* charakteryzuje specyficzna, *miękka* hierarchia, która w żadnym przypadku nie usztywnia prowadzonej działalności. Wydaje się, że również elastyczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wcale nie musi być tożsama z niehierarchicznym rozwiązaniem strukturalnym. Hierarchia jest, jak sugerował H.A. Simon, formą przystosowania, „jaką skończenie rozumna struktura przebywa w obliczu złożoności” [cyt. za B.R. Kuc, 2005, s. 170]. Bez niej przedsiębiorstwo stale narażałoby swoją trwałość i tożsamość [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 199]. Głoszony tu i ówdzie zmierzch hierarchii jest więc, niestety, kolejnym mitem, pojawiającym się w nauce o zarządzaniu.

dr Magdalena Hopej-Kamińska
prof. dr hab. inż. Marian Hopej
dr inż. Robert Kamiński
Politechnika Wroclawska

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOLCHOVER D., BRADY CH., *90-minutowy menedżer: Lekcje z pierwszej linii zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2007.
- [2] FUKUYAMA F., *Wielki wstrząs*, Politeja, Warszawa 2000.
- [3] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 2004.
- [4] KUC B.R., *Kontrola w zarządzaniu przyszłością*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
- [5] NESTEROWICZ P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- [6] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [7] WARNECKE H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Summary

In the article some similarities between football teams and business were shown. The organizational structures of football (especially their degree of hierarchy) and their potential implementation in modern enterprises were characterized.

Mechanizm nagradzania menedżerów w spółkach handlowych

Problemy skutecznego wynagradzania

Grażyna Aniszewska

Wprowadzenie

Dyskusja na temat skutecznego wynagradzania gwarantującego koncentrację na celach organizacji trwa od dawna. Problemem wydaje się pogodzenie realizacji celów w różnych horyzontach czasowych tak, aby zapewnić stabilizację i wysoki poziom kompetencji kadry menedżerskiej, zwłaszcza tej najwyższej, a jednocześnie dać jej odpowiednie wzmocnienie i zmusić do wyťažonej pracy.

Mechanizm nagradzania zależy m.in. od czynników kulturowych. W różnych kulturach wynagrodzenie jest uzależnione od osiągnięć pracownika lub innych elementów, uwzględnia efekty pracy grupy lub pojedynczych ludzi. Ponadto, różne przywiązanie do symboli statusu oznacza w wymiarze organizacyjnym to, że pieniądze stanowią jedyny lub tylko jeden z wielu motywatorów.

W przypadku spółek handlowych problem wynagradzania, zwłaszcza zarządu, staje się tym bardziej skomplikowany, że w grze uczestniczy więcej grup interesów, a podmiotem decydującym o wynagrodzeniu jest rada nadzorcza. W ostatnich latach obserwuje się też rosnące zainteresowanie mediów wysokością płac prezesów i wiceprezesów spółek. Coraz istotniejsze stają się zatem jasne kryteria i odpowiednie uzasadnienie dla poziomu wynagrodzeń. W tekście przedyskutowano wpływ najważniejszych czynników na mechanizm nagradzania w spółkach handlowych.

Kultura

Sposób wynagradzania ma swoje konotacje kulturowe. System motywacyjny ma wzmacniać pożądane zachowania w firmie, ale też pamiętać trzeba, że motywacja pracowników na wszystkich szczeblach w organizacji zależy od kultury, z jakiej oni pochodzą. Problematyczna wydaje się możliwość budowania takiego samego systemu motywacyjnego dla wszystkich w dużej międzynarodowej korporacji. Różnice kulturowe mogą być tak duże, że uczyniłyby taki uniwersalny system motywacyjny całkowicie bezużytecznym.

Wspomniane różnice – tak na poziomie organizacji, jak i społeczeństwa, w którym funkcjonuje fir-

ma – wpływają na zasady wynagradzania w dwojaki sposób. Pierwszy wynika z zasady dystansu władzy oraz indywidualizmu. Poszczególne społeczności różnie określają zasady hierarchii. Ludzi traktuje się albo w sposób egalitarny, albo wykorzystuje się siłę hierarchii, pozwalającą na sterowanie nimi. W tym ostatnim przypadku nierówności społeczne są traktowane jako naturalna kolej rzeczy, a osobom sprawującym władzę przyznaje się prawo do przywilejów [G. Hofstede, 2000; G. Hofstede, G.J. Hofstede, 2007; C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, F. Trompenaars, 1998; C. Hampden-Turner, 1990].

Silny nacisk na indywidualizm pozwala traktować jednostki jako punkt odniesienia dla podejmowanych decyzji. Liczą się indywidualne osiągnięcia i inicjatywa. Nastawienie grupowe eksponuje zbiorowości i charakter interakcji między nimi. Tożsamość i znaczenie zyskuje się dzięki przynależności do grupy. Konsekwencją tego rodzaju różnic kulturowych jest różne podejście do kwestii odpowiedzialności, egzekwowania wykonania zadań i sprawowania władzy [R. Gesteland, 2000; M. Warner, 1996].

W konsekwencji różny jest sposób wynagradzania, także członków zarządu. W kulturach indywidualistycznych i akceptujących nierówny podział władzy wynagrodzenie prezesa jest na ogół dużo wyższe niż jego zastępców. Wynika to ze sposobu postrzegania władzy i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Różnice w wynagrodzeniach zależą oczywiście także od kultury organizacyjnej firmy, sytuacji wyjątkowych, w jakich może znaleźć się spółka, i rosnącej przy tej okazji odpowiedzialności prezesa. Poziom wynagrodzenia zarządu wyznacza także skala działań spółki.

Drugi rodzaj wpływu kwestii kulturowych na proces wynagradzania wiąże się ze stosunkiem do ryzyka i stopniem unikania niepewności. Sposób postrzegania ryzyka kształtuje stopień wrażliwości i otwartości na zmiany – od stresów, poczucia zagrożenia i chęci unikania niepewności, aż do akceptacji i tolerancji dla wszystkiego co odmienne¹. Poczucie zagrożenia przez otoczenie wpływa także na stosunek ludzi do planowania – pogląd skrajnie fatalistyczny neguje sens planowania i aktywnego reagowania na zmiany, podczas gdy supremacja zakłada, że planowanie jest naturalną częścią życia organizacji.

Konsekwencją tego rodzaju różnic jest odmienna akceptacja dla różnych form zatrudnienia (etat lub kontrakt menedżerski), sposobów określania wynagrodzenia oraz proporcji między jego częścią stałą i zmienną. Tradycyjnie, praca na etat i dość wysoka część stała wynagrodzenia stanowią element ochrony. Nie zawsze bowiem złe wyniki firmy wiążą się z ewidentnie złym zarządzaniem.

W Europie kwestie wynagrodzenia zarządu traktuje się bardziej tradycyjnie niż w Stanach Zjednoczonych. Oznacza to, że część stała jest tu zdecydowanie wyższa (choć w ostatnim okresie systematycznie spada).

W USA zmienna część wynagrodzenia może stanowić nawet ok. 80%. Unika się tam także określania pułapu wynagrodzenia. Mechanizm ten pozwala na nieograniczone motywowanie menedżerów. W przeciwnym razie granica nagrody staje się granicą wysiłku. Ludzie zaczynają kalkulować i starają się pozostawiać pewne rezerwy energii i pomysłów na przyszłość.

Reasumując, wydaje się niemożliwe zbudowanie systemu wynagrodzeń w organizacji w oderwaniu od kultury: pożądanego działań, preferowanych oraz promowanych norm i wartości, ale także – od jej strategii, priorytetowych celów i zasobów budujących przewagę strategiczną.

Cele

Nadmierne odsuwanie nagród w czasie wydaje się nie sprzyjać podejmowaniu ryzyka, poszukiwaniu nowych rozwiązań, lecz powoduje raczej ograniczanie pracy do wykonywania zadań rutynowych. Nagroda staje się zbyt odległą, aby warto było o nią walczyć. Z drugiej strony, nie zawsze natychmiastowe wzmocnienie (nagroda) jest możliwe, a ponadto realizacja celów długookresowych musi w sposób logiczny zakładać nagradzanie za osiągnięty efekt.

Kwestie wyważenia celów wymagają uwzględnienia faktu, że nie zawsze wyniki krótkookresowe są prognostykiem wyników w długim okresie. Czasami krótkoterminowe zyski mogą wręcz maskować pogarszającą się sytuację firmy. I odwrotnie, złe wyniki krótkookresowe mogą zaowocować lepszą pozycją w przyszłości. Także typ prowadzonej działalności ma wpływ na wyniki i powinien zostać uwzględniony w sposobie wynagradzania. Dotyczy to zwłaszcza firm prowadzących działalność uzależnioną od wszelkiego rodzaju zdarzeń cyklicznych. Ocena pracy kadry kierowniczej i jej wynagrodzenia musi uwzględniać wtedy istnienie lat chudych i okresu prosperity [J. Colley, J. Doyle, G. Logan, W. Stettinius, 2005].

Teoretycy zarządzania jednogłośnie wskazują na nadrzędność strategii w stosunku do celów finansowych i systemu wynagradzania. Strategia wyznacza kierunki, w których organizacja chciałaby podążać. System motywacyjny musi natomiast przełożyć te ogólne cele i kierunki na kwestie bliskie i zrozumiałe dla każdego pracownika, musi zapewnić odpowiedź na pytanie, które działania są przez organizację preferowane, a których pracownik musi unikać.

Jednakże cele strategiczne zależą m.in. od cyklu życia organizacji, fazy jej rozwoju. Na starcie trudno jest oczekiwać dobrych wyników krótkookresowych. Duże nakłady są kosztem szybkiego rozwoju. Okres dojrzałości wiąże się z wyższą zyskowością i wyzwaniem jej utrzymania w długim okresie. Okresy kryzysów, zmian wymagają strategii naprawczych i restrukturyzacji. Każda z tych faz oznacza inne wymagania w stosunku do menedżerów, inny też jest cel wynagradzania.

Grupy interesów

Upodstaw większości konfliktów pomiędzy różnymi grupami interesów (akcjonariusze, związki zawodowe, menedżerowie, grupy polityczne) leżą kwestie podziału zysku, kierunków rozwoju firmy, w tym zmian struktury, czy źródeł finansowania tegoż rozwoju. Ścierają się poglądy na temat różnych zadań długo- i krótkookresowych. Rada nadzorcza może zatem mieć inną wizję rozwoju firmy oraz inaczej oceniać wyniki działań zarządu, niż chciałby tego zarząd oraz pozostali uczestnicy organizacji. Konflikt interesów między właścicielem (akcjonariuszami) a zarządem wynika także z faktu, że kadencja zarządu jest często krótsza niż perspektywa celów koniecznych do zrealizowania przez firmę. Problemem staje się zatem odpowiedź na pytania: jak nagradzać realizację zadań, zwłaszcza o charakterze strategicznym, wykraczających poza czas pracy jednego zarządu oraz jak oceniać wysiłki zarządu w realizacji projektów długofalowych.

Kryteria wynagradzania i rozwiązania stosowane w praktyce

Mimo różnic kulturowych, ogólną tendencją w wynagradzaniu w spółkach handlowych jest zwiększanie części ruchomej wynagrodzenia oraz premiowanie realizacji celów długookresowych. Jest to wymuszone przez charakter konkurencji i otoczenia. Szybkie zmiany, burzliwość otoczenia, coraz większe znaczenie aktywów niematerialnych skłaniają firmy do koncentracji na wynikach i myślenia strategicznego, a nie tylko do osiągnięcia doraźnych zysków. Wymaga to utrzymania wysoko wykwalifikowanej, lojalnej i zaangażowanej kadry. Stąd w wynagrodzeniach wykorzystuje się narzędzia, które w jak największym stopniu pozwalają łączyć interesy różnych grup i zachęcają do lojalności wobec firmy.

Jedną z takich form wynagradzania są opcje lub akcje z terminem zapadalności lub wykupu rozłożonym na okres kilku lat (zwykle od trzech do pięciu). Opcje pracownicze (menedżerskie) uważane są za jedną z najtańszych form motywowania kadry. Dają bowiem możliwość angażowania dużych grup pracowników i skutecznie łączą cele akcjonariuszy i zarządów.

Inną formą są banki premii. Pozwalają one na częściowe odraczanie nagradzania za realizację celów długookresowych. Zwykle część premii jest wypłacana na koniec roku obrotowego, część zaś

odkładana na później, np. do całkowitego zakończenia realizacji danego projektu. W następnym roku menedżer znowu dostaje tylko część premii, co jest bonusem za zrealizowanie kolejnego etapu. W ten sposób wiąże się zarządzających z celami firmy.

Do rozwiązań stosowanych w skali całego przedsiębiorstwa i wymagających szerszego spojrzenia na problem wspólnoty celów i łączenia ich z systemem wynagrodzeń należą: zarządzanie przez wartość (*value based management*) i zarządzanie przez cele (*management by objectives* – MBO).

Zarządzanie przez wartość uzależnia wynagrodzenia od pomiaru wartości dla akcjonariuszy. Wymaga to wiązania celów spółki jako całości i celów pracowników na różnych szczeblach w hierarchii organizacyjnej z wynikami.

Systemy wynagrodzeń zakładają stosunkowo niską płacę zasadniczą oraz silne uzależnienie płacy od wyników firmy. Problemem staje się pokusa manipulacji wynikami (czego przykładem jest chociażby kreatywna rachunkowość Enronu) oraz silny wpływ koniunktury. Zła koniunktura nie pozwala na docenienie dobrego zarządzania, a dobra koniunktura nagradza słaby zarząd.

Zarządzanie przez cele zakłada, że przełożony wspólnie z podwładnym w sposób systematyczny ustala cele dla podwładnego, łącząc je z ogólnymi celami firmy. Pomaga to z jednej strony zachować pewien ciąg logiczny w definiowaniu celów na różnych szczeblach struktury organizacyjnej, a z drugiej strony – dopasować nagrody do potrzeb podwładnych, wyjaśnić wzajemne oczekiwania i zapewnić sprawiedliwe premiowanie pracowników. W praktyce MBO wymaga równowagi między celami indywidualnymi a celami zespołowymi, kreuje też wewnętrzną konkurencję. Oznacza to, że jeden dział lub pion może starać się realizować swoje cele kosztem innych. Dlatego też niektóre firmy starają się przezwyciężyć tę wewnętrzną konkurencję poprzez formułowanie wspólnych celów dla kilku pionów i wymusić współpracę lub kompromisy. Rozwiązaniem jest też wprowadzenie tzw. czynnika solidarnościowego, czyli celu całej firmy. W PKN ORLEN jest to m.in. EBIT⁽²⁾. Wpłata nagród następuje tylko pod warunkiem, że EBIT osiągnie minimalny, zaplanowany w danym okresie poziom.

Problemem w przypadku MBO jest również fakt, że właściciele potrafią sformułować zadania dla zarządu, ale nie zawsze mają pomysł na cele na niższych szczeblach w strukturze, nie umieją skorelować wynagrodzeń poszczególnych pracowników z celem całej firmy.

Firmy najlepiej motywujące swych pracowników do zajmowania się w równym stopniu bieżącą kondycją organizacji i jej przyszłym wzrostem wspierają swój system motywowania bardzo silną kulturą, której podstawową wartością jest zaangażowanie, nakierowanie na klienta, etyka, empatia i łatwy dostęp do informacji. W takich firmach pracownicy widzą zależność między długookresowymi celami i interesami firmy a ich własnymi. W konsekwencji są oni lepiej motywowani do pracy – nie tylko dzięki płacom, ale także dzięki zaakceptowanym normom

[G. Aniszewska, 2007; J. Day, P. Mang, A. Richter, J. Roberts, 2002].

Przykładem organizacji, której udało się zmotywować pracowników do jednoczesnego myślenia o jej teraźniejszości i przyszłości, jest Schwab – amerykańska firma oferująca usługi finansowe. Założona trzydzieści lat temu, jest obecnie jednym z liderów na rynku. Wynagrodzenia oparte zostały na sukcesie grupowym. Uświadomiono pracownikom, że wszyscy grają w jednej drużynie i podstawą sukcesu jest wzajemna pomoc i wsparcie. Ponieważ praca brokerów opierała się dotąd na indywidualnym wysiłku, zmusiło to pracowników do przewartościowania pojęcia „sukces” na „efekt wykonanego zadania”.

Relacje między radą nadzorczą a najwyższym kierownictwem spółki

Rola rady nadzorczej jest częściowo warunkowana kwestiami kulturowymi, ale także strukturą udziałowców. W Polsce rada nadzorcza jest raczej organem kontrolującym i rozliczającym zarząd z pracy. Rzadko uwzględnia się możliwość pełnienia przez nią funkcji doradczej w stosunku do zarządu.

Wspomniany wcześniej konflikt interesów między spółką a akcjonariuszami może być szczególnie istotny w przypadku istnienia jednego akcjonariusza dominującego. W takiej sytuacji wynagrodzenie zarządu może zależeć od przeprowadzenia transakcji istotnych z punktu widzenia tegoż akcjonariusza. Spółka jest zatem nagradzana za posłuszeństwo wobec najważniejszego z właścicieli. Rada nadzorcza ma charakter fasadowy, a jej odpowiedzialność jest niepomernie mniejsza, gdy dodatkowo dominującym akcjonariuszem jest koncern międzynarodowy. To on formułuje cele i tak naprawdę sprawuje kontrolę nad wykonaniem zadań w sposób spójny z jego strategią.

Aby uniknąć podejrzeń o manipulacje, zasady wynagradzania zarządów powinny być jasne i jawne. Tylko to pozwala na koncentrowanie działań wokół strategii. Inną kwestią jest określenie, kto konkretnie powinien zajmować się ustaleniem zasad i poziomu wynagrodzeń dla zarządu. Generalnie, rady nadzorcze mogą to robić wspólnie, zlecić to zadanie wybranym członkom lub powołać komitet wynagrodzeń. To ostatnie rozwiązanie jest powszechne w kręgu anglosaskim. W Polsce zaleca się powołanie komitetu wynagrodzeń, ale do zalecenia stosuje się niecałe 70% spółek notowanych na giełdzie [B. Dąbrowski, 2007].

Czasami wynagrodzenie kadry zarządzającej jest związane z wynagrodzeniem rady nadzorczej. Pozwala to wyraźnie zaznaczyć, że różne grupy interesu tak naprawdę działają na rzecz dobra spółki. Ogranicza to również konflikty.

W Polsce, w przypadku spółek z udziałem skarbu państwa, mechanizmem ograniczającym nadmierny wzrost płac zarządów oraz relacje między zarobkami rady nadzorczej i zarządu jest tzw. ustawa kominowa. Maksymalnie relacja ta może wynieść 1:6. Normalnie rozbieżności są dużo większe, np. 1:10. Poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń dla członków rad nadzorczych powinny być uzależnione od zakresu odpo-

wiedzialności i aktywności rady oraz ról pełnionych przez jej członków (np. przewodzenie komitetom).

Z pewnością jednak członkowie rady nadzorczej nie powinni brać udziału w programie opcji pracowniczych (menedżerskich). Wiąże się to bowiem z ryzykiem manipulowania kursem akcji, a więc wynagrodzeniami tak rady, jak i menedżmentu.

Podsumowując, sposób wynagradzania menedżerów w spółkach handlowych powinien przede wszystkim zależeć od celów, jakie stawiają im właściciele. Najczęściej są to: zwiększanie wartości spółki, budowanie silnej pozycji konkurencyjnej, osiągnięcie określonego poziomu EBIT, zysku netto oraz podstawowych wskaźników rentowności, ale także realizacja celów inwestycyjnych.

Zakres odpowiedzialności i swobody decyzyjnej poszczególnych członków *top managementu* oraz wynikający z tego sposób wynagradzania zależy ponadto od czynników kulturowych i roli, jaką w stosunku do zarządu pełni rada nadzorcza.

dr hab. Grażyna Aniszewska
prof. SGH
Katedra Teorii Zarządzania

PRZYPISY

- ¹⁾ Szerzej pisze o tym w swoich publikacjach G. Hofstede.
- ²⁾ Wypowiedź I. Chalupca, byłego prezesa PKN ORLEN w czasie konferencji pt. „Wynagrodzenia menedżerów – aspekty ekonomiczne, prawne i podatkowe”, zorganizowanej przez Polski Instytut Dyrektorów 28 czerwca 2007 r.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANISZEWSKA G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- [2] COLLEY J., DOYLE J., LOGAN G., STETTINIUS W., *Ład korporacyjny*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2005.
- [3] DAY J., MANG P., RICHTER A., ROBERTS J., *Has Pay for Performance Had Its Day?* „The McKinsey Quarterly” 2002, no. 4.
- [4] DĄBROWSKI B., *Komitet wynagrodzeń – regulacje i praktyka*, „Przegląd Corporate Governance”, nr 2, 2007.
- [5] GESTELAND R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [6] HAMPDEN-TURNER C., *La culture d'entreprise*. Seuil, Paris 1990.
- [7] HAMPDEN-TURNER C., TROMPENAARS A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [8] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] Materiały konferencyjne „Wynagrodzenia menedżerów – aspekty ekonomiczne, prawne i podatkowe”, 28 czerwca 2007 r.
- [11] WARNER M. (red.), *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge, London 1996.

Summary

The aim of this article is to present the problems related to managers' reward mechanisms in companies. Relations between the supervisory and management boards, cultural differences, variety of long term and short term goals are mentioned as major factors influencing the effectiveness of reward systems. Some practical solutions are also discussed.

Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy

Praca zbiorowa pod redakcją
Bogusza Mikuły, Anny Pietruszki-Ortyl, Arkadiusza Potockiego

Difin, Warszawa 2007

Książka stanowi cenną pozycję na polskim rynku wydawniczym, dla wszystkich osób interesujących się zastosowaniem nowoczesnych instrumentów w procesie generowania i rozwoju wiedzy w organizacji oraz zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym. Rozumienie nowej gospodarki jest nieodłącznie związane ze wzrostem roli zasobów niematerialnych, a szczególnie wiedzy. Dużą zaletą książki jest systematyzacja takich pojęć, jak: wiedza, zarządzanie wiedzą, system zarządzania wiedzą, kapitał intelektualny i jego diagnoza, prezentacja różnych koncepcji, które do tej pory nie zostały w tak kompleksowy sposób przedstawione czytelnikowi. Autorzy przedstawiają wizję organizacji przyszłości, wskazując na pewne wyznaczniki nowoczesnych or-

ganizacji, jak choćby nowe wymagania od kultur organizacyjnych przedsiębiorstw, wzrost roli kapitału intelektualnego i wiedzy w organizacji. W ostatnim rozdziale zaprezentowano w szczególności sposób różnorakie systemy wspomagające zarządzanie wiedzą, wręcz opisano poszczególne instrumenty. Publikacja ta może być przydatna dla studentów i menedżerów, starających się poznać konkretne narzędzia zarządzania wiedzą.

O dużym znaczeniu książki stanowią głównie: aktualność i ranga podjętej problematyki, poziom naukowy wszystkich rozdziałów oraz wpływ profesjonalnej redakcji naukowej na spójność książki, która chociaż jest pracą zbiorową, jest też zwartą publikacją.

Postrzeganie istoty elastyczności organizacji przez praktyków

Wyniki badań

Grażyna Osbert-Pociecha

Wprowadzenie

Współczesne podejście do zarządzania, uwzględniające możliwości wynikające z dyfuzji technologii i informacji oraz procesów globalizacji, koncentruje się na osiągnięciu efektywności, konkurencyjności poprzez tworzenie warunków dla kreatywności i zaangażowania ludzi, dynamicznego kształtowania ich kompetencji, pozyskiwania odpowiedniej wiedzy, która warunkuje szybką reakcję na pojawiające się w otoczeniu możliwości (okazje). Szczególnego znaczenia nabierają tu zdolność i łatwość dokonywania zmian – intuicyjnie utożsamiana z elastycznością.

Zmiana stała się kluczową kategorią dla zarządzania współczesnymi organizacjami. Odnosi się ona nie tylko do poszczególnych elementów strukturalizujących organizację, tj. jej celów, zasobów (w tym ludzi), procesów, struktur, realizowanych funkcji, koncepcji biznesowego działania, ale także paradygmatu zarządzania, czyli generalnego wzorca, zasad i elementów stanowiących węzłowe punkty w mechanizmie zarządzania.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zgodnie podkreślają, że elastyczność jako zdolność reagowania organizacji, radzenia sobie z imperatywem dokonywania zmian stała się w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia oraz narastającej dynamiki zmian wewnątrz organizacji pożądanym atrybutem, który warunkuje możliwości przetrwania i rozwoju.

Jak to potwierdza przegląd literatury przedmiotu, mimo szerokiego stosowania elastyczności, nie jest ono ani jednoznacznie zdefiniowane, ani dobrze ustrukturalizowane, i dlatego wzbudza wiele wątpliwości przy interpretowaniu. Większość autorów penetrujących tę problematykę podkreśla wielowymiarowość pojęcia elastyczności, zauważając, że jego ramy koncepcyjne są niezwykle szerokie¹⁾.

Trudności w precyzowaniu ram koncepcyjnych elastyczności stały się przesłanką do dokonania identyfikacji tego pojęcia przez praktyków gospodarczych, którzy na co dzień kształtują elastyczność swoich organizacji. Uznano zatem za zasadne pozna-

nie opinii menedżerów / przedsiębiorców na temat²⁾:
 • istoty elastyczności • uzasadnienia jej potrzeby.

Konceptualizacja elastyczności

Aby sprawdzić, jak elastyczność jest pojmowana przez praktyków gospodarczych, przyjęto następujący tryb postępowania: na podstawie literatury zostało wygenerowanych 12 wymiarów / wyróżników elastyczności (por. rysunek 1), a zadaniem respondentów było dokonanie wyboru, które z sugerowanych określić istoty elastyczności najbardziej oddają jej sens w ich rozumieniu.

Rozkład odpowiedzi według kryterium wielkości badanego podmiotu przedstawia rysunek 2. Jak wynika z analizy danych w odniesieniu do dwóch pierwszych wymiarów pojmowania elastyczności, wyraźnie zarysowują się tu dwie tendencje: w miarę jak rośnie wielkość firmy, istotniejsza staje się zdolność do reagowania na bodźce z otoczenia, impulsy do zmiany z wnętrza firmy (i to przede wszystkim stanowi istotę elastyczności dla dużych przedsiębiorstw), podczas gdy dla mikro oznacza ona głównie zdolność do obrony przed zmianami (udział tego wymiaru maleje w miarę przesuwania się do odpowiednio większych firm).

Jeśli chodzi o utożsamianie elastyczności z umiejętnością kształtowania celów (dynamicznego ich dostosowywania do nowych warunków działania) lub gotowością ich utrzymywania (w obliczu zmieniających się warunków do działania) – stan względnej równowagi pomiędzy tymi wymiarami dotyczył przedsiębiorstw średnich i dużych, zatrudniających od 251 do 500 osób. Mikroprzedsiębiorstwa zdecydowanie opowiadają się za elastycznością sposobu osiągania celów, natomiast duże przedsiębiorstwa (a także małe w fazie konstituowania) – za elastycznością w sensie zmiany celów. Badane przedsiębiorstwa w większości są (wyjątek wśród badanych firm stanowiły firmy duże, powyżej 500 osób zatrudnionych) zarówno za utrzymywaniem równowagi pomiędzy zdolnością do kreowania i urzeczywistniania różnych opcji działania, jak i zdolnością do szybkiego

przemieszczania się z jednej opcji do drugiej, chociaż dla małych firm wciąż istotną okazuje się także zdolność do kreowania nowych opcji.

Bardziej zróżnicowane są wyniki, jeśli chodzi o kierunki dokonywanych zmian (postęp, regres). Dla średnich i dużych firm (do 1000 osób zatrudnionych) istota elastyczności sprowadza się głównie do radzenia sobie ze zmianami ekspansywnymi, natomiast dla dużych (powyżej 1000 osób zatrudnionych) i dla małych elastyczność sprowadza się przede wszystkim do umiejętności przeprowadzania zmian o charakterze regresywnym.

Jeśli wziąć pod uwagę kryterium tempa zmian, to niezależnie od wielkości, wszystkie badane podmioty uznają, że naturalną dla elastyczności jest umiejętność przeprowadzania zmian w sposób ewolucyjny (w mikroprzedsiębiorstwach uznano to za jedyną alternatywę przeprowadzania zmian).

Zmiany rewolucyjne postrzegane są jako dopełnienie, przy zróżnicowanym ich udziale małe firmy dopuszczają ich udział aż do 40%. Natomiast przy rozstrzygnięciu, czy dla elastyczności istotniejsza jest umiejętność korzystania ze swobody wyboru czy raczej umiejętność uczenia się, opanowywania nowych rutyn okazało się, że w grupie dużych przedsiębiorstw zdecydowanie opowiedziano się za elastycznością rozumianą jako gotowość do ciągłego uczenia się, opanowywania nowych kompetencji, natomiast dla małych, średnich firm w ok. 24–34% elastycz-

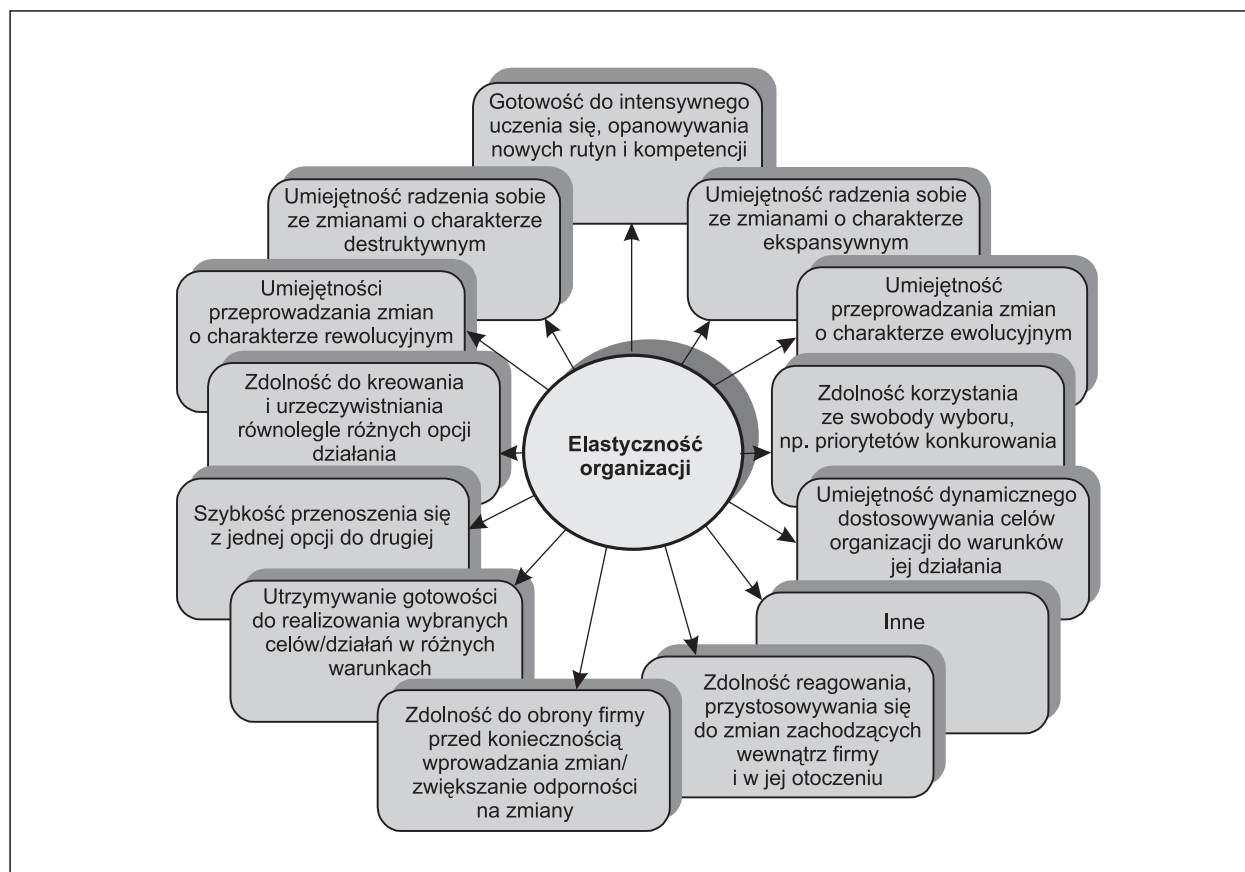
ność związana jest z umiejętnością korzystania ze swobody wyboru.

Analiza rozkładu odpowiedzi ze względu na zasięg działania pozwoliła zauważyć wyraźną korelację pomiędzy zasięgiem działania firmy a traktowaniem elastyczności jako zdolności do natychmiastowego reagowania na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu firmy, jak i w jej wnętrzu.

Jednocześnie, im mniejszy zasięg działania, tym firma bardziej utożsamia elastyczność z działaniami na rzecz obrony przed koniecznością wprowadzania zmian. Podobna korelacja miała miejsce, jeśli chodzi o zmianę i utrzymywanie celów: im większy zasięg działania, tym większa skłonność do zmiany celów, tj. ich dynamicznego dostosowywania się do warunków działania, podczas gdy w firmach o mniejszym zasięgu działania elastyczność częściej oznacza realizację wybranych celów w zmienionych warunkach działania.

Dla firm globalnych elastyczność w większym stopniu oznacza szybkość w przemieszczaniu się z jednej opcji działania do innej, podczas gdy firmy o mniejszym zasięgu działania utożsamiają ją ze zdolnością do kreowania alternatywnych opcji działania.

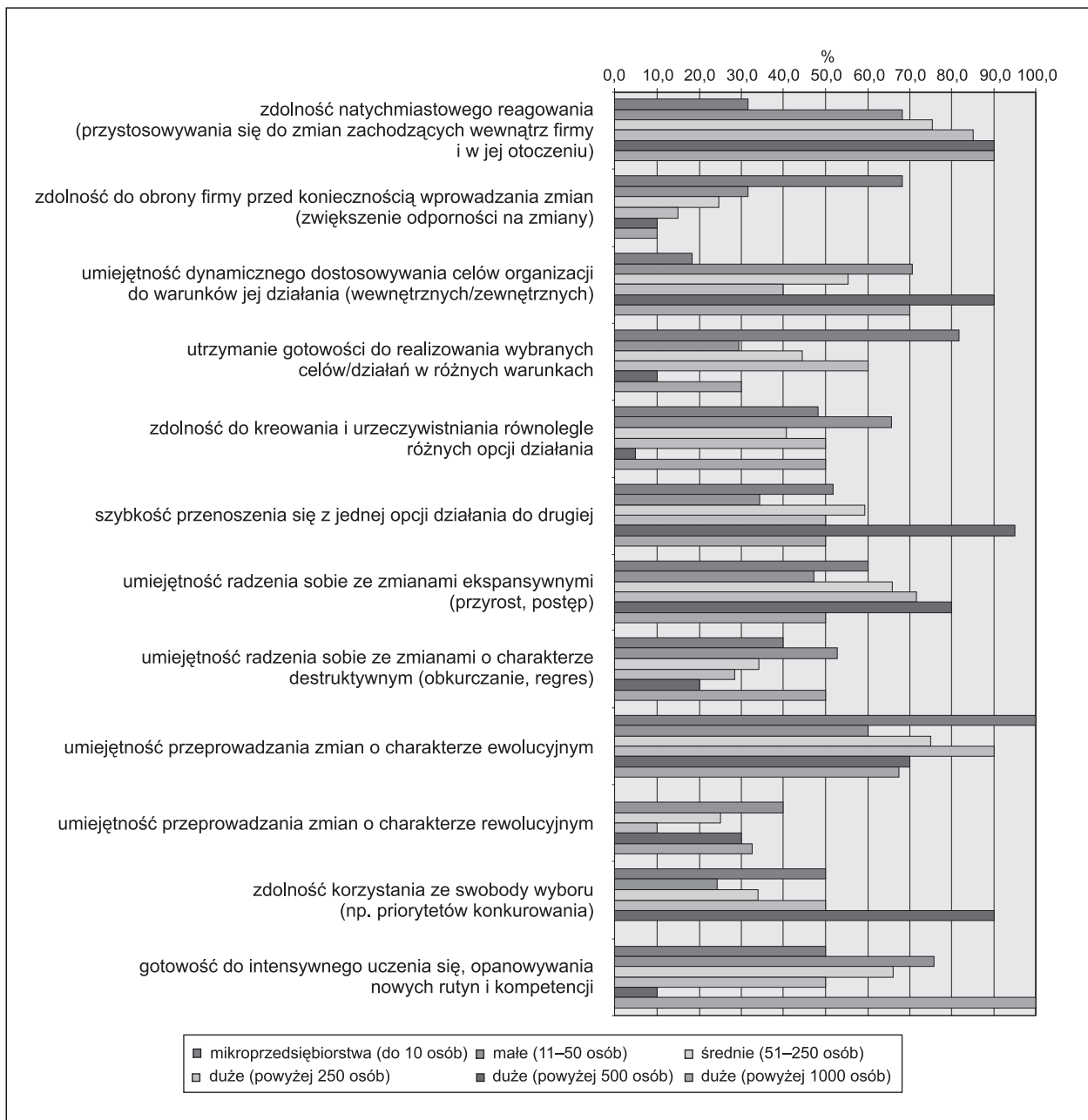
Jeśli chodzi o orientację działań na rzecz elastyczności, to była ona skorelowana w odniesieniu do badanych firm z zasięgiem działania na zasadzie: w miarę rozszerzania się zasięgu działania wyraźnie rośnie udział działań o charakterze ekspansyw-



Rys. 1. Wymiary / wyróżniki elastyczności

Źródło: opracowanie własne.





Rys. 2. Istota elastyczności – rozkład odpowiedzi według kryterium wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

nym, mniej istotna jest tu umiejętność radzenia sobie z kurczeniem się działalności, tj. zmianami regresywnymi. Wyraźna korelacja zasięgu działania badanych firm występowała z wymiarem elastyczności, jakim jest zdolność korzystania ze swobody wyboru, co wiąże się ze złożonością działania organizacji i tym samym nasileniem problemów decyzyjnych.

Z kolei analiza według kryterium fazy cyklu życia wykazała, że w początkowej fazie działalności szczególnie ważna jest elastyczność w wymiarze działań obronnych, zwiększających odporność organizacji na pojawiające się impulsy do zmian, rośnie natomiast udział zdolności do natychmiastowego reagowania na impulsy zmian w otoczeniu i wewnątrz organi-

zacji wraz z przechodzeniem do kolejnych faz cyklu. Firmy będące w początkowej fazie cyklu rozwoju były wyraźnie zorientowane w „byciu elastycznym” na utrzymywanie wybranych celów, podczas gdy te, które znajdują się w fazie wzrostu i rozwoju, są – co zrozumiałe – bardziej zorientowane na dokonywanie zmiany tych celów. Znamienne było to, że firmy będące w fazie schyłku tak wyraźnie postrzegały elastyczność jako zdolność do kreowania alternatywnych opcji działania, podczas gdy firmy znajdujące się w innych fazach rozwoju raczej dawały prymat zdolności do szybkiego przenoszenia się z jednej opcji do drugiej. Podobnie jeśli chodzi o wymiary elastyczności związane z realizacją zmian destruktywnych (takie pojmowanie elastyczności było domeną firm

będących w fazie schyłku) oraz zmian o charakterze progresywnym (te były wskazywane przez firmy pozostające we wcześniejszych fazach, przy czym udział tych zmian słabł w miarę przechodzenia od fazy narodzin do fazy dojrzałości).

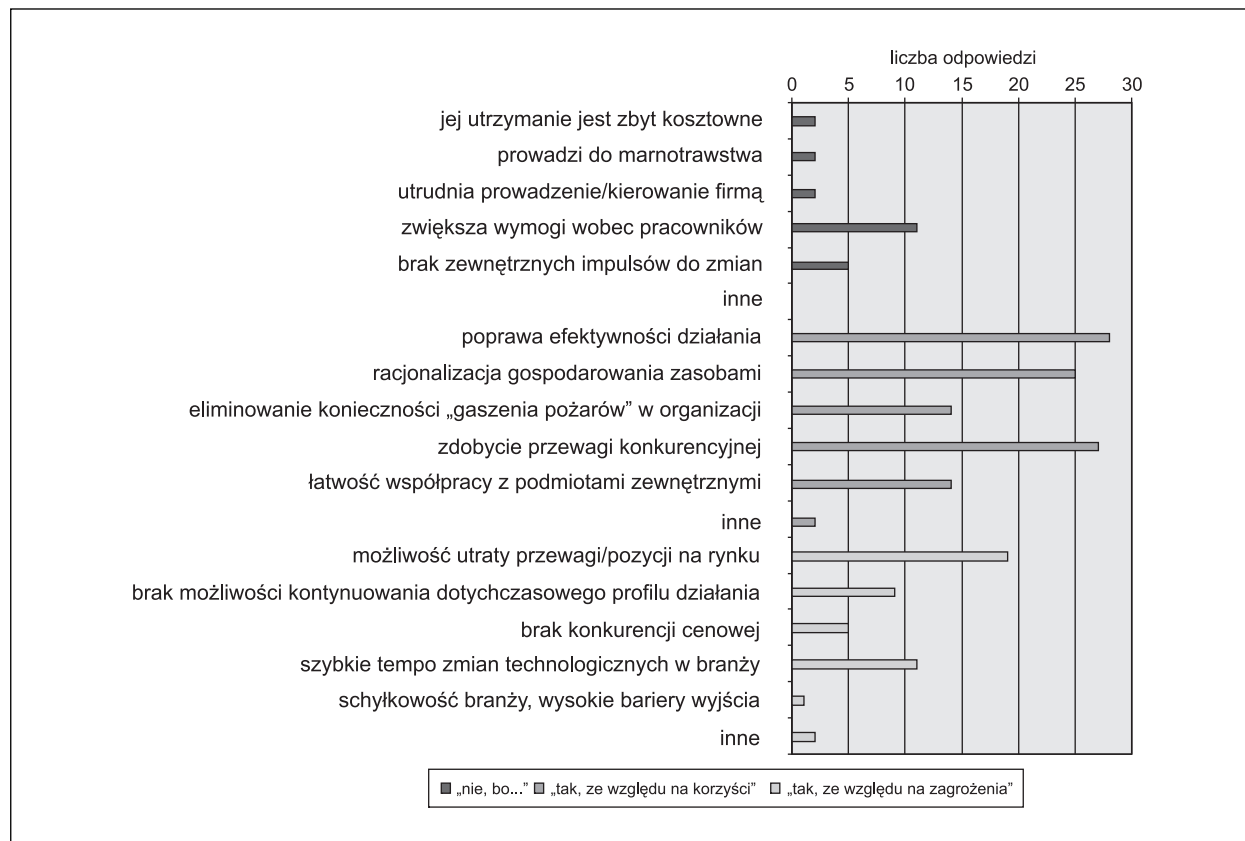
Jeśli chodzi o ewolucyjność / rewolucyjność zmian strukturalizujących elastyczność, to relatywnie duży udział miały zmiany rewolucyjne w firmach znajdujących się w fazie wzrostu i rozwoju, co wydaje się naturalne. W fazie rozwijania działalności oraz dojrzałości dominują zmiany ewolucyjne.

Dla firm w początkowej fazie funkcjonowania istotnym wymiarem elastyczności pozostawała umiejętność uczenia się, opanowywania nowych kompetencji, podczas gdy dla firm dojrzałych ważna staje się zdolność korzystania ze swobody wyboru np. priorytetów konkurowania.

Ponadto, analizując wymiary elastyczności z punktu widzenia formy organizacyjno-prawnej badanych podmiotów, warto zwrócić uwagę na to, że podmioty funkcjonujące na zasadzie prowadzenia działalności jednoosobowej stwierdziły, że równie ważna jest dla nich zdolność do natychmiastowego reagowania na impulsy do zmian, jak i zdolność do obrony firmy i zwiększania jej odporności na zmiany. Natomiast dla bardziej złożonych form, takich jak spółki kapitałowe, spółdzielnie, zdecydowanie ważniejszy okazał się wymiar reagowania na zmiany. Jeśli chodzi o najliczniej reprezentowaną grupę wśród badanych podmiotów, tj. spółki kapitałowe, należy podkreślić, że równoważnie postrzegały one

dwa kolejne wymiary elastyczności, tj. zdolność do zmiany celów bądź tylko sposobów dojścia do wcześniej wybranych celów (podobnie jak podmioty prowadzące działalność na zasadzie jednoosobowej działalności gospodarczej). Dużą zbieżność w postrzeganiu dwóch kolejnych wymiarów wykazywały wszystkie formy organizacyjno-prawne (z wyjątkiem działalności gospodarczej), co oznacza, że dla większości z nich istotna jest zarówno zdolność do kreowania, jak i przenoszenia się z jednej opcji do drugiej. Generalnie wszystkie formy organizacyjno-prawne postrzegały elastyczność jako umiejętność integrowania zmian o charakterze postępu i regresu, zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych, przy czym proporcje były tu bardzo zróżnicowane. Dostrzegały także, że bycie elastycznym nieuchronnie wiąże się z koniecznością uczenia się, opanowywania nowych umiejętności.

Natomiast analiza wymiarów elastyczności z uwzględnieniem kryterium pozycji na rynku wskazywała na wyraźną korelację pomiędzy rosnącym udziałem w rynku i rosnącym udziałem zdolności do reagowania na zmiany, co objawia się malejącym zainteresowaniem, aby bronić firmę przed koniecznością wprowadzania zmian. Wyraźny był też priorytet firm z dużym udziałem w rynku dla elastyczności pojmowanej jako umiejętność zmiany celów (zamiast zmiany sposobów dojścia do wybranych celów). Jeśli chodzi o pozostałe wymiary, nie wykazywały one żadnych prawidłowości przy badaniu ich związku z pozycją na rynku.



Rys. 3. Uzasadnienie potrzeby elastyczności

Źródło: opracowanie własne.



Uzasadnienie potrzeby bycia elastycznym

W badaniu respondenci wskazywali na przyczyny uzasadniające elastyczność lub będące przeciwwskazaniem dla elastyczności w ramach opcji zgrupowanych w trzech blokach:

- tak, ze względu na korzyści,
- tak, ze względu na zagrożenia,
- nie, bo...

Najwięcej wskazań (110) otrzymały argumenty przedstawione w bloku „tak, ze względu na korzyści”, na drugim miejscu znalazły się przesłanki związane z blokiem „tak, ze względu na zagrożenia” (47 wskazań), na trzecim miejscu (22 wskazania) znalazły się ograniczenia / przeciwwskazania zgrupowane w bloku „nie, bo...”. Taki rozkład odpowiedzi zdecydowanie potwierdza tezę, że badane przedsiębiorstwa w elastyczności upatrują sposobu na poprawę efektywności i starają się wykorzystywać tę szansę, nie czekając na pojawienie się określonych zagrożeń. Proporcje tych wskazań ($47+22 < 110$) potwierdzają proaktywną postawę badanych przedsiębiorstw.

Jak wynika z rozkładu wskazań w ramach bloku „tak, ze względu na korzyści” (por. rysunek 3), argumentami o podobnej sile oddziaływania są: poprawa efektywności poprzez obniżanie kosztów, umacnianie przewagi konkurencyjnej oraz racjonalizowanie gospodarowania zasobami (ludzkimi, rzeczowymi). Zdecydowanie słabsze okazały się przesłanki związane z możliwością szybkiego reagowania, tj. „gaszenia pożarów”, oraz łatwiejszej współpracy z podmiotami otoczenia zewnętrznego. Spośród przesłanek w bloku „tak, ze względu na zagrożenia” najsilniej oddziałująca okazała się możliwość utraty przewagi / pozycji na rynku, nieco słabsza stała się przesłanka związana z szybkim tempem zmian technologicznych w branży, ważna była również przesłanka dotycząca braku możliwości kontynuowania dotychczasowego profilu działania. Natomiast najsilniejszym przeciwwskazaniem (w ramach bloku „nie, bo...”) okazała się potrzeba zwiększenia wymogów wobec pracowników (po stronie wewnętrznej) oraz brak zewnętrznych impulsów do zmian, tj. relatywnie bezpieczna sytuacja związana z funkcjonowaniem w niszy rynkowej, zajmowaniem pozycji monopolistycznej. Analiza rozkładu odpowiedzi według kryterium wielkości badanych firm, ich zasięgu działania na rynku, osiągniętej rentowności, fazy cyklu życia nie wskazuje, aby wyróżnione na tej podstawie kryteria grupy przedsiębiorstw w istotny sposób różniły się, jeśli chodzi o postrzeganie czynników uzasadniających potrzebę bycia elastycznym.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań oparte na próbie nielosowej nie stanowią podstawy do generalizowania wniosków i formułowania normatywnych zaleceń; odnoszą się one do badanej w określonym czasie grupy przedsiębiorstw w Polsce. Uzyskane wyniki jak najbardziej potwierdzają złożoną, poliformiczną naturę elastyczności, jednocześnie pokazują, że w swoim ostatecznym kształcie jest ona konfiguracją wielu różnych wymiarów i wypadkową

oddziaływania bardzo wielu zmiennych kontekstowych, m.in. takich, jak wielkość firmy, forma organizacyjno-prawna, jej profil i zasięg działania, faza cyklu życia, w której się znajduje, pozycja na rynku. Ich ukształtowanie indywidualizuje zarówno samo pojmowanie, jak i implementowanie elastyczności w organizacji.

*dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, prof. AE
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu*

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. m.in.: A. DeTONI, S. TONCHIA, *Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2005, vol. 33, no. 9; W. GOLDEN, P. POWELL, *Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail?*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2000, vol. 28, no. 4; L.L. KOSTE, M.K. MALHOTRA, *Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 18, no. 1; G. OSBERT-POCIECHA, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, vol. 116, nr 2; H.W. VOLBERDA, *Building the Flexibility Firm. How to Remain Competitive*, New York, Oxford University Press Inc. 1998; *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. KRUPSKI, PWE, Warszawa 2005.
- ²⁾ Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego 1 H02 D0518 (finansowanego ze środków budżetowych na naukę w latach 2005–2007) pt. *Elastyczność jako uwarunkowanie funkcjonowania i rozwoju organizacji*. W I i II kw. br. przebadano 34 przedsiębiorstwa, wykorzystując metodykę *case study*. Badane podmioty były zróżnicowane m.in. pod względem:
 - wielkości (3 mikroprzedsiębiorstwa, 11 małych, 13 średnich, 7 dużych),
 - profilu działania / branży (budowlane 14,7; handlowe 14,7; konsultingowe 14,7; przemysłu szklarskiego 11,8; przemysłu elektromaszynowego 8,8; przemysłu spożywczego 8,8; motoryzacyjne 5,9; hutnicze 5,9; energetyczne 5,9; przemysłu drzewnego 2,9; wydobywcze 2,9; inne 2,9),
 - zasięgu działania (lokalny – 5,9%, regionalny – 20,6%, krajowy – 29,4%, międzynarodowy – 38,2%, globalny – 5,9%),
 - fazy cyklu życia organizacji (początek działalności – 11,8%, wzrost i rozwój – 47,06%, dojrzałość – 38,24%, schyłek – 2,9%),
 - formy organizacyjno-prawnej (działalność gospodarcza – 5, spółka cywilna – 1, spółka osobowa – 2, spółka kapitałowa – 24, spółdzielnia – 2),
 - pozycji na rynku mierzonej udziałem w rynku (poniżej 1% – 3, 1–3% – 9, do 10% – 9, do 25% – 5, do 50% – 4, do 75% – 3, powyżej 75% – 1),
 - rentowności mierzonej wskaźnikiem ROS – *Return on Sales* (poniżej 1% – 1, 1–3% – 7, do 10% – 14, do 20% – 5, do 40% – 3, powyżej 40% – 4).

Summary

This article presents some results of survey (it was carried out in Polish firms in 2007 by using the *case study* method). They concern both comprehension of flexibility and identification its necessity. This is focus of practitioners, they confirm that the essence of flexibility is very complicated and multidimensional. There are a lot of factors which are determined the understanding and implementation of flexibility.

Zastosowanie swapu walutowo-procentowego w zarządzaniu ryzykiem finansowym

Paweł Wawrzyniak

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł poświęcony jest omówieniu wybranego rodzaju swapu, jakim jest Swap walutowo-procentowy (Currency & Interest Rate Swap – CIRS).

Historia swapów, w porównaniu z historią innych derywatów, jest stosunkowo krótka. Mimo to już od wielu lat zajmują one ugruntowaną pozycję na rynkach finansowych. Dzięki swojej elastyczności i uniwersalności transakcje te cieszą się coraz większą popularnością, a rynek swapów należy do najszybciej rozwijających się segmentów rynku instrumentów pochodnych.

Warto na początku przyjrzeć się, w jaki sposób definiowany jest swap, zarówno w literaturze fachowej, jak i w ofertach, jakie banki kierują do swoich klientów. W podręcznikach i czasopismach fachowych najczęściej można spotkać definicję, która mówi, że **swap to umowa pomiędzy dwiema stronami, które zobowiązują się do dokonania przyszłych płatności według ściśle określonych zasad**¹⁾. Rozwijając tę definicję, swap walutowy będzie umową pomiędzy dwoma partnerami o wymianę płatności w jednej walucie na płatności w drugiej walucie.

Faktem jest, że swap jest zagadnieniem stosunkowo złożonym i próba ogarnięcia całości w jednym zdaniu musi doprowadzić do sformułowań nader ogólnych, jak przytoczone wyżej definicje. Z drugiej jednak strony odgadnięcie istoty tej transakcji dla niewyrobionego czytelnika jest praktycznie niemożliwe.

Próżno też szukać jasnej i zrozumiałej definicji w ofertach banków świadczących usługi na rynku swapów. Tutaj, z kolei, nadmiar „technikaliów” może wręcz przytłoczyć potencjalnego inwestora. Oto kilka przykładów:

„Transakcja CIRS to transakcja, w której klient i bank umawiają się, że będą sobie wzajemnie płacić strumienie płatności odsetkowych oparte na dwóch różnych stopach procentowych, przez ustalony okres, z ustaloną częstotliwością i od ustalonych nominałów w dwóch określonych walutach. Inaczej mówiąc – będą zamieniać stopy procentowe swoich zobowiązań lub należności w dwóch różnych walutach” (BPH).

„Walutowa transakcja na stopę procentową (CIRS) jest transakcją zawartą pomiędzy bankiem a klientem, w myśl której:

- w określonych podokresach odsetkowych strony wymieniają się strumieniami płatności odsetkowych w dwóch różnych walutach, kalkulowanymi od uzgodnionej kwoty kapitału i na podstawie stałego/zmiennego oprocentowania,
- w dacie zakończenia ostatniego podokresu odsetkowego następuje wymiana końcowa kwot transakcji po kursie ustalonym w dacie zawarcia CIRS” (BGZ).

„Walutowe transakcje zamiany stóp procentowych CIRS polegają na:

- **wymianie początkowych kwot transakcji** (denominowanych w walutach bazowej i niebazowej),
- **zamianie strumieni odsetkowych** (bazowych i niebazowych), których płatności są wyliczane odpowiednio na podstawie stałej bądź zmiennej stawki procentowej, odpowiednio w walucie bazowej i niebazowej (oprocentowania bazowego i niebazowego),
- **wymianie końcowej** (przeciwstawnej do początkowej) kwot transakcji denominowanych w walutach bazowej i niebazowej” (BRE Bank)²⁾.

Na podstawie przytoczonych tu zaledwie kilku przykładów nie sposób oprzeć się wrażeniu, że banki nie dokładają należytych starań, by ich potencjalni klienci nie płoszyli się na myśl o zawarciu swapa.

Na potrzeby niniejszego artykułu została zaproponowana następująca definicja: swap to **umowa, na podstawie której strony udzielają sobie nawzajem dwóch kredytów w różnych walutach**.

Tak sformułowana definicja nie jest oczywiście niczym nowym. Wynika ona z genezy swapów w ogóle i funkcjonowała od początku ich istnienia. Nie jest jednak powszechnie cytowana, mimo że w sposób treściwy i syntetyczny pokazuje, jak skonstruowany jest swap.

W myśl tej definicji dwie strony udzielają sobie nawzajem dwóch kredytów w różnych walutach. Kredyty te są równe co do wartości według wzajemnego kursu tych walut w dniu zawarcia transakcji. Odsetki od kredytów naliczane są w takich samych okresach i płatne w tych samych dniach. W dniu ostatniej płatności, oprócz odsetek, zwracane są również kwoty główne kredytów w takich kwotach,

w jakich były udzielone. Wysokość odsetek ustalana jest na podstawie rynkowych stóp procentowych dla kredytów w danych walutach. To, co najistotniejsze, to właśnie okresowe płatności (odsetkowe), o których wspominają wszystkie przytoczone definicje. Wartości kredytów są tutaj sprawą wtórną i są ustalane na takim poziomie, by płatności odsetkowe miały pożądaną wartość.

Z definicji wynika, że swap jest transakcją dokonywaną bezpośrednio pomiędzy stronami. Jego warunki nie są wystandaryzowane. Dzięki temu charakteryzuje się dużą elastycznością, gdyż strony same określają jego parametry zgodnie ze swoimi preferencjami. Wadą swapu jest konieczność znalezienia drugiej strony transakcji, która miałaby dokładnie przeciwstawne preferencje. Dlatego też rynek tych transakcji praktycznie nie jest w stanie funkcjonować bez pośredników. Rolę pośredników, kojarzących strony przy zawieraniu swapów, przejęły głównie banki. Dzięki temu rynek tych instrumentów stał się bardziej płynny i efektywny³⁾.

Pierwsze swapy miały charakter jednorazowy, obejmowały proces poszukiwania kontrahentów – dopasowywania ich nie tylko pod względem waluty, ale również wartości i pożądanym ram czasowych realizacji transakcji. Owe pierwsze kontrakty swapowe były produktami dopasowanymi do indywidualnych potrzeb poszczególnych klientów. Ponieważ transakcje miały charakter jednorazowy, ich przygotowanie wymagało od instytucji finansowych znacznego nakładu pracy. Jednak nie były one dla nich źródłem żadnego ryzyka. W przypadku gdy w grę wchodziła rola rzeczywistego pośrednika kojarzącego dwie strony transakcji, swapy wymagały od nich raczej „twórczego rozwiązywania problemów”, a nie podejmowania zobowiązań finansowych.

W miarę przechodzenia w stronę jednorodności kontraktów i coraz bardziej ograniczonego polegania na określonym pojedynczym kliencie, rynki kontraktów swapowych zaczęły coraz bardziej upodabniać się do rynków towarowych. Rosnąca konkurencja wymusiła spadek marż. Co więcej, im silniejsza była konkurencja, tym mniej opłacalne dla pośrednika stawało się prowadzenie szeroko zakrojonych poszukiwań kontrahenta lub grupy kontrahentów. Pośrednicy zaczęli więc przystępować do transakcji jako kontrpartnerzy swoich klientów – nie mając odpowiedzialności kontrahentów do domknięcia transakcji⁴⁾.

Swapy ewoluują w tempie szybszym niż jakiegokolwiek inne instrumenty finansowe. Stąd też opisany wyżej mechanizm funkcjonowania tej transakcji można nazwać „klasycznym” bądź też „pierwotnym”. Nie oznacza to bynajmniej, że transakcja taka stała się jedynie reliktem przeszłości. Wręcz przeciwnie. Analogicznie jak w przypadku transakcji terminowych i opcji, również transakcje swapowe ewoluują w kierunku standaryzacji. Przejęcie przez banki funkcji pośredników na rynku przyczyniło się do tego, że w obrocie swapami zaczęły obowiązywać procedury charakterystyczne dla operacji międzybankowych. Procedury te, stosowane pierwotnie w transakcjach swapowych dokonywanych między bankami, zostały wprowadzone do operacji pomiędzy bankami i ich klientami.

Można powiedzieć, że w przypadku swapów mamy do czynienia z dwoma kierunkami ewolucji. Z jednej strony standaryzacja swapów klasycznych, z drugiej strony rozwój bardziej zaawansowanych kontraktów swapowych, tzw. swapów drugiej generacji. Zaliczamy do nich m.in. następujące kontrakty: swap amortyzowany, swap zaliczkowy, swap opóźniony, *cap*, *floor*, *collar* i jeszcze wiele innych. Zagadnienie swapów drugiej generacji wymaga odrębnego opracowania.

Historia rozwoju transakcji

Początki transakcji swapowych sięgają lat 60. ub. wieku. Wtedy to banki centralne, w celu stabilizowania waluty krajowej, zaczęły wymieniać między sobą waluty, stosując proste kontrakty swapowe. Kontrakty te to *foreign exchange swap* (FX Swap), ich konstrukcja opierała się na złożeniu dwóch prostych transakcji wymiany walut. Pierwsza z nich to transakcja natychmiastowa (*spot*), a druga to transakcja terminowa (*forward*). W efekcie tak skonstruowana transakcja pozwalała na zamianę określonej kwoty, np. dolarów, na równoważność w markach i ponownej wymianie marek na dolary w terminie późniejszym.

Powszechnie uważa się, że rynek swapów rozwinął się w Wielkiej Brytanii w latach 60. Bank of England wprowadził wówczas silne ograniczenia dewizowe w celu przeciwdziałania wypływowi funtów brytyjskich poza granicę kraju. Ograniczenia te polegały na wprowadzeniu niekorzystnego kursu wymiany przy zakupie dewiz na inwestycje zagraniczne oraz zakazu udzielania kredytów w funtach na finansowanie handlu zagranicznego. Bank wymagał od firm, aby fundusze potrzebne na inwestycje pożyczaly w kraju, w którym zamierzały prowadzić działalność. Doprowadziło to do rozwoju pożyczek równoległych (*parallel loans*), które z kolei dały początek pożyczkom wzajemnym w dwóch różnych walutach (*back-to-back currency loans*)⁵⁾.

Oba rodzaje pożyczek to transakcje finansowe, w których dwa zagraniczne przedsiębiorstwa zobowiązywały się do zaciągnięcia pożyczek w walucie narodowej na własnym rynku finansowym, a następnie wymiany między sobą kwot pożyczek w celu finansowania inwestycji zagranicznych. Jeżeli podmioty zawarły umowę pożyczek wzajemnych, środki bezpośrednio przesyłane były do zagranicznych przedsiębiorstw. W przypadku pożyczek równoległych odpowiednie kwoty przekazywano zagranicznym filiom tych podmiotów.

Swapy walutowe (*currency swap*) powstały w wyniku ewolucji pożyczek wzajemnych. Pierwsza transakcja tego typu została zawarta w Londynie w 1979 roku⁶⁾.

Swapem, który zyskał największy rozgłos i który zainspirował innych, był kontrakt zawarty przez firmę IBM i Bank Światowy. Zaaranżował go w 1981 roku Salomon Brothers⁷⁾. Bank Światowy zamierzał wyemitować nisko oprocentowane obligacje w DEM lub CHF. Bank Światowy jest instytucją szczytującą się bardzo wysoką wiarygodnością kredytową. Jednakże była to kolejna emisja tego typu, więc zain-

teresowanie inwestorów było ograniczone. W celu uplasowania całej emisji Bank Światowy musiałby podnieść oprocentowanie, a tym samym podnieść koszty emisji. Firma IBM była zainteresowana emisją długu w DEM lub CHF, ale transakcja ta była bardzo kosztowna dla firmy. IBM zdecydował się na emisję obligacji w USD.

Problem rozwiązał Salomon Brothers, który zaproponował wyemitowanie obligacji w USD przez Bank Światowy, w CHF przez IBM i swap wzajemnych zobowiązań.

Swap polegał na tym, że Bank Światowy udzielił IBM kredytu w USD, natomiast IBM udzielił kredytu Bankowi w CHF. W ten sposób Bank Światowy pozbył się niechcianego długu w USD, ponieważ „przekazał” go do IBM. Sam natomiast zaciągnął kredyt w CHF, przyjmując go od IBM. Z kolei IBM pozbył się drogiego kredytu, przekazując go do Banku Światowego. W zamian otrzymał kredyt w USD. Dzięki tej umowie instytucje uzyskały potrzebne fundusze taniej, niż oferował je rynek.

Motywy dokonywania transakcji swapowych

Wśród wielu możliwych zastosowań swapów walutowych na szczególne zainteresowanie zasługuje kilka z nich, a mianowicie:

- zamiana waluty zaciągniętego kredytu,
- zabezpieczenie przed ryzykiem walutowym wynikającym z niedopasowania przepływów importowych lub eksportowych,
- elastyczne kształtowanie przyszłych strumieni pieniężnych wynikających z założonej strategii finansowania przedsiębiorstwa,
- spekulacja⁸⁾.

Ponieważ niniejszy artykuł dotyczy transakcji zabezpieczających z wykorzystaniem swapów, zostaną tutaj omówione jedynie dwa pierwsze motywy.

Wśród powodów, dla których przedsiębiorstwa dokonują zamiany waluty kredytu, na pierwsze miejsce wybija się chęć zmniejszenia ciężaru zadłużenia w sytuacji spodziewanej aprecjacji waluty krajowej. W przypadku oczekiwanego długotrwałego spadku kursu waluty obcej przedsiębiorstwa często rozważają przewalutowanie zaciągniętych kredytów złotych. Przewalutowanie pozwala firmie osiągnąć dwa cele: zmniejszenie ciężaru odsetek (w obecnej sytuacji stopy procentowe głównych walut światowych pozostają na niższych poziomach niż stopy procentowe dla złotego) oraz zmniejszenie ciężaru rat kapitałowych w sytuacji, gdy środki na ich spłatę pochodzą z przewalutowania złotego. Osiągnięcie wyżej opisanych korzyści odbywa się oczywiście kosztem zwiększonej ekspozycji na ryzyko walutowe. Nikt na świecie nie zagwarantuje bowiem, że spodziewany korzystny trend na rynku walut nie odwróci się.

Innym istotnym powodem wykorzystania swapów w transakcjach zamiany waluty kredytu jest niemożność otrzymania kredytu w pożądanej walucie. Najczęściej spotykamy sytuację, w której banki oferują kredyty walutowe denominowane w kilku podstawowych walutach. Są to skończone i kom-

pletne produkty bankowe. Ich ryzyko jest dokładnie oszacowane, przedziały odsetek ściśle określone dla poszczególnych ratingów kredytowych. Każdy taki kredyt jest należycie obwarowany stosownymi procedurami i klauzulami uzgodnionymi z odpowiednimi służbami bankowymi. Głównie z komórkami odpowiedzialnymi za ryzyko kredytowe. Żądanie od banku udzielenia kredytu w innej walucie niż oferowane to tak naprawdę żądanie opracowania kolejnego produktu bankowego wraz z uruchamianiem całej maszyny proceduralnej i organizacyjnej opisanej powyżej. I najczęściej banki nie chcą tego robić, obawiając się, że zainteresowanie nowym produktem nie będzie na tyle duże, by pokryć koszty jego wprowadzenia.

Jedynym rozwiązaniem w takim przypadku jest zaciągnięcie dostępnego kredytu walutowego, a następnie zawarcie swapa walutowo-procentowego, w którym to udzielimy bankowi zaciągniętego przez nas samego kredytu, a w zamian otrzymamy kredyt w walucie pożądanej.

Może się to wydawać dziwne, że ten sam bank nie udziela kredytu w danej walucie, natomiast chętnie zawiera swapy na tę właśnie walutę.

Otóż za transakcje swapowe odpowiedzialny jest inny departament banku. Najczęściej jest to *Treasury* (Dep. Skarbu). A swapy są, między innymi, standardowymi produktami tego departamentu. I tutaj nie ma praktycznie problemu, by dokonać swapa na dowolną walutę znajdującą się w wolnym obrocie. Bogactwo i elastyczność oferty wynikają bezpośrednio z uczestnictwa banku w rynku międzybankowym. Jeżeli rozważamy handel instrumentami finansowymi (między innymi swapami) przeprowadzany przez banki, to należy zauważyć, że przytłaczająca większość transakcji dokonywana jest w relacji bank-bank, tworząc właśnie rynek międzybankowy. Relacje bank-klient składają się na niewielki ułamek aktywności banku na rynku instrumentów finansowych. Na rynku międzybankowym wyraźnie widać, że „pieniądz nie zna granic”. Dzięki systemowi rachunków *loro-nostro* praktycznie o każdej porze można dokonać transakcji dowolnym instrumentem. Ponieważ swapy są transakcjami dostępnymi na rynku międzybankowym, każdy uczestnik ma dostęp do oferty praktycznie z całego świata.

Stosując ogromne uproszczenie i pomijając w rozważaniach proces magazynowania swapów (*swap warehousing*), można powiedzieć, że bank funkcjonuje na rynku swapów jak kantor. Kupuje taniej i sprzedaje drożej. Pojęcie „taniej – drożej” polega na tym, że bank oferuje swoim klientom swapy na warunkach gorszych, niż sam jest w stanie uzyskać na rynku międzybankowym. Różnica – to oczywiście marża dla banku.

Innym powodem dokonywania transakcji swapowych jest zabezpieczenie przed ryzykiem walutowym wynikającym z niedopasowania przepływów importowych lub eksportowych. Mechanizm zabezpieczenia prezentuje poniższy przykład.

Pewne przedsiębiorstwo eksportuje swoje wyroby do krajów strefy euro. Znaczną część komponentów do swojej produkcji importuje ze strefy dolarowej. ➤

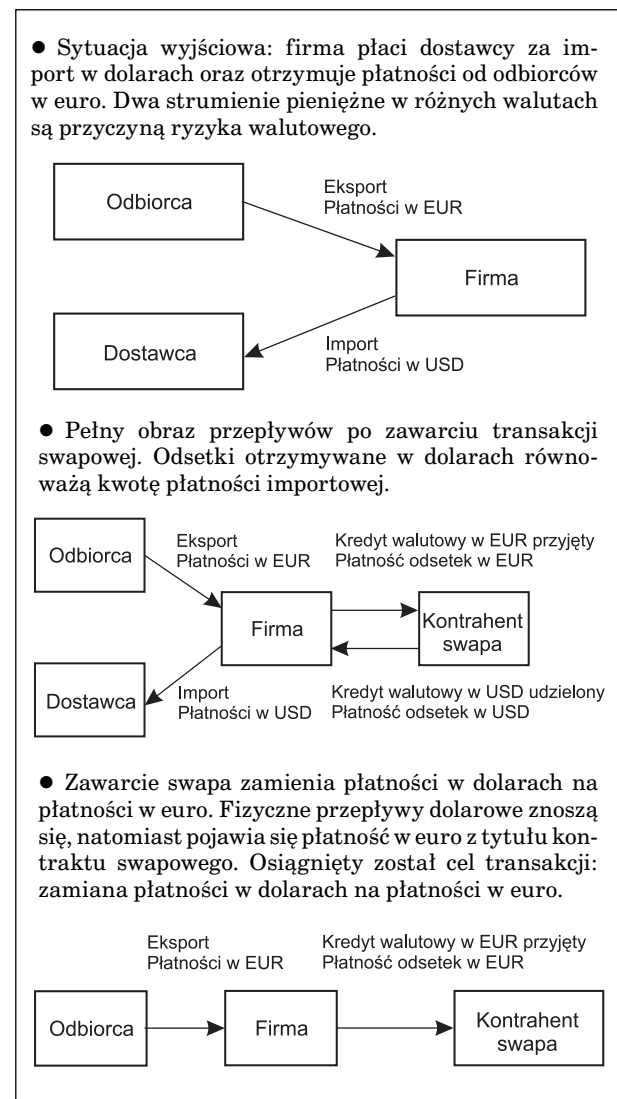
Przedsiębiorstwo zawarło wieloletnie kontrakty ze swoimi odbiorcami na okresowe dostawy towarów po określonej sztywnej cenie. Z drugiej strony zabezpieczyło sobie dostawy komponentów również wieloletnią umową zabezpieczającą poziom ich cen. Dzięki zawarciu wieloletnich kontraktów przedsiębiorstwo uniezależniło się od ryzyka rynkowego. Sztywne ceny zarówno po stronie dochodów, jak i kosztów zapewniają akceptowalny dla niego poziom marży. Jednakże te umowy nie wystarczają, by uchronić przedsiębiorstwo przed ewentualnymi stratami, gdyż narażone ono jest na ryzyko kursowe. To ryzyko wynika z niedopasowania strumieni przychodów i kosztów, które występują w różnych walutach. Przedsiębiorstwo otrzymuje kwoty w euro za sprzedane towary, natomiast płaci swoim kontrahentom w dolarach. Aby zapłacić dolarami, musi sprzedawać euro. Tak więc poziom dochodów i kosztów uzależniony jest od rynkowego kursu wymiany dolar/euro. Jeżeli euro umacnia się w stosunku do dolara, firma osiąga dodatkowy zysk, ponieważ musi sprzedać mniej euro, by otrzymać pożądaną kwotę dolarów do zapłaty za import. Jeżeli euro traci do dolara, większa ilość euro niezbędna jest do kupienia wymaganej ilości dolarów. W przypadku drastycznego osłabienia euro przedsiębiorstwo może utracić zyski, a nawet odnotować stratę. W takiej sytuacji warto rozważyć możliwość zawarcia transakcji określającej stały kurs dolara do euro i uniezależnienia się od ryzyka walutowego. Stosując strategię sztywnego kursu wymiany, przedsiębiorstwo pozbawia się szansy na osiągnięcie większego zysku spowodowanego przez korzystne kształtowanie się relacji pomiędzy dolarem i euro. Z drugiej jednak strony, eliminacja potencjalnych strat wynikających z wyeliminowania ryzyka kursowego oraz zapewnienie sobie stałych przewidywalnych dochodów przemawia za zastosowaniem strategii zabezpieczającej. Istnieje wiele możliwości, aby ten cel osiągnąć. Można tu zastosować zestaw prostych operacji bilansowych zaliczanych do *hedgingu* naturalnego, transakcje *forward*, *futures* czy też zabezpieczenie się opcjami. Wszystko to są jednak transakcje krótkoterminowe. W omawianym przypadku, gdy na podstawie zawartych umów długoterminowych generowanych jest wiele przepływów w różnych walutach, rozwiązania te zawiodą. Zabezpieczenie wieloletniego niedopasowania walutowego transakcjami krótkoterminowymi wymagałoby wielokrotnego odnawiania kontraktów zabezpieczających. Oznacza to, że przedsiębiorstwo tylko w pierwszym okresie jest zabezpieczone. Każda kolejna transakcja zawierana byłaby na podstawie przyszłych warunków rynkowych, których w danym momencie nie można przewidzieć. W skrajnym przypadku może się zdarzyć, że przyszły kurs walutowy w momencie odnawiania kontraktu zabezpieczającego będzie na tyle niekorzystny dla przedsiębiorstwa, że zawarcie jakiegokolwiek transakcji zabezpieczającej okaże się nieopłacalne. Możliwe jest również zawarcie wielu kontraktów uruchamianych sukcesywnie w kolejnych okresach. Wadą takiego rozwiązania jest problem ich wyceny. Im późniejszy moment rozliczenia, tym mniej korzystne warunki kontraktu. Trudno sobie wyobrazić, by inwestor, dą-

żąc do zabezpieczenia swoich zysków, zaakceptował kontrakty, które w momencie zawarcia przynoszą mu straty.

Jedynym rozwiązaniem, adekwatnym do sytuacji, w jakiej znajduje się omawiany podmiot, jest zawarcie swapa walutowego opartego na euro i dolarze, zawartego na okres odpowiadający umowom importu i eksportu, z płatnościami okresowymi odpowiednimi dla płatności za poszczególne dostawy.

W tym przypadku przedsiębiorstwo udziela kredytu dolarowego, przyjmując w zamian kredyt w euro. Na podstawie obowiązujących stóp procentowych dla tego typu transakcji oraz wysokości okresowych płatności w dolarach określona zostaje wysokość kredytu dolarowego, a po przeliczeniu tej wielkości przez obowiązujący w momencie zawarcia transakcji kurs dolar/euro, również kwota kredytu w euro. Płatności odsetek w dolarach winny odpowiadać okresowym płatnościom wynikającym z umowy importowej.

W dniu płatności przedsiębiorstwo otrzymuje ratę wynikającą z udzielonego kredytu dolarowego.



Rys. Schemat funkcjonowania transakcji swap

Źródło: opracowanie własne.

Tę kwotę przeznacza na zapłacenie dostawy importowej. Jednocześnie płaci ono odsetki od przyjętego kredytu w euro.

W ten sposób zostały zniesione płatności dolarowe, a przedsiębiorstwo wyznacza swój zysk na podstawie różnicy pomiędzy wpływami w euro z tytułu eksportu towarów oraz płaconych odsetek w euro wynikających z zawartego swapa walutowego.

Oczywiście płatności dolarowe nie zostały usunięte. Nadal w poszczególnych okresach przedsiębiorstwo płaci dolary za import i otrzymuje odsetki dolarowe wynikające z zawartego swapa. Jednakże obie te kwoty są identyczne, następuje ich kompensata w księgach firmy i nie mają one żadnego wpływu na osiągnięte przychody⁹⁾. Poszczególne etapy omawianej transakcji przedstawia rysunek.

Założmy, że omawiane przedsiębiorstwo jest podmiotem działającym w Polsce i rozliczenia swojej działalności dokonuje w złotych. Ryzyko walutowe związane z eksportem do strefy euro i importem dolarowym rozkłada się na dwie części. Pierwsza część związana jest ze zmiennością kursu euro do złotego, druga natomiast ze zmiennością kursu dolara do złotego. Aby wyeliminować oba czynniki ryzyka, należy dokonać dwóch walutowych transakcji swapowych. Oba swapy będą miały na celu zamianę płatności w walutach obcych na płatności w złotych.

Na zakończenie warto poczynić jeszcze kilka uwag. Swapy nie należą do transakcji prostych i tanich. Ich stosowanie wymaga pewnego doświadczenia, by w najlepszy sposób wykorzystać ich możliwości. Trzeba też nadmienić, że nie są to instrumenty dla każdego. Bariery wejścia jest zwykle 1 milion USD, bądź równowartość w innej walucie, kwoty głównej kredytu. Tak wysoka kwota minimalna wynika z tego, że banki realizują marżę na płatnościach odsetkowych. Stąd też kwoty kredytów muszą być stosunkowo wysokie, by dochód banku z takiej transakcji był zauważalny. Również klienci zdają sobie sprawę, że uruchamianie, jednak zaawansowanej, transakcji do zabezpieczenia kwot rzędu kilkudziesięciu złotych mija się z celem.

Z tego też powodu swap walutowo-procentowy jest stosunkowo rzadkim instrumentem na polskim rynku. Opierając się na danych zaczerpniętych z raportów Komisji Nadzoru Bankowego za lata 2003–2006, sporządzone zostało zestawienie ukazujące podstawowe wielkości charakterystyczne dla rynku transakcji CIRS (tabela).

Lata	Wartość transakcji w mln PLN	Udział CIRS w rynku instrumentów pochodnych	Liczba banków oferujących CIRS
12.2002	23 116,9	2,4%	11
12.2003	46 223,5	3,5%	11
12.2004	37 400,0	2,6%	14
12.2005	71 531,3	4,2%	16
09.2006	89 388,4	4,0%	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Narodowego Banku Polskiego, *Sytuacja finansowa banków w okresie grudzień 2003–wrzesień 2006 r. – Synteza*.

Z zadowoleniem należy odnotować wzrost liczby banków, w ofercie których pojawił się swap walutowo-procentowy. Na koniec września 2006 roku 31 banków wykazywało aktywność na rynku instrumentów pochodnych¹⁰⁾. Z tej liczby ponad połowa oferowała CIRS. Wniosek z tego, że kolejne banki traktują ten swap jako potencjalnie dochodowy produkt.

Również udział CIRS w ogólnym wolumenie transakcji na rynku instrumentów pochodnych wzrósł blisko dwukrotnie w omawianych latach. Nie zmienia to jednak faktu, że udział tych transakcji nadal stanowi niewielki margines wszystkich obrotów.

Wiedza na temat możliwości, jakie dają swapy, może mieć wartość wymierną. Klient, mający bogate doświadczenie na ten temat, staje się równorzędnym partnerem podczas negocjacji z bankiem, co przekłada się na uzyskanie lepszych warunków transakcji. Nie bez znaczenia jest również umiejętność doprecyzowania parametrów swapa, by jak najlepiej spełniał on swoją funkcję w ograniczaniu ryzyka walutowego i procentowego.

Paweł Wawrzyniak
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- ¹⁾ J. HULL, *Transakcje terminowe i opcje*, WIG Press 1998; E. LESZCZYŃSKA, *Rynek kontraktów swap w Polsce*, Wydawnictwo NBP, Warszawa 2003, i inni.
- ²⁾ Kilka zaledwie przykładów z bogatej oferty banków znalezionych na stronach internetowych.
- ³⁾ I. TYMUŁA, *Swapy finansowe*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2000, s. 131.
- ⁴⁾ Ch.W. SMITHSON, C.W. SMITH, D. SYKES WILFORD, *Zarządzanie ryzykiem finansowym*, Wydawnictwo ABC, Kraków 2000, s. 305.
- ⁵⁾ I. TYMUŁA, *op.cit.*, s. 131.
- ⁶⁾ I. TYMUŁA, *op.cit.*, s. 78.
- ⁷⁾ A. WOLAŃSKA, *Transakcje SWAP*, „Rynek Kapitałowy” 1998, nr 3, s. 32.
- ⁸⁾ A. WOLAŃSKA, *Transakcje SWAP*, *op.cit.*, s. 32.
- ⁹⁾ E. ŚWIĘTOCHOWSKI, *Swap procentowo-walutowy*, „Rynek Terminowy” 2000, nr 3, s. 51.
- ¹⁰⁾ Narodowy Bank Polski Serwis Internetowy, *Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń–wrzesień 2006 r. – Synteza*.

Summary

This article is dedicated to a currency and interest rate swap (CIRS). The transaction is not common on the Polish market. However, it is worth attention as it is a perfect solution for enterprises to build a sound structure of a cash flow. The article presents main areas of the application of CIRS; the reduction of the financial charge to an enterprise thanks to the exchange of the currency of a credit and the reduced currency risk. The article also describes CIRS market in Poland and presents the best known examples of the use of the swap by Polish enterprises.

Business process management **– integracja reinżynierii** **procesów gospodarczych** **z kompleksowym** **zarządzaniem jakością**

Piotr Grudowski

Wprowadzenie

Orientacja procesowa odrzuca industrialny paradygmat klasyków nauk organizacji i zarządzania oparty na podziale pracy, strukturze funkcjonalnej, hierarchicznej kontroli oraz ekonomii skali, w ramach którego działania prowadzone są z reguły przez niewspółdziałające ze sobą struktury funkcyjne, realizujące indywidualne zamierzenia, najczęściej niespójne ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa.

Wśród przesłanek przyjęcia orientacji procesowej wyróżnia się potrzeba sprostania stale rosnącym oczekiwaniom klientów [13] w odniesieniu do jakości, kosztów i czasu obsługi. Szybki postęp w technologii informatycznej z jednej strony stwarza nowe możliwości prowadzenia działalności, z drugiej zaś wymusza dostosowanie się do nowych uwarunkowań, szczególnie w zakresie komunikowania się i integracji z systemami partnerów zewnętrznych. Ważną przesłanką jest także rosnąca nieprzewidywalność uwarunkowań gospodarczych i niezbędna przy tym podatność na zmiany. Jako zasadnicze wewnętrzne przyczyny wprowadzenia orientacji procesowej wymienia się przede wszystkim dążenie do upraszczania działań oraz potrzebę podniesienia na wyższy poziom możliwości organizacji, odzwierciedlających się w procesach, metodach, kompetencjach oraz postawach pracowników [22].

Pierwsza połowa lat 90. XX wieku była okresem rozkwitu koncepcji **reinżynierii** lub **reengineeringu procesów gospodarczych (BPR – business process reengineering)**. Obok wielu entuzjastycznych opinii dotyczących tej koncepcji, zaczęły jednak pojawiać się takie, które podważały spójność i skuteczność radykalnego przeprojektowania procesów. Dostrzeżono potrzebę zapewnienia umotywowanego potencjału społecznego, połączonego świadomym, aktywnym uczestnictwem w danym procesie – czynników charakteryzujących filozofię kompleksowego zarządzania jakością (TQM – *total quality management*).

W artykule przedstawiono przegląd najważniejszych, obecnych w literaturze fachowej opinii zwi-

zanych z kluczowymi nurtami procesowego podejścia do zarządzania organizacjami. Przyjęto tezę, że zasadniczym rezultatem ewolucji orientacji procesowej jest koncepcja **zarządzania procesami gospodarczymi (BPM – business process management)**, która integruje w sobie cechy BPR oraz TQM. W celu uzasadnienia tej tezy, w pierwszej części opracowania przedstawiono ogólną charakterystykę BPR, a następnie na bazie krytyki tego podejścia zaprezentowano najważniejsze cechy BPM, uwypuklając nawiązania do zasad zarządzania jakością.

Charakterystyka i krytyka BPR

Przyjmuje się, że koncepcja BPR została po raz pierwszy zaprezentowana w dwóch opracowaniach, które opublikowano niemal w tym samym czasie. Były to artykuły Hammera [14] oraz Davenporta i Shorta [7]. Powszechnie spotykany w literaturze przedmiotu skrót BPR jest synonimem innych określeń odnoszących się do zarządzania skoncentrowanego na procesach. I tak np. w [20] opisano metodę **przeprojektowania kluczowych procesów (core process redesign)**. Jeden z klasyków podejścia procesowego Davenport w [7] lansuje podobnie jak w [19] **przeprojektowywanie procesów (business process redesign)**. Z kolei w [24] używa się **pojęcia restrukturyzacji procesów gospodarczych**, co odpowiada też terminologii stosowanej przez Durlika [9], Grudzewskiego i Hejduk [12].

Coulson-Thomas [5] wyróżnia dwa odmienne podejścia utożsamiane z BPR, reprezentowane w literaturze – **upraszczanie procesów** oznaczające stopniowe, sukcesywnie wprowadzane usprawnienia oraz **radykalne przeprojektowanie procesów** sprowadzające się do fundamentalnych zmian w systemie procesów organizacji.

Z racji dużego zainteresowania problematyką zarządzania skoncentrowanego na procesach, w opracowaniach badaczy i praktyków pojawiło się wiele definicji BPR akcentujących w różny sposób elementy tworzące to podejście. Hammer i Champy określili BPR jako „fundamentalne przemyslenie od nowa

i radykalne przeprojektowanie procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie, prowadzące do przełomowej poprawy, według krytycznych, współczesnych miar osiąganych wyników, takich jak: koszt, jakość, obsługa i szybkość działania” [13]. Z kolei według Lowenthala [21] jest to „fundamentalne przemysłenie i przeprojektowanie procesów operacyjnych i struktury organizacyjnej, koncentrujące się na kluczowych kompetencjach organizacji, w celu osiągnięcia radykalnej poprawy jej wyników”.

Wiele negatywnych opinii na temat BPR związanych jest z faktem, że stosunkowo wysoki odsetek projektów bazujących na tym podejściu kończył się niepowodzeniem. Hammer i Champy w [13] zauważają, że około 70% projektów BPR, mimo pewnych korzyści, nie przyniosło spodziewanej poprawy w przedsiębiorstwach. Obszarem, którego dotyczy największa grupa negatywnych opinii związanych z BPR, jest zarządzanie kadrami. W krytycznych opracowaniach podnoszono głównie argument, że projekty BPR zamiast przynosić oczekiwane, coraz lepsze efekty przy coraz mniejszych wykorzystywanych zasobach (*more with less*), z reguły dawały bardzo mizerne korzyści, czyniąc duże spustoszenie, zwłaszcza w postawach pracowników (*less with less*), [15]. Nawet Hammer uznawany za głównego ideologa BPR przyznał, że ze względu na swoje inżynierskie wykształcenie nie docenił wagi czynnika ludzkiego i jego oporu wobec nagłych zmian.

Green i Hatch [2] stwierdzają, że w przypadkach wielu organizacji niewielkie stosunkowo korzyści związane z redukcjami zatrudnienia przeprowadzonymi w ramach BPR pociągają za sobą wiele negatywnych skutków, takich jak: wzrost poczucia zagrożenia i obniżenie lojalności pracowników. Według Bermiana [3] organizacje podejmują inicjatywy BPR zazwyczaj w obliczu poważnych zagrożeń po to, by obniżyć koszty i za wszelką cenę przywrócić opłacalność swojej działalności. Niestety często okazuje się, że w związku z tymi inicjatywami eliminuje się procesy i struktury, które stanowią filary funkcjonowania organizacji i warunkują jej przyszły rozwój.

Davenport wyraża pogląd, że BPR i podejścia pochodne mogą w przyszłości odgrywać ważną rolę w kształtowaniu strategii przedsiębiorstw [6]. Autor ten wskazuje równocześnie zasadnicze kategorie trendów rozwojowych tych koncepcji:

- zakres zmian – działania usprawniające będą skoncentrowane bardziej na procesach realizowanych w ramach sieci przedsiębiorstw aniżeli na wewnętrznych procesach poszczególnych organizacji te sieci tworzących;
- nowe obszary usprawniania – z uwagi na dynamiczny postęp w wielu dziedzinach oraz wzrost znaczenia pewnych aspektów zarządzania organizacjami należy oczekiwać coraz większego zainteresowania usprawnianiem obszarów, takich jak: badania i rozwój, zarządzanie informacjami i wiedzą czy struktura organizacyjna;
- skrócenie cyklu zmian – konieczne stanie się wykorzystanie coraz lepszych metod i narzędzi zapewniających szybkie i skuteczne wprowadzenie usprawnień;

- integracja inicjatyw BPR z innymi podejściami – chodzi zwłaszcza o stworzenie hybrydowych metod umożliwiających harmonijne połączenie typowego dla BPR radykalnego podejścia promującego innowacje z koncepcją stopniowych, drobnych zmian prowadzonych w ramach oddolnych inicjatyw ciągłego doskonalenia (TQM).

BPM jako rezultat ewolucji orientacji procesowej

W opracowaniu [10] zarządzanie procesami gospodarczymi BPM zdefiniowano jako „systematyczne podejście do analizy, doskonalenia, sterowania i zarządzania procesami w celu poprawy jakości wyrobów i usług”.

W pracy [23] znaleźć można opinię, że BPM stanowi już „trzecią falę” zorientowanego na procesy zarządzania organizacjami. Pierwszą falę stanowiły wylansowane i wprowadzane w życie w latach 20. XX wieku idee F. Taylora, drugą zaś omówiona wcześniej koncepcja BPR, wspierana systemami informatycznymi typu ERP.

Główną misją BPM w XXI wieku ma być stworzenie mechanizmów umożliwiających różnego typu i wielkości organizacjom istotne usprawnianie procesów i poprawę ich efektywności, bez konieczności korzystania przez te organizacje ze źródeł specjalistycznej, często trudno dostępnej wiedzy.

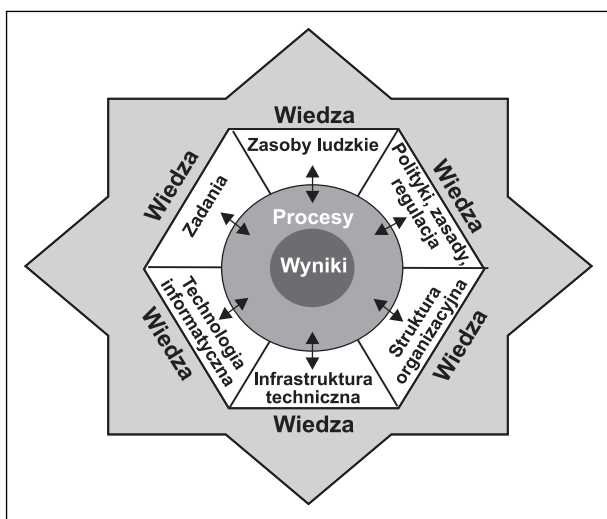
DeToro i McCabe [8] sugerują, że w ramach BPM „organizacja postrzegana jest jako system procesów powiązanych funkcjonalnie w sposób zapewniający realizację przyjętych zamierzeń”. Określenie polityki i kierunków funkcjonowania organizacji należy do kierownictwa, ale odpowiedzialność za nadzorowanie działań, ich ocenę oraz wprowadzanie zmian jest równomiernie rozłożona pomiędzy interdyscyplinarne zespoły robocze.

Armistead i współautorzy [2] wskazują, że czynnikami sprzyjającymi wprowadzaniu BPM są:

- rosnące wymagania jakościowe klientów,
- globalizacja,
- postęp technologiczny,
- zmieniające się uregulowania prawne,
- działania akcjonariuszy oraz
- dostrzeżenie konieczności coraz szerszego uwzględnienia zewnętrznych wpływów i oddziaływań na funkcjonowanie danej organizacji.

Burlton przedstawia 10 następujących zasad BPM [4]:

- Każdą organizacją powinno się zarządzać, opierając się na kompleksowych miarach sukcesu – obok wskaźników finansowych należy uwzględniać miary sukcesu dotyczące klientów, innowacyjności, wiedzy, pracowników, dostawców oraz procesów.
- Organizacja musi zidentyfikować potrzeby różnych stron zainteresowanych.
- Wprowadzanie zmian w procesach musi być spójne z oczekiwaniami stron zainteresowanych.
- Organizacja powinna przyjąć strukturę zarządzania zgodną z przebiegiem kluczowych procesów. Kluczowe procesy tworzące wartość dla stron zainteresowanych powinny stanowić podstawę zmiany organizacyjnej, a procesy wspierające powinny być



Rys. Model zorientowanego procesowo systemu zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

oceniane z punktu widzenia spełnienia potrzeb procesów kluczowych [16].

■ Organizacja zorientowana procesowo powinna być zarządzana w sposób holistyczny; tworząc i wykorzystując odpowiednią strukturę systemu zarządzania (procesową lub procesowo-funkcjonalną), należy uwzględnić wszystkie elementy tworzące model BPM (rysunek).

■ Usprawnianie procesów musi być czynnikiem inicjującym proces stałego pogłębiania wiedzy w organizacji.

■ Usprawniania procesów nie należy rozpoczynać na poziomie zbyt szczegółowym; przystępując do działań usprawniających, należy zawsze rozpoczynać od analizy aktualnych relacji z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi, a następnie dokonać odpowiednio ukierunkowanej dekompozycji procesów, identyfikując kluczowe podprocesy i działania, w których potrzebne jest wprowadzenie zmian.

■ Działania usprawniające muszą być prowadzone w ujęciu iteracyjnym; działania doskonalące muszą być wprowadzane i analizowane sukcesywnie w ramach systematycznego, iteracyjnego procesu zdobywania wiedzy.

■ Zmiana przede wszystkim dotyczy ludzi.

■ Doskonalenie organizacji jest ciągłą podróżą, a nie jednorazowym celem. Zgodnie z kanonem TQM usprawnianie należy traktować jako nigdy niekończący się proces.

Armistead – jeden z twórców i czołowych badaczy problematyki BPM – zauważa, że wzrost zainteresowania procesami oraz geneza dyscyplin, takich jak BPR czy BPM, wynikają z rozwoju i powszechnej akceptacji filozofii TQM oraz narzędzi statystycznego sterowania procesami [1]. W kontekście tych relacji przywołuje on między innymi tzw. modele doskonałości (np. Model EFQM), w których procesy stanowią jedno z głównych kryteriów oceny potencjału organizacji stosującej zarządzanie jakością.

Harrington [17] sugeruje, by wprowadzanie BPM w organizacji obejmowało pięć faz:

- pro jakościową zmianę kultury organizacyjnej,
- zrozumienie aktualnie funkcjonujących procesów,
- usprawnienie aktualnej koncepcji przebiegu procesów,
- wdrożenie przyjętych rozwiązań,
- bieżące pomiary, analizę danych i ciągłe doskonalenie procesów.

DeToro i McCabe [8] zalecają, by odpowiedzialność za zarządzanie i usprawnianie procesów przekazać właścicielom, którzy powinni stworzyć i nadzorować prace zespołu doskonalącego, skupiającego pracowników reprezentujących różne funkcje w organizacji. Zespół taki powinien szczegółowo określić i udokumentować strukturę (podprocesy) i przebieg swojego procesu, ustalić problemy związane z jego efektywną realizacją oraz przyjąć strategię zmian bazującą na filarze TQM – cyklu doskonalenia (PDCA).

Jak widać, wiele aspektów BPM odpowiada w swej naturze głównym zasadom zarządzania jakością. Sugeruje to możliwość łatwiejszej integracji podejścia procesowego przy wdrażaniu systemów zarządzania, np. według norm ISO serii 9000, które pełnią znaczącą rolę w podnoszeniu świadomości związanej z dobrymi praktykami zarządzania, zwłaszcza w sektorze MŚP.

Podsumowanie

Chociaż w piśmiennictwie pojawiają się sugestie, że BPR jest przejściową modą [18], to przeważa pogląd, że elementy tej koncepcji znalazły istotne miejsce w dorobku wiedzy o zarządzaniu. Uzasadniona krytyka praktyk BPR sprawiła jednak, że tworzące tę koncepcję zasady stanowią raczej elementy innych, nowych podejść, a nie samodzielnie rozwijającą się dziedzinę. Wiele cech, do których odwołują się zarówno BPR, jak i TQM, daje podstawę, by przyjąć tezę, że ich integracja w ramach systemów zarządzania jest optymalną ścieżką ich dalszego rozwoju. BPM stanowi taką właśnie syntezę metod i narzędzi służących zapewnieniu odpowiedniej reprezentacji dla procesów realizowanych w organizacji i ich współdziałaniu do eliminacji przeszkód blokujących realizację zamierzeń kierownictwa. Koncepcja ta cały czas kształtuje się zarówno w warstwie teoretycznej, jak i wdrożeniowej. Jest też podstawą zdobywających coraz szersze uznanie podejść, jak *lean management* czy *Six Sigma*.

Konkludując, warto przytoczyć zamieszczoną w [1] opinię, że założenia BPM są uniwersalne i koncepcja ta jako dojrzała w stosunku do BPR, lepiej odpowiadająca rzeczywistym potrzebom gospodarki światowej, powinna być stale rozwijana i promowana w organizacjach każdego typu i wielkości.

dr inż. Piotr Grudowski

Zespół Inżynierii Jakości i Metrologii
Wydział Mechaniczny Politechniki Gdańskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMISTEAD C., *Business Process Management: Implications for Productivity in Multi-stage Service Networks*,

„International Journal of Service Industry Management”, no. 4, 1998.

[2] ARMISTEAD C., PRICHARD J.P., MACHIN S., *Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness*, „Long Range Planning”, no. 1, 1999.

[3] BERMAN S., *Strategic Direction: Don't Reengineer Without it: Scanning the Horizon for Turbulence*, „Planning Review” 1994.

[4] BURLTON R., *Business Process Management: Profiting from Process*, Indianapolis, Sams, 2001.

[5] COULSON-THOMAS C.J., *Business Process Reengineering: the Development Requirements and Implications*, „Executive Development”, no. 2, 1995.

[6] DAVENPORT T., *Business Process Reengineering: Where it's Been, Where it's Going*, [w:] GROVER V., KETTINGER W., (eds), *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, Idea Group Publishing, London 1995.

[7] DAVENPORT T., SHORT J., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, „Sloan Management Review”, no. 4, 1990.

[8] DeTORO I., McCABE T., *How to Stay Flexible and Elude Fads*, „Quality Progress”, no. 3, 1997.

[9] DURLIK I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka. Business Process Reengineering w warunkach High-Technology*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998.

[10] ELZINGA D.J., HORAK T., CHUNG-YEE L., BRUNER C., *Business Process Management: Survey and Methodology*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, no. 2, 1995.

[11] GREEN F., HATCH E., *Does Business Process Reengineering Diminish The Quality of Work Life*, „Social Indicators Research”, no. 60, 2002.

[12] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

[13] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

[14] HAMMER M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, „Harvard Business Review”, no. 4, 1990.

[15] HARRINGTON H.J., *Performance Improvement: the Rise and Fall of Re-engineering*, „The TQM Magazine”, no. 2, 1998.

[16] HARRINGTON H.J., ESSELING E.C., VAN NIMWEGEN H., *Business Process Improvement – Documentation, Analysis, Design and Management*, McGraw-Hill, New York 1997.

[17] HARRINGTON H.J., *Total Improvement Management – The Next Generation in Performance Improvement*, McGraw-Hill, New York 1995.

[18] JACKSON M.C., *Beyond the Fads: Systems Thinking for Managers*, „Systems Research”, no. 1, 1995.

[19] JOHANSSON H., McHUGH P., PENDLEBURY J., WHEELER W., *Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance*, John Wiley & Sons, Chichester 1993.

[20] KAPLAN R., MURDOCK L., *Core Process Redesign*, „McKinsey Quarterly”, no. 2, 1991.

[21] LOWENTHAL J., *Reengineering the Organization: a Step-by-step Approach to Corporate Revitalization*, „Quality Progress”, 1994.

[22] MANGANELLI R.L., KLEIN M.M., *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

[23] SMITH H., FINGAR P., *Business Process Management (BPM): The Third Wave*, Tampa, Meghan-Kiffer Press, 2003.

[24] TALWAR R., *Business Reengineering – a Strategy-driven Approach*, „Long Range Planning”, no. 6, 1993.

Summary

The paper presents the analysis of key trends of process approach in managing organizations. In order to justify the opinion that business process management (BPM) concept is the result of process orientation evolution that integrates features of business process reengineering (BPR) and total quality management (TQM), the character of BPR and criticism of that approach has been presented. Basing on the critical opinions concerning BPR the main features of BPM have been described, emphasizing the relation of that concept with TQM.

KONFERENCJE / KRONIKA TNOiK

XXIX Śląskie Dni Organizacji

Śląskie Dni Organizacji to prawie trzydziestoletnia tradycja spotkań świata nauki i praktyki zarządzania na Śląsku. Międzynarodowa konferencja naukowa „**Nowoczesność przemysłu i usług**” (Wisła, 11–13 października 2007) zorganizowana przez TNOiK Oddział Śląski, Akademię Ekonomiczną w Katowicach i Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w ramach XXIX Śląskich Dni Organizacji zgromadziła ponad stu uczestników z prawie wszystkich ośrodków naukowych w Polsce, a także z Czech, Słowacji i Ukrainy.

Wyróżniającą cechą i ugruntowaną tradycją Śląskich Dni Organizacji jest aktywny w nich udział kadry kierowniczej dużych śląskich przedsiębiorstw oraz działaczy samorządowych.

Obrady konferencji prowadzono w sesjach plennarych.

Tematyką wiodącą pierwszej sesji były „**Uwarunkowania i czynniki rozwoju przedsiębiorczości w organizacjach**”. Obradom przewodniczył prof. dr hab. R. Borowiecki.

Przekonanie, że przedsiębiorczość jest głównym czynnikiem sprawczym rozwoju gospodarczego i źródłem bogactwa narodów, znajduje potwierdzenie w badaniach i jest powszechnie podzielane. Przedsiębiorczość nie pojawia się samoistnie czy przypadkowo. Jej skala, formy i natężenie uzależnione są od wielu czynników. Według zwolenników ekonomii neoklasycznej dostęp do kapitału, podaż siły roboczej, rynki zbytu, dostępność surowców i technologii warunkują rozwój przedsiębiorczości (B. Glinka). Ożywienie przedsiębiorczości wymaga impulsów zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu (M. Bratnicki, K. Butrym). Organizacje

przedsiębiorcze wykorzystują potencjał swoich pracowników do kształtowania klimatu przyjaznego aktywności i organizacyjnemu uczeniu się. Zdaniem wymienionych autorów umiejętne łączenie zachowań przedsiębiorczych z organizacyjnym uczeniem w działaniu przedsiębiorczym jest siłą sprawczą powodzenia formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorczości w organizacjach. Organizacyjne przedsiębiorcze uczenie się oznacza proces uczenia się pracowników organizacji w trakcie kreowania i wykorzystywania szans za pomocą inicjowania oraz organizowania przedsięwzięć i zarządzania nimi. Uczenie się uznano za niezbywalny składnik przedsiębiorczości (M. Bratnicki, M. Kołodziejczyk-Jadczyk). W referatach wskazywano na konieczność tworzenia klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości (B. Glinka, M. Moszkowicz). Polityka gospodarcza państwa powinna uwzględniać przystosowanie metod i instrumentów wsparcia do lokalnych warunków społecznych. Ważną rolę ma tu do odegrania system edukacji i promocji postaw przedsiębiorczych.

Globalny i zintegrowany rynek światowy nasycony nowościami i produktami wysokiej jakości jest areną walki konkurencyjnej, w której nie koszty czy udziały w rynku decydują o sukcesie firmy. Prawdziwą wartość tworzy innowacyjność we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. **„Innowacje w organizacjach gospodarczych i w regionie”** to temat sesji, której przewodniczył prof. dr hab. St. Marciniak.

Badania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce wskazują na wyraźny wzrost wdrażania innowacji technicznych (M. Wypych). Czynniki różnicującymi poziom innowacyjności jest wielkość przedsiębiorstwa, ich przynależność branżowa i lokalizacja. Zróżnicowanie poziomu innowacyjności w układzie regionalnym jest ważnym sygnałem dla polityki gospodarczej. W wielu wystąpieniach podkreślano wagę podejmowania działań na rzecz tworzenia regionalnych systemów innowacyjnych jako istotnych instrumentów stymulujących rozwój regionów (M. Wypych i P. Pinoczek; J. Kazimierzczak i P. Kopczyński). Wzrastająca aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw przemysłowych nie może przesłaniać względnie niskiego jej poziomu (St. Chomątowski). Ponad 58% przedsiębiorstw przemysłowych nie wdrożyła w latach 2003–2005 żadnej innowacji (J. Baruk). Stosunkowo niska innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych wynika z licznych utrudnień ekonomicznych. Na brak właściwego systemu instrumentów finansowych służących wspieraniu działalności innowacyjnej w Polsce wskazywano zarówno w referatach, jak i w trakcie ożywionej dyskusji.

Źródłem ponad 2/3 ogółu nakładów na innowacje w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych były środki własne. Konieczna jest dywersyfikacja źródeł pozyskiwania kapitału na działalność innowacyjną (K. Janasz). Bariera kapitałowa w realizacji inwestycji innowacyjnych (tzw. *embodied technology*) jest szczególnie dokuczliwa w małych i średnich przedsiębiorstwach. Sektor MŚP w Polsce rzadko finansuje działalność innowacyjną ze źródeł zewnętrznych. Wskazywano na możliwości wykorzystania fundu-

szy europejskich, zarówno na etapie tworzenia, jak i wdrażania innowacji (A. Marciszewska, J. Duda).

Nowoczesne organizacje nie mogą opierać swej koncepcji biznesu na doświadczeniu i tradycji. Wieloletnie doświadczenia, wypracowane procedury, tradycja czy marka firmy nie chronią przed intensywnością, szybkością i nieprzewidywalnością zmian w jej otoczeniu. Przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą podjąć działania dostosowawcze, strukturalizujące i porządkujące wewnętrzne procesy. Ze względu na swą złożoność i różnorodność procesy te musi cechować duża elastyczność, co utrudnia zarządzanie i zwiększa ryzyko popełnienia błędów (St. Nowosielski; M. Moroz). Teoretyczne i praktyczne aspekty procesów dostosowawczych w sektorach i przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych były tematem sesji trzeciej pt. **„Restrukturyzacja w procesie tworzenia wartości”** prowadzonej przez prof. prof. St. Nowosielskiego i J. Lichtarskiego.

Galopujące ceny surowców energetycznych zwiększają społeczną wrażliwość na sytuację w sektorze paliwowo-energetycznym i bezpieczeństwo energetyczne naszego kraju. Polska wraz z całą Unią Europejską jest zmuszona zredefiniować swoją strategię energetyczną (J. Pyka i J. Brzóska; P. Kukurba). W wystąpieniach konferencyjnych wskazywano na szanse, ale i na zagrożenia wynikające z tworzenia wspólnego zintegrowanego europejskiego rynku energii. Wyzwania, przed jakimi stoi energetyka europejska, a w tym i krajowa, przekładają się w przypadku Polski na wysiłek inwestycyjny rzędu 10–13 mld euro w ciągu nadchodzących dziesięciu lat. Ambicje Europy liderowania w zwalczaniu efektu cieplarnianego wymuszają opracowanie i wdrażanie tzw. *clean coal technology*. Dla największego przedsiębiorstwa górniczego w Europie – Kompanii Węglowej SA – innowacje technologiczne uznano za warunek konieczny, acz niewystarczający dalszej egzystencji (G. Pawłaszek). Kondycja polskiego górnictwa ma dla krajowej energetyki, która prawie całkowicie oparta jest na krajowym węglu kamiennym i brunatnym, znaczenie strategiczne. Podobnie jak w elektroenergetyce, problemem będzie zgromadzenie środków na niezbędne inwestycje górnicze. Światowe prognozy nie przewidują zmniejszenia roli węgla w globalnym zużyciu nośników energii. Rozwój technologii sekwestryzacji dwutlenku węgla tworzy nowe szanse przed węglem. „Powrót” węgla nie oznacza odrzucenia potrzeby dywersyfikacji źródeł energii. Europa upatruje nowych możliwości w wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii (J. Brzóska). O silnych i słabych stronach rozwoju energetyki odnawialnej dyskutowano w trakcie obrad i w kularach konferencji.

Przedsiębiorstwa w procesie dostosowania się do nowych wyzwań w szybko zmieniającym się otoczeniu powinny nie tylko nadążać, ale i wyprzedzać następujące zmiany. Kluczową rolę ma do odegrania kapitał ludzki, stanowiący podstawowy element kapitału intelektualnego i źródło przewagi konkurencyjnej. W sesji zatytułowanej **„Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi”**, której przewodniczyła prof. M. Gableta, podkreślano zmiany, jakie zachodzą w podejściu przedsiębiorstw do za-

rzządzania zasobami ludzkimi, które operacjonalizują się w postaci określonych systemów, rozwiązań czy narzędzi, znanych pod nazwą HRM (Cz. Zajac). Dążenie do rozwoju kapitału ludzkiego należy widzieć przez pryzmat tworzenia struktur o wysokim stopniu zaangażowania, w których zatrudnieni włączani są w nurt procesów informacyjnych i decyzyjnych. Badania empiryczne wykazują, że jest to zbieżne z oczekiwaniami samych zatrudnionych wobec pracy oraz warunków jej wykonywania, a w konsekwencji związanej z tym satysfakcji (A. Cierniak-Emerych).

Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi staje się niezwykle atrakcyjnym obszarem eksploracji naukowej w sektorze publicznym. Nasiloną współcześnie implementacja idei zarządzania do sektora publicznego zmierza do osiągnięcia przez ten sektor zdolności do trwania i rozwoju. Oczekiwania społeczne wobec tego sektora stale rosną. Jego unowocześnienie jest funkcją jakości kadr menedżerskich zarządzających tym sektorem. W tym kontekście znaczenia nabiera kwestia doboru profesjonalnych kadr, ich rozwoju, jak również tworzenia warunków do stałego uzupełniania wiedzy i samodoskonalenia się (A. Frączkiewicz-Wronka, A. Barteczek).

Tworzenie sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i gminami było tematem sesji „**Formy i rozwój powiązań międzyorganizacyjnych**”, której obrady prowadził prof. dr hab. M. Moszkowicz.

Dyskusję zdominowały zagadnienia tworzenia centrów i aliansów strategicznych. Dokonano próby identyfikacji i klasyfikacji istniejących i tworzonych klastrów (J. Pasieczny). Analizie poddano kulturowe i regionalne uwarunkowania rozwoju klastrów w Polsce. Występujące ograniczenia i bariery o charakterze ekonomicznym, prawnym czy kulturowym nie pozwalają wykorzystać możliwości kooperacji w polskiej gospodarce. Każdy z klastrów jest wyjątkową strukturą silnie osadzoną w regionalnej czy lokalnej specyfice i nie ma uniwersalnych metod i rozwiązań sprawdzających się w realnej rzeczywistości życia społeczno-gospodarczego. Rozwiązaniem może być nowa metodyka badawcza, która poprzez tworzenie przestrzeni poznawczej ma umożliwić sprawne wykorzystanie wiedzy i skuteczne rozwiązywanie problemów strategicznych. Zaproponowana koncepcja budowy modelu „przestrzeni” inteligencji strategicznej klastra może posłużyć do wielowymiarowej analizy jego przyszłości (L. Knop). Tworzenie sieci współpracy pomiędzy podmiotami społeczno-gospodarczymi osiągnęło już swoją „masę krytyczną”. Stosunkowo nowym zjawiskiem jest nawiązywanie współpracy pomiędzy jednostkami samorządowymi w przestrzeni lokalnej czy regionalnej. Jako skuteczną formę kooperacji międzygminnej wskazano alians strategiczny (G. Tobor). Podstawowe cechy aliansu strategicznego, jak strategiczna orientacja partnerów, długoterminowość umowy, zachowanie odrębności partnerów wpisują się w uwarunkowania prawne, finansowe czy polityczne działalności gmin czy miast. Tworzenie wspólnej przestrzeni współpracy lokalnej czy regionalnej samorządów jest funkcją tych samych zmiennych charakteryzujących nowe zjawiska, procesy i uwarunkowania, które

wcześniej przyczyniły się do pogłębionej kooperacji przedsiębiorstw (A. Pieloch).

Ostatni dzień konferencji poświęcono współczesnym czynnikom konkurencyjności. Sesji pt. „**Determinanty i strategie wzrostu konkurencyjności**” przewodniczył prof. dr hab. inż. J. Matuszek.

Główne wątki dyskusji to:

- zarządzanie jakością a konkurencyjność przedsiębiorstw,
- czynniki i uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw,
- inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw i regionów.

Jakość i nowoczesność produktów to podstawowy wymóg konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Rozwój systemów zarządzania jakością obejmujący początkowo duże organizacje produkcyjne stopniowo rozszerzał się na sektor usług publicznych, a w drugiej połowie lat 90. na sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Akceleracja procesu wdrażania nastąpiła na skutek nacisków klientów, ale dużą rolę odegrały także środki pomocowe oraz dostosowanie wymagań zawartych w normach do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw (J.M. Ścierański). Podkreślono znaczenie certyfikacji systemu zarządzania jakością jako czynnika zwiększającego konkurencyjność. Sprecyzowano warunki, jakie muszą być spełnione, aby efektywnie wykorzystać certyfikację, która nie może być celem, lecz tylko narzędziem dającym wielorakie korzyści (M.J. Ligarski). Badania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na Śląsku potwierdzają, że wszystkie małe firmy, które osiągnęły najwyższe oceny konkurencyjności, miały certyfikaty jakości produktów i usług wydane przez niezależne instytucje (O. Flak).

Ważną rolę w zwiększaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw i regionów odgrywają inwestycje zagraniczne (T. Drabik). Na przykładzie Łodzi i regionu łódzkiego przedstawiono korzyści wynikające z lokalizacji na terenie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej inwestycji, które są nośnikiem postępu technologicznego i organizacyjnego, przyczyniają się do unowocześnienia infrastruktury technicznej, a tym samym do wzrostu atrakcyjności miasta (J. Różański, M. Wilk). Lokalizacja nowoczesnego przemysłu kreuje wzrost popytu na usługi i stwarza dużą szansę na intensywną współpracę z łódzkim środowiskiem naukowym (M. Golińska-Pieszyńska).

Przedstawiony powyżej ogólny zarys problematyki podnoszonej w referatach i dyskusji z przyczyn oczywistych nie wyczerpuje bogactwa ważnych kwestii, tez i rezultatów badań czy wątpliwości formułowanych w trakcie konferencji. Pełne teksty referatów zostały w całości opublikowane w dwóch tomach: tom 1. *Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach* oraz tom 2. *Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*, Wydawnictwo TNOiK, Katowice 2007.

dr inż. Jan Brzóska
Politechnika Śląska
prof. Jan Pyka
AE w Katowicach

Arkadiusz Świadek

Regionalne uwarunkowania kształtowania innowacyjności w polskim przemyśle

Studium badawcze

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007

Przedsiębiorstwa, które formułują i realizują strategie innowacyjne, funkcjonują w określonym otoczeniu i z tego powodu powinny brać pod uwagę zarówno uwarunkowania zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Strategie innowacyjne powinny oddziaływać na ich usytuowanie, pozycję w ekonomicznym mechanizmie funkcjonowania podmiotu. Na działalność innowacyjną, oprócz samego otoczenia (czynniki kulturowe, prawne, ekonomiczne, techniczne) wpływają posiadane zasoby podmiotów (kapitał intelektualny, rzeczowy, finansowy, organizacyjny), specyfika sektora, różne formy internalizacji, a także kontekst regionalny.

Podejście **regionalne** w teorii innowacji w ostatnich kilkunastu latach zyskuje na znaczeniu. Związek innowacji i rozwoju regionalnego rozpatrywany w aspekcie regionalnym podejmowano w wielu studiach wyjaśniających podstawowe kategorie wzrostu i rozwoju ekonomicznego. Badania prowadzone w wielu rozwiniętych krajach potwierdzają, że lokalizacja przedsiębiorstw przemysłowych, a także ich charakterystyka technologiczna stanowią istotne przesłanki kształtowania zdywersyfikowanych ścieżek rozwoju regionów ekonomicznych.

Problematyce regionalnych uwarunkowań kształtowania innowacyjności w polskim przemyśle poświęcona jest wydana ostatnio praca Arkadiusza Świadka pt. *Regionalne uwarunkowania kształtowania innowacyjności w polskim przemyśle. Studium badawcze*. Koncepcja innowacyjnych regionów nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), ponieważ napotykają one istotne bariery w konkurowaniu na rynku globalnym. Jednakże przez intraregionalne sieci mają one możliwości wejścia do międzynarodowych lub globalnych sieci i określone możliwości współuczestniczenia (współtworzenia) procesów innowacyjnych.

Istotną cechą regionalnej polityki innowacyjnej jest okoliczność jej zaprojektowania i implementowania w regionie (wymiar przestrzenny). Duże znaczenie ma tutaj znajomość specyfiki gospodarki lokalnej, a także niezbędność zaangażowania władz

i instytucji regionalnych. Region i podejście regionalne stanowi więc ważną przesłankę osiągnięcia dynamizmu innowacyjnego. Zależy to od interakcji i przepływu informacji między osobami, podmiotami gospodarczymi czy instytucjami występującymi w regionie (tożsamość regionalna).

Podstawową hipotezą badawczą opiniowanej pracy jest twierdzenie „istnieją istotne dywergencje przestrzenne i technologiczne, inter- i intraregionalne w kształtowaniu aktywności (kultury) przemysłowej w regionach polskich, co uzasadnia imperatyw uwzględniania wspomnianych determinant w programowaniu selektywnej i zdywersyfikowanej polityki innowacyjnej – ścieżek rozwoju regionalnego” (s. 8).

Celem badawczym tej pracy była próba oceny wpływu uwarunkowań lokalizacyjnych i technologicznych dla różnej wielkości przedsiębiorstw przemysłowych na zróżnicowany poziom innowacyjności w polskich regionach.

Studia badawcze przeprowadzono w trzech etapach. Pierwszy etap badawczy obejmował badanie ogólnopolskie zawierające materiał faktograficzny z szesnastu województw. W ramach tego etapu obserwacją objęto blisko 74 tysięcy przedsiębiorstw przemysłowych.

Kolejny etap badawczy dotyczył studium trzech wybranych regionów: śląskiego, dolnośląskiego i zachodniopomorskiego, które mają odmienną charakterystykę przestrzenną.

Ostatni (trzeci etap) obejmuje szczegółowe rozważania na temat realizowanych procesów innowacyjnych na Pomorzu Zachodnim. Przy tej wieloetapowości autor zdaje sobie sprawę z tego, że każdy regionalny system innowacji ma charakter unikatowy. Stąd wniosków formułowanych dla badanego przypadku nie można uogólniać.

Okres objęty badaniem został zróżnicowany w zależności od przyjętego etapu prac i charakteru podejmowanych zagadnień. Oceny ogólnopolska i studium przypadków zostały przeprowadzone na podstawie danych z przedsiębiorstw utworzonych

przed 2002 rokiem i nadal funkcjonujących. Zmienne zależne rozpatrywane w badaniu obejmowały okres kilkuletni (3-letni). Część studiów (etap trzeci) odnoszący się do Pomorza Zachodniego obejmowała okres dłuższy.

Podobnie jak przytoczone etapy badawcze, zastosowana metodyka badawcza nie ma również charakteru uniwersalnego. Oceny różnorakie oparto na technikach statystycznych (badanie współzależności za pomocą współczynników Pearsona, modele regresji, rangowania, statystyki opisowej, prawdopodobieństwa warunkowego).

Układ strukturalny pracy wynika z przyjętej hipotezy badawczej i postawionego celu badawczego. Praca składa się z wstępu, czterech rozdziałów i wniosków końcowych.

Rozdział I podejmuje problematykę przestrzennych uwarunkowań innowacyjności przemysłu w polskich regionach. Podejmuje się w nim takie kwestie, jak: poziom technologii w regionach polskich a ich skłonność do innowacyjności, przestrzenne uwarunkowania innowacyjności w polskich regionach w świetle badań empirycznych, a także ocenę przestrzennych i technologicznych determinant innowacyjności. W rozdziale tym starano się wskazać na występowanie obiektywnych przesłanek przestrzenno-technologicznych, które różnicują poziom innowacyjności polskich regionów. Przyjęte podziały oparto na istniejących metodologicznych standardach międzynarodowych (OECD). Do zmiennych zależnych przyjęto dane informujące o nakładach finansowych na prowadzenie działalności innowacyjnej, a także wyposażenie przedsiębiorstw przemysłowych w nowoczesne środki produkcji (grupa pięciu zmiennych).

W rozdziale II przedstawiono dywergencje przestrzenne innowacyjności w wybranych regionach Polski – studium przypadków. Rozdział przedstawia charakterystykę próby badawczej i zastosowaną metodykę. Omawia się w nim determinanty przestrzenne innowacyjności na Pomorzu Zachodnim, strukturę technologiczno-przestrzenną przemysłu w regionie śląskim, sprzężenia między przestrzenią i technologią w województwie dolnośląskim oraz ocenę dywergencji interregionalnych na badanych obszarach. Dobór tych trzech regionów: Śląska, Pomorza Zachodniego i Dolnego Śląska, może budzić określoną refleksję ze względu na ich różnorodność. Pierwszy z nich stanowi rozwiniętą aglomerację, między którą występują silne interakcje. Drugi region jest reprezentantem słabiej rozwiniętych regionów. Trzeci z kolei region (Dolny Śląsk) stanowi przykład nowoczesnego, aktywnego oddziaływania na realizowane w nim procesy innowacyjne.

Przedmiotem rozdziału III jest problematyka aktywności innowacyjnej przemysłu w regionie Pomorza Zachodniego w latach 1997–2004. Przedstawiono w nim działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych, dynamikę tej działalności, a także wnioski, jakie wynikają z tych rozważań.

Rozdział IV przedstawia wykorzystanie prawdopodobieństwa warunkowego w ocenie przebiegu

przemysłowych procesów innowacyjnych w regionie Pomorza Zachodniego.

Przedmiotem tych dwóch ostatnich rozdziałów jest region Pomorza Zachodniego jako egzemplifikacja braku umiejętnego kształtowania innowacyjności w przemyśle. Na podstawie ośmioletnich szeregów czasowych scharakteryzowano długofalowe trendy występujące w regionie, zwracając uwagę zarówno na korzystne, jak i niekorzystne zjawiska. Wskazano na występowanie zależności między innowacyjnością a stosowaniem selektywnych metod ich stymulowania.

W pracy przewija się myśl, że w obrębie szeroko rozumianego dynamizmu innowacyjnego istotną rolę spełnia region ekonomiczny (s. 111). Jednocześnie sformułowane są myśli, że w skali kraju nie nastąpiło oczekiwane, efektywne kształtowanie procesów tworzenia nowych technologii. Stąd uważa się niekiedy, że dopiero na poziomie regionalnym lub sektorowym możliwa jest skuteczna koordynacja procesów innowacyjnych. Współcześnie podkreśla się także znaczenie podejścia międzynarodowego (procesy integracyjne). Przywołane twierdzenia mają bardziej charakter komplementarny niż substytucyjny.

Przyjmując podejście regionalne za interesujące w kształtowaniu polityki innowacyjnej, pojawia się pytanie o rolę, znaczenie określonych rozwiązań dla warunków gospodarki polskiej. Dywergencje przestrzenne, technologiczne, wielkość przedsiębiorstw stanowią czynniki, które determinują aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych w polskich regionach. W stymulowaniu innowacyjności szczególną rolę powinny odegrać małe i średnie przedsiębiorstwa, ponieważ ich wzrost ilościowy prowadzi do większych nakładów ponoszonych na nowe technologie w regionach. Studium trzech analizowanych regionów powiększa wiedzę na temat wpływu specyficznych i niepowtarzalnych uwarunkowań oddziaływających na ich rozwój technologiczny.

Przeprowadzone przez autora badania potwierdzają tezę o występowaniu w kraju silnych dywergencji w kształtowaniu procesów innowacyjnych. Regiony charakteryzujące się rozwiniętą kulturą przemysłową, niezależnie od charakteru stosowanej technologii, cechują się większym potencjałem innowacyjnym. Stąd uwarunkowania przestrzenne, technologiczne, wielkość przedsiębiorstw trzeba uznać za ważne czynniki określające możliwość kształtowania zindywidualizowanych ścieżek rozwoju regionalnego w kraju.

Pracę wieńczą spis rysunków (18) i tabel (67), które tworzą wraz z zasadniczym tekstem studium badawcze regionalnych uwarunkowań kształtowania innowacyjności w polskim przemyśle.

Recenzowaną pracę można rekomendować jako opracowanie wypełniające potrzebę dostarczenia wiedzy z zakresu regionalnego kontekstu kształtowania innowacyjności w polskim przemyśle.

prof. dr hab. Władysław Janasz
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„The McKinsey Quarterly”

Siła nieformalnych relacji między pracownikami

Lowell L. BRYAN, Eric MATSON, Leigh M. WEISS, *Harnessing the power of informal employee network*, „The McKinsey Quarterly”, no. 4, 2007

Lowell L. Bryan jest dyrektorem biura firmy McKinsey w Nowym Jorku, Eric Matson i Leigh M. Weiss pracują w biurze w Bostonie

W każdych warunkach relacje między ludźmi zawiązują się spontanicznie: ludzka natura, w tym świadomość własnych potrzeb i korzyści, prowadzi ludzi do wymiany pomysłów i wspólnej pracy, nawet jeśli nikt tego od nich nie wymaga. Ponieważ ich działania koncentrują się wokół wspólnych interesów i wiedzy, jest rzeczą naturalną, że budują oni sieci powiązań.

Większość dużych organizacji ma setki, jeśli nie tysiące sieci nieformalnych powiązań, ukrytych pod nazwą grup koleżeńskich, funkcjonalnych czy wspólnoty działań. Owe sieci organizują się i reorganizują, a przepływ informacji zapewnia im osiągnięcie wspólnych celów. Coraz częściej przekraczają też granice pojedynczych organizacji. Ich istnienie pozwala zrozumieć i wytłumaczyć sukces tak bogatych w zasoby niematerialne firm, jak ExxonMobil czy General Electric.

Autorzy artykułu wiele czasu poświęcili w swojej pracy na

badanie społecznych i nieformalnych sieci powiązań między pracownikami firm, dochodząc do zaskakującej konkluzji: większość informacji i wiedzy jest przekazywana kanałami nieformalnymi, a tylko niezbędne minimum przez oficjalne hierarchiczne lub macierzowe struktury. Robiąc sondaże i analizując pocztę elektroniczną, tworząc mapy wymiany informacji, autorzy doszli do wniosku, że formalne struktury nie odzwierciedlają w najmniejszym stopniu tego, jak wykonywana jest codzienna praca w organizacji.

Niestety, w czasach, gdy sukces firm w coraz większym stopniu zależy od pomysłów i wiedzy utalentowanych pracowników, liderzy nie są świadomi siły nieformalnych powiązań i nie robią zbyt wiele, aby wykorzystać ich siłę. Co więcej, powiązania te umykają tradycyjnej kontroli zarządzających. Tymczasem te kształtowane *ad hoc* wspólnoty mają swój wpływ na funkcjonowanie organizacji: mogą zwiększać jej złożoność i chaos.

Organizacje mogą natomiast tak kształtować swoje formalne struktury, aby wykorzystać wartość relacji nieformalnych i promować efektywną komunikację poziomą, wzmacniającą działanie pionowych silosów. Świadome budowanie takich sieci nakłada na liderów wymóg koncentrowania się na dyskusji z podwładnymi, umiejętne łączenie hierarchii i współpracy tak, aby stworzyć

profesjonalne, efektywne środowisko pracy. Daje to szansę unowocześnienia tradycyjnych macierzowych struktur, ułatwia zarządzanie wiedzą w firmie i pomaga w budowaniu bardziej osobistych relacji między pracownikami. Najważniejsze jednak, że pozwala to liderom wyzwalać energię swoich podwładnych i realizować grupowe aspiracje.

Nieformalne sieci w długim i krótkim okresie

Osobiste relacje między pracownikami zarówno wewnątrz, jak i poza organizacjami zwiększają wartość współpracy, redukując koszty koordynacji. Dotyczy to zwłaszcza szukania i łączenia tych grup, które mają podobną wiedzę oraz pracują, opierając się na podobnych interesach i aspiracjach.

W relacjach nieformalnych rolę koordynatorów pełnią często pojedyncze osoby, niedysponujące nawet władzą formalną, usytuowane dość nisko w hierarchii organizacyjnej. Mają one jednak tę przewagę, że dysponują dostępem do wiedzy interesującej dla innych. Bez nich niektóre grupy byłyby odcięte od informacji, zwłaszcza jeśli ich przełożony współpracuje bezpośrednio z niewielką liczbą osób. W takiej sytuacji komunikacja nieformalna musi być uzupełnieniem dla danych przekazywanych drogą formalną. Komunikacja ta jest

znaczącym elementem zwłaszcza organizacji zhierarchizowanych.

Mimo że nieformalne sieci pełnią ważną rolę, zwłaszcza w dużych firmach, to mają też kilka minusów. Jednym jest nadmiar e-maili, rozmów telefonicznych i spotkań pracowników poszukujących wiedzy, co ujemnie wpływa na efektywność działań w organizacji.

Co więcej, interakcje mają niebagatelny wpływ na proces podejmowania decyzji i planowania. Badania pokazują, że co najmniej połowa z nich nie dotyczy spraw istotnych w punkcie widzenia realizacji celów firmy. Analizy prowadzone przez autorów artykułu wskazują, że eliminacja przynajmniej części takich interakcji pozwala zaoszczędzić miliony dolarów oraz skrócić czas podejmowania decyzji.

Innym problemem związanym z istnieniem nieformalnych powiązań, jak zresztą i tzw. adhokracji, jest to, że ich funkcjonowanie polega na spontaniczności, tak więc ich efektywność jest zmienna.

Ludzie o określonej wiedzy lub umiejętnościach nie zawsze wykonują stosowną do tego pracę, mogą też należeć do grup nieformalnych, w których ich wiedza jest nieprzydatna, albo też mogą nie wiedzieć, że istnieją w firmie takie grupy, w których mogliby odgrywać znaczącą rolę. Firmy zaś w ogóle nie inwestują w umiejętności pracowników potrzebne do podtrzymania relacji nieformalnych, ponieważ raczej postrzegają te relacje jako zagrożenie niż jako szansę na swój rozwój.

Największym ograniczeniem, jakie wiąże się z istnieniem takich nieformalnych tworów, jest to, że nie mogą one być zarządzane. Często w ogóle nie są widoczne dla menedżerów, a nawet jeśli są, to nie do końca wiadomo, jak je wykorzystać. Spontanicznie pojawiające się bariery, polityka korporacyjna lub po prostu zaniechanie hamują rozwój nieformalnych powiązań między pracownikami. Co więcej, powiązania te mogą być dysfunkcyjne dla organizacji poprzez zwiększanie jej kompleksowości, zwiększanie

intensywności gier politycznych i niejasność ról.

Sieci formalne

Celem istniejących w organizacji powiązań formalnych jest zwiększanie wartości i obniżanie kosztów współpracy między specjalistami. Ponieważ ten rodzaj powiązań stymuluje interakcje i zachowania pracowników pożądane z punktu widzenia organizacji – firmy mogą nimi zarządzać.

Przykładem jest jedna z badanych przez autorów firm petrochemicznych. Określiła ona ponad 20 formalnych sieci współpracy pracowników, co pozwoliło jej skoncentrować się na najważniejszych obszarach działań i umożliwiło pracownikom uczenie się najlepszych praktyk. Siłą tych sieci odzwierciedlało skrócenie czasu potrzebnego na podjęcie kluczowych decyzji.

Sieci formalne odnoszą sukces w firmie, ponieważ są przez nią powoływane i formowane wokół najważniejszych zadań do wykonania. Menedżerowie często też odgrywają rolę liderów takich sieci, odpowiednio motywują i szkolą swoich podwładnych, inwestują w technologie i promują najlepsze praktyki – nawet w organizacjach rozproszonych geograficznie.

Macierze

Formalne sieci, wykraczające poza funkcjonalne linie struktury, mogą być mylone ze strukturami macierzowymi. Różnice te jednak są znaczne (patrz tabela). Praca w macierzach jest zorganizowana według kryterium władzy i autorytetu formalnego oraz hierarchii organizacyjnej. Sieci formalne zorganizowane są wokół wzajemnej zależności interesów i generalnie bazują na współpracy.

W klasycznych organizacjach macierzowych menedżerowie i specjaliści mają dwóch i więcej przełożonych, utrzymujących nadzór nad ich pracą. I tak, szef finansów w jednostce biznesowej jest zobligowany do składania raportów zarówno przed menedże-

rem liniowym, jak i przed dyrektorem ds. finansów w centrali.

Różne kryteria grupowania stanowisk, podziału władzy i odpowiedzialności (np. produkt, rynek geograficzny, rodzaj klienta lub funkcja) powodują, że pracownicy w środku macierzy muszą rozwiązywać większość konfliktów.

W zhierarchizowanych organizacjach zarządzanie macierzowe jest o tyle popularne, że drugie kryterium organizacji pracy umożliwia lepszą komunikację i dostosowanie horyzontalne. Zarządzanie macierzowe przeżywało okres świetności od lat 60. do późnych 80. ub. wieku. Pozwalało ono na lepszą współpracę wewnątrz firm, nie naruszając przy tym pionowych zależności, które to uznawano za przyczynę sukcesów firm.

Wraz z rozwojem globalizacji przedsiębiorstwa zostały zmuszone do adaptowania się do coraz bardziej niepewnego otoczenia. Wymaga to bardziej zintegrowanego podejścia do zarządzania. Jednocześnie wzrost znaczenia wiedzy specjalistycznej i konieczność koordynacji pracy spowodowały mnogość ról.

Konsekwencją potrzeby coraz większej liczby interakcji między pracownikami i większej liczby decyzji stała się niemożność osobistego koordynowania i nadzorowania pracy przez menedżerów. Co więcej, wiedza i liczba informacji, jakie muszą być przyswojone i wymienione w procesie decyzyjnym, przekracza możliwości nawet najbardziej utalentowanego człowieka.

Z kolei specjaliści, którzy szukają informacji na własną rękę, natrafiają na same problemy, pionierzy organizacyjne w zhierarchizowanych strukturach najczęściej pracują oddzielnie, ograniczając komunikację między sobą do minimum. Stąd też struktury



Tab. Struktura macierzowa i sieci formalne

	Struktura macierzowa	Sieci formalne
Zasada organizacji	władza	wzajemne interesy
Rodzaj wpływu	hierarchia	współpraca i przywództwo
Liczba szefów	dwóch lub więcej przełożonych, według różnych kryteriów, np. produkty, rynek geograficzny, klienci, funkcje	jeden przełożony, jeden lider sieci formalnej
Implikacje	proliferaacja ról i skomplikowanie struktury, nadmiar interakcji, wąskie gardła w procesie podejmowania decyzji, konflikty wynikające z braku jedności rozkazodawstwa	proste zależności hierarchiczne, jasno określone interakcje, płynne podejmowanie decyzji, łatwiejszy i szybszy dostęp do wiedzy, mniej konfliktów do rozwiązania, co wynika z jedności rozkazodawstwa

w wielu firmach stały się dysfunkcjonalne. Przejawem tej dysfunkcji są niekończące się spotkania pracowników, wielogodzinne rozmowy telefoniczne, wymiana e-maili, jak również niejasna odpowiedzialność za wyniki.

Nowy model

Firmy muszą budować infrastrukturę wspomagającą formalną wymianę informacji. Budowanie formalnych sieci powiązań pomaga usunąć wąskie gardła w hierarchicznej strukturze organizacyjnej. Zamiast zmuszać pracowników do rozwiązań problemów firmy w ramach pionowych relacji, buduje się ścieżki naturalnej wymiany informacji i wiedzy. Członkowie takiej sieci nie muszą szukać innych dróg ich zdobycia.

Wystarczy podać przykład filii pewnej amerykańskiej instytucji finansowej, działającej według logiki struktury macierzowej. Jej menedżerowie marketingu musieli składać raporty zarówno swoim przełożonym regionalnym, jak i funkcjonalnym, często nie wiedząc, który z nich jest ważniejszy. Nie mieli też możliwości uczenia się od innych specjalistów



i poznawania najlepszych praktyk w organizacji.

W nowym modelu regionalni menedżerowie marketingu przesyłają raporty liderowi sieci formalnej, ale nie podlegają już szefowi marketingu. Liderzy sieci odpowiadają za ułatwianie swoim podwładnym kontaktów z innymi specjalistami marketingu. Lider nie może wydawać poleceń, ale może zachęcać do pracy na rzecz sieci, wspólnie realizować projekty, dobrać i oceniać kandydatów na stanowiska marketingowe, przewidywać zapotrzebowanie na konkretną wiedzę z zakresu marketingu i pobudzać kreatywność. Dzięki istnieniu formalnej sieci zmienił się także sposób oceny pracy – więcej jest w niej kryteriów jakościowych.

Formalizowanie sieci powiązań

Pierwszym krokiem do sformalizowania powiązań między pracownikami jest określenie lidera i zakresu jego odpowiedzialności. Ważne są także kryteria oceny jego pracy. Liderem może być osoba zdolna do budowania wspólnych kompetencji grupy i ułatwiająca jej członkom wymianę wiedzy, a także pomagająca podwładnym wykonywać swą pracę w sposób bardziej efektywny.

Organizacja może wzmacniać rozwój sieci formalnych poprzez nagradzanie za udział w jej pracach. Czasami pracownicy potrzebują bowiem dodatkowych zachęt,

aby łatwiej nauczyć się pracy w takiej grupie.

Cechą, która odróżnia sieć formalną od macierzy, jest rola lidera. W sieci nie jest on przełożonym w tradycyjnym znaczeniu tego słowa, lecz raczej przywódcą-sługą. Nie ocenia on pracy sieci, lecz raczej dostarcza danych do oceny. Jego władza nie jest władzą opartą na hierarchii. Mimo to, wspólnie z menedżerem liniowym, ponosi odpowiedzialność za wyniki grupy.

Drugim krokiem w budowaniu formalnych powiązań jest dobre przyporządkowanie ludzi do wykonywanej pracy i do charakteru sieci. Liderzy muszą zatem opracować budżet sieci, zaplanować inwestycje i, wspólnie z członkami grupy, określić ich role w realizacji zadań.

Ostatnim wymaganiem jest określenie struktury sieci. Pomaga to budować integrację w grupie, a pośrednio – integrację z dużą organizacją. Wiele firm pozwala swoim pracownikom uczestniczyć w pracach więcej niż jednej sieci formalnych powiązań. Utalentowanym specjalistom pozwala to rozprzestrzeniać wiedzę w firmie i odgrywać rolę łączników. Jednocześnie pomaga to zmobilizować wszystkich pracowników, aby generować wartość dodaną w firmie. Warto też pamiętać, że sieci, w przeciwieństwie do zhierarchizowanych struktur, zaspokajają potrzebę przynależności.

Opr. dr hab. Grażyna Aniszewska
profesor SGH
Katedra Teorii Zarządzania

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

Spis treści 2007

	nr	str.		nr	str.
Adamczyk Jadwiga, Brendzel-Skowera Katarzyna – Przesłanki i korzyści wdrażania systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach	1	15	Brendzel-Skowera Katarzyna, Adamczyk Jadwiga – Przesłanki i korzyści wdrażania systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach	1	15
Aniszewska Grażyna – Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy	4	8	Broniewska Grażyna – Cykl zorganizowanego działania, czyli o tradycyjnej i współczesnej logice wprowadzania zmian i doskonalenia organizacji	5	14
– Od hierarchii do rynku – sposoby kształtowania elastycznej kultury organizacyjnej	6	10	Brzozowski Maciej – Istota organizacji wirtualnej	2	7
– Mechanizm nagradzania menedżerów w spółkach handlowych. Problemy skutecznego wynagradzania	12	24	Bugdol Marek – Stosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej	12	14
Balcerek Anna – Skuteczna adaptacja czynnika ludzkiego do zmian w przedsiębiorstwie	5	22	Burlita Augustyna – Informacyjne aspekty funkcjonowania polskich przedsiębiorstw na jednolitym rynku europejskim	4	24
Baran Małgorzata – Formy wspierania klastrów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej	3	18	Byrka-Kita Katarzyna, Rozkrut Dominik – Stabilność indeksu ryzyka beta na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 1999–2006	10	41
Baruk Agnieszka Izabela – Kulturowe aspekty prowadzenia działalności rynkowej przez współczesne przedsiębiorstwo	3	11	Cabała Paweł – Planowanie scenariuszowe w przedsiębiorstwie	4	14
– Profil kompetencyjno-osobowościowy właściciela firmy prywatnej – wyniki badań empirycznych	7–8	14	Chodyński Andrzej – Kompetencje i reputacja w budowie zaufania między organizacjami odpowiedzialnymi społecznie	6	21
Baruk Jerzy – Działalność badawczo-rozwojowa. Doświadczenia firm państw członkowskich Unii Europejskiej	2	19	Cieśliński Maciej – Badanie pozycji konkurencyjnej organizacji	5	19
– Czy polskie przedsiębiorstwa są innowacyjne?	9	15	– Specyfika kontraktów inwestorskich	7–8	45
Batorski Jarema – Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie	2	12	Cwynar Andrzej, Cwynar Wiktor – EVA, amortyzacja ekonomiczna i kreacja wartości dla akcjonariuszy	5	35
Bendkowski Jacek – Przesłanki tworzenia wysokiego transferu wiedzy na potrzeby zarządzania rytmem zmian	7–8	7	– Model wyceny aktywów kapitałowych – problemy stosowania w praktyce. Rynkowa premia za ryzyko	9	31
Berent Tomasz – Wpływ dźwigni finansowej i jej kosztu na stopę zwrotu z kapitału własnego	11	37	Cwynar Wiktor, Cwynar Andrzej – EVA, amortyzacja ekonomiczna i kreacja wartości dla akcjonariuszy	5	35
Blicharz Piotr, Sobotka Anna, Żelazna-Blicharz Anna – Partnerstwo publiczno-prywatne w realizacji inwestycji publicznych	4	31	– Model wyceny aktywów kapitałowych – problemy stosowania w praktyce. Rynkowa premia za ryzyko	9	31
Bojar Ewa, Pylak Korneliusz – System instytucjonalny wdrażania funduszy strukturalnych w województwie lubelskim. Implementacja modelu badawczego	6	29	Czarnecki Jerzy S. – Gry w organizacje	5	11
Bojar Wiktor – Możliwości rozwoju klastrów rolniczych w województwie lubelskim	9	28	– Przed koncertem na korporację	10	7
Borowski Piotr – Kontrola, kontroling i audyt w zarządzaniu bankami	2	23	Ćwiklicki Marek – Mapa strategii – metoda pomocnicza w strategicznej karcie wyników	11	6
Bratnicki Mariusz – Rozważania o stosowaniu studium przypadków w badaniach przedsiębiorczości	9	8	Fajczak-Kowalska Anita – Struktura wydatków polskich gospodarstw domowych w latach 1993–2005	7–8	61
			Frąckiewicz Ewa – Konsument nowoczesnych usług	2	42
			Gabryszak Renata, Piocha Stanisław – Nowe technologie, nowe przedsiębiorstwa i nowe miejsca pracy	4	21

Gajdzik Bożena			Karaszevska Hanna, Karaszevski Włodzimierz		
– Biznes odpowiedzialny społecznie	7–8	17	– Wynagrodzenia w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce a ich wyniki ekonomiczne	1	26
– Transformacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie zarządzania gminą	11	27	Karaszevski Włodzimierz, Karaszevska Hanna		
Gorynia Marian, Saykiewicz Jan Napoleon			– Wynagrodzenia w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce a ich wyniki ekonomiczne	1	26
– Zarządzanie zmianą w warunkach transformacji i globalizacji	1	7	Koładkiewicz Izabela		
Grudowski Piotr			– Rada dyrektorów/rada nadzorcza jako czynnik zmniejszający „ciężar nowości rynkowej” spółki debiutującej na giełdzie	10	33
– Metoda określania wpływu procesów na realizację celów strategicznych jako narzędzie doskonalenia organizacji	6	17	Korombel Anna		
– <i>Business process management</i> – integracja reinżynierii procesów gospodarczych z kompleksowym zarządzaniem jakością	12	38	– Manipulowanie ryzykiem w <i>project finance</i>	1	35
Gruszczyńska-Malec Grażyna, Rutkowska Monika			Kozarkiewicz Alina		
– Strategie zarządzania wiedzą	12	17	– Zarządzanie portfelami projektów: przegląd problemów i narzędzi	12	6
Grzebieniak Andrzej			Krupski Rafał		
– Europejski i światowy rynek ubezpieczeniowy – czas na koncentrację i konsolidację	2	31	– Redefiniowanie strategii organizacji	3	3
– Działalność przedsiębiorstwa a ochrona ubezpieczeniowa	10	28	Krupski Rafał, Tarka Piotr		
Grzeszyk Tadeusz A.			– Strategia innowacji wartości na przykładzie sektora fonograficznego	10	10
– Modele systemu oceny projektu europejskiego	7–8	30	Leszczyńska Agnieszka		
Grzybowska Barbara, Juchniewicz Małgorzata			– Zarządzanie wiedzą a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań	7–8	10
– Fundusze ze środków Unii Europejskiej jako źródło finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim	5	26	Lichtarski Janusz Marek		
Hoang Tien Nguyen			– Społeczno-kulturowe bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych	9	11
– Systemy wczesnego ostrzegania jako krytyczny czynnik sukcesu w biznesie	1	24	Ligarski Mariusz J.		
Hopej Marian, Hopej-Kamińska Magdalena, Kamiński Robert			– System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji	2	38
– Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych	4	11	Lipka Anna		
– Hierarchia a elastyczność struktury organizacyjnej – lekcja futbolu	12	21	– Nowsze metody wyceny kapitału ludzkiego	9	20
Hopej-Kamińska Magdalena, Hopej Marian, Kamiński Robert			Lis Andrzej		
– Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych	4	11	– Kierunki dalszej restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w świetle badań empirycznych	7–8	36
– Hierarchia a elastyczność struktury organizacyjnej – lekcja futbolu	12	21	Łada Monika		
Ingielewicz Zdzisław			– Budżetowanie projektów	3	37
– „Ugrzęźnięcie” firmy jako problem strategiczny	11	10	Łącka Irena		
Janasz Krzysztof			– Współpraca technologiczna polskich uczelni z przemysłem w świetle badań	11	23
– Proces zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach innowacyjnych	9	25	Macias Jan		
Jarecki Wojciech			– Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju	10	18
– Aktywność edukacyjna Polaków na tle krajów OECD i UE	3	6	Makowiec Marek, Mikuła Bogusz		
Juchniewicz Małgorzata, Grzybowska Barbara			– Wybrane problemy strategicznego zarządzania wiedzą w małych i średnich firmach Małopolski	5	31
– Fundusze ze środków Unii Europejskiej jako źródło finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim	5	26	Marszałek Anna		
Juchniewicz Mateusz			– Znaczenie uniwersytetów w gospodarce opartej na wiedzy	7–8	3
– EURO 2012 w Polsce – ocena kosztów i korzyści	12	10	Martin Marek, Staniec Iwona		
Kamińska Barbara			– Źródła finansowania MŚP prowadzących działalność badawczo-rozwojową w regionie łódzkim	7–8	58
– Motywowanie pracowników w małych i średnich firmach	10	25	Mesjasz Czesław		
Kamiński Robert, Hopej-Kamińska Magdalena, Hopej Marian			– Złożone systemy adaptacyjne	11	3
– Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych	4	11	Mikuła Bogusz, Makowiec Marek		
– Hierarchia a elastyczność struktury organizacyjnej – lekcja futbolu	12	21	– Wybrane problemy strategicznego zarządzania wiedzą w małych i średnich firmach Małopolski	5	31
			Mizgajska Hanna		
			– Wpływ edukacji na sposób zarządzania firmą przez kobiety na przykładzie Wielkopolski	11	33
			Moroz Arkadiusz		
			– Jak w dobie globalizacji wypracować przewagę konkurencyjną opartą na marce	3	28

– Szanse lokalnych marek w dobie globalizacji. Wybrane zagadnienia związane z budowaniem kapitału marki	6	34	Siemiątkowski Piotr		
Moszoro Bartłomiej			– Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Chinach. Skala, struktura i warunki podejmowania inwestycji	2	27
– Zdolność przedsiębiorstw do uczenia się a innowacyjność – rola atmosfery panującej w przedsiębiorstwie	6	13	Skawińska Eulalia		
Mroziewski Marian			– Wpływ grona firm skutniczych na tworzenie lokalnej przewagi konkurencyjnej	1	31
– Normatywno-jakościowy model kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa	10	13	Sobczak Tomasz		
Najda Marta			– HACCP jako substytut Informacyjnego Systemu Zarządzania w małych przedsiębiorstwach sektora gospodarki żywnościowej	3	25
– Pomiar poziomu wirtualizacji przedsiębiorstw	6	24	Sobotka Anna, Żelazna-Blicharz Anna, Blicharz Piotr		
Obłój Krzysztof			– Partnerstwo publiczno-prywatne w realizacji inwestycji publicznych	4	31
– Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii	5	7	Stachowska Sylwia		
Osbert-Pociecha Grażyna			– Dochody odroczone jako instrument strategicznego zarządzania poprzez wynagrodzenia	7–8	64
– Postrzeganie istoty elastyczności organizacji przez praktyków. Wyniki badań	12	28	Staniec Iwona, Martin Marek		
Paliszkievicz Joanna			– Źródła finansowania MŚP prowadzących działalność badawczo-rozwojową w regionie łódzkim	7–8	58
– Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność	2	15	Stańczyk Sylwia		
Perepeczo Agnieszka, Zarzecki Dariusz			– Kulturowe uwarunkowania wyborów strategicznych – kontekst międzynarodowy	10	22
– Wyniki badań dodatkowych stóp zwrotu spółek przejmowanych na polskim rynku kapitałowym w latach 1998–2004	9	37	Staszewska Jolanta		
Piocha Stanisław, Gabryszak Renata			– Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu	11	30
– Nowe technologie, nowe przedsiębiorstwa i nowe miejsca pracy	4	21	Stryjewski Tomasz		
Polowczyk Jan			– Zintegrowany model przedsiębiorstwa jako narzędzie analizy decyzyjnej	11	14
– Wikinomia – przyspieszenie ewolucji zarządzania	10	37	Sułkowski Łukasz		
Puczkowski Benedykt			– Problem demarkacji nauk o zarządzaniu	1	12
– Wykorzystanie środków unijnych w konkurencyjnym rozwoju przedsiębiorstwa	7–8	26	Sysko-Romańczuk Sylwia		
Pyłak Korneliusz, Bojar Ewa			– Przedsiębiorstwo i konkurencja w tworzeniu dobra wspólnego – teoria i praktyka zarządzania	3	14
– System instytucjonalny wdrażania funduszy strukturalnych w województwie lubelskim. Implementacja modelu badawczego	6	29	– Koncepcja zasobowa firmy według Edith T. Penrose w nurcie rozważań nad wzrostem firmy	7–8	21
Rochóń Małgorzata			Szyjko Cezary Tomasz		
– Studium analityczno-badawcze standingu finansowego polskich i amerykańskich przedsiębiorstw w kryzysie	2	35	– Nowoczesna organizacja zarządzania bezpieczeństwem państwa	7–8	32
Rozkrut Dominik, Byrka-Kita Katarzyna			Tarka Piotr, Krupski Rafał		
– Stabilność indeksu ryzyka beta na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 1999–2006	10	41	– Strategia innowacji wartości na przykładzie sektora fonograficznego	10	10
Rudawska Iga			Trippner Paweł		
– System motywacji w publicznych i niepublicznych zakładach opieki zdrowotnej	7–8	41	– Efektywność zarządzania kapitałem przy wykorzystaniu mechanizmów budowy portfeli inwestycyjnych	7–8	49
Rutka Ryszard			Turczak Anna		
– Efektywność uspołecznienia procesu decyzyjnego	6	6	– Wykorzystanie współczynnika regresji do badania zyskowności sprzedaży na przykładzie spółek sektora spożywczego notowanych na GPW w Warszawie	4	42
Rutkowska Monika, Gruszczyńska-Malec Grażyna			Urbanek Grzegorz		
– Strategie zarządzania wiedzą	12	17	– Wartość kapitału intelektualnego a koszt kapitału przedsiębiorstwa	3	33
Rybczyński Jarosław			Wach Krzysztof		
– Testy serii w ocenie efektywności informacyjnej największych giełd europejskich	4	38	– Regionalne wsparcie finansowe małych i średnich przedsiębiorstw. Empiryczna analiza porównawcza Małopolski i Śląska	3	21
Sadowski Adam			Wańtuchowicz Monika, Sankowska Anna,		
– Analiza systemów logistycznych przedsiębiorstw	7–8	70	– Organizacja wirtualna a inne koncepcje zarządzania	4	35
Sankowska Anna, Wańtuchowicz Monika			– Organizacja wirtualna a inne koncepcje zarządzania	4	35
– Organizacja wirtualna a inne koncepcje zarządzania	4	35	Wawrzyniak Paweł		
Saykiewicz Jan Napoleon, Gorynia Marian			– Zastosowanie swapu walutowo-procentowego w zarządzaniu ryzykiem finansowym	12	33
– Zarządzanie zmianą w warunkach transformacji i globalizacji	1	7			
Sekuła Zofia					
– Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu pracowników	9	41			

Węgrzyn Bogusław					
– Zintegrowany System Zarządzania etapem kształtowania w przedsiębiorstwie Zarządzania przez Jakość (TQM)	6	37		– Jak tu mieszkać? – rozmowa z dr. inż. ANDRZEJEM BRATKOWSKIM	5 3
Wilczewski Michał, Wirkus Marek				– Samodzielność i komunikacja wewnętrzna – rozmowa z ANDRZEJEM ROGOWSKIM, prezesem zarządu Multimediiów Polska SA	6 3
– Informatyzacja zaopatrzenia jako jeden ze sposobów na obniżenie kosztów działania przedsiębiorstwa	3	40		– Konsekwencje pewnych idei – rozmowa z dr. ROBERTEM GWIAZDOWSKIM, prezydentem Centrum im. Adama Smitha, ekspertem ds. ubezpieczeń społecznych	9 3
Wirkus Marek, Wilczewski Michał				– Teorie, doktryny, interesy – rozmowa z prof. HENRYKIEM DOMAŃSKIM, dyrektorem Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk	10 3
– Informatyzacja zaopatrzenia jako jeden ze sposobów na obniżenie kosztów działania przedsiębiorstwa	3	40		– Lokalny potentat na globalnym rynku – rozmowa z JAROSŁAWEM JÓZEFOVICZEM, prezesem zarządu Toruńskich Zakładów Materiałów Opatrunkowych SA	12 3
Wolniak Radosław				Zarzecki Dariusz, Perepeczo Agnieszka	
– Wpływ indywidualizmu i kolektywizmu kulturowego na wdrażanie koncepcji zarządzania jakością	1	38		– Wyniki badań dodatkowych stóp zwrotu spółek przejmowanych na polskim rynku kapitałowym w latach 1998–2004	9 37
– Unikanie niepewności a zarządzanie jakością	5	39		Zawiła-Niedźwiecki Janusz	
Wołowicz Tomasz				– Model oceny dojrzałości zarządzania ciągłością działania organizacji	4 28
– Amortyzacja podatkowa w firmie	7–8	53		Zieliński Wojciech	
Wyrozębski Paweł				– Misja administracji publicznej a motywy inicjowania zmian	11 19
– Organizacyjne wsparcie zarządzania projektami – <i>Project Management Office</i>	1	20		Żemigła Marcin	
Wywiady Dariusza Teresińskiego:				– Holistyczne podejście do zarządzania wiedzą zadaniem współczesnego menedżera	4 17
– Wewnętrzni barbarzyńcy – rozmowa z prof. JANEM WINIECKIM, przewodniczącym Rady Towarzystwa Ekonomistów Polskich, doradcą ekonomicznym WestLBanku	1	3		Żelazna-Blicharz Anna, Sobotka Anna, Blicharz Piotr	
– Utopia albo herezja – rozmowa z prof. dr. hab. JERZYM ROKITĄ z Akademii Ekonomicznej w Katowicach	2	3		– Partnerstwo publiczno-prywatne w realizacji inwestycji publicznych	4 31
– Kompetencja i sprawiedliwość – rozmowa z ANNA STREŻYŃSKĄ, prezesem Urzędu Komunikacji Elektronicznej	4	3			

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Spis treści 2007

	str.		str.
Nr 1		Nr 6	
Strategia i społeczeństwo		Ukryte życie organizacji	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46
Nr 2		Nr 7–8	
Właściwe proporcje		Nowi CEO	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	72
Nr 3		Nr 9	
Pochwała lidera niedoskonałego		Anatomia zdrowej organizacji	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	44
Nr 4		Nr 10	
W jaki sposób codzienne decyzje menedżerów budują lub niszczą strategię firmy		Kobiety w labiryncie przywództwa	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	45	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46
Nr 5		Nr 11	
Cywilizowane miejsce pracy		Negocjacje śledcze	
– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	46	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46
		Nr 12	
		Siła nieformalnych relacji między pracownikami	
		– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	46