

- Naprawmy proces kształcenia na kierunku „zarządzanie”  
– *apel profesora Jana Lichtarskiego* . . . . . 3
- O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej  
– *Rafał Krupski* . . . . . 5
- Paradygmat neoewolucjonizmu w naukach o zarządzaniu  
– *Łukasz Sułkowski* . . . . . 8
- Standardy moralnego uczenia się organizacji  
w relacjach menedżerów – *Jerzy Szczupaczyński* . . . . . 12
- Globalizacja– rachunkowość geopolityczna  
– *Janusz T. Hryniewicz* . . . . . 16
- Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna  
– *Magdalena Hopej-Kamińska, Robert Kamiński* . . . . . 20
- Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego  
liderów polskiej gospodarki – *Maciej Zastempowski* . . . . . 24
- *Outsourcing* funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje  
jego zastosowania – *Dominika Bąk-Grabowska,*  
*Agnieszka Jagoda* . . . . . 29

## FINANSE

- *Value Based Management* w małym przedsiębiorstwie  
– *Jacek Jaworski* . . . . . 32

## PŁACE

- Wynagrodzenia oparte na blokach umiejętności dla robotników  
sektora maszynowego – *Zofia Sekuła, Wojciech Sibilski* . . . . . 36

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY . . . . . 40

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Wykorzystać kryzys – „Harvard Business Review”  
– *opr. Grażyna Aniszewska.* . . . . . 46

# przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 3 (830) 2009

## Rada Programowa

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

## Zespół

Barbara Ołędzka – redaktor naczelny  
Grażyna Aniszewska – zastępca redaktora  
naczelnego, Wojciech Czakon, Jan  
Polowczyk, Paweł Szewiec

## 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@przegladorganizacji.pl  
www.przegladorganizacji.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; Kra-  
ków – 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; Rze-  
szów – 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; Wro-  
cław – tel. 071 368 03 23, dr Aleksander  
Binsztok

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

Łamanie: bloom | studio graficzne  
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 „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

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

### Cena prenumeraty na 2009 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 „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- przysyłanie ● **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;
- przysyłanie 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.

# Naprawmy proces kształcenia na kierunku „zarządzanie”

*Jan Lichtarski*

W poczuciu bezsilności wobec patologii, jaka wkradła się do procesu kształcenia na kierunku „zarządzanie” z powodu wprowadzenia wadliwych rozwiązań do obowiązującego standardu kształcenia na tym kierunku, zwłaszcza dla studiów I stopnia, zwracam się z niniejszym apelem do zainteresowanych stron, a w szczególności do władz resortu nauki i szkolnictwa wyższego oraz do Koleżanek i Kolegów Profesorów reprezentujących dyscyplinę nauk o zarządzaniu, o skuteczne działania naprawcze.

Najpierw kilka faktów. W roku 2005, w wyniku powołania przez urzędującego wtedy ministra, pełniłem funkcję eksperta ds. opracowania projektu standardu kształcenia dla kierunku „zarządzanie i marketing”, przemianowanego później w kierunek „zarządzanie”. Przygotowując ów projekt, szeroko korzystałem z pomocy wielu Kolegów Profesorów, a w szczególności z wyników prac nieco wcześniej powołanego w podobnym celu zespołu w ramach Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Przedstawiona ministrowi ostatecznie na przełomie lat 2005/2006 wersja projektu była dwukrotnie dyskutowana na plenarnych posiedzeniach owego Komitetu i uzyskała jego pełne poparcie.

W pierwszej połowie 2006 roku, po zmianie ekipy rządowej i władz resortu nauki i szkolnictwa wyższego, do projektu tego, zachowując większość proponowanych rozwiązań, bez mojej wiedzy i bez mojego udziału, w nieznanych mi okolicznościach i przez nieznanych mi ludzi, wprowadzono kilka kontrowersyjnych, a nawet niedopuszczalnych zmian\*.

Zapewne kontrowersyjne było wprowadzenie, na cywilnym przecież kierunku kształcenia, jakim jest „zarządzanie”, bloków tematycznych (przedmiotów) dotyczących obronności, bezpieczeństwa i dowodzenia. Na szczęście wprowadzono tu jednocześnie klauzulę częściowej fakultatywności, dzięki czemu bardzo rzadko, jak sądzę, przedmioty te są wykładane. Za niedopuszczalną zaś zmianę w przedłożonym przeze mnie projekcie uważam modyfikację nazwy i treści kształcenia przewidzianych dla przedmiotu „na-

uka o przedsiębiorstwie”. W jego miejsce, w niewielkim stopniu modyfikując treści kształcenia, wprowadzono tzw. naukę o organizacji. Główna zmiana polegała na zastąpieniu terminu „przedsiębiorstwo” terminem „organizacja”.

**Zapis treści programowych dla „nauki o przedsiębiorstwie” był następujący:**

„Teorie przedsiębiorstwa a nauka o przedsiębiorstwie. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo – istota, relacje. Grupy interesów a cele przedsiębiorstwa; problem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Nadzór korporacyjny. Formy prawno-organizacyjne i własnościowe przedsiębiorstw – konsekwencje ekonomiczne i społeczne. Cykl życia przedsiębiorstwa, etapy i zdarzenia. Zasoby, majątek, potencjał, kapitał przedsiębiorstwa (materialny, techniczny, kadrowy, finansowy, informacyjny): zadania i zasady gospodarowania, współzależności, tendencje rozwojowe. System funkcji, procesów i przedsięwzięć w przedsiębiorstwie. Architektura systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem: współzależności, problemy zastosowań. Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo przyszłości”.

**Po modyfikacji, w obowiązującym standardzie, treści „nauki o organizacji” są następujące:**

„Teorie organizacji a nauka o organizacji. Rodzaje i typy organizacji – ich cele. Przedsiębiorczość, kierownik, organizacja – istota, relacje. Społeczna odpowiedzialność organizacji. Nadzór nad organizacją. Formy prawno-organizacyjne i własnościowe – konsekwencje ekonomiczne i społeczne. Cykl życia organizacji – etapy i zdarzenia. Zasoby, majątek, potencjał i kapitał organizacji: materialny, techniczny, kadrowy, finansowy, informacyjny – zadania i zasady funkcjonowania, współzależności, tendencje rozwojowe. System funkcji, procesów i przedsięwzięć w organizacji. Architektura systemu zarządzania organizacją. Współczesne koncepcje zarządzania organizacją. Współdziałanie organizacji. Organizacja w przyszłości”.

Niedopuszczalność tego rodzaju zmiany wynika stąd, że nie każda organizacja jest przedsiębiorstwem i nie wszystkie kwestie istotne dla przedsiębiorstwa można odnosić do wszelkich organizacji. Wiele kwestii istotnych dla przedsiębiorstwa ma marginalne znaczenie dla innych organizacji lub wręcz ich nie dotyczy.

Nauka o organizacji z natury rzeczy charakteryzująca się wyższym stopniem ogólności, zwana wcześniej „teorią organizacji” (lub „teorią organizacji i zarządzania”), jest objęta obecnie zakresem tematycznym „podstaw zarządzania”. Próba tworzenia jakiejś hybrydy między „teorią organizacji” (w ramach „podstaw zarządzania”) a „nauką o przedsiębiorstwie” nie daje się w żaden sensowny sposób uzasadnić i usprawiedliwić.

Przedmiotu opartego na treściach „nauki o przedsiębiorstwie”, ale odnoszonego do wszelkich organizacji, nie można więc akceptować pod rygorem licznych, przykrych konsekwencji, które już są widoczne. Na niektórych wydziałach, np., zasadniczo zachowując treści „nauki o przedsiębiorstwie”, wprowadzono w planach studiów zmianę nazwy przedmiotu na „naukę o organizacji” (dodając ewentualnie w treściach kształcenia wyjaśnienie pojęć organizacji i ich typologii). Jak w takim przypadku wyjaśniać studentom powody rozbieżności między treściami nauczania (dotyczącymi głównie przedsiębior-

stwa) a stosowanymi w standardzie nazwami (dotyczącymi organizacji). Na części wydziałów zachowano „naukę o przedsiębiorstwie”, wprowadzając jednocześnie, zgodnie ze standardem, „naukę o organizacji”. W tym przypadku nieosiągalne jest ukształtowanie sensownych relacji między tymi przedmiotami.

W każdym więc przypadku sytuacja wynikająca z obligatoryjnego wprowadzenia „nauki o organizacji” jest głęboko patologiczna, a stan ten utrwała i pogłębia to, że niektórzy z Kolegów bardzo energicznie zabrali się do pisania podręczników z „nauki o organizacji” i już kilka takich podręczników pojawiło się na rynku. Są to podręczniki łączące w trudny do zaakceptowania sposób elementy „nauki o przedsiębiorstwie” i „teorii organizacji”.

Istnieje więc pilna potrzeba zaradzenia generowanej przez wprowadzone rozwiązania patologii. **A jest to możliwe przez weryfikację standardu kształcenia i przywrócenie w nim treści kształcenia w zakresie „nauki o przedsiębiorstwie” (i o to apeluję do władz resortu) oraz zaniechanie tworzenia podręczników z „nauki o organizacji” (o co apeluję do Szanownych Koleżanek i Kolegów).**

\* Proszę, aby wyjaśnienie to przyjęli ci spośród Koleżanek i Kolegów Profesorów, którzy wiedząc o mojej wcześniejszej roli eksperta, przypisywali mi współautorstwo krytykowanych tu rozwiązań.

*Mieczysław Morawski*

## Zarządzanie profesjonalistami

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009

W wieku XXI wiodącą rolę w przedsiębiorstwie będą odgrywać wysokiej klasy fachowcy – kompetentni, efektywni, rzetelni, uczciwi, samodzielni, kreatywni. Autor – dostrzegając rosnące znaczenie tej grupy pracowników – zaprezentował koncepcję zarządzania pracownikami wiedzy w przedsiębiorstwie, których podzielił na cztery kategorie: pracownicy kluczowi, menedżerowie procesów wiedzy, dojrzały specjaliści, obiecujące talenty. Każdą kategorią

pracowników należy inaczej zarządzać, tylko więc dobranie właściwych metod zarządzania pozwoli firmom rozwijać się na konkurencyjnych rynkach.

Książka jest przeznaczona dla przedsiębiorców, menedżerów, specjalistów w zakresie zarządzania ludźmi, a także studentów kierunków ekonomicznych w wyższych uczelniach różnych typów.

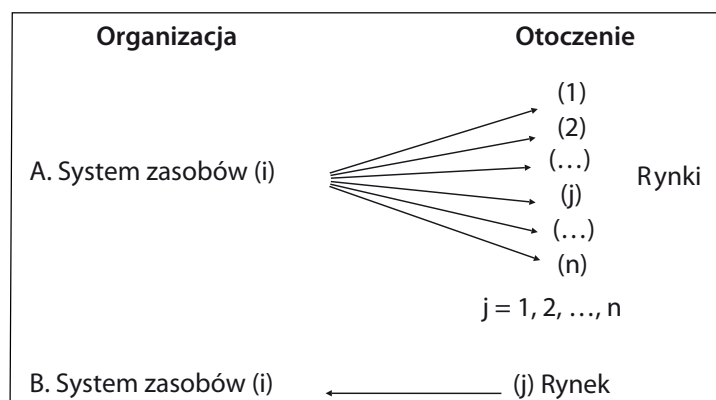
# O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej

Rafał Krupski

## Zagadnienia wstępne

**Z** podstawowego założenia szkoły zasobów traktującego organizację jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności [Oblój 2007 s. 127] można wyprowadzić wiele szczegółowych problemów i ich rozwiązań dotyczących zarządzania strategicznego. Jednym z nich jest ogólna filozofia generowania strategii organizacji, drugim – postać samej strategii. Kwestia pierwsza, dość oczywista, narzuca perspektywę myślenia *inside-out* i jest to wyraz nie tylko punktu startu w planowaniu strategicznym, ale również rozumienia strategii przedsiębiorstwa jako metody pozyskiwania zasobów (lub przynajmniej dostępu do zasobów), ich konfiguracji i uczenia się (nabywania) umiejętności ich wykorzystywania. Jest to równocześnie wyraz potencjału organizacji.

Bogactwo potencjalnych działań organizacji wynikających z perspektywy *inside-out*, zawarte na rysunku 1 – A), zdecydowanie góruje nad perspektywą *outside-in* (rysunek 1 – B), czyniąc ze szkoły zasobowej najbardziej pożądaną (w turbulentnych, niepewnych czasach) opokę epistemologiczno-metodologiczną (izomorfizm organizacji i otoczenia nakazuje na chaos odpowiadać chaosem, na wzrost różnorodności otoczenia odpowiadać wzrostem różnorodności organizacji). Kolejność szkół zarządzania strategicznego nie jest więc przypadkowa. Wynika z prób odpowiedzi na podstawowe pytania charakterystyczne dla różnorodnych uwarunkowań organizacji. Współczesne problemy związane z narastającą turbulencją otoczenia i niepewnością kontekstu decyzyjnego dojrzały do tego, by w pełni eksploatować ontologię, epistemologię, metodologię i wreszcie aksjologię szkoły zasobowej.



Rys. 1. Potencjał planowania z perspektywy *inside-out* i *outside-in*

Źródło: opracowanie własne.

Niestety do dzisiaj zgoda w zakresie źródeł sukcesu firmy (zasoby), kierunków budowy strategii (od zasobów) nie przekłada się jednoznacznie na rozumienie strategii firmy, na aprobatę jej postaci. Większość badaczy problemu, czasami nawet apologetów szkoły zasobowej, nie uznaje bowiem innego sposobu opisu strategii aniżeli w kategoriach rynków i produktów. Nawet więc ci, którzy w literaturze przedmiotu rozpropagowali strukturalizację procesu formułowania strategii według podejścia zasobowego – ostatecznie, dochodzili do strategii opisywanej w kategoriach produktów i rynków. Tak jest w istocie w modelu R. Granta [Grant 1991, s. 114–135], tak jest w modelu M. Bratnickiego [Bratnicki, 2000, s. 113], tak jest w modelu B. Godziszewskiego [Godziszewski, 2001, s. 182]. U autorów tych określenie zasobów determinuje ostatecznie wybór rynku, przedmiotu konkurencji jako atrakcyjnych. Stawia pytanie o najpełniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału przez pryzmat rynków, a tym samym pośrednio albo bezpośrednio wyznacza kierunki rozwoju w kategoriach produktów i rynków. Niby więc ujęcie zasobowe, ale przyjęte kategorie opisu strategii są charakterystyczne dla szkoły planistycznej czy też szkoły pozycjonowania. Ostatecznie więc w procesie generowania strategii występuje wielokrotne „zderzenie” problemów rynków i zasobów (w celu zbilansowania, dopasowania itp.), tak jak w wspomnianego B. Godziszewskiego, albo przynajmniej w ostatnim etapie procedury – identyfikowanie i uzupełnianie luki zasobowej (wynikającej z niezbilansowania zasobów i rynków), jak to jest w modelu R. Granta.

Odpowiedź na pytanie, czy tak musi być, czy może być inaczej, w ramach szkoły zasobowej, jest celem tego artykułu.

## Okazja jako centralna kategoria szkoły zasobowej

**P**rzede wszystkim, wracając do pierwszego zdania artykułu, można by dopuścić pełny izomorfizm pomiędzy opisem organizacji a opisem strategii. Jeżeli organizacja jest zbiorem zasobów i umiejętności, to dlaczego by nie przyjąć, że strategia to zbiór zachowań organizacji polegających na gromadzeniu i wykorzystywaniu zasobów oraz na nabywaniu i wykorzystywaniu umiejętności – bez szczegółowej identyfikacji produktów i rynków (w imię systemowych celów przetrwania i rozwoju w ogóle). Jest to zgodne z istotą rozumienia kluczowych kompetencji przez C.K. Prahalada i G. Hamela, które można utożsamiać raczej z głównymi technologiami i które można

stosować w wielu rynkach i produktach, np. z badań G. Beemaerta (2003) wynika, że firmy sektora h-t formułują swoje strategie przede wszystkim w kategoriach technologii, a nie rynków i produktów.

Jeżeli tak przyjąć, to strategia ostatecznie byłaby w istocie planem uzyskiwania dostępu do zasobów (niekoniecznie więc ich posiadania) i planem nabywania umiejętności ich wykorzystywania. Wykorzystywania – kiedy i w jakich okolicznościach? I tu dochodzimy do podstawowej kategorii ważnych zdarzeń – do okazji, które nie sposób przewidzieć (warunki niepewności), a które w rzeczywistości występują losowo i które wykorzystując przed innymi, dzięki dostępnym zasobom, umożliwiają osiągnięcie renty z tytułu pierwszeństwa. Uwzględniając to, strategia jawi się jako perspektywiczny plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji. Wśród kilku mechanizmów elastyczności [Krupski, 2005, s. 26–29] te związane z redundancją i różnorodnością zasobów należą niewątpliwie do najważniejszych.

Ujęcie strategii (wyłącznie w języku zasobów) jest najbardziej elastyczną postacią strategii nieograniczającą w ogóle jakąkolwiek działalność organizacji w otoczeniu. Wspomniane umiejętności mogą dotyczyć ogólnych, uniwersalnych procesów organizacyjno-prawnych (np. dotyczących przygotowania się organizacji do podpisywania różnych rodzajów i typów umów z kontrahentami, popartych wynikami symulacji efektywności różnych kontraktów). Poszerzenie pakietu umiejętności o technologie branżowe wymaga natomiast zdefiniowania *ex ante* okazji, czyli „dorzucenia” do podanej definicji strategii tylko w języku zasobów – filtru okazji [Krupski, 2006]. Ostatecznie upowszechniana przez autora od kilku lat definicja strategii, adekwatna dla szkoły zasobów, choć być może będąca wyrazem skrajnych poglądów w jej ramach, brzmi: „strategia to zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia” [Krupski, 2005, s. 71]. Włączając w strumień okazji również okazje wewnętrzne (innowacje), wyzbywamy się jednocześnie zarzutu uwzględniania tylko sytuacji adaptacyjnych (strategia czerwonego oceanu) – bez kreacji otoczenia (strategia błękitnego oceanu).

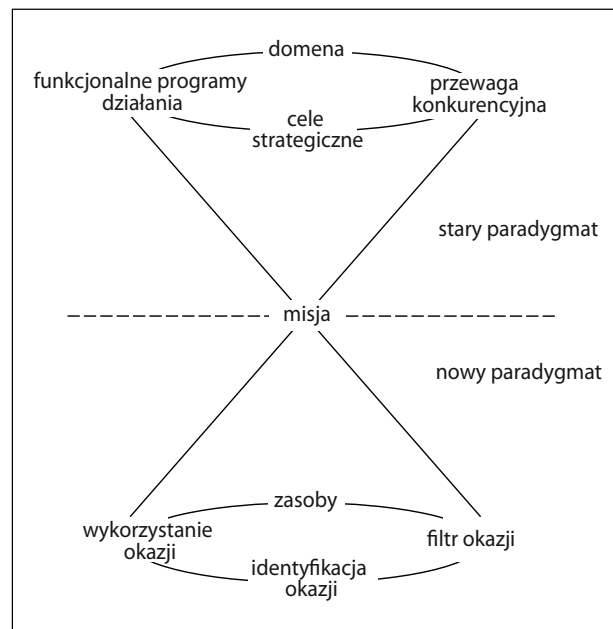
Przyjęcie strategii jako planu tworzenia kontekstu zasobowego organizacji w celu wykorzystywania okazji skłania do wielorakich refleksji teoretyczno-praktycznych:

- przede wszystkim ponieważ taki plan nie zawiera *explicite* wyniku, to również nie ma imperatywu jego wykonania. Jest to niezmiernie wygodne ujęcie, superelastyczne, z uwagi na fakt, że plany zwykle usztywniają organizację;
- wyzwalamy się od krępujących kategorii: równoważenia, bilansowania, a nawet dynamicznego napięcia (*dynamic fit, stretch*) między zasobami a zamierzeniami firmy, nie mówiąc już o wdrażaniu rozwiązań zrównoważonego wzrostu, które ze względu na ubóstwo informacji w skali organizacji i jej otoczenia, pozostaje tylko ideą bez możliwości aplikacji;
- unikamy dyskomfortu niesprawdzalnych (nieskutecznych) prognoz w warunkach turbulentnego otoczenia, na których bezpośrednio lub pośrednio opiera się popytowy (adaptacyjny) aspekt tradycyjnie rozumianych strategii. Nieprzewidywalność otoczenia przeciwstawia się tu pewną przewidywalnością organizacji.

Unikając (ze względów edytorskich) rozważań teologicznych dotyczących strategii organizacji, należy wszakże rozstrzygnąć miejsce otoczenia, kategorii produktowo-rynkowych w niniejszej koncepcji. To miejsce to głównie poziom taktyczno-operacyjny. Zidentyfikowana w kategoriach produktowo-rynkowych okazja (poprzez filtr okazji), powinna być zoperacjonalizowana i poddana (dzięki posiadanym zasobom) rygorom bardzo dobrze strukturalizowanemu zarządzaniu przez projekty (okazja-projekt). Choć projekt ma to do siebie, że powinien być określony w czasie, nie ma przeciwwskazań, by go wielokrotnie odnawiać. W ten sposób dla zewnętrznego obserwatora rodzi to odczucie stałej działalności firmy (domeny). W innym przypadku – firm innowacyjnych, pierwsze ustrukturalizowanie okazji już może być przedmiotem odprzedaży dla firm, które specjalizują się w większej skali działania.

Turbulencja otoczenia nie wzrasta jednakowo we wszystkich branżach. Są takie, jak te, które opierają się na technologiach biochemicznych, elektronicznych, gdzie tempo innowacji jest tak duże, że w końcu ze względu na tę specyfikę wyodrębniono je pod nazwą-skrótem *high-tech*. W innych, zwłaszcza tych, w których cykle produkcyjne są dość długie (statki, pojazdy szynowe itp.), warunki są bardziej stabilne, a inkryminowana niepewność decyzyjna ich nie dotyczy (długoterminowe umowy) lub dotyczy w mniejszym, mniej kłopotliwym stopniu. W związku z tym trudno mówić o jednolitych rozwiązaniach, koncepcjach. Ponieważ nie można dopuścić do tego, by w ramach jednej teorii organizacji i zarządzania istniały przeciwstawne, konkurencyjne koncepcje, należy je uwzględniać jako wzajemnie uzupełniające się (stare i nowe), obejmujące różniące się konteksty ich powstania i istnienia.

Na rysunku 2. przedstawiono dwie koncepcje strategii organizacji, charakterystyczne, jak się wydaje, dla różnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji.



Rys. 2. Uzupełniające się paradygmaty dotyczące struktury strategii organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Takie wyraziste zestawienie ze sobą dwóch koncepcji może budzić dyskomfort, niesmak nieskromności, związany z porównaniem czegoś, co już jest utrwalone znakomitym nazwiskiem (prof. K. Obłój) i było (jest) obowiązujące na wykładach z zakresu zarządzania strategicznego dla adeptów tej sztuki i nauki. Dlatego też w wersji *light*, mniej drażniącej, istotę prezentowanej koncepcji zawarto na rysunku 3.

Model ten ma charakter postulatywny i dotyczy przede wszystkim proporcji pomiędzy zagadnieniami produktów i rynków a zagadnieniami zasobów, w zależności od horyzontu czasu. Im dłuższy czas, tym w planie strategicznym więcej decyzji dotyczących zasobów, a mniej dotyczących produktów i rynków. Czy gdyby postawić taką tezę, jest ona do udowodnienia? Raczej nie, ponieważ dotyczy ona istoty myślenia zasobowego zarządzania strategicznego, które nie wszyscy podzielają. Interesujące może być wszakże badanie różnic w tym zakresie pomiędzy branżami innowacyjnymi i schyłkowymi, pomiędzy firmami, które działają w turbulentnym otoczeniu, a tymi, które działają w otoczeniu bardziej stabilnym, bardziej przewidywalnym. Takie badania właśnie podejmuje autor i innych do tego namawia.

### Myślenie kategoriami zasobów a globalny kryzys gospodarczy

**N**a zakończenie warto podjąć jeszcze jeden problem – zarządzania strategicznego i samej strategii organizacji działającej w warunkach współczesnego globalnego kryzysu gospodarczego. Przede wszystkim informacje o samym kryzysie, choć dość bogate, nie zawierają wiarygodnych prognoz okresu jego trwania. Znani i uznani analitycy sytuacji gospodarczych regionów świata i poszczególnych państw bardzo ostrożnie wypowiadają się na ten temat, nie chcąc ryzykować posiadanego autorytetu. Wiedza o dotychczasowych kryzysach (początków lat 30., 70. czy końca 90. minionego wieku), o ich źródłach i okresach trwania, niestety nie może być podstawą współczesnych prognoz. W turbulentnych czasach doświadczenia historyczne są niewiele warte. Na klasyczne już przyczyny owej turbulencji (postęp naukowo-techniczny, globalizacja, narastająca konkurencja) można spojrzeć jeszcze inaczej. Chodzi o tworzenie społeczeństwa informacyjnego, społeczeństwa wiedzy. Ekonomia oparta na wiedzy jest całkowicie nową ekonomią, wzrastających przyrostów krańcowych (a nie jak w klasycznych ujęciach czynników produkcji – ekonomia malejących przyrostów krańcowych) [Arthur i in., 1997]. W tych warunkach rzeczywiście trudno cokolwiek przewidywać, ponieważ niewiele wiemy jeszcze o zachowaniach się społeczeństwa wiedzy, jego zdolności w przewyżnianiu kryzysów. Tak czy owak kontekst niepewności decyzyjnej w przedsiębiorstwach zatacza coraz większe kręgi. Jedyną więc sensowną propozycją zachowania się w takich warunkach jest przyjęcie paradygmatu szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, być może w wersji wyżej prezentowanej.

Na pytanie, czy apologetyzowane postawy organizacji polegające na wykorzystywaniu okazji są dalej aktualne w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego – należy odpowiedzieć twierdząco.



**Rys. 3. Proporcja problemów produktów/rynków i zasobów w zależności od horyzontu czasu**

Źródło: opracowanie własne.

Właśnie w okresach kryzysów następują gwałtowne i radykalne zmiany kapitałowe. Nie chodzi tu wyłącznie o zmiany własnościowe w sensie finansowym, ale przede wszystkim o przejmowanie produktów (marek) i rynków.

Niezależnie od tego przedstawione mechanizmy identyfikacji i wykorzystywania okazji można uogólnić na reagowanie na istotne w otoczeniu (i w organizacji) zdarzenia mające znaczenie dla istnienia i rozwoju organizacji. Wśród nich będą również zdarzenia o charakterze zagrożeń. Filtr okazji zamienia się w tym przypadku na filtr zagrożeń. Istota ogólnego mechanizmu reakcji pozostaje jednak bez zmian.

prof. dr hab. inż. Rafał Krupski  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BEEMAERT G., *Start-up Configurations of European High-Tech Firms in Growth Paths of Technology-based Companies in Life Sciences and Information Technology*, Komisja Europejska, DGD, Luxembourg 2003.
- [2] BRATNICKI M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, PLACET, Warszawa 2000.
- [3] GODZISZEWSKI B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001.
- [4] GRANT R., *The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage*, „California Management Review”, 1991 Spring, vol. 33.
- [5] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [6] KRUPSKI R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.
- [7] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2007.
- [8] *The Economy as an Evolving Complex System*, II (red. ARTHUR W.B., DURLAUF S.N., LANE D.A.), Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity, vol. 27, Westview Press 1997.

### Summary

The article presents the concept of chosen problems in resource attitude to strategic management. This concept especially concerns the possibility of strategy creation in resource categories. Product and market categories typical for conventional sources of strategy concepts are described with reference to a tactical and operational level.

# Paradygmat neoewolucjonizmu w naukach o zarządzaniu

*Łukasz Sułkowski*

## Wprowadzenie

**R**ozwój kognitywistyki i *neuroscience* na przełomie XX i XXI wieku daje nowe perspektywy naukom społecznym. Dzięki połączeniu doświadczeń w badaniu ludzkiego zachowania zaczerpniętych z dyscyplin społecznych i humanistycznych z paradygmatem ewolucjonizmu i ze współczesnymi metodami poznania mózgu, badania w naukach społecznych mogą znacznie się zdynamizować<sup>1)</sup>. Istotnym warunkiem poznawczym pozwalającym na rozwinięcie tego interdyscyplinarnego aliansu jest transfer paradygmatu ewolucjonistycznego do nauk społecznych. W psychologii mamy do czynienia z szybkim rozwojem tego podejścia nazywanego psychologią ewolucyjną<sup>2)</sup>. Znacznie większe są kontrowersje związane z aplikacją ewolucjonizmu w socjologii i antropologii kulturowej<sup>3)</sup>. Wydaje się celowe podjęcie analizy możliwości zastosowania paradygmatu ewolucjonistycznego w naukach o zarządzaniu.

## Teoria ewolucji

**T**eoria ewolucji opiera się na koncepcji doboru naturalnego i pełni rolę paradygmatu nauk biologicznych, który jednak znajduje coraz szersze zastosowanie w naukach społecznych<sup>4)</sup>. Naturalna i seksualna selekcja zachowań zakłada, że w długookresowej perspektywie trwania gatunku *homo sapiens* rozwinęły się struktury i zachowania sprzyjające reprodukcji genetycznej i osobniczemu trwaniu jednostek gatunku, a stopniowemu zanikowi ulegały struktury i zachowania niefunkcjonalne<sup>5)</sup>. Egoizm genów stanowi, że podstawowym motywem działań jednostek pozostaje reprodukcja genetyczna i rozpowszechnianie własnych genów, które może się dokonywać poprzez posiadanie potomstwa, ale również poprzez wspomaganie reprodukcji krewniaczej, a więc opartej na wspólnym elemencie genetycznym<sup>6)</sup>. Krewniacze mechanizmy rozwoju wynikają wprost z założenia egoizmu genów i wyjaśniają kwestie podejmowania opieki nad potomstwem i inwestycji rodzicielskich oraz altruizmu krewniaczego. Niekrewniaczy altruizm wzajemny jest natomiast efektem funkcjonalnym, zakładającym, że współpraca i podejmowanie zobowiązań poprzez jednostki w grupie sprzyja (w dłuższej perspektywie) ich jednostkowym szansom przetrwania i reprodukcji<sup>7)</sup>.

## Psychologia ewolucyjna

**P**sychologia ewolucyjna to szybko rozwijająca się dyscyplina naukowa, która aplikuje paradygmat ewolucjonizmu do interpretacji zachowań człowieka. Najważniejszymi badaczami tego nurtu są Amerykanie: J. Tooby i L. Cosmides, D.M. Buss, S. Pinker, P. Ekman, D. Kenrick, C.L. Luce i wielu innych zajmujących się psychologią ewolucyjną od lat 80. XX wieku. Przyjętymi założeniami psychologii ewolucyjnej są: • modułowa konstrukcja umysłu • poszukiwanie ewolucyjnych mechanizmów psychologicznych • analiza społecznej natury człowieka oraz • różnicowania pomiędzy różnymi grupami ludzi<sup>8)</sup>. Modułowa koncepcja umysłu, która zakłada, że w mózgu człowieka, a wcześniej innych gatunków, w toku ewolucji powstało specyficzne „oprogramowanie” służące rozwiązywaniu wielu problemów związanych z przetrwaniem i reprodukcją (adaptacjom) takich jak: unikanie drapieżników, dobór żywności, zawiązywanie kontaktów społecznych i przyjaźni, pomoc krewnym, opieka nad dziećmi, komunikacja z innymi, dążenie do dominacji, wykrywanie oszustów społecznych, zachowania seksualne i inne<sup>9)</sup>. Społeczna natura człowieka jest wpisana w mechanizmy ewolucyjne, ponieważ większość problemów adaptacyjnych jest rozwiązywana w grupie i poprzez grupę społeczną; zapewnienie wyżywienia, jak i dobór seksualny, opieka nad potomstwem, komunikacja i dominacja, to wszystko działania społeczne, a zatem człowiek jest naturalnie przygotowany do życia społecznego, co nie oznacza oczywiście, że mechanizmy społeczne rozwijają się samorzutnie na bazie genetycznej i nie wymagają społecznej kanalizacji i interakcji. Różnice pomiędzy płciami stanowią naturalną konsekwencję różnicowania biologicznego i społecznego i zakładają odmienności pomiędzy kobietami a mężczyznami w sferze: zachowań seksualnych, percepcji i emocji związanych z odmiennymi rolami w społeczeństwach łowiecko-zbierackich przez miliony lat rozwoju gatunku<sup>10)</sup>.

## Zarządzanie a ewolucjonizm

**E**wolucjonizm może posłużyć jako podstawa do wyjaśniania wielu zachowań zbiorowych ludzi, które stanowią podstawę procesów organizacji i zarządzania. Warto zatem przyjrzeć się potencjalnym zastosowaniom tego



paradygmatu i wytyczyć dalsze kierunki badań w naukach o zarządzaniu.

Próbie interpretacji związków pomiędzy ewolucyjną naturą człowieka i wynikającą z niej naturą grupy społecznej, która prowadzi do charakterystyki procesu organizowania, zawiera tabela 1. Nie obejmuje ona wszystkich elementów teorii psychologii ewolucyjnej, ponieważ badania niektórych aspektów zachowań ludzkich w kontekście zarządzania są bardzo ograniczone (np. dobór seksualny).

Procesy organizowania i zarządzania tworzą się na fundamentach natury ludzkiej i natury grupy społecznej. *Homo sapiens* jako gatunek społeczny wykształcił umiejętności komunikacji,

tworzenia struktur władzy i hierarchii, a także przywództwa. A zatem sam proces organizowania, również w zaawansowanej postaci, związanej z tworzeniem organizacji formalnych, jest ufundowany na naturalnych zdolnościach człowieka. Być może również z tego powodu w praktyce i nauce zarządzania występuje tak duża doza intuicji i potocznego rozumowania. Organizowanie jest dla nas czynnością naturalną oraz mieści się w granicach naszej społecznej wyobraźni, czy szerzej ludzkiego aparatu kognitywno-emocjonalnego.

Wyjaśnianie tworzenia się więzi grupowych, przede wszystkim krewniaczych, stało się jednym z pierwszych problemów współczesnych zastosowań ewolucjonizmu w naukach społecznych.

**Tab. 1. Natura jednostki i grupy społecznej a charakterystyka procesu organizowania w świetle paradygmatu neoewolucjonistycznego**

Natura jednostki	Natura grupy społecznej	Proces organizowania
Spoleczna natura jednostki	Spontaniczne wyłanianie się grupy społecznej: komunikacji, władzy, struktury i więzi	Spontaniczne wyłanianie się procesów organizowania: przywództwa, planu, motywacji
Altruizm krewniaczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silne więzi krewniacze, rdzeń grupy stanowią koalicje krewnych i powinowatych</li> <li>• Inwestycje rodzicielskie</li> </ul>	Uniwersalny kulturowo wpływ nepotyzmu na organizowanie
Wzajemna kooperacja z niekrewnymi	Alianse i koalicje pomiędzy niekrewnymi mające na celu wspólną korzyść	Powstanie organizacji rozumianej jako celowa grupa społeczna dążąca do realizacji wspólnego projektu
Naturalne źródła struktury władzy i hierarchii	Spontaniczne wyłanianie się władzy, struktury i hierarchii porządkującej grupę społeczną	Struktura nieformalna, a później formalna oraz hierarchia i władza są intuicyjnie rozumiane i akceptowane jako naturalny porządek
Dążenie do dominacji, walka i konflikt	Walka o dominację i konflikt są immanentną cechą grupy społecznej, jak i relacji międzygrupowych (np. wojny)	Dążenie do dominacji, walka i konflikt są źródłem konkurencji wewnątrzorganizacyjnej i napędzają rywalizację pomiędzy organizacjami
Przywództwo, sprawowanie władzy	Przywódca lub koalicje przywódców wyłaniają się naturalnie i dążą do utrwalenia władzy	Przywódcy są uznawani, zyskują lub tracą autorytet oraz legitymizację i mogą podejmować decyzje w imieniu grupy
Uczenie się, innowacyjność, pomysłowość, kreatywność	Rozwiązywanie otwartych problemów w zmiennym otoczeniu (również społecznym) wymaga kreatywności i premiuje ją w grupie	Przejawem kreatywności i innowacyjności w organizowaniu jest przedsiębiorczość, która łączy potencjał intelektualny, z postawą i działaniem organizatorskim
Procesy kognitywne – selektywna pamięć (ludzie, twarze, naracje)	Przystosowanie do działania i organizowanie w małej grupie, w której znajomość osób ma charakter personalny	Skutkami są: ograniczona rozpiętość kierowania, większa przedsiębiorczość małych grup i tendencje biurokratyczne dużych organizacji
Planowanie przyszłości	Decyzje społeczne i strategie przetrwania grupy uwzględniające przyszłość	Proces planowania nieformalnego i formalnego wariantów działań grupowych oraz kontrola ich wdrażania
Komunikacja grupowa i organizacyjna,	Wspólnota językowa skutkuje: wzmacnianiem więzi oraz możliwościami kumulacji i transferu wiedzy grupowej	Komunikacja jest kluczowym aspektem organizowania, przewodzenia i zarządzania, zarówno z punktu widzenia tożsamości organizacyjnej, jak i koordynacji procesów
Ewolucyjne uwarunkowania kultury	Spontaniczne powstawanie kultury opartej na wspólnocie komunikacyjnej w grupie	Spontaniczne powstawanie kultur organizacyjnych i wzorów kulturowych zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z badaniami Hamiltona, Williamsa i Triversa przyczynami rozwoju więzi krewniczej jest wspólnota genetyczna; oznacza to również, że siła więzi krewniczej jest wprost proporcjonalna do bliskości genetycznej. W naukach społecznych jest to oczywiście cenne wyjaśnienie nie tylko z punktu widzenia socjologii rodziny, ale również kwestii nepotyizmu w społeczeństwie i organizacjach. Altruizm niekrewniczy jest po prostu inwestycją strategiczną, która powinna przynieść jednostce zysk w przyszłości<sup>11</sup>. Rozpoznając jednostki, którym pomagamy, wymagamy od nich zarówno jako indywidua, jak i grupa społeczna – wzajemności<sup>12</sup>. Dysponujemy również wyrafinowanymi modułami umysłowymi wykrywania i karania oszustów, którzy nie chcą odwzajemnić przysług. Z punktu widzenia zarządzania zgłębianie specyfiki więzi społecznych jest istotne, ponieważ znajdują one odzwierciedlenie w relacjach organizacyjnych. Nepotyzm jest uniwersalnym kulturowo mechanizmem, który może odzwierciedlać się rozwojem biznesów rodzinnych, ale i tworzeniem klik rodzinnych w przedsiębiorstwach i organizacjach publicznych. Altruizm niekrewniczy występuje również w organizacjach i jest podstawą współpracy pomiędzy ludźmi. Mechanizmy wykrywania i karania oszustów społecznych są podstawą gry społecznej w każdym typie organizacji<sup>13</sup>. Zatem do poprawnego modelowania procesów organizowania niezbędne jest odwoływanie się do ewolucjonistycznej interpretacji więzi społecznych.

Władza i hierarchia społeczna nie są wyłączną domeną świata ludzi, lecz są bardzo rozpowszechnione w królestwie zwierząt. Jeśli przez władzę rozumieć możliwość narzucania woli jednej jednostki innej jednostce, to wszystkie naczelné i wiele innych gatunków zwierząt dysponują taką możliwością. Hierarchia, której odzwierciedleniem biologicznym jest „kolejność dziobania”, jest statycznym odbiciem uznanej struktury władzy. Władza i hierarchia odgrywają szczególną rolę wśród gatunków społecznych, ponieważ sytuuje ona przywódcę nie tylko jako dominanta, ale również jako decydenta, który narzuca swoją wolę już nie pojedynczym rozproszonym jednostkom, lecz całej grupie społecznej. Konkurencja, konflikt i walka są nieodłącznym atrybutem sprawowania władzy i przybierają one szczególnie wyrafinowane formy wśród gatunków społecznych<sup>14</sup>. Konkurencja jest związana z ograniczonym dostępem do zasobów oraz nieograniczonymi potrzebami przetrwania i reprodukcji jednostek. Walkę i konflikt możemy zatem obserwować zarówno pomiędzy jednostkami, jak i koalicjami w grupie społecznej, a także pomiędzy różnymi grupami społecznymi<sup>15</sup>. Przywództwo, a więc wyłanianie się jednostki podejmującej decyzję i narzucającej ją grupie, nie jest cechą wyłączną gatunku *homo sapiens*<sup>16</sup>. Autorytet będący miarą szacunku społecznego i gotowości członków grupy do podporządkowania się woli jednostki nie jest, w przypadku ludzi, miarą opierającą się wyłącznie na sile fizycznej. Choć niewątpliwie dominacja w sensie fizycznym mogła być w przeszłości gatunku, a podświadomie i współcześnie może być warunkiem sprzyjającym uzyskaniu autorytetu, to ważniejsza pozostaje umiejętność współpracy z grupą społeczną opierająca się na komunikacji

oraz oddziaływanie wzoru społecznego (ideał przywódcy, wizerunek, reputacja, szacunek)<sup>17</sup>.

Procesy uczenia się i poznawania rzeczywistości wiążą się z tworzeniem modelu kognitywnego, który pozwala na rozwiązywanie problemów. Jak wynika z dość zaawansowanych badań psychologii ewolucyjnej nad procesami uczenia się, dysponujemy jako gatunek aparatem kognitywnym, który wyewoluował do rozwiązywania konkretnych, otwartych problemów związanych z przetrwaniem i reprodukcją, a umysł teoretyczny jest zaledwie „efektem ubocznym” funkcjonowania w zmiennym środowisku wymagającym kreatywności<sup>18</sup>. Owo turbulentne środowisko to zresztą przede wszystkim nasza własna grupa społeczna, która daje ludziom ogromne możliwości, ale jednocześnie stawia przed wyzwaniem zmienności, nieprzewidywalności i kreatywności.

Warunkiem trwałej zmiany i rozwoju wspólnoty ludzkiej jest kumulacja wiedzy i dorobku. Jest ona możliwa na większą skalę dzięki procesom komunikacji. Pierwociny tych procesów obserwujemy u ptaków, ssaków, w tym w szczególności u małp, jednak język zdolny do transmisji złożonych i abstrakcyjnych idei jest prawdopodobnie wyłączną domeną gatunku ludzkiego i bierze się ze sprzężenia rozwoju społecznego ze specjalizacją mózgu<sup>19</sup>. Ludzka umiejętność uczenia się języka i posługiwania nim wyewoluowała przypuszczalnie z prostego systemu sygnalizacji głosowej, który następnie zaczął służyć do przekazywania emocji i idei, a także opisu rzeczywistości. Obok systemu komunikacji werbalnej rozwinął się, prawdopodobnie nieco wcześniej, moduł szybkiej komunikacji niewerbalnej, obejmujący m.in. mimikę i gesty<sup>20</sup>. Język stanowiący wyrafinowany system symboliczny stanowił również pozytywne sprzężenie zwrotne do integracji grupy społecznej oraz zmiany i tworzenia bardziej rozbudowanych grup i społeczeństw. Ze względu na brak śladów materialnych rozwoju mowy bardzo trudno analizować wpływ ewolucyjny rozwoju języka na gatunek ludzki, jednak niewątpliwie język mógł być jedną z przyczyn „wielkiego skoku”, który doprowadził do ukształtowania się gatunku *homo sapiens* w obecnej postaci<sup>21</sup>. Język jest kluczowym spoiwem każdej grupy społecznej, organizacji i podstawą tworzenia kultury. Kultura może być rozumiana jako system symboliczny będący zespołem wierzeń, norm i wzorów przekazywanych społecznie pomiędzy jednostkami. Nośnikiem kultury jest wspólny język, a przekaz kulturowy umożliwia kumulację wiedzy i dorobku społeczeństwa. W odniesieniu do kultury aktualne pozostają ewolucyjne pytania, czy jest ona adaptacją wzmacniającą szanse przetrwania jednostek, produktem pośrednim rozwoju innych struktur ewolucyjnych (np. języka i komunikacji), czy też produktem ubocznym, który niesie również efekty szkodliwe dla przetrwania jednostek. Współcześnie nie dysponujemy ewolucjonistyczną teorią kultury. Są pewne hipotezy, np. memetyka<sup>22</sup>, które wskazują na analogie pomiędzy ewolucją w sensie biologicznym a zmianą w znaczeniu kulturowym<sup>23</sup>. Jednakże są to jak na razie koncepcje we wczesnej fazie formułowania lub testowania. Badania podstawowe prowadzone na

gruncie *neuroscience* dają nadzieję na znalezienie podstawowych mechanizmów mózgowych odzwierciedlających procesy poznawcze związane z tworzeniem fenomenu kultury. W naukach społecznych kultura jest pojęciem kluczowym. Socjologia, antropologia kulturowa, psychologia społeczna, historia i inne dyscypliny uznają kulturę za koncepcję rdzeniową. W naukach o zarządzaniu funkcjonuje wpływowo pojęcie kultury organizacyjnej, które jest pochodną rozumienia kultury w naukach humanistycznych. Wyjaśnienie biologicznych mechanizmów transmisji kulturowej stanowić będzie prawdopodobnie przełomowe osiągnięcie dla wszystkich dyscyplin ekspluujących teorię kultury. Niewątpliwie przyczyni się to również do lepszego zrozumienia złożoności kultury organizacyjnej oraz pojęć pokrewnych, takich jak tożsamość czy wizerunek organizacji.

## Podsumowanie

**E**wolucjonizm otwiera przed naukami o zarządzaniu nowe horyzonty. Możliwa jest re-interpretacja wielu fenomenów organizacji i zarządzania z perspektywy opisu społecznej natury ludzkiej zakorzenionej w procesie ewolucyjnym:

- Teoria organizacji powinna uwzględniać wpływ natury ludzkiej i ewolucyjnej charakterystyki grupy społecznej na proces zarządzania.

- Organizacja jest również koalicją współpracujących ze sobą jednostek połączonych więziami społecznymi, które mają charakter ewolucyjny.

- Ważnymi motywami organizowania są: • dążenie do wzmocnienia władzy i wpływów jednostkowych • wzrost statusu oraz • dążenie do reprodukcji symbolicznej.

- Strategiczne, strukturalne i kulturowe procesy organizacyjne mają swoje zakorzenienie w koncepcjach ewolucyjnych.

- Wiele subdyscyplin, takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, zarządzanie strategiczne, a nawet finanse mogą wykorzystywać wyniki badań nad ewolucyjnymi źródłami ludzkiego zachowania do tworzenia modeli działań ekonomicznych i organizatorskich człowieka.

Neowolucjonizm nie można traktować jako rozwiązania wszystkich problemów poznawczych nauk społecznych. Wręcz przeciwnie, na bardzo wiele pytań rodzących się przy zastosowaniu ewolucjonistycznego paradygmatu do zachowań człowieka nie potrafimy odpowiedzieć. Na przykład, dlaczego ludzie nie są niewolnikami reprodukcji genetycznej w swoim zachowaniu. Dlatego rozwiązaniem epistemologicznym wydaje się być próba łączenia rezultatów badań i interpretacji zaczerpniętych z dyscyplin społecznych z ewolucjonistycznym sposobem myślenia i wynikami badań pochodzącymi również z przyrodoznawstwa, takich jak: biologia, genetyka, etologia, technologie informacyjne i *neuroscience*. Autor ma nadzieję, że taki mariaż pozwoli na rozwiązanie najbardziej złożonych problemów poznawczych dotyczących świata człowieka, które dotychczas były wyłączną domeną nauk społecznych i humanistyki.

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski  
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości  
i Zarządzania w Łodzi

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> C. ELWORTHY, Berlin, Duncker & Humblot, *Homo Biologicus. An Evolutionary Model for the Human Sciences*, Internet, ISBN 3 428 07749 0. 1993, pobrano 2007.

<sup>2)</sup> J. TOOBY, L. COSMIDES, *Toward Mapping the Evolved Functional Organization of Mind and Brain*, w: *The New Cognitive Neuroscience*, (red.) M. GAZZANIGA, MIT Press, Cambridge 2000, s. 1167-78.

<sup>3)</sup> Kontrowersje wokół: E.O. WILSON, *Socjobiologia*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

<sup>4)</sup> *Missing the Revolution. Darwinism for Social Scientists*, (red.) J. BARKOW, Oxford University Press, Oxford 2006.

<sup>5)</sup> Porównaj: L. BARRETT, R. DUNBAR, J. LYCETT, *Human Evolutionary Psychology*, Palgrave MacMillan, New York 2002, s. 22-44.

<sup>6)</sup> R. DAWKINS, *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford 1976.

<sup>7)</sup> R.L. TRIVERS, *The Evolution of Reciprocal Altruism*, „Quarterly Review of Biology”, no. 46, 1971, s. 35-57.

<sup>8)</sup> Porównaj: D.M. BUSS, *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind*, Pearson, Boston 2008, s. 36-69.

<sup>9)</sup> S. PINKER, *How the Minds Works*, Norton, New York 1997.

<sup>10)</sup> D. KIMURA, *Płeć i poznanie*, PIW, Warszawa 2006.

<sup>11)</sup> W.D. HAMILTON, *The Genetical Evolution of Social Behaviour*, „Journal of Theoretical Biology”, no. 7, 1964, s. 1-52. R.L. TRIVERS, *The Evolution of Reciprocal Altruism*, „Quarterly Review of Biology”, no. 46, 1971, s. 35-57.

<sup>12)</sup> E. SOBER, D.S. WILSON, *Unto Others: the Evolution and Psychology of Unselfish Behaviours*, Harvard University Press, Cambridge 2001.

<sup>13)</sup> M.E. PRICE, L. COSMIDES, J. TOOBY, *Punitive Sentiment as an Anti-free Rider Psychological Device*, „Evolution and Human Behaviour”, no. 23, 2002, s. 203-231.

<sup>14)</sup> M. WILSON, M. DALY, *Competitiveness, Risk-taking, and Violence: the Young Male Syndrome*, „Ethology and Sociobiology”, no. 6, 1985, s. 59-73.

<sup>15)</sup> D.M. BUSS, *The Murderer Next Door: Why the Mind is Designed to Kill*, Penguin, New York 2005.

<sup>16)</sup> F. de WAAL, *Chimpanzee Politics: Sex and Power Among Apes*, The John Hopkins University Press, Baltimore 1982.

<sup>17)</sup> J. HEINRICH, F. GIL-WHITE, *The Evolution of Prestige: Freely Conferred Deference as Mechanism for Enhancing the Benefits of Cultural Transmission*, „Evolution and Human Behaviour”, no. 22, 2001, s. 165-196.

<sup>18)</sup> J. FODOR, *The Mind Doesn't Work that Way*, MIT Press, Cambridge 2000.

<sup>19)</sup> S. PINKER, *The Stuff of Thought. Language as a Window into Human Nature*, Penguin Books, London 2007, s. 1-24.

<sup>20)</sup> P. EKMAN, W.V. FRIESEN, *Constants Across Cultures in the Face and Emotion*, „The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology”, (red.) D.T. KENRICK, C.L. LUCE, Pearson, Boston 2004.

<sup>21)</sup> J. DIMOND, *The Third Chimpanzee. The Evolution and the Future of the Human Animal*, Harper, New York 1992, s. 141-167.

<sup>22)</sup> R. DAWKINS, *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford 1976.

<sup>23)</sup> R. ALLOTT, *Evolution and Culture: the Missing Link, „The Darwinian Heritage and Sociobiology”*, (red.) J.G. DENNEN, D. SMILLIE, D. R. WILSON, Westport, CT: Praeger, 1999, s. 67-70.

## Summary

Neoevolutionism, deriving from disciplines such as evolutionary psychology, cognitivism, neuroscience, and sociobiology, opens new horizons for the management sciences. It allows to re-interpret numerous organisation and management phenomena from the perspective of the description of the human social nature rooted in the evolutionary process.

# Standardy moralnego uczenia się organizacji w relacjach menedżerów

*Jerzy Szczupaczyński*

## Wprowadzenie

**S** formalizowane standardy etyczne stają się we współczesnym przedsiębiorstwie ważnym elementem regulacji zachowań organizacyjnych. Firmy wprowadzają kodeksy i różnorakie programy, poziom etyczności zarządzania mierzony jest podczas regularnych audytów. W normatywnych koncepcjach przywództwa organizacyjnego coraz mocniej akcentowane jest przekonanie, że osoby występujące w roli przywódców muszą posiadać odpowiednie do swej roli moralne cnoty. James MacGregor Burns, jeden z klasyków teorii przywództwa transformacyjnego, ujmuje tę zależność radykalnie: „przywództwo to nie jest osoba ani pozycja. Jest to kompleks moralnych relacji pomiędzy ludźmi, opartych na zaufaniu, powinnościach, zaangażowaniu, uczuciach i wspólnej wizji dobra”<sup>1)</sup>. Jeżeli zaakceptujemy tę ideę, pojawia się pytanie, skąd w organizacjach biorą się etyczni przywódcy, a więc menedżerowie, którzy w swoich decyzjach uwzględniają etyczne standardy i wartości.

Najprostsza odpowiedź brzmi: podstawowym warunkiem etycznego przywództwa jest moralna dojrzałość menedżera. Jednak dla badaczy procesów organizacyjnych jest ona niezadawalająca. Równie ważne czynniki określające etyczny poziom przedsiębiorstwa tkwią w szeroko rozumianym systemie zarządzania. Jednym z nich jest zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się etycznych standardów.

## Kontrowersje wokół pojęcia organizacyjnego uczenia się

**C** hociaż organizacyjne uczenie się należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów badań, to wykorzystanie narzędzi wypracowanych przez przedstawicieli tego nurtu napotyka problemy związane z wieloznacznością stosowanych pojęć. Podstawowa trudność dotyczy samego pojęcia „organizacyjne uczenie się”. Przez niektórych badaczy jest ono definiowane wąsko, jako intencjonalny proces zorientowany na poprawę efektywności organizacji. Z drugiej strony spotkać można ujęcia szerokie. Huber na przykład zauważa, że w perspektywie organizacji jako systemu otwartego nawet krótkotrwałe, niezamierzone przechowywanie informacji w „opera-

cyjnej” pamięci organizacji powinno być traktowane jako proces uczenia się<sup>2)</sup>.

Druga wątpliwość dotyczy związków pomiędzy procesami uczenia się a efektywnością organizacji. Autorzy wcześniejszych prac zakładali, że organizacyjne uczenie się jest mechanizmem adaptacji, którego efektem są nowe, podlegające formalizacji schematy działania<sup>3)</sup>. Niezadawalająca efektywność tworzy impuls do poszukiwania lepszych rozwiązań, będących wynikiem eksperymentowania lub kumulacji doświadczeń. Charakterystyczne dla tego stanowiska jest ujęcie zaproponowane przez Argyrisa: uczenie się jest procesem wykrywania i korygowania błędów w realizacji ustalonych celów organizacji<sup>4)</sup>. Tak jednoznaczne postrzeganie związków pomiędzy uczeniem się i efektywnością zostało przewartościowane w nowszych koncepcjach. Przywoływany już Huber proponuje pojęcie potencjalnej użyteczności. Z organizacyjnym uczeniem się mamy do czynienia wówczas, gdy określona część, podsystem organizacji nabywa wiedzę rozpoznawaną jako potencjalnie użyteczną w organizacji. Tego typu ujęcie wydaje się znacznie bardziej przydatne w odniesieniu do tworzenia i przekształcania moralnych standardów obowiązujących w przedsiębiorstwie.

Następna trudność dotyczy integracji różnych poziomów uczenia się (wyróżniany jest poziom indywidualny, grupowy, organizacyjny i populacyjny). Chociaż pojęcie indywidualnego uczenia się, zaczerpnięte z psychologii, często traktowane jest jako prototyp organizacyjnego uczenia się w ogóle, dyskusje wśród badaczy zmierzają wyraźnie w kierunku potwierdzenia specyfiki uczenia się na różnych poziomach organizacji. Organizacje mają swoją pamięć, systemy przetwarzania i retencji wiedzy, nawet kognitywne schematy, zamrożone w najgłębszych warstwach kultury organizacyjnej.

## Etyczne dylematy menedżerów

**W** prezentowanej analizie wykorzystany został zbiór 50 epizodów zebranych metodą wywiadu ustrukturalizowanego, którego scenariusz oparto na technice zdarzeń krytycznych J.C. Flanagana. Wywiady przeprowadzono z kierownikami liniowymi średnich lub dużych przedsiębiorstw<sup>5)</sup>. Badani proszeni byli o zrelacjo-

nowanie trudnej sytuacji decyzyjnej, postrzeganej jako dylemat etyczny, a więc sytuację konfliktu moralnych racji i standardów postępowania.

Analiza procesu decyzyjnego, zawierającego komponent etycznego wyboru, oparta została na modelu, który składa się z czterech elementów: identyfikacyjnego (rozpoznanie moralnego komponentu sytuacji decyzyjnej), ewaluatywnego (dokonanie moralnej oceny), wolicjonalnego (pojawienie się intencji moralnego działania) i behawioralnego (podjęcie decyzji uwzględniającej etyczny aspekt sytuacji)<sup>6</sup>. Interesować nas będzie następujące pytanie: czy i w jakim wymiarze doświadczenia menedżerów związane z rozwiązywaniem dylematów etycznych przyczyniają się do tworzenia nowej wiedzy organizacyjnej?

Pytanie to uznać należy za ważne z dwóch powodów. Po pierwsze, analiza procesów moralnego uczenia się w trudnych, nacechowanych emocjonalnie sytuacjach decyzyjnych jest istotnym uzupełnieniem badań nad etycznymi aspektami przywództwa organizacyjnego. Wśród badaczy, którzy poszukują odpowiedzi na pytanie, co decyduje o etycznym wymiarze przywództwa, dominuje perspektywa charakterystyczna dla badań ilościowych. Najbardziej popularną koncepcją, wykorzystywaną jako narzędzie konceptualizacji moralnych przesłanek decyzji, jest teoria Kohlberga, który, inspirowany pracami J. Piageta, stworzył sześciostopniową klasyfikację poziomu rozwoju moralnego człowieka. W koncepcji tej rozwój moralny dokonuje się w perspektywie społecznej i psychologicznej biografii jednostki, a nie jej doświadczeń organizacyjnych.

Po drugie, analiza mechanizmów moralnego uczenia się ma znaczenie dla skutecznego zarządzania obszarem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Ponieważ w gospodarce globalnej zinstytucjonalizowane standardy etyczne stały się elementem regulacji zachowań organizacyjnych, pytanie o to, w jaki sposób wytwarzana w organizacji wiedza moralna jest utrwalana i rozpowszechniana, ma duże znaczenie praktyczne.

Po trzecie, problematyka postaw moralnych i czynników, które je kształtują, ma szczególne znaczenie w odniesieniu do polskich menedżerów. Powodem jest niedorozwój nowoczesnych instytucji

**Tab. 1. Moralne uczenie się w wypowiedziach badanych menedżerów**

Poziom uczenia się	Liczebność zbioru: 49 epizodów
<b>Indywidualny</b> (potwierdzenie, weryfikacja lub tworzenie wiedzy moralnej w sytuacjach przywódczych zawierających komponent etyczny)	Potwierdzenie elementów wiedzy moralnej: 18 epizodów
	Nowe elementy wiedzy moralnej: 11 epizodów
<b>Grupowy</b> (interpretacja i uwspólnienie wiedzy moralnej w środowisku badanych)	Działania: 3 epizody
	Refleksja (bez podejmowania działań): 0 epizodów
<b>Organizacyjny</b> (instytucjonalizacja wiedzy moralnej)	Działania: 0 epizodów
	Refleksja (bez podejmowania działań): 2 epizody

Źródło: opracowanie własne.

kształtujących przekonania moralne kierowników, rozpowszechnione stereotypy nieetycznego biznesu, a także stosunkowo niewielkie wyczulenie opinii publicznej na kwestie etycznego zarządzania.

### Model „4I” organizacyjnego uczenia się

**S**chemat analityczny organizacyjnego uczenia się zaczerpnięty został z koncepcji Crossan, Lane’a White’a<sup>7</sup>. Z punktu widzenia postawionych pytań zaletą tej koncepcji jest założenie, że chociaż wiedza organizacyjna rodzi się na poziomie indywidualnym, to nie jest rozumiana wyłącznie w sposób akwizycyjny – jest zasobem wytwarzanym i przetwarzanym w codziennych interakcjach. Podstawowe znaczenie mają cztery procesy: • oparte na intuicji tworzenie wiedzy (*intuiting*) • jej interpretacja (*interpreting*) • uwspólnienie (*integrating*) • instytucjonalizacja (*institutionalizing*). Chociaż procesy te w różnym stopniu dotyczą wyróżnionych poziomów analizy (jednostek, grup i organizacji jako całości), to ich powiązanie tworzy mechanizm, który poprawia szanse przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Tak rozumiane uczenie się jest osią doskonalenia strategii organizacji i przede wszystkim w tym kontekście koncepcja „4I” jest rozwijana.

W prezentowanej analizie koncepcja „4I” wykorzystana została w celu identyfikacji procesów uczenia się w dwóch obszarach: „wiedzy moralnej” i „wiedzy menedżerskiej”. Obszar „moralny” obejmuje poznawcze mechanizmy rozpoznania i oceny etycznego komponentu sytuacji decyzyjnej, obszar „menedżerski” – wiedzę związaną z rozwiązywaniem organizacyjnych problemów. Odrzucone zostało założenie dotyczące intuicyjnego charakteru tworzenia nowej wiedzy. Kryje się za tym przekonanie, że czysty emtywizm osób zarządzających jest w warunkach współczesnych organizacji gospodarczych zjawiskiem mało prawdopodobnym.

### Procesy moralnego uczenia się organizacji – wyniki badań

**R**elacje badanych menedżerów zostały zakodowane tematycznie pod kątem uchwycenia przejawów uczenia się na różnych poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Proporcje wypowiedzi, które potraktowane zostały jako wskaźniki organizacyjnego uczenia się, pozwalają sformułować trzy ogólne wnioski.

Po pierwsze, cechą charakterystyczną procesów organizacyjnego uczenia się jest asymetria pomiędzy poziomem indywidualnym a poziomem grupowym i organizacyjnym. W 11 epizodach (22% badanego zbioru) znaleźć można wypowiedzi świadczące o weryfikacji lub tworzeniu nowych elementów wiedzy moralnej.

Tab. 2. Bariery etycznych wyborów wskazywane przez menedżerów

Kategoria	Liczba wskazań
Polityka zarządu firmy	12
Deficyt etycznych postaw i oczekiwań w środowisku organizacyjnym (wśród pracowników, menedżerów liniowych, w zespole)	7
Przyczyny zewnętrzne wobec firmy (złe prawo, presja sił rynkowych, obiektywne wymogi nowych technologii)	6
Cechy systemu zarządzania (zła komunikacja międzyszczeblowa, sztywne procedury itp.)	5
Inne (subiektywne błędy w zarządzaniu, niestosowanie formalnie obowiązujących kodeksów etycznych)	2

Źródło: opracowanie własne.

Uczenie się na poziomie grupowym ma charakter marginalny (tylko 3 epizody), a na poziomie organizacyjnym prawie nie istnieje. W żadnej relacji nie zostały zasygnalizowane działania mające na celu instytucjonalizację wiedzy moralnej powstałej w sytuacji rozwiązywania dylematu etycznego, takie jak: sygnalizowanie kierownictwu firmy potrzeby opracowania nowej procedury lub uzgodnienia polityki w podobnych przypadkach.

Obraz przerwanej spirali organizacyjnego uczenia się stoi w sprzeczności zarówno z modelami organizacji opartej na wiedzy<sup>8)</sup>, jak i normatywnymi koncepcjami zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Na przykład, Kaptain i Wempe proponują wykorzystanie analizy dylematów etycznych, które napotyka interesariusze organizacji, do tworzenia kodeksów etycznych<sup>9)</sup>. Procedura, którą zalecają, jest dobrą ilustracją procesu uczenia się organizacji „od dołu”, opartego na tworzeniu nowej wiedzy etycznej na podstawie doświadczeń pracowników oraz jej zinstytucjonalizowanej interpretacji i uwspólnienia. Centralnym elementem procedury są sesje dyskusyjne, w czasie których następuje dekodowanie i ponowne kodowanie w języku organizacyjnych norm doświadczeń etycznych uczestników. Proces interpretacji i uwspólnienia obejmuje przesłanki moralnej definicji analizowanych problemów, a także ich praktyczne rozwiązania

Tab. 3. Struktura moralnego uczenia się na poziomie indywidualnym

Obszar moralnego uczenia się	
Moralne heurystyki	Potwierdzenie stosowanych heurystyk: 4 epizody
	Modyfikacja stosowanej heurystyki: 1 epizod
Moralne standardy	Potwierdzenie standardu: 15 epizodów
	Zmiana, odrzucenie lub przewartościowanie standardu w relacjach z innymi standardami: 4 epizody
Rozpoznanie wpływu kontekstu sytuacyjnego na identyfikacyjne, ewaluatywne lub wolicjonalne wymiary moralnego komponentu sytuacji decyzyjnej	Wpływ systemów zarządzania, rzetelności i kompletności informacji, zachowań lub cech podwładnego: 10 epizodów
Intencja działania moralnego (wymiar behawioralny)	2 epizody

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Uczenie się menedżerskie

Typ kompetencji	Liczba epizodów, w których wystąpiło uczenie się kompetencji określonego typu
Kompetencje techniczne (znajomość technik i systemów zarządzania; umiejętność posługiwania się nimi)	30 epizodów (60%)
Kompetencje społeczne (wiedza i umiejętności dotyczące ludzi i relacji międzyludzkich)	19 epizodów (36%)
Kompetencje osobowe (wiedza i umiejętności wpływania na własne motywacje i rozwój osobowy)	12 epizodów (24%)
Proporcja epizodów, w których wystąpiły procesy menedżerskiego uczenia się (ogółem): 38 epizodów (76%)	

Źródło: opracowanie własne.

Przerwanie spirali organizacyjnego uczenia się na poziomie ponadindywidualnym może mieć różne przyczyny, zarówno makrospołeczne, jak i organizacyjne. Pośrednio wnioskować można o tym na podstawie kategorii barier etycznego działania, jakie wskazują badani (por. tabela 2). Na pierwszym miejscu wymieniana jest polityka zarządu firmy; zdecydowanie mniej wypowiedzi wskazuje na przyczyny zewnętrzne wobec firmy i właściwości systemów zarządzania, co sugeruje, że główna przyczyna blokady etycznego uczenia się organizacji lokowana jest przez menedżerów liniowych „na górze”, w sferze strategicznego przywództwa.

Drugi wniosek dotyczy moralnego uczenia się na poziomie indywidualnym. Wyniki analizy zebranych wypowiedzi dowodzą znaczącej dynamiki tworzenia i weryfikacji wiedzy moralnej menedżerów (por. tabela 3). W przypadku 12 epizodów (24% analizowanego zbioru) badani deklarują zmianę elementów postaw moralnych w wyniku doświadczeń rozwiązywania decyzyjnych dylematów. Zdecydowana większość przypadków uczenia się polega na kontekstualizacji heurystyk i standardów etycznych, a więc „obudowywaniu” ich warunkami i zastrzeżeniami.

Trzeci wniosek dotyczy proporcji pomiędzy procesami „moralnego” i „menedżerskiego” uczenia się. Rozwój kompetencji czysto menedżerskich został zidentyfikowany prawie trzy i pół razy częściej niż moralne uczenie się (por. tabela 4). Analiza materiału potwierdziła rozdzielność obu obszarów uczenia się.

## Wnioski

**Z**aprezentowanej analizy wynikają dwa istotne wnioski.

■ Przerwana spirala organizacyjnego uczenia się dowodzi ograniczonej przydatności koncepcji postulujących „dialogowy” model budowy proetycznej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W koncepcjach tych zakłada się, że podstawą poprawy poziomu etyczności zarządzania jest wewnętrzny dialog i twórcza analiza pojawiających się etycznych problemów. Alternatywą wydaje się adaptacja zewnętrznych wzorów infrastruktury etycznej. To jednak wymaga silnej koalicji wspierającej zmiany w tym kierunku. Pierwsze miejsce kategorii „polityka zarządu firmy” na liście przyczyn blokady etycznego uczenia się organizacji nie pozwala z optymizmem oceniać realności tej alternatywy.

■ Jeżeli procesy budowy proetycznej kultury zarządzania poprzez „oddolne” uczenie się organizacji są zablokowane, a polityka firmy postrzegana jako niesprzyjająca, dodatkowych wyjaśnień wymaga zjawisko upowszechniania się elementów proetycznej infrastruktury przedsiębiorstw, takich jak np. wewnętrzne standardy lub deklaracje etyczne. Na przykład w ogólnopolskich badaniach na temat odpowiedzialności społecznej biznesu aż 94,6% kierowników deklarowało, że w ich firmach obowiązują standardy etyczne (zwyczajowe lub spisane w formie dokumentu)<sup>10)</sup>. Przekonującą hipotezą wyjaśniającą jest łączenie

tego zjawiska ze wzrastającą presją instytucjonalnego otoczenia na przedsiębiorstwo, którego wynikiem jest standaryzacja praktyk i struktur zarządzania.

dr Jerzy Szczupaczyński  
Uniwersytet Warszawski  
Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> J.M. BURNS, *Introduction*, w: J.B. CIULLA (red.) *Ethics, the Heart of Leadership*, Praeger, London 2004, s. XV.
- <sup>2)</sup> G.P. HUBER, *Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures*, „Organization Science”, February 1991, vol. 2, no. 1.
- <sup>3)</sup> A.S. MINER, S.J. MEZIAS, *Ugly Duckling No More: Pasts and Futures of Organizational Learning Research*, „Organization Science”, January-February 1996, vol. 7, no. 1.
- <sup>4)</sup> CH. ARGYRIS, *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” 1977, s. 115-125.
- <sup>5)</sup> Badanie przeprowadzone zostało w 2007 roku w ramach projektu badawczo-rozwojowego „Kwantyfikacja wpływu etyczności pracy załóg firm na konkurencyjną produktywność, korzyści społeczne i tworzenie miejsc pracy w warunkach integracji i globalizacji. Projekt normy etyczności EK1000 dla firm w Polsce i Europie” (nr rej. R11 004 01). Badane dylematy dotyczyły tylko spraw związanych z kierowaniem podwładnymi.
- <sup>6)</sup> Wymienione elementy procesu podejmowania decyzji zawierających komponent etycznego wyboru zostały zaproponowane przez T.M. JONESA. Por. T.M. JONES, *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: an Issue-contingent Model*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 2, s. 366-395.
- <sup>7)</sup> M.W. CROSSAN., H.W. LANE, R.E. WHITE, *An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 3, s. 522-537. Skrót „4I” jest stosowany przez autorów koncepcji.
- <sup>8)</sup> Np. R.S. SNELL, *Moral Foundations of the Learning Organization*, „Human Relations”, March 2001, vol. 54, no. 3.
- <sup>9)</sup> M. KAPTEIN, J. WEMPE, *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, Oxford 2002.
- <sup>10)</sup> W. GASPARSKI i in., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym: Infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w polsce biznesu (wstępny raport z badań)* [http://www.cebi.pl/infopage.php?id=29]

## Summary

This article deals with the subject of creating new ethical knowledge in companies. The analysis was based on a set of interviews with managers, who were asked to describe the process of resolving tough ethical dilemmas. The frequency analysis of the stories shows a significant asymmetry between individual and organizational level of learning, indicating organizational learning to be almost nonexistent. The individual level is, on the other hand, dominated by the “managerial” learning style, which is mainly aimed at dealing with emerging organizational problems. The impediments of moral learning processes undermines the dialogue model of improving the ethical level of management in Polish companies. The research indicates that the obstacles of ethical learning in companies lie mainly in the policy of their boards.

# Globalizacja – rachunkowość geopolityczna

*Janusz T. Hryniewicz*

## Wprowadzenie

**S**formułowanie „rachunkowość geopolityczna” oznacza, że policzone zostaną pośrednie i bezpośrednie korzyści oraz koszty ponoszone przez państwa z tytułu uczestnictwa w gospodarce globalnej. Zaplecze teoretyczne stanowić będzie teoria centrum-peryferie.

Kryzys światowy skutkuje nie tylko perturbacjami gospodarczymi, ale także naukowymi. Trwa kontestacja dotychczasowych paradygmatów, jak również rewitalizacja koncepcji krytycznych wobec rynku i globalizacji. W dalszych rozważaniach autor podejmie próbę weryfikacji jednego z takich ujęć, tj. teorii centrum-peryferie. Centrum to państwa najbogatsze, dominujące w produkcji **wyrobów wiodących**, czyli wysoko przetworzonych, innowacyjnych, na ogół chronionych patentami. Peryferie to państwa najbiedniejsze, o dużym udziale sektora rolniczego i przemysłu produkującego proste i pracochłonne wyroby. Teoria centrum-peryferie, zwana także teorią rozwoju zależnego, narodziła się w środowiskach socjologów i ekonomistów Ameryki Łacińskiej w trakcie rozlicznych prób wyjaśnienia względnego niedorozwoju tego kontynentu [Prebisch 1959; Evers, Vogan 1987; Frank 1987; Cardoso, Faletto 2008; Yergin and Stanislaw 2002]. W latach 80. ub. wieku I. Wallerstein rozszerzył teorię centrum-peryferie na światowy system gospodarczo-polityczny oraz wprowadził pojęcie półperyferii [Wallerstein 2007]. Półperyferie to państwa uczestniczące w produkcji wyrobów wiodących, ale towarzyszy temu dość duży udział sektorów tradycyjnych. W trakcie dalszych rozważań autor dokona rekonstrukcji i weryfikacji fragmentów teorii centrum-peryferie dotyczących oceny korzyści i strat towarzyszących uczestnictwu w globalnej gospodarce rynkowej. Poniżej wypisane zostały główne tezy teorii centrum-peryferie dotyczące interesującej nas problematyki.

**Przekazywanie produkcji wyrobów przemysłowych do państw peryferii przeciwdziała obniżaniu się stopy życiowej i pośrednio sprzyja stabilności politycznej w państwach centrum. Światowy rynek finansowy służy eksploatacji peryferii. Spekulacje finansowe w centrum przyczyniają się do destabilizacji politycznej peryferii. Im większy poziom uczestnictwa państwa peryferyjnego w globalnej gospodarce, tym większe ponosi ono straty i tym większe są korzyści państw centrum.**

## Przekazywanie produkcji a stopa życiowa i stabilność polityczna w państwach centrum

**W** latach 80. i 90. ub. wieku w USA i w mniejszym stopniu w Europie Zachodniej likwidowane były w przemyśle stanowiska pracy relatywnie wysoko opłacane. W USA redukcjom zatrudnienia towarzyszy spadek płac realnych, z wyjątkiem płac uzyskiwanych przez 1/5 najlepiej zarabiających. W efekcie spada liczebność klasy średniej (osób uzyskujących średnie dochody) i wzrasta rozpiętość dochodów między najbogatszymi i całą resztą społeczeństwa [Thurow 1999, s. 39 i nast.; Luttwak 2000, s. 102 i nast.]. I tak np. w USA, w latach 1980–1997 płaca godzinowa (w cenach z 1982 r.) w sektorze prywatnym poza rolnictwem spadła z 7,78 do 7,66 USD [Thurow s. 118]. Jednocześnie trwał proces przekazywania produkcji przemysłowych dóbr konsumpcyjnych do krajów o niskich kosztach wytwarzania, co skutkowało spadkiem ich cen na rynku światowym.

W innym dużym państwie centrum, w Niemczech, w latach 1991–2007 wskaźnik inflacji był niższy, ale tendencje w zakresie kształtowania się cen mebli, ubiorów i butów, takie same jak w USA i Wielkiej Brytanii [*Consumer Price Index for Germany 2008*]. Zaspokojenie potrzeb w zakresie ubioru, urządzenia mieszkania, wychowania dzieci, sprzętu elektronicznego i telewizyjnego sukcesywnie tanieje w państwach centrum w ciągu ostatnich lat. Jak widać z cen odzieży, największe korzyści z transferu produkcji do „fabryk świata” odniosły kobiety. Można sądzić, że znaczna część klasy robotniczej i średniej nie przejawia aspiracji do korzystania z wyrafinowanych usług czy ubierania się w luksusowych butikach. W odniesieniu do tych grup ewentualne obniżenie płac realnych wcale nie musiało skutkować wyraźnie niższym poziomem zaspokojenia podstawowych potrzeb gospodarstwa domowego (z wyjątkiem żywności). Można zatem sądzić, że poziom odczuwanych dolegliwości związanych z utratą pracy czy obniżeniem realnych dochodów gospodarstwa domowego był znacznie niższy, niżby to wynikało ze statystyk.

Konkludując, stwierdzić należy, że **przekazywanie produkcji wyrobów przemysłowych do państw peryferii przeciwdziała obniżaniu się stopy życiowej i pośrednio sprzyja stabilności politycznej w państwach centrum.**



**Tab. 1. Wskaźnik cen wybranych trwałych dóbr konsumpcyjnych w miastach USA, w sierpniu 2008 r. i w Wielkiej Brytanii na koniec 2007 r.**

USA – sierpień 2008 r.		Wielka Brytania – koniec 2007 r.
Przeciętne ceny ogółu dóbr w latach 1982 – 84 = 100, ceny w sierpniu 2008 = 218,88		Indeks cen detalicznych ogółu dóbr w Wielkiej Brytanii rok 1987 = 100; rok 2007 = 206,6
Hardware ICT + usługi	10,0	
Komputery osobiste z wyposażeniem	92,9	Domowe urządzenia elektryczne – 73,2
Meble i wyposażenie sypialni	124,8	
Meble pokojowe, kuchenne i stołowe	90,7	150,5
Naczynia kuchenne	72,5	
Zegary i artykuły dekoracyjne	69,7	
Odzież męska i chłopięca	110,2	95,8
Odzież damska i dziewczęca	104,2	67,0
Buty	121,9	110,0
Zabawki	66,4	Odzież dziecięca – 88,8
Sprzęt audio-wideo	102,6	
Audio wyposażenie	51,1	
Inny sprzęt wideo	19,9	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Consumer Price Index 2008*, dla USA – tabela 2 i 3; *Focus on Consumer Price Indices 2008*, dla Wielkiej Brytanii – tabela 4.10.

### **Czy światowy rynek finansowy służy eksploatacji peryferii i czy spekulacje finansowe w centrum przyczyniają się do destabilizacji politycznej peryferii?**

**R**ozrosty funduszy inwestycyjnych i światowego rynku derywatów spowodowały, że giełdy papierów wartościowych stały się za małe. Około 2002 r. rozpoczął się podbój rynków towarowych przez bankowość inwestycyjną z właściwą jej mieszaniną pieniędzy wirtualnych i prawdziwych. Rozmiary tego roztworu finansowego mogły być dość dowolnie zwiększane poprzez tworzenie nowych derywatów i dlatego fundusze inwestycyjne uzyskały dużą moc sprawczą w kształtowaniu cen na stosunkowo niewielkich rynkach surowcowych. Na giełdy towarowe, na których dotychczas dominowali producenci i konsumenci surowców, napłynęło dużo nowych kupców niezainteresowanych towarem, ale dynamiką jego cen. Ceny coraz częściej zaczęły się odrywać od wielkości produkcji i faktycznego zapotrzebowania na nią.

W połowie 2008 r. ceny żywności na rynku światowym były o 83% wyższe niż przed trzema laty [Kruger, Raupp 2008]. Soja, która na początku 2006 r. kosztowała 200 USD za tonę, na początku 2008 r. kosztowała 462 USD, kukurydza w tym samym czasie zdrożała ze 100 do 200 USD za tonę. Z kolei pszenica ze 100 USD pod koniec 2006 r. na początku 2008 r. kosztowała już 386 USD [11, 2008].

Pszenicy nie można przerobić na biopaliwa. Z tego względu wzrost zapotrzebowania na biopa-

liwa, stymulowany wzrostem cen ropy naftowej, nie wpływa na cenę pszenicy. Szacowano, że w latach 2006–2007 światowe zasoby pszenicy spadły o 6 mln ton, do 619 mln ton, czyli o 1%, zaś jej spożycie konsumpcyjne spadło o 3%, do 108 mln ton [World Grain 2006–2007]. Gdyby ceny pszenicy były wyłącznie efektem gry popytu i podaży, te niewielkie spadki mogłyby skutkować co najwyżej 10–15-proc. wzrostem ceny. Jednak cena pszenicy wzrosła z nieco poniżej 200 USD w 2006 r. do 386 USD w roku 2008 [11, 2008]. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że stało się tak dzięki grze funduszy na wzrost cen.

Z informacji rządowych USA wynika, że w styczniu 2007 r. można było kupić na rynku USA baryłkę ropy Brent nawet za 48 USD. Podobnie wyglądały ceny na rynku światowym [Ceny ropy USA 2004–2008]. W ostatnim tygodniu lipca 2008 r. przeciętna cena ropy wyniosła w USA 134,44 USD i potem zaczęła spadać [Ceny ropy USA 2004–2008]. Także i w tym przypadku wzrost miał w znacznym stopniu spekulacyjny charakter. Jedną z amerykańskich agencji rządowych zajmuje się m.in. obliczaniem popytu na ropę. Z jej wyliczeń wynika, że między I kwartałem 2007 r. a I kwartałem 2008 r. w Chinach wzrósł nieznacznie popyt na ropę, ale za to znacznie bardziej zmalał w USA, z 20,79 do 19,88 mln baryłek dziennie. Identyfikując mierzony popyt światowy zmienił się w granicach błędów obliczeniowych z 85,78 do 85,85 [World petroleum (oil) demand 2004–2008]. Mogła jednak spaść podaż, ale tak nie było. Podaż ropy na rynku USA w okresie największego wzrostu cen – od stycznia 2007 r. do lipca 2008

r. mierzona przez agencję rządu USA nawet nieco wzrosła z 19,562 do 20,320 [USA petroleum supply 2004–2008]. Podaż i popyt niezmiennione, ale cena wzrosła ponad 2,5 razy, niewątpliwie głównie dzięki spekulacji.

Gorączka spekulacyjna cenami żywności zawocowała dramatycznym pogorszeniem się warunków życiowych w różnych częściach globu. W ciągu kilku tygodni cena worka pszenicy w Mauretanii wzrosła dwukrotnie. Jednak w Wielkiej Brytanii artykuły spożywcze w 2007 r. zdrożały tylko o 6,6%, podobnie jak w innych krajach europejskich [11, 2008]. Te dysproporcje wzrostu cen są, jak można sądzić, konsekwencją wspólnej polityki rolnej UE, która odgradza państwa europejskie od rynku światowego i tego, co się na nim dzieje. Na początku roku 2008 w siedmiu krajach (Haiti, Mauretania, Egipt, Mozambik, Senegal, Burkina Faso, Kamerun) doszło do zamieszek głodowych. W Kamerunie na początku marca zginęło w nich 100 osób [Kruger, Raupp 2008]. Pogorszenie się sytuacji żywnościowej odnotowano w Afganistanie i Pakistanie, gdzie użyto wojska do ochrony konwojów z żywnością. W Afryce Północnej dość powszechnie zaczęto oskarżać rządy o nieudolność w zakresie zaopatrzenia ludności w żywność, z czym szedł w parze wzrost aktywności i popularności fundamentalistów islamskich [Kruger, Raupp 2008].

Jaki jest dowód na to, że fundusze inwestycyjne miały główny udział sprawczy w opisanych wyżej fluktuacjach cenowych? Kryzys finansowy 2008 r. spowodował znaczne osłabienie funduszy inwestycyjnych. Poniosły one straty na giełdach papierów wartościowych, co z kolei spowodowało wycofywanie wkładów przez udziałowców. Wraz ze zmniejszeniem się zasobów spadł potencjał cenotwórczy funduszy inwestycyjnych na rynkach towarowych. Z tego względu 8 października 2008 r. cena ropy Brent spadła do poziomu sprzed roku i osiągnęła wartość 86,1 USD za baryłkę [Interia.pl 2008], a w listopadzie 2008 można było kupić baryłkę ropy za mniej niż 50 USD [Onet.pl. Biznes 2008].

Podobnie działo się na innych rynkach towarowych. W drugiej połowie 2008 r. sytuacja na rynku żywnościowym pod względem podaży była taka sama jak w 2007 r., ale ceny zbóż zaczęły gwałtownie spadać. I tak, np. pszenica kosztowała we wrześniu 2008 r. już tylko 188 USD za tonę (na początku roku 386). Stanowi to dobitne potwierdzenie tego, że wzrost cen miał w znacznym stopniu spekulacyjny charakter. Spekulacyjny, czyli niemający związku z realnym stosunkiem podaży i zapotrzebowania użytkowników. Czy oznacza to potwierdzenie tezy, że peryferie świata finansują rozwój USA i Europy? Państwa centrum rzeczywiście odnoszą korzyści wynikające z odgradzenia się od konkurencji i podtrzymywania monopolizacji własnego rynku żywnościowego. Trudno zaprzeczyć, że operacje pieniądzem wirtualnym powodowały, że przeciętny Afrykanin płacił za chleb dwa razy więcej, to jednak ani przeciętny konsument, ani przeciętny producent afrykański, raczej na pewno, nie kupowali udziałów w funduszach inwestycyjnych. Może jednak być tak, że afrykańscy konsumenci żywności uczestniczą

pośrednio w finansowaniu inwestycji w USA za pośrednictwem banków lokalnych, które ich obsługują. Jednak jest to raczej niemożliwe z racji braku kapitału. Na przykład w roku 1997 cały system bankowy Etiopii był mniejszy od systemu bankowego jednego z amerykańskich miast liczącego 55 tys. mieszkańców [Stiglitz 2007, s. 43]. To, że konsumenci żywności w krajach ubogich musieli więcej zapłacić za żywność, miało mniej więcej taki sam wpływ na stan funduszy inwestycyjnych, jak gdyby płacili tyle samo, co wcześniej, albo jeszcze mniej, czyli w zasadzie żaden. Opisaną sytuację należy raczej traktować jako przyczynianie się do stagnacji w rolnictwie państw peryferii niż pozyskiwanie kapitału.

Cytowane wcześniej wyliczenia udziału różnych państw w funduszach inwestycyjnych skłaniają do opinii, że gra spekulacyjna o zasoby na finansowanie nowej gospodarki rozegrała się między państwami bogatymi i bardzo bogatymi. Teza mówiąca o tym, że **światowy rynek finansowy służy eksploatacji peryferii zasługuje na odrzucenie. Natomiast teza głosząca, że światowy rynek finansowy przyczynił się do destabilizacji politycznej peryferii została potwierdzona.**

### Bezpośrednie korzyści i straty z uczestnictwa w globalnej gospodarce

**Z**alóżmy, że dwaj aktorzy pożądamy z podobną siłą jakiegoś dobra. Jego posiadanie jest dla nich korzystne. Jeżeli tak, to większe korzyści odniesie ten z nich, który w jednostce czasu uzyska więcej niż drugi pożądanego dobra. Nie ulega wątpliwości, że wzrost PKB jest dobrem powszechnie pożądanym przez rządy i obywateli. Przyjrzyjmy się teraz poziomowi uczestnictwa w światowym systemie gospodarczym. Pod uwagę weźmiemy państwa „fabryki świata”, co do których da się jednoznacznie wykazać, że zmieniły swój poziom uczestnictwa w światowym systemie gospodarczym – z minimalnego na wyraźnie większy. Na przełomie lat 70. i 80. ub. wieku do światowego systemu gospodarczego włączyła się Chińska Republika Ludowa, zaś nieco później Wietnam. Indie zaczęły zrywać

**Tab. 2. Średnioroczne przyrosty PKB w wybranych państwach centrum i „fabrykach świata”, w latach 1971–77 i 1982–2007 (w %)**

Kraj, region	1971–1977	1982–2007
Chiny	5,9	10,1
Wietnam	4,4	6,9
Indie	3,6	6,1
USA	3,7	3,1
Europa Zachodnia	3,2	2,1
Kuba	5,9	2,0
Korea Północna	8,6	0,2

Źródło: [na podst. United Nations 2008].

z protekcjonizmem w latach 80. ub. wieku. Dla porównania zamieszczono informacje o państwach, których związek ze światową gospodarką rynkową jest minimalny lub żaden.

Przed włączeniem się Indii, Chin i Wietnamu do światowych relacji gospodarczych ich tempo wzrostu było mniejsze niż po włączeniu. W państwach centrum w tym samym czasie wystąpiła odwrotna tendencja. Przejdźmy teraz do zadłużenia USA w Chinach, interpretowanego niekiedy jako finansowanie USA przez Chiny. Zadłużenie to pochodzi w głównej mierze stąd, że USA więcej kupują (w 2007 r. 232,7 mld USD) niż sprzedają w Chinach (w 2007 r. 69,38 mld USD) [Michalak 2008]. Dla twórców teorii rozwoju zależnego neokolonialna eksploatacja peryferii przez centrum polegała na tym, że były one rynkiem zbytu dla rozwijającego się przemysłu centrum. Dużą dolegliwością państw peryferii był deficyt handlowy. Jeżeli tak, to relacje między USA i Chinami mają neokolonialny charakter na niekorzyść USA. Jest to jednak wniosek absurdalny, mimo że logiczny. Pokazuje on wewnętrzną sprzeczność teorii centrum-peryferie w tych jej fragmentach, które dotyczą oceny stosunków gospodarczych między centrum i peryferiami. Nie ulega wątpliwości, że ekspansja gospodarcza Chin została zapoczątkowana bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi państw centrum. Wiodącą rolę odgrywały i nadal odgrywają tu USA, które wciąż są największym inwestorem w Chinach (w zakresie inwestycji bezpośrednich) na sumę 56,58 miliardów USD [Michalak 2008]. Jak widać, wkład USA we wzrost PKB w Chinach jest z pewnością większy niż wkład Chin we wzrost PKB w USA. Korzyści odnosi nie tylko państwo chińskie, ale i obywatele. Tylko w roku 2007 płace realne wzrosły w Chinach o 8% [„Gazeta Praca” 2008]. Dla porównania w USA w latach 1990–2006 płace realne wzrosły o 21%, czyli mniej niż 2% rocznie. **Wniosek! W miarę włączania się do gospodarki globalnej państwa peryferii odnosiły relatywnie większe korzyści bezpośrednie niż państwa centrum. Państwa pozostające poza światową gospodarką kapitalistyczną ponosiły straty.**

prof. dr hab. Janusz Hryniewicz  
Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego  
Uniwersytetu Warszawskiego

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] AMIR S., *Accumulation on a World Scale*, Monthly Review Press, New York 1974.
- [2] CARDOSO F.H., FALETTO E., *Zależność a rozwój w Ameryce Łacińskiej. Próba interpretacji socjologicznej* (przeł. Siewierski H. i Jakubowska Z.), Wydawcy: Instytut Studiów Iberyjskich i Iberoamerykańskich UW i Muzeum Historii Polskiego Ruchu Ludowego, Warszawa 2008.
- [3] Ceny ropy 2004–2008 USA <http://tonto.eia.doe.gov/dnav/pet/hist/wtotusaw.htm>.
- [4] Consumer Price Index 2008 <http://www.bls.gov/news.release/cpi.toc.htm>.
- [5] EVERS T. T., VOGAN P., „*Dependencja*”. *Latynoamerykański wkład do teorii niedorozwoju* (przeł. SZLAJFER H.), w: *Ameryka Łacińska. Dyskusja o rozwoju, wybór i wstęp* STEMPOWSKI R., Czytelnik, Warszawa 1987.
- [6] FAO 2008 <http://www.fao.org/docrep/011/ai473e/ai473e07.htm>.
- [7] Focus on Consumer Price Indices 2008 [http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_economy/Focus\\_on\\_CPI\\_November\\_2008.pdf](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_economy/Focus_on_CPI_November_2008.pdf).
- [8] Food Outlook 2008 FAO Price Index <http://www.fao.org/docrep/011/ai474e/ai474e03.htm#TopOfPage>.
- [9] FRANK A.G., *Rozwój niedorozwoju* (przeł. H. Szlajfer) w: *Ameryka Łacińska. Dyskusja o rozwoju, wybór i wstęp* STEMPOWSKI R., Czytelnik, Warszawa 1987.
- [10] „Gazeta Praca”, dodatek do „Gazety Wyborczej” 21 sierpnia 2008.
- [11] *Kiedy głodni zjedzą sytych*, „Forum” 21.04.–27.04. 2008.
- [12] KRUGER P.A., RAUPP J., *Rewolucja za rogiem*, „Süddeutsche Zeitung” 11.04. 2008, cyt. za „Forum” 21.04.–27.04. 2008.
- [13] LUTTWAK E., *Turbokapitalizm* (przeł. E. Kania), Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.
- [14] Mc CONNELL K. *High Food Prices, Urban Migration Make it Hard to Help the Poor. U.S. officials talk of difficulty of feeding 35 million of the world’s poor*, Foreign Policy, America.gov. <http://www.america.gov/st/foraid-english/2008/April/20080417163323akllen-noccm0.6278345.html>.
- [15] MICHALAK P. 2008, *USA – Chiny: strategiczna współpraca w okresie zmian* <http://www.psz.pl/tekst-15310/Przemyslaw-Michalak-USA-Chiny-strategiczna-wspolpraca-w-okresie-zmian>.
- [16] Biznes 2008 Onet.pl. Biznes, 21 listopada, <http://biznes.onet.pl/0,1866853,wiadomosci.html>.
- [17] PREBISCH R., *Commercial Policy in the Underdeveloped Countries*, „American Sociological Review” 1959, vol. 49(2):251–273.
- [18] STIGLITZ J. E. *Globalizacja* (przeł. H. Simbierowicz), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [19] THUROW C.L., *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra* (przeł. L. Czyżewski), Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- [20] USA petroleum supply 2004–2008 <http://tonto.eia.doe.gov/dnav/pet/hist/wrpupus2w.htm>.
- [21] WALLERSTEIN I., *Analiza systemów światów. Wprowadzenie* (przeł. Gawlicz K. i Starnawski M.), Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2007.
- [22] World Grain 2006–2007 [http://www.world-grain.com/feature\\_stories.asp?ArticleID=84967](http://www.world-grain.com/feature_stories.asp?ArticleID=84967).
- [23] World petroleum (oil) demand 2004–2008 <http://www.eia.doe.gov/ipm/demand.html>.
- [24] YERGIN D., STANISLAW J., *Commending Heights*, Free Press, New York 2002.

#### Summary

The main goal of the article was to verify advantages and losses coming from participating in the global economy in the light of “centre – periphery” theory. Transfer of industrial production to peripheral countries counteract diminishing of level of life and indirectly favor political stability in centre countries – accepted. Global financial market is a tool for exploitation peripheral countries – refused. Financial speculations in centre countries create/caused political destabilization in peripheral countries – accepted. The higher the participation periphery country in global economy the higher the losses it suffer and the higher the advantages in centre countries – refused.

# Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna

*Magdalena Hopej-Kamińska, Robert Kamiński*

## Wprowadzenie

**S**wego rodzaju apogeum zainteresowania niebezpiecznymi wydarzeniami nastąpiło po 2001 r., w którym miały miejsce ataki terrorystyczne na World Trade Center i Pentagon, a gospodarką (przede wszystkim amerykańską) wstrząsnęły skandale związane z takimi korporacjami, jak Enron, Andersen czy WorldCom. Pierwsze wydarzenie miało przede wszystkim wymiar ludzkiej tragedii związanej ze śmiercią blisko 3 tysięcy osób. Dokonało ono znaczących zmian nie tylko w sferze politycznej, ale i gospodarczej. Zysk samej korporacji GE obniżył się bowiem o 900 mln USD. W przypadku afer finansowych część czy też całość swoich oszczędności straciła duża liczba osób.

Okazuje się, że kryzysy tego rodzaju stają się coraz częstsze. I.A. Mitroff oraz M.C. Alpaslan [5] określają je mianem katastrof „nienormalnych”. W odróżnieniu od katastrof naturalnych (np. trzęsień ziemi, powodzi) oraz katastrof „normalnych” wynikających ze stosowania technik wysokiego ryzyka (np. Czarnobyl lub Union Carbide w Bhopalu), katastrofy „nienormalne” są skutkiem intencjonalnych, świadomie złych działań, takich jak: podkładanie ładunków wybuchowych, sabotaż, porwania i ataki komputerowe oraz oczywiście terroryzm.

W odniesieniu do „nadzwyczajnego” charakteru otaczających nas zjawisk K.E. Weick używa pojęcia epizodu kosmologicznego. Istotą zdarzenia kosmologicznego jest to, że dla ludzi w nim uczestniczących wszechświat przestaje być nagle racjonalnym, uporządkowanym systemem. Ludzie są wstrząśnięci, ponieważ zdarzenie wytrąca ich z równowagi, a jednocześnie pozbawia środków, które pomagają ją odzyskać. W tym sensie zdarzenie kosmologiczne jest przeciwieństwem stanu *déjà vu*, w którym czujemy, że wszystko staje się nagle znane i rozpoznawalne. W sytuacji kosmologicznej jest na odwrót – wszystko wydaje się obce. Mamy wrażenie, że nigdy wcześniej nie przeżyliśmy czegoś podobnego, nie mamy pojęcia, w czym uczestniczymy i zupełnie nie wiemy, kto może nam pomóc. Nieuchronną konsekwencją tego stanu jest panika. Ogarnia nas coraz większy niepokój, aż w końcu niemal zupełnie tracimy zdolność rozumienia, co się z nami dzieje [2].

Okazuje się jednak, że o ile katastrofy „naturalne” i „normalne” od dawna są przedmiotem analiz, o tyle przewidzenie katastrof „nienormalnych” nie jest proste. Jak zauważają I.A. Mitroff oraz M.C. Alpaslan: „Dla większości ludzi wyobrażenie sobie, że inne osoby chciałyby zniszczyć firmę, nie-

kiedy w zмовie z pracownikami i że byłoby gotowe przy tym ponieść śmierć, jest bardzo bolesne i przygnębiające. Przyjęcie takich założeń niszczy bowiem nasze głębokie zaufanie do ludzi, społeczeństw i biznesu; w firmach zatem zaprzeczają się występowaniu «nienormalnych» wypadków i pomniejsza ich znaczenie. [...] Jeżeli firmy mają sobie radzić z «nienormalnymi» kryzysami, to muszą nauczyć się postrzegać – tak samo jak to robią ich wrogowie – wieżowce jako pionowe trumny, a samoloty jako latające bomby, chociaż ta perspektywa może być bolesna i przerażająca” [5, s. 118]. Podobnie sytuacje kosmologiczne stały się udziałem wielu ludzi, i to nie tylko ze sfery biznesu.

Jak zauważa R.W. Griffin [3], organizacje muszą się liczyć z możliwością zmian i zakłóceń środowiska, które niekiedy przychodzą zupełnie bez ostrzeżenia. Skutki kryzysów dla wielu organizacji mogą być niszczące, zwłaszcza jeżeli menedżerowie nie są przygotowani do ich pokonywania. Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym pozwala więc opracować z góry plany kryzysowe lub stworzyć odpowiednie zespoły. W kontekście powyższych rozważań pojawia się pytanie, jak zapewnić w organizacji wszechstronne myślenie o kryzysach. M.D. Watkins i M.H. Bazerman [9] wyróżniają trzy aspekty podatności na zagrożenia: organizacyjny, polityczny i psychologiczny. Organizacyjna podatność na zagrożenia dotyczy wpływu struktury organizacyjnej na unikanie zagrożeń (np. słaby przepływ informacji między komórkami organizacyjnymi). Polityczna podatność na zagrożenia obejmuje systemowe wady w procesie podejmowania decyzji (np. preferowanie interesów jednych grup kosztem innych). Psychologiczna podatność na zagrożenia wiąże się z kolei z niedoskonałościami ludzkiego umysłu, a mianowicie błędami w procesie przetwarzania informacji. Jak zostanie wykazane, wszystkie te systemowe wady mają swoje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej, która, jeśli niewłaściwie ukształtowana, może utrudnić przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym. Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest więc określenie typu kultury organizacyjnej, pożądanej z punktu widzenia przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym.

## Klasyczne podejście do przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym

**C**entralną ideą klasycznego modelu kierowania, który przez sto lat (od Taylora) dominował w nauce o zarządzaniu, jest zastępowanie kosztownych rozwiązań typu *ad hoc*

(improvizacji) przez postępowanie zgodne z planem. Służyć temu ma ściśle oddzielenie czynności planowania od czynności wykonawczych (wraz z m.in. wysokim stopniem specjalizacji czynności wykonawczych). Planowaniu przypisuje się tu dominującą rolę w ramach kierowania, a pozostałe cztery klasyczne funkcje zarządzania – a więc organizacja, zapewnienie obsady kadrowej, kierowanie (przewodzenie ludźmi) i kontrola – mają charakter wykonawczy, instrumentalny wobec planowania. Nie mają więc one żadnego wpływu na zmianę kierunku ustalonego podczas planowania, co uzasadnia określenie klasycznego modelu kierowania jako modelu zdeteterminowanego planem [7].

Przedstawiony powyżej model kierowania zdeteterminowanego planem można scharakteryzować trzema cechami:

- założeniem bezwzględnej bezbłędności planowania,
- koncentracją (ważnych) zadań związanych z zarządzaniem na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz
- kierowaniem pracownikami za pomocą szczegółowych reguł organizacyjnych i bodźców zewnętrznych.

W kontekście powyższych rozważań nie dziwi fakt, że również przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym wiązano początkowo z wysoce sformalizowanymi instrumentami kierowania – przede wszystkim strukturą organizacyjną, której główną funkcją jest minimalizacja dowolności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych. Według H. Mintzberga [4], instytucje biurokratyczne znaleźć można w systemach organizacyjnych „nasyconych” niepewnością. Kiedy realizacja celów i zadań wiązała się z wieloma nieprzewidywalnymi czynnikami, na które nie można było w pełni skutecznie oddziaływać, a jednocześnie każdy błąd groził powstaniem trudno odwracalnych lub nawet nieodwracalnych konsekwencji, zastosowanie miały odgórne, sformalizowane procedury.

Niestety, klasyczne zalecenia H. Fayola, M. Webera czy H. Koontza i C. O'Donnella nie były w stanie sprostać problematyce zarządzania złożonym i działającym w dynamicznym otoczeniu przedsiębiorstwem. Model kierowania zdeteterminowanego planem musiał sam znaleźć się w kryzysie, ponieważ w praktyce założenie bezwzględnej bezbłędności planowania nie może być spełnione. W ostatnich dziesięcioleciach można bowiem zauważyć wzrost niepewności, turbulencji i nieciągłości w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym zarządzania. W związku z tym planowanie stawało się coraz mniej odporne na niespodzianki i w praktyce utraciło swoją pierwotnie centralną pozycję w procesie zarządzania. Związana z tym zmiana paradygmatu (detronizacja planowania) prowadziła więc m.in. do wzrostu znaczenia kultury organizacyjnej.

### Pojęcie kultury organizacyjnej

**K**ultura organizacyjna ujmuje przedsiębiorstwo jako swego rodzaju system kulturowy. Organizacje rozwijają własne oryginalne wzorce, orientacje, systemy wartości i myślenia wraz z wyrażającymi je symbolami, które wyciskają swoje piętno na zachowaniu pracowników wobec organizacji (w jej wnętrzu) i jej otoczenia (na zewnątrz) [8].

W literaturze przedmiotu znaleźć można odmienne sposoby rozumienia kultury organizacyjnej. Na przykład, zdaniem E. Scheina kultura organizacyjna to: „wzór założeń podstawowych, które dana grupa wymyśliła, odkryła albo rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia (zewnętrzne przystosowanie się do niego) oraz problemami koordynacji (integracji) wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane przez grupę za sprawdzone i obowiązujące oraz te, które są przekazywane w procesie socjalizacji nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji, interpretowania oraz działania wobec powyższych problemów zewnętrznego przystosowania się oraz wewnętrznej integracji” [6, s. 3]. Wyróżnia on więc sześć założeń podstawowych dotyczących otoczenia, prawdy, czasu, natury człowieka, ludzkiego działania oraz stosunków międzyludzkich.

Podobnie trzy elementy składowe kultury wyróżnia również S. Boerner. Odnoszą się one do trzech aspektów funkcjonowania każdej organizacji, a mianowicie [1]:

- stosunku człowieka do otaczającego go świata (wymiar antropologiczny),
- relacji panujących między ludźmi (wymiar społeczny) oraz
- charakteru wiedzy dotyczącej rzeczywistości (wymiar poznawczy).

Wymiar antropologiczny oznacza swobodę, jaką ma organizacja, jak i pracujący w niej ludzie w stosunku do stanowienia o swoich losach. Swoboda ta może być bardzo duża i wówczas jest się samodzielnym planującym podmiotem (kultura otwarta) albo mała i wówczas jest się obiektem planowania z zewnątrz (kultura zamknięta).

Wymiar społeczny kultury organizacyjnej odnosi się do tego, kto dominuje w organizacji, jednostka czy kolektyw. W organizacji o otwartej kulturze dobro jednostki stawiane jest przed dobrem kolektywu, natomiast w kulturze zamkniętej oczekuje się od każdej jednostki wsparcia całej organizacji.

Treścią wymiaru poznawczego jest odpowiedź na pytanie, jaki charakter ma ludzkie poznanie? Kultura otwarta opiera się na założeniu, że jest ono omyłne, zaś zamknięta zakłada jego niezawodność.

Powszechnie uważa się, że typ kultury organizacyjnej ma wpływ na funkcjonowanie organizacji. Tak więc to, czy w organizacji występuje kultura otwarta, czy zamknięta, wpływa na sposób rozwiązywania pojawiających się problemów, w tym – jak można podejrzewać – przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym.

### Współczesne podejście do przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym

**O**pisana wcześniej detronizacja planowania nie pozostała bez echa w literaturze poświęconej przewidywaniu kryzysów. Jak zauważają I.A. Mitroff i M.C. Alpaslan, planowanie na wypadek kryzysów polega nie na pisaniu instrukcji, ale na opracowaniu takiego treningu, który rozwinię zdolności umysłowe kadry kierowniczej oraz zwiększy ich pewność siebie i elastyczność,

potrzebne do wyobrażania sobie „nienormalnych” kryzysów [5]. Cytowani autorzy podają przykłady interesujących narzędzi pomagających w myśleniu o tym, co jest nie do pomyślenia. Należą do nich:

- koło kryzysów – jest techniką pozwalającą na losowy wybór, która umożliwia wyzwolenie się ze stereotypowego myślenia. Menedżerowie wprawiają w ruch koło i kiedy wskazówka się zatrzyma, omawiają wszystkie „normalne” i „nienormalne” kryzysy, jakie potrafią sobie wyobrazić. Nie wyklucza się żadnej możliwości, ponieważ każda z nich pomaga w obaleniu szkodliwego przekonania menedżerów, że już wiedzą, z jakimi kryzysami firma mogłaby mieć do czynienia;
- wewnętrzni sabotażyści – pracownicy najlepiej znający firmę, otrzymują zadanie obmyślenia nienormalnych sytuacji, na które należy się przygotować. Uczestniczą oni w specjalnych treningach, które uczą ich sposobu myślenia sabotażystów lub terrorystów;
- metafory – stosowanie metafor i słownictwa zaczerpniętego z innych sektorów umożliwić ma zmianę punktu widzenia i uczenie się na scenariuszach, do których inne firmy już się przygotowały;
- gry szpiegowskie – bezstronni eksperci (dziennikarze, adwokaci i eksperci do spraw klientów) przygotowują hipotetyczne ataki na wyroby, menedżerów najwyższego szczebla lub reputację. Mogą do nich należeć byli przestępcy – hakerzy, włamywacze czy osoby wyludzające ubezpieczenia.

W kontekście powyższych rozważań ewidentna staje się więc próba kształtowania nowej, bardziej pożądanej (z punktu widzenia pokonywania kryzysów) kultury organizacyjnej. Znaczenie założeń podstawowych, systemów wartości i sposobów myślenia w zarządzaniu kryzysem jest również podkreślane przez M.D. Watkina i M.H. Bazermana [9]. Wskazują oni bowiem na systemowe uwarunkowania przeciwdziałania kryzysom. I tak, sama struktura firm, zwłaszcza dużych i złożonych, utrudnia prognozowanie możliwych do przewidzenia zagrożeń. Po pierwsze, ponieważ firma dzieli się na „silosy” organizacyjne, następuje rozproszenie informacji potrzebnych szefom do tego, żeby dostrzec i ocenić zbliżające się zagrożenie. Kierownictwo, które powinno pełnić rolę syntetyka rozproszonych informacji, nie może tego robić, ponieważ informacje w trakcie przepływu po szczeblach hierarchii są filtrowane. Co jest kompromitujące i drażliwe, nie dociera do ludzi na szczycie hierarchii (właśnie tak było przed 11 września 2001 roku – różne agencje rządowe dysponowały fragmentami informacji dotyczących metod i planów działania terrorystów, które, gdyby je połączyć, pomogłyby przewidzieć atak na WTC i Pentagon) [9].

Po drugie, „silosy organizacyjne” rozpraszają nie tylko informacje, ale i odpowiedzialność. Ludzie zakładają bowiem, że ktoś inny ponosi odpowiedzialność, a więc nie trzeba podejmować działania. Ostatecznie nie zasięga się też rad innych jednostek, w tym takich, które dysponują ważnymi informacjami, lub całkiem wyklucza się je z procesu podejmowania decyzji.

Polityczna podatność na zagrożenia oznacza, że kadra kierownicza przypisuje nadmierną wartość interesom jednej grupy, nie doceniając in-

teresów innych, równie ważnych grup. Taka nierównowaga bywa szczególnie szkodliwa w fazie mobilizacji, kiedy ukryte interesy mogą opóźnić lub zablokować działania służące do rozwiązania określonego problemu [9].

Psychologiczna podatność na zagrożenia wiąże się z kolei z niedoskonałościami ludzkiego umysłu, a mianowicie błędami w procesie przetwarzania informacji. Błędy te określa się mianem złudzeń poznawczych. Należą do nich m.in. [9]:

- skłonność do przypuszczania, że sprawy mają się lepiej, niż to jest w rzeczywistości, kłopoty nas nie dotyczą, a ich konsekwencje nie będą na tyle poważne, żeby zasługiwały na podjęcie działań zapobiegawczych;
- przywiązywanie dużej wagi do tego, co potwierdza koncepcje przyjęte przez nas z góry i pomijanie tego, co stawia je pod znakiem zapytania;
- zwracanie zbyt małej uwagi na to, co robią inni;
- chęć utrzymania *status quo* i życie teraźniejszością;
- niedostrzeganie konieczności zapobiegania problemom, których ośobiście się nie doświadczyło, albo które są odległe. Działanie jest podejmowane bowiem tylko wtedy, kiedy odniesie się poważną szkodę, albo kiedy zagrożenie jest wyraźnie wyobraźalne.

Okazuje się, że wszystkie systemowe bariery pożądanego przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym korespondują z zamkniętą kulturą organizacyjną. W przypadku wymiaru antropologicznego uczestnicy organizacji o zamkniętej kulturze nie mogą bowiem swobodnie działać i są obiektem planowania z zewnątrz. Obawy przed niepowodzeniami i ryzykiem wywołują pasywność, a tradycja i konwencjonalizm wygrywiają z mitem pionierstwa i zmian. „Idealny” pracownik w zamkniętej kulturze organizacyjnej nie wykazuje się inicjatywą i czeka na odgórne polecenia. Opisane zjawisko wywoływać będą właśnie „silosy” organizacyjne; utrudniają swobodę działania pracowników (którzy muszą trzymać się swoich ról organizacyjnych), dzielą ich na mniej lub bardziej ważnych, określając miejsce w hierarchii i skłaniają ku wyuczonyj nieudolności. Bariery organizacyjne utrudniają też przepływ informacji, a co za tym idzie i uczenie się.

W wymiarze społecznym dobro kolektywu stawiane jest przed dobrem jednostki, ludzie są nierówni, niezdolni do uczenia się, a miejsce w strukturze jest im nadawane z zewnątrz. Widoczne jest to w przypadku politycznej podatności na zagrożenia. Mimo że pewne grupy mogą mieć cenne informacje lub umiejętności, wyklucza się je z procesów decyzyjnych.

Psychologiczna podatność na zagrożenia związana jest z kolei z typowym dla zamkniętej kultury organizacyjnej konserwatyzmem, nie weryfikuje się dotychczasowych teorii, aby nie zmieniać obowiązującego *status quo*. Dominuje wyższość wiedzy własnej nad wiedzą innych, a werdykt wydany przez przełożonego nie podlega dyskusji.

Jeśli zaprezentowany przykład prezentuje systemowe uwarunkowania, które utrudniają pożądanego przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, to zapytać można, jak funkcjonować powinny organi-

zacje, które potrafią radzić sobie z epizodami kosmologicznymi. Zdaniem K.E. Weicka tego typu organizacje określić można jako wysoce niezawodne organizacje (WNO) [2]. Charakteryzują się one następującymi cechami:

- obsesją na punkcie ewentualnych awarii – zasadnicza różnica między WNO a innymi organizacjami polega na czujności, z jaką pracownicy większości WNO reagują na najmniejsze nawet sygnały o odchyleniu od normy lub nadchodzącym niebezpieczeństwie, aby podjąć skuteczne i zdecydowane działania (dyspozytorzy elektrowni jądrowej potrafią dostrzec wady konkretnej procedury i w razie konieczności posłużyć się inną – lepszą);
- wyczuleniem na kwestię regeneracji i czujności operacyjnej – kadra kierownicza WNO nie spuszcza oka z pierwszej linii, od której zależą końcowe efekty pracy (np. na dowódców najtrudniejszych akcji gaśniczych mianują tych, którzy najuważniej wsłuchują się w sygnały napływające od strażaków walczących bezpośrednio z ogniem);
- wykorzystaniem fachowej wiedzy i sprzeciwianiem się upraszczaniu rzeczywistości – jeśli organizacje chcą utrzymać kontakt z rzeczywistością, ich liderzy muszą zrozumieć złożoność samych organizacji i ich otoczenia. Organizacje są bowiem niesłuchanie aktywne; w dużej części same kreują swoje otoczenie, a umiejętność radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami polega częściowo na tym, że menedżerowie potrafią zdobyć się na chwilę refleksji i uświadomić sobie, jak zmagana może być czasem rzeczywistość;
- obsesyjnym tropieniem wszelkich błędów – powrót do normalnego stanu jest łatwiejszy, jeśli błędy zostaną wykryte we wczesnej fazie, ponieważ wtedy mają jeszcze niegroźną postać. Szybkie wyłapanie błędu sprawia również, że łatwiej jest zaakceptować jego pojawienie się (w organizacji panuje więc myślenie sensytywne oznaczające otwarcie na wszelkie – także złe – informacje);
- zatrudnianiem generalistów – bardzo często potrafią oni wytworzyć w sobie bogatszy, bliższy prawdy obraz rzeczywistości niż specjaliści. Rozległe doświadczenie z pewnością pomaga im również uniknąć paraliżu podczas tego, co nazywamy epizodem kosmologicznym;
- obsesją działania – najgorzej znoszą kryzysy ci, którzy starają się wszystko przemyśleć, zanim podejmą jakiegokolwiek działania. Przeciwnie, pokonywanie sytuacji kryzysowych polega raczej na przekuwaniu bezpośrednich doświadczeń w logiczne interpretacje rzeczywistości. Jak zauważa K.E. Weick: „Tymi, którzy improwizują, latają dziury i gaszą pożary, czyli wykonują całą brudną robotę służącą wykonaniu planów, są ludzie na niższych szczeblach struktury organizacyjnej. Ludzie na górze nie mają bladego pojęcia o tym, jak bardzo «ludzie śródka» wyężają swe siły, by zapewnić organizacji ciągłość działania” [2, s. 100].

W kontekście powyższych rozważań należy zauważyć, że wysoce niezawodne organizacje nie mają nic wspólnego z organizacjami o zamkniętej kulturze. W o wiele większym stopniu ma się tu raczej do czynienia z kulturą otwartą, która w wymiarze antropologicznym charakteryzuje się swobodą działania, inicjatywą i aktywnością jednostek, które nie tylko obsesyjnie unikają awarii

i wyszukują błędy, ale w razie konieczności szybko interweniują. W wymiarze społecznym zwraca się uwagę na wszystkich uczestników organizacji, gdyż każdy nawet na najniższym szczeblu hierarchii może dysponować cenną wiedzą i informacjami. Każdy ma też szanse awansu, gdyż w różnorodne kariery zawodowe sprawiają, że ludzie mają predyspozycje do radzenia sobie z problemami w niekonwencjonalny sposób. Pod względem wymiaru poznawczego kadra wysoce niezawodnych organizacji nastawiona jest na ciągle weryfikowanie swojej wiedzy o rzeczywistości.

## Wnioski końcowe

**P**rzeciwmiotem rozważań niniejszego artykułu było określenie typu kultury, pożądanej z punktu widzenia przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym. Wykazano, że może być nią otwarta kultura organizacyjna, która w większym stopniu niż kultura zamknięta pozwala myśleć i działać podczas katastrof „nienormalnych” czy też epizodów kosmologicznych. Należy jednak zauważyć, że organizacje charakteryzują się często zamkniętą kulturą organizacyjną. Chęć przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym pociąga więc za sobą konieczność zmiany kultury organizacyjnej, która ze względu na swoją złożoność mogłyby stanowić przedmiot odrębnego opracowania.

*dr Magdalena Hopej-Kamińska*  
Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych  
im. Generała Tadeusza Kościuszki  
*dr inż. Robert Kamiński*  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Wrocławskiej

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BOERNER S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.
- [2] COUTU D.L., *Sygnały nadchodzącego kryzysu. Rozmowa z psychologiem Karlem E. Weickiem*, „Harvard Business Review Polska”, nr10/2003.
- [3] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [4] MINTZBERG H., *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1983.
- [5] MITROFF I.A., ALPASLAN M.C., *Przygotuj się na katastrofę*, „Harvard Business Review”, November 2003, no. 9.
- [6] SCHEIN E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review”, 1984, no. 2(25).
- [7] STEINMANN H., KAMIŃSKI R., *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (105)/2001.
- [8] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [9] WATKINS M.D., BAZERMAN M.H., *Zaskoczeni przez kryzys, który można było przewidzieć*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2004, nr 11.

## Summary

The counteraction of crisis situations requires to receipt many signals from the environment. Look-ahead and escape of catastrophe lie on reconnaissance of threat. So counteraction of crisis situations depends on an open organizational culture with many persons involved in the process of discovering and analyzing of threats.

# Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki

*Maciej Zastempowski*

## Zagadnienia wstępne

**G**lobalizacja jest współcześnie traktowana jako rozległy i niezwykle złożony proces zachodzący zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. W opinii wielu badaczy należy on do fundamentalnych procesów zmian kształtujących obraz świata XXI wieku. W szerokim ujęciu, zaproponowanym przez A.K. Sundrama i J.S. Blacka, globalizacja może być rozumiana jako proces, który tworzący jest przez działania i zjawiska o wymiarze ogólnosiwiatowym<sup>1)</sup>. Z kolei, w węższym ujęciu – ekonomicznym – zdaniem A. Zorskiej, globalizacja i globalizowanie najczęściej są odnoszone do działalności gospodarczej, gospodarki, rynków branżowych, gałęzi gospodarki, przedsiębiorstw i konkurencji<sup>2)</sup>. Natomiast z punktu widzenia przedsiębiorstw, jak celnie wskazał to M.J. Stankiewicz, jednym z bardziej istotnych i widocznych następstw i przejawów globalizacji jest globalny wymiar współczesnej konkurencji<sup>3)</sup>. Ze zjawiskiem tym borykają się nie tylko transnarodowe korporacje, ale także i rodzime przedsiębiorstwa, zarówno duże, jak i te należące do sektora MŚP<sup>4)</sup>. Aby sprostać tym zjawiskom, polskie przedsiębiorstwa podejmują wiele działań ukierunkowanych na skuteczne budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich jest tworzenie i rozwijanie własnego potencjału innowacyjnego<sup>5)</sup>, dzięki któremu przedsiębiorstwa są w stanie skutecznie kreować i komercjalizować innowacje. Umiejętności i wiedza wskazująca, w jaki sposób skutecznie kreować potencjał innowacyjny w dobie globalizacji współczesnej gospodarki, wydają się coraz częściej zauważanym i pożądanym zasobem o charakterze strategicznym. Z perspektywy konkurencyjności polskiej gospodarki warto postawić pytanie, w jaki sposób jej liderzy postrzegają zachodzące procesy globalizacji w kontekście skuteczności budowania ich potencjału innowacyjnego.

## Globalizacja a potencjał innowacyjny – wyniki badań empirycznych

**B**adania empiryczne, których fragment wyników jest tu analizowany, przeprowadzono w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr

1H02D02530 pt. „Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego”. Projekt realizowany był przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w latach 2006–2008<sup>6)</sup>. W badaniu udział wzięło 133 przedsiębiorstwa należące do liderów polskiej gospodarki. Wyodrębniono je na podstawie przygotowanej przez dziennik „Rzeczpospolita” listy 2000 największych firm.

Jednym z celów szczegółowych przedstawionego projektu badawczego była próba dokonania oceny zmiany w efekcie postępującej globalizacji gospodarki znaczenia poszczególnych elementarnych składników sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa<sup>7)</sup> w kreowaniu i wdrażaniu innowacji. Respondenci oceniali zmianę znaczenia poszczególnych składników zasobów w pięciostopniowej skali (5 – zdecydowanie wzrost znaczenia, 4 – raczej wzrost znaczenia, 3 – brak zmiany, 2 – raczej spadek znaczenia, 1 – zdecydowanie spadek znaczenia). Aby ustalić ostateczny kierunek zmiany znaczenia każdego z poddanych ocenie elementarnych składników zasobów, obliczono średnią arytmetyczną ważoną, nazwaną współczynnikiem oddziaływania S. Uzyskane wyniki w ramach poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych zaprezentowano w tabeli 1.

Analizując otrzymane wyniki w ramach **sfer produkcji**, zauważyć należy, że badani liderzy polskiej gospodarki wskazali, że w efekcie następujących procesów globalizacyjnych znacznie wzrosło, z punktu widzenia kreowania i wdrażania innowacji, znaczenie dwóch składników. A mianowicie wiedzy, doświadczenia i zdolności kadry inżynierskiej oraz stopnia informatyzacji procesów produkcyjnych. Mniejszą rolę przypisują badane przedsiębiorstwa pozostałym dwóm składnikom – poziomowi automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych oraz stanowi parku maszynowego, pod względem jego nowoczesności i elastyczności. Rezultat ten jest o tyle interesujący, że wskazuje na istotnie rosnącą rolę zasobów miękkich w obszarach tradycyjnie zdominowanych przez zasoby twarde – materialne. Wiedza w postaci zarówno umiejętności kadry inżynierskiej, jak i wykorzystywanej informatyki staje się współcześnie jednym z dominujących zasobów umożliwiających kreowanie i wdrażanie innowacji.



**Tab. 1. Wpływ globalizacji na znaczenie sfer funkcjonalno-zasobowych w budowaniu potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki**

Elementarne składniki sfer funkcjonalno-zasobowych		Współczynnik S*
<b>Sfera produkcji</b>		
1	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej	4,2
2	Stopień informatyzacji procesów produkcyjnych	4,1
3	Poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych	3,9
4	Stan parku maszynowego (nowoczesność, elastyczność)	3,8
<b>Sfera zatrudnienia</b>		
1	Poziom wykształcenia pracowników	4,1
2	Znajomość języków obcych przez pracowników	4,1
3	Kreatywność pracowników	4,0
4	Skłonność do podnoszenia kwalifikacji	4,0
5	Skłonność do współpracy	4,0
6	Lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa	3,8
7	Skłonność do ryzyka	3,8
8	Stosowane systemy motywacji pracowników	3,8
9	Wydajność pracowników	3,7
10	Znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników	3,7
<b>Sfera logistyki zaopatrzeniowej</b>		
1	Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian	4,1
2	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr logistycznych	4,1
3	Stopień informatyzacji działalności logistycznej	4,1
4	Sposoby powiązań z dostawcami	3,9
5	Dogodność lokalizacji w stosunku do źródeł zaopatrzenia	3,7
<b>Sfera badawczo-rozwojowa</b>		
1	Wiedza kadr zatrudnionych w B+R	4,3
2	Kontakty z wyspecjalizowanymi instytucjami naukowo-badawczymi (uczelnie, placówki B+R, firmy doradcze)	4,2
3	Stopień informatyzacji prac B+R	4,2
4	Nowoczesność wyposażenia technicznego komórek B+R	4,1
5	Posiadanie własnych komórek B+R	4,0
6	Wysokość budżetu na B+R	3,9
<b>Sfera organizacji i zarządzania</b>		
1	Zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	4,3
2	Znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej	4,3
3	Zdolność monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa	4,2
4	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr zarządzających projektami	4,2
5	Posiadane systemy zarządzania poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa (np. B+R, logistyka, produkcja, finanse, dystrybucja)	4,1
6	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych	4,0
7	Posiadana strategia funkcjonowania i rozwoju	4,0
8	Posiadane systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem	4,0
9	Elastyczność struktury organizacyjnej	4,0
10	Stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów	3,9
11	Zakres stosowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie	3,9
12	Stosowane systemy motywacji kadry kierowniczej	3,9
13	Sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji	3,8
14	Decentralizacja decyzji	3,8
15	Korzystanie z usług firm konsultingowych	3,8
16	Centralizacja decyzji	3,5
<b>Sfera zarządzania jakością</b>		
1	Stosowanie <i>Total Quality Management</i>	4,4
2	Posiadane systemy zapewniania jakości (ISO, HACCAP)	4,3
3	Stosowane systemy doskonalenia jakości procesów / produktów	4,3

4	Świadomość pro jakościowa pracowników	<b>4,2</b>
5	Posiadane certyfikaty jakości produktów (np. Teraz Polska)	<b>4,1</b>
<b>Sfera marketingu</b>		
1	Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów oraz umiejętność przewidywania przyszłych zmian	<b>4,3</b>
2	Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian	<b>4,2</b>
3	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu	<b>4,1</b>
4	Posiadanie własnych komórek marketingowych	<b>4,0</b>
5	Gęstość i zasięg sieci obsługi posprzedażnej	<b>4,0</b>
6	Stopień informatyzacji działalności marketingowej	<b>4,0</b>
7	Gęstość i zasięg dostępnej sieci dystrybucji	3,9
8	Wysokość budżetu na działalność marketingową	3,9
9	Korzystanie ze specjalistycznego doradztwa marketingowego	3,9
<b>Sfera zasobów niewidzialnych</b>		
1	Posiadanie znanych marek produktowych	<b>4,3</b>
2	Posiadane patenty i wynalazki	<b>4,3</b>
3	Umiejętność kreowania nowych technologii	<b>4,3</b>
4	Posiadane unikalne umiejętności	<b>4,3</b>
5	Posiadane tytuły (np. lider biznesu, firma roku)	<b>4,3</b>
6	Renoma i wizerunek przedsiębiorstwa	<b>4,2</b>
7	Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się	<b>4,2</b>
8	Umiejętność kreowania nowych produktów	<b>4,2</b>
9	Presja na rozwiązania innowacyjne ze strony odbiorców	<b>4,2</b>
10	Relacje z instytucjami dysponującymi wiedzą (uczelnie, placówki B+R, firmy doradcze)	<b>4,1</b>
11	Zawarte sieci i sojusze	<b>4,1</b>
12	Nastawienie do zmian kadr zarządzających	<b>4,1</b>
13	Kultura techniczna pracowników	<b>4,1</b>
14	Posiadanie znanej misji przedsiębiorstwa	<b>4,1</b>
15	Doświadczenie w realizacji projektów innowacyjnych	<b>4,0</b>
16	Zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa	<b>4,0</b>
17	Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa	<b>4,0</b>
18	Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	<b>4,0</b>
19	Relacje między służbami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie	<b>4,0</b>
20	Nastawienie do innowacji kadr zarządzających	<b>4,0</b>
21	Zdolności przywódcze kadr kierowniczych	3,9
22	Presja na rozwiązania innowacyjne ze strony dostawców	3,9
23	Doświadczenia i kontakty z przeszłości	3,9
24	Nastawienie do innowacji pozostałych pracowników	3,8
25	Powiązania nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu	3,8
26	Nastawienie do zmian pozostałych pracowników	3,8
27	Relacje ze związkami zawodowymi	3,6
<b>Sfera finansów</b>		
1	Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	<b>4,1</b>
2	Stopień informatyzacji czynności finansowo-księgowych	<b>4,0</b>
3	Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	<b>4,0</b>
4	Stosowane systemy rachunkowości zarządczej	3,9
5	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr finansowo-księgowych	3,8
6	Korzystanie z zewnętrznego specjalistycznego doradztwa finansowego	3,8
<b>Sfera informacji i komunikacji</b>		
1	Posiadane systemy komunikacji	<b>4,2</b>
2	Posiadane systemy wymiany informacji	<b>4,2</b>

\* Wartości współczynnika S powyżej 4 oznaczone są w tabeli pogrubioną czcionką.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W ramach **sfery zatrudnienia** liderzy polskiej gospodarki wskazali na rosnące (w konsekwencji globalizacji) znaczenie dla potencjału innowacyjnego (wywierane przez poziom wykształcenia pracowników, ich znajomość języków obcych) kreatywności oraz skłonności do współpracy i podnoszenia własnych kwalifikacji. Natomiast na dalszy plan, z perspektywy innowacyjności, zejść w globalnej gospodarce takie składniki sfery zatrudnienia, jak lojalność pracowników, skłonność do ryzyka, wydajność, znajomość strategii oraz stosowane w przedsiębiorstwie systemy motywowania.

Kolejną z analizowanych sfer była **logistyka zaopatrzeniowa**. Również w tym obszarze badani liderzy wskazali na rosnące znaczenie zasobów niematerialnych. Uznali, że w dobie globalizacji wzrosło znaczenie wywierane na kształtowanie się ich potencjału innowacyjnego poprzez znajomość aktualnej sytuacji na rynku, wiedzę kadr logistycznych oraz stopień informatyzacji działalności logistycznej.

W sposób istotny wzrosło także znaczenie prawie wszystkich objętych analizą elementarnych składników **sfery badawczo-rozwojowej (B+R)**. Ponownie jest to wiedza – tym razem pracowników komórek B+R oraz stopień informatyzacji ich prac. Ważną i rosnącą rolę odgrywać będą także właściwe kontakty z wyspecjalizowanymi instytucjami naukowo-badawczymi, zarówno uczelniami wyższymi, jak i placówkami B+R (np. JBR) oraz firmami doradczymi. Liderzy polskiej gospodarki zwrócili także uwagę, na wzrastającą rangę nowoczesności wyposażenia technicznego komórek B+R. Warto także podkreślić, że wskazano na konieczność posiadania własnych komórek B+R, aby skutecznie wdrażać innowacje i konkurować<sup>8)</sup>.

Liderzy polskiej gospodarki wskazali także, że ich zdaniem w efekcie globalizacji zwiększy się znaczenie **sfery organizacji i zarządzania**. W jej ramach najsilniej wzrosło rola zakresu umiędzynarodowienia oraz znajomości języków obcych wśród kadry kierowniczej. Dość istotny wpływ na proces kreowania innowacji będzie mieć także zdolność monitorowania otoczenia, czyli innymi słowy wychwytywania słabych sygnałów płynących z rynku i umiejętność ich identyfikacji przez pryzmat szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Liderzy zasygnalizowali także wzrastające znaczenie wiedzy, a przede wszystkim doświadczenia kadr zarządzających projektami. Współczesne wdrażanie innowacji jest bowiem nierozdzielnie związane z procesami zarządzania projektami, często obejmującymi kilka zaangażowanych w to przedsiębiorstw i instytucji naukowo-badawczych. Aby skutecznie kreować innowacje w globalnej gospodarce, niezbędne jest także posiadanie systemów wspomagających proces zarządzania poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa. Wśród pozostałych składników tej sfery, których znaczenie

w kreowaniu potencjału innowacyjnego wzrosło w efekcie zjawisk globalizacji, badane przedsiębiorstwa wskazały jeszcze na wiedzę kadr kierowniczych, posiadanie strategii funkcjonowania i rozwoju oraz systemów zarządzania całym przedsiębiorstwem. Zwrócono także uwagę na wzrastającą rolę elastyczności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Istotnie wzrosło także, w opinii badanych liderów polskiej gospodarki, znaczenie wszystkich poddanych ocenie składników **sfery zarządzania jakością**. Podkreślono istotną rolę w budowaniu potencjału innowacyjnego wywieraną przez stosowanie filozofii TQM oraz posiadanie systemów zapewniania jakości. Wzrosło także ranga stosowania systemów doskonalących jakość procesów i produktów, świadomości pro jakościowej pracowników oraz posiadanych certyfikatów jakości.

W **sferze marketingu** ponownie podkreślono zwiększającą się rolę wiedzy, tym razem postrzeganej jako znajomość potrzeb klientów i aktualnej sytuacji na rynku oraz jako umiejętność przewidywania przyszłych zmian w tych obszarach. W efekcie globalizacji wzrosło również znaczenie posiadania własnych komórek marketingowych oraz wiedzy i umiejętności kadr tam zatrudnionych. Nie bez znaczenia pozostanie także poziom informatyzacji działalności marketingowej oraz gęstość i zasięg obsługi posprzedażnej.

Niezwykle znacząco natomiast wzrosło, zdaniem liderów polskiej gospodarki, znaczenie wywierane na potencjał innowacyjny poprzez **zasoby niewidzialne**. Rezultat taki dotyczył 20 z 26 analizowanych w tym obszarze elementarnych składników. Wśród tych, których znaczenie zwiększy się najsilniej, znalazło się posiadanie znanych marek produktowych, patentów i wynalazków, unikalnych umiejętności, laurów i tytułów oraz umiejętności kreowania nowych produktów i technologii. Podkreślono także istotne znaczenie renomy i wizerunku przedsiębiorstwa oraz jego umiejętności uczenia się. W dobie globalizacji wzrosło także presja na rozwiązania innowacyjne wywierane przez odbiorców. Do zasobów niewidzialnych o rosnącym znaczeniu badani liderzy polskiej gospodarki zaliczyli także relacje z instytucjami dysponującymi wiedzą oraz zawarte sieci i sojusze. Warto w tym miejscu podkreślić rosnącą rolę w tworzeniu innowacji wywieraną przez powstające w Polsce klastry. Nie sposób pominąć także, zdaniem badanych, nastawienia do zmian kadry zarządzającej. Im bardziej menedżerowie będą otwarci na zmiany, tym skuteczniej będą budować potencjał innowacyjny zarządzanych przedsiębiorstw. Globalizacja przyczyni się także do wzrostu znaczenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz kultury technicznej jego pracowników. Powiększy się również znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Badani liderzy polskiej gospodarki wydają się więc dostrzegać, że aby skutecznie funkcjonować i konkurować we współczesnej gospodarce

opartej na wiedzy, należy mieć podstawowe umiejętności z zakresu zarządzania wiedzą. Wśród kolejnych elementów tej sfery, których znaczenie wzrosło w efekcie globalizacji, znalazły się jeszcze: posiadanie znanej wszystkim misji przedsiębiorstwa oraz doświadczenie w realizacji projektów innowacyjnych. Liderzy wskazali także na rosnącą rolę pozytywnego nastawienia do innowacji kadr zarządzających.

W ramach przedostatniej z analizowanych sfer, a mianowicie **sfery finansów**, w efekcie zjawisk globalizacyjnych wzrosło znaczenie w kreowaniu i wdrażaniu innowacji zewnętrznych źródeł finansowania. Działalność innowacyjna wymaga bowiem prowadzenia własnej działalności B+R lub kupowania gotowych rozwiązań naukowo-technicznych, co z kolei pociąga za sobą spore nakłady finansowe. Umiejętność pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania wydaje się w tym kontekście dobrem o charakterze strategicznym. Do pozostałych zasobów sfery finansów, których rola, w opinii liderów polskiej gospodarki, wzrosło, zaliczyć należy także stopień informatyzacji działalności finansowo-księgowych oraz potencjał finansowy przedsiębiorstwa.

Wzrosło także znaczenie **sfery informacji i komunikacji**. Istotnie zwiększył się wpływ na proces budowania potencjału innowacyjnego wywierany zarówno przez posiadane systemy komunikacji, jak i wymiany informacji.

## Wnioski

**Z**aprezentowane wyniki badań empirycznych liderów polskiej gospodarki w obszarze wpływu globalizacji na proces kreowania i komercjalizowania innowacji pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, patrząc na analizowane elementarne składniki sfer funkcjonalno-zasobowych przez pryzmat podziału ogółu zasobów na materialne i niematerialne, zauważyć można gwałtownie rosnącą rolę tych drugich. Praktycznie we wszystkich analizowanych sferach badani liderzy wskazali na istotnie rosnącą rolę wiedzy i jej znaczenia.

Po drugie, najsilniej wzrosło w efekcie globalizacji znaczenie w budowaniu potencjału innowacyjnego zarządzanie jakością.

Po trzecie, wśród składników, których wpływ na kreowanie innowacji, zdaniem badanych liderów polskiej gospodarki, wzrosło najsilniej, wymienić należy:

- wiedzę kadr zatrudnionych w komórkach B+R,
- zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa,
- znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej,
- stosowanie *Total Quality Management*,
- posiadanie systemów zapewniania jakości (ISO, HACCAP),
- stosowanie systemów doskonalenia jakości procesów i produktów,

- znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów oraz umiejętność przewidywania przyszłych zmian,
- posiadanie znanych marek produktowych,
- posiadanie patentów i wynalazków,
- umiejętność kreowania nowych technologii,
- posiadanie unikalnych umiejętności,
- posiadanie tytułów i laurów (np. lider biznesu, firma roku).

dr Maciej Zastempowski

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> A.S. SUNDRAM, J.S. BLACK, *The International Business Environment. Text and Cases*, Prince Hall, Englewood Cliffs 1995.

<sup>2)</sup> A. ZORSKA, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13.

<sup>3)</sup> M.J. STANKIEWICZ, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, „Dom Organizatora” TNOIK, Toruń 2002, s. 45.

<sup>4)</sup> Wpływ globalizacji na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw analizuje m.in. N. DASZKIEWICZ, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scintific Publishing Group, Gdańsk 2004.

<sup>5)</sup> Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa to specyficzna kombinacja zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających mu skuteczne kreowanie i komercjalizowanie innowacji.

<sup>6)</sup> Kierownikiem projektu badawczego był dr hab. W. POPLAWSKI, prof. UMK.

<sup>7)</sup> Wyodrębniając sfery funkcjonalno-zasobowe korzystano z wyników badań zespołu badawczego kierowanego przez M.J. STANKIEWICZA. Zob. B. GODZISZEWSKI, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, w: M.J. STANKIEWICZ (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Dom Organizatora” TNOIK, Toruń 1999, s. 79-82.

<sup>8)</sup> Wynik ten jest niezwykle istotny, ponieważ, jak wskazują badania, ponad 80% polskich przedsiębiorstw nie prowadzi własnych prac badawczo-rozwojowych. W starych państwach Unii Europejskiej odsetek ten jest zdecydowanie mniejszy i wynosi około 50%. Zob. P. KAY, K. ŻAGUN, *Jak być innowacyjnym*, w: *Lista 500*, „Rzeczpospolita” 29.04.2008.

## Summary

Globalization and a subsequent increase in the intensity of the competition is becoming one of the key processes that shape the image of the modern economy. To meet these phenomena Polish companies take a series of actions aimed at effectively building their competitive advantage. One of them is to create and develop their own innovative capacity. This article attempts to show the impact on the processes of globalization to build the innovative capacity of the leaders of the Polish economy.

# Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania

*Dominika Bąk-Grabowska, Agnieszka Jagoda*

## Wprowadzenie

**B**urzliwe, często niekorzystne zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają na polskich przedsiębiorstwach potrzebę podejmowania działań mających na celu przywrócenie im równowagi – zarówno wewnętrznej, jak i w relacjach z otoczeniem. Wśród możliwych przedsięwzięć niestającą popularnością cieszą się te, które zmierzają do „odchudzenia” struktur przedsiębiorstwa, w tym w ramach zastosowania *outsourcingu*.

W warunkach polskiej gospodarki najczęstszym zastosowaniem *outsourcingu* jest – jak dotąd – wydziałanie działalności pomocniczej, mające prowadzić do obniżki kosztów. Wobec współczesnych koncepcji zarządzania, uwypuklających znaczenie potencjału ludzkiego jako kluczowego czynnika sukcesu, szczególnie interesująca wydaje się problematyka wydziałania funkcji personalnej wraz z jej przekazaniem do realizacji firmie *outsourcingowej*.

W artykule zaprezentowano formy *outsourcingu* oraz problemy ich wyboru w odniesieniu do wydzielenia funkcji personalnej, a także korzyści i zagrożenia, jakie mogą wiązać się z zastosowaniem kontraktowego *outsourcingu* funkcji personalnej – najczęściej stosowanej odmiany w praktyce gospodarczej.

## Formy *outsourcingu* funkcji personalnej

**P**rzykłady wdrażania *outsourcingu* w przedsiębiorstwach pokazują odmienną specyfikę warunków ich funkcjonowania. Równocześnie w literaturze przedmiotu pojawiają się próby wyodrębnienia głównych odmian *outsourcingu* opartych na następujących kryteriach (zob. rysunek 1):

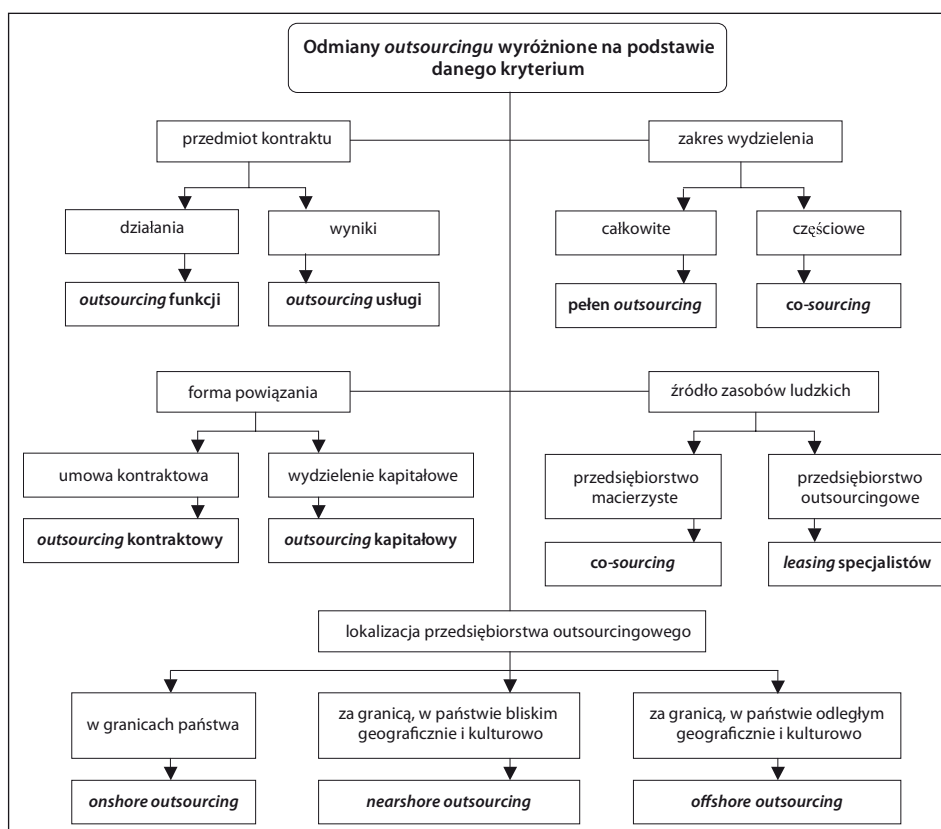
- przedmiot kontraktu *outsourcingowego*, którym mogą być działania realizowane w ramach danej funkcji albo wyniki, jakie powinna przynieść jej realizacja;
- zakres wydzielenia funkcji z przedsiębiorstwa macierzystego;
- forma powiązania przedsiębiorstwa macierzystego z partnerem *outsourcingowym*, które to powiązanie może mieć charakter kapitałowy lub kontraktowy;
- źródło zasobów ludzkich do realizacji wydzielonej funkcji, którym może być przedsiębiorstwo *outsourcingowe* lub macierzyste;

- lokalizacja przedsiębiorstwa *outsourcingowego*, rozpatrywana w odniesieniu do państwa, na terenie którego zlokalizowane jest przedsiębiorstwo macierzyste.

W przypadku podziału na *outsourcing* funkcji i *outsourcing* usługi wskazuje się, że *outsourcing* usługi jest odmianą lepiej sprawdzającą się w praktyce gospodarczej<sup>1)</sup>. Zastosowanie *outsourcingu* funkcji w odniesieniu do funkcji personalnej, wiązałoby się ze szczegółowym określeniem działań realizowanych w ramach poszczególnych elementów rzeczowych tejże funkcji. Natomiast *outsourcing* usługi polegałby na dokładnym zdefiniowaniu w umowie *outsourcingowej* rezultatów i wyników, jakie mają przynieść podejmowane przez partnera *outsourcingowego* działania – na przykład w ramach pozyskiwania pracowników określony zostałby pożądany profil kandydata, natomiast wybór sposobu osiągnięcia tak założonego celu pozostawałby w gestii partnera *outsourcingowego*.

Odmiany *outsourcingu* wyodrębnione na podstawie drugiego kryterium nazwano *outsourcingiem* pełnym oraz *co-sourcingiem*. *Co-sourcing* rozumiany jest w tym przypadku jako niepełne wydzielenie funkcji z przedsiębiorstwa macierzystego, w wyniku czego część wchodzących w jej zakres zadań realizowanych jest przez partnera *outsourcingowego*, a część w przedsiębiorstwie macierzystym. Najczęściej przedsiębiorstwo zleca na zewnątrz te zadania, dla których realizacji nie ma specjalistycznych kadr własnych lub dostatecznych środków<sup>2)</sup>. W literaturze przedmiotu opisywane są przypadki częściowego wydzielenia funkcji personalnej w polskich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem pozytywnych i negatywnych konsekwencji tego procesu<sup>3)</sup>. Należy podkreślić, że specyfika *outsourcingu* funkcji personalnej sprawia, że w praktyce do rzadkości należą decyzje o jej pełnym wydzieleniu.

*Outsourcing* kapitałowy polega na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej wraz z realizującymi ją zasobami ludzkimi i środkami materialnymi oraz utworzeniu na tej bazie spółki zależnej kapitałowo od przedsiębiorstwa macierzystego (spółki córki)<sup>4)</sup>. Z badań empirycznych dotyczących realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych prowadzonych w latach 2004–2006 wynika, że wskazana funkcja jest przez przedsiębiorstwo podporządkowane kompleksowo realizo-



**Rys. 1. Odmiany outsourcingu wyróżnione na podstawie określonego kryterium**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CH. L. GAY, J. ESSINGER, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 39–42; E. DUDEK, *Outsourcing – źródło dodatkowych korzyści*, „Personel i Zarządzanie” 16–28 II 2003, s. 23; M. TROCKI, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 37–38, S. LACHIEWICZ, M. MATEJUN, *Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 6/2007, s. 41–52; G. SCHEWE, I. KETT, *Massgeschneidert*, „Zeitschrift fuer Organisation” nr 3/2007, s. 138–145.

wana na rzecz pozostałych spółek grupy. W konsekwencji, dzięki specjalizacji spółki podporządkowanej, narzędzia wykorzystywane do zarządzania ludźmi w badanych grupach kapitałowych można uznać za wyrafinowane i świadczące o świadomości znaczenia zasobów ludzkich do realizacji celów organizacji<sup>5)</sup>. *Outsourcing* funkcji personalnej najczęściej jest jednak *outsourcingiem* kontraktowym, w przypadku którego firma outsourcingowa nie jest powiązana kapitałowo z przedsiębiorstwem.

Ponowne użycie nazwy *co-sourcing* dla odmiany wyróżnionej na podstawie czwartego kryterium wiąże się z nieścisłościami terminologicznymi, występującymi w literaturze przedmiotu. Charles L. Gay i James Essinger *co-sourcingiem* nazywają – w odróżnieniu od przytoczonego poprzednio określenia – takie wydzielenie funkcji, w którym przedsiębiorstwo macierzyste zapewnia własnych pracowników do jej realizacji, przy czym nie są oni przenoszeni na stałe do firmy outsourcingowej<sup>6)</sup>. W wielu przypadkach zastosowanie tej odmiany *outsourcingu* ma swoje uzasadnienie. Na przykład, gdy kompetencje pracowników przedsiębiorstwa macierzystego są wysokie i niepowtarzalne, natomiast firma outsourcingowa dysponuje zasobami materialnymi niezbędnymi do realizacji funkcji.

W drugiej z wyróżnionych odmian mamy do czynienia z odwrotną sytuacją – przedsiębiorstwo dysponuje niezbędnymi zasobami materialnymi, ale nie zatrudnia pracowników o kwalifikacjach odpowiednich do realizacji funkcji. W tym przypadku wskazane jest zastosowanie *leasingu* specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi i/lub administrowania kadrami, który to *leasing* określany bywa jako jedna z odmian *outsourcingu* funkcji personalnej<sup>7)</sup>.

Przedsiębiorstwo outsourcingowe może funkcjonować na terenie tego samego kraju co przedsiębiorstwo macierzyste lub być zlokalizowane poza jego granicami. W przypadku gdy partner outsourcingowy pochodzi z kraju bliskiego geograficznie i kulturowo, takiego, jakim dla Polski są np. Czechy, mówimy o *nearshore outsourcingu*. Coraz częściej obserwowane jest zastosowanie

*offshore outsourcingu*, który polega na wydzieleniu realizacji wybranych funkcji do partnera zlokalizowanego na terenie państwa dalekiego geograficznie i kulturowo, takiego jakim dla Polski są np. Chiny. Proces ten znajduje zastosowanie w odniesieniu do takich funkcji, jak produkcja, zaopatrzenie czy dystrybucja. Możliwości z nim związane nie są jednak, jak dotąd, wykorzystywane przy wydzieleniu funkcji personalnej.

Podsumowując, należy zauważyć, że wskazane wyżej klasyfikacje *outsourcingu* nie mają wyłącznego charakteru. Oznacza to na przykład, że zlecenie krajowej organizacji doradztwa personalnego przygotowania systemu ocen pracowniczych będzie równoległe *outsourcingiem* kontraktowym, *outsourcingiem* usługi, oraz *co-sourcingiem*.

### **Outsourcing kontraktowy funkcji personalnej – rodzaje i charakterystyka**

**J**ak już wspomniano, *outsourcing* kontraktowy jest najczęściej stosowaną formą w praktyce gospodarczej. W literaturze przedmiotu spotyka się podział na trzy możliwe rodzaje wydzielenia działalności kadrowej z organizacji i zlecenie ich realizacji firmom zewnętrznym:

*outsourcing* funkcji kadrowych, *outsourcing* płac (tzw. *payroll*) i *leasing* pracowniczy. A zatem, w każdym przypadku mamy do czynienia z *outsourcingiem* funkcji. Taki podział wydaje się jednak mało zasadny z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest możliwość zlecenia firmie doradztwa personalnego usługi i zakończenie współpracy po jej uzyskaniu (w praktyce często mamy do czynienia z *outsourcingiem* usługi, a nie funkcji w obszarze zarządzania ludźmi). Po drugie, wszystkie wskazane formy polegają na wydzieleniu z organizacji odpowiednich obszarów zadaniowych funkcji personalnej.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że w ramach *outsourcingu* obszary zadaniowe funkcji personalnej nie zawsze pokrywają się ze wskazywanymi w literaturze. Niekiedy za mniej typowe postrzega się również zwalnianie oraz prowadzenie administracji kadrowej. Takie szersze ujęcie pozwala na wyodrębnienie w obszarze *outsourcingu* kontraktowego *outsourcingu* rekrutacji i selekcji, *outsourcingu* działań związanych z rozwojem pracowników, *outsourcingu* płac, *outsourcingu* kadrowej działalności administracyjnej, *outplacementu* i zatrudniania personelu czasowego, co obejmuje realizację wszystkich obszarów zadaniowych funkcji personalnej przez organizację zewnętrzną. Należy przypomnieć, że w ramach owych obszarów można zlecić do realizacji firmie zewnętrznej poszczególne usługi.

Kontraktowy *outsourcing* rekrutacji i selekcji polega na powierzeniu procesu doboru wyspecjalizowanej jednostce zewnętrznej. Na decyzję o wydzieleniu tego obszaru działalności kadrowej z przedsiębiorstwa mają niewątpliwie wpływ aspekty administracyjne tego procesu. Zlecenie procesu doboru jednostce zewnętrznej przenosi na nią cały ciężar administrowania dokumentami aplikacyjnymi, a nawet w wielu przypadkach pierwszy etap selekcji, polegający na obiektywnym wyłonieniu kilku, najlepszych z punktu widzenia firmy zlecającej, potencjalnych kandydatów. W przeszłości firmy zlecały na zewnątrz tylko fragmenty procesów rekrutacyjnych, obecnie coraz częściej na zewnątrz wydzielany jest cały proces doboru<sup>8)</sup>. Warto zauważyć, że proces ten jest szczególnie atrakcyjny dla pracodawców poszukujących wysoko wykwalifikowanej kadry. Przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem pracy oferują bowiem coraz szerszy wachlarz potencjalnych kandydatów (ma to związek ze zmianami na rynku pracy i zmianą formuły poszukiwania pracy). Zlecenie procesu rekrutacji i selekcji firmie zewnętrznej ma jednak swoje wady. Wspomnieć tutaj należy o możliwości niezrozumienia wymagań przyszłego pracodawcy, wynikających ze specyfiki jego działania i ograniczonym dostępie kierownictwa przedsiębiorstwa do bazy danych potencjalnych kandydatów.

*Outsourcing* działalności szkoleniowej opiera się na realizacji przez jednostkę zewnętrzną kilku programów szkoleniowych (np. o określonej tematyce kierowanych do wybranej grupy pracowników) lub też obejmuje cały zakres działalności szkoleniowej powiązany z oceną aktywności i efektywności szkoleń, a nawet przeprowadzeniem ocen pracowniczych w celu identyfikacji potrzeb szkoleniowych (*outsourcing* w zakresie oceniania pracowników). Ten ostatni może polegać na konstruowaniu i wdrażaniu systemu okresowych ocen

pracowniczych. Kierownictwo przedsiębiorstw powierające rozwój i ocenę pracowników w ręce zewnętrznych organizacji zmotywowane jest ich doświadczeniem i wszechstronnością wynikającą z oferowania usług w wielu branżach i dla różnych przedsiębiorstw. Korzystanie z usług doskonalenia pracowników pozwala na obniżenie kosztów związanych z poszukiwaniem ośrodków szkoleniowych, ewentualnego transportu pracowników i ciągłą edukacją specjalistów ds. szkoleń w przedsiębiorstwie.

Kolejnym rodzajem *outsourcingu* w obszarze realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie jest *outsourcing* płac (*payroll*)<sup>9)</sup>. Na partnerze *outsourcingowym* spoczywa ciężar przygotowywania dokumentów stanowiących podstawę do naliczenia płac i zestawiania kosztów wynagrodzeń dla wszystkich pracowników danej organizacji. Przedsiębiorstwo, które zleca wykonanie tej usługi, gwarantuje w ten sposób pracownikom poufność i utajnienie wysokości wynagrodzeń. Pozwala to również na obniżenie kosztów działalności oraz wydatków na specjalistyczne oprogramowanie komputerowe i ograniczenie pracochłonnej administracji płacowej.

Jednym z negatywnych skutków przeprowadzania *outplacementu* (zwolnień monitorowanych) jest poczucie niesprawiedliwości wśród pracowników. Uczucie to pojawia się wskutek złego zaplanowania zwolnień przez przedsiębiorstwo macierzyste oraz niezagwarantowania wystarczających środków finansowych na ten cel. Pracownicy odchodzący z firmy później, mogą nie mieć zagwarantowanych takich samych świadczeń, jak ci, którzy odeszli wcześniej, podczas przeprowadzania procedury zwolnienia<sup>10)</sup>. *Outplacement* przeprowadzany przez firmę zewnętrzną wprowadza element obiektywizmu wobec zwalnianych pracowników. Warto również zauważyć, że mając doświadczenie z zakresu *outplacementu*, firma zewnętrzna potrafi lepiej dostosować określony rodzaj pomocy do potrzeb zwalnianych. Przeprowadzenie takich działań, jak np. doradztwo w zakresie kariery zawodowej czy udzielenie pomocy psychologicznej, może przerosnąć możliwości specjalistów z zakresu zarządzania personelem firmy przeprowadzającej zwolnienia.

Pod pojęciem *outsourcingu* administracji kadrowej może się ukrywać wiele usług zlecanych firmie zewnętrznej. Wśród nich znajduje miejsce tworzenie opisów stanowisk pracy, tworzenie systemu komunikacji wewnątrz firmy, konstruowanie umów o pracę i kontraktów menedżerskich oraz tworzenie układów zbiorowych.

Formą *outsourcingu* funkcji personalnej obejmującą najwięcej obszarów zadaniowych jest już wspomniane zatrudnianie personelu czasowego. Polega ono na leasingowaniu pracowników poprzez firmę zewnętrzną (agencję pośredniczącą), która podpisuje z nimi umowę o pracę, a następnie oddelegowuje ich do pracy u zleceniodawcy<sup>11)</sup>. Przedsiębiorstwo ustala zapotrzebowanie na personel, natomiast rekrutacja, selekcja, wynagrodzenie i wszelkie sprawy natury formalnej związane z zatrudnianiem spoczywają na agencji pracy czasowej. Zastosowanie pracy czasowej w przedsiębiorstwie przekłada się na konkretne korzyści finansowe. Przedsiębiorca nie musi płacić składek

na ubezpieczenia społeczne, wypłacać świadczeń urlopowych, ponosić kosztów z tytułu odpisów na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, a w razie osłabienia koniunktury nie płaci odpraw zwalnianym pracownikom.

### Podsumowanie

**M**imo ciągłego rozwoju i wzrostu popularności *outsourcingu* funkcji personalnej, który pozwala skoncentrować się na działalności podstawowej przedsiębiorstwa, co zapewnia przewagę konkurencyjną oraz stwarza możliwość korzystania z najnowszej wiedzy, należy dostrzec niebezpieczeństwo związane z przenikaniem na zewnątrz informacji dotyczących zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. Kierownictwo powinno zdawać sobie sprawę z tego, że narzędzia wspierające, np. systemy ocen, systemy motywacyjne, nie są narzędziami uniwersalnymi. Muszą one uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa, jego kulturę organizacyjną i politykę personalną.

dr Dominika Bąk-Grabowska  
Katedra Ekonomiki  
i Organizacji Przedsiębiorstw  
dr Agnieszka Jagoda  
Katedra Nauk Społecznych  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> CH. L. GAY, J. ESSINGER, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 40.

<sup>2)</sup> E. DUDEK, *Outsourcing – źródło dodatkowych korzyści*, „Personel i Zarządzanie” 16-28 II 2003, s. 23.

<sup>3)</sup> SZ. CYFERT, K. KRZAKIEWICZ, *Outsourcing procesu zarządzania zasobami ludzkimi – stadium przypadku przedsiębiorstwa ABC*, w: J. PYKA (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2008, s. 331-339.

<sup>4)</sup> M. TROCKI, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001., s. 37.

<sup>5)</sup> *Organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych*, projekt badawczy finansowany przez Ministerstwo Edukacji i Nauki (nr rejestracyjny projektu 1 H02D 102 30)

<sup>6)</sup> Zob. CH. L. GAY, J. ESSINGER, *Outsourcing...*, op.cit., s. 42.

<sup>7)</sup> Zob. M. F. COOK, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 134-137.

<sup>8)</sup> K. OLSZEWSKA, *Rekrutacja zewnętrzna – co nam daje współpraca z firmą doradztwa personalnego*, www.kadry.info.pl, 20.06.2008.

<sup>9)</sup> M. WIŚNIEWSKA, *Outsourcing kadrowo-placowy*, www.kadry.info.pl, 20.06.2003.

<sup>10)</sup> J. STRUZYNA, E. MADEJ, B. STOKŁOSA, *Outplacement krok po kroku*, „Personel”, 16-31 marca 2000 r., s. 4

<sup>11)</sup> T. MISIAK, *Leasing pracowników*, „Manager” nr 6 (45)/2000 r., s. 25-26.

### Summary

The main aim of this paper is to present possible forms of outsourcing in terms of human resources function. The main focus was towards the most popular solution within economy – contracting the outsourcing of that function – not only due to rationale but also the consequences of using that.

### Wprowadzenie

**P**owszechnie znanym i akceptowanym, długoterminowym celem finansowym przedsiębiorstwa jest zwiększanie jego wartości<sup>1)</sup>. VBM (*Value Based Management*) jako koncepcja systemu zarządzania polega na tworzeniu odpowiednich warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stosowaniu takich narzędzi gospodarowania, aby cel ten mogło ono skutecznie osiągać.

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji wykorzystania VBM w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem, przy uwzględnieniu specyfiki nośników jego wartości i uwarunkowań ich pomiaru. W realizacji celu oparto się na analizie literatury przedmiotu oraz doświadczeniu praktycznym autora<sup>2)</sup>.

### Jak postrzegać wartość małego przedsiębiorstwa

**I**stotą wartości, której najczęściej przypisuje się VBM, jest potraktowanie przedsiębiorstwa jako przedmiotu wymiany rynkowej. Wartość rynkowa jest jednak ograniczona do pewnej nieprzekraczalnej granicy zwanej wartością użytkową<sup>3)</sup>. Użyteczność jest kategorią subiektywną danego dobra i przejawia się stosunkiem, jaki wyrażają do tegoż dobra jego użytkownicy, czyli właściciele przedsiębiorstwa. Weryfikuje ona wielkość wartości rynkowej, a co za tym idzie również wielkość ponoszonych nakładów inwestycyjnych.

Oprócz zysków (lub strat) *stricto* finansowych, przedsiębiorstwo może przynosić właścicielowi wiele innych korzyści, np. prestiż, możliwość realizacji celów zawodowych itp. Cecha ta wyrażona jest w pojęciu wartości przedsiębiorstwa zwanym wartością ekonomiczną (*economic value, going-concern value*). Definiuje się ją jako sumę wyświadczonych przez przedsiębiorstwo usług<sup>4)</sup>.

W literaturze można też spotkać twierdzenia, że wartość przedsiębiorstwa oparta jest na wielkości poniesionych nakładów<sup>5)</sup>. Strumień ten wyraża się w kosztach historycznych i w jako takich prezentowana jest również wartość przedsiębiorstwa (wartość księgową).

Małe przedsiębiorstwa najczęściej tworzone są przez blisko związane ze sobą osoby (rodzinę, przyjaciół), które inwestując w przedsiębiorstwo, mają na celu<sup>6)</sup>:

- zapewnienie miejsc pracy sobie i najbliższym znajomym czy rodzinie,
- uzyskiwanie satysfakcjonujących dochodów z prowadzonej działalności,
- minimalizację ryzyka utraty źródła pracy i dochodów,
- uniezależnienie się w bezpośredni sposób od decyzji kierowników wyższego szczebla,
- spełnienie własnych subiektywnych pragnień i potrzeb wyższego rzędu.

Zatem korzyści, na które liczy właściciel małej firmy, nie mają charakteru wyłącznie dochodowego. Jego wartość będą tworzyć również inne czynniki, w niektórych przypadkach bardzo luźno związane z kategoriami ekonomicznymi (np. prestiż i status społeczny). Dlatego do oceny małego przedsiębiorstwa przez jego właściciela najodpowiedniejsza wydaje się koncepcja wartości użyt-



# Value Based Management w małym przedsiębiorstwie

Jacek Jaworski

kowej. Pomiar tejże wartości jest bardzo trudny, ponieważ obejmuje również czynniki niemierzalne. Poza tym w zależności od wieku, majątności, stosunków właściciela z najbliższymi hierarchia wartości użytkowej cały czas się zmienia. Intuicyjnie można jednak stwierdzić, że wartość ta będzie zawsze przewyższała wartości: ekonomiczną, rynkową, a księgową w szczególności.

Mierzenie wartości rynkowej małego przedsiębiorstwa, również natrafia na duże utrudnienia. Udziały czy wniesiony kapitał nie są notowane na giełdach lub też na innych rynkach finansowych. Zatem w odniesieniu do małego przedsiębiorstwa w ocenie jego działalności najlepiej posługiwać się wartością historyczną, czyli księgową. Jest to z reguły wartość najmniejsza, czyli taka, której maksymalizacja na pewno spowoduje zwiększenie wartości użytkowej, rynkowej i ekonomicznej przedsiębiorstwa.

## Jak mierzyć wartość małego przedsiębiorstwa

**W** warunkiem niezbędnym do prawidłowej budowy modelu VBM jest posiadanie właściwych narzędzi i informacji do mierzenia wartości przedsiębiorstwa. Uwzględniając specyfikę nośników wartości małej firmy, spośród głównych metod wyceny przedsiębiorstw<sup>7)</sup> należy wykluczyć:

- metody dochodowe i mieszane – opierają się na szacowaniu przyszłych dochodów przedsiębiorstwa, które w drugiej kolejności poddawane są dyskontowaniu według stopy równej WACC (średnioważonego kosztu kapitałów przedsiębiorstwa); w sektorze małych przedsiębiorstw są one stosunkowo rzadko stosowane z uwagi na dwa kluczowe ograniczenia:

- ✓ zyski w tym sektorze podlegają dużej fluktuacji pod wpływem zmieniających się dynamicznie warunków otoczenia i nie mogą być określone z wiarygodnym prawdopodobieństwem w okresach dłuższych niż rok lub dwa lata,
- ✓ koszt kapitałów w tychże przedsiębiorstwach nie może podlegać pomiarowi według tradycyjnych reguł (będzie o tym mowa później);

- metody porównawcze – małe przedsiębiorstwa rzadko uczestniczą na aktywnych rynkach kapitałowych; informacje o sprzedaży takich przedsiębiorstw są z reguły utajnione, rzadko rozpowszechniane i silnie związane z lokalnym (regionalnym) poziomem życia społecznego; są one zatem niereprezentatywne, a także często niewiarygodne.

Jak pokazują doświadczenia Wielkiej Brytanii, najbardziej adekwatnymi metodami wyceny małego przedsiębiorstwa są zatem<sup>8)</sup>:

- metoda wartości rynkowej aktywów – aktywa materialne wycenia się po aktualnych wartościach rynkowych, natomiast aktywa niematerialne (*goodwill*) metodą dochodową (mnożnikiem zysku);
- metoda multiplikatora rocznych zysków – przedsiębiorstwo w całości traktuje się jako generator zysków, a jego wartość wycenia się na podstawie odpowiednio skonstruowanego mnożnika zysków odniesionego do wartości historycznych, uwzględniając okres funkcjonowania firmy oraz, np. najwyższe stopy procentowe banków.

W ocenie zysków i dochodów należy przy tym uwzględnić strumienie korzyści finansowych właściciela ukryte w kosztach małej firmy, a także dochodach zatrudnionej najbliższej rodziny.

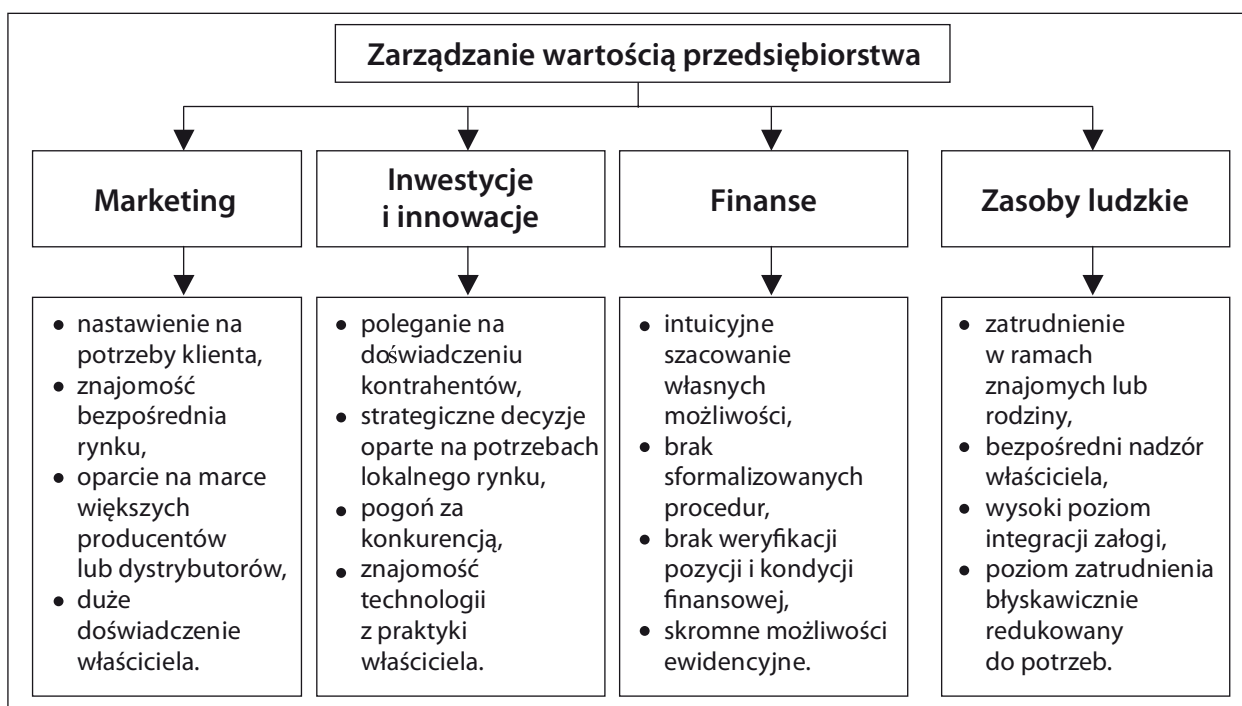
Powyższe narzędzia wyceny bazują na wartościach historycznych, zacierpniętych głównie z przeszłych sprawozdań finansowych. Obudowuje się je o swoistego rodzaju biznesplan, którego celem jest ograniczenie najwyższych i najniższych z możliwych do oszacowania kwot. Bazuje on na<sup>9)</sup>:

- historii przedsiębiorstwa – krótka relacja z historii przedsiębiorstwa jako swoiste *curriculum vitae* może być wiarygodniejsza i pełniejsza niż same wyniki obliczeń;
- opisie wydarzeń rzutujących na obecną i przyszłą wartość firmy – obejmują szczegółowy spis przeszłych i obecnych spraw sądowych, posiadane prawa autorskie i patenty, innymi słowy prawne i nieformalne dokumenty dotyczące przeszłej, bieżącej i przyszłej działalności przedsiębiorstwa;
- opisie konkurencji i posiadanych składnikach majątkowych.

## Co ogranicza, a co multiplikuje wpływ na nośniki wartości małego przedsiębiorstwa

**W** edług koncepcji Rappaporta wartość przedsiębiorstwa można kształtować, podejmując decyzje operacyjne, inwestycyjne i finansowe z uwzględnieniem takich wielkości, jak<sup>10)</sup>:

- wzrost przychodów ze sprzedaży,
- marża zysku operacyjnego,
- stopa podatku dochodowego,
- inwestycje w kapitał obrotowy,
- inwestycje w majątek trwały,
- koszt kapitału,
- okres trwania wzrostu wartości.



**Rys. 1. Charakterystyka dziedzin zarządzania wartością małego przedsiębiorstwa**

Źródło: J. JAWORSKI, *Zarządzanie wartością...*, op.cit., s. 254.

Wymienione powyżej czynniki określane są mianem nośników wartości (*value drivers*). Teoretycznie charakter tych nośników ma znaczenie uniwersalne. Chcąc poprawić sytuację przedsiębiorstwa, należy zwiększać jego sprzedaż i marże operacyjne, racjonalizować nakłady inwestycyjne, redukować koszt kapitału i efektywną stopę podatkową, a także zwiększać okres przewagi konkurencyjnej. Specyfika małych przedsiębiorstw sprawia jednak, że realizacja wymienionych zadań jest znacząco ograniczona.

Najpoważniejszym z ograniczeń jest powszechnie odczuwalny brak źródeł finansowania. Ma to istotny wpływ na strategię inwestycyjną małych przedsiębiorstw, a także na wykorzystanie dźwigni finansowej. Wysokie stopy procentowe, opłaty i prowizje, a także skomplikowane procedury bankowe i wymagane zabezpieczenia skutecznie ograniczają wykorzystywanie podstawowych źródeł finansowania zewnętrznego, jakim są kredyty i pożyczki bankowe<sup>11)</sup>.

Bariery pozyskiwania kapitału utrudniają kształtowanie pozostałych nośników wartości. Ograniczane są na przykład nakłady na rozwój i modernizację majątku trwałego, co z kolei nie prowadzi do zwiększania się okresu konkurencyjności polskiego małego przedsiębiorstwa. Istnieją jednak pewne zasadnicze różnice pomiędzy właścicielami małych i dużych przedsiębiorstw. Mają one swoje źródła w rozdzieleniu interesów właścicielskich i kierowniczych w dużych przedsiębiorstwach. W przypadku małych podmiotów brak efektu agencji powoduje łączenie skutków decyzji kierownika przedsiębiorstwa z korzyściami właściciela.

Typowym przykładem może być zakup przez przedsiębiorstwo nowych samochodów służbowych. Akcjonariusz dużej firmy, dowiadując się o takiej

decyzji zarządu, nie będzie odczuwał jej jako zwiększenie własnego majątku, ponieważ nie spowoduje ona zwiększenia wartości akcji. Identyczna decyzja powoduje zgola inne konsekwencje dla osoby będącej właścicielem i zarządzającym małym przedsiębiorstwem. Wypracowany dochód zostaje w ten sposób przeznaczony na wydatki konsumpcyjne przedsiębiorcy z pominięciem dywidend i związanego z nimi opodatkowania. Innym przykładem może być sytuacja, w której przedsiębiorstwo zatrudnia rodzinę właściciela. Wyplacane wynagrodzenie traktuje on zatem nie tylko jako koszt, ale również przepływ środków pieniężnych do rodziny oraz zmniejszenie podstawy opodatkowania.

W dużych przedsiębiorstwach dywidendy płacone są z zysków netto, a nie z przepływów pieniężnych ukrytych w kosztach firmy. W przeciwieństwie do akcjonariuszy, właściciel i zarządzający małym przedsiębiorstwem ma nad takimi przepływami stałą kontrolę, kierując je zawsze w stronę swojej osoby lub jej najbliższego otoczenia. Do tych zalet dochodzą jeszcze niewymierne korzyści psychologiczne i socjologiczne związane z uzyskiwaną pozycją społeczną i komfortem niezależności.

Innymi kategoriami, które wpływają na wzrost przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw, są<sup>12)</sup>:

- stabilizacja i ciągłość,
- łączenie tradycji z nowoczesnością,
- lojalność i zaufanie,
- identyfikacja z interesami firmy,
- dobrowolne ograniczenia i zobowiązania,
- perspektywiczne myślenie wykraczające poza krótkotrwały sukces.

Wymienione powyżej czynniki pozwalają sformułować wniosek, że w sektorze MŚP liczenie

kosztu kapitału własnego nie może odbywać się w sposób tradycyjny. Również dowody matematyczne potwierdzają niemożliwość stosowania w tych jednostkach klasycznych technik szacowania kosztu kapitału, takich jak DCF czy CAPM<sup>13)</sup>.

Zaobserwowano też, że portfele akcji czy też udziałów małych firm dawały znacznie wyższe stopy dochodu niż podobne instrumenty firm dużych<sup>14)</sup>. Ta wyjątkowość nazwana została „efektem małej firmy” i związana jest przede wszystkim z większym ryzykiem posiadania małego przedsiębiorstwa.

### Jak zarządzać wartością małego przedsiębiorstwa

**Z**arządzanie wartością przedsiębiorstwa definiuje się jako zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników podwyższających aktywa firmy oraz kreujących programy restrukturyzacji, zwiększające efektywność zużycia zasobów i spełnienie oczekiwań klientów, a tym samym uzyskanie wysokiej pozycji rynkowej dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjnej<sup>15)</sup>. Obejmuje ono między innymi:

- zarządzanie marketingowe – wszelka działalność zorientowana na zaspokojenie potrzeb klienta, tzn. instrumenty marketingu mix, tworzenie strategii marketingowych i budowa planu marketingowego,
- zarządzanie innowacyjne i inwestycyjne – tworzenie warunków sprzyjających wykorzystaniu możliwości pracowników w generowaniu, a następnie rozwijaniu innowacji produktowych, technologicznych, ekologicznych, organizacyjnych,
- zarządzanie finansami – zwiększanie efektywności wykorzystania zasobów finansowych i racjonalizacja potrzeb rzeczowych skorelowanych z finansami,
- zarządzanie zasobami ludzkimi – wykorzystanie odpowiednich systemów motywacyjnych umożliwiających rozwój i posiadanie najlepszej kadry.

Uwzględniając cechy jakościowe małego przedsiębiorstwa, można wyodrębnić pewne specyficzne sposoby jego działania odróżniające je od przedsiębiorstw dużych. Przedstawia je rysunek 1.

### Podsumowanie

**T**worzenie wartości przedsiębiorstwa stanowi dzisiaj najpoważniejsze zadanie menedżerów. Wymagają tego od nich nie tylko aktualni właściciele zarządzanych firm, ale i przyszli inwestorzy. VBM jest w chwili obecnej najczęściej przyjmowaną koncepcją zarządzania strategicznego, co w konsekwencji przejawia się działaniami operacyjnymi zmierzającymi do pomnażania nośników wartości.

W sektorze MŚP VBM natrafia na dość duże kłopoty w ujęciu samej wartości przedsiębiorstwa, ale i skutecznych metodach jej kształtowania. Pomimo to, można próbować wdrażać VBM w proces zarządzania przedsiębiorstwem, posługując się właściwymi metodami pomiaru wartości, a także odpowiednio sterując strumieniami ją tworzącymi.

W działaniach operacyjnych VBM małego przedsiębiorstwa, właściciel powinien opierać się głównie na odpowiednim podziale kompetencji oraz maksymalnym wykorzystaniu przewag małych firm nad dużymi w dziedzinie szybkości dostosowań do zmieniających się warunków otoczenia. W dziedzinie zarządzania informacją finansową najważniejsze stają się w ujęciu VBM metody kontroli strumieni pieniężnych określających nośniki wartości firmy. Umożliwić to powinno właściwe monitorowanie ich stanu i kierunku zmian, a zatem budować wartość dodaną w przedsiębiorstwie.

dr Jacek Jaworski

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Za: S.A. ROSS, R.W. WESTERFIELD, B.D. JORDAN, *Finanse przedsiębiorstwa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 26.

<sup>2)</sup> Autor przez 11 lat był współwłaścicielem i zarządzającym małym przedsiębiorstwem handlowo-usługowym w Gdańsku.

<sup>3)</sup> A. SMITH, *Bogactwo narodów*, t. I, PWN, Warszawa 1954, s. 37.

<sup>4)</sup> A. JAKI, *Wycena przedsiębiorstwa. Pomiar i ocena wartości*, Zakamycze, Kraków 2000, s. 28.

<sup>5)</sup> *Ibidem*, s. 30.

<sup>6)</sup> J. JAWORSKI, *Zarządzanie wartością małego przedsiębiorstwa w Polsce w teorii i praktyce*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, (red.) J. BIELIŃSKI, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 238.

<sup>7)</sup> Szerzej: D. ZARZECKI, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 58.

<sup>8)</sup> D. STOKES, *Small Business Management*, BPC Hazell, Londyn 1995, s. 167.

<sup>9)</sup> *Zarządzanie wartością firmy*, (red.) A. HERMAN, A. SZABLEWSKI, POLTEXT, Warszawa 1999, s. 163.

<sup>10)</sup> A. RAPPAPORT, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 46.

<sup>11)</sup> B. CEGŁOWSKI, *Nośniki wartości małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach polskich*, w: *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, (red.) E. URBAŃCZYK, Szczecin 2003, s. 673.

<sup>12)</sup> M. BEDNARCZYK, *Polskie firmy rodzinne w XXI wieku*, w: *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, (red.) B. PIASECKI, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 62.

<sup>13)</sup> E.F. BRIGHAM, *Podstawy zarządzania finansami*, t. II, PWE, Warszawa 1996, s. 40.

<sup>14)</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>15)</sup> *Zarządzanie wartością firmy*, (red.) A. HERMAN, A. SZABLEWSKI, *op.cit.*, s. 213.

### Summary

The article discusses about the conditions value based management in a small enterprise. The value of small firm concept is characterized, main value drivers and restrictions are defined. The article also presents conception of value measurement and the structure of VBM system in a small company.

# Wynagrodzenia oparte na blokach umiejętności dla robotników sektora maszynowego

Zofia Sekuła, Wojciech Sibilski

## Istota innowacyjnych strategii płac

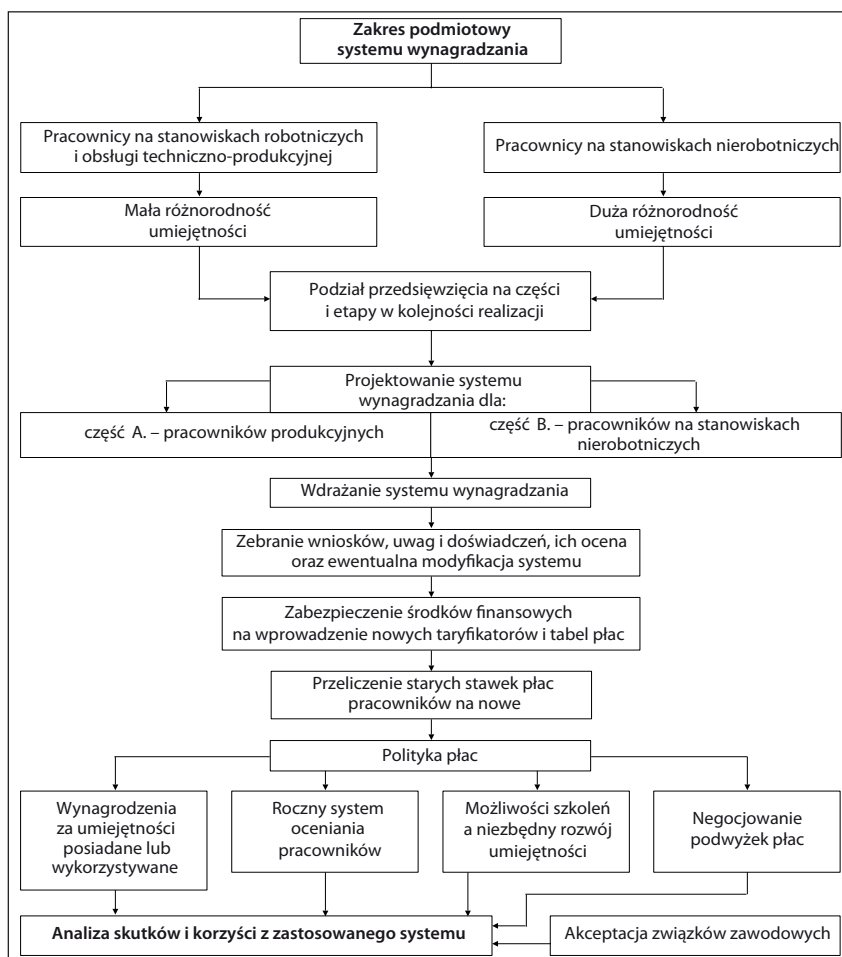
**P**ogląd, że jest potrzeba tworzenia efektywnych strategii wynagrodzeń, zintegrowanych z jednej strony ze strategią firmy, a z drugiej z oczekiwaniami pracowników, jest obecnie często w literaturze lansowany. Można tworzyć różne modele wynagrodzeń efektywnych w zależności od funkcji oraz definiowanych wąsko lub szeroko kryteriów efektywności<sup>1)</sup>. Konfiguracja tych kryteriów w zasadach wynagradzania stawia określone wymogi organizacji i pracownikom oraz opłacanie posiadanych czy rzeczywistych umiejętności i kompetencji pracowników<sup>2)</sup>.

Jedną z innowacyjnych strategii są wynagrodzenia oparte na blokach umiejętności, których podstawą jest wiedza<sup>3)</sup> pracowników, będąca kluczowym zasobem każdej organizacji. W szerokim ujęciu wiedza to także umiejętności niezbędne dla organizacji<sup>4)</sup>,<sup>1)</sup> będąca kategorią dynamiczną, ciągle bowiem przepływa i rozwija się. Płaca oparta na blokach (modułach) umiejętności stanowi strategię płac ukierunkowaną na podmiot (walory pracownika), a nie przedmiot pracy (trudność pracy).

## Program działań dotyczących tworzenia systemu wynagradzania opartego na blokach umiejętności

**W** praktyce większość organizacji stosuje klasyczne systemy wynagradzania, w których ustalone są zasady wynagradzania dla ogółu pracowników z wyłączeniem niewielkiej grupy pracowników należących do ścisłego kierownictwa. Firmy pochodzenia zagranicznego częściej stosują innowacyjne strategie płac. Przykładem jest spółka produkująca środki transportu (autobusy, koparki, części

zamienne) oraz świadcząca usługi informatyczne i logistyczne, będąca w trakcie wdrażania systemu wynagradzania opartego na blokach umiejętności. Spółka do 2008 roku osiągała korzystne wyniki ekonomiczne. W prognozach na bieżący rok niektóre obszary działalności (koparki, części zamienne, logistyka) prawdopodobnie nie osiągną dodatniego wyniku ekonomicznego. W związku z tym niektórym pracownikom nie przedłuża się zatrudnienia według umów terminowych. Ze względu na złożoność problemu projektowanie systemu podzielono na etapy (rysunek 1).



Rys. 1. Procedura projektowania i wdrażania systemu wynagradzania według umiejętności

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Stawki płac dla stanowisk robotniczych według grup i szczebli

Grupa rodzajowa stanowiska	Nazwa grupy	Nazwa stanowiska	Szczeble płac, stawki od – do			
			1	2	3	4
I	Robotnicy bezpośrednio produkcyjni	Mechanik, elektromonter, monter, elektromechanik, operator maszyn, tapicer, inne	2000-2300	2150-3400	2600-3800	3000-4300
II	Robotnicy bezpośrednio produkcyjni	Ślusarz, spawacz, kontroler, lakiernik, ustawiacz maszyn cyfrowych, audyt, inne	2200-2600	2300-3600	2700-4000	3200-4700
III	Robotnicy pośrednio produkcyjni	Magazynier, narzędziowiec, pracownik transportu, stolarz, ślusarz	1800-2200	2000-3200	2400-3600	2800-4100
IV	Dozór techniczny	Lider-brygadzysta, pracownik technicznej obsługi	2700-3700	2900-4300	3200-4700	

Źródło: opracowanie własne.

Celem innowacyjnego systemu wynagradzania jest motywowanie pracowników do rozwoju zawodowego i nabywania wysokiego profesjonalizmu niezbędnego do samodzielnego wykonywania jak najszerszego zbioru prac, nie tylko na jednym stanowisku, ale w danym obszarze działalności (zespoły, linie). Nowy system wynagradzania ma realizować potrzebę mobilności pracowników między różnymi stanowiskami pracy oraz liniami produkcyjnymi. Powyższy cel ma związek z dynamiczną strukturą organizacji produkcji. W firmie niezbędne jest dostosowanie linii produkcyjnych w krótkich okresach do wielkości zamówień i zapewnienie niezbędnej obsady na tych liniach w ramach posiadanego zatrudnienia, mając do tego w pełni przygotowaną kadre.

Wynagrodzeniem według umiejętności mogą być objęci wszyscy pracownicy, zarówno na stanowiskach robotniczych, jak i nierobotniczych. Mimo że w grupie robotników zatrudnionych jest około 70% załogi, to przygotowanie projektu systemu ze względu na różnorodność prac uznano za łatwiejsze niż dla stanowisk nierobotniczych. Całe więc przedsięwzięcie projektowania i wdrażania nowego systemu wynagradzania podzielono na dwie części realizowane w poniższej kolejności:

- tworzenie rozwiązań dla stanowisk robotniczych,
- tworzenie rozwiązań dla stanowisk nierobotniczych.

Prace w części realizowane są równolegle, a mianowicie – po rozpoczęciu wdrożenia systemu dla stanowisk robotniczych podjęto prace dotyczące tworzenia systemu dla stanowisk nierobotniczych. Zdobyte doświadczenia podczas realizacji pierwszej części przedsięwzięcia nie dają pewności jego praktycznej przydatności i pomyślnego wdrożenia korzystnego dla firmy i akceptowanego przez pracowników.

### Tworzenie systemu wynagradzania według umiejętności dla stanowisk robotniczych

Przyjęcie nowej strategii wynagradzania według umiejętności wymaga innego podejścia do taryfikacji pracy. Stosowano dotychczas tradycyjne taryfikatory kwalifikacyjne, w których dla stanowisk robotniczych obowiązywało 18 kategorii zaszeregowania. Taryfikator stanowił prosty wykaz stanowisk, przypisane im kategorie zaszeregowania oraz stawki płac w widelkach. Taryfikator oparty był na ruchomym systemie zaszeregowania poszczególnych stanowisk. Na przykład, kontroler jakości

mógł być zaszeregowany od X do XVIII, a magazynier od VI do XIV kategorii zaszeregowania.

Wadą obowiązujących taryfikatorów był brak wymagań dotyczących kwalifikacji, umiejętności oraz predyspozycji do wykonywania pracy na danym stanowisku. Konsekwencją tego było stosowanie przez kierowników w sposób uznaniowy własnych zasad zaszeregowania i przeszerowania pracowników. Podstawową wadą metodyczną było przypisywanie jednemu stanowisku zbyt dużej liczby kategorii zaszeregowania. Gdyby firma podjęła próby opracowania merytorycznie poprawnych zasad stosowania taryfikatora, to mogłoby to okazać się niemożliwe. Tak więc zarówno same instrumenty taryfikacji, jak i też stosowane praktyki nie były przydatne do tworzenia innowacyjnego systemu wynagradzania, ale na etapie wdrażania stanowiły podstawę do przeprowadzenia obliczeń.

### Wartościowanie i budowa taryfikatora pracy

Firma jest duża i ma wysoko wykwalifikowany personel. Przekraczało to jednak możliwości zrealizowania całego przedsięwzięcia we własnym zakresie. Dobór metod i tworzenie narzędzi taryfikacji pracy zlecono firmie konsultingowej, która:

- przeprowadziła wartościowanie pracy autorską metodą;
- uporządkowała stanowiska według rodzaju pracy i stopnia trudności, wykorzystując wyniki wartościowania pracy, a następnie utworzyła trzy grupy rodzajowe stanowisk według podobieństwa trudności pracy;
- opracowała dla każdej grupy macierzową tabelę płac.

Końcowym rezultatem prac dotyczących wartościowania pracy była macierzowa tabela płac uwzględniająca: grupę, rodzaje stanowisk oraz cztery szczeble stawek płac (tabela 1).

Przyporządkowanie stanowisk do grupy rodzajowej ma miejsce po zrealizowaniu wartościowania pracy. Jest to w zasadzie czynność jednorazowa, jeśli zakres i różnorodność prac na stanowisku nie ulega znaczącej zmianie. Drugą determinantą taryfikacji są umiejętności nie traktowane jako wielkość kategoriowa, lecz możliwa i niezbędna do rozwijania. Przyjęto cztery poziomy umiejętności: • podstawowy • średni • wysoki • ekspercki. Oceniane są one pod względem następujących kryteriów: • wiedza • rozwiązywanie problemów • jakość pracy

• umiejętność przekazywania wiedzy i • doświadczenie nabyte we własnym zakładzie. Posiadanie dwóch ostatnich pozwala osiągnąć wysoką skuteczność wykonywanej pracy w skali firmy (rysunek 2).

Ze względu na zmienność produkcji istnieje potrzeba przesuwania pracowników z jednej linii produkcyjnej na inną. Przypisanie w sposób sztywny pracownika do komórki produkcyjnej za pomocą stałego zakresu czynności powodowało, że pracownicy byli niechętni do wykonywania pracy na innych liniach produkcyjnych z następujących powodów:

- niewystarczających umiejętności, które musieli w większości nabywać sami w trakcie wykonywania pracy;

- mniej atrakcyjnych zarobków;
- braku odpowiednich szkoleń wynikających z potrzeby przemieszczania pracowników (umiejętności, wymagania jakościowe, bhp);
- trudnościami delegowania pracowników na niezbędne szkolenia z powodu zbyt napiętych zadań produkcyjnych.

Wobec potrzeby mobilności międzystanowiskowej pracowników podstawowym dylematem była odpowiedź na pytanie, czy wynagradzać pracowników za umiejętności:

- posiadane,
- wykorzystywane w trakcie wykonywania różnorodnej i jednocześnie zmiennej pracy.

Po długich i emocjonalnych dyskusjach kierownictwa firmy z przedstawicielami związków zawodowych przyjęto strategię wynagradzania za umiejętności posiadane. Obydwa warianty mają wady i zalety. Wynagrodzenie za umiejętności posiadane jest korzystne dla pracownika pod względem finansowym. Daje dość szerokie możliwości przesuwania pracownika na stanowiska o niższym stopniu trudności – a więc do pracy prostszej i mniej urozmaiconej, którą pracownik może niezbyt chętnie chcieć wykonywać. Nie jest jednak pewne, czy ograniczenie barier elastycznego zatrudnienia pozwoli na oczekiwany wzrost efektywności pracy oraz likwidowanie organizowanych dotychczas zastępstw pracy. Słabą stroną jest również trudność przewidywania na dany okres – na przykład roku, ilu pracownikom będzie się nadpłacać za wykonywaną pracę wymagającą niższych kompetencji od posiadanych przez innych pracowników. Zawsze będzie więc występować luka między umiejętnościami niezbędnymi, posiadanymi a wykorzystywanymi. Tym bardzo istotnym kwestiom wchodzącym w szeroki zakres zarządzania wiedzą firma nie poświęciła należytej uwa-

gi. Wymaga to bowiem znacznego poszerzenia badań, wyboru i stosowania w praktyce odpowiednich metod oraz dokumentowania wyników. Na „wejściu” nie można przyjąć żadnej arbitralnej tezy oznaczającej, że:

- umiejętności posiadane przez pracowników są wyższe od niezbędnych w pracy;
- umiejętności niezbędne do pracy w firmie są wyższe od umiejętności posiadanych przez pracowników;
- umiejętności posiadane przez pracowników są równe umiejętnościom niezbędnym.

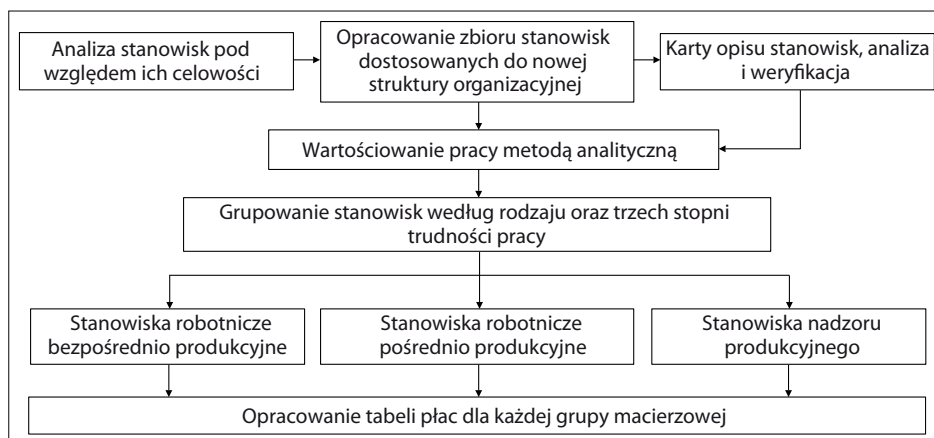
Najbardziej prawdopodobne jest występowanie różnej struktury umiejętności posiadanych w stosunku do niezbędnych.

Gdyby przyjęto strategię wynagradzania pracowników za umiejętności wykorzystywane w pracy, to korzyścią dla firmy byłoby racjonalne wydatkowanie środków płacowych. Wadą jest zmienność wynagrodzeń pracowników z winy pracodawcy oraz nieekwiwalentność ich w stosunku do umiejętności pracowników stawianych do dyspozycji firmy. Gdyby przy tym firma programowała szeroki rozwój zawodowy uwzględniający poziomy umiejętności, a rozbieżność między umiejętnościami posiadanymi i wykorzystywanymi byłaby duża, to miałyby miejsce marnotrawstwo potencjału zawodowego rozwijanego na koszt firmy. Również wadą tej strategii po stronie pracowników jest niska satysfakcja z pracy.

Wobec przedstawionych zalet i wad wydaje się właściwe przyjęcie strategii wynagradzania za umiejętności posiadane, których rozwój powinien być powiązany z polityką szkoleń pracowników i szerokoprofilowego rozwoju zawodowego. Obowiązujący w firmie system szkoleń daje robotnikom możliwości uczestnictwa w wewnętrznych szkoleniach potrzebnych do pracy nie tylko na danym stanowisku, ale szerzej – w danym obszarze produkcji. Ponadto firma daje możliwości uczestniczenia robotników w projektach i przedsięwzięciach wymagających wieloprotobowej wiedzy. Formą rozwoju zawodowego jest też wymiana i dzielenie się wiedzą oraz umiejętnościami między pracownikami pracującymi na linii produkcyjnej. Stanowi to ważne kryterium oceny umiejętności pracowników.

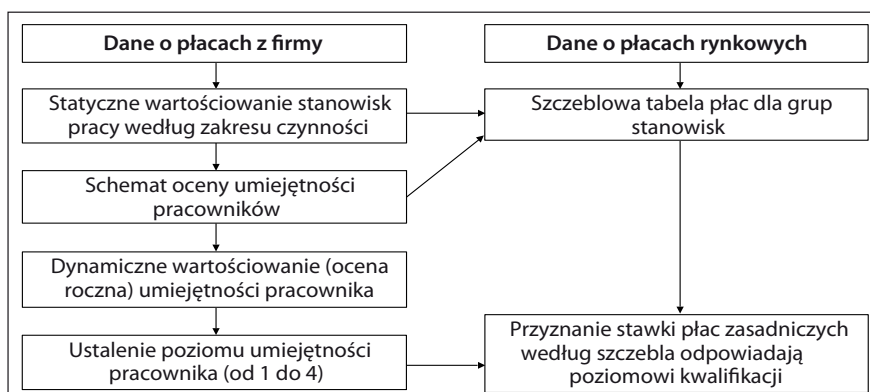
### Kalkulowanie stawek płac zasadniczych w tabelach płac i zasady przyznawania ich pracownikom

**W**ysokość stawek płac dla grup stanowisk w wieloszczeblowej tabeli płac ustala firma konsultingowa na podstawie własnych danych o placach rynkowych oraz danych z firmy o wielkości środków przeznaczonych na wynagrodzenia. Firma przyjęła zasadę wynagradzania według modelu średnich płac rynkowych. Kondycja finansowa jest dobra, co umożliwia bez trudności akceptowanie przyjętego poziomu płac oraz ich zmiany w stosunku do mediany płac na rynku. W konstrukcji tabeli płac uwzględnione zostały około dwukrotne rozpiętości płac między najniższą i najwyższą stawką płac dla każdej grupy stanowisk. W po-



Rys. 2. Opis procedury

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 3. Dynamiczne wartościowanie pracy do przyznawania indywidualnych stawek płac**

Źródło: opracowanie własne.

szczególnych szczeblach płac stawki płac w części się nakładają. Powtarzalność stawek płac wynosi około 12%. Za pomocą powyższej tabeli płac istnieje możliwość różnicowania wynagrodzeń dla pracowników mających identyczne kompetencje, ale nie takie samo zaangażowanie i wydajność pracy.

Przyznawanie pracownikom stawek płac odbywa się na podstawie dwóch narzędzi: obowiązującej tabeli płac oraz arkuszy oceny pracowników. Ocenie podlegają składowe umiejętności oraz wydajność i jakość pracy. Ocenę prowadzone są cyklicznie raz do roku. Niezadowolająca ocena nie daje pracownikowi możliwości przejścia do wyższego poziomu umiejętności, a w konsekwencji przyznania wyższego wynagrodzenia (rysunek 3).

Firma w realizowanym projekcie wynagradzania wykorzystwała dwie innowacyjne strategie płac: wynagrodzenie za umiejętności i dynamiczne wartościowanie pracy. Z rysunku 3 wynika, że jednorazowym przedsięwzięciem było wartościowanie przedmiotu pracy, a więc trudności na stanowisku pracy. Elementem dynamicznym jest powtarzana co roku ocena umiejętności, rozwoju zawodowego oraz efektywność i dyscyplina pracy. Daje to możliwość ukształtowania sprawiedliwej hierarchii płac względem rynku i trudności pracy. Ważną zaletą jest łatwość określenia i stosowania sformalizowanych zasad w polityce podwyżek płac.

### Zasady przejścia ze starego systemu na nowy

**P**racownicy i związki zawodowe obawiają się skutków wprowadzenia nowego systemu wynagradzania. Jest on zbyt złożony, wymaga przeprowadzenia szkoleń, wyjaśnienia oraz rozpatrywania pojedynczych przypadków i ich skutków oraz wpływu nowych rozwiązań płacowych na wysokość wynagrodzeń dla konkretnych pracowników. Pracownicy powinni mieć taką wiedzę, by móc ocenić, czy wdrożenie nowego systemu będzie korzystne dla wszystkich, czy też pewnej części pracowników.

Wdrożenie systemu wymaga zmiany w kategoriach zaszeregowania pracowników, co wiąże się z wypowiedzeniem dotychczasowych umów o pracę. Każdy pracownik podlega ocenie, w następstwie której zostaje przyporządkowany do określonego poziomu umiejętności. Istnieje możliwość odwołania się pracownika od oceny umiejętności i jej skutków finansowych. Aby ograniczyć niepokoje, przyjęto, że pracownik, niezależnie od wyników dynamicz-

nego wartościowania pracy, ma zagwarantowaną stawkę płac zasadniczych nie niższą, niż otrzymywał dotychczas, nawet gdyby dotychczasowa stawka przekraczała górną granicę widełek w nowej tabeli płac dla jego poziomu umiejętności. Ponieważ stawki płac między poziomami umiejętności nakładają się, to pracodawca, aby umożliwić wzrost płac pracownikom awansowanym do wyższego poziomu umiejętności, wspólnie z organizacjami związkowymi ustala wskaźniki wzrostu płac np. 2 do 6 procent.

Ze względu na trudności gospodarcze, wdrażanie opisanego systemu zostało zawieszono. Dotychczas prowadzone były szczegółowe dyskusje i uzgodnienia ze związkami zawodowymi, ale nie we wszystkich przypadkach uzyskano consensus. Spółka zamierza podjąć dalsze działania wdrożeniowe w przypadku poprawy sytuacji ekonomicznej. Same założenia systemu, metody zastosowane przy jego projektowaniu oraz konstrukcja i związek z innymi funkcjami personalnymi wydają się być logiczne, spójne i uwzględniać wszystkie ważne kwestie merytoryczne. Nieprzewidziane trudności mogą dotyczyć realizacji nowej polityki szkoleń, szerokoprofilowego przygotowania zawodowego pracowników oraz wynagradzania nowozatrudnionych pracowników o wysokich umiejętnościach. Także niebezpieczeństwem w przyszłości jest wyczerpanie się możliwości awansu płacowego na czteropozomowej ścieżce umiejętności. Tym nie mniej aktualizacja tabel płac według płac rynkowych nie zablokuje w całości wzrostu płac.

dr Zofia Sekuła  
Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”  
Politechnika Wroclawska

dr inż. Wojciech Sybilski  
Wydział Informatyki i Zarządzania  
Politechniki Wroclawskiej

### PRZYPISY

- <sup>1</sup> T. ALEKSYN, *Wynagrodzenie efektywne, przegląd problemów* w: S. BORKOWSKA (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, IPISS, Warszawa 2006, s. 140-157.
- <sup>2</sup> S. BORKOWSKA, *Wynagrodzenia efektywne i oczekiwania a rzeczywistość* w: S. BORKOWSKA (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 122.
- <sup>3</sup> Z. SEKUŁA, *Uwarunkowanie i instrumenty polityki płac*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wroclawskiej, Wrocław 2003, s. 103.
- <sup>4</sup> M. JUCHNOWICZ, *Wiedzieć i motywować. Motywowanie oparte na wiedzy*, „Personel” nr 24/2002, s. 15.

### Summary

Designing and implementing the based on skills pay system for transportation machines industry workers has been discussed. The way of application of job evaluation for work classification and construction of matrix pay scheme has been presented. Analysis of strong and weak sides of remuneration based on possessed or exploited skills of workers has been done. The method of constructing the basic salaries grades and the principles of transition from the present to the new remuneration system have been presented.

*Pod redakcją naukową Władysława Janasza*

# Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej

Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2009

Kolejny raz do rąk czytelników trafia książka napisana przez pracowników naukowych Uniwersytetu Szczecińskiego pod kierunkiem profesora Władysława Janasza.

Główne rozważania w recenzowanej pracy koncentrują się na innowacjach w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej. Autorzy stwierdzają, że poszukiwania i wdrażanie nowych koncepcji w dziedzinie tworzenia skutecznych ekonomicznych mechanizmów zasysania innowacji powinny przebiegać na trzech płaszczyznach: człowiek, przedsiębiorstwo, gospodarka. O sukcesie w tym zakresie decydują bowiem nowe idee oraz koncepcje kształtowania procesów innowacyjnych w jednostkach organizacyjnych.

Jedną z istotnych myśli przewodnich ujętych w recenzowanej książce jest stwierdzenie, że umiejętność prowadzenia różnorodnych działań prowadzi do aktywności innowacyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Należy wyraźnie podkreślić, że w warunkach nasilającej się konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym występuje istotne zapotrzebowanie w organizacjach gospodarujących na strategiczny rozwój przedsiębiorstwa ukierunkowany na wdrażanie innowacji. Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać globalnej konkurencji, powinny dysponować określonym modelem zachowań w konkurencyjnym otoczeniu, przesiąkniętym duchem przedsiębiorczości. Innowacyjność realizuje się w przedsiębiorczości, która jest niezbędnym warunkiem skuteczności w globalnej konkurencji. Innowacyjność łączy się z przedsiębiorczością. Pojawiają się pojęcia przedsiębiorczości intelektualnej i przedsiębiorcy intelektualnego, które wyrażają się w tworzeniu podstaw bogactwa materialnego z niematerialnej wiedzy.

Autorzy formułują pogląd, że innowacyjność o odpowiedniej intensywności i jakości nie pojawia się samorzutnie i spontanicznie, wymaga ona bowiem nie tylko sprzyjających warunków, ale również racjonalnej stymulacji. Nie można bowiem wymuszać na ludziach spontanicznych zachowań przedsiębiorczych i rynkowych, nie sposób odgórnie stworzyć rynku, lecz można kształtować instytucjonalne, ekonomiczne i prawne warunki do jego działania, co wiedzie do strategii innowacyjnej w krajach transformujących gospodarkę.

Zgadzam się z autorami, że wolny rynek samorzutnie nie doprowadzi do osiągnięcia racjonalnego poziomu nakładów na sferę B+R, międzynarodowej konkurencyjności i wprowadzenia przedsiębiorstw na trajektorię innowacyjną, czyli w światową tendencję, wyrażającą się w szybko rosnącym sektorze *high technology*, informatyzacji i serwicyzacji gospodarki. Odnosi się to w szczególności do przedsiębiorstw (regionów, krajów), które przechodzą transformację, o ograniczonym po-

tencjale, podatnym na zewnętrzne uzależnienie od silniejszych podmiotów. Strategie innowacyjne przedsiębiorstw muszą zatem uwzględniać zarówno uwarunkowania zewnętrzne (akces krajów do Unii Europejskiej, konkurencję międzynarodową i globalną) i wewnętrzne (lukę techniczną, infrastrukturalną, edukacyjną i organizacyjną) wobec czołówki światowej.

Podstawowym celem książki jest próba teoretycznej i empirycznej refleksji nad złożoną problematyką innowacyjności różnorodnych organizacji na integrującym się rynku europejskim. Recenzowana książka jest kontynuacją problematyki zaprojektowanej w zakresie merytorycznym, przestrzennym i czasowym, którą autorzy podejmują w opracowaniu *Innowacje w strategii rozwoju organizacji na zintegrowanym rynku europejskim*. Skłonność do innowacji w przedsiębiorstwach (bankach), zdolności do ich tworzenia, absorpcji, dyfuzji i transferu są nadal niezadowalające w państwach środkowoeuropejskich Unii, natomiast ich zakres, skala i poziom (intensywność) występowania są porównywalnie mniejsze w relacji do USA i Japonii. Stąd zajmowanie się tą problematyką to nie tylko kwestie poznawcze, lecz również pragmatyczne i aplikacyjne. Pozostaje nadal otwarta kwestia, w jakiej mierze innowacje uczestniczą w tworzeniu wartości strategicznej przedsiębiorstw (banków), co w konsekwencji określa ich przyszłe wyniki finansowe i rynkowe.

Należy wyraźnie podkreślić, że zakres przedstawionej tematyki i przyjętej koncepcji wynika z przekonania ważności podejmowanej problematyki innowacji – zarówno w skali całego społeczeństwa, jak i poszczególnych sektorów, regionów oraz przedsiębiorstw. Przedstawione podejście metodyczne umożliwia wielopłaszczyznowe badania w zaprojektowanym zakresie i stanowi próbę wyjaśnienia różnorodnych związków przyczynowo-skutkowych, paralelnych oraz współzależności innowacyjnej rozpatrywanych agregacji (przemysł, sektor bankowy, region) w procesie transformacji, a także ich uwarunkowań procesowych oraz strategicznych.

Podstawową hipotezą badawczą pracy jest twierdzenie, że cechą nowoczesnych podmiotów gospodarujących (organizacji, przedsiębiorstw, banków) jest ich innowacyjność rozumiana jako odnowa pozwalająca na strategiczne podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju produktu, technologii, tworzenia i transferu wiedzy oraz współdziałania z innymi organizacjami.

■ Podstawową hipotezę badawczą wyprowadzono z następujących cząstkowych celów badawczych (hipotez cząstkowych):

■ Proces rynkowej transformacji przedsiębiorstw środkowoeuropejskich wymaga kreowania skutecz-



nych mechanizmów działań przedsiębiorczych i ekonomicznych mechanizmów zasysania innowacji.

■ Uwarunkowania systemowo-instytucjonalne mają istotny wpływ na innowacyjność.

■ Brak kapitału jest powszechnie uznawany za podstawową barierę niewystarczającej innowacyjności w krajach transformujących gospodarkę.

■ Rezultaty (efekty) uzyskiwane przy wykorzystywaniu podobnych technologii i podobnych systemów rynkowych są różne. Niektóre przedsiębiorstwa (kraje) rozwijają się szybciej, ponieważ przedsiębiorcze podejście (kreatywność, dyfuzja) znajduje w nich obszar do łatwiejszej implementacji, rozpowszechniania, przenikania i zastosowania.

■ Spójność społeczno-gospodarcza powiększonej Unii Europejskiej w istotnej mierze zależy będzie od tego, czy nowo przyjęte kraje sprostać wyzwaniom utrzymania zrównoważonego wzrostu gospodarczego przez wprowadzanie innowacji produktowych i technologicznych.

■ Organizacje, chcąc sprostać współczesnym wyzwaniom przetrwania i sukcesu, powinny charakteryzować się elastycznością, innowacyjnością, a także umiejętnością zdobywania przewag konkurencyjnych.

■ Innowacyjność przedsiębiorstw jest rezultatem daleko idących powiązań prywatnej przedsiębiorczości i pomocy rządów (łagodne podatki, system kontroli, dynamiczna kultura przedsiębiorczości).

Do oceny charakteryzowanych zjawisk wykorzystano różne źródła i dane statystyczne, przede wszystkim dane statystyczne GUS-u, źródła pochodzące z Urzędu Statystycznego w Szczecinie, a także dane zbierane indywidualnie przez autorów za pomocą ankiet skierowanych do licznych organizacji. Ponadto wykorzystano liczne źródła statystyczne dotyczące krajów Unii Europejskiej. W ocenie rozpatrywanych zjawisk korzystano z wieloletnich grantów, badań statutowych i własnych prowadzonych w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw oraz Katedrze Makroekonomii Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.

Szczególnie cenny jest fakt, że recenzowane opracowanie istotnie różni się od innych opracowań, które występują na krajowym rynku wydawniczym. Wynika to przede wszystkim z zawartości treści, jak i sposobu ujęcia niektórych zagadnień. Jest to wkład autorski w podejściu do oceny rozpatrywanych kwestii. Istota przyjętej przez autorów koncepcji pracy oraz założeń metodycznych wyraża się w jej układzie strukturalnym zawierającym czternaście rozdziałów.

Pierwszy rozdział przedstawia problematykę innowacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Zaprezentowano w nim istotę i warunki potencjału konkurencyjnego, jak również czynniki konkurencyjności. Podjęto rozważania na temat wiedzy i innowacyjności jako źródła tworzenia wartości przedsiębiorstw. Uwzględniono *foresight* jako narzędzie kreowania społecznej wizji przyszłości.

Przedmiotem drugiego rozdziału jest problematyka innowacyjności i przedsiębiorczości w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Omówiono w nim strategię przedsiębiorstw innowacyjnych, istotę przedsiębiorczości oraz czynników ją kształtujących. Zaprezentowano uwarunkowania przedsiębiorczości i wspomaganie przedsiębiorczości.

Rozdział trzeci prezentuje metody i formy pozyskania kapitału na finansowanie projektów innowacyjnych. Omówiono rolę kapitału w procesie rozwoju innowacyj-

nego przedsiębiorstwa, jak również przedstawiono istotne pojęcia, takie jak kapitał rozwoju intelektualnego, kapitał ludzki i przede wszystkim kapitał innowacyjny. Rozdział ten uwzględnia również tzw. kapitał prywatny i rolę, jaką odgrywa w finansowaniu przedsięwzięć innowacyjnych. Pokazano rolę rynku finansowego i jego segmentów oraz rolę, zadania i możliwości finansowania innowacji poprzez kapitał wysokiego ryzyka – *private equity* i *venture capital*, jak również zaprezentowano finansowanie ze środków pochodzących z budżetu państwa.

W rozdziale czwartym przedstawiono podstawowe pojęcia z zakresu ryzyka i procesy jego zarządzania ze szczególnym wyeksponowaniem roli ryzyka innowacyjnego. Tym samym omówiono istotę i rodzaje instrumentów służących do ograniczania i obniżania tegoż ryzyka innowacyjnego.

Piąty rozdział prezentuje metodologię badań innowacyjności krajów i działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. Przedstawiono w nim metodologię: OECD, Unii Europejskiej (Eurostatu) i badań w Głównym Urzędzie Statystycznym.

Sfera B+R w działalności przedsiębiorstw jest przedmiotem rozważań rozdziału szóstego. Scharakteryzowano w nim atrybuty działalności badawczo-rozwojowej, genealogię i rozwój metod zarządzania obszarem B+R.

Problematyka aktywności badawczo-rozwojowej w jednostkach organizacyjnych jest treścią rozdziału siódmego. Podjęto w nim identyfikację i przedstawiono charakter instytucyjno-rynkowych czynników aktywności badawczo-rozwojowej w gospodarce, endogeniczne uwarunkowania rozwoju sfery B+R w układach mikroekonomicznych. Zaprezentowano również zarys polityki badawczo-rozwojowej w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej.

Rozdział ósmy przedstawia ewolucję rozwoju polityki innowacyjnej Unii Europejskiej, a także, strategię lizbońską, politykę innowacyjną Unii po 2005 roku, jak również VII Program Ramowy Unii Europejskiej.

Treścią dziewiątego rozdziału jest technologia i procesy jej transferu w działalności przedsiębiorstw. Omówiono w nim współczesne tendencje rozwoju technologii na świecie, istotę i mechanizmy transferu technologii, potencjał absorpcyjny i determinanty procesów transferu technologii. Przedstawiono również rolę bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesach transferu technologii.

Wybrane determinanty aktywności badawczo-rozwojowej w przemyśle regionu zachodniopomorskiego scharakteryzowano w dziesiątym rozdziale. Zaprezentowano w nim metodyczne uwarunkowania aktywności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach regionu zachodniopomorskiego, założenia do konstruowanego modelu, a także wybrane determinanty aktywności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach badanego regionu. Studia nad aktywnością innowacyjną w regionie zachodniopomorskim zostały zawarte w rozdziale jedenastym. W rozdziale tym zaprezentowano w statycznym i dynamicznym przekroju procesy kreowania nowych technologii w jedenastoletnim przedziale czasowym, starając się określić kierunki (trendy) i możliwe zmiany w najbliższej przyszłości.

Wyniki studiów empirycznych przeprowadzonych w regionie przemysłowym Dolnego Śląska zostały zaprezentowane w rozdziale dwunastym. Scharakteryzowano w nim wielopłaszczyznowe warunki brze-

gowe niezbędne do finansowania, implementacji i kooperacji innowacyjnej w analizowanym układzie regionalnym.

Problematyka innowacji w działalności sektora bankowego prezentowana jest w rozdziale trzynastym. Zaprezentowano w nim zakres i kierunki działalności innowacyjnej banków, podstawowe stymulatory i bariery działalności innowacyjnej sektora bankowego w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej. Przedstawiono również inwestycje zagraniczne w sektorze bankowym w Polsce i zakres towarzyszących im procesów transferu technologii.

W ostatnim, czternastym rozdziale zawarto problematykę oceny poziomu działalności innowacyjnej sektora przedsiębiorstw Unii Europejskiej. Omówiono tutaj innowacyjność państw Unii Europejskiej, oceniono lukę między Unią Europejską a Stanami Zjednoczonymi i Japonią, liderów innowacyjności w Unii, a także nakłady i finansowanie działalności innowacyjnej w Unii.

Recenzowana książka w sposób istotny wzbogaca nie tylko zasoby wiedzy z zakresu innowacji w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej, ale ma także ważne znaczenie dla dalszego rozwoju badań w tej dziedzinie. Bardzo cennym walorem pracy jest duża różnorodność i bogactwo sposobów prezentacji rozważań, co ułatwia przyswajalność treści i metod badawczych. Wszystko to czyni omawianą pracę wysoce użyteczną dla każdego czytelnika pragnącego poznać, a także utrwalić nowoczesną wiedzę z dziedziny strategii innowacyjnej przedsiębiorstw z wykorzystaniem najnowszych instrumentów i metod badawczych. Jest to praca spełniająca wysokie wymagania merytoryczne i metodyczne oraz oczekiwania środowiska naukowego i biznesowego.

*prof. zw. dr hab. Edward Urbańczyk*  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

*Ryszard Borowiecki, Barbara Siuta-Tokarska*

## **Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce**

### **Synteza badań i kierunki działania**

Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2009

Problematyka ocenianej książki dotyczy wciąż aktualnego zagadnienia, jakim są konsekwencje ekonomiczne i społeczne rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) rozpatrywane w kontekście integracji Polski z Unią Europejską.

Prowadzone od pierwszych lat naszej transformacji badania nad uwarunkowaniami rozwoju sektora MŚP dostarczają wiedzy o zmienności tych uwarunkowań. Czynniki, które uzyskiwały najwyższe wagi w ocenie ich oddziaływania na powstanie i rozwój małej firmy w latach 90. ub. wieku ustąpiły miejsca innym czynnikom, które dzisiaj w największym stopniu determinują funkcjonowanie i rozwój omawianej grupy przedsiębiorstw (kontekst integracyjny z Unią). Oznacza to, że badania nad rozwojem sektora MŚP są i powinny być kontynuowane. Ich wyniki bowiem to nie tylko wiedza o sektorze, zaspokajająca ciekawość badacza, ale także informacja dla osób mających wpływ na decyzje o rozwoju regionu i kraju. Powiedzieć zatem należy, że oceniana książka wpisuje się w obszar badań potrzebnych teorii i praktyce.

Układ książki jest poprawny i przejrzysty. Składa się na to pięć rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem, bibliografią, zawiera 258 stron merytorycznego tekstu (w tym 31 tabel, 96 rysunków), oparta na bogatej literaturze przedmiotu (125 pozycji, w tym 21 w językach angielskim, niemieckim i włoskim). Problematyka

zawarta w książce jest ważna i nie można jej nie doceniać. Przemawia za tym fakt, że kategoria MŚP ma charakter wieloaspektowy: ekonomiczny, społeczny i prawny. W okresie transformacji systemowej na czoło ważności wysuwają się zagadnienia ekonomiczne i społeczne.

Zakres przedmiotowy i czasowy opracowania, zaprojektowanego oraz zrealizowanego badania empirycznego został prawidłowo określony. Opracowanie prof. Ryszarda Borowieckiego i dr Barbary Siuty-Tokarskiej stanowi wartościowe studium badawcze w zakresie funkcjonowania i rozwoju MŚP rozpatrywanych w kontekście integracji Polski z Unią Europejską, a zwłaszcza rozpoznania i oceny determinant rozwoju tego sektora przedsiębiorstw.

Zasadniczym celem pracy, jaki postawili sobie autorzy, jest próba rozpoznania i przedstawienia możliwości działania polskich MŚP w nowych warunkach, na zintegrowanym rynku Unii Europejskiej. Cel główny starano się zrealizować przez następujące cele cząstkowe, jakimi było przeprowadzenie zarówno teoretycznej analizy wpływu różnego rodzaju determinant mikro- i makroekonomicznych dla funkcjonowania i rozwoju sektora MŚP, jak również analizy przeprowadzonych badań dotyczących rzeczywistych zmian w warunkach działalności przedsiębiorstw, zaistniałych w szczególności w okresie po integracji Polski z Unią Europejską,

przy uwzględnieniu ich wpływu na efektywność tego działania, mierzoną uzyskanymi wynikami ekonomiczno-finansowymi przez MŚP.

Inspiracją do podjęcia badań nad tak zaprojektowaną tematyką były przesłanki o charakterze teoretyczno-poznawczym i aplikacyjnym.

Weryfikację zamierzonych celów badawczych przeprowadzono na podstawie szerokich studiów literaturowych i badań empirycznych. W badaniach wykorzystano metodę opisu i krytycznej analizy materiału pozyskanego w wyniku studiów literatury przedmiotu, metody analizy dokumentów źródłowych, metody ankietowej, analizy statystycznej i ekonomicznej, metody tabelarycznej i graficznej prezentacji wyników.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród 304 przedsiębiorstw sektora MŚP, tj. mikro, małych i średnich funkcjonujących w czterech rodzajach działalności: przemyśle, budownictwie, transporcie, handlu i usługach, a także przez wykorzystanie przedmiotowych wyników badań wybranych ośrodków badawczych, takich jak: GUS, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, NBP oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

**Badaniami własnymi** objęto wieloletni okres działalności polskich MŚP przed akcesją Polski z Unią Europejską (rok 1999 – kwiecień 2004 r.) oraz okres tej działalności po akcesji (maj 2004 r. – 2006 r.).

Źródłem informacji były dane pochodzące z licznych instytucji, takich jak: GUS, NBP, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Polska Agencja Rozwoju i Przedsiębiorczości, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych (CASE) i opracowań tematycznych innych autorów.

Bibliografia recenzowanej książki wskazuje na dobrą znajomość podejmowanej przez autorów problematyki. Za szczególnie cenną uważam **warstwę analityczną** wzbogacającą dotychczasową wiedzę o przedmiocie badań.

**Cele badawcze są sformułowane poprawnie** i zapewniają dostarczenie ciekawych wyników badań. Ponadto zestaw tych celów może być bardzo pomocny w podejmowaniu ewentualnych dalszych badań nad omawianą problematyką. Autorzy wykorzystali szeroki wachlarz materiałów publikowanych przez GUS, PARP i inne, dostępnych w licznych raportach o sektorze MŚP, wykazując się umiejętnością wykorzystania ich na potrzeby swojej pracy. Oryginalne badania autorów zostały przeprowadzone na **poprawnie i starannie** obranej próbie małych i średnich przedsiębiorstw. Oprócz analizy dokumentacji tych firm badano je za pomocą kwestionariuszy ankietowych i wywiadów, co wypełnia wymogi poprawności procesu badawczego.

W pracy prawidłowo i wszechstronnie uzasadniono wybór przedmiotowy i czasowy badań. Zasadniczemu celowi pracy została podporządkowana struktura treści pracy, kolejność i układ poszczególnych rozdziałów. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Rozdział **pierwszy** zawiera teoretyczne rozważania dotyczące podstawowych determinant funkcjonowania i rozwoju MŚP, a więc mikroekonomicznych i makroekonomicznych uwarunkowań i rozwoju MŚP. Do mikroekonomicznych uwarunkowań zaliczono: właścicieli-menedżerów, system zarządzania i przedsiębiorczość, zasoby przedsiębiorstwa, dostawców i odbiorców, konkurencję, uwarunkowania

lokalne i inne uwarunkowania mikroekonomiczne. W makroekonomicznych uwarunkowaniach i rozwoju MŚP uwzględniono: PKB, inflację, miejsce bezrobocia, rolę polityki makroekonomicznej, bezpośrednie inwestycje zagraniczne i innowacje. W rozdziale tym wyczerpująco są zidentyfikowane i udokumentowane cechy wspomnianych uwarunkowań, pokazano różną ich klasyfikację według różnych kryteriów.

Rozdział **drugi** poświęcono rozwojowi sektora MŚP w Polsce w latach 1999–2006. Jest on napisany dobrze i zawiera ciekawą i potrzebną wiedzę. Poświęcono go uregulowaniom prawnym zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej, dotyczącym MŚP. Przedstawia on materiały źródłowe dotyczące zmian strukturalnych podmiotów gospodarki narodowej w Polsce, a także udziału MŚP w rozwoju gospodarczym kraju. Zmiany strukturalne podmiotów gospodarki narodowej scharakteryzowano w ostatnich latach na podstawie różnych kryteriów: zmiany liczby podmiotów, form organizacyjno-prawnych, według województw, według Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej, udziału w wytwarzaniu PKB, innowacyjności polskiej gospodarki, handlu zagranicznym i w zatrudnieniu.

Zawartość rozdziału **trzeciego** charakteryzuje bariery funkcjonowania i rozwoju MŚP w Polsce na podstawie wyników badań wielu ośrodków badawczych. Dokonano podstawowego podziału tych barier na popytowe i podażowe w odniesieniu do nowo powstałych przedsiębiorstw sektora MŚP oraz w relacji do przedsiębiorstw tego sektora z wieloletnim doświadczeniem funkcjonowania rynku, oprócz wymienionych wyróżniono także inne klasyfikacje trudności występujących w ich działalności.

Rozdział **czwarty** przedstawia zebrane, opracowane i zanalizowane wyniki badań własnych odnoszących się do charakterystycznych aspektów funkcjonowania i rozwoju MŚP w Polsce. Są nimi charakterystyka właścicieli, okres życia przedsiębiorstw i sposoby ich powstania, rynki zbytu oraz sytuacja finansowa, określana ich rentownością, płynnością i zadłużeniem. Ocenę tę przeprowadzono w takich rodzajach działalności, jak: przemysł, budownictwo, transport, handel i usługi, odrębnie dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozdział **piąty** przedstawia perspektywy funkcjonowania i rozwoju MŚP po integracji Polski z Unią Europejską. Opracowany został na podstawie wyników badań własnych w kontekście takich zagadnień, jak: prognozowanie dalszej działalności przedsiębiorstw, planowanie nakładów inwestycyjnych, zmiany usprawniających działalność przedsiębiorstw, ocena przez przedsiębiorców najważniejszych czynników ich konkurencyjności, wykorzystania środków pomocowych z Unii Europejskiej.

Na podkreślenie zasługują podsumowania występujące w każdym z poszczególnych rozdziałów, a także zakończenie stanowiące reasumpcję nadrzędną wniosków wprowadzanych przez autorów w całej pracy. Wnioski, jakie formułują autorzy w konkluzji swych badań, mieszczą się w obszarze uzyskanych wyników, tzn. nie wybiegają poza ten obszar. Czyni to badania wiarygodnymi i świadczy o dyscyplinie intelektualnej autorów.

Poprawna konstrukcja pracy pozwoliła na przejrzyste i konsekwentne rozwinięcie tematu, szczególnie w aspekcie wyczerpujących odpowiedzi na pytania wynikające z postawionych we wstępie celów badawczych.

Do walorów książki zaliczam:

- zawiera wyraźnie określony cel, którego wybór jest wielostronnie uzasadniony przeglądem literatury (krajowej i zagranicznej) obszaru badawczego i oceną praktyki gospodarczej w tym zakresie;
- wykazuje dużą erudycję autorów w zakresie zagadnień ogólnych i szczegółowych, w obrębie których mieści się problematyka pracy;
- poprawność stosowania metod badawczych, znajomość ich walorów i braków (a szczególnie zdawania sobie sprawy z tego, że mogą być z pożytkiem stosowane także inne metody badawcze);
- przedstawia wyniki z obszernych rozważań teoretycznych i metodyczno-analitycznych;
- prezentuje kompleksowe instrumentarium możliwości oceny konsekwencji ekonomicznych i społecznych funkcjonowania i rozwoju MŚP w kraju w kontekście integracji Polski z Unią Europejską.

Myślę, że przy kolejnym wydaniu pracy można byłoby w szerszym zakresie podjąć problematykę

funkcjonowania rozwoju MŚP w krajach nowo przyjętych do Unii Europejskiej, takich jak np. Litwa, Słowacja, Węgry, Bułgaria. Tematyka ta występuje w opiniowanej książce. Sądzę jedynie, że bliższe nam byłyby takie warunki, jakie mają kraje nowo przyjęte do Unii Europejskiej.

Praca stanowi solidne studium teoretyczno-empiryczne konsekwencji ekonomicznych i społecznych funkcjonowania oraz rozwoju MŚP rozpatrywanych w kontekście integracji Polski z Unią Europejską. Poddawane są w nim analizie i ocenie ważne, aktualne zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej problemy funkcjonowania, przekształceń i rozwoju sektora MŚP w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską w skomplikowanym i szybko zmieniającym się otoczeniu.

prof. dr hab. Władysław Janasz

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

## Odpowiedź na recenzję profesor Anny Lipki

„Przegląd Organizacji” (nr 1/2009) zamieścił napisaną przez profesor Annę Lipkę recenzję książki *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, której byłem współautorem. Treść tej recenzji zachęciła mnie do odpowiedzi na sformułowane w niej uwagi krytyczne. Zastrzegam przy tym już na wstępie, że poniższe słowa piszę we własnym imieniu, gdyż tak odczytuję mój obowiązek względem wydawnictwa i naszego, surowego recenzenta wydawniczego. Liczę też, że po lekturze obu tekstów, czytelnik będzie mógł zobaczyć dwa różne sposoby prezentowania wyników badań nad rozwojem teorii. Nie bez znaczenia jest dla mnie także potrzeba refleksji nad wzorcem recenzji i odpowiedzi na nią. W odpowiedzi nie poruszę wszystkich kwestii krytycznych zaakcentowanych przez profesor Lipko, a jedynie te, które mają znaczenie dla oceny warsztatu naukowego badacza. Układ odpowiedzi jest podporządkowany logice dyskusji naukowej, typowej dla nauk zarządzania: od uwag na temat poprawności warsztatu, przez odpowiedź na nie, do refleksji skierowanej do badaczy i praktyków.

Recenzentka w swej opinii wskazuje na subiektywizm wyboru treści tworzących książkę, niejasność celu, swobodę interpretacji, manifestowanie nadmiernej omnipotencji autorów. Dla odczytania poprawności takiego sądu warto sięgnąć do kwestii fundamentalnej, jaką jest założenie, co do etapu rozwoju danej dziedziny naukowej, której książka dotyczy. Wiele wskazuje, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest w fazie dojrzałej. Idąc za sugestią Imre Lakatosa, można przypuszczać, że na tym etapie uczeni zaangażowani w dany program badawczy mogą szczególnie chronić rdzeń swoich poglądów przed falsyfikacją za pomocą hipotez pomocniczych. Wówczas też pojawiają się pozornie nowe koncepcje, które jednak niewiele wnoszą do rozwoju wiedzy z danego zakresu. Na tym etapie dla ożywienia rozwoju nauki stosuje także takie rozwiązania, jak na przykład: zapożyczenia z innych nauk (dla ZZL korzystanie z idee marketingu, logistyki, zarządzania jakością), podejmuje próby porządkowania dorobku oparte na dowolnym modelu wyższego poziomu uogólnienia (np. strategię) lub wreszcie

przeszukuje dorobek dotychczasowy w celu odkrycia ukrytej w pracach badacza sugestii co do kierunku rozwoju myśli naukowej. Ponieważ pierwsze dwie próby w części już wykonałem we wcześniejszych swoich pracach, zaangażowałem się w trzecią z możliwości. Przeszukując dorobek, poszukiwałem ze współautorami wzorca myślenia i dowodzenia sugerowanego w pracach badaczy ZZL. Do tego zadania ośmieliły mnie trzy fakty: • jako zespół mamy dostęp do baz, które zawierają ważne dla ZZL publikacje • efekty naszej pracy skracają drogę innym badaczom i mogą pomagać w wyjaśnieniu niespójności wiedzy i epistemologicznych meandrów ZZL • istnieją odpowiednie wskazówki metodologiczne do postępowania badawczego, które dotyczą studiów literatury przedmiotu. Zastosowana przez nas metodologia w części została łatwo przez recenzentkę rozpoznana – to metoda historyczna. Jednak poza uwagą profesor Lipki pozostały: analiza treści, wnioskowanie na podstawie mapy cytowań, powołań, a także poszukiwanie nieciągłości w rozwoju wiedzy. Metody te należą do podstawowego warsztatu studiujących treść publikacji naukowych. Doborem treści rozdziałów rządziła prosta zasada – jeśli zbiór zagadnień zawartych w literaturze przedmiotu pozwalał wnioskować o odmiennym wzorze rozwoju badań z ZZL, to został włączony do książki. Jeśli zaś kolejne propozycje z literatury wpisywały się w rozpoznany wcześniej wzór, to nie mnożono argumentów. Łatwo zauważyć, że BSC i derekrutacja (zwolnienia?) oraz jeszcze wiele innych propozycji, mimo oryginalności, wpisują się w rozpoznane w książce wzory rozwijania ZZL. Książka nie miała być leksykonem, encyklopedią, podręcznikiem, tak więc wymienianie wszystkiego, co napisano, nie wydawało się potrzebne. Praca była skierowana do profesjonalistów; miała charakter inspiracji, a nie wykładu. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w wyniku przeprowadzonych w niej studiów literaturowych wyróżniono kilka rozwijanych wzorów prowadzenia badań w zakresie ZZL, między innymi: wzór oparty na założeniu liniowości, przyjmujący poprawność historycznego następstwa koncepcji (HRM

- HCM lub HRD), autonomicznych „pączkujących zagadnień badawczych” (rekrutacja), „silnego rdzenia tematycznego” (wynagrodzenia), „wybuchającej gwiazdy problemów” (HRD)”, prób ujęć całościowych itd. Z tą propozycją wystąpiliśmy do środowiska. Konsekwencje efektów naszej dotychczasowej pracy dla badaczy są następujące: porządkując wiedzę (dokonując przeglądu literatury na przykład na potrzeby pracy promocyjnej) należy przygotować się na trudności, które wynikają z różnych wzorów rozwijania wiedzy w danym polu funkcjonalnym ZZL. Problemy z dokonaniem wyczerpującej prezentacji dorobku z zakresu rekrutacji nie dyskwalifikują warsztatu naukowego. Dzisiaj ostrożnie należy także korzystać z inspiracji zamkniętej w sformułowaniu: „ZZL zostaje zastąpione przez teorię X”. Dla praktyków z tej dyskusji płynie nieco odmienna konkluzja – proste i klarowne modele teoretyczne mogą być niebezpieczne, gdyż ich autorzy zapominają o skomplikowanych podstawach teoretycznych. Jeśli staramy się wdrożyć taki model, to może się okazać, że mimo prostoty, obraz końcowy zmian w naszej firmie będzie bardziej niespójny niż przed wdrożeniem sugerowanego prostego rozwiązania.

W tym miejscu chciałem przejść do odpowiedzi na zaprezentowaną w recenzji ocenę niedoskonałej formy wypowiedzi, a konkretnie na zarzut poddawania się emocjom, niedoskonałość języka, ułomność rysunków, przerost formy nad treścią, epatowanie słowem. Przy wyborze języka wypowiedzi autor musi zwrócić uwagę na fazę, w której znajduje się dana nauka. Zgodnie ze znanym w naukach zarządzania modelem tworzenia wiedzy (internalizacja, socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja) język pozostaje w związku z fazą. Książka miała odpowiadać specyfice fazy eksternalizacji (zgodnie z wcześniejszym wnioskiem dotyczącym potrzeby zrozumienia zalet dojrzałości ZZL). Przyjmuję, że w tej fazie używane symbole (słowa, znaki itd.) mają pomagać w zrozumieniu i inspirować do uwidaczniania sensu ukrytego w niewypowiedzianej wiedzy profesjonalistów. Symbole, słowa mają prowokować, ale nie do agresji, lecz skojarzenia własnej wiedzy profesjonalnej z wiedzą innych profesjonalistów. Zrozumienie własnych emocji może pomagać w odkrywaniu ukrytego sensu działania, niewypowiedzianych, a utrwalonych przez lata wzorów dojrzałego myślenia. Podobną rolę pełnią wyrażenia ekspresyjne i rysunki w tekście. Zajmę się tylko tymi ostatnimi, gdyż recenzentka poświęciła im wiele miejsca. W książce, w jej początkowej fazie rysunki są proste i pozbawione tekstu. Odzwierciedlają stan w sferze rozwoju badań w ramach funkcjonalnego pola ZZL lub obrazują szkic ujęcia całościowego, ale z zaznaczonymi granicami koncepcji i ułożoną formą graficzną. Oryginalne staje się dopiero ich złożenie. Ono zaskakuje, i to tym, że jest co najmniej „technicznie nieestetyczne”. Taka prezentacja to nie przypadek, ale głęboko przemyślany wyraz refleksji: obraz wzorów rozwijania myśli w ZZL, prosty z początku i pozwalający na dowolne uszczegółowienie, poskładany w całość nie jest piękny, nie jest wygładzony, wręcz jest nieestetyczny i niezwykły. Wprowadzenie autorskiej stylistyki byłoby przemycaniem ukrytych własnych założeń. Kubizm lub prymitywizm są tak samo wartościowymi stylami prezentacji myśli, jak rokoko i rysunek techniczny. Do ich oceny decydujący jest kontekst i otwartość obserwatora. Aktywne eksperymentowanie ze szkołami stylistyki i wypełnianiem treścią rysunków zostało pozostawione czytelnikowi. Czas w tym miejscu na refleksje dla

badaczy: bardzo ryzykowne jest podejmowanie prac (szczególnie promocyjnych) z zakresu eksternalizacji wiedzy, gdyż można trafić na recenzenta z innej fazy. Wnioski dla praktyków są nieco inne: korzystając z osiągnięć nauki i prac doradczych, warto rozważyć, w jakiej fazie budowania wiedzy jest nasza organizacja i nauka, z której czerpiemy inspirację do zmian.

I wreszcie ostatnia kwestia – finału pracy, który zawiódł recenzentkę. Konsekwentnie do wyników studiów z części I i II (zróznicowania wzorów tworzenia wiedzy), w części trzeciej przedmiotem analizy stały się teorie, łączone z cyklem życia, dialektyką, ewolucją, paradygmatem przedsiębiorczości, podwójną pętlą uczenia. Cechą charakterystyczną tych teorii jest nie tylko to, że nie kwestionują istnienia różnorodności, nieciągłości i sprzeczności w badaniach, ale bezpośrednio z nich czerpią swoją moc wyjaśniania i przewidywania. Przedstawione propozycje mają charakter ogólny i stanowią szkic do konkretnych programów badań lub zmian ZZL w organizacjach. Interesujące jest porównanie skutków dla ZZL takiego zabiegu ze skutkami propozycji zmian opartych na idei zmiany planowej lub badaniach opartych na funkcjonalnym paradygmacie, które dominują w podręcznikach. Nie potrafię odpowiedzieć, dlaczego recenzentka tego prostego zabiegu nie wykonała. Przeprowadzone studia doprowadziły do jeszcze jednego wniosku: teoretycy ZZL nie ulegli zupełnemu rozproszeniu metodologicznemu, przedmiotowemu i nie wpadli w onnipotencję niektórych innych nauk, które mają zamiar zastąpić ogólną teorię zarządzania. ZZL nadal pozostaje częścią tej teorii. Recenzentka sama zwraca na to uwagę, pisząc o pewnej uniwersalności wniosków z naszej pracy. Czytanie uwag recenzentki pozwala sformułować refleksję dla badaczy – dość ryzykowne jest wychodzenie z zamkniętego kręgu tradycyjnych prezentacji ZZL. Można wpaść na rafę emocji. Wskazówka, która płynie z finału naszych badań dla praktyków, wydaje mi się z kolei sugerować, że zadanie zintegrowania ZZL z zarządzaniem to idea możliwa do spełnienia, ale wymaga odwołania się do ogólnych modeli rozwoju społecznego.

Przez cały czas odpowiedzi na recenzję profesor Anny Lipki nieodparcie nasuwała mi się pewna opowieść związana z problemami dotyczącymi plastyki wypowiedzi. Na wystawie Picassa zwiedzający zapytał go, co przedstawia ten obraz. „Kobietę” – odpowiedział malarz. „Jakaś dziwna ta kobieta! Ma jedno oko zaraz obok drugiego i trójkąt zamiast głowy...” ocenił zwiedzający. Picasso się zamyślił i poprosił zwiedzającego o zdjęcie jego żony. Wnikliwie na nie popatrzył i powiedział: „No cóż, ta kobieta jest bez wypukłości, taka płaska”. W społeczeństwach archaicznych po pewnych przymiotnikowych recenzjach opiniowany wyzywał opiniującego na pojedynek i to na starcie kończyło dyskusję raz na zawsze. Dzisiaj odrębność stanowisk daje szansę na wspólną wiedzę. Dziękuję redakcji za sprowokowanie do tej dyskusji, a recenzentce za zachęcenie do studiów nad naszą książką. Zgodnie z sugestią profesor Lipki, zapraszam wszystkich teoretyków i praktyków do napisania z nami kolejnego, zbiorowego, wzbogaconego wydania naszej pracy o rozwoju ZZL lub uzupełnienia jej (i tę myśl kieruję przede wszystkim do recenzentki) o nowe wzory rozwijania myśli w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

*prof. dr hab. Janusz Strużyńska*  
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

# PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

## Wykorzystać kryzys

David RHODES, Daniel STELTER, *Seize Advantage in a Downturn*, „Harvard Business Review”, February 2009, s. 50–58.

*David Rhodes jest partnerem i dyrektorem biura Boston Consulting Group w Londynie, Daniel Stelter jest partnerem i dyrektorem zarządzającym w biurze BCG w Berlinie.*

Brak działania jest najbardziej ryzykowną reakcją na kryzys gospodarczy. Tyle tylko, że szybka reakcja i brak koordynacji również rzadko kiedy przynoszą dobre efekty.

Zwiększający się strach i rosnąca presja zrobienia czegokolwiek powodują na ogół działanie nieprzemyślane i dezorganizujące, a kończą się paniką. Przyczyniają się też do tego, że ludzie nie są w stanie dostrzec szans, jakie niesie ze sobą sytuacja kryzysowa.

Autorzy artykułu starają się przedstawić sposoby reakcji na kryzys – kombinację działań defensywnych i ofensywnych – pozwalającą na sprostanie wyzwaniom rynku i wykorzystanie szans.

Dotychczasowe obserwacje przedsiębiorstw wskazują, że te organizacje, które są wyczerpane na kryzys, często reagują na trudne sytuacje zbyt agresywnie (np. redukują koszty bardziej, niż to potrzebne). Rezultatem jest droga restrukturyzacja.

Autorzy artykułu stawiają programom naprawczym dwa podstawowe cele. Pierwszy – to ustabilizowanie sytuacji, przy zapewnieniu płynności finansowej firmie i ograniczaniu ryzyka. Drugi – to wyciągnięcie długofalowych korzyści z kryzysu, częściowo poprzez wykorzystanie błędów rywali.

### Ograniczanie ryzyka

**P**ierwszym krokiem do wykorzystania kryzysu jest określenie słabych punktów – tak na poziomie organizacji, jak i jednostek biznesowych.

### Uwzględnij różne scenariusze

W miarę, jak rozwija się kryzys, organizacja powinna uwzględnić co najmniej trzy scenariusze, biorąc pod uwagę kryterium trwania i głębokości kryzysu – umiarkowany spadek, recesję i długotrwałą zapaść. Kolejnym krokiem jest ocena, który z nich będzie się najprawdopodobniej rozwijał w odniesieniu do sektora i rynku.

I wreszcie, ostatnim posunięciem jest określenie, jak każdy z tych scenariuszy wpłynie na organizację. Jak np. ograniczenie siły nabywczej klientów zredukuje popyt na produkty firmy? Jak niepewność zatrudnienia wpłynie na niechęć do zadłużania się? Czy i do jakiego stopnia ograniczony popyt wpłynie na płynność finansową, zwłaszcza w krótkim okresie? Jak kryzys wpłynie na wzrost kosztu kapitału?

### Skwantyfikuj wpływ na organizację

Konsekwencją opracowania scenariuszy kryzysu jest próba dokonania symulacji wpływu poszczególnych zmiennych – np. wielkość sprzedaży, poziom cen, koszty zmienne – na wyniki finansowe firmy. Konfrontacji powinny podlegać kombinacje najgorszych przypadków. Podobne analizy powinny zostać przeprowadzone nie tylko w odniesieniu do organizacji jako całości, ale też jej jednostek biznesowych.

Na podstawie tych symulacji organizacja musi dokonać progno-

zy bilansu dla różnych scenariuszy. Musi zatem zadać sobie pytania dotyczące wpływu deflacji aktywów na kształt bilansu, stopnia wpływu problemów z *cash flow* i wyższego kosztu kapitału na kondycję firmy i jej ewentualne dotychczasowe fuzje i przejęcia.

### Oceń słabości rywali

Kluczowym elementem tworzenia scenariuszy i oceny przyszłych trendów jest dokonanie porównania własnych mocnych i słabych stron z tymi konkurentów. Na ogół rywale mają inną strukturę kosztów, strategię, marketing-mix, koncentrują się na innych grupach konsumentów...

Aby kryzys wykorzystać i wyjść na pozycję lidera, trzeba przewidzieć potencjalne posunięcia konkurentów i dostosować do nich własne działania. Tego typu analizy pomagają też zakomunikować w firmie i uzasadnić podejmowane decyzje, jak również budować motywację do walki z kryzysem.

### Jak zmniejszyć podatność na kryzys

**K**iedy już rozumie się, jak biznes może zostać dotknięty przez kryzys, trzeba opracować najlepszy sposób na przeżycie i zmaksymalizowanie potencjalnych korzyści, jakie niesie ze sobą trudna sytuacja. To zaś wymaga osiągnięcia kilku celów cząstkowych.

### Chroń fundamenty swoich finansów

Podstawowym celem jest tutaj zapewnienie organizacji odpowiednich przepływów finansowych i dostępu do kapitału. Brak płynności nie tylko bowiem powoduje natychmiastowe problemy, ale też jest kluczowym elementem

zdolności do realizowania przyszłych inwestycji.

Firma musi zatem konsekwentnie monitorować i maksymalizować gotówkę. Często w czasie kryzysu firmy decydują się na scentralizowany system zarządzania finansami, nie dając zbyt wiele swobody w tym względzie swoim jednostkom biznesowym.

Jeżeli wszystko sprowadza się do przepływów finansowych, to pozostaje pytanie, jak je poprawić, na co zwracać szczególną uwagę. Autorzy artykułu uważają, że kluczem do sukcesu pod tym względem jest konsekwentny monitoring zdolności kredytowej klientów. Wiele firm decyduje się na dokonanie segmentacji rynku według kryterium ryzyka kredytowego. Kredytowanie klientów powinno zostać zredukowane do minimum – odnosi się to zwłaszcza do grup wysokiego ryzyka i tych segmentów, które nie są strategiczne z punktu widzenia organizacji.

Innym sposobem na poprawienie przepływów finansowych jest redukcja kapitału obrotowego. Wymaga to zredukowania aktywów krótkoterminowych, m.in. zapasów i przeterminowanych należności.

Organizacje nie mogą jednak szukać sposobów polepszenia swoich finansów tylko na zewnątrz. Koniecznością staje się także polepszenie swojej struktury finansowej. Służy temu m.in. redukcja zadłużenia oraz wszelkie działania mające na celu zapewnienie firmie źródeł finansowania – np. dostęp do linii kredytowej.

### **Chroń dotychczasową działalność**

W obliczu kryzysu organizacje muszą być przygotowane na szybkie i zdecydowane działania mające na celu umocnienie kluczowych sfer działalności. Wymaga to przede wszystkim redukcji kosztów i zwiększania produktywności. Podstawową zasadą przy wyborze obszarów ograniczeń jest to, że nie dokonuje się cięć tam, gdzie może to zagrozić wykorzystaniu przyszłych szans lub postawić pod znakiem zapytania realizację celów strategicznych.

Ograniczeniu muszą jednak zostać poddane wszelkie kontrowersyjne inicjatywy, działania niekorelujące wartości dla przedsiębiorstwa. Wiele firm decyduje się

także na konsolidację i centralizację kluczowych funkcji. W pierwszej kolejności cięciom podlegają koszty z tzw. grupy SOA – sprzedaży, ogólne i administracyjne. Często do grupy tej zalicza się także koszty marketingu – nie zawsze słusznie, bo firma musi wydać dużo więcej, niż zaoszczędziła, na odbudowanie wartości sprzedaży.

W ten sposób dochodzimy do drugiego czynnika warunkującego zapewnienie gotówki w sytuacji recesji. Nie wystarczy tylko redukcja kosztów i wydatków, ale należy też utrzymać na możliwie nienaruszonym poziomie przychody. Celem jest zapewnienie przede wszystkim przychodów w krótkim terminie. Służy temu realokacja wydatków marketingowych, inne wykorzystanie sprzedawców i zastosowanie innych bodźców motywacyjnych w stosunku do tej grupy pracowników.

Szczególnie kwestie marketingowe powinny być wzięte pod uwagę w sytuacji kryzysu. Wspierają bowiem stronę rynkową działalności organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, kryzys zmusza do przemyślenia produktu-mix i strategii cenowych. W ramach tej grupy działań autorzy proponują:

- oferowanie tańszych wersji dotychczas sprzedawanych produktów,
- zidentyfikowanie produktów, za które konsumenci niezależnie do kryzysu będą skłonni płacić pełną cenę;
- stosowanie kreatywnych rozwiązań cenowych – wśród których wymienia się m.in.
  - ceny na miarę rezultatu – np. klient może płacić za wynajęcie sprzętu na godziny, a nie na dni; tak więc płaci za rzeczywiste efekty jego wykorzystania
  - ceny subskrybowane – np. klient płaci nie tyle za produkt, co za jego wykorzystanie;
  - rozdzielanie pakietów usług – tak, aby klienci mogli płacić za każdą usługę oddzielnie i sami decydować o wielkości i formie pakietu.

Kolejnym elementem działań mających na celu ochronę dotychczasowej działalności organizacji jest kontrola nad planowanymi inwestycjami i ewentualna sprzedaż aktywów. Bardzo często plany inwestycji są opracowywane niejako na wyrost. Opierają się bowiem na założeniach gospodarki w fazie wzrostu i uwzględniają optymistyczne trendy. Dlatego też w sytuacji kryzysu niemal każda organi-

zacja ma pewne zapasy środków „zamrożone” w przyszłych inwestycjach. Koniecznością staje się zatem opracowanie bardzo restrykcyjnych planów inwestycyjnych, uwzględniających tylko to, co najpotrzebniejsze.

Jest to też czas na eliminację nieproduktywnych aktywów, w tym fabryk przynoszących straty lub niebędących częścią kluczowego biznesu. Dezinwestycje w obszarach nieodnoszących się do działalności podstawowej.

Badania przeprowadzone przez autorów wskazują na pozytywną reakcję rynku na właściwie przeprowadzone dezinwestycje. Co więcej, pozbycie obciążeń pozwala organizacjom z większą energią skupić się na kluczowej działalności – dzięki lepszemu pozycjonowaniu i oszczędnościom.

### **Chroń wartość swoich udziałów**

Kryzys wystawia na próbę wartość firm, wyrażoną ceną akcji/udziałów. Jeśli organizacje nie są w stanie zatrzymać spadków w wartościach bezwzględnych, to bardzo często mogą utrzymać pozycję w stosunku do konkurentów.

Wiele zależy od umiejętności zarządzania finansami i zapewnienia pozytywnego *cash flow*. Rynek nagradza pozytywny bilans. Ale też autorzy wskazują na konieczność opracowania strategii komunikacji z inwestorami. Inwestorzy i analitycy powinni otrzymać pakiet informacji nt. przygotowania na kryzys i planowanych działań do podjęcia.

W uspokojeniu sytuacji pomaga też odpowiednia polityka dywidend. Boston Consulting Group (BCG) wskazuje, że generalnie rzecz biorąc inwestorzy bardziej doceniają wypłatę dywidend niż działania mające na celu wykup akcji.

### **Jak uzyskać długotrwałą przewagę?**

Najlepsze organizacje w czasie kryzysu robią znacznie więcej niż tylko gwarantują sobie przeżycie na rynku. Sytuacja kryzysowa daje im możliwość zrealizowania kilku ważnych celów.



## Załącznik 1. Wykorzystywanie sytuacji kryzysowych w praktyce

<b>Fundamenty finansowe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorowanie pozycji finansowej</li> <li>• Zarządzanie procesem ściągania należności</li> <li>• Agresywne zarządzanie kapitałem obrotowym</li> <li>• Optymalizowanie struktury finansowej</li> </ul>
<b>Wartość rynkowa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poinformowanie inwestorów o stanie przygotowania do kryzysu</li> <li>• Przemyślenie polityki dywidend</li> </ul>
<b>Ochrona bieżącej działalności</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redukcja kosztów i zwiększanie efektywności</li> <li>• Agresywne zarządzanie relacjami z klientami</li> <li>• Przemyślenie produktu-mix i strategii cenowych</li> <li>• Przemyślenie planowanych inwestycji i ewentualna sprzedaż aktywów</li> </ul>

**Inwestuj w przyszłość**

Inwestycje w rozwój produktu, informacje czy technologię produkcji w wielu przypadkach przynoszą efekty długofalowe, znacznie wykraczające poza okres recesji. Warunkiem sukcesu jest jednak stworzenie listy priorytetów, podział inwestycji na trzy grupy – kluczowe, niepewne i poboczne – oraz ochrona tych inwestycji, które mają największy wpływ na długoterminową kondycję przedsiębiorstwa.

**Kontynuuj fuzje i przejęcia – dają szansę i gwarantują transformację**

Recesja weryfikuje podstawowe reguły normalnej gry rynkowej w wielu sektorach. Historia pokazuje, że najlepsze połączenia firm miały miejsce w czasie kryzysu. Jak wskazują badania autorów artykułu, tego typu transakcje generują średnio 15% więcej wartości, niż te dokonywane w normalnym czasie.

Aby wykorzystać ewentualne szanse, jakie niesie ze sobą sytuacja kryzysowa, konieczny jest monitoring sytuacji (finansowej) konkurentów. Ponadto *due diligence* staje się kluczowym narzędziem analizy przed podpisaniem umowy. Wiedza o potencjalnych grupach odbiorców i pozycji finansowej pozwala ograniczyć ryzyko transakcji.

**Zredefiniuj modele biznesowe**

Zwiększona konkurencja, zmiana struktury kosztów, interwencja państwa w trakcie kryzysu mogą stać się przyczyną zmiany modeli biznesowych. Mogą się one pojawić jako konsekwencja poszukiwań możliwości zwiększenia przychodów, ekspansji lub poziomej integracji.

Organizacje odnoszące sukcesy umieją antycypować trendy rynkowe i adaptować swoje modele biznesowe szybciej niż konkurencja, chroniąc jednocześnie swą podstawową działalność.

**Szybka implementacja**

**Z**adne priorytety i przygotowane scenariusze nie będą miały znaczenia, jeśli nie wejdą w życie. Unikanie podstawowych błędów pozwala na szybką implementację programu naprawczego i wykorzystanie szans, jakie niesie ze sobą sytuacja kryzysowa. Do najczęstszych barier we wdrażaniu programu zalicza się:

■ **niedocenie kryzysu** – od kadry zarządzającej zależy wprowadzenie i utrzymanie atmosfery pośpiechu w firmie; stworzenie transparentnego, spójnego i bazującego na faktach procesu działań; monitorowanie sytuacji ekonomicznej pozwala ponadto na ewentualne przejście od jednego scenariusza do innego;

■ **brak przygotowania i zaangażowania przywódców** – ścisła i ciągła współpraca menedżerów z osobą odpowiedzialną za program antykryzysowy w firmie (bardzo często jest to CEO) pozwala na efektywny przepływ informacji i ukierunkowanie udziału kierowników w działaniach naprawczych zgodnie z priorytetami i potrzebami organizacji;

■ **ignorowanie inicjatyw** – zespół kryzysowy może pomóc pracownikom utrzymać zaangażowanie i motywację do działania poprzez docenianie oddolnych inicjatyw, tak indywidualnych, jak i grupowych;

■ **niedostateczne skupianie uwagi na czynniku ludzkim** – aby zyskać zaangażowanie pracowników, zespół antykryzysowy powinien wyraźnie komunikować zagrożenia dla organizacji, wyjaśniać sens zmian i planowane posunięcia.

Przestrzeganie powyższych zasad, skupianie działań tak na redukowaniu kosztów, jak i na generowaniu przychodów pozwala traktować sytuację kryzysową nie tylko jako zagrożenie dla przetrwania firmy na rynku, ale przede wszystkim szansę na dalszy rozwój.

Opr. dr hab. Grażyna Aniszewska  
profesor SGH  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoły Głównej Handlowej