

- Ucz się i pracuj – rozmowa z prof. MARKIEM GÓRĄ ze Szkoły Głównej Handlowej 3

- Utopia zarządzania – Łukasz Sułkowski 7
- Elastyczność polskich przedsiębiorstw – Rafał Krupski 10
- Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie – Anna Zarębska 12
- Paradoksy zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność przedsiębiorstw – Janusz T. Hryniewicz 15
- Kierownik na rozdrożu – uwagi wcale nie do śmiechu – Stanisław Chępa 20
- Jak młodzi Polacy postrzegają potencjalnych pracodawców – Agnieszka Izabela Baruk 22
- *Offshoring* – proces relokacji funkcji firmy. Typy i czynniki – Katarzyna Zakrzewska 26

FINANSE

- Ośrodki odpowiedzialności w jednostkach gospodarczych – nowoczesne narzędzie zarządzania – Magdalena Ossowska 29
- Wybrane zastosowania rachunku aktualizacji – Juliusz Wójcik 33

INFORMATYKA

- Wykorzystanie wirtualnej przestrzeni gospodarczej na przykładzie aukcji elektronicznej w procesie zarządzania Przedsiębiorstwem Energetyki Ciepłej w Rudzie Śląskiej – Joachim Foltys, Tomasz Kujawski 37

JAKOŚĆ

- Humanistyczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania jakością – Radosław Wolniak 41

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Każda strategia jest lokalna – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 46

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 11 (790) 2005

Rada Programowa:

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiowska, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Ryszard Rutka, prof. Edward Urbańczyk

Barbara Olędzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne:

dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla,
prof. Zbigniew Dworzecki,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22

00-011 Warszawa

tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Bożena Makowska; Rzeszów – tel. 86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur Kot

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

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

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

Cena prenumeraty na 2006 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 „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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>

Prenumerata opłacana w złotych ze zleceniem wysyłki za granicę:

Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, Warszawa; telefony (022) 5328-816, (022) 5328-819, (022) 5328-731; infolinia 0-800-1200-29, wpłaty na konto w banku PEKAO SA IV O/Warszawa,

Nr 68124010531111000004430494

lub kasa Oddziału.

Dokonując wpłaty za prenumeratę w Banku czy też w Urzędzie Pocztowym należy podać: nazwę naszej firmy, nazwę banku, numer konta, czytelny pełny adres odbiorcy za granicą, okres prenumeraty, rodzaj wysyłki (pocztą priorytetową czy zwykłą) oraz zamawiany tytuł.

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

po dokonaniu przelewu prosimy o przesłanie kserokopii polecenia przelewu z podaniem adresu i tytułu pod nr faksu +48 (22) 532-87-32.

Opłaty za prenumeratę można dokonać również **czekiem** wystawionym na firmę „RUCH SA OKDP” i przesłanym razem z zamówieniem, listem poleconym na nasz adres jak wyżej.

Informujemy, że klienci płacący z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.pl>

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Ucz się i pracuj

Rozmowa z prof. MARKIEM GÓRĄ ze Szkoły Głównej Handlowej

Ile kosztuje dziś w Polsce stworzenie miejsca pracy?

Nie ma jednej ceny miejsca pracy, a liczenie średnich ma w tym przypadku niewiele sensu. To może być nawet kilkaset tysięcy dolarów, kiedy mamy do czynienia z fabryką wykorzystującą jakieś ultranowoczesne technologie, albo też może nic nie kosztować, kiedy ktoś wpadnie na pomysł, żeby od jutra robić coś, za co inni będą chcieli mu zapłacić. Z ekonomicznego punktu widzenia miejsca pracy powstają, a nie są tworzone. Warto unikać mieszania pojęć ekonomicznych z organizacyjnymi, ponieważ to zamazuje istotę problemu.

Warunkiem powstania miejsca pracy jest to, żeby wszystkie związane z tym wydatki (płaca, podatki, ubezpieczenia, koszt kapitału i technologii, energia itd.) były mniejsze niż rynkowa wartość produktów wytwarzanych przez człowieka zajmującego dane miejsce pracy. Jeśli te dwie wartości zbytnio zbliżają się do siebie, wówczas znaczącą rolę zaczynają odgrywać inne czynniki, takie jak mitręga administracyjna w ogóle, a w szczególności procedury związane z zatrudnieniem i ewentualnym zwolnieniem pracownika.

Co powinno, a co może zrobić państwo, żeby ograniczyć bezrobocie?

Państwo niewiele może zrobić dobrego, a od lat robi bardzo wiele złego. Dotyczy to Polski, ale nie tylko. Choroba ma szerszy zasięg (dotyczy prawie całej UE); w Polsce po prostu obserwujemy jej bardziej ostry przebieg. Problemem są nieefektywne instytucje regulujące funkcjonowanie rynków pracy, jak również bardzo duże rozmiary klina podatkowego. Oba czynniki oddziałują na rynek pracy w sposób, który w części jest sprzeczny z naszym intuicyjnym myśleniem. Na przykład regulacje utrudniające i podrażające zwalnianie z pracy powodują, że mniej powstaje nowych miejsc pracy. Oczywiście, ochrona zatrudnienia jest rzeczą ważną – rzecz jednak w tym, by dostrzec, że jest to częściowo sprzeczne z tworzeniem nowych miejsc pracy. Z kolei podatki kojarzy się jedynie z tym, co „widzimy”, czyli z PIT-em, podczas gdy jest to jedynie bardzo mała część naszego obciążenia podatkowego (poniżej 10% wszystkich obciążeń). Rząd obciąża społeczeństwo kosztami swoich wydatków, co wprost, bądź nie wprost obciąża miejsca pracy, a więc szkodzi zatrudnieniu.

Politycy od zawsze wymieniają walkę z bezrobociem jako absolutny priorytet i z takim samym uporem podwyższają podatki. Nic nie wskazuje na to, żeby w przyszłości czekała nas istotna zmiana w tej materii (chyba że na gorsze).

Bezpośrednia walka państwa z bezrobociem jest raczej skazana na porażkę. Celem powinien być rozwój. A do tego potrzeba – oprócz obniżenia klina podatkowego – jasnych i prostych przepisów, sprawnej administracji, sądownictwa i infrastruktury. To są fundamentalne obowiązki państwa. Jeśli państwo się z nich nie będzie wywiązywać, to bezro-



Fot. Piotr Molski

bocie będzie utrzymywać się na obecnym, całkowicie nieakceptowalnym poziomie.

Obniżenie podatków nie jest możliwe bez obniżenia wydatków rządu. I tu się od razu zaczyna lament, że już nie ma komu zabrać, że jest tyle ważnych i żywotnych potrzeb. To wszystko prawda, ale lamentujący nie chcą słuchać tego, co się do nich mówi w następnym zdaniu: państwo nie może nikomu dać niczego, czego uprzednio nie zabrało komuś innemu – często płacącym jest ten sam, kto potem coś dostaje. Każda złotówka wydatków budżetu została uprzednio wyjęta z czyjejs kieszeni. W praktyce wyjęto więcej niż złotówkę, bo ta operacja dość drogo kosztuje. Wydawanie pieniędzy za pośrednictwem budżetu – to zdecydowanie lepsze określenie, ponieważ płaci po prostu społeczeństwo, a budżet jest jedynie pośrednikiem – może mieć głęboki sens, ale nie zawsze tak się dzieje. Ponadto sens wydawania za pośrednictwem budżetu maleje wraz ze skalą tego procesu. Czym innym jest bowiem „przepompowywanie” przez budżet powiedzmy 20% PKB, a czym innym, gdy jest to ponad 40% PKB.

Osobnym zagadnieniem są regulacje dotyczące rynku pracy. Skala ich restrykcyjności lokuje Polskę w „środku peletonu” państw rozwiniętych. Innymi słowy polski rynek pracy na tle innych krajów nie jest szczególnie nieelastyczny. To dobrze, ale zdecydowanie zbyt mało, jeśli wziąć pod uwagę wyzwanie, jakie przed nami stoi. Jest nim znacznie wyższy niż w innych krajach UE przyrost podaży pracy. To wielka szansa dla Polski, ale nie wykorzystujemy jej. Przeciwnie, istniejące, nieefektywne regulacje powodują, że ta szansa przekształca się w problem. Drzwi na rynek pracy są zatrzaśnięte. Kodeks pracy to jedynie najbardziej znana, ale nie najważniejsza część systemu regulacji, który paraliżuje rynek pracy.

W innych krajach, które nie mają tak znacznego przyrostu podaży pracy, podobnie nienowoczesne i nieefektywne rozwiązania regulujące funkcjonowanie rynku pracy są mniej szkodliwe. My mamy przed sobą większe wyzwanie – czyli także szansę; musimy więc mieć regulacje nie tak samo nieefektywne, jak w innych krajach, tylko naj-

efektywniejsze z możliwych. Inne cele, nawet bardzo ważne, są drugorzędne wobec tworzenia warunków sprzyjających zatrudnieniu osób nowo wchodzących na rynek pracy i bezrobotnych.

Czy państwo nie powinno występować jako arbiter w sporze między bezrobotnymi i resztą społeczeństwa, która nie zgadza się na ponoszenie kosztów obniżenia bezrobocia?

Rola rządu w negocjacjach dotyczących spraw związanych z rynkiem pracy nie jest właściwie rozumiana. Przyjęto się uważać, że na rynku pracy są dwie strony: pracodawcy i pracownicy, których interesy są sprzeczne, a rząd stara się czasem jakoś między nimi negocjować, stając trochę po jednej, trochę po drugiej stronie. Tymczasem sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Prawdziwa sprzeczność interesów występuje między pracownikami i pracodawcami z jednej strony oraz bezrobotnymi z drugiej. Ci pierwsi jakoś się zawsze dogadają – często kosztem bezrobotnych, którzy praktycznie nie mają możliwości obrony swych interesów. Nic tu oczywiście nie pomoże tworzenie jakiejś sztucznej „reprezentacji bezrobotnych”. Obrona ich interesów jest rolą rządu. Tylko on ma bowiem siłę, która może równoważyć interesy stron. Dotyczy to zresztą wielu sytuacji, w których rolą rządu powinno być reprezentowanie interesów najsłabszych. Tyle że nie powinno to być rozdawanie zasiłków (których finansowanie i tak spadłoby na społeczeństwo), lecz umożliwienie tym grupom – tu bezrobotnym – bycia faktycznym partnerem dialogu społecznego.

Żaden z dotychczasowych rządów nie umiał właściwie wypełnić takiej roli. Obserwowaliśmy raczej dryfowanie między związkami zawodowymi i pracodawcami, bez precyzyjnego określenia celu podejmowanych działań. Tymczasem potrzebujemy odważnych polityków, którzy będą umieli podjąć trudne decyzje. Przede wszystkim ograniczenie wydatków rządu, które umożliwi obniżenie obciążenia społeczeństwa, a w konsekwencji powstawanie nowych miejsc pracy. Potrzebujemy polityków, którzy umożliwią otwarcie drzwi na rynek pracy dla nowo wchodzących – nawet gdyby miało to nieco utrudnić życie tym, którzy dziś mają pracę. Potrzeba nam polityków, którzy zaryzykują punkty w sondażach i będą sprzyjać tworzeniu nowych miejsc pracy zamiast skupiać się na rozdawaniu zasiłków.

Czy silna pozycja pracodawców wynikająca z nierównowagi na rynku pracy może być skutecznie równoważona przez państwo?

Ochrona praw pracowniczych nie jest jakimś utopijnym, socjalistycznym wymysłem. To jest część dorobku naszej cywilizacji, i to taka część, z której możemy być dumni. Ale to nie oznacza, że realizacja tej ochrony nie mogłaby być bardziej skuteczna i pozbawiona skutków ubocznych, które obiektywnie niszczą miejsca pracy. Dziś mamy z jednej strony pełną paletę narzędzi w postaci rozmaitych inspekcji, które potrafią zupełnie sparaliżować funkcjonowanie dowolnej firmy, a z drugiej, przypadki ewidentnego łamania praw pracowniczych. I jedno, i drugie należy zdecydowanie potępić. Ale państwo nie może „unieważnić” prawa podaży i popytu na rynku pracy, może natomiast i powinno tak zreformować swoje służby, żeby skutecznie przeciwdziałały patologiom, nie powodując przy okazji innych, znacznie większych szkód.

Jak duży zasięg ma w Polsce bezrobocie o charakterze cywilizacyjnym, dotyczące ludzi, którzy nie mają wartościowej oferty na współczesnym rynku pracy?

W Polsce, i w każdym innym kraju na świecie, jest pewna grupa ludzi, którzy są obiektywnie niezatrudnialni. Czym innym jest niezdolność do pracy osób z problemem alkoholowym, a odrębne zjawisko stanowią ludzie tak długo pozostający poza rynkiem pracy, że w zasadzie nie ma już dla nich powrotu, bo się całkowicie „odzwyczaili” od funkcjonowania w tym środowisku, czym innym z kolei nieumiejętność skutecznego działania w poszukiwaniu pracy. Pierwszym raczej potrzebna jest pomoc natury medycznej, drugim wsparcie psychologiczne, trzecim skuteczne pośrednictwo pracy, bez którego bezradnie czekają na to, że praca „spadnie im z nieba”. Jeśli mamy do czynienia z osobami o bardzo niskim poziomie kompetencji kulturowych, cywilizacyjnych, technicznych czy społecznych, to raczej powinniśmy się poruszać w obszarze zainteresowania pomocy społecznej niż pośrednictwa pracy. Podobnie jest z osobami, które – z różnych powodów – mają tak niską produktywność, że w żadnej konfiguracji nie są w stanie na siebie zarobić. Takim osobom także należy się od społeczeństwa określone wsparcie. Trzeba je jednak odpowiednio zorganizować oraz – co bardzo ważne – nie wciskać tego problemu na siłę do przegródki z napisem „bezrobocie”.

W przypadku osób o niskich kwalifikacjach problemem jest również wysokość płacy minimalnej. Nie negując jej roli, należy pamiętać, że w pewnych sytuacjach może ona być zabójcza dla zatrudnienia tej kategorii osób. Jej podnoszenie, zamiast zwiększenia faktycznych płac, może prowadzić do trwałego wypchnięcia z rynku pracy osób, których produktywność jest zbyt niska, by zarobiły na płacę na minimalnym poziomie. Nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie, czy lepiej, aby te osoby dostawały płacę niższą, czy też w ogóle nie pracowały. Nie można jednak zamykać oczu na to, że takie pytanie istnieje.

Nie we wszystkich przypadkach można doprowadzić do podniesienia produktywności pracowników, jednak zdecydowanie warto podjąć wysiłek w tym kierunku. W ogóle najskuteczniejszą metodą przeciwdziałania bezrobociu jest kształcenie społeczeństwa. Jest to działanie trudne i żmudne, ale jeśli konsekwentnie realizowane, to efekty mogą być wspaniałe. Nie bójmy się tego, że ktoś po zdobyciu wyższego wykształcenia nie znajdzie pracy, a ktoś inny wyjedzie do pracy (niekoniecznie zgodnej z kwalifikacjami) do innego kraju. To i tak jest dużo lepsza sytuacja w porównaniu do braku perspektyw ludzi bez wykształcenia. Fakt, że absolwent uczelni nie może znaleźć odpowiedniej pracy, to jednak nie jest to samo zjawisko, co niemożliwość znalezienia jakiejkolwiek pracy przez absolwenta zawodówki. Jeśli absolwent uniwersytetu wyjedzie za granicę, to nie jest nic złego. Dzisiejszy świat jest otwarty i daje możliwość nie tylko zarobienia, ale także zdobycia doświadczeń zawodowych, które w większości przypadków wcześniej czy później służyć będą jednak naszemu krajowi. Żadne pieniądze wydane na edukację nie są zmarnowane. Można je oczywiście wydawać lepiej lub gorzej i oczywiście należy wydawać jak najlepiej, ale oszczędzanie na edukacji to najgorszy możliwy pomysł. Społeczeństwo o wysokim poziomie wykształcenia łatwiej da sobie radę, będzie też w stanie wykorzystać szanse, które pojawiają się czasem w sposób zupełnie niespodziewany. Chodzi o to, by umieć z nich skorzystać, a nie zmarnować ich.

Dobrym przykładem takiego myślenia jest Irlandia. W latach 70. ubiegłego wieku był to kraj tkwiący w bezwładzie, bez perspektyw i pomysłu na rozwój. Ale nawet wówczas edukacja nie została zaniedbana. W kolejnej dekadzie Irlandia została głównym beneficjentem unijnej pomocy oraz „ekonomicznym lotniskowcem” USA u wybrzeży Europy. To by się nie mogło wydarzyć, gdyby nie było tam siły robotycznej dobrze przygotowanej do pracy w nowoczesnym przemyśle i usługach. Ale wcześniej trudno było wykazać, że to będzie inwestycja trafiona, a innych potrzeb także było bez liku. Tego typu przykładów jest wiele, nie ma natomiast ani jednego przypadku, żeby wykształcenie komukolwiek (człowiekowi bądź społeczeństwu) zaszkodziło.

W Polsce nakłady na wyższe wykształcenie są bardzo niskie – zwłaszcza jeśli popatrzymy na wartości bezwzględne (wydatki w przeliczeniu na jednego studenta), bo w stosunku do PKB to jeszcze nie jest tak źle.

Tutaj dotykamy kolejnego niekorzystnego zjawiska. Poza deklaracjami kolejnych rządów nie ma realnych działań czyniących z edukacji priorytet cywilizacyjny. Drogo w przyszłości zapłacimy za zaniedbania w tej dziedzinie. Do tego dochodzi niemożliwość zdecydowania, czy edukacja na poziomie wyższym jest dobrem publicznym i powinna być przez społeczeństwo finansowana za pośrednictwem podatków, czy też dobrem prywatnym i powinna być finansowana bezpośrednio w formie czesnego. Oba warianty mają wady i zalety, oba są w gruncie rzeczy akceptowalne. Rzecz w tym, że oba wymagają jasnych regulacji oraz bardzo przemyślanego otoczenia instytucjonalnego. Zamiast się zająć stworzeniem regulacji i otoczenia (stypendia *etc.*) poprzestajemy na dyskusji, czy edukacja ma być „płatna”, czy „bezpłatna”, co jest pomieszanym pojęciem utrudniającym dokonanie postępu w zakresie stworzenia warunków do trwale szybkiego podnoszenia poziomu edukacyjnego polskiego społeczeństwa.

Bezpłatność studiów (jak i bezpłatność czegokolwiek innego) jest fikcją, tylko że politycy nie chcą przyjąć tego do wiadomości i od niepamiętnych czasów uporczywie mącą w głowach obywatelom. Realnym problemem do rozwiązania jest natomiast to, jak doprowadzić do sytuacji, w której każdy, kto chce się uczyć i ma do tego kwalifikacje intelektualne, będzie miał taką możliwość. „Bezpłatne” szkolnictwo wyższe tego problemu nie rozwiązało i nie rozwiąże; trzeba wypróbować inne rozwiązania, takie jak stypendia, pożyczki, granty, fundacje – dbając jednak nie o fasadę w postaci instytucji o dumnie brzmiących nazwach, tylko o efekt w postaci właściwie alokowanych i mądrze wydawanych pieniędzy. Oczywiście z dzisiejszej perspektywy można zasadnie obawiać się takiego wariantu, że wprowadzenie odpłatności będzie jedynym elementem, który uda się wprowadzić w życie, bo na resztę nie starczy zapału (i pieniędzy). To byłaby katastrofa. Ale przecież przyszłość nie musi być dokładnym odwzorowaniem przeszłości. Marzę o sytuacji, w której można byłoby powiedzieć, że nie studiuje tylko ten, kto nie potrafi lub nie chce studiować. Wybór wariantu finansowania jest tu drugorzędny.

Czy roboty publiczne i inwestycje infrastrukturalne mogą wpłynąć na trwałe obniżenie bezrobocia?

To jest kolejne złudzenie. Roboty publiczne – niektórzy wciąż do nich wzdychają – miały sens w I połowie ubiegłego wieku, kiedy wielkie projekty infrastrukturalne re-

alizowało się przy użyciu ogromnych zasobów jednorodnej pracy, wymagającej niewielkich kwalifikacji – w zasadzie samej tylko siły mięśni. Na dodatek wszystkie państwa, które w ten sposób prowadziły forsowną industrializację, ostatecznie rozładowały wywołane tym napięcia ekonomiczne, wywołując wojny. A to dlatego, że zaangażowanie państwa w projekty gospodarcze prowadzi na ogół do strat. Im większe projekty – tym większe koszty, a kiedy ich poziom przestaje być możliwy do ukrycia, pozostaje jedyne wyjście – wysłanie obywateli na wojnę. Albo się ją wygra i zarobi na pokrycie strat, albo przegra i wtedy będzie już wszystko jedno, ale nikt na pewno nie będzie rozliczał władzy z lat i zasobów zmarnowanych na realizację nadmiernie kosztownych projektów. Każde przedsięwzięcie, które ma uzasadnienie ekonomiczne może być zrealizowane w normalny sposób. Inwestowanie w infrastrukturę ma niewątpliwie sens dla gospodarki, ale nie ma on wiele wspólnego z bezpośrednim przeciwdziałaniem bezrobociu. Roboty publiczne w swej archaicznej postaci nie mają dzisiaj sensu.

Zdecydowanie sensownym działaniem jest natomiast aktywne pośrednictwo pracy. Niestety w Polsce ono prawie nie istnieje. W literaturze uchodzi za szczególnie efektywną formę aktywnej polityki rynku pracy. W krajach OECD aktywne pośrednictwo pracy stanowi typowe i szczerze finansowane działanie. W Polsce – z powodów, które nie są dla mnie jasne – nie jest ono w ogóle traktowane jako aktywna polityka rynku pracy. Przy pomocy pośrednictwa nie zdziała się cudów, to jasne. Działania państwa na rynku pracy w ogóle nie mogą czynić cudów. Mogą natomiast poprawiać sytuację. Spośród tych działań aktywne pośrednictwo powinno zająć w Polsce zdecydowanie priorytetowe miejsce. Należałoby na jego finansowanie przesunąć środki, które z mizernym skutkiem wydawane są na roboty publiczne.

Gruntowna przebudowa sposobu funkcjonowania służb zatrudnienia oraz zmiana ich priorytetów jest pilnym zadaniem. Jest ono na dodatek stosunkowo łatwo realizowalne, więc od niego należałoby zacząć. Efektywność innych działań zmierzających do trwałego obniżenia bezrobocia będzie wyższa, jeśli wspierać je będzie sprawne i skoncentrowane na pomocy w znalezieniu pracy funkcjonowanie urzędów pracy, czy innych instytucji włączonych w pośrednictwo pracy.

Jak duża część bezrobotnych woli nie pracować?

Problemem jest nie tylko zachowanie bezrobotnych, ale całego społeczeństwa. Współczynnik zatrudnienia w Polsce (ok. 52%) jest nie tylko najniższy w Unii, ale istotnie odbiega *in minus* od reszty naszych niskich współczynników na tle Unii. Za tę sytuację tylko w części można obwiniać rynek pracy i gospodarkę. W części jest to wybór polegający na zastąpieniu dochodów z pracy innymi formami finansowania konsumpcji. Jedynie połowa Polaków w wieku produkcyjnym finansuje całe społeczeństwo. Jak to jest możliwe? W Unii pracuje średnio ok. 64% osób, w Stanach Zjednoczonych ponad 70%.

To bardzo trudny i niebezpieczny temat, ale nie powinno się od niego uciekać. Życie na garnuszku społeczeństwa nie jest dostatnie, ale jest możliwe. Jakaś część ludzi wybiera takie rozwiązanie stwarzając ogromny koszt dla pozostałych. Czynią w ten sposób krzywdę również samym sobie, uzyskując w rezultacie niższe dochody, niż uzyska-



liby z pracy. Każdy może powiedzieć, że nie ma dla niego pracy, ale nie ma jej dlatego – między innymi dlatego – że jego zatrudnienie zbyt drogo kosztuje. Zresztą gdyby nawet zatrudnić w jakiś sposób wszystkich bezrobotnych, to osiągnięty dzięki temu współczynnik zatrudnienia byłby i tak niższy niż średnia unijna (przy ok. 10% bezrobocia).

W odniesieniu do bezrobotnych to pytanie nabiera trochę innego znaczenia. Zapominamy często, że ktoś jest bezrobotny, jeśli: (a) nie ma pracy; (b) jest ją w stanie podjąć; (c) aktywnie jej poszukuje. Osoby, które w Polsce uznajemy za bezrobotne, niekoniecznie spełniają te kryteria. Kilka niezależnych badań doprowadziło do oszacowania, że poziom bezrobocia w Polsce, jaki może być porównywany z poziomem w innych krajach, wynosi ok. 12%. To znacznie mniej niż pokazują oficjalne statystyki. Nie znaczy to, że bezrobocie jest niskie. Przeciwnie, 12% to horrendalnie wysokie bezrobocie. Jednak uświadomienie sobie, że stopa bezrobocia to raczej 12% niż 18% pozwala nam zrozumieć, że do wraza z napisem bezrobocie wrzucamy różne problemy społeczne, które nie mają z nim związku. Są to problemy, które trzeba rozwiązać, ale stosując zupełnie inne metody niż w przypadku przeciwdziałania bezrobociu. Gdyby udało się sprowadzić rejestry do poziomu zbliżonego do faktycznego, to nie byłby to żaden sukces w walce z bezrobociem; byłby to jednak krok umożliwiający bardziej efektywną walkę z tym zjawiskiem.

Jak Pan ocenia politykę „wypychania” ludzi na wcześniejszą emeryturę?

Dość powszechnie uważa się, że przejście człowieka na wcześniejszą emeryturę oznacza „zwolnienie miejsca pracy”. To jest pogląd fałszywy w sposób najoczywistszy z możliwych. Dobrobytu nie można budować powstrzymując się od pracy i wypłacając pieniądze tym, którzy tak robią. W ten sposób obniża się tylko poziom PKB niszcząc przy okazji rynek pracy. Za każdego wcześniejszego emeryta muszą zapłacić (wciąż jeszcze) pracujący, a to oznacza, że ich obciążenia rosną. Rosną więc koszty pracy, a z ich wzrostem maleje liczba miejsc pracy. Ten sam człowiek, np. 60-latek, mógłby jeszcze przez 5 lat pracować, zarabiając na siebie, swoją rodzinę i swoją przyszłą emeryturę. Zamiast tego rezygnujemy (jako społeczeństwo) z jego pracy, a w zamian dajemy mu dochody pochodzące z pracy innych, których w tym celu musimy pozbawić większej niż dotychczas części wartości ich pracy. Gołym okiem widać, że to jest droga donikąd. Im więcej pracowników przejdzie na emeryturę, tym trudniejsza sytuacja na rynku pracy i tym wyższe bezrobocie. Jest to trudne do intuicyjnego zrozumienia, posłużę się więc przykładem liczbowym (hipotetycznym, maksymalnie uproszczonym):

W całym społeczeństwie mamy 10 pracujących, z których każdy zarabia 100; mamy 5 emerytów, z których każdy otrzymuje 60. Aby to było możliwe, wartość produktu pracy musi wynosić co najmniej 130 [$10 \times 100 + 5 \times 60 = 1300$; tę wartość musi wytworzyć 10 pracowników].

Teraz załóżmy, że jeden pracownik przeszedł na wcześniejszą emeryturę. Sytuacja się zmieniła. Jest 9 pracujących, zarabiających po 100 i 6 emerytów otrzymujących po 60. Aby emerytury były wypłacane, każdy pracownik musi wytworzyć produkt o wartości 140.

W pierwszym przypadku (bez wcześniejszej emerytury) miejsca pracy mogły powstawać, gdy wartość ich produktu wynosiła co najmniej 140. Po przejściu 1/10 pracow-

ników na wcześniejszą emeryturę miejsca pracy wytwarzające mniej niż 140 nie powstaną. Taka sytuacja uderza przede wszystkim w osoby wchodzące dopiero na rynek pracy, których produktywność jest nie sprawdzona oraz osoby już bezrobotne, których produktywność średnio jest niższa niż zatrudnionych.

W Polsce skala wcześniejszych emerytur jest jedną z najwyższych w Europie. W znacznej części zostało to spowodowane stanem wojennym, po którym komunistyczne władze starały się łagodzić napięcia społeczne rozdając przywileje, za które nie musiały płacić. Płacić musimy dzisiaj my, a największą cenę płać właśnie osoby o niskich kwalifikacjach, które najczęściej tracą pracę na skutek wysokiego jej kosztu spowodowanego przede wszystkim przez koszt wcześniejszych emerytur.

Ten piekielny system wprowadził Bismarck (nie był oczywiście jego autorem, tylko zleceniodawcą), ale nie zrobił tego w interesie „ludzi pracy”. Była to cyniczna – dodajmy, że skuteczna – zagrywka wyborcza zastosowana w obliczu obawy przed wygraniem wyborów przez socjalistów. Nie zawsze pamiętamy, że istota systemu „bismarckowskiego” jest taka sama, jak w typowej piramidzie finansowej. Takie przedsięwzięcie jest skazane na bankructwo i dlatego nielegalne. Jeśli prowadzi je osoba prywatna, to idzie do więzienia. Państwu to nie grozi, może ono po prostu zwiększyć koszt uczestnictwa w systemie. Kolejne pokolenia płać za to samo coraz więcej. Średnie dalsze trwanie życia (w momencie urodzenia) wynosiło wówczas, w II poł. XIX w., 45 lat, a wiek emerytalny ustalono na 70 – system emerytalny miał być wsparciem dla niedoświadczonych starców, którzy bez tego mieliby kłopoty z przeżyciem. Dziś sytuacja jest bliska odwrotności tej proporcji – system emerytalny stał się narzędziem alokacji dochodu w cyklu życia; przechodzący na emeryturę nie są niedoświadczonymi starcami. To jednak jest tylko część problemu. „Piramida” może działać, dopóki powiększa się jej podstawa. Dawniej zakładano, że ludzie „zawsze będą mieć dzieci” – cóż, mają, ale wielokrotnie mniej niż byłoby konieczne, aby system mógł nadal istnieć, a my płacimy dziś za skutki tej pomyłki. Coraz mniejsza liczba pracowników pracuje na coraz większą grupę beneficjentów systemu. Piramida odwróciła się i system „bismarckowski” może wypłacać emerytury jedynie dzięki coraz wyższemu obciążeniu pracujących. Przypomnijmy, że suma wszystkich składek na ubezpieczenia społeczne jeszcze w 1981 r. wynosiła jedynie 15,5%. W połowie lat 90. było to już 45% i też nie wystarczało. Ekonomii jednak nie da się oszukać i po pewnym czasie przychodzi płacić rachunki za złudzenia sprzedawane jako cudowny lek na wszelkie przypadłości.

Na tym tle warto dostrzec i docenić, że Polska należy do bardzo wąskiego, elitarnego wręcz klubu krajów, które podjęły trud odejścia od tej groźnej fikcji. Reforma emerytalna była jedną z niewielu rzeczy, które w III RP udało się opracować i zrealizować w sposób zdumiewająco skuteczny. Oczywiście, jak to u nas bywa z sukcesami – zapomniano o tym poinformować własnych obywateli. Wśród specjalistów zajmujących się systemami emerytalnymi na świecie, polski przykład jest jednym z głównych punktów odniesienia przy budowaniu koncepcji reform emerytalnych w innych krajach. Reform, które dopiero będą wprowadzane.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Utopia zarządzania

Lukasz Sułkowski

Wprowadzenie

Określenie „utopia” znalazło się w języku humanistyki w XVI w. za sprawą dzieła Tomasa Morusa. Jak pisze Jerzy Szacki, utopia to „... nieustająca podróż do kraju, którego nie ma, poszukiwanie wyspy szczęśliwej”¹⁾. Jest ona jednocześnie ideałem, mrzonką i projektem eksperymentu społecznego. Jednak istota myślenia utopijnego leży u podstaw funkcjonowania wszystkich wspólnot. Jest nieodłączną kondycją ludzkiej, dążącej do budowy idealnej społeczności wysublimowanej ponad ułomności rzeczywistych wspólnot²⁾. Owa doskonała wspólnota odznaczać się będzie pełną stabilnością, trwałością, sprawiedliwością osiągając swoiste *status quo* – „końca historii”³⁾.

Co to ma wspólnego z zarządzaniem? Otóż można postawić tezę, że nauki o zarządzaniu budując swoją tożsamość również sięgnęły do myślenia utopijnego, proponując *explicite* lub *implicite* wizję „lepszego świata” i pełni poznania po wdrożeniu ideałów naukowego zarządzania. Celem tego artykułu jest próba rekonstrukcji owych utopii.

Modernistyczne źródła utopii zarządzania

Utopia to wiara w osiągnięcie stanu idealnego, doskonałego, ostatecznego i nieprzekraczalnego, w którym nie ma już nic do poprawienia⁴⁾. Zarządzanie wyrasta z ducha myśli modernistycznej opartej na wierze w pełnię racjonalności i postępu. Stąd u podstaw głównego nurtu naukowego zarządzania tkwi nowoczesna utopia racjonalnej, sprawiedliwej i postępowej organizacji jako źródła trwałego ładu społecznego. Wdrożenie wyrafinowanych idei zarządzania jakością, strategią oraz kulturą organizacyjną miałyby prowadzić do stanu trwałej i dynamicznej doskonałości. Na poziomie makro byłby to produktywny i stabilny wolny rynek wyposażony w mechanizmy selekcji lepszych rozwiązań. Na poziomie mikro stan idealny byłby źródłem satysfakcji nie tylko dla zarządzających, właścicieli, ale również klientów oraz pracowników i innych członków społeczeństwa (interesariuszy). Klamrą spinającą owo *status quo* na poziomie mezo jest efektywna organizacja oparta na racjonalnych i uniwersalnych zasadach naukowego zarządzania. Warunkiem osiągnięcia owej doskonałości jest planowanie i nadzór prowadzony przez światłych i odpowiedzialnych menedżerów,

których skojarzyć można z utopijnymi władcami-mędrkami⁵⁾.

Różni autorzy wskazują na inne wątki myślenia utopijnego w zarządzaniu. G. Burrell i K. Dale zauważają, że u podstaw tworzenia ładu organizacyjnego leżą domyślne, uważane za oczywiste zasady: ochrony grupy organizacyjnej, wytyczania granic organizacji, racjonalnej i harmonijnej kontroli oraz formalizacji wzorów organizowania⁶⁾. P. Reedy uważa, że *guru* zarządzania często eksploatują motywy utopijne, odwołując się do wizji idealnej organizacji prowadzącej do doskonałego ładu społecznego⁷⁾. Jako przykład opisywana jest koncepcja „organizacji uczącej się” Petera Senge’a stanowiąca podstawę „społeczeństwa zorientowanego na wiedzę”⁸⁾.

Chciałbym zaproponować nieco inną analizę utopijnych wątków w zarządzaniu odwołującą się do podziału na utopie społeczne i epistemologiczne. „Naukowe zarządzanie” już od swego zarania miało w sobie elementy utopii społecznej oraz utopii epistemologicznej. W sferze społecznej była to wiara w zbudowanie dzięki zarządzaniu społeczeństwa doskonałego, racjonalnego i szczęśliwego. W znaczeniu epistemologicznym było to neopozytywistyczne dążenie do odkrycia pełni prawdy i osiągnięcia pewności poznania organizacji i zarządzania.

Utopia społeczna

Utopia społeczna zarządzania opiera się na wierze w stworzenie lepszego ładu społecznego dzięki wdrożeniu w życie idei naukowego zarządzania. Wielu teoretyków i praktyków zarządzania to wizjonerzy. Twórcy naukowego zarządzania, jak chociażby Frederic Winslow Taylor czy Henry Fayol wierzyli, że tworzona przez nich nauka jest potrzebna ludzkości. Przekonanie to jest nieobce współczesnym *guru* zarządzania, takim jak: Peter Drucker, Tom Peters, Robert Waterman i Charles Handy⁹⁾. Utopia społeczna zasadzała się na wierze, że dzięki zarządzaniu praca człowieka miała przynosić najlepsze możliwe efekty, które miały być sprawiedliwie dzielone pomiędzy pracodawców i pracobiorców. Organizacja jest najważniejszym miejscem samorealizacji człowieka – zarówno jako pracownika, jak i konsumenta. Cechuje ją koncentracja na ideologicznej wizji ładu społecznego opartej na światłych zarządzających, kierownikach racjonalnych pracowników. Menedżerowie, w myśl utopijnej interpretacji, nie są

egoistami dążącymi do dominacji nad innymi ludźmi i zabezpieczenia uprzywilejowanej pozycji, lecz dobroczyńcami ludzkości budującymi nowy, lepszy porządek społeczny. Zatem naukowe zarządzanie to dyscyplina, która od początku swojego istnienia tworzyła wyrazistą, choć utopijną misję mającą prowadzić do emancypacji ludzkości.

Poszukując zrębów społecznej utopii zarządzania chciałbym wskazać na kilka wątków, które przewijają się w zarządzaniu, tworząc jego swoistą mitologię.

- Organizacja powinna stanowić najważniejsze źródło tożsamości i samorealizacji jednostki.
- Praca i konsumpcja stanowią podstawowe wymiary egzystencji ludzkiej.
- Menedżeryzm jest najdoskonalszym systemem władzy społecznej, a menedżer to bohater naszych czasów.
- Dążenie do sukcesu zawodowego stanowi podstawę kodeksu etycznego współczesności.
- Podstawą dobrobytu i ładu społecznego we wspólnotach ludzkich może być wyłącznie wolny rynek.
- Pieniądz jest uniwersalną miarą wartości.
- Własność stanowi sprawiedliwą i jedyną racjonalną bazę dla stratyfikacji społecznej.
- Wiedza powinna być instrumentem panowania nad rzeczywistością.

Powyższy wykaz jest jedynie propozycją powiązanych ze sobą norm, jednak wydaje się, że tworzy spójny obraz utopijnego „menedżerskiego społeczeństwa”. Taki wyidealizowany obraz ładu społecznego znaleźć można w najbardziej rozpowszechnionych i zakorzenionych w zarządzaniu metaforach organizacji (maszyna, organizm, uczenie się, funkcjonalna kultura)¹⁰.

Utopia epistemologiczna

Zarządzanie tworzone było w duchu nauki pozytywnej, czerpiącej z przyrodoznawstwa i nauk inżynierskich. Można wymienić kilka utopijnych neopozytywistycznych postulatów przyjętych przez naukowe zarządzanie.

- Wiara w ciągłość postępu naukowego i kumulatywny rozwój wiedzy.
- Poszukiwanie uniwersalnej, niezawodnej i pewnej metody naukowej¹¹.
- Matematyzacja i formalizacja pozwalająca opisać procesy zarządzania w postaci wzorów, funkcji i modeli matematycznych¹².
- Redukcjonizm pozwalający na identyfikację wpływu przyczynowego wszystkich zmiennych działających w procesach zarządzania.
- Dążenie do stworzenia skończonego, deterministycznego wyjaśnienia przyczynowego procesów zarządzania.

Utopia epistemologiczna wskazująca na możliwość stworzenia deterministycznego, zamkniętego systemu uniwersalnej i pewnej wiedzy w naukach o zarządzaniu okazała się mitem, który jednak pokutuje w naszej dyscyplinie. Neopozytywistyczny obraz zarządzania, mimo że poddany został surowej krytyce, nadal głęboko tkwi w umysłach wielu badaczy i specjalistów

od zarządzania. Często pozostaje on rodzajem niezbyt świadomej, „zdroworozsądkowej” wizji uprawianej dyscypliny, która nie wymaga stawiania kłopotliwych pytań o podstawy poznawcze¹³.

Wydaje się jednak, że rozwój nauk o zarządzaniu i krytyczna recepcja przedstawionych postulatów zbliżają nauki o zarządzaniu do innych nauk społecznych, obnażając utopijność postulatów epistemologicznych przyjmowanych przez ojców-założycieli naukowego zarządzania. Współczesne zarządzanie w coraz większym stopniu staje się nauką interdyscyplinarną, autorefleksyjną oraz hermeneutyczną. Nauki o zarządzaniu ograniczają orientację scjentyistyczną nakładającą na dyscyplinę społeczną sztywny gorset metodologiczny, którego ideał stanowią nauki przyrodnicze. Proces poznania w zarządzaniu nie opiera się na odzwierciedlaniu obiektywnie istniejącej rzeczywistości, ale jej współtworzeniu w intersubiektywnych procesach negocjacji znaczeń¹⁴. „Refleksyjność” poznania, charakterystyczna dla nauk społecznych, oznacza, że ludzie tworzący i uzgadniający znaczenia odznaczają się samoświadomością i interpretując wiedzę o świecie zmieniają własne zachowania. Wiedza nauk o zarządzaniu ma charakter nieuniwersalny, przybliżony i niepewny. Nauki te ulegają znacznym wpływom kontekstu społecznego i kulturowego, który przejawia się kognitywną rolą języka, nieredukowalnym oddziaływaniem wartości na poznanie oraz historycznymi kryteriami racjonalności naukowej (relatywizm kulturowy). Nauki o zarządzaniu są uwikłane w praktykę, co oznacza, że współtworzą badaną rzeczywistość. Pierwotne w rozumieniu organizacji i zarządzania są kategorie potoczne i intuicyjne. Nauki o zarządzaniu tworzą i podtrzymują „organizacyjny światopogląd”, który wiąże racjonalizację i dążenie do efektywności z wzmocnieniem władzy ekspertów oraz technokratów¹⁵. Zarządzanie, podobnie jak inne nauki społeczne, znajduje się w kole hermeneutycznym¹⁶. Sposoby interpretacji rzeczywistości uzależnione są od kulturowo nabytego aparatu kognitywnego i językowego, który to z kolei zmienia się pod wpływem tych interpretacji. Prowadzi to do świadomości wpływu kontekstu kulturowego na koncepcje zarządzania, co prowadzi do relatywizmu kulturowego. Nauki o zarządzaniu mogą łączyć różne względy badawcze. Podejście techniczne zaczerpnięte z nauk inżynierskich i ekonomicznych pozwala dokonywać manipulacji przedmiotami i technologiami prowadzącymi do wzrostu efektywności działalności człowieka. Podejście pragmatyczne koncentruje się na poprawianiu komunikacji, tworzeniu kultury i struktur władzy pozwalających na doskonalenie możliwości współdziałania ludzi. Nurt refleksyjny umożliwia analizę krytyczną skutków rozwoju podejścia technicznego i pragmatycznego¹⁷. Nauki o zarządzaniu na obecnym etapie rozwoju powinny wyzbyć się uniwersalistycznych ambicji. Rozumiane jako dyskurs lokalny niosą aspekty twórcze, podczas gdy wielkie działania, systemy, teorie są, jak dotąd, nieskuteczne poznawczo. Konieczne jest również zwrócenie uwagi na historyczność i relatywizm kulturowy tworzonych koncepcji. Przyjmowa-

nie zróżnicowanych perspektyw epistemologicznych przyczynia się do wzbogacenia nauk społecznych. Na obecnym etapie rozwoju nauk o zarządzaniu najbardziej owocnym stanowiskiem epistemologicznym wydaje się być eklektyzm, który dopuszcza łączenie różnych, nawet niespójnych podejść poznawczych i epistemologicznych¹⁸.

W świetle wskazanych trendów rozwoju nauk o zarządzaniu „twarde”, neopozytywistyczne podejście naukowego zarządzania można uznać za rodzaj utopii poznawczej. Współczesne nauki o zarządzaniu są zorientowane społecznie i daleko im do ideałów scenjentyzmu.

Postmodernistyczny upadek utopii zarządzania

Neopozytywistyczny, taylorowski projekt „naukowego zarządzania” nie ziścił się. Nie w tym znaczeniu, że nauka i praktyka zarządzania nie uzyskały znaczenia. Wręcz przeciwnie, jest to współcześnie niesłychanie wpływową dziedziną akademicką o potężnym oddziaływaniu społecznym. Chodzi raczej o zupełnie inny obraz „naukowości” zarządzania, które nie ma szans ani na zbawienie ludzkości przez poznanie, ani nie może zaoferować ściślej wiedzy, o jakiej marzyli ojcowie założyciele „naukowego zarządzania”. Współcześnie jesteśmy świadkami chylenia się ku upadkowi modernistycznej utopii zarządzania. Następuje schyłek utopii epistemologicznej i społecznej zarządzania. Nie ma nadziei, że przedstawiona zostanie prawda ostateczna o zarządzaniu objawiona przez *guru*, czy mozolnie odkryta w badaniach empirycznych. Menedżerowie nie są skazani na pełnię racjonalności, poznania i postępu; „w przeciwieństwie do swych przodków z okresu narodowego budownictwa, globalne elity nie mają żadnej misji do spełnienia; nie czują potrzeby i nie mają zamiaru nikogo nawracać, nieść kaganka oświaty, nauczać, pouczać ani zmieniać”¹⁹. Organizacje mają być konkurencyjne, przynosić zyski właścicielom i nie mają szansy na osiągnięcie doskonałości.

Wnioski

Można przekornie stwierdzić, że utopia jest potrzebna zarówno jednostkom, jak i wspólnotom. Ludzie i społeczności mają potrzebę działania celowego i sensownego, które dąży do osiągnięcia stanu idealnego. Utopie są źródłem tego sensu²⁰. Dlatego wiara w misję, jaką mogą pełnić nauki o zarządzaniu, jest źródłem identyfikacji i tożsamości dla praktyków i teoretyków zarządzania. Jednak bezkrytyczne przywiązanie do utopii społecznej lub epistemologicznej zarządzania sięgającej swoimi korzeniami taylorizmu niesie ryzyko dogmatyzmu. Teoretycy i praktycy zarządzania są współcześnie odzierani ze złudzeń, że własna dyscyplina ma wielką misję poznawczą i emancypacyjną. Zdanie sobie sprawy ze znaczenia myślenia utopijnego w zarządzaniu to lekcja pokory skłaniająca do refleksji nad rozwojem tej

nauki. Wyłaniający się obraz problematyki zarządzania sugeruje myślenie o zbliżeniu pola zainteresowań do nauk społecznych i humanistycznych oraz podjęciu zadania krytycznej autoanalizy istniejących koncepcji. Trudno również uwolnić się od wrażenia, że utopijne myślenie ujawnia się w tworzeniu i recepcji idei *guru* zarządzania. Okruchy utopijnych i mesjaniistycznych motywów w naukach o zarządzaniu znaleźć można w modach i pseudouniwersalnych receptach. Wydaje się, że uświadomienie sobie utopijności takiego podejścia będzie skłaniało do bardziej sceptycznego traktowania nowych koncepcji zarządzania.

dr hab. Łukasz Sułkowski

profesor Społecznej Wyższej Szkoły
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

- ¹ J. SZACKI, *Spotkania z Utopią*, Iskry, Warszawa 1980, s. 13.
- ² Z. BAUMAN, K. TESTER, *O pożytkach z wątpliwości. Rozmowy z Zygmuntem Baumanem*, Sic, Warszawa 2003, s. 66.
- ³ F. FUKUYAMA, *The End of History and the Last Man*, Free Press, New York 1992.
- ⁴ L. KOŁAKOWSKI, *Moje słuszne poglądy na wszystko*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1999, s. 11–12.
- ⁵ Porównaj: Z. BAUMAN, *Utopia bez toposu*, [w:] *Kultura w czasach globalizacji*, IFiS PAN, Warszawa 2004, s. 22.
- ⁶ G. BURRELL, K. DALE, *Utopiary: Utopias, Gardens and Organization*, [w:] *Utopia and Organization*, red. M. PARKER, Blackwell, Oxford 2002, s. 106–109.
- ⁷ P. REEDY, *Keeping the BlackFlag Flying: Anarchy, Utopia and the Politics of Nostalgia*, [w:] *Utopia and Organization*, red. M. PARKER, Blackwell, Oxford 2002, s. 175–176.
- ⁸ P. SENGE, *The Fifth Discipline: the Art and Practice of Learning Organization*, Century Business, London 1993.
- ⁹ A. PINNINGTON, *Charles Handy: The Exemplary Guru*, „Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice”, vol. 1, nr 3, 2001.
- ¹⁰ G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- ¹¹ Więcej na ten temat: Ł. SUŁKOWSKI, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (115), 2004, s. 3–14.
- ¹² Porównaj: H. Le CHATELIER, *Filozofia systemu Taylora*, [w:] *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, red. J. KURNAL, Warszawa 1972, s. 104.
- ¹³ Więcej na ten temat: Ł. SUŁKOWSKI, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- ¹⁴ N. ROMM, *Responsible Knowing: A Better Basis for Management Science*, „Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice”, vol. 2, nr 1, 2002.
- ¹⁵ W.R. SCOTT, *Organisations. Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs 1987, s. 5.
- ¹⁶ H.-G. GADAMER, *Truth and Method*, Seabury Park, New York 1975.
- ¹⁷ Porównaj: J. HABERMAS, *Teoria działania komunikacyjnego*, PWN Warszawa 1999.
- ¹⁸ Więcej na ten temat: Ł. SUŁKOWSKI, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- ¹⁹ Z. BAUMAN, *Utopia bez toposu*, [w:] *Kultura w czasach globalizacji*, IFiS PAN, Warszawa 2004, s. 27.
- ²⁰ H. CYRZAN, *O potrzebie utopii*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Uniwersytet Gdański, Toruń 2004, s. 9.

Elastyczność polskich przedsiębiorstw

Rafał Krupski

Metoda badań

Jednym z podstawowych problemów badawczych związanych z elastycznością przedsiębiorstw jest sprecyzowanie przedmiotu badań. Niestety, elastyczność nie jest kategorią jednoznacznie definiowaną, o czym można się przekonać studiując literaturę przedmiotu (np. [2, 3]). Można jednak ostatecznie ją jako zdefiniować i dalej badać to, co się samemu lub za wybraną propozycją literaturową przyjęło. Jednakże zwykle występują trudności z pomiarem tych kategorii, na których oparto te definicje (większość definicji elastyczności nawiązuje do czasu adaptacji, szybkości reakcji na zmiany przede wszystkim w otoczeniu). Innym podejściem jest przyjęcie jedynie domyślnej definicji elastyczności, dość szerokiej na tyle, że zmieściłoby się w niej wiele ujęć szczegółowych, ale nie operowanie nią *explicite*, a wyłącznie *implicite*, poprzez czynniki ją kształtujące. Tak postąpili między innymi Duńczycy (*Department of Studies Aalborg University*) badając elastyczność 1900 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw [1]. Badania przeprowadzono na podstawie kwestionariusza ankiety składającego się z 27 zamkniętych pytań, dotyczących czterech zakresów tematycznych: ● wykorzystywanie i zmiana zasad zarządzania i organizacji pracy, ● zmiany w treści pracy i zapotrzebowania na kwalifikacje pracowników, ● innowacje produktowe, procesowe, rynkowe, ● zmiany dotyczące stopnia kooperacji ze *stakeholders* i intensywności konkurencji.

Konstrukcję wskaźnika elastyczności (ogólnej, sumarycznej całego przedsiębiorstwa) oparto na wynikach odpowiedzi na 14 pytań, które dotyczyły następujących obszarów:

- tygodniowe planowanie pracy,
- kontrolowanie pracy,
- funkcjonowanie wielozawodowych zespołów (interaktywnych),
- funkcjonowanie kół jakości,
- delegowanie uprawnień,
- integrowanie funkcji (np. produkcja/usługi – sprzedaż – finanse),
- przemieszczanie pracowników między różnymi obszarami funkcjonalnymi,
- ciągle szkolenie pracowników dostosowane do bieżących potrzeb,
- ogólna aktywność edukacyjna pracowników,
- długookresowe planowanie szkoleń,
- wprowadzanie istotnych innowacji produktowych niezależnie od bieżących usprawnień,
- wykorzystywanie nowych produktów w celu wejścia na nowe rynki,

- wykorzystywanie technologii IT,
- wykorzystywanie innych nowych technologii.

Wskaźnik elastyczności przyjmuje wartości całkowite z przedziału 0–14, przy czym „0” oznacza, że na żadne z 14 pytań nie uzyskano pozytywnej odpowiedzi. W tym przypadku oznacza to firmę całkowicie nieelastyczną. Wskaźnik równy 14 oznacza firmę maksymalnie elastyczną.

W badaniach wykazano między innymi, że firmy duże i średnie są bardziej elastyczne, podobnie firmy produkcyjne w porównaniu z firmami nieprodukcyjnymi. Ten zaskakujący wynik wydał mi się konsekwencją wytypowanych obszarów badawczych, które być może dobrze opisują elastyczność tylko dużych firm, ale nie nadają się jednak do badania elastyczności małych firm. We własnych badaniach postanowiłem to sprawdzić.

Badania przeprowadziłem w grupie 201 przedsiębiorstw różnej wielkości i różnych branż za pośrednictwem studentów magisterskich studiów uzupełniających oraz studentów studiów podyplomowych. Wszyscy studenci otrzymali do wypełnienia tabelę zbudowaną zgodnie z metodyką wielowymiarowej analizy porównawczej. Wszyscy oceniali elastyczność swoich firm według takich samych, ośmiu kryteriów, tzn.:

- innowacje produktowe,
- współpraca i partnerstwo,
- internacjonalizacja i dywersyfikacja działalności,
- decentralizacja decyzji/ szybkość decyzji,
- obserwacja klientów i konkurentów,
- próby pozyskania nowych klientów, próby wejścia na nowe rynki,
- szkolenia, ogólna aktywność edukacyjna pracowników,
- dostęp do własnych lub obcych środków finansowych i innych,

z założeniem, że im wyższa ocena z powyższych punktów widzenia, tym wyższa powinna być (jest?) elastyczność przedsiębiorstwa. Ankietowani sami lub w konsultacji z kierownikami firm, nadawali wagi (rangi) powyższym kryteriom z dokładnością do 0,05, przyjmując jednocześnie, że ich suma wynosi równo 1. Oceny z punktu widzenia każdego kryterium oddzielnie dokonywano według umownej skali dziesięciopunktowej, przy czym „1” oznaczało ocenę najgorszą, a „10” ocenę najlepszą. Współczynnik elastyczności **We** dla każdego z przedsiębiorstw obliczano jako średnioważoną ocenę (suma iloczynów wag poszczególnych kryteriów i ustalonych według nich jednostkowych ocen). Otrzymano 180 poprawnie wypełnionych tabel (ankiet). Współczynnik elastyczności **We** zawiera się w przedziale 1–10 i im jest większy, tym globalna oce-

Tab. Globalna ocena elastyczności przedsiębiorstw

Wielkość firmy	Ocena elastyczności			Σ
	niska We ≤ 4	średnia 7 > We > 4	wysoka We ≥ 7	
Mikro Z ≤ 9	0	25	10	35
Małe 49 ≥ Z > 9	6	20	28	54
Średnie 250 ≥ Z > 49	9	21	22	52
Duże Z > 250	0	25	14	39
Σ	15	91	74	180

Źródło: badania własne.

na elastyczności przedsiębiorstwa jest wyższa. W tabeli zaprezentowano wyniki badań tak rozumianej elastyczności. Badane przedsiębiorstwa podzielono na: mikro, małe, średnie i duże firmy w zależności od liczby zatrudnionych (Z w tabeli). Drugim kryterium ich podziału jest wskaźnik elastyczności globalnej We. Jako mało elastyczne uznano firmy, dla których wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 4 i poniżej. Za przedsiębiorstwa średnio elastyczne przyjęto te, dla których wskaźnik We kształtuje się pomiędzy 4 a 7. Firmy o wysokiej elastyczności mają wskaźnik We powyżej 7.

Wyniki badań elastyczności przedsiębiorstw

Z badań wynika, że 51% przedsiębiorstw można uznać za średnio elastyczne, a 41% to firmy bardzo elastyczne. Największą elastycznością charakteryzują się przede wszystkim małe i średnie firmy, choć jednocześnie w tej grupie przedsiębiorstw jest najwięcej firm nieelastycznych. W grupie dużych firm zarejestrowano wyłącznie albo średnią elastyczność (w 64%), albo dużą (w 36% populacji dużych przedsiębiorstw).

Oprócz globalnej oceny elastyczności, na podstawie wypełnionych ankiet (tabela) można również wyciągnąć wnioski o wpływie poszczególnych czynników elastyczności na wartość wskaźnika We. Analiza materiału empirycznego w tym zakresie (nie prezentowanego w artykule) doprowadziła do następujących wniosków.

W grupie mikroprzedsiębiorstw ogólną elastyczność obniża przede wszystkim:

- niski stopień internacjonalizacji i dywersyfikacji działalności oraz
- utrudniony dostęp do własnych lub obcych środków finansowych i innych.

Najwięcej wskazań czynników decydujących o względnie wysokiej elastyczności w tej grupie przedsiębiorstw dotyczyło:

- prób pozyskiwania nowych klientów, prób wejścia na nowe rynki,
- współpracy i partnerstwa oraz
- szybkości podejmowanych decyzji.

W grupie małych przedsiębiorstw w większości przypadków uznano, że ogólną elastyczność obniżają przede wszystkim:

- niedostateczne szkolenia i niedostateczna ogólna aktywność edukacyjna pracowników,
- niedostateczny stopień internacjonalizacji oraz dywersyfikacji działalności,
- dostęp do własnych i obcych środków finansowych i innych.

Czynnikami pozytywnie wpływającymi na elastyczność działania w tej grupie firm są:

- próby pozyskiwania nowych klientów, nowych rynków zbytu,
- szybkość decyzji oraz
- innowacje produktowe.

W grupie średnich przedsiębiorstw elastyczność obniżają:

- dostęp do własnych i obcych środków finansowych i innych
- szybkość decyzji oraz
- obserwacje klientów i konkurentów (niedostateczny monitoring)

To, co pozytywnie kształtuje elastyczność w tej grupie firm, to przede wszystkim:

- innowacje produktowe oraz
- próby pozyskiwania nowych klientów, próby wejścia na nowe rynki

W grupie dużych przedsiębiorstw najwięcej wskazań czynników obniżających globalną elastyczność dotyczyło:

- szybkości podejmowanych decyzji oraz
- dostępu do własnych lub obcych środków finansowych i innych.

Główne czynniki pozytywnie kształtujące tę elastyczność to:

- próby pozyskiwania nowych klientów, próby wejścia na nowe rynki oraz
- współpraca i partnerstwo.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań nie wynika jednoznacznie, że przedsiębiorstwa mniejsze są bardziej elastyczne od dużych, jak to wynika z obiegowych opinii lub że jest odwrotnie, jak to wynika z badań duńskich. Z tych badań wynika natomiast, że w przypadku małych i średnich firm istnieją skrajne przypadki zarówno dużej, jak i małej elastyczności. W przypadku dużych firm natomiast przypadki małej elastyczności w praktyce nie występują.

Wśród czynników zmniejszających elastyczność firm jest jeden niezależny od wielkości przedsiębiorstw. Jest nim ograniczony dostęp do własnych lub obcych środków (w tym finansowych).

prof. dr hab. Rafał Krupski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] LUND R., GJERDING A.N., *The Flexible Company. Innovation, Work Organization and Human Resource Management*, międzynarodowa konferencja OECD i Human Resource Development, Canada, Ottawa, 2-3 grudzień 1996: *Changing Workplace Strategies: Achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers and Society*.
- [2] OSBERT-POCIECHA G., *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, red. H. JAGODA i J. LICHTARSKI, Wyd. AE Wrocław, nr 1014, s. 73-81.
- [3] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. KRUPSKI, PWE, Warszawa 2005.

Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie

Anna Zarębska

Wprowadzenie

Obecnie konkurowanie na rynkach staje się coraz trudniejsze. Skuteczne zarządzanie strategiczne, profesjonalne systemy komputerowe, rozbudowana baza logistyczna czy działania marketingowe nie wystarczają, by odnieść sukces na rynku. To, co determinuje przewagę nad innymi, dotyczy ludzi i wszystkiego, co jest z nimi związane. Dlatego też współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem coraz częściej idą w kierunku rozwoju potencjału społecznego, zarządzania wiedzą, zarządzania przez kulturę organizacyjną czy zarządzania przez wartości. W tym kontekście dużego znaczenia nabiera zarządzanie tożsamością organizacyjną. Ciągłe jednak nie ma jednoznacznego modelu identyfikowania i zarządzania tym – wydaje się – najważniejszym obszarem organizacji.

Brak zgodności pomiędzy poglądami na temat tożsamości organizacyjnej

Dotychczasowe spojrzenie na tożsamość organizacyjną definiowało ją w dwóch podstawowych aspektach: teoretycznym i praktycznym¹⁾.

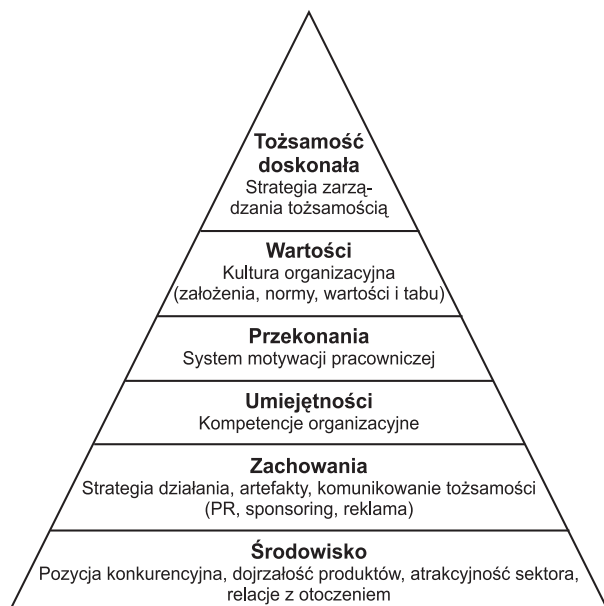
Badacze-teoretycy tożsamości organizacyjnej koncentrują się głównie na jej składowych, choć nie ma zgody co do liczby tych składowych. Najbardziej znanymi szkołami są tu szkoła amerykańska i angielska bazujące na postrzeganiu *corporate identity* przez pryzmat tzw. AC²ID Test^{TM2)}. Podejście to postrzega tożsamość organizacyjną jako mieszankę pięciu typów tożsamości: tożsamości rzeczywistej (*actual identity*), tożsamości przekazywanej (*communicated identity*), tożsamości postrzeganej (*conceived identity*), tożsamości doskonałej (*ideal identity*) oraz tożsamości pożądananej (*desired identity*)³⁾. Nieco inne podejście do tożsamości organizacyjnej i jej składowych przedstawia inne amerykańskie źródło, które różnicuje ją tylko na cztery obszary: komunikację i tożsamość wizualną przedsiębiorstwa (*communication and visual identity*), zachowania (*behaviour*), kulturę organizacyjną (*corporate culture*) oraz warunki rynkowe (*market conditions*)⁴⁾. Wydaje się jednak, że niezależnie od liczby elementów można znaleźć wspólny punkt odniesienia pomiędzy tymi różnymi spojrzeniami na *corporate identity*⁵⁾.

Z kolei praktyczne spojrzenie na tożsamość organizacyjną skupia się bardziej na podejściu zorientowanym procesowo. Liczą się w nim nie tyle poszczególne składowe, co proces kreowania tożsamości i zarządzania nią w rzeczywistości rynkowej. W tym kontekście tożsamość może być definiowana jako bezpośrednie, jawne zarządzanie (*explicit management*) we wszystkich możliwych obszarach organizacji, przez co przedsiębiorstwo – poprzez doświadczenia i percepcję – jest prezentowane wszystkim swoim odbiorcom⁶⁾. Jednak w praktyce sprowadza się to najczęściej do skupiania się na wizualnych aspektach tożsamości i pomijania innych⁷⁾. Co więcej, tożsamość przedsiębiorstwa jest wyraźnym przejawem wizerunku przedsiębiorstwa, jako wynik współdziałania wszystkich odczuć, wrażeń, jakie ludzie mają na temat firmy. W tym kontekście wizerunek firmy składa się zatem z czterech wymiarów: wizerunek klasy produktów (*product class image*), wizerunek marki (*brand image*), wizerunek użytkownika marki (*brand user image*), wizerunek przedsiębiorstwa (*corporate image*) oraz wizerunek narodowości organizacyjnej (*image of the nationality of corporate body*)⁸⁾. Jest to dość marketingowe spojrzenie na problematykę *corporate identity*. A u podstaw zarządzania tożsamością leży tworzenie odpowiedniego „kształtu” estetyki organizacji (lub jej marki), która wyraża „charakter” tejże organizacji (lub jej marki). Pod wpływem tych działań dochodzi do wytworzenia oczekiwanych, satysfakcjonujących klienta przeżyć i doświadczeń, które budują stabilny system wzajemnych relacji⁹⁾.

Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną

Zaproponowana koncepcja tożsamości organizacyjnej spaja powyższe rozważania, a dodatkowo pokazuje znacznie szerszą perspektywę, z której można rozważać zarządzanie przedsiębiorstwem. Wyjaśnia ona ponadto, dlaczego zarządzanie przedsiębiorstwem oparte wyłącznie na strategii, kulturze czy kompetencjach nie zawsze przynosi pożądane rezultaty. Spojrzenie to plasuje tożsamość na najwyższym poziomie organizacyjnym, co przedstawia rysunek 1.

Model ten obrazuje poziomy zarządzania w przedsiębiorstwie. Każdy z poziomów jest zależny od pozostałych, a czym wyższy poziom, tym większe jego od-

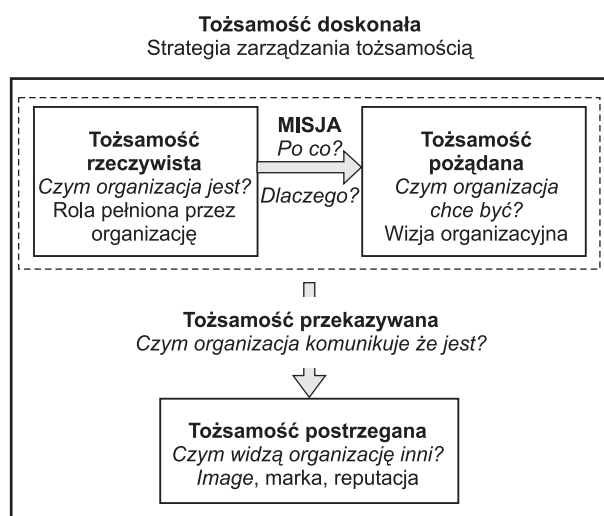


Rys. 1. Miejsce tożsamości organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

działanie na organizację i trwalsze zmiany, jeśli zostanie on zmodyfikowany.

Poziomem najwyższym jest poziom tożsamości doskonałej, na którą składa się całokształt działań związanych z kreowaniem i zarządzaniem *corporate identity*. Poniżej plasuje się poziom wartości odnoszący się do kultury organizacyjnej, jej podstawowych założeń, norm, wartości i tematów tabu. Trzecim poziomem są przekonania, jakie noszą w sobie poszczególni pracownicy i organizacja jako całość. Wpływają one bezpośrednio



Rys. 2. System zarządzania tożsamością organizacyjną

Źródło: opracowanie własne.

nie na poziom motywacji pracowniczej, ale są też przez nią kształtowane. Następny poziom dotyczy umiejętności i obejmuje szeroko pojęte kompetencje organizacyjne, proces ich kształtowania i zarządzania nimi. Wszystkie wyżej wymienione poziomy warunkują zachowania organizacyjne, w tym strategię działania, ale także sposób komunikowania tożsamości organizacyjnej za pomocą reklam, działań *public relations* i sponsoringu w środowisku. Efektem tych zachowań są natomiast określone efekty na najniższym poziomie – w środowisku – w postaci pozycji konkurencyjnej, stopnia dojrzałości produktów oferowanych na rynku, relacji z otoczeniem itd. Przedsiębiorstwo ma na nie tylko częściowy wpływ, ponieważ efekty te są dodatkowo wzmacniane lub osłabiane przez czynniki niezależne, nazwane ogólnie atrakcyjnością sektora (wielkość sektora, natężenie konkurencji itp.).

Tożsamość doskonała stanowi całokształt działań związanych z kreowaniem i zarządzaniem *corporate identity* w przedsiębiorstwie. Można ją przedstawić za pomocą elementów składowych, co pokazuje rysunek 2. Koncepcja ta rzuca nowe światło na postrzeganie problematyki zarządzania tożsamością w organizacji.

Tożsamość rzeczywista związana jest z rolą, jaką pełni organizacja w środowisku. Jest to odpowiedź na pytanie *Czym organizacja jest?* Tożsamość ta dąży do tożsamości pożądanego, będącej odzwierciedleniem wizji organizacji, czyli odpowiedzi na pytanie *Czym organizacja chce być?* Wizja pozwala zogniskować działania w pożądanym kierunku, ale także nadaje sens podejmowanej aktywności¹⁰. Najbardziej naturalne zdefiniowanie wizji polega na przyjęciu, że jest to koncepcja przyszłości firmy, najbardziej fundamentalna aspiracja, która – aby być skuteczną – powinna być wspólna zarówno dla kierownictwa, jak i pozostałych uczestników organizacji. Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować¹¹ i który sprawia, że wierzą oni, że jest on prawdziwy i osiągalny¹². Wizja zatem, to obraz nowego poziomu, który jest opisany jako szczęśliwy i pełen sukcesu. W tym kontekście jest ona zatem nieco idylliczna, przypomina nawet „nierealne sny”. Ale w specyficznym czasie i miejscu – o ile uczestnicy organizacji podejmą trud, by ją urzeczywistnić – staje się możliwa do zrealizowania.

Wizja składa się z dwóch, fundamentalnych elementów. Jeden z nich ma dostarczyć conceptualnego oparcia do zrozumienia celu organizacji (w tym kontekście wizja zawiera mapę drogową prowadzącą do celu). Natomiast drugi element ma wymiar emocjonalny – wizja ma stanowić element motywacyjny, który będzie popychać uczestników organizacji do działania i z którym będą mogli oni się identyfikować¹³.

Tożsamość rzeczywistą i tożsamość pożądaną scala misja, która jest dostosowana do wizji. Misja determinuje – nie tylko poprzez strategię, ale wartości organizacji – sukces rynkowy przedsiębiorstwa¹⁴. Literatura najczęściej koncentruje się na formie, jaką przybiera misja i tym, co stanowi jej kluczowe elementy, a nie na procesie budowy samej misji¹⁵. Ponadto bywa ona mylona z wizją organizacji i nie ma jednoznaczności, czy wizja determinuje misję, czy na odwrót¹⁶. Jednakże z uwagi na fakt, że misja (od łacińskiego

missio, czyli „ważne, odpowiedzialne zadanie do spełnienia”¹⁷⁾) jest precyzyjnym wyrażeniem – w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji, można stwierdzić, że jest ona sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii¹⁸⁾.

W procesie dążenia do tożsamości pożądaney, posiadając określoną misję, organizacja komunikuje otoczeniu to, czym jest. Działanie to umiejscowione jest na poziomie zachowań i odbywa się za pomocą działalności *public relations*, reklam, sponsoringu i odnosi określony efekt na poziomie środowiska (*image*, reputacja, postrzeganie marki).

Zasady zarządzania tożsamością organizacyjną

Zgodnie z przedstawioną koncepcją poziomów organizacyjnych skuteczne zarządzanie tożsamością organizacyjną jest możliwe przy zachowaniu następujących zasad.

■ Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga harmonijnego kształtowania działań na poziomie środowiska, zachowań, umiejętności, przekonań, wartości i tożsamości. Efekt tych działań widoczny jest w efektywności organizacji.

■ Przedsiębiorstwa koncentrujące się tylko na wybranych poziomach (środowiska, zachowań i umiejętności) są mniej skuteczne niż przedsiębiorstwa patrzące całościowo. Dodatkowo zmiany na niższych poziomach organizacyjnych przy jednoczesnym braku działań na poziomach wyższych skutkują oporami wobec zmian, niską skutecznością zmian (większymi kosztami zmian).

■ Przejście organizacji na wyższy poziom zarządzania jest możliwe w wyniku rozwoju organizacyjnego, ale też do niego prowadzi.

■ Zmiana sposobu zarządzania (przejście na wyższy poziom modelu) możliwa jest stopniowo i musi obejmować wszystkie poziomy poniżej.

■ Brak powiązań pomiędzy jakimikolwiek składowymi tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa powoduje dysonanse i zaburzenia w funkcjonowaniu firmy, co może osłabić jej efektywność.

■ Efektywna zmiana tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa musi obejmować zmianę lub modyfikację wszystkich jej elementów składowych, tj. tożsamości rzeczywistej, tożsamości pożądaney, tożsamości przekazywanej oraz tożsamości postrzeganej.

Zakończenie

Wdrażanie koncepcji zarządzania tożsamością organizacyjną wymaga dużego wysiłku zarówno od menedżerów, jak i od samych pracowników. Wiele polskich przedsiębiorstw nie jest jeszcze wystarczająco „dojrzała” na wdrożenie takiego sposobu zarządzania. Zarządzanie przez tożsamość wymaga trzech elementów: wiedzy, motywacji i narzędzi. Warto jednak inwestować w te obszary, gdyż efekty zarządzania tożsamościowego skutecznie wyróżniają przedsiębiorstwo z otoczenia.

dr inż. Anna Zarębska

Katedra Zarządzania Politechniki Lubelskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ Szerzej na ten temat zob. A. ZARĘBSKA, *Rozważania nad tożsamością organizacyjną – konsensus pomiędzy teorią a praktyką*, „Przegląd Organizacji”, 2005/4.
- ²⁾ Test ten jest znany również pod nazwą DR BALMER’S AC²ID TestTM, a wcześniejsze jego wersje były publikowane w opracowaniu J.M.T. BALMER i G.B. SOENEN, *The ACID Test of Corporate Identity ManagementTM*, „Journal of Marketing Management”, 15/1-3 (1999), s. 69–92, [w:] J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, „California Management Review”, vol. 44, nr 3, wiosna 2002.
- ³⁾ Szerzej na ten temat zobacz A. ZARĘBSKA, *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, „Przegląd Organizacji”, 2003/1, s. 14.
- ⁴⁾ T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review”, vol. 5, nr 1, 2002, s. 81.
- ⁵⁾ Szerzej na ten temat zobacz A. ZARĘBSKA, *Rozważania nad tożsamością organizacyjną – konsensus pomiędzy teorią a praktyką*, „Przegląd Organizacji”, 2005/4, s. 17.
- ⁶⁾ W. OLINS, *The New Guide to Identity*, Gower, Hampshire 1995, s. 3.
- ⁷⁾ J. BALMER, G. SOENEN, *A New Approach to Corporate Identity Management*, „International Centre for Corporate Identity Studies”, Working Paper, 1998/5, [w:] T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review”, vol. 5, nr 1, 2002, s. 77.
- ⁸⁾ T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review”, vol. 5, nr 1, 2002, s. 77.
- ⁹⁾ B. SCHMITT, A. SIMONSON, *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 75.
- ¹⁰⁾ Szerzej na temat roli wizji w zarządzaniu tożsamością zob. A. ZARĘBSKA, *Motywacyjna rola wizji w przedsiębiorstwie*, [w:] K. MARKIEWICZ, M. WAWER (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005, s. 97–105.
- ¹¹⁾ K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 234–235.
- ¹²⁾ W.P. BELGARD, K.K. FISHER, S.R. RAYNER, *Vision, Opportunity, and Tenacity: Three Informal Processes that Influence Transformation*, [w:] R. KILMANN, T. COVIN (red.), *Corporate Transformation*, Jossey-Bass, San Francisco 1988, s. 135.
- ¹³⁾ N. TICHY, M. DEVANNA, *The Transformation Leader*, Wiley, New York 1986, s. 130, [w:] T.D. JICK, *The Vision Thing*, Harvard Business School Publ, 1989.
- ¹⁴⁾ A. ZARĘBSKA, *Rozważania nad misją w kontekście tożsamości współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, (w druku).
- ¹⁵⁾ R.D. IRELAND, M.A. HITT, *Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development*, „Business Horizons”, maj–czerwiec 1992, s. 34–42.
- ¹⁶⁾ A. ZARĘBSKA, *Motywacyjna rola wizji w przedsiębiorstwie*, [w:] K. MARKIEWICZ, M. WAWER (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005, s. 97–105.
- ¹⁷⁾ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Misja>.
- ¹⁸⁾ K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 234–235.

Paradoksy zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność przedsiębiorstw

Janusz T. Hryniewicz

Wstęp

Przmiotem opracowania jest analiza społecznych korelatów efektywności przedsiębiorstw. Dobór korelatów efektywności oparty był na podręcznikowych zaleceniach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi (np. podręczniki Stonera czy Griffina). Badania były projektowane z myślą o sprawdzeniu elementarnego **modelu efektywności**, wedle którego dobre funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy od: cech pracowników, nastawienia grup nieformalnych, wspierania przez kierowników inicjatyw pracowniczych i efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi (dbałości o doskonalenie pracowników). W pierwszej części autor wykaże, że opisany wyżej model faktycznie wiąże się z efektywnością przedsiębiorstw. Gdy okaże się, że własność prywatna wiąże się bardzo silnie z lepszą pozycją rynkową firmy, analizie zostaną poddane przedsiębiorstwa prywatne w oczekiwaniu, że w lepszych firmach elementy modelu efektywności są realizowane bardziej intensywnie niż w mniej efektywnych firmach państwowych. Niestety, okaże się, że jest inaczej i będzie to podstawa do odnotowania kilku paradoksów w zakresie motywowania i kierowania ludźmi.

Zaprezentowane dalej rozważania opierają się na wynikach badań przeprowadzonych w 14 przedsiębiorstwach¹⁾ – 7 prywatnych i 7 publicznych. Badania przeprowadzono w roku 2003. W badanych przedsiębiorstwach przeprowadzono 440 wywiadów ankietowych z pracownikami oraz wywiady z dyrektorami przedsiębiorstw i kierownikami wydziałów. Z racji trudności w doborze próby²⁾ poziom reprezentatywności jest trudny do oceny. Niemniej 440 ankiet z 14 firm pozwala na wyciąganie wniosków wykraczających poza próbę badawczą.

Metody pomiaru efektywności przedsiębiorstw

Ocenę efektywności przedsiębiorstw oparto na metodzie reputacyjnej. Najpierw na podstawie rozmów sondażowych w urzędach gminnych i w stowarzyszeniach pracodawców (o ile takowe były w danej gminie) zebrano opinie o przedsiębiorstwach o najlepszej pozycji rynkowej. Następnie przeprowadzono wywiady z członkami zarządu przedsiębiorstw. Jak ustalił R. Wysoczański, dyrek-

torzy pytani, jakie czynniki brali pod uwagę oceniając kondycję swoich przedsiębiorstw odwoływali się do kilku okoliczności. Wszyscy badani brali pod uwagę wyniki finansowe firmy oraz wielkość sprzedaży. Ponadto ważnym kryterium oceny był udział i pozycja danego przedsiębiorstwa na rynku. Jako wskaźnik powodzenia podawano także poszerzenie rynku oraz inwestycje w zakładzie i perspektywy rozwoju. Ponadto wykorzystano odpowiedzi na zadane pracownikom pytanie, jak prosperuje zakład pracy. Okazało się, że opinie uzyskane w urzędach i opinie kierowników oraz dyrektorów (prezesów) są zgodne i, co więcej, pokrywają się z opiniami pracowników. Ostatecznie, dla ułatwienia analiz statystycznych, przyjęto, że wskaźnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa będą odpowiedzi pracowników na wspomniane wyżej pytanie.

Społeczne przesłanki efektywności przedsiębiorstw i ich wskaźniki

Zastanówmy się teraz nad społecznymi przesłankami efektywności przedsiębiorstw. Dość ważną przesłanką dobrego lub złego funkcjonowania firm są cechy pracowników. Mogą oni np. zachowywać się zgodnie z teorią X albo Y McGregora. W pierwszym przypadku unikają odpowiedzialności, są leniwi, pozbawieni nadzoru „głupiejają” lub są nie-realistycznie roszczeniowi. W drugim przypadku pracownicy są nastawieni na szukanie zadowolenia dzięki dobrze wykonanej pracy, są samodzielni, przejawiają inicjatywę i są odpowiedzialni. **Wskaźnikami cech pracowników będą odpowiedzi na pytania o gotowość do ponoszenia odpowiedzialności, przejawiania inicjatywy i potrzeby nadzoru.**

Postawy pracowników przekładają się na nastawienie grup nieformalnych. Stają się one wzorami zachowań grupowych, które zdominują zachowania pracowników, ponieważ konieczność zachowania zgodnego z wzorami grupowymi jest odczuwana jako przymus. Utrwalone wzory grupowe sprawiają, że zachowania są niezwykle trudno podatne na zmiany. Funkcjonowanie grup nieformalnych poznajemy obserwując, do jakich zachowań skłaniani są poszczególni pracownicy przez kolegów i koleżanki z zespołu, działu, sekcji itp. **Wskaźnikami nastawienia grup nieformalnych będą odpowiedzi respondentów na pytania, jak zachowują się koledzy, gdy pracownik wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy.**



Przesłanek efektywności pracy można także dostrzec w potrzebach i motywacjach pracowników. Można przyjąć, że efektywnej pracy sprzyja nastawienie pracowników na osiągnięcia (np. zrobić coś lepiej niż inni) i na samorealizację przez pracę. **Wskaźnikami potrzeb i motywacji pracowniczych będą odpowiedzi na pytania, co jest dla respondentów ważne w pracy.**

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym efektywności przedsiębiorstw jest zachęcający stosunek kierowników do inicjatyw pracowniczych. **Wskaźnikami będą odpowiedzi na pytania, jak zachowują się kierownicy, gdy pracownicy występują z projektami nowych metod i usprawnień pracy.**

Jednym z ważniejszych wymiarów efektywności przedsiębiorstwa jest umiejętność sprostania wyzwaniom przyszłości. Po to, aby dostosować się do rodzącej się na naszych oczach formacji społeczno-ekonomicznej zwanej gospodarką opartą na wiedzy przedsiębiorstwa muszą zdać sobie sprawę z kluczowego znaczenia zasobów ludzkich do sprostania wymogom konkurencji rynkowej. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi polega m.in. na stałym podnoszeniu ich wartości przez doskonalenie umiejętności pracowników. **Wskaźnikami mierzącymi efektywność zarządzania zasobami ludzkimi będą odpowiedzi na pytania, czy w firmie istnieje nacisk na szkolenia, podnoszenie kwalifikacji i dostarczanie pracownikom wiedzy o oczekiwaniach klientów.**

Pod uwagę bierzemy także własność przedsiębiorstw. Zgodnie z dotychczasowym stanem wiedzy przedsiębiorstwa prywatne powinny funkcjonować lepiej niż publiczne. Zobaczymy, na ile sąd ten jest adekwatny.

Ostatnim z omawianych wskaźników będzie psychiczny koszt ponoszony przez pracowników danej organizacji. **Miernikiem kosztu psychicznego jest subiektywnie dolegliwy stan psychiczny danego osobnika będący następstwem przekonania o niezaspokojeniu jego potrzeb i oczekiwań w środowisku pracy.** Dla konstrukcji zmiennej kosztu psychicznego wykorzystano 19 pytań sondujących odczuwanie niepokoju i napięć psychicznych w różnych sytuacjach w miejscu pracy³⁾. Im niższy jest poziom kosztu psychicznego ponoszony przez pracowników danej organizacji, tym większa jest ich skłonność do przejawiania inicjatywy.

Podstawowe wyniki badań – potwierdzenie związku między podręcznikowymi zasadami kierowania ludźmi a efektywnością przedsiębiorstw

Zobaczymy teraz, jak wygląda związek między efektywnością przedsiębiorstwa a cechami pracowników i nastawieniem grup nieformalnych. W celu uzyskania stosownych informacji w ankiecie zamieszczono twierdzenia opisujące zachowania pracowników. Do każdego z twierdzeń przyporządkowano 4-stopniową skalę: 1 – zdecydowanie tak, 2 – raczej tak, 3 – raczej nie, 4 – zdecydowanie nie.

Im lepsze oceny przedsiębiorstw, tym mniej dostrzegane są w nich negatywne nastawienia grup nieformalnych. W przedsiębiorstwach dobrze prosperu-

Tab. 1. Współczynniki korelacji Pearsona między oceną funkcjonowania przedsiębiorstwa a cechami pracowników

Cechy pracowników	Czy uważa Pan(i), że zakład pracy, w którym jest zatrudniony(a), dobrze prosperuje (skala od 1 – zdecydowanie tak do 4 – zdecydowanie nie)
Pracownicy unikają brania na siebie odpowiedzialności	0,153
Pracownicy niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do inicjatywy	0,190
Gdy kierownicy zmniejszają siłę nadzoru pracownicy wykorzystują to dla unikania pracy	0,232

N=440

Tab. 1a. Współczynniki korelacji Pearsona między oceną funkcjonowania przedsiębiorstwa a nastawieniem grup nieformalnych wobec racjonalizatorów i innowatorów

Nastawienie grup nieformalnych wobec innowatorów	Czy uważa Pan(i), że zakład pracy, w którym jest zatrudniony(a), dobrze prosperuje (skala od 1 – zdecydowanie tak do 4 – zdecydowanie nie)
Gdy współpracownik w Pana(i) zespole wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy nie wykażą zainteresowania jego pomysłem	0,105
Gdy współpracownik w Pana(i) zespole wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy będą go unikać	0,123

jących relatywnie rzadziej zdarza się, że pracownicy unikają odpowiedzialności. W przedsiębiorstwach o lepszej pozycji rynkowej pracownicy przejawiają większą inicjatywę i nie wymagają ciągłego nadzoru, bowiem „sami się pilnują”. Podobnie jest ze stosunkiem do innowacji. W przedsiębiorstwach lepiej funkcjonujących natężenie zachowań niechętnych wobec potencjalnych innowatorów jest wyraźnie mniejsze niż w przedsiębiorstwach gorzej ocenianych. Konkludując, możemy stwierdzić, że cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych ma istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw.

Sposób kierowania przedsiębiorstwem znacząco wiąże się z jego efektywnością. Kierownicy przedsiębiorstw lepiej prosperujących częściej przejawiają wspierający stosunek do innowatorów i bardziej, niż kierownicy słabszych firm, dbają o dostęp pracowników do informacji o celach przedsiębiorstw. Ponadto kierownicy w lepszych przedsiębiorstwach są uznawani za lepiej dbających o podwładnych niż kierownicy słabszych przedsiębiorstw. Warto zauważyć, że kierownicy przedsiębiorstw lepiej prosperujących unikają

Tab. 2. Stosunek kierowników do inicjatyw pracowniczych a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa. Współczynniki korelacji Pearsona

Zmienne opisujące zachowania kierowników ⁴⁾	Czy uważa Pan(i), że zakład pracy, w którym jest zatrudniony(a), dobrze prosperuje
Gdy pracownik wystąpi z projektami usprawnień, kierownicy go pochwalą	0,106
Zwierzchnik dba o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w zakładzie pracy	0,133
Kierownik jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	0,167
Kierownik okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	0,138
Kierownik zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	0,103

N = 440

eksponowania swojej pozycji władczej. Kierownicy w słabszych firmach zachowują się tak, jakby chcieli zniechęcić pracowników do aktywności intelektualnej i inicjatyw.

Im lepsza firma, tym bardziej widoczne są w niej warunki sprzyjające rozwojowi zasobów ludzkich. Warto zauważyć, że efektywność rynkowa przedsiębiorstw najsilniej wiąże się z tym, czy kierownicy informują pracowników o oczekiwaniach klientów.

Tab. 3. Stosowanie w przedsiębiorstwie zasad efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi a ocena jego funkcjonowania. Współczynniki korelacji Pearsona

	Czy uważa Pan(i), że zakład pracy, w którym jest zatrudniony(a), dobrze prosperuje
Zakład pracy informuje o szkoleniach	0,190
Zakład pracy ułatwia nabywanie nowych umiejętności	0,115
Zakład pracy organizuje szkolenia	0,101
Kierownicy zachęcają do podnoszenia kwalifikacji	0,106
Kierownicy wymagają podnoszenia kwalifikacji	0,137
Kierownicy postępują tak, że można się czegoś od nich nauczyć	0,140
Kierownicy informują o oczekiwaniach klientów	0,270

N = 440

Zobaczmy teraz, jak wygląda związek kosztu psychicznego z efektywnością przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych analiz wynika, że im lepiej funkcjonuje dana firma, tym mniejszy jest przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez jej pracowników (współczynnik Pearsona = 0,153).

Z dotychczasowych analiz wynika, że potwierdziły się podręcznikowe oczekiwania dotyczące przesłanek efektywności przedsiębiorstw. Lepiej funkcjonują te z nich, w których kierownicy nagradzają innowatorów, dba się o doskonalenie pracowników, pracownicy wykazują chęć współpracy, korzystnie kształtują się cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych jest raczej pozytywne. Pora teraz na paradoksy. W celu ich zobrazowania wprowadzimy do analizy czynnik własności przedsiębiorstw.

Znaczenie stosunków własności – zaprzeczenie związku między podręcznikowymi zasadami kierowania ludźmi a efektywnością przedsiębiorstw

Gdy do równania regresji pozycji rynkowej przedsiębiorstw na społeczne przesłanki efektywności dodamy własność przedsiębiorstw, względne znaczenie społecznych przesłanek efektywności spada. Oprócz własności najsilniejszy bezpośredni związek z efektywnością firm wykazują trzy czynniki. Dwa wiążą się z kierowaniem zasobami ludzkimi (czy kierownicy wymagają od pracowników podnoszenia kwalifikacji i czy informują ich o oczekiwaniach klientów). Trzeci dotyczy cech pracowników (gdy kierownicy zmniejszą siłę nadzoru, pracownicy unikają pracy). Okazało się jednak, że te trzy czynniki tłumaczą tylko 11,6% wyjaśnionej wariancji, a własność 17,5%. Widać wyraźnie, że **własność o wiele silniej wiąże się z efektywnością przedsiębiorstw niż wszystkie społeczne przesłanki efektywności łącznie.**

Jeżeli firmy prywatne są najlepsze, a powyżej wykazano, że im lepsza pozycja rynkowa firmy, tym w większym stopniu są w niej stosowane podręcznikowe zasady zarządzania zasobami ludzkimi, to w firmach prywatnych zasady te powinny być stosowane jeszcze bardziej intensywnie.

Z zaprezentowanej dalej tabeli wynika diametralnie odmienny stan rzeczy. W porównaniu z przedsiębiorstwami publicznymi firmy prywatne znacznie słabiej ułatwiają nabywanie nowych umiejętności i kładą mniejszy nacisk na szkolenia. Co więcej, kierownicy firm prywatnych rzadziej niż kierownicy firm publicznych wymagają i zachęcają do podnoszenia kwalifikacji. Trzeba zatem stwierdzić z pewnym zdziwieniem, że przedsiębiorstwa prywatne słabiej niż państwowe przygotowują polską gospodarkę do wymogów gospodarki opartej na wiedzy.

Przyjrzyjmy się teraz, w jaki sposób kształtują się cechy pracowników i jak wygląda sposób kierowania ludźmi w przedsiębiorstwach prywatnych i publicznych. Na podstawie wcześniejszych analiz oczekujemy, że im lepsza firma, tym wyższy poziom uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji, czyli w firmach prywatnych, które są najlepsze, związek taki powinien być jeszcze silniejszy.

Tab. 4. Nacisk na doskonalenie pracowników a własność przedsiębiorstwa [w % odpowiedzi „tak”]

	Czy zakład pracy		Czy kierownicy	
	ułatwia nabywanie nowych umiejętności?	organizuje szkolenia?	zachęcają do podnoszenia kwalifikacji?	wymagają podnoszenia kwalifikacji?
Firmy prywatne	35,1	37,0	33,0	39,4
Firmy publiczne	50,8	59,7	45,9	50,7

N=440

Tab. 5. Cechy pracowników i sposób kierowania a własność przedsiębiorstwa [w % odpowiedzi „tak”]

Własność firmy	Gdy współpracownik wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy go wynagrodzą	Czy ma Pan(i) poczucie uczestnictwa w decyzjach dotyczących zespołu, w którym pracuje?	Czy ma Pan(i) poczucie, że Pańska wiedza jest wykorzystana w decyzjach dotyczących zespołu	Gdy kierownicy zmniejszają siłę nadzoru, pracownicy wykorzystują to do unikania pracy lub wysuwania nierealistycznych żądań	Pracownicy niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do inicjatywy
Prywatne	18,8	60,6	66,0	27,7	33,3
Państwowe	26,8	77,8	77,0	38,7	46,5

N=440

Okazuje się, że jest zupełnie odwrotnie. Firmy prywatne są mniej skłonne niż państwowe wynagradzać pracowników za inicjatywy usprawniające pracę. Co więcej, wiedza pracowników jest uznawana za nieznaną i opinie pracowników raczej nie są brane pod uwagę w procesie decyzyjnym. Klasyczne teorie motywacji mówią o tym, że zaangażowanie w pracę pojawia się dopiero, gdy zaspokojone zostaną intelektualne aspiracje związane z pracą. Wyraźnie widać, że w firmach prywatnych tak nie jest. I tu pojawia się kolejny paradoks.

Pracownicy firm prywatnych raczej nie unikają brania na siebie odpowiedzialności oraz są relatywnie mniej skłonni do unikania pracy w sytuacji braku ścisłego nadzoru, czyli są wyraźnie bardziej zaangażowani w pracę niż pracownicy firm państwowych.

Dlaczego, mimo dość wyraźnych niedogodności, zaangażowanie w pracę jest w firmach prywatnych większe. Można by to tłumaczyć tym, że w firmach prywatnych pracownika jest łatwiej zwolnić i strach przed bezrobociem wymusza zaangażowanie w pracę. Argument ten jest jednak chybiony, ponieważ pracownicy firm prywatnych nie obawiają się tak bardzo utraty pracy jak pracownicy firm państwowych (bardzo

silna obawa utraty pracy: firmy prywatne – 19%, państwowe – 32%).

Kolejny paradoks wiąże się z rozkładem kosztu psychicznego. Jakkolwiek firmy prywatne nie spełniają oczekiwań pracowniczych w zakresie samorealizacji i uczestnictwa w decyzjach, koszt psychiczny jest w nich mniejszy (współczynnik Pearsona = 0,153) niż w firmach państwowych.

Czy oznacza to, że klasyczne teorie motywacyjne i koncepcja kosztu psychicznego nie nadają się do wyjaśnienia zachowań pracowników badanych przedsiębiorstw. Czy może jest jakieś inne wyjaśnienie tych paradoksów dające nadzieję na to, że teorie motywacyjne mogą być stosowane do wyjaśnienia zachowań pracowniczych. W celu odpowiedzi na te pytania przyjrzyjmy się tabeli 6. Zawiera ona wskaźniki oczekiwań pracowniczych wyprowadzone z współczesnych teorii potrzeb i teorii motywacyjnych [Mietzel 2001; Zimbardo 1994; McGregor 1960].

Jak widać wszystkie zawarte w tabeli potrzeby pracownicze są silniej odczuwane przez pracowników przedsiębiorstw państwowych niż przez pracowników przedsiębiorstw prywatnych. W jaki sposób rezultaty zawarte w tabeli mogą się przyczynić do rozwiązania opisanych wyżej paradoksów?

Tab. 6. Potrzeby pracownicze – oczekiwania wobec pracy a własność przedsiębiorstwa [w % odpowiedzi „zdecydowanie ważne”]

Własność firmy	W jakim stopniu wymienione czynniki są dla Pana(i) ważne w pracy							
	Dobre stosunki z kierownictwem	Praca zgodna z zainteresowaniami	Praca zgodna z kwalifikacjami	Samodzielność w pracy	Możliwość zrobienia czegoś lepiej niż inni	Możliwość awansu	To, że można się czegoś nauczyć	Wpływ na cele i zadania zespołu
Prywatne	61,4	37,7	33,3	31,5	23,6	26,1	52,3	29,9
Państwowe	73,4	55,6	52,9	50,7	32,0	38,0	64,3	46,3

N=440

Rezultaty badań zawarte w tabeli pozwalają tłumaczyć paradoksy motywacyjne w jeden możliwy sposób, a mianowicie: **w firmach prywatnych mamy do czynienia z dość głębokim zaniżeniem aspiracji w zakresie zaspokojenia potrzeb pracowniczych.** W głównej mierze chodzi o potrzeby samorealizacji, rozwoju i osiągnięć oraz w pewnej mierze afiliacyjne (dobre stosunki z kierownictwem). **Niezaspokojenie słabiej odczuwanych potrzeb przynosi relatywnie niski poziom frustracji i dlatego w firmach prywatnych mamy mniejszy niż w firmach państwowych koszt psychiczny.** Mniejszy koszt psychiczny ponoszony przez pracowników firm prywatnych sprawia, że relatywnie więcej energii psychicznej mogą oni przeznaczyć na zaangażowanie się w pracę. Wszystko to prowadzi do ostatecznego wniosku, że niższy poziom oczekiwań pracowników firm prywatnych sprawia, że mniej gratyfikacji potrzeba, aby pojawiło się pozytywne nastawienie wobec pracy.

Trzy rodzaje interpretacji: pragmatyczna, filozoficzno-polityczna i antropologiczno-kulturowa

W artykule pokazano, że na poziomie całej próby (7 firm prywatnych i 7 publicznych) podreźnikowe zasady kierowania i motywowania pozytywnie wiążą się z efektywnością przedsiębiorstw. Jednocześnie okazało się, że w bardziej efektywnych firmach prywatnych metody kierowania i motywowania są odwrotne od zalecanych. Pracowników firm państwowych cechuje relatywnie wysoki poziom oczekiwań co do zaspokojenia potrzeb pracowniczych (większy niż w przypadku pracowników firm prywatnych). W grupie przedsiębiorstw prywatnych większy poziom efektywności idzie w parze z odgórnym stylem kierowania, naciskiem na zadania i dyscyplinę formalną oraz polityką motywacyjną eksponującą potrzeby niższego rzędu, tj. finansowe i pewności zatrudnienia. Poziom zaangażowania w pracę pracowników firm prywatnych jest wyższy niż pracowników firm publicznych.

Czy oznacza to, że rezultaty badań skłaniają do rewizji klasycznych teorii motywacyjnych? Oczywiście nie. Badania wykazały, że pracownicy są dość elastyczni w zakresie odczuwania potrzeb. Pracownicy firm prywatnych przystosowali się do właściwego tym firmom sposobu zarządzania w ten sposób, że zaniżyli poziom swoich aspiracji w zakresie potrzeb samorealizacyjnych i partycypacyjnych. W zamian zyskali większe niż w firmach publicznych poczucie pewności pracy. Taki sposób interpretacji wyników badań nazwijmy pragmatycznym.

Nie jest to jednak jedyne możliwe wyjaśnienie uzyskanych rezultatów. Problematyka potrzeb ludzkich i warunków ich zaspokajania skłania do rozmyślań opartych na bardziej ogólnie zorientowanych interpretacjach politologicznych czy filozoficznych. Interpretacja polityczna skłania do zastanowienia, czy przypadkiem nie mamy tu do czynienia z kolejną odsłoną rywalizacji klasowej między kapitałem a pracą. Jeżeli tak, to przytoczone wyniki badań sugerują, że w tej odsłonie wyraźnie „wygrywa” kapitał. Efektem tego

stanu rzeczy jest nacisk na obniżanie kosztów pracy i niechęć do dzielenia się władzą z pracownikami. Z kolei interpretacja inspirowana filozofią społeczną kładzie nacisk na alienacyjną wymowę wyników badań opisujących relatywne zaniżenie potrzeb pracowniczych. Postępując tym torem rozumowania powiemy, że dominacja prywatnych dysponentów nad pracownikami prowadzi do deprywacji potrzeb wyższych u tych drugich.

A może bardziej właściwa jest jeszcze inna interpretacja – kulturowa. To zaszczyty historyczne naszego społeczeństwa winne są temu, że wzory zachowań pracowniczych nie przystają do wymogów współczesnej gospodarki i większa efektywność pracy musi być odgórnie narzucona? Może odrębności te są tak duże, że klasyczne zasady zarządzania są nieadekwatne w polskich fabrykach i trzeba poszukać innych? Ograniczone ramy tego artykułu nie pozwalają, niestety, na kontynuowanie tych wątków. Na zakończenie tych uwag stwierdzić należy, że najbardziej frapująca i godna dalszego namysłu wydaje być interpretacja kulturowa.

dr hab. Janusz T. Hryniewicz

Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego
Uniwersytetu Warszawskiego

PRZYPISY

- ¹ Kierownikiem badań była dr Elżbieta Piwko. Ponadto w zespole badawczym uczestniczyli Katarzyna Górniak, Dominika Rodzeń, Piotr Jermakowicz, Krzysztof Kliszczynski, Rafał Wysoczański oraz autor tego opracowania
- ² Referowane badania były kontynuacją badań zrealizowanych w 2001 r. nad aktywnymi zawodowo mieszkańcami miast w 5 regionach (Małopolska, Wielkopolska, Galicja, Ziemia Zachodnie i byłe Królestwo Kongresowe). Pierwotnym celem badań w przedsiębiorstwach było uzyskanie informacji reprezentatywnych dla powyższych regionów. Niestety, niechęć menedżerów do udzielania informacji ankieterom okazała się zbyt duża i tego celu nie udało się osiągnąć. W efekcie jedynym kryterium doboru próby badawczej stała się zgoda władz przedsiębiorstw na przeprowadzenie badań. Starano się jednak, aby przedsiębiorstwa były zlokalizowane w tych samych miastach, w których przeprowadzono ankietę szkolną.
- ³ 19 zmiennych poddano analizie głównych składowych, w celu uzyskania wag obrazujących wkład każdej z nich w nową zmienną kosztu psychicznego. Zmienne dodano, każdą z nich mnożąc przez jej wagę. Następnie, w celu doprowadzenia rozkładu zmiennej do rozmiarów skali procentowej, uzyskane wyniki podzielono przez 20. Nowa zmienną poddano transformacji o postaci: zmienna $\times 10 + 25$. Uzyskano zmienną kosztu psychicznego, której 95% wartości zawiera się w przedziale od 4,9 do 77,8 pkt.
- ⁴ Wszystkie opisujące kierowników zmienne są skalowane od 1 – zdecydowanie tak do 4 – zdecydowanie nie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] MCGREGOR D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
- [2] MIETZEL G., *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- [3] ZIMBARDO P.G., przy współudziale Floyda R. RAUCHA, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Kierownik na rozdrożu – uwagi wcale nie do śmiechu

Stanisław Chetpa

„Wojna” i „walka” to pojęcia, które często i w sposób dość swawolny używane są do opisu rzeczywistości organizacji gospodarczych. Jeśliby te środki retoryczne miałyby być trafne, z jakimi może łączyć się do konsekwencjami? Stosowany przeze mnie tryb warunkowy, który należy określić jako gdybanie, jest celowy. Nie chcę bowiem formułować diagnoz, ani też wynikających z nich dyrektyw postępowania. „Diagnozy stawia się – jak twierdzi poeta A. Zagajewski, gdy się jest bardzo młodym i ambitnym, potem przychodzi czas już tylko na medytację i – co najwyżej – niepokój, któremu czasem towarzyszy coś w rodzaju chichotu” [21, s. 30]. Rozważmy więc wspólnie kilka kwestii ważnych dla „wojennych” zachowań kierowniczych.

1. Dla żołnierza, jak miał ponoć stwierdzić C. von Clausewitz, czasem normalnym jest wojna, czasem nienormalnym – pokój. Kogo jednak obchodzą żołnierze? Może ministra obrony narodowej. Kierowników to już raczej nie dotyczy. Tymczasem normalność i powszechność „cywilnej” wojny zakładali w swoich poglądach T. Kotarbiński (zob. [22]), J. Rudniański [14] i M. Ossowska [12]. Wcześniej, bo już w XVII wieku, uczynił to T. Hobbes [5, s. 110 i n.], pisząc o „wojnie każdego z wszystkimi innymi”. Napędzać ją miał – wymagający okiełznania – ludzki egocentryzm, wyrażany zwykle dążeniami do zdobycia indywidualnej mocy. Interesująco na ten temat wypowiedział się też H. Elzenberg [3, s. 417]. Stwierdził on mianowicie, że „między człowiekiem a człowiekiem jedyny stosunek w pełni rzetelny, to stosunek antagonizmu”. Prawdziwość relacji interpersonalnych miałby więc gwarantować nieustający konflikt i ścieranie się racji. Czy stan ten nie burzyłby delikatnej materii, jaką jest synergia organizacyjna? A w związku z tym, czy może harmonizacja relacji wewnątrz organizacji (a także jej stosunków z otoczeniem) nie wymaga pewnej koniecznej dozy fałszu?

2. Na wojnie (i w miłości) wszystkie chwytły są dozwolone – mówi popularne porzekadło. W XVI w. o celu uświęcającym zastosowane środki pisał N. Machiavelli [9]. Podstęp jako kardynalną cnotę „wojenną”

wskazywał wspomniany tu już T. Hobbes [5, s. 112]. Wynika stąd, że pilność celów, ich waga i wielkość, a także, jak pokazuje historia, duże prawdopodobieństwo odniesienia zwycięstwa, mogą być traktowane jako wystarczające uzasadnienia zastosowanych środków działania. Przeciwnego zdania był T. Kotarbiński (cyt. za: [14, s. 152]), który stwierdził, że „w sytuacji, gdy cel uświęca środki – środki «uświęcają» cel”. Wydaje się więc, że nawet najbardziej zbożne ideały można zbrukać, zmierzając do ich osiągnięcia za pomocą nieodpowiednich metod. Być może warto przed podjęciem określonych działań rozważyć jeden z imperatywów kategorycznych sformułowanych przez I. Kanta [6, s. 46]. Brzmi on następująco: „Postępuj tak, byś człowieczeństwo tak w swej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako środka”. Według tego nakazu moralnego, który miałby być normą powszechną, człowiek jawi się jako cel działań własnych i bliźnich. Zalecenie to, jak się zdaje, bywa jednak czasem swoiście pojmwane. Świadczy o tym zarówno praktyka, jak i literatura, w szczególności typu poradnikowego (zob. [15, 16, 17, 20]). Inna osoba bywa celem, tyle tylko, że wrogim. Celem, który chce się przede wszystkim zniszczyć. Nawiązując do cytowanej maksymy Kanta można zadać sobie następujące pytania. Po pierwsze, czy przejawianie agresji wobec innego, nie będzie jednocześnie aktem przyzwolenia na zachowania agresywne z jego strony? A po wtóre, czy działająca jak bumerang agresja nie jest po prostu autodestrukcją?

3. Najważniejszy jest człowiek. Zawsze on stoi bowiem w obliczu wyboru zarówno celów działania, jak i metod ich osiągnięcia. Podkreśla to wielu badaczy. Jeden z nich, czołowy przedstawiciel inżynierii społecznej (behawioryzmu), B.F. Skinner [19, s. 170] twierdził, że metody „są w sensie moralnym obojętne; może się nimi posługiwać i łajdak, i święty”. Tak więc siekiera sama w sobie nigdy nie jest ani zła, ani dobra. Może nią posłużyć się stolarz, szykujący nowy stół i krzesła. Ale może też trafić w ręce jakiegoś nawiedzonego Raskolnikowa, chcącego przeprowadzić swe ambitne i wydumane zamiary. Nie siekiera, a system wartości działającego musi podlegać bezwzględ-

nej ocenie. To niemodne dziś stwierdzenie zdaje się wspierać P.F. Drucker [2, s. 101], który pisząc o prawości charakteru stwierdził, że „nie ma nic bardziej demoralizującego i destruktywnego dla organizacji niż silny, ale gruntownie zdeprawowany menedżer (...). Można by go nawet tolerować, ale pozbawionego wszelkiej władzy nad innymi”. Jak widać kontrola taka, a w razie potrzeby stanowcze działania kadrowe mają uzasadnienie praktyczne. Stanowią także – zdaniem K. Poppera (cyt. za: [7]) – podwaliny ustroju demokratycznego.

4. „Problem uczciwości – jak trafnie zauważa K. Obuchowski, istnieje tylko wówczas, gdy osoba może kontrolować swoje odruchy, gdy zdolna jest do refleksji” [11, s. 54]. Namysł nad własnym działaniem dokonywany przed jego podjęciem lub *post factum* wyznacza decyzje o samoograniczaniu się człowieka. Jest to mniej lub bardziej, ale zawsze suwerenny akt wyboru. Najlepszą formą kontroli własnych pragnień i wszczynanych działań byłaby więc autokontrola. Podróż w głąb siebie i weryfikacja osobistych mniemań jest – jak się wydaje – ważna również z innego powodu. Wyraźnie wskazuje go H. Elzenberg [3, s. 63]. Stwierdził on mianowicie, że „cały rozwój człowieka polega na nieustannym sądzeniu siebie”.

5. Żeby działający podmiot mógł się efektywnie samooceniać, powinien on przyjąć jakiś układ odniesienia, z którym będzie mógł skonfrontować podjęte przez siebie cele zadaniowe i użyte sposoby dochodzenia do nich. Takim standardem potencjalnie możliwym do zaakceptowania przez kadrę kierowniczą współczesnych organizacji gospodarczych wydaje się średniowieczny etos rycerski. Może brzmi to staroświecko i co najmniej dziwnie, jednak pogląd taki znajduje jawnych zwolenników. Należą do nich M. Ossowska [12], P. Paliwoda [13] oraz R. Legutko [8]. Także C. Sikor-

ski w swojej najnowszej książce [18] – choć ani razu nawet nie wspomina o rycerzach i obowiązującym ich kodeksie – wydaje się podzielać to stanowisko. Zręby zasad rycerskiego postępowania zostały zaprezentowane w tabeli.

Odnosząc się do danych tabelarycznych należy stwierdzić, że przyjęcie postawy rycerskości i konsekwentne przestrzeganie jej zasad w zachowaniach zadaniowych może utrudnić osiągnięcie zaplanowanych celów. Nie można bowiem stosować wszystkich możliwych i dostępnych środków prowadzących do sukcesu. „O chwale rycerza – jak twierdzi M. Ossowska, decydowało nie tyle zwycięstwo, ile to, jak walczył” [12, s. 77]. Na styl działania, a nie jedynie na jego wynik, zwracał również uwagę H. Elzenberg [3]. Wybitny jego uczeń, który wolał filozofię przeżywać, a nie jak kwoka wysiadywać ją, namawiał, by do oceny poczynań ludzkich przykładać kryteria estetyczne [4]. W ten sposób podejmowane działania mogą być nie tylko skuteczne, ale też eleganckie. Najprostszym, ale i chyba najskuteczniejszym miernikiem tego ostatniego może być czucie trzewiowe, objawiające się naturalnym fizjologicznym odruchem typu zemdli czy też nie. Za reakcje fizjologiczne (własne i cudze) kierownik nie będzie jednak nagradzany. Biznes to nie romans, liczą się w nim skuteczność i efekty ekonomiczne. Z tego punktu widzenia trzymanie się zasad rycerskich wydaje się mieć sens. Nie daje to może spektakularnych i szybko osiąganych zysków, ale opłaca się w dłuższej perspektywie czasowej. Wynika to stąd, że buduje się pozytywny wizerunek (jaźń odzwierciedlona) w bliższym i dalszym otoczeniu. Ponadto, kształtowane są, na zasadzie wzajemności, korzystne relacje z innymi. Dodać tu koniecznie trzeba, że zasady opisywanego kodeksu miały niegdyś obowiązywać jedynie wśród rycerzy. Zachowania wobec ludzi spoza tego stanu nie krępowały już prawie żadne reguły, a na pewno były poza kodeksem rycerskim. Współczesny kierownik staje więc w obliczu pytania, kto jest mu równy i przysługuje mu rycerskie traktowanie. Czy pracownicy na przykład są dla niego partnerami. Czy też może stanowią, co prawda, konieczny zasób organizacji, ale za to niezbyt rozwinięty pod względem świadomościowym, kierujący się w swym postępowaniu elementarnymi potrzebami, będący przeszkodą, którą trzeba za wszelką cenę pokonać, w szczególności w sytuacji wprowadzania zmian organizacyjnych. I co z tego, że zmiany te mają poprawić kondycję organizacji, zapewnić jej przetrwanie i dać szansę rozwoju, a w konsekwencji polepszyć sytuację pracowników właśnie. Elita organizacyjna to rozumie (bez zbędnych słów). A masy członkowskie. Czy są w stanie to pojąć i w sposób dojrzały (dorosły) odejść od swych partykularnych i doraźnych interesów. Przed kierownikiem staje też inna kwestia. Musi rozstrzygnąć, co robić w przypadku zetknięcia się z przeciwnikiem nie przestrzegającym żadnych reguł organizacyjnego *fair play*. „Niezależnie od tego, jak postępuje nieprzyjaciel – twierdzi gen. J. Fuller, bardziej opłaca się walczyć jak *gentleman*, aniżeli jak nikczemnik, bowiem nikczemna wojna może się skończyć tylko nikczem-

Tab. Najważniejsze zasady kodeksu rycerskiego

- wierność podjętym zobowiązaniom i lojalność,
- podejmowanie działań w słusznej sprawie,
- poszukiwanie zadań będących wyzwaniem i chęć wyróżniania się,
- odwaga i gotowość przyjęcia odpowiedzialności za skutki podejmowanych działań,
- traktowanie przeciwnika z szacunkiem, jako równego sobie,
- unikanie podczas walki wszelkiej krzywdy niekonicznej,
- uczciwe prowadzenie walki, bez uciekania się do podstępów i przebiegłości,
- podejmowanie walki z przeciwnikami silniejszymi lub równymi sobie,
- wspaniałomyślność wobec pokonanych, bez ich poniżania i wywyższania się.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, 12, 22].



nym pokojem, taki zaś pokój – jeszcze jedną wojną” (cyt. za: [22, s. 41]). Nie wiadomo jednak, czy ta generalska rada ma znamiona uniwersalności. Czy sztywne jej przestrzeganie nie będzie przyczyną własnej klęski. Może rozważając ten dylemat warto pamiętać o hasle oświeceniowym z okresu rewolucji francuskiej, tworzącym przeciw europejską tradycję, do której dziś niektórzy tak chętnie się odwołują. W pełnym brzmieniu – o czym przypomina K. Mroziewicz [10, s. 11] – szło ono następująco: „Wolność, równość, braterstwo albo śmierć”.

dr hab. Stanisław Chęłpa
Katedra Zarządzania Kadrami
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARBER R., *Rycerze i rycerskość*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2003.
- [2] DRUCKER P.F., *Menedżer skuteczny*, Czytelnik i Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.
- [3] ELZENBERG H., *Kłopot z istnieniem. Aforyzmy w porządku czasu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
- [4] HERBERT Z., ELZENBERG H., *Korespondencja*, Wydawnictwo Fundacji Zeszytów Literackich, Warszawa 2002.
- [5] HOBBS T., *Lewiatan czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, PWN, Warszawa 1954.
- [6] KANT I., *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Wydawnictwo Antyk, Kęty 2001.
- [7] KONOPKO M., *Czy Karl Popper był wrogiem społeczeństwa otwartego*, „Frona”, 2001, 25/ 26.
- [8] LEGUTKO R., *Złośliwe demony*, Wydawnictwo Stalky & Co., Kraków 1999.
- [9] MACHIAVELLI N., *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioleciem historii Rzymu Liwiusza*, PIW, Warszawa 1984.
- [10] MROZIEWICZ K., *Cały strach świata* (wywiad przeprowadzony przez M. Świętochowicz), „Angora”, 2005, 30.
- [11] OBUCHOWSKI K., *Człowiek intencjonalny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- [12] OSSOWSKA M., *Ethos rycerski i jego odmiany*, PWN, Warszawa 1986.
- [13] PALIWODA P., *Zapach synów Allaha*, „Ozon”, 2005, 18.
- [14] RUDNIAŃSKI J., *Kompromis i walka. Sprawność i etyka kooperacji pozytywnej i negatywnej w gęstym otoczeniu społecznym*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1989.
- [15] SANTORO V., *Jak zrobić wrednego szefa*, Wydawnictwo Książki Niezwykłej XXL, Wrocław 2005.
- [16] SANTORO V., *Osaczenie, czyli jak doprowadzić wrogów do szaleństwa*, Wydawnictwo Liberator, Wrocław (bez roku wydania).
- [17] SCHRIJVERS J.P.M., *Poradnik korporacyjnego szefa. Podręcznik przetrwania dla politykujących w firmie i na urzędzie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- [18] SIKORSKI C., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [19] SKINNER B.F., *Poza wolnością i godnością*, PIW, Warszawa 1978.
- [20] V., *Menedżer jak mafioso*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1996.
- [21] ZAGAJEWSKI A., *Obrona żarliwości*, Wydawnictwo a5, Kraków 2003.
- [22] ZAKRZEWSKI L.S., *Ethos rycerski w dawnej i współczesnej wojnie*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2004.

Wstęp

Jedną z podstawowych grup adresatów marketingu personalnego dla każdego przedsiębiorstwa są potencjalni pracownicy, pozostający aktualnie poza jego strukturą organizacyjną. Choć nie pracują oni w firmie i nie znają dobrze wewnętrznych uwarunkowań jej funkcjonowania (lub nie znają ich wcale), ich opinie ukształtowane na podstawie mniej lub bardziej prawdziwych informacji na temat przedsiębiorstwa decydują o ich skłonności do podjęcia pracy w danej organizacji. Mają zatem niezwykle istotne znaczenie w powstawaniu w świadomości potencjalnych pracowników wizerunku konkretnego podmiotu jako atrakcyjnego lub nieatrakcyjnego pracodawcy. Podobnie jest w przypadku postrzegania całych kategorii przedsiębiorstw. Zaawansowany proces prywatyzacyjny oraz bardzo liczne przypadki łamania praw pracowniczych powodują, że kryterium brany obecnie pod uwagę przez wielu kandydatów starających się o pracę jest fakt, czy dana firma jest firmą państwową, czy też prywatną.

Jaki typ pracodawcy preferują młodzi Polacy?

Dlatego zdaniem autorki ważne jest zweryfikowanie wizerunku, jaki mają pracodawcy prywatni i państwowi wśród uczestników rynku pracy. Szczególnie interesujące jest jednak zidentyfikowanie, w jaki sposób postrzegani są oni przez młode osoby, które niedawno weszły lub dopiero wejdą na rynek pracy, czyli przez studentów ostatnich lat dziennych studiów magisterskich. W tym celu autorka przeprowadziła badania empiryczne, w których zastosowana została metoda bezpośredniego badania ankietowego. Respondentami byli studenci czwartego i piątego roku studiów dziennych, których podzielono na dwie grupy: studentów specjalności ekonomicznych oraz studentów pozostałych specjalności. Próba badawcza objęła łącznie 300 osób, z których 50% stanowili studenci reprezentujący pierwszą z wymienionych grup.

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że zdecydowana większość respondentów woli podjąć pracę u pracodawcy państwowego, chociaż na rynku przeważają pracodawcy prywatni. Odpowiedzi takie w przypadku respondentów, którzy dotychczas nigdy nie pracowali, mogą wynikać z opinii studentów, którzy podjęli już pracę, opinii innych osób zatrudnionych w różnych firmach (znajomi spoza uczelni, członkowie rodziny, przyjaciele) oraz opinii ukształtowanych na podstawie przekazywanych często przez nośniki masowego przekazu informacji o nieetycznych zachowaniach pracodawców, zwłaszcza prywatnych.

Natomiast preferowanie pracodawców państwowych przez osoby, które występowały w roli aktualnych pracowników, jest z pewnością także konsekwencją ich własnych zawodowych doświadczeń związanych z kształtowaniem się relacji pracownik–pracodawca. W badanej populacji 68,6% respondentów pracowało już wcześniej, z czego zdecydowana większość (95,8%) była zatrudniona w firmach prywatnych, wśród których aż 15,3% osób pracowało nielegalnie.

Jak młodzi Polacy postrzegają potencjalnych pracodawców

Agnieszka Izabela Baruk

Proporcje te były podobne zarówno w przypadku osób studiujących na specjalnościach ekonomicznych, jak i nieekonomicznych.

Można przypuszczać, że respondenci, którzy byli już wcześniej zatrudnieni, mieli przykre doświadczenia związane z pracą u prywatnego pracodawcy, a ich opinie potęgowało dość powszechne przeświadczenie o większej pewności zatrudnienia w przypadku pracy w firmie państwowej. Potwierdzeniem tego jest fakt, że na pytanie o stosunek prywatnego pracodawcy do pracowników zdecydowana większość respondentów (88,6%) odpowiedziała, że są oni negatywnie nastawieni do zatrudnianych przez siebie osób. Nie miał w tym przypadku znaczenia charakter specjalności, ponieważ równie duża część studentów specjalności ekonomicznych, jak i nieekonomicznych udzieliła takiej odpowiedzi.

Należy jednak podkreślić, że wśród studentów specjalności nieekonomicznych znacznie większa część (22,6%) preferowała zatrudnienie u prywatnego pracodawcy w porównaniu ze studentami specjalności ekonomicznych (1,9%), mimo wskazywania przez obie grupy na negatywną postawę prywatnych pracodawców wobec pracowników. Może to zdaniem autorki wynikać z większej świadomości swojej roli jako pracowników wśród osób studiujących na specjalnościach ekonomicznych oraz wyraźniejszego dostrzegania przez nich zależności pomiędzy stosunkiem pracodawcy do pracownika a warunkami pracy, jakie chce i może on stworzyć, czego odzwierciedleniem są możliwości rozwoju zawodowego lub ich brak oraz atmosfera panująca w miejscu pracy, sprzyjająca bądź nie sprzyja-

jąca stworzeniu harmonijnie współpracującego zespołu pracowniczego.

Preferowanie państwowej firmy jako pracodawcy jest konsekwencją postrzegania wielu zalet rozpoczęcia pracy w takim przedsiębiorstwie. Respondenci, jako główne dodatnie strony takiego rozwiązania, wskazali objęcie pracowników świadczeniami socjalnymi oraz pewność zatrudnienia. Oba wymienione czynniki pozwalają na zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa, przy czym jej subiektywna wartość rośnie wraz z pogarszaniem się sytuacji na rynku pracy, czego przejawem jest nie tylko wysoka wartość wskaźnika bezrobocia, ale także związane z nią zachowania patologiczne, jak chociażby nieterminowe wypłacanie wynagrodzeń lub całkowite ich wstrzymywanie, *mobbing*, zwalnianie bez zachowania okresu wypowiedzenia, zatrudnianie pracowników na część etatu i obarczanie ich obowiązkami pracowników pełnoetatowych przy pensji, której wysokość jest proporcjonalna do uwzględnionej oficjalnie w umowie części etatu itp. Inne wskazywane przez respondentów zalety pracy w przedsiębiorstwie państwowym zostały przedstawione w tabeli 1.

Należy zauważyć, że prawie wszystkie czynniki decydujące zdaniem respondentów o przewadze pracodawcy państwowego nad prywatnym były częściej eksponowane przez osoby studiujące na specjalnościach ekonomicznych. Szczególnie duże znaczenie przywiązywali oni do lepszego traktowania pracowników w firmach państwowych, gdyż odpowiedź ta była wymieniana przez nich ponadtrzykrotnie częściej niż w przypadku studentów specjalności nieekonomicznych. Jedynie zatrudnienie w firmie państwowej na

Tab. 1. Wskazywane przez respondentów zalety zatrudnienia w firmie państwowej

Wskazywany czynnik	Odpowiedzi studentów specjalności ekonomicznych (w %)	Odpowiedzi studentów specjalności nieekonomicznych (w %)	Odpowiedzi studentów ogółem (w %)
Świadczenia socjalne	73,1	69,8	71,5
Pewność zatrudnienia	73,1	64,2	68,6
Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę	63,5	67,9	67,2
Pewność otrzymywania wynagrodzenia	55,8	52,8	54,3
Przestrzeganie ośmiogodzinnego dnia pracy	55,8	47,2	51,5
Lepsze traktowanie pracowników	38,5	11,3	24,9
Niższy poziom stresu	11,5	11,3	11,4

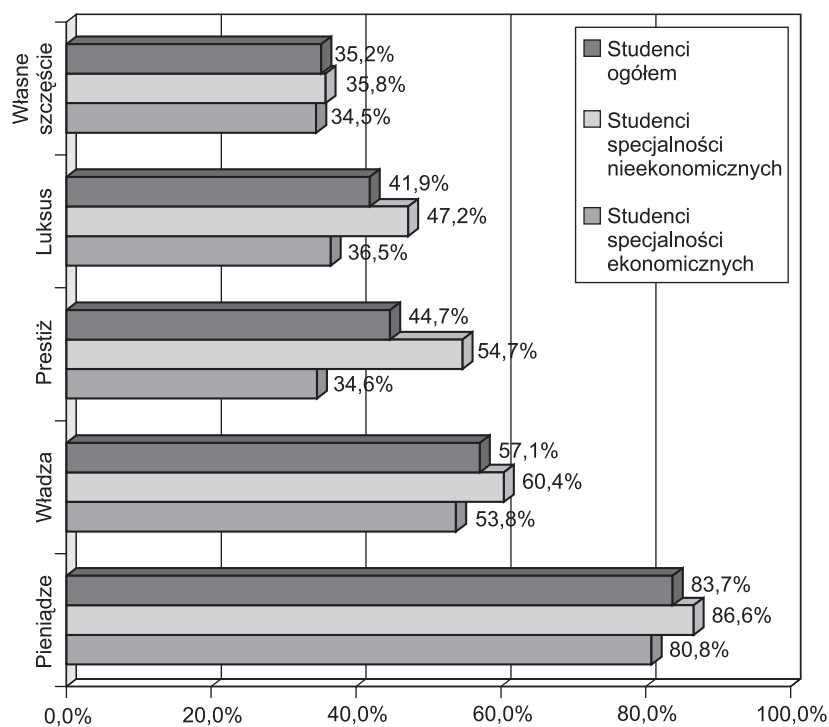
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



podstawie umowy o pracę było częściej podkreślane jako zaleta przez studentów specjalności nieekonomicznych, co może świadczyć, że przywiązywali oni większą wagę do korzyści, jakie dają pracownikom ten rodzaj umowy.

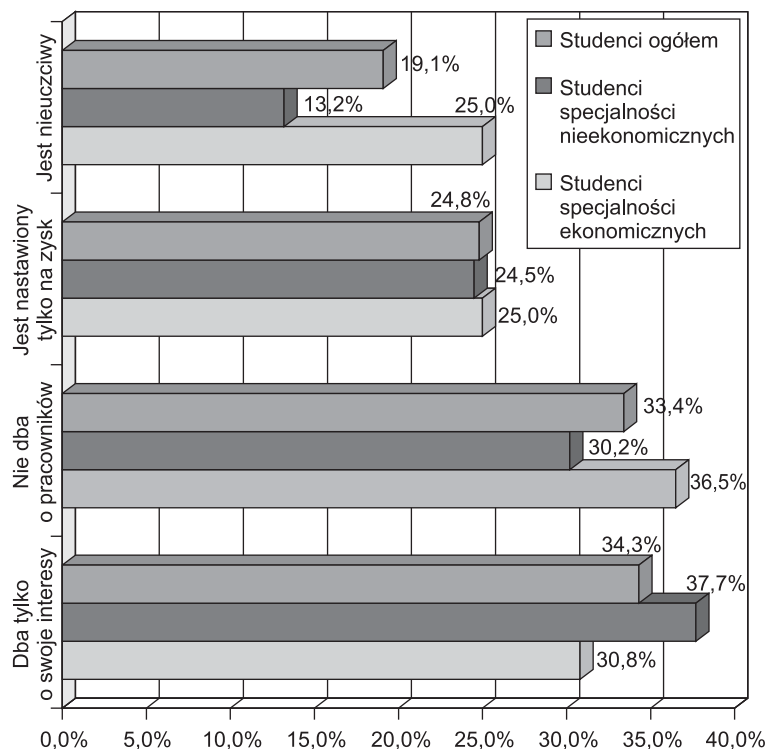
Analiza wyników badań przedstawionych w tabeli 1 pozwala wskazać cechy firmy prywatnej, które w świadomości respondentów tworzą łącznie jej negatywny wizerunek jako pracodawcy. Odzwierciedleniem tego wizerunku są następujące czynniki decydujące o warunkach pracy w firmie prywatnej:

- oferowanych jest tam mniej świadczeń socjalnych;
- łatwiej jest stracić pracę;
- trudniej jest podjąć zatrudnienie na podstawie umowy o pracę (częściej jest to umowa zlecenie lub umowa o dzieło);
- mniej pewne jest otrzymywanie należnego wynagrodzenia;
- nie jest przestrzegany usankcjonowany przepisami kodeksu pracy ośmiogodzinny dzień pracy;
- pracownicy są gorzej traktowani zarówno przez pracodawcę, jak i przez przełożonych;
- zatrudnienie w firmie prywatnej wiąże się z odczuwaniem większego stresu przez pracowników, co jest z pewnością rezultatem wymienionych wyżej czynników.



Rys. 2. Wartości najbardziej cenione przez właścicieli firm prywatnych według respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



Rys. 1. Główne negatywne cechy właścicieli firm prywatnych wskazywane przez respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak młodzi Polacy postrzegają pracodawców prywatnych?

Niezbyt pozytywne postrzeganie prywatnego przedsiębiorstwa jako pracodawcy może ponadto wynikać z wizerunku, jaki mają w świadomości respondentów właściciele firm prywatnych. Część przypisywanych im negatywnych cech niejako automatycznie wpływa bowiem na opinie o posiadanych przez nich firmach. Wydaje się to do pewnego stopnia uzasadnione, szczególnie w przypadku, kiedy właściciel jest jednocześnie prezesem firmy. Wówczas jego osobowość, dążenia itp. rzeczywiście często ukształtują sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym także podejście do pracowników. Natomiast zdecydowanie słabiej (albo wcale) zależność taka jest widoczna wtedy, gdy firmą prywatną zarządza zawodowa kadra menedżerska. Na rysunku 1 pokazane zostały negatywne cechy, jakimi zdaniem respondentów charakteryzują się właściciele firm prywatnych.

Widać, że osoby studiujące na specjalnościach nieekonomicznych rzadziej wskazywały na posiadanie

Tab. 2. Czynniki wskazywane przez respondentów jako główne zalety podjęcia pracy u prywatnego pracodawcy

Rozpatrywany czynnik	Odpowiedzi studentów specjalności ekonomicznych (w %)	Odpowiedzi studentów specjalności nieekonomicznych (w %)	Odpowiedzi studentów ogółem (w %)
Wyższe zarobki	57,7	73,6	65,7
Większe możliwości awansu	44,2	60,4	52,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

przez właścicieli przedsiębiorstw prywatnych negatywnych cech wymienionych na rysunku 1, co wynika zapewne z faktu, że więcej niż 1/5 z nich zdecydowanie wolałaby podjąć pracę u pracodawcy prywatnego. Najmniej respondentów z tej grupy wśród cech negatywnych zarzucało właścicielom firm prywatnych brak uczciwości. Z drugiej strony, jedyną cechą, jaką wskazał większy odsetek studentów specjalności nieekonomicznych w porównaniu ze studentami specjalności ekonomicznych, była dbałość wyłącznie o własne interesy. Cecha ta, o ile nie towarzyszy jej naruszanie praw innych osób zgodnie z zasadą, że cel uświęca środki, może być w takim kontekście rozpatrywana nawet jako dodatnia, gdyż potęguje determinację do odniesienia sukcesu, jeżeli tylko nie zamierza się go osiągnąć za wszelką cenę, np. kosztem nieuczciwego postępowania z pracownikami i ich ewidentnego wykorzystywania.

Negatywne postrzeganie właścicieli firm prywatnych potęgują też opinie respondentów na temat najbardziej ich zdaniem cenionych przez właścicieli prywatnych przedsiębiorstw wartości w życiu zawodowym i osobistym. Zdecydowana większość badanych odpowiedziała, że według nich najważniejszą wartością dla właścicieli firm prywatnych są pieniądze (83,8%) i sprawowanie władzy (57,1%) (rysunek 2). Zdecydowanie mniej cenione są ich zdaniem takie wartości, jak honor, uczciwość, czy szczęście bliskich osób. Wpływa to dodatkowo na kształtowanie się wizerunku właściciela prywatnej firmy jako skupionego na sobie egocentryka dostrzegającego jedynie materialne aspekty życia.

Może wydawać się zastanawiające, że w przypadku każdej z wymienionych na rysunku 2 wartości nieznacznie częściej wskazywali na nią respondenci studiujący na specjalnościach nieekonomicznych. Pozornie jest to sprzeczne z faktem, że to właśnie studenci tych specjalności zdecydowanie częściej jako preferowanego pracodawcę wymieniali firmę prywatną. Sprzeczność tę można jednak, zdaniem autorki, wyjaśnić tym, że prawdopodobnie również dla nich cenniejsze są materialne dowody rozwoju zawodowego, a podjęcie pracy w firmie należącej do osoby, o której przypuszcza się, że ma określony system wartości, utożsamiane jest z większą szansą na odniesienie sukcesu materialnego, także przez zatrudnione tam osoby.

Też taką potwierdzają odpowiedzi udzielone przez respondentów na pytanie o zalety podjęcia pracy u prywatnego pracodawcy. Największa część respondentów wymieniła wyższe zarobki oraz większe możliwości awansu, przy czym znacznie częściej wskazywali je studenci specjalności nieekonomicznych niż ekono-

micznych (tabela 2). Świadczy to także o szerszej perspektywie spojrzenia osób studiujących na specjalnościach ekonomicznych i potwierdza ich większą świadomość własnej roli jako pracowników. Dla nich bowiem rozwój zawodowy nie wiąże się jedynie lub głównie z możliwością zaspokojenia potrzeb materialnych. Przywiązują również dużą wagę do pozamaterialnej strony życia zawodowego i od pracodawcy oczekują spełnienia potrzeb niematerialnych, czego potwierdzeniem są jednocześnie informacje zawarte w tabeli 1 (zdecydowanie częstsze wskazania studentów specjalności ekonomicznych dotyczące możliwości spełnienia oczekiwań pozamaterialnych jako zalety podjęcia pracy u państwowego pracodawcy).

Zakończenie

Wyobrażenia na temat pracodawców prywatnych mogą wzbudzać niepokój, nawet, jeżeli przynajmniej częściowo wynikają one ze stereotypów myślowych i nie do końca znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości. Jest to tym bardziej niepokojące, że opinie takie wyrażali ludzie młodzi, którzy są nie tylko potencjalnymi pracownikami, ale w przyszłości mogą także zostać chociażby właścicielami firm.

Należy zatem, zdaniem autorki, w trakcie studiów znacznie większą wagę przywiązywać do podkreślania konieczności przestrzegania zasad etyki i uczciwości, gdyż istnieje niebezpieczeństwo, że zidentyfikowane w wyniku przeprowadzonych badań opinie zostaną na zasadzie samospełniającej się przepowiedni przeniesione przez poddanych badaniu respondentów do praktyki, w wyniku czego mogą się oni stać podobni do ukształtowanego w ich świadomości wizerunku prywatnego pracodawcy, czy właściciela firmy prywatnej.

Ponadto warto podkreślać znaczenie dążenia do zaspokajania w pracy zawodowej nie tylko potrzeb materialnych, ale także niematerialnych, których spełnienie decyduje o satysfakcji z wykonywanej pracy. Mimo trudnej sytuacji na rynku pracy (a może właśnie dlatego) trzeba u studentów kształtować i utrwalać świadomość ich istotnej roli jako potencjalnych pracowników, budując ich poczucie własnej wartości i łamiąc nie mające odzwierciedlenia w rzeczywistości stereotypy myślowe.

dr Agnieszka Izabela Baruk
Zakład Marketingu Produktów Żywnościowych
Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu
Akademia Rolnicza w Lublinie

Offshoring – proces relokacji funkcji firmy

Typy i czynniki

Katarzyna Zakrzewska

Motywy offshoringu

Offshoring jest definiowany jako przeniesienie wydzielonych wcześniej funkcji firmy do innych firm, znajdujących się w krajach charakteryzujących się przede wszystkim niskimi kosztami pracy¹⁾. Jednak takie ujęcie nie odzwierciedla w pełni zagadnienia *offshoringu*, ponieważ poza obniżeniem kosztów pracy, a to jest główny motyw przenoszenia operacji firmy, występują także i inne, takie jak: redukcja innych kosztów, poprawa jakości usług, koncentracja na kluczowych kompetencjach, przyspieszenie procesów biznesowych itp.²⁾ Krajami, które w 2001 r. stanowiły główne lokalizacje dla *offshoringu* były: Irlandia, Indie, Kanada, Izrael, Chiny, Meksyk, Polska, Rumunia, Węgry, Czechy, Australia, Filipiny, Rosja, Tajlandia, Republika Południowej Afryki. Indie, Chiny, kraje Europy Wschodniej i Filipiny charakteryzują się natomiast największą dynamiką wzrostu eksportu tego typu usług³⁾. Do krajów tych przenoszone są np. przetwarzanie danych, tzw. *call centers*, księgowość, placce, obsługa informatyczna, wsparcie techniczne, ale również procesy wymagające udziału wysoko wykształconych kadr, jak: zarządzanie ryzykiem, analizy finansowe, badania i rozwój.

Typy i definicje relokacji funkcji firmy

W literaturze ekonomicznej nie ma zgodności co do terminologii procesów związanych z relokacją funkcji firmy do innych krajów, gdyż dla pojęcia *offshoring* pojawiło się wiele, niekiedy wzajemnie sprzecznych definicji dotyczących np. procesu relokacji funkcji firmy w odniesieniu do krajów położonych na tym samym lub innym kontynencie, jak i w przypadku zlecenia usług do wykonania podmiotowi trzeciemu oraz gdy funkcje te wykonuje filia znajdująca się w jednej z tych lokalizacji.

Tab. Typy *offshoringu*

	Kraj	Zagranica
<i>Outsourcing</i>	Onshore outsourcing	Offshore outsourcing
Wewnętrzne świadczenie	Wewnętrzne świadczenie usług	Captive offshoring

Z uwagi na to, że procesem *offshoringu* zainteresowały się firmy konsultingowe, wydając wiele publikacji na ten temat, należy tu przytoczyć definicje z raportu Deutsche Bank Research, którego autorzy opierając się na badaniach OECD i McKinseya sformułowali następujący podział⁴⁾ (tabela).

Zgodnie z przedstawioną typologią *offshoring* w zależności od tego, czy jest świadczony przez jednostkę powiązaną kapitałowo, czy nie nosi nazwę w pierwszym przypadku *Captive Offshoring*, a w drugim *Offshore Outsourcing*.

Natomiast zgodnie z opinią Ricka Clicka i Thomasa Dueninga cały proces relokacji funkcji firmy nosi nazwę *Business Proces Outsourcing* (w skrócie BPO), który to w zależności od miejsca świadczenia dzieli się na trzy typy: *offshore*, *nearshore* i *onshore*⁵⁾.

Offshore BPO dotyczy relokacji funkcji firmy do daleko położonych krajów, charakteryzujących się przede wszystkim niskimi kosztami pracy. W przypadku firm amerykańskich wymieniane są takie kraje, jak: Indie, Chiny, Filipiny, Rosja. Jednak stworzenie modelu biznesowego, w którym usługi te świadczono są w tych lokalizacjach przez spółkę powiązaną kapitałowo nosi już nazwę *Offshore Insourcing*.

Onshore BPO dotyczy wydzielenia określonych funkcji firmy i przekazania ich zewnętrznemu podmiotowi w kraju.

Nearshore BPO dotyczy relokacji funkcji firmy, ale do krajów pozostających na tym samym kontynencie; jest to związane z wyższymi kosztami wykorzystania miejscowych zasobów, ale i z mniejszym ryzykiem związanym z fizyczną bliskością i podobieństwem kulturowym. W przypadku firm amerykańskich jako lokalizacje wymieniane są takie kraje, jak Meksyk i Kanada.

Wprawdzie autorzy nie podają nazwy dla usług świadczonych w bliższych lokalizacjach przez podmioty powiązane kapitałowo, jednak na zasadzie analogii proces ten można nazwać *Nearshore Insourcing*.

Nieco inną definicję podają Marcia Robinson i Ravi Kalakota⁶⁾. Cały proces relokacji funkcji firmy określają jako *Offshore Outsourcing*, przy czym rozróżniają terminy *offshoring* i BPO (*Business Process Outsourcing*), wyjaśniając, że proces o nazwie *outsourcing* dotyczy przekazania funkcji firmy do podmiotu nie powiązanego kapitałowo, natomiast *offshoring* dotyczy zarówno świadczenia usług przez podmiot nie powiązany, jak i powiązany. Autorzy wyróżniają także

BPO – wydzielenie funkcji firmy nie będących funkcjami informatycznymi (np. kadry, płace, finanse, księgowość, przetwarzanie danych itp.) i ITO (*Information Technology Outsourcing*) dotyczący wydzielenia funkcji związanych z obsługą informatyczną (np. tzw. *help desk*, wsparcie techniczne).

Pojawiają się też próby tworzenia zupełnie nowego terminu dotyczącego optymalnej relokacji funkcji firmy, jak np. *Offsourcing*, słowo powstałe w wyniku połączenia słów *Offshoring* i *Outsourcing*⁷⁾.

Należy zwrócić uwagę na samą nieostryść terminu *nearshoring*. Odnosi się on do przenoszenia funkcji firmy, po pierwsze, do krajów znajdujących się na tym samym kontynencie, a po drugie, nie będących bardzo nisko kosztowymi lokalizacjami (np. w porównaniu z Indiami i Chinami), ale rekompensującymi to bliskością kulturową i wysoką jakością świadczonych usług. W przypadku firm amerykańskich jest to np. Kanada i Meksyk, a w przypadku firm europejskich np. Polska, Rumunia i Węgry.

Termin ten nie jest do końca zrozumiały, ponieważ w Polsce swoje centra wspólnych usług czy badań i rozwoju tworzą firmy amerykańskie (np. Philips, Motorola), czy koreańskie (np. Samsung). W przypadku tych firm Polska nie stanowi lokalizacji *nearshoringowej*, gdyż kraj ten mieści się na innym kontynencie, tak więc nie ma spełnionego kryterium „near”, nie stanowi też lokalizacji *offshoringowej*, gdyż nie jest krajem o bardzo niskich kosztach. Interesujące jest też to, że np. dla firm koreańskich przeniesienie pewnych funkcji firmy do Indii czy Chin (wymienianych jako przykład lokalizacji *offshoringowych*) powinno być traktowane jako *nearshoring* ze względu na bliskość geograficzną i kulturową.

W przyszłości należy się spodziewać rozwoju definicji określających proces *offshoringu* i jego typy. Brak ugruntowanej typologii świadczy o nowości tego zjawiska, jak i o szybkim jego rozwoju, dlatego też pojawiają się coraz to nowe, niekiedy sprzeczne terminy i definicje próbujące określić nowo zachodzące i jeszcze nie ustabilizowane procesy.

Czynniki rozwoju *offshoringu*

O *ffshoring* był już praktycznie stosowany od lat 80. ub. wieku, gdy takie firmy, jak Texas Instruments (1980) i Motorola (1981) otworzyły swoje pierwsze centra usługowe w Indiach. W kolejnych latach firmy te znajdowały coraz więcej naśladowców, aż w połowie lat 90. największe firmy komputerowe, jak Microsoft i SAP otworzyły w Indiach swoje centra rozwoju oprogramowania⁸⁾. Rozwój zjawiska *offshoringu* począwszy od lat 90. można powiązać z 6 głównymi czynnikami związanymi z rozwojem technologii, zmianami w organizacji firm oraz upowszechnieniem edukacji na wysokim poziomie. Są one przedstawione na rysunku.

Upowszechnienie edukacji

Wprawdzie Stany Zjednoczone i Europa Zachodnia wciąż dominują w poziomie jakości wyższego wykształcenia, jednak w krajach słabiej rozwiniętych tworzą się enklawy skupiające ośrodki badawcze i fir-



Rys. Czynniki rozwoju *offshoringu*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.L. CLICK, T.N. DUENING, *BPO – The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005.

my zatrudniające studentów niekiedy ze stopniem doktora uzyskanym w Harvardzie, Oxfordzie, MIT i innych prestiżowych uczelniach. Im więcej studentów po ukończonych zagranicznych studiach wraca do rodzinnych krajów, tym bardziej przyczynia się to do rozwoju wyższej edukacji na świecie. Należy także zauważyć, że USA pozostają w tyle za innymi krajami, szczególnie w liczbie studentów kończących studia matematyczne i techniczne. Powoduje to, że amerykańskie, a obecnie i europejskie firmy szukają talentów za granicą, aby móc skutecznie konkurować na rynku.

Upowszechnienie szerokopasmowego internetu

Szerokopasmowy internet odnosi się do przepustowości sieci osiągającej 2 megabity/sek. Taka pojemność pozwala na szybkie i niezakłócone przesyłanie danych. Szerokopasmowy internet zastępuje połączenia za pomocą łącza telefonicznego i umożliwia kontakt nawet pomiędzy firmami znajdującymi się w znacznej odległości (np. na innych kontynentach), dlatego też fizyczna lokalizacja przedsiębiorstw traci na znaczeniu.

Możliwość magazynowania dużej liczby danych

Komputeryzacja miejsc pracy spowodowała zastąpienie systemu gromadzenia danych opartego na papierowych wydrukach przez magazyn archiwizowany na nośnikach magnetycznych. W momencie integracji internetu z innymi technologiami procesów biznesowych, gromadzenie danych przestało być problemem. Firmy zauważyły, że gromadzenie danych w internetowych magazynach stało się konieczne i że taki magazyn jest nieograniczony jak sam internet. Zalety internetowego magazynowania danych, włączając w to wyrafinowany system ich wyszukiwania, doprowadziły do drastycznego spadku kosztów magazynowania oraz umożliwiły dostęp do nich z każdego miejsca na ziemi.

Analityczne oprogramowanie

Narzędzia, które pierwotnie zostały wymyślone, aby pomagać człowiekowi w pracy, obecnie w coraz

większym stopniu są projektowane, aby wykonywać tę pracę za człowieka. Analityczne oprogramowanie wpłynęło na zmiany w strukturze zatrudnienia, projektowanie organizacji i produktywność. Mimo że wdrożenie analitycznego oprogramowania umożliwiło wyeliminowanie niektórych prac ludzkich, skierowało ono uwagę na jednostki, które potrafią posługiwać się tym wyrafinowanym komputerowym dorobkiem i „wyciągnąć” z niego wartość dodaną.

Oprogramowanie, które dostarcza dane w taki sposób, jak byłyby one przetworzone przez człowieka, pozwoliło na poszukiwanie niskokosztowej siły roboczej na takiej samej zasadzie, jak zrobił to wcześniej przemysł.

Bezpieczeństwo internetu

Bezpieczeństwo internetu odnosi się do możliwości przesyłania informacji i danych bez obawy o przeciek, szpiegostwo, czy całkowitą ich utratę. Sprawą podstawową dla firm jest posiadanie pewności, że integralność danych przesyłanych przez internet będzie zachowana. W przeszłości wielu zarządzających firmami było przeciwnych dokonywaniu jakichkolwiek transakcji biznesowych przez internet, ze względu na bezpieczeństwo. Jednak przy obecnym zaangażowaniu technologicznym, większość osób zdecydowanie lepiej rozumie protokoły bezpieczeństwa dotyczące internetu. Dzięki temu przełomowemu wynalazkowi technologicznemu firmy mogą teraz pracować w obrębie „wirtualnych ścian” z takim samym poczuciem bezpieczeństwa. Systemy bezpieczeństwa zawierają obecnie: pełnomocnictwa do serwerów, hasła, autoryzacje, tzw. zapory ogniowe, certyfikaty i inne. Dzięki tym narzędziom firmy mogą bezpiecznie dzielić się swoimi zasobami w wirtualnym świecie. Dodatkowo wiele organizacji wdrożyło specjalne wewnętrzne polityki bezpieczeństwa, aby chronić najważniejsze dane. Pojawiły się także międzynarodowe certyfikaty świadczące o bezpieczeństwie internetowym. Są to: BS 7799, ISO 17799, HIPAA. Wszystkie wyżej wymienione procesy tworzą bardzo bezpieczną (choć wciąż niedoskonałą) infrastrukturę komunikacyjną. Należy sobie jednak zdawać sprawę, że wzrostowi bezpieczeństwa internetowego towarzyszy również wzrost liczby przypadków szpiegostwa internetowego czy przestępstw internetowych. Jednakże duża liczba różnorodnych zabezpieczeń skutecznie zniechęca weekendowych hakerów i bywa drogim i ryzykownym przedsięwzięciem dla wszystkich innych.

Specjalizacja biznesowa

Specjalizacja biznesowa znów stała się ważnym tematem w ciągu ostatnich dziesięcioleci. W swojej książce pt. *Przewaga konkurencyjna jutra* Prahalad i Hamel zwrócili uwagę na to, że firmy powinny się koncentrować na swojej działalności podstawowej – *core competency*, jak również powinny rozwijać swoje portfele działalności podstawowej wokół swoich klientów⁹⁾. Pomysł koncentracji na kluczowych kompetencjach jest logiczny i opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwa nastawione na zysk powinny mieć w swoim obrębie tak mało niskoprzychodowych jednostek

operacyjnych, jak to tylko możliwe. Jest bowiem wiele operacji, które dana firma przeprowadza, a które nie są bezpośrednio związane z generowaniem przez nią przychodów (np. księgowość, porady prawne, pensje, zasoby ludzkie i inne). Jeśli firma skoncentrowana jest na swojej „podstawowej działalności”, nie będzie zajmowała się kwestiami, które nie są bezpośrednio związane ze spełnieniem oczekiwań klientów i generowaniem przychodów. Ta zmiana w procesie myślenia menedżerów w związku z organizacją i funkcjami firmy jest głównym czynnikiem związanym z przemieszczaniem się operacji firmy.

Podsumowanie

Proces *offshoringu*, jak wspomniano wcześniej, nie jest zjawiskiem nowym, wcześniej do innych (zazwyczaj tańszych) lokalizacji przenoszono funkcje produkcyjne, a obecnie funkcje usługowe firm. Wpływ różnego rodzaju czynników, które wystąpiły w tym samym czasie, spowodował, że pionierzy znaleźli i wciąż znajdują licznych naśladowców. Z badań przeprowadzonych wspólnie przez firmę Roland Berger i UNCTAD na reprezentatywnej grupie największych 500 europejskich firm wynika, że 50% z nich planuje przeniesienie części swoich usług już w ciągu najbliższych kilku lat¹⁰⁾. Gdy coraz więcej przedsiębiorstw włączy się w ten proces, stanie się on standardem w zarządzaniu korporacjami międzynarodowymi i wtedy będą one poszukiwać nowego źródła przewagi konkurencyjnej.

Katarzyna Zakrzewska
Studium doktoranckie SGH

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. DEUTSCHE BANK RESEARCH, *Offshoring: Globalisation Wave Reaches a Service Sector*, nr 45, 27 września 2004, MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *Offshoring: Is it a Win-Win Game?*, sierpień 2003.
- ²⁾ R. BERGER, UNCTAD 2004, *Offshoring w europejskim wydaniu*, Warszawa, 1 lipca 2004, s. 2.
- ³⁾ MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *Offshoring: Is it a Win-Win Game?*, sierpień 2003 s. 4.
- ⁴⁾ DEUTSCHE BANK RESEARCH, *Offshoring: Globalisation Wave Reaches a Service Sector*, nr 45, 27 września 2004, www.db.com, s. 3.
- ⁵⁾ R.L. CLICK, T.N. DUENING, *BPO – The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005, s. 20–23.
- ⁶⁾ M. ROBINSON i R. KALAKOTA, *Offshore Outsourcing – Business Models ROI and Best Practices*, E-business Strategies Inc. 2005, s. 4–5.
- ⁷⁾ A. LOVVORN, B. KEDIA, S. LAHIRI, *Defining Questions for Global Operations*, „European Business Forum”, wydanie 9, jesień 2004, s. 43–46.
- ⁸⁾ DEUTSCHE BANK RESEARCH, *Offshoring: Globalisation Wave Reaches a Service Sector*, nr 45, 27 września 2004, www.db.com, s. 8.
- ⁹⁾ G. HAMEL i C.K. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- ¹⁰⁾ R. BERGER, UNCTAD 2004, *Offshoring w europejskim wydaniu*, Warszawa, 1 lipca 2004, s. 1.

Ośrodki odpowiedzialności w jednostkach gospodarczych – nowoczesne narzędzie zarządzania

Magdalena Ossowska

Zapewnienie sprawności i skuteczności w działaniu każdego przedsiębiorstwa działającego na globalnym rynku wymaga umiejętnego dostosowania swojej struktury organizacyjnej do potrzeb prowadzonej działalności. Taka struktura w całej swojej istocie powinna przyczyniać się w szczególności do zwiększenia skuteczności zarządzania jednostką, co powinno mieć swoje konsekwencje w poprawie efektywności działania, umiejętności sprostania wymaganiom stawianym przez klientów, a także sprawności w dostosowywaniu się do wymogów konkurencyjnego rynku.

Jednym z kierunków zwiększenia skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem jest decentralizacja ich systemów zarządzania. **Decentralizacja** zarządzania zorientowana jest przede wszystkim na decentralizację funkcji operacyjnych. Polega ona na wyodrębnieniu w ramach jednego przedsiębiorstwa wielu jednostek i przekazaniu (delegowaniu) uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania oraz na zwiększeniu samodzielności jednostek organizacyjnych szczebla niższego. Dzięki takiej dystrybucji uprawnień stworzone zostają warunki niezbędne do szybszego dostosowania się do zmienności otoczenia i lokalnych warunkowań¹⁾.

Jedną z form decentralizacji jest wyodrębnienie w przedsiębiorstwie jednostek nazywanych ośrodkami odpowiedzialności lub centrami odpowiedzialności.

Ośrodek odpowiedzialności to segment (fragment) obszaru funkcjonowania organizacji lub we-

wnętrzną jednostką organizacyjną, najczęściej zarządzaną w sposób jednoosobowy, której kierownik jest odpowiedzialny za realizację celu wyznaczonego przez kierownictwo wyższego poziomu zarządzania. Należą do nich jednostki wyodrębniane wewnątrz firmy, takie jak: wydział, zakład, fabryka, filia lub obszar działalności, np. działalność produkcyjna, handlowa, usługowa²⁾.

Przy podziale przedsiębiorstwa na ośrodki odpowiedzialności są stosowane różne kryteria ich wyodrębniania. Najczęściej stosowane kryteria wydzielenia centrów odpowiedzialności przedstawia tabela.

Ze względu na zakres odpowiedzialności, autonomię działania oraz sposób pomiaru wykonania zadań finansowych w organizacjach zdecentralizowanych wyróżnia się pięć typów ośrodków odpowiedzialności, a mianowicie:³⁾

- ośrodki odpowiedzialności za koszty,
- ośrodki odpowiedzialności za limit wydatków,
- ośrodki odpowiedzialności za przychody,
- ośrodki odpowiedzialności za zysk,
- ośrodki odpowiedzialności za inwestowanie.

Ośrodki odpowiedzialności za koszty najczęściej pokrywają się z wydziałami produkcyjnymi, ale mogą również stanowić: działy, oddziały, grupy robót, brygady itp. Kierownik może wpływać tylko na poziom kosztów związanych z realizowaną działalnością i musi posiadać swobodę podejmowania w tym zakresie decyzji. Powinien otrzymywać wszelkie informacje niezbędne do podejmowania decyzji i kontroli ich

Tab. Kryteria wydzielenia ośrodków odpowiedzialności

Kryterium	Charakterystyka
terytorialne	Ośrodek powinien obejmować wyodrębniony teren działania (budynek, powierzchnia w budynku lub hali produkcyjnej, osobny obszar).
organizacyjne	Ośrodek stanowi element składowy struktury organizacyjnej jednostki z osobą wyznaczoną do kierowania.
informacyjne	Dokumenty źródłowe o ponoszonych kosztach i osiągniętych przychodach w ośrodku są ewidencjonowane na osobnych kontach analitycznych, a informacje o nich są dostępne dla danego kierownika.
przedmiotowe	Realizowane w podmiocie działania lub procesy stanowią pod względem technologicznym cykle zamknięte w obszarze ośrodka odpowiedzialności, a ich efektem jest produkt finalny, półfabrykat, usługa zewnętrzna, świadczenie wewnętrzne.
decyzyjne	Określony jest zakres swobody decyzyjnej kierownika podmiotu, co determinuje rodzaj ośrodka odpowiedzialności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rachunkowość zarządcza. Wybrane zagadnienia, testy i zadania*, red. E. Walińska, P. Urbanek. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Łódź 2000, s. 127; *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza...*, *op.cit.*, s. 112.

realizacji oraz wyznaczonego poziomu kosztów. Kierownictwo tego ośrodka nie kontroluje wysokości osiągniętych przychodów ze sprzedaży efektów pracy przedsiębiorstwa, tym bardziej wyników finansowych, ani nie podejmuje decyzji powodujących zmiany w posiadanych zasobach danego ośrodka czy całej jednostki. Ośrodki odpowiedzialności za koszty są stosunkowo łatwe do wyodrębnienia, jednak ich tworzenie nie może być mechanicznym zabiegiem administracyjnym, utrwalającym dotychczasowy podział przedsiębiorstwa na komórki organizacyjne. Każdorazowo powinna być przeprowadzona dogłębna analiza warunków działania, połączona z weryfikacją zakresu rozdysponowanych już wcześniej obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. W tworzeniu centrów kosztowych mogą wystąpić pewne ograniczenia, zarówno o charakterze indywidualnym, właściwym dla danego przedsiębiorstwa, jak i ogólnym. Dlatego też, przy tworzeniu ośrodka kosztów należy zapewnić⁴⁾:

- możliwość planowania kosztów ze szczegółowością, z jaką wydzielono centra kosztowe;
- możliwość jednoznacznego przypisania poniesionych kosztów do wyodrębnionego ośrodka;
- objęcie zakresem odpowiedzialności przedmiotowo wydzielonego takiego segmentu działalności, aby można było dokonać identyfikacji i pomiaru stanów na jego styku z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym („wejście” i „wyjście”);
- dostosowanie zasad pomiaru stanów „wejść” i „wyjść” do zakresu swobody decyzyjnej i odpowiedzialności danego ośrodka oraz związanych z tym mierników oceny.

Jeżeli nie zostaną spełnione wszystkie wymagania, wówczas każda próba uczynienia z takiego centrum sprawnie działającego ośrodka odpowiedzialności nie zakończy się spodziewanym rezultatem.

Pod kontrolą tego ośrodka odpowiedzialności znajdują się ponoszone koszty. Jednak przy dokonywaniu oceny działań kierownika ośrodka ważne jest rozróżnienie dwóch kategorii kosztów ponoszonych przez dany ośrodek, a mianowicie kosztów kontrolowanych i kosztów nie kontrolowanych⁵⁾. **Koszty kontrolowane** to koszty, które kształtują się pod wpływem decyzji kierownika ośrodka, są od niego zależne. Natomiast **koszty nie kontrolowane** ponoszone są w związku z działalnością ośrodka, jednak na ich kształtowanie kierownik nie ma wpływu. Mają one jedynie charakter informacyjny i nie są wykorzystywane w ocenie dokonań ośrodka. Zatem dla prawidłowej oceny działań kierownictwa ośrodka odpowiedzialności kosztów, powinny być one poprawnie wyodrębnione.

Ocena ośrodków odpowiedzialności za koszty odbywa się poprzez porównanie kosztów rzeczywistych z kosztami planowanymi. Kryterium oceny dokonań centrum kosztów jest odchylenie kosztów rzeczywistych od kosztów planowanych (koszty planowane – koszty rzeczywiste = odchylenie kosztów), które poddawane jest szczegółowej analizie⁶⁾.

Ośrodki odpowiedzialności za limit wydatków są to takie komórki przedsiębiorstwa, w których nie ma wyraźnej zależności między działalnością a jej kosztami, w związku z czym ocena poziomu kosztów jest bardzo subiektywna. Limit wydatków wynika zazwyczaj z negocjacji lub też jest narzucany. Przekro-

czenie jednak określonego limitu nie zawsze świadczy na niekorzyść ośrodka i nie jest wynikiem niegospodarności. Dlatego też konieczne jest stosowanie dodatkowych miar oceny, często niefinansowych. Dotyczy to głównie komórek administracji i zarządu, a także ogólnoprodukcyjnych⁷⁾.

Ośrodki odpowiedzialności za przychody są to wewnętrzne podmioty, których kierownicy są odpowiedzialni, a także rozliczani, za poziom osiągniętego przychodu w danym okresie. Są to najczęściej podmioty zajmujące się marketingiem i sprzedażą produktów. Od nich w dużym stopniu zależą rozmiary i struktura sprzedaży, jak również cena sprzedaży. W ośrodkach tych mogą być wyodrębniane obiekty przychodów uporządkowane hierarchicznie, jak na przykład: grupa produktowa, obszar rynku, kanał dystrybucji, klienci indywidualni lub grupa klientów czy stanowisko sprzedaży. Ich ranga jest znacząca z uwagi na istotną rolę przychodów ze sprzedaży w całej działalności jednostki gospodarczej⁸⁾.

Ośrodki odpowiedzialności za zysk, lub inaczej za wyniki finansowe, są to podmioty, których kierownictwo dysponuje znaczącym zakresem uprawnień i odpowiedzialności. Pod ich kontrolą znajdują się ponoszone koszty i osiągnięte przychody, a w ostatecznym rezultacie wyniki finansowe, w szczególności zaś zyski. Dlatego też kierownictwo odpowiedzialności za zyski oceniane jest na podstawie odchylenia kwoty zysku rzeczywiście osiągniętego od zysku planowanego.

Aby można było jednak mówić o odpowiedzialności jednostki za wygenerowane przychody ze sprzedaży efektów jej pracy, muszą zostać spełnione następujące warunki⁹⁾.

■ W gestii kierownictwa jednostki leży decyzja, jakie wyroby czy usługi będą produkowane w danym okresie. Ma to szczególne znaczenie w przypadku wykorzystywania do produkcji zapasów, którymi przedsiębiorstwo dysponuje w ograniczonej ilości, a mogą one zostać zużyte w produkcji mniej lub bardziej rentownych produktów.

■ Jednostka decyduje o poziomie ceny, kierunkach sprzedaży, w przypadku kiedy ceny dyktuje rynek, i tym samym może wybierać rynki, na których realizowana jest największa marża, a także o wysokości i kryteriach udzielania rabatów i upustów.

■ Produkt będący przedmiotem sprzedaży jest:

- w całości wytwarzany w jednostce produkcyjnej,
- wytwarzany etapowo w kilku jednostkach, przy czym tylko jednostka realizująca ostatni etap produkcyjny stanowi centrum zysku, natomiast pozostałe centra kosztów,
- wytwarzany etapowo w kilku jednostkach będących centrami zysku i obowiązuje w przedsiębiorstwie system cen wewnętrznych negocjowanych lub opartych na cenach rynkowych.

Głównym motywem wprowadzenia w przedsiębiorstwie centrów zysku jest dążenie do maksymalizacji zysku osiąganego przez jednostkę. Oznacza to, że przy wprowadzeniu centrów zysku jako kryterium optymalizacji decyzji ekonomicznych podejmowanych przez poszczególne ośrodki odpowiedzialności występuje zysk. W ośrodkach zysku będzie więc miało miejsce optymalizowanie takich wielkości ekonomicznych, które wiążą się z osiągnięciem przez te centra zysku.

Ośrodki odpowiedzialności za zysk to najczęściej zakłady w przedsiębiorstwie wielooddziałowym. Centrami zysku mogą być również wydziały produkcji podstawowej czy produkcji pomocniczej, które mogą jednak decydować o sprzedaży swoich produktów¹⁰.

Ośrodki odpowiedzialności za inwestowanie są to wewnętrzne jednostki organizacyjne, którym przydzielony został największy zakres decyzyjny i odpowiedzialności. W ramach wyznaczonej, przez generalne kierownictwo firmy, swobody decyzyjnej, w gestii kierownika ośrodka leży sterowanie poziomem kosztów i przychodów, kontrola procesów produkcji i sprzedaży, dokonywanie zmian w zdolnościach produkcyjnych firmy oraz odpowiednie wykorzystanie posiadanych funduszy inwestycyjnych.

Ośrodki odpowiedzialności za inwestowanie wprowadza się zazwyczaj w dużych przedsiębiorstwach o złożonej strukturze organizacyjnej, w przedsiębiorstwach wielooddziałowych, gdzie takim ośrodkiem mogą być poszczególne oddziały przedsiębiorstwa (konglomeratu).

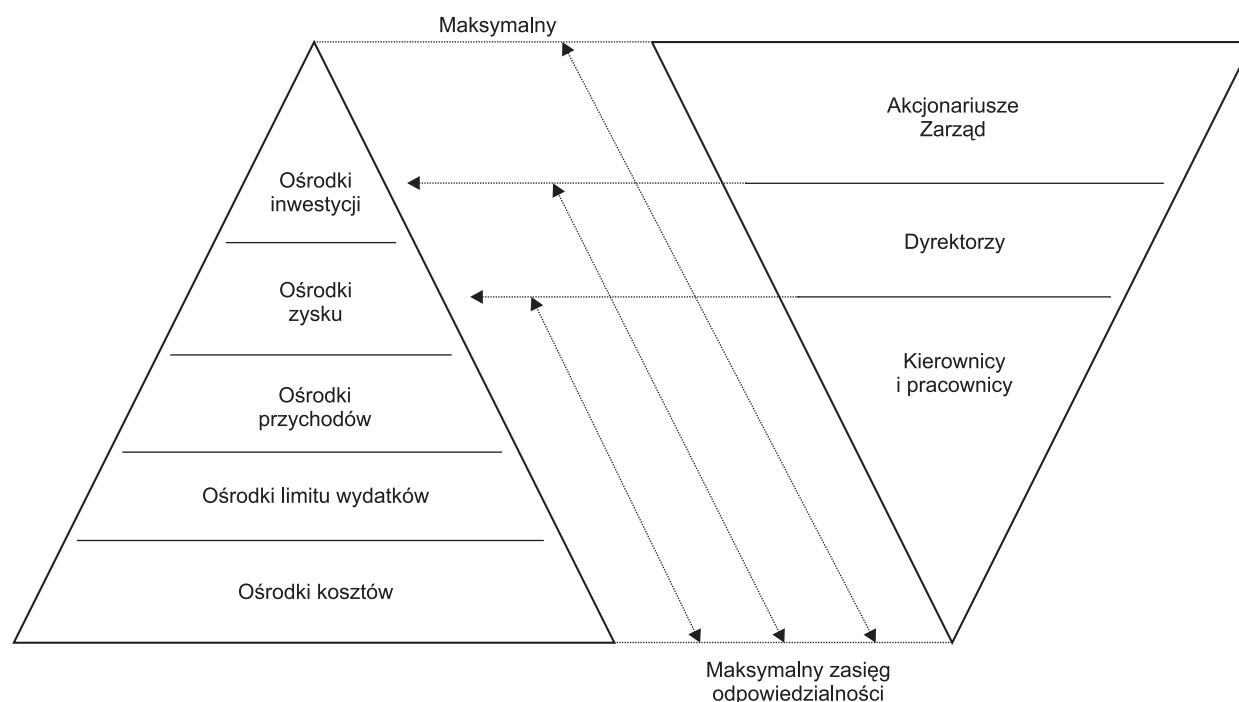
Główną przesłanką wprowadzenia w przedsiębiorstwie ośrodków odpowiedzialności za inwestowanie jest maksymalizacja zwrotu zainwestowanego kapitału. Kierownicy tych centrów ponoszą odpowiedzialność za podjęte decyzje o charakterze inwestycyjnym, a więc są rozliczani z kształtowania się relacji między dochodem osiągniętym przez ośrodek a wysokością zainwestowanych w jego działalność kapitałów¹¹.

Ośrodki te zostały uporządkowane według zakresu samodzielnie podejmowanych decyzji w kolejności – od najmniejszego do największego. Najmniejszy zakres odpowiedzialności mają działy odpowiedzialne za koszty, natomiast najszerszy zakres odpowiedzialności przypisany jest do centrów inwestycji, a zatem do

zarządu czy akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Hierarchia odpowiedzialności każdego ośrodka odpowiedzialności została przedstawiona na rysunku.

Hierarchiczna struktura ośrodków odpowiedzialności charakteryzuje się wzrastającym zakresem odpowiedzialności w miarę przechodzenia na coraz wyższy poziom. Wzrost odpowiedzialności powinien być proporcjonalny do zakresu przyznanych kompetencji, zaś uprawnienia decyzyjne kierowników ośrodków powinny być tak zwiększone, aby mieli oni rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie komórek, którymi zarządzają. Tylko wtedy egzekwowanie odpowiedzialności może być skuteczne. Równocześnie konieczne jest rozgraniczenie kompetencji poszczególnych ośrodków odpowiedzialności tak, aby wyeliminowane zostały zjawiska krzyżowania się niekiedy sprzecznych interesów kierowników i powstających z tego tytułu niejasności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie można bowiem przypisywać kierownikom komórek organizacyjnych określonych zakresów odpowiedzialności, jeżeli realizacja przydzielonych im zadań w dużej mierze zależy od decyzji podejmowanych w innych komórkach¹².

W związku z tym, że największym zakresem odpowiedzialności z reguły obarczane jest kierownictwo ośrodków odpowiedzialności za zysk, osiągnane przychody i ponoszone koszty jednostek wewnętrznych powinny być kształtowane w taki sposób, aby kwota płaconego podatku dochodowego była dla organizacji jak najmniejsza. Ważnym czynnikiem staje się również racjonalnie wypracowana długookresowa polityka stabilizująca procesy zbytu, zaopatrzenia, zapewnienia dostaw czynników wytwórczych o odpowiedniej jakości, minimalizowania wpływu fluktuacji czy tarć rynkowych. Dlatego też w jednostkach powiąza-



Rys. Hierarchia ośrodków i zakresu odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. HABELA, R. POLACZEK, *Podstawy rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2001, s. 67.

nych lub o zdecentralizowanych strukturach zarządzania część produktów (półfabrykatów) podlega wewnętrznej wymianie. Sprzedaż wewnętrzna, czyli nabycie przez jedne podmioty wewnętrzne produktów innych podmiotów wewnętrznych, po określonych cenach, ma wpływ na poziom wyniku realizowanego przez ośrodki odpowiedzialności za zysk, jak również umożliwia zwiększenie wyniku finansowego całego przedsiębiorstwa.

Produkt, który jeden podmiot przekazuje drugiemu w ramach transakcji wewnętrznych, jest nazywany produktem przekazywanym lub produktem pośrednim, natomiast cena, po której to przekazanie następuje, to cena wewnętrzna, określana również jako cena transferowa¹³).

Stosowanie cen transferowych w sprzedaży wewnętrznej wynika z decentralizacji przedsiębiorstw. Jednocześnie przyczynia się do harmonijnej realizacji celów całego przedsiębiorstwa, jak i celów poszczególnych ośrodków odpowiedzialności. Największą korzyścią wynikającą ze stosowania tych cen jest możliwość dokonywania ocen działania ośrodków, a także, w szczególności, wspieranie podmiotów wewnątrz całej firmy w celu poprawy ich wyników finansowych, jak i pozostałych efektów (ilościowych i jakościowych) funkcjonowania całej firmy w konkurencyjnym otoczeniu.

Reasumując należy zauważyć, że podstawową korzyścią wynikającą z tworzenia centrów odpowiedzialności jest możliwość dokonywania oceny każdego kierownika (menedżera) odpowiadającego za dany obszar na podstawie efektów osiąganych przez jego ośrodek. Aby można było tego dokonać, każdy z ośrodków odpowiedzialności powinien mieć własny system planowania i obserwacji działalności, zawierający również rachunkowość. Rachunkowość prowadzona na użytek danego centrum odpowiedzialności jest określana mianem rachunkowości odpowiedzialności.

Rachunkowość odpowiedzialności jest innowacyjnym systemem finansowej oceny działalności segmentów przedsiębiorstwa. Polega ona na monitorowaniu działalności ośrodków w celu uzyskania wyspecjalizowanej informacji wspomagającej proces podejmowania decyzji. Pozyskane sygnały są odpowiednio przetwarzane, aby nadać im cechy informacji przydatnej w zarządzaniu. Opracowywane przez różne ośrodki odpowiedzialności raporty i meldunki są zatem generowane w zbiory, które stają się podstawą do określania przez zarządzających planów strategicznych, z uwzględnieniem zmiennych warunków otoczenia. Rezultaty monitorowania umożliwiają również wczesne reagowanie na pojawienie się zjawisk o charakterze destrukcyjnym, które niekorzystnie mogą wpływać na przebieg procesów gospodarczych, a nawet zagrażać dotychczasowej pozycji rynkowej firmy. Wdrożenie rachunkowości odpowiedzialności może w znaczący sposób przyczynić się do poprawy jakości procesu decyzyjnego i procedur delegowania uprawnień na niższe szczeble. W odpowiedni sposób zaprojektowana i zastosowana rachunkowość odpowiedzialności jest skutecznym narzędziem angażowania pracowników w realizację strategicznych celów organizacji. Zapewnia także odpowiednią kontrolę i motywację pracowników¹⁴).

Racjonalne wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności wymusza często zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Konieczne staje się wówczas zmodyfikowanie istniejącej, często tradycyjnej hierarchii zarządzania. Punktem wyjścia powinno być w szczególności dostosowanie przyjętego podziału na ośrodki odpowiedzialności do odpowiedniego przekroju rachunkowości prowadzonej w jednostce gospodarczej. Zaistnienie bowiem „zjawiska harmonii” pomiędzy systemem informacyjnym rachunkowości a odpowiednim obszarem decyzyjnym pozwoli na wykształcenie wzajemnie się ząbiebiających i tworzących logiczną całość, sprawnych i efektywnych obszarów informacyjno-decyzyjnych. Wykreowane w ten sposób struktury, gdzie każdy ośrodek podlega ciągłemu monitorowaniu, przyczynią się skutecznie do bardziej wiarygodnego i poprawnego przypisania odpowiedzialności menedżerowi oraz pozwolą na ocenę jego pracy na podstawie analizy wykonanych zadań. Jednocześnie ocena dokonywana przez zarząd przedsiębiorstwa będzie bardziej precyzyjna, co może mieć praktyczne przełożenie na adekwatny dobór systemu motywowania.

Warunkiem uzyskania pozytywnych wyników w organizacji zdecentralizowanej jest jednak gotowość dyrekcji do przekazania na niższe szczeble, obok odpowiedzialności, również odpowiednich uprawnień i niezbędnych kompetencji.

dr Magdalena Ossowska
Uniwersytet Szczeciński

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

PRZYPISY

- ¹ E. NOWAK, *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 160.
- ² Por.: *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, red. I. SOBAŃSKA, C.H.BECK, Warszawa 2003, s. 111.
- ³ W. GABRUSEWICZ, A. KAMELA-SOWIŃSKA, H. POETSCHKE, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2001, s. 208.
- ⁴ *Budżetowanie kosztów...*, *op.cit.*, 65.
- ⁵ Szerzej: E. NOWAK, *Rachunkowość zarządcza...*, *op.cit.*, s. 28–31.
- ⁶ *Ibidem*, s. 168.
- ⁷ W. GABRUSEWICZ, A. KAMELA-SOWIŃSKA, H. POETSCHKE, *Rachunkowość zarządcza...*, *op.cit.*, s. 208–209.
- ⁸ Por.: *Rachunek kosztów i rachunkowość...*, *op.cit.*, s. 112; W. GABRUSEWICZ, A. KAMELA-SOWIŃSKA, H. POETSCHKE, *Rachunkowość zarządcza...*, *op.cit.*, s. 209.
- ⁹ *Rachunkowość zarządcza. Wybrane zagadnienia...*, *op.cit.*, s. 126–127.
- ¹⁰ E. NOWAK, *Rachunkowość zarządcza...*, *op.cit.*, s. 169.
- ¹¹ Szerzej: *Rachunkowość zarządcza. Wybrane zagadnienia...*, *op.cit.*, s. 127; E. NOWAK, *Rachunkowość zarządcza...*, *op.cit.*, s. 172–176.
- ¹² Szerzej: S. NAHOTKO, S. AYYOUB, *Budżetowanie operacyjne i finansowe w przedsiębiorstwie. Metody i przykłady*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, zeszyt 231, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 250.
- ¹³ Szerzej na temat cen transferowych: A.A. JARUGA, W. A. NOWAK, A. SZYCHTA, *Rachunkowość zarządcza...*, *op.cit.*, s. 483; *Zarządcze aspekty rachunkowości...*, *op.cit.*, s. 341; *Rachunek kosztów i rachunkowość...*, *op.cit.*, s. 118–119.
- ¹⁴ *Ibidem*, s. 391.

Wybrane zastosowania rachunku aktualizacji

Juliusz Wójcik

Wstęp

W artykule przedstawiono dwa przykłady zastosowania rachunku aktualizacji. Są to kredyt składany i oscylator. Cechą wspólną tych przykładów jest wpływ wielkości stopy procentowej na efektywność działań. O ile kredyt składany służy do realizacji projektu inwestycyjnego, to oscylator jest niewątpliwie działaniem szkodliwym – umożliwia wyprowadzenie z systemu bankowego dużego kapitału.

W projektowaniu inżynierskim rachunek aktualizacji stosowany jest do oceny projektu pod względem jego efektywności ekonomicznej. Dla ustalonej stopy procentowej wyznacza się czas zwrotu poniesionych nakładów inwestycyjnych, których źródłem jest kredyt bankowy. Czas zwrotu nakładów powinien być jak najkrótszy, po jego upływie wzrasta zdolność do akumulacji środków własnych przedsiębiorstwa, które z kolei mogą być inwestowane w dalszy jego rozwój. Wysoki poziom stopy procentowej może stanowić zbyt wielkie obciążenie finansowe dla przedsiębiorcy, zwłaszcza gdy charakter inwestycji wymusza długotrwały okres budowy projektu. Rozłożone w czasie finansowanie za pomocą tzw. kredytu składanego generuje zadłużenie, którego wielkość rośnie szybciej po przekroczeniu pewnego progu stopy procentowej. W pracy oszacowano jego wartość.

Nie tak dawno jeszcze obserwowano wpływ zmian stóp procentowych na ożywienie gospodarcze w USA. Zatem wielkość stopy procentowej może odnieść zamierzony skutek gospodarczy. Jej wartość ustalana jest w określonych uwarunkowaniach gospodarczych, jednak problematyka ta wykracza poza temat tej pracy. Zwrócono natomiast uwagę na fakt, że zbyt wysokie oprocentowanie może doprowadzić do działań szkodliwych, których skala jest trudna do oszacowania. Takim działaniem jest oscylator. W artykule przedstawiono schemat oscylatora i wyprowadzono formułę na wartość osiąganego zysku w wyniku jego stosowania.

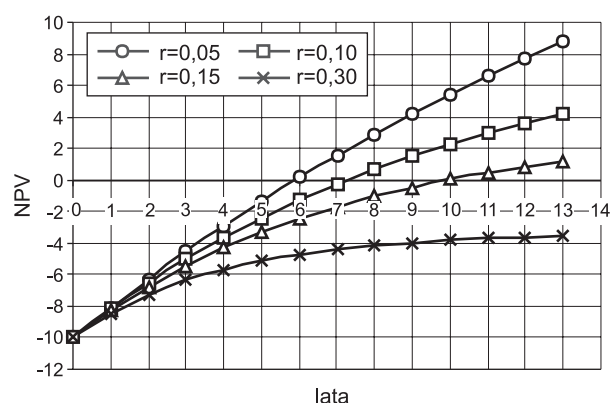
Kredyt składany

Źródłem kłopotów w procesie inwestycyjnym mogą być niekorzystne warunki kredytowania lub nieprawidłowo wykonany projekt, który w fazie eksploatacji nie generuje spodziewanych pierwotnie dochodów.

Ocenę projektu dokonuje się na podstawie funkcji NPV (Net Present Value) [1]

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - C \quad (1a)$$

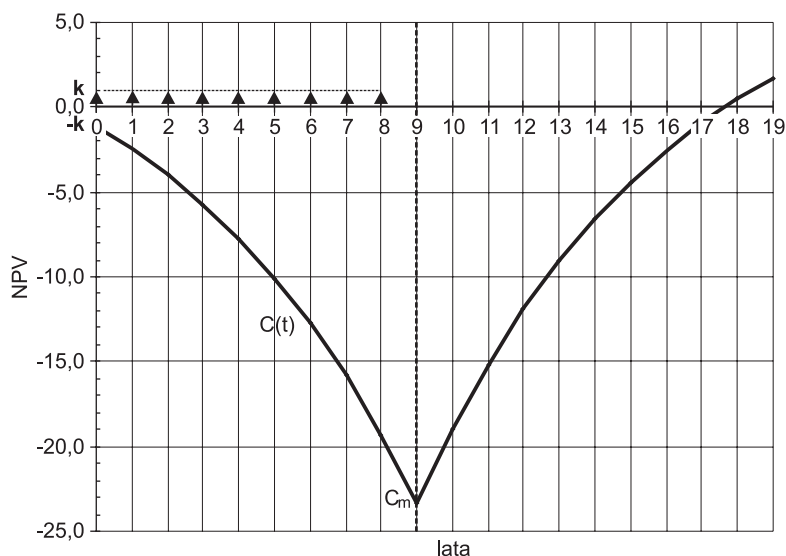
Wyrażenie pod znakiem sumy to zdyskontowane roczne wpływy netto NCF_i (Net Cash Flow) z i -tego roku eksploatacji projektu, r – stopa dyskontowa. Dla $NPV=0$ wyznacza się czas zwrotu poniesionych nakładów inwestycyjnych C . Długi czas spłaty zaciągniętego kredytu stwarza trudną sytuację dla inwestora – wpływy mogą okazać się mniejsze niż uprzednio szacowano, np. w skutek spadku atrakcyjności produkowanych przez długi okres tych samych towarów. Typowy przebieg funkcji NPV , dla przykładowych danych, przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Wpływ wielkości stopy procentowej na przebieg funkcji NPV dla $C=10$, $NCF=const.=2$

Zależność (1a) jest dobrze znana, gdy C oznacza jednorazowe nakłady inwestycyjne, a efekty spodziewane są już po upływie roku (stąd sumowanie od $i=1$). Sytuacja taka ma miejsce w przypadku małych projektów lub projektów cząstkowych np. dotyczących modernizacji parku maszynowego, zakupu sprzętu informatycznego czy wprowadzania systemu zarządzania jakością. W przypadku dużych projektów (np. budowa przedsiębiorstwa, modernizacja infrastruktury gminy, rozwój danego sektora gospodarki kraju) uruchamiana jest linia kredytowa i inwestor pobiera coroczne transze kredytowe. Spłata takiego kredytu składanego rozpoczyna się po zakończeniu budowy, a konkretnie po pierwszym roku eksploatacji projektu.

Cały projekt składa się więc z fazy inwestycyjnej i eksploatacyjnej, przy czym aktualizację środków przeprowadza się dla chwili kończącej okres inwestycji. Na rys. 2 przedstawiono przebieg krzywej NPV , obrazującej wartości zaktualizowane środków w fazie budowy i eksploatacji projektu. Dla uproszczenia przyjęto, że jego finansowanie polega na pobieraniu równych transz kredytowych k przez cały okres budowy. ➔



Rys. 2. Przebieg funkcji NPV dla projektu o długim procesie inwestycyjnym ($k=1$; $r=0,15$; $NCF_i=5$; $i=1,\dots,n$)

Na rys. 2 pokazano, że okres budowy wynosi 9 lat i w tym czasie pobrano 9 równych transz kredytowych. Spłata pierwszej raty od całego kredytu następuje w rok po rozpoczęciu fazy eksploatacji projektu, gdy zaczyna on przynosić zyski. Istotną jest zatem szybkość zadłużania się w fazie budowy, ponieważ od całkowitego – wynikowego zadłużenia C_m zależy wielkość raty kapitałowej.

Dla kredytu składanego wyrażenie na wartość zaktualizowaną netto NPV przyjmie postać

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - C(t) \quad (1b)$$

Funkcję zadłużenia $C(t)$ wyznacza się rachunkiem oprocentowania składanego:

$$C(t) = \sum_{t=0}^{m-1} k(1+r)^{m-t} \quad (2)$$

gdzie m jest czasem budowy projektu wyrażonym w latach, t – czasem, w którym pobierana jest transza kredytowa. Po rozwinięciu prawej strony równania (2) i obliczeniu sumy ciągu geometrycznego o parametrach $a_1=(1+r)^m$ i postępie $q=(1+r)^{-1}$, można wyznaczyć całkowite zadłużenie C_m :

$$C_m = k \times \frac{1+r}{r} [(1+r)^m - 1] \quad (3)$$

Wartość C_m oznacza również koszt budowy projektu. Jego ewentualna sprzedaż odbywa się po cenie wyższej od kosztu budowy, zatem szybkość zadłużania wpływa na atrakcyjność oferty. Przykładem realizacji projektu „pod klucz” jest budowa autostrad. Czynniki czasowy jest zależny od kredytobiorcy – inwestora, w jego interesie jest jak najszybsza budowa projektu. Zatem konieczna jest dbałość o jego jakość,

szczególnie o optymalizację harmonogramu prac. Wysokość oprocentowania kredytu – środków inwestycyjnych zależy od banku. Na rys. 3 przedstawiono wpływ stopy procentowej na wielkość zadłużenia – koszt budowy projektu.

Funkcja $C_m(r)$ jest ciągła i różniczkowalna dla $r > 0$. Dla $r \rightarrow 0$ zachodzi $\lim_{r \rightarrow 0} C_m(r) = km$.

Charakter krzywej $C_m(r)$ wskazuje (rys. 3), że ze wzrostem r przyrost zadłużenia jest widoczny, jednak rośnie ono znacznie szybciej po przekroczeniu pewnych wartości r . Aby oszacować „bezpieczne” wartości r , należy wykorzystać wspomnianą wcześniej własność funkcji $C_m(r)$ i obliczyć jej pochodną względem r , która wynosi

$$\frac{dC_m}{dr} = \frac{k}{r^2} \times [(1+r)^m (rm - 1) + 1] \quad (4)$$

Przyrównując pochodną do zera, dla $r > 0$ otrzymamy

$$(1+r)^m (rm - 1) = -1 \quad (5)$$

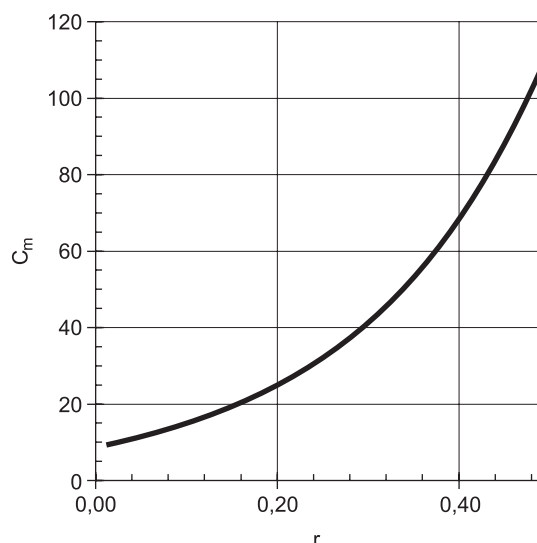
Ponieważ $(1+r)^m > 0$, zatem, aby lewa strona równania (5) była ujemna, musi być spełniony warunek

$$rm - 1 < 0 \quad (6)$$

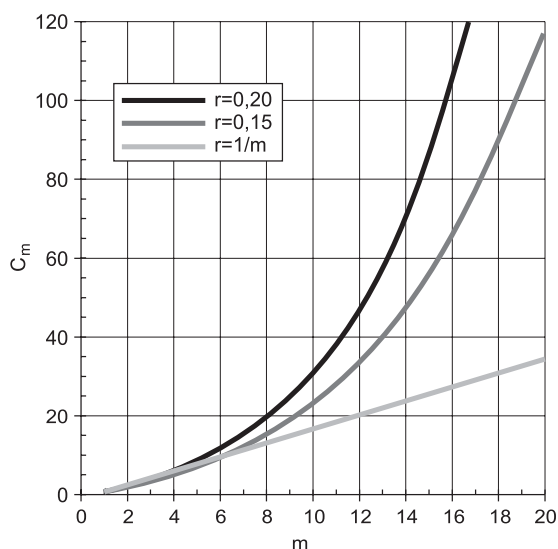
Z nierówności (6) wynika oszacowanie „bezpiecznej” wartości stopy procentowej

$$r < \frac{1}{m} \quad (7a)$$

Wykorzystując zależność (7a) dla przykładu z rys. 3 można oszacować możliwą do zaakceptowania stopę procentową, która w tym przypadku powinna być mniejsza od 1/9 (ok. 11%).



Rys. 3. Wpływ stopy procentowej na koszty inwestycji, dla $k=1$, $m=9$



Rys. 4. Wpływ czasu budowy projektu na zadłużenie dla różnych wartości oprocentowania kredytu (k=1)

Wielkość stopy procentowej ma duże znaczenie w przypadku inwestycji długoterminowych. Odległa perspektywa spłaty zadłużenia może jednak spowodować np. zaniedbania w negocjacji warunków kredytowych czy obniżenie dyscypliny realizacji fazy inwestycyjnej. W efekcie, nawet starannie przygotowany projekt może zakończyć się fiaskiem. Na rys. 4 pokazano wpływ czasu budowy projektu na zadłużenie dla przykładowych wartości oprocentowania kredytu. Zadłużenie dla warunku (7a) jest mniejsze niż wartości krzywej $C_m(m)_{r=1/m}$.

Gdy inwestor nie ma wpływu na oprocentowanie kredytu, wówczas pozostaje mu skorygowanie projektu celem skrócenia czasu jego budowy tak, aby spełnione było

$$m < \frac{1}{r} \tag{7b}$$

Oscylator

Działania wykorzystujące różnice wielkości stóp procentowych, polegające na zaciąganiu kredytu w jednym banku i deponowaniu uzyskanego kapitału w innym banku, noszą nazwę oscylatora. Zaciąganie kredytu następuje w banku o stopie procentowej r . Deponowanie środków odbywa się w banku o stopie procentowej r_0 . Warunkiem wystąpienia oscylatora jest, aby $r_0 > r$.

Spełnienie tego warunku mogłoby wydawać się nierealne. Jednak w Polsce na początku lat 90. ub. wieku stopy procentowe od lokat były większe od oprocentowania kredytu w bankach zachodnich.

Ważna jest forma zabezpieczenia bankowego na udzielany kredyt. W oscylatorze formą zabezpieczenia była gwarancja udzielana przez bank, w którym deponowano walory pieniężne. Na początku okresu rozliczeniowego bank udzielał gwarancji (poręczał), że po upływie danego okresu (np. 1 roku) klient będzie dysponował określoną kwotą. Na podstawie poręczenia bankowego zaciągany był kredyt w innym banku.

Niech k oznacza pewną kwotę bazową, na którą istnieje realne zabezpieczenie, np. w postaci środków trwałych. Zaciągnięcie kredytu na wartość $k/(1+r)$ spowoduje, że po roku do banku należy zwrócić kwotę k , co wynika z rachunku aktualizacji. Bank udzieli kredytu, ponieważ na k jest zabezpieczenie majątkowe. Jeśli następnie w innym banku zostanie zdeponowany kredyt o wartości $k/(1+r)$, to po roku wartość lokaty wzrośnie do $[k/(1+r)](1+r_0)$. Zysk z przeprowadzonej operacji (dla $r < r_0$) wyniesie:

$$Z_1 = B_1^w - B_1^z = \frac{k}{(1+r)} \times (1+r_0) - k = k \times \left(\frac{r_0 - r}{1+r} \right) \tag{8}$$

gdzie B_1^w oznacza kwotę gwarantowaną przez bank, w którym dokonywana jest lokata, B_1^z - oznacza kwotę, jaką po roku należy zwrócić do banku, w którym zaciągnięto kredyt. Górne indeksy w i z umiejscawiają bank odpowiednio w wewnętrznym i zewnętrznym systemie bankowym. Dolne indeksy cyfrowe identyfikują kolejny krok oscylatora. Równanie (8) opisuje pierwszy jego krok. W następnych krokach czynności są powtarzane, jednak wielkości kredytów i lokat ulegają zmianom. Schemat oscylatora przedstawiono na rys. 5. Efektem pierwszego kroku jest wzrost gwarantowanej kwoty bazowej z k do $k \times \frac{1+r_0}{1+r} = B_1^w$.

W drugim kroku oscylatora, w banku zagranicznym (zewnętrznym) jest zaciągany kredyt na kwotę $B_1^w/(1+r)$, który następnie jest deponowany w kolejnym - drugim banku krajowym (wewnętrznym). Zadłużenie od zaciągniętego kredytu oraz spodziewana kwota od depozytu w drugim kroku oscylatora wyniosą odpowiednio:

$$B_2^z = \frac{k}{(1+r)} \times (1+r_0) \tag{9a}$$

$$B_2^w = \frac{k}{(1+r)^2} \times (1+r_0)^2 \tag{9b}$$

Efektem drugiego kroku oscylatora jest kolejny wzrost gwarantowanej kwoty bazowej z $k \times \frac{1+r_0}{1+r}$ do $k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^2 = B_2^w$.

Liczba kroków n oscylatora jest dowolna, jednak zaciąganie kredytu i deponowanie środków musi odbywać się możliwie w tym samym czasie.

Zysk generowany po upływie roku, z pierwszego kroku oscylatora opisuje równanie (8), z kolejnych kroków zyski wynoszą:

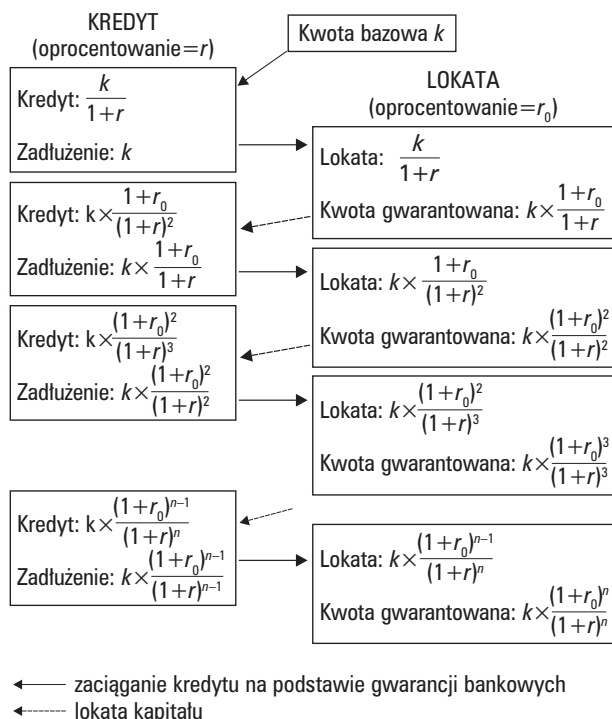
$$Z_2 = B_2^w - B_2^z = k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^2 - k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right) = k \times \frac{1+r_0}{1+r} \times \left(\frac{r_0 - r}{1+r} \right) \tag{10}$$

$$Z_3 = B_3^w - B_3^z = k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^3 - k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^2 = k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^2 \left(\frac{r_0 - r}{1+r} \right) \tag{11}$$

⋮

$$Z_n = B_n^w - B_n^z = k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^n - k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^{n-1} = k \times \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^{n-1} \left(\frac{r_0 - r}{1+r} \right) \tag{12}$$





Rys. 5. Schemat oscylatora ($r_0 > r$) (opis w tekście)

Obliczając sumę zysków w każdym kroku oscylatora uzyskuje się wyrażenie:

$$\sum_{i=1}^n Z_i = k \times \left(\frac{r_0 - r}{1+r} \right) \left[1 + \frac{1+r_0}{1+r} + \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^2 + \dots + \left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^{n-1} \right] \quad (13)$$

które w nawiasach kwadratowych zawiera sumę ciągu geometrycznego o postępie $(1+r_0)/(1+r)$. Po obliczeniu sumy ciągu i przekształceniach otrzymuje się formułę na wyznaczenie zysku oscylatora w wyniku n oscylacji

$$Z_{osc} = \sum_{i=1}^n Z_i = k \left[\left(\frac{1+r_0}{1+r} \right)^n - 1 \right] \quad (14)$$

Nasuwa się pytanie, jaką realną wartość może przyjąć wielkość Z_{osc} . Na początku lat 90. ub. wieku oprocentowanie wkładów bankowych w Polsce wynosiło średnio ok. 70%. Jeśli przyjąć, że w tym samym czasie oprocentowanie kredytów komercyjnych w Europie Zachodniej wynosiło ok. 20%, to dysponując kwotą wyjściową (bazową) np. $k = 1$ mln USD, w ciągu roku można było „zarobić” 31,559 mln USD netto (dla $n=10$). Zastosowanie w tamtym czasie oscylatora kojarzone w środkach przekazu z firmą Art-B, jednak faktyczna skala zjawiska pozostanie chyba nie wyjaśniona.

Dyskusja i wnioski

Przyjmuje się, że wysoki poziom stóp procentowych sprzyja oszczędzaniu lub precyzyjnemu lokowaniu posiadanego kapitału w banku. Maleje wówczas siła nabywcza, zmniejsza się popyt na towary i wyhamowuje się tendencję wzrostu ich

cen. Jest to typowy mechanizm walki z inflacją popytową. Odmienny charakter od popytowej ma inflacja kosztowa, a walka z nią jest bardziej złożona. Wysoki poziom stóp procentowych może skutecznie wyhamować proces inwestycyjny niezbędny do ciągłego i perspektywicznego funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Długi czas spłat rat kapitałowych od nagromadzonego zadłużenia w procesie inwestycyjnym faktycznie przybiera formę dofinansowywania sektora bankowego. Funkcja stymulowania rozwoju gospodarczego przez ten sektor staje się problematyczna.

Na początku lat 90. ub. wieku ok. 70% środków inwestycyjnych pochodziło z kredytów zaciąganych w bankach zagranicznych [2], gdzie oprocentowanie kredytu było niższe niż w bankach polskich. Powstało wielomiliardowe zadłużenie zagraniczne polskich przedsiębiorstw. Do Polski napływały inwestycje zachodnie, niestety część z nich o charakterze spekulacyjnym. Do działań o takim charakterze zalicza się również oscylator. Inwestorzy zagraniczni, finansowani tanimi kredytami przez rodzime banki, byli groźną konkurencją dla inwestorów polskich, których aktywność gwałtownie spadła.

Wyznaczone oszacowanie prognozy bezpiecznego oprocentowania kredytu składanego ma zastosowanie dla inwestycji długoterminowych. Ich realizacja obarczona jest zwiększonym ryzykiem, na który, oprócz warunków kredytowych, może mieć wpływ rotacja kadr. Ma to miejsce np. przy realizacji zadań inwestycyjnych gminy. Zadłużenie podmiotów gospodarczych kredytem długoterminowym (powyżej 5 lat) wyniosło 5,2 mld zł w 1991 roku i wzrosło do 20,5 mld zł w 1996 roku [2]. Motywy zadłużania były różne. Oprócz charakteru typowo inwestycyjnego zadłużanie się przedsiębiorstw miało również charakter egzystencjonalny – wysoko oprocentowane kredyty służyły do zapewnienia ciągłości produkcji. Szybkość generowanego zadłużenia była większa niż kumulacja zysków. Środki przekazu często informowały o skali zadłużenia przedsiębiorstw.

Względnie wysoki poziom stóp procentowych oprócz negatywnych skutków może spełniać rolę bariery zapobiegającej przeinwestowaniu pewnych gałęzi gospodarki. Finansowanie inwestycji w słabo rozwiniętych gałęziach może odbywać się nisko oprocentowanym kredytem preferencyjnym. Jest to rodzaj działalności inwestycyjnej państwa. Zwrot poniesionych nakładów ma różne źródła, np. zwiększone wpływy budżetowe z podatku obrotowego, dochodowego, mniejsze wydatki socjalne (redukcja bezrobocia). Zarysowuje się więc ważna rola państwa w programowaniu i pośrednio w sterowaniu rozwojem gospodarczym. Głównym narzędziem w realizacji tych zadań jest sektor bankowy.

dr inż. Juliusz Wójcik
Katedra Zarządzania Jakością
Procesów i Produktów
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechniki Śląskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] JANASZ W., *Podstawy ekonomiki przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
 [2] *Rocznik Statystyczny 1997*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Wykorzystanie wirtualnej przestrzeni gospodarczej na przykładzie aukcji elektronicznej w procesie zarządzania Przedsiębiorstwem Energetyki Ciepłej w Rudzie Śląskiej

Joachim Foltys, Tomasz Kujawski

Internet to ogromna sieć komputerowa, która obejmuje swoim zasięgiem wszystkie państwa świata. Stwarza ogromne możliwości do wykorzystania w przestrzeni gospodarczej. Jednym z najpopularniejszych zastosowań internetu w tej sferze jest handel elektroniczny (handel *on-line*, *e-commerce*), czyli sprzedaż towarów i usług oraz informacji w sieci pomiędzy rezydentami tego samego kraju (handel krajowy) lub rezydentami dwóch lub więcej krajów (handel międzynarodowy). Innymi słowy – jest to możliwość realizowania transakcji kupna i sprzedaży za pośrednictwem internetu.

Handel elektroniczny można podzielić na trzy podstawowe sektory:

■ sektor I – *business-to-business* (firma-firma) – czyli wymiana handlowa między firmami dotycząca nie tylko zawierania transakcji (w tym także w obszarze finansowym), ale również poszukiwania partnerów, budowania sieci dostawców i odbiorców (budowania logistyki zaopatrzenia, przebiegu procesów wewnątrz organizacji oraz logistyki dystrybucji), poszukiwania informacji handlowych i innych; do prowadzenia działalności drogą *on-line* w tym sektorze służy wydzielony z publicznej sieci internetu system tzw. intranetu gospodarczego, który jest najszybciej rozwijającą się gałęzią handlu elektronicznego;

■ sektor II – *business-to-consumer* (firma-klient) – to wszelkie formy sprzedaży towarów i usług pojedynczym klientom, a więc sprzedaż detaliczna w sieci (tu właśnie zawierają się, na przykład, wszelkiego rodzaju sklepy /pasaże handlowe/ wirtualne, czy aukcje drobotowarowe);

■ sektor III – *business-to-public* (firma-media-klient) – to, ogólnie rzecz biorąc, marketing *on-line* nie związany bezpośrednio ze sprzedażą towarów i usług.

Spotyka się również inny podział handlu elektronicznego ze względu na rodzaj towarów i usług:

● *indirect electronic commerce* (handel pośredni) – czyli zamawianie towarów materialnych przez inter-

net, a następnie dostarczenie ich tradycyjnymi kanałami (poczta, kurierzy) do klienta,

● *direct electronic commerce* (handel bezpośredni) – czyli zamawianie niematerialnych towarów i usług przez internet, gdzie płatność i dostarczenie do klienta odbywają się również przez internet (na przykład *software*); szczególnie dynamicznie rozwijającym się rynkiem jest świadczenie pracy poprzez internet w warunkach gospodarki globalnej.

W przeważającej części firmy przyzwyczajone są do tradycyjnych form sprzedaży produktów czy usług, gdzie następuje bezpośredni kontakt z osobą oferującą dany produkt do sprzedaży oraz samym produktem, czego nie możemy zrobić, decydując się na zakupy przez internet. Jest to bariera, której przełamanie pozwala na skorzystanie z wielu korzyści wynikających z handlu *on-line*.

Do zalet handlu *on-line* można zaliczyć między innymi:

- oszczędność czasu,
- łatwy, szybki i stały dostęp do informacji poszczególnych ofert,
- niższe ceny, np. z powodu pominięcia marż pośrednika,
- możliwość porównywania konkurencyjnych ofert,
- brak ograniczeń czasowych przy zapoznawaniu z ofertą,
- dostęp do ogromnego asortymentu (oferty produktów i usług na całym świecie),
- szczegółowe opisy towarów, np. połączone z prezentacją multimedialną,
- wyszukiwanie towarów i usług według dowolnego zadanego kryterium, np. ceny.

Istnieją jednak także pewne zagrożenia i wady w handlu *on-line*, a mianowicie:

- niepewność co do rzetelności oferenta produktów i usług,
- brak możliwości wypróbowania wybranego towaru,



- odczuwalny brak interpersonalnego kontaktu z oferentem produktu,
- zachowanie bezpieczeństwa w sieci np. rozliczeń finansowych.

Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Rudzie Śląskiej rozpoczęło proces wykorzystania przestrzeni wirtualnej w aspekcie handlu *on-line*, poprzez przeprowadzanie przetargów na towary i usługi oraz roboty budowlane w trybie aukcji elektronicznej. Przeprowadzane przez spółkę transakcje w internecie mają charakter *indirect electronic commerce* (handlu pośredniego) i należy je zaliczyć do sektora *business-to-business* (firma-firma).

Głównym przedmiotem działalności spółki jest dystrybucja i wytwarzanie ciepła na cele centralnego ogrzewania oraz ciepłej wody użytkowej. Spółka dostarcza ciepło do ponad 30 tys. mieszkań oraz wielu obiektów o charakterze przemysłowym, handlowym i użyteczności publicznej. W celu utrzymania sprawności swojej infrastruktury technicznej (na którą składają się głównie sieci ciepłownicze i węzły ciepłownicze) spółka corocznie dokonuje inwestycji, w związku z tym zamawia w niezbędnym do tego zakresie dostawy i usługi oraz roboty budowlane.

Do października 2001 r., tj. do wejścia w życie ustawy z 22 czerwca 2001 r. o zmianie ustawy o zamówieniach publicznych spółka, co do zasady, nie była objęta rygorami tej ustawy, wobec czego dokonywała zamówień po przeprowadzeniu przetargów, których procedurę określały jedynie przepisy wewnętrzne. Tylko w sytuacjach, gdy zamówienia dotyczyły robót budowlanych, dostaw bądź usług, które były opłacane w całości lub w części ze środków publicznych, spółka stosowała przepisy ustawy.

Sytuacja zmieniła się zasadniczo po wyżej wymienionej nowelizacji, na mocy której spółka, ze względu na strukturę własnościową, została zobowiązana do stosowania ustawy w pełnym zakresie. Oznaczało to, że wszystkie zamówienia, których wartość przekraczała 3 tys. EURO, musiały być dokonywane przez spółkę w trybach przewidzianych ustawą, nawet wtedy, gdy nie były opłacane ze środków publicznych.

Wprowadzone przez ustawodawcę rozwiązania, z powodu nieuwzględnienia w nich specyfiki działalności prowadzonej przez tzw. przedsiębiorstwa sektorowe (m.in. wodociągowe, telekomunikacyjne energetyczne, w tym ciepłownicze) spotkały się z krytyką. W efekcie tego oraz dostosowania przepisów do prawa europejskiego nastąpiła liberalizacja zasad stosowania ustawy w stosunku do tej grupy podmiotów, w tym i spółki, która zwolniona została ze stosowania ustawy w przypadku, gdy:

- wartość zamówienia nie przekraczała kwoty 400 tys. EURO dla dostaw i usług oraz kwoty 5 mln EURO dla robót budowlanych,
- zamówienie było związane z podstawową działalnością takiego przedsiębiorstwa,
- udział środków publicznych był mniejszy niż 50% wartości przedmiotu zamówienia.

Po wprowadzeniu tych zmian, w sytuacji, w których nie była związana przepisami ustawy, spółka mając na uwadze obiektywność i przejrzystość postępo-

wania przyjęła wewnętrzny regulamin przeprowadzania przetargów. Ustalony w tym regulaminie tryb postępowania oparty został na zasadach równego traktowania oferentów, uczciwej konkurencji i pisemności postępowania.

2 marca 2004 r. weszła w życie nowa ustawa dotycząca zamówień publicznych – Prawo o zamówieniach publicznych, które w zakresie podmiotowym przyjęło wobec przedsiębiorstw sektorowych te same zasady co jego poprzedniczka, tzn. zwolnienia z obowiązku stosowania ustawy, gdy nie nastąpiło przekroczenie przez zamówienie określonych wartości.

Ustawa ta wprowadziła ponadto wiele nowych rozwiązań w zakresie zamówień publicznych, w tym jedno dla omawianego tematu szczególnie ważne – możliwość udzielania zamówienia w trybie aukcji elektronicznej.

Aukcja elektroniczna to nowoczesna procedura przeprowadzania przetargu, która wykorzystuje internet jako narzędzie umożliwiające składanie ofert podmiotom uczestniczącym w przetargu. Zasadniczą różnicą pomiędzy aukcją elektroniczną a klasycznymi formami przetargów jest możliwość składania wielu ofert przez jednego oferenta, w trakcie tego samego postępowania, a także to, że zamawiający i wszyscy oferenci mają możliwość obserwowania przebiegu aukcji i pojawiających się ofert w czasie rzeczywistym.

Aukcja elektroniczna jest więc internetową formą licytacji, której celem jest wyłonienie najniższej oferty.

Do przeprowadzenia procedur aukcji elektronicznej wykorzystywane jest odpowiednie, specjalistyczne oprogramowanie spełniające szczególne warunki bezpieczeństwa (np. kodowana transmisja danych, podpis elektroniczny) [5].

Wprowadzając ten tryb przetargu ustawa ograniczyła jednak możliwości jego stosowania do dostaw przedmiotów ogólnie dostępnych o ustalonych standardach jakościowych oraz określiła maksymalną wartość zamówienia do kwoty nie przekraczającej 60 tys. EURO. Ponadto oferty w takim postępowaniu muszą być, pod rygorem nieważności, opatrzone bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym za pomocą ważnego kwalifikowanego certyfikatu, a jedynym kryterium oceny w tym trybie może być cena.

Ograniczeniami tymi nie są jednak związane podmioty, które przy zamówieniach nie są zobowiązane do stosowania ustawy, a więc także przedsiębiorstwa sektorowe w wyżej omówionych sytuacjach.

Aukcje elektroniczne mogą być więc przeprowadzane przez przedsiębiorstwa sektorowe zarówno na dostawy, jak i usługi czy roboty budowlane; mają one dowolność w stosowaniu podpisu elektronicznego, a wartość zamówienia ograniczają jedynie progi, których przekroczenie powoduje dla nich obowiązek zastosowania ustawy. Ponadto podmioty te mogą dowolnie określać ilość i rodzaje kryteriów ocen oferty; i tak obok ceny mogą nimi być np.: termin płatności, okres gwarancji, czas dostawy czy też czas realizacji robót.

Aukcja elektroniczna jako jeden z najbardziej efektywnych instrumentów udzielania zamówień, a zarazem nowoczesne narzędzie wspomagające procesy za-

rzędzenia posiada wiele zalet, ale także pewne niedogodności.

Podstawowe korzyści wynikające z zastosowania aukcji elektronicznej w procesie zamówień mają charakter finansowy.

Już pierwsze próby przeprowadzenia aukcji elektronicznej w zamówieniach publicznych, które podjęto w 1999 r. w Stanach Zjednoczonych (Departament of General Services, Pensylwania USA) oraz w 2000 r. (Departament of Defence, US Nave w roku 2000), pozwoliły stwierdzić, że w zależności od przedmiotu zamówienia, aukcje przynosiły od kilku (produkty nisko przetworzone) do kilkudziesięciu (produkty złożone) procent oszczędności [8].

Wyniki te zostały następnie potwierdzone doświadczeniami z krajów Europy Zachodniej i na ich podstawie przyjmuje się, że średnia wielkość oszczędności uzyskanych w wyniku licytacji elektronicznych wynosi 10–20%. Natomiast faktyczne korzyści w tym zakresie zależą przede wszystkim od przedmiotu zamówienia i w niektórych przypadkach mogą nawet przekraczać 50% ceny dotychczas oferowanej przez dostawców [7].

Poza niewątpliwymi korzyściami finansowymi zastosowanie aukcji elektronicznych pozwala na zwiększenie przejrzystości przeprowadzanych przez zamawiających procedur, a co za tym idzie większa konkurencyjność postępowania i wiarygodność w obrocie gospodarczym. Korzyści te są dodatkowo gwarantowane udziałem operatora systemu jako trzeciej strony w procedurze aukcji.

Nie bez znaczenia jest także fakt, że realizując zamówienia w tym trybie, proces przetargowy ulega skróceniu i wyraźnemu usprawnieniu, w tym m.in. poprzez możliwość szybkiego powtórzenia sesji w przypadku jej unieważnienia lub niedojścia do skutku.

Dla wykonawcy biorącego udział w aukcji elektronicznej zaletą natomiast jest możliwość brania udziału w procedurze bez konieczności przemieszczania się nieraz po całym kraju.

Przeprowadzanie aukcji elektronicznych zachęca ponadto do wykorzystywania internetu w działalności gospodarczej i może stać się przyczynkiem do budowy kompleksowego systemu zarządzania informacją elektroniczną w kontaktach z kontrahentami i klientami.

Przeprowadzanie przetargów w trybie aukcji elektronicznych niesie za sobą jednak także pewne niedogodności.

Ze względu na konieczność posiadania komputera z dostępem do internetu aukcja może potencjalnie ograniczać krąg oferentów, którzy będą uczestniczyli w przetargu. Jednakże zagrożenie to wobec coraz większej powszechności wykorzystywania internetu przez przedsiębiorców jest w praktyce niewielkie, tym bardziej, że nie ma szczególnych wymagań, jeśli chodzi o sposób połączenia z internetem – można wykorzystywać tak łącze stałe, jak również modemowe czy też radiowe.

Kolejną trudnością jest z pewnością, w przypadku przetargów ustawowych, dysponowanie przez oferentów bezpiecznym podpisem elektronicznym. Choć

procedura uzyskania takiego certyfikatu nie jest skomplikowana, to części oferentów trudno się przełamać do korzystania z tego narzędzia.

Problem ten nie występuje w przypadku przetargów nie podlegających ustawie, gdyż wówczas nie ma obowiązku korzystania z podpisu elektronicznego.

Aukcję można wówczas zorganizować z zachowaniem wszelkich procedur bezpieczeństwa dzięki użyciu loginów i haseł.

Co prawda z powodu braku podpisu istnieje zawsze ryzyko wycofania się przez oferenta ze złożonej przez niego oferty (np. z powodu zbyt niskiej ceny), ale jest to mało prawdopodobne chociażby ze względu na perspektywę braku zaproszeń do kolejnych aukcji.

Jednakże tak naprawdę największą „niegodnością” aukcji elektronicznych jest konieczność zmiany myślenia i sposobu działania przedsiębiorców, co jednak w efekcie daje korzyści wszystkim stronom.

Sposób prowadzenia aukcji elektronicznej dla zamówień publicznych i prywatnych jest wyraźnie inny od tego, jaki dominuje w popularnych internetowych serwisach aukcyjnych. Organizacja aukcji elektronicznej wymaga bowiem zachowania określonej chronologii procedur.

Aukcja składa się zasadniczo z etapu wstępnego oraz właściwej aukcji.

Pierwszy etap to przygotowanie specyfikacji przedmiotu zamówienia, jego oszacowanie, sformułowanie wymagań dla wykonawców oraz zredagowanie ogłoszenia. Dalej następuje kwalifikowanie wykonawców do następnego etapu na podstawie złożonych przez nich wniosków o dopuszczenie do udziału w przetargu.

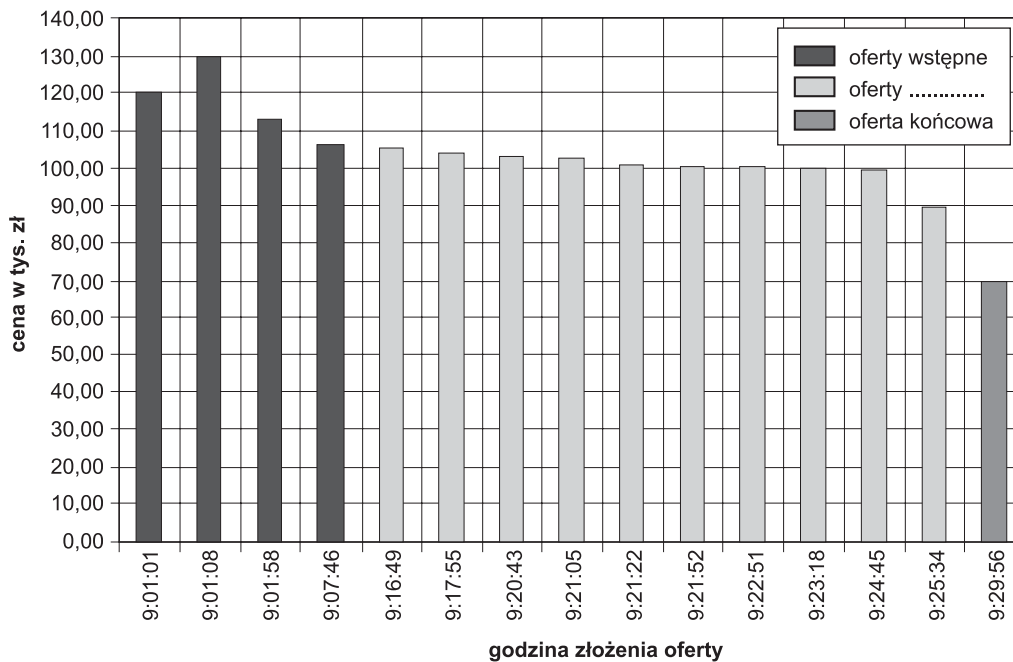
Na tym etapie następuje także procedura rejestracji i identyfikacji wykonawców. Ma to zasadnicze znaczenie dla zachowania poufności danych przekazywanych w toku aukcji oraz anonimowości wykonawców, gdyż tylko zarejestrowani wykonawcy otrzymują dostęp do systemu obsługującego aukcję. Zakwalifikowani do drugiego etapu wykonawcy otrzymują poufne hasła i loginy pozwalające zalogować się na odpowiednią stronę internetową aukcji.

Drugi etap stanowi właściwa aukcja, która rozpoczyna się złożeniem pierwszych wstępnych ofert przez wykonawców za pośrednictwem odpowiedniego formularza na stronie internetowej aukcji. Składając te oferty wykonawcy nie widzą propozycji innych uczestników postępowania i dopiero w momencie rozpoczęcia licytacji mają możliwość zapoznania się z ich treścią.

Po złożeniu ofert wstępnych przetarg przechodzi w fazę licytacji, kiedy to wykonawcy mogą składać dowolną liczbę ofert, reagując w ten sposób na zachowanie konkurentów. Oferta przestaje być wiążąca dla wykonawcy w chwili, gdy inny wykonawca złoży korzystniejszą ofertę.

W toku licytacji wykonawcy widzą wzajemnie swoje oferty w czasie rzeczywistym, wiedzą zatem, ilu jest uczestników aukcji, ale cały czas pozostają dla siebie anonimowi, co pozwala zwiększyć presję konkurencyjną oraz wzmacnia przejrzystość procedury, a także utrudnia zawiązanie „zmony cenowej” wykonawców.

W zależności od przyjętych kryteriów oceny oferty są automatycznie klasyfikowane *on-line* na podstawie



wielkości ocenianych parametrów według punktacji wynikającej z przyjętego w ogłoszeniu sposobu naliczania punktów.

Po zakończeniu licytacji, która trwa określony w ogłoszeniu okres, zamawiający publikuje wyniki, a następnie podpiswana jest umowa z wykonawcą, który zaoferował najkorzystniejszą ofertę [8].

Wykorzystując fakt, że obowiązujące prawo pozostawiło dużą dowolność przedsiębiorstwom sektorowym w zakresie doboru procedur przetargowych, spółka chcąc w pełni wykorzystać możliwości aukcji elektronicznej, zmodyfikowała regulamin udzielania zamówień, wprowadzając go jako dodatkowy tryb przetargu obok obowiązującego dotychczas przetargu piśmennego.

Współpraca z firmą oferującą specjalistyczne oprogramowanie pozwoliła osiągnąć spółce obniżkę nakładów na poszczególne projekty. Wynikająca z aukcji elektronicznej przejrzystość postępowania daje spółce gwarancję obiektywności, a także zwiększa konkurencyjność zachowań oferentów.

Na podstawie tych doświadczeń spółka przyjęła aukcję elektroniczną jako tryb podstawowy w przeprowadzanych przez siebie postępowaniach przetargowych nie podlegających ustawie.

Przykładem sprawnie przeprowadzonej w spółce aukcji może być postępowanie na dostawę węzła ciepłego, które odbyło się 21 lipca 2004 r. Szacowana wartość zamówienia została określona na kwotę 100 tys. zł, natomiast spółka oczekiwała ostatecznej oferty w wysokości ok. 90 tys. zł. Jedynym kryterium oceny ofert była cena dostawy.

Do przetargu spółka zaprosiła 4 firmy specjalizujące się w dostawach tego rodzaju urządzeń, których produkty cieszą się dobrą opinią. Wszystkie cztery podmioty złożyły wnioski o przystąpieniu do aukcji

i po zakwalifikowaniu przystąpiły do składania ofert w drodze elektronicznej.

Poniższy wykres obrazuje przebieg licytacji i wysokość ofert składanych w czasie jej trwania (czas składania wstępnych ofert wyznaczono od 9.00 do 9.15, natomiast czas licytacji od 9.15 do 9.30).

Jak widać na wykresie, oferty wstępne przekraczały poziom oszacowania zamówienia. Wykonawcy dość szybko jednak urealnili swoje oferty, ale decydujące rozstrzygnięcia zapadły dopiero przed końcem licytacji.

Ostatecznie spółka uzyskała ofertę w wysokości 69 700 zł, czyli niższą o 30,3% od wartości szacowanej, a 22,55% od wartości oczekiwanej.

dr Joachim Foltys
Uniwersytet Śląski
mgr Tomasz Kujawski
wiceprezes Zarządu PEC Sp. z o.o.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] GRUDZEWSKI W., (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin 2000.
- [3] HARTMAN A., SIFONIS J., KADAR J., *E-biznes – strategie sukcesu w gospodarce internetowej – sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, K.E. LIBER, Warszawa 2000.
- [4] KARE-SILVER M., *E-szok, rewolucja elektroniczna w handlu*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] www.e-przetarg.pl 2004.
- [6] www.izp.pl 2004.
- [7] www.ppp.pwpw.pl 2004.
- [8] Materiały własne Platformy Przetargowej e-przetarg.pl, 2004.

Humanistyczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania jakością

Radostaw Wolniak

Wprowadzenie

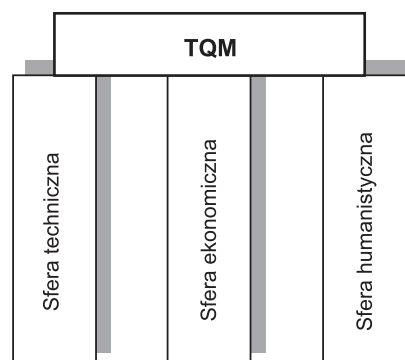
Zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną. Jest dyscypliną zaliczaną do grupy nauk ekonomicznych, ale w swej praktyce czerpie także w dużym stopniu z „twardych” nauk inżynierskich oraz z nauk „miękkich”, czyli humanistycznych. Z jednej strony zarządzanie powinno starać się wyrazić opisywany świat w ścisłych liczbowych kategoriach, ale z drugiej, jego głównym przedmiotem zainteresowań są ludzie, ich działanie, motywacja itp. Można stwierdzić, że dobre, skuteczne i efektywne zarządzanie nie jest możliwe w oderwaniu od ludzi. Mimo drastycznego rozwoju technologii, coraz szerszego wykorzystania komputerów i pracy maszynowej, to ciągle człowiek, jego twórczość, pomysły, intuicja i inicjatywa decydują o sukcesie firmy. Z tego właśnie powodu w koncepcji zarządzania jakością, a zwłaszcza w najbardziej rozwiniętym podejściu TQM – Totalnego Zarządzania Jakością aspekty humanistyczne stanowią podstawowy czynnik decydujący o powodzeniu wdrażania tej koncepcji.

Jednakże problemy związane z ludźmi nie mogą być w zarządzaniu, tak jak ma to miejsce w naukach humanistycznych, rozpatrywane w oderwaniu od ekonomicznych efektów działalności. W organizacji należy zawsze pamiętać, że celem zarządzających jest zapewnienie jej przetrwania na rynku i pozytywnych efektów ekonomicznych. Dobra atmosfera w zespole, wysoka motywacja i zadowolenie pracowników nie mogą być osiągnięte kosztem wyników ekonomicznych, ponieważ doprowadziłoby to do upadku firmy. Ekonomiczna efektywność i zdolność do osiągania długookresowego zysku są bardzo ważnymi parametrami, koniecznymi do tego, aby organizacja mogła przetrwać na rynku. Organizacja nie może także funkcjonować bez podsystemu technicznego: maszyn, urządzeń, surowców, podzespołów, stosowanych technologii itp. Bez nich stanie się nienowoczesna, przestarzała i nie będzie w stanie produkować, wytwarzać ani świadczyć usług wysokiej jakości.

Dlatego też istnieje konieczność połączenia wszystkich obszarów zarządzania (humanistycznego, ekonomicznego i technicznego) w jeden, sprawnie funkcjonujący system, w którym to systemie nastąpi wzajemne, pozytywne sprzężenie zwrotne pomiędzy wzrostem zadowolenia i zaangażowania pracowników a efektywnością i wynikami ekonomicznymi firmy. Aby organi-

zacja zachowywała wysoką jakość we wszystkich swoich działaniach, musi skupić się na trzech obszarach działalności (rysunek 1):

- **sferze technicznej** (maszyny, urządzenia, surowce, półfabrykaty, podzespoły, „mierzalna” jakość produktu),
- **sferze ekonomicznej** (zysk, przychód, wielkość sprzedaży, efektywność),
- **sferze humanistycznej** (zarządzanie ludźmi w organizacji ukierunkowane na jakość).



Rys. 1. Elementy TQM

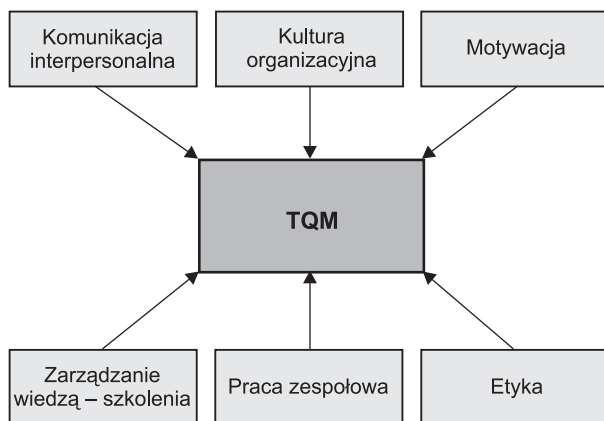
Źródło: opracowanie własne.

Składniki humanistyczne Totalnego Zarządzania Jakością

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest obecna we wszystkich koncepcjach zarządzania jakością. Przy czym bezpośrednio w normach serii ISO 9000:2000 (normy ISO 9001 i ISO 9004) potraktowana została drugoplanowo¹⁾. Prawdziwie pełne znaczenie wagi pracowników i ich potencjału zostało docenione dopiero w koncepcji TQM. Kompleksowe zarządzanie jakością jest podejściem holistycznym, zwracającym uwagę na wszystkie możliwe aspekty organizacyjne. Aby skutecznie wdrażać tę filozofię, należy zidentyfikować i zbudować powiązania pomiędzy ludźmi w organizacji. Już Deming stwierdził, że przyczyną 80% problemów z jakością w organizacji jest złe zarządzanie i organizacja pracy. Dlatego w celu doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie należy uwzględnić w zarządzaniu różne aspekty humanistyczne, pozwalające na poprawę efek-

tywności i skuteczności jej funkcjonowania. Do najważniejszych wśród różnych, humanistycznych składników TQM można zaliczyć następujące elementy (rysunek 2):

- kulturę (narodową i organizacyjną) [3, 13, 23]²⁾,
- motywację pracowników [3, 8, 21, 22, 31, 34],
- zarządzanie wiedzą – szkolenia [4, 23, 26],
- komunikację interpersonalną [6, 23, 28],
- pracę zespołową [6, 28, 31],
- etykę biznesu [2, 5, 27].



Rys. 2. Humanistyczne składniki TQM

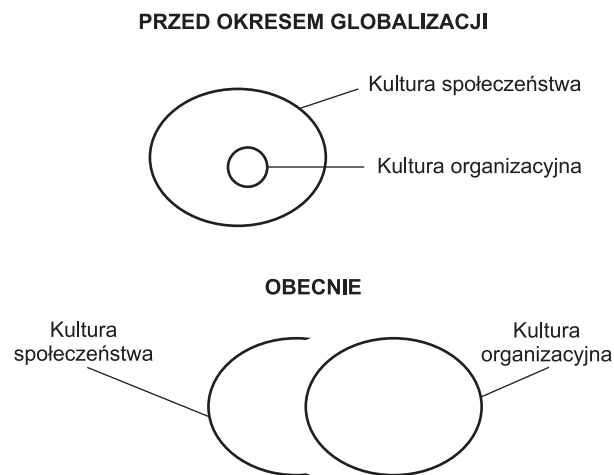
Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym elementem, który musi zostać uwzględniony w budowie efektywnego systemu zarządzania organizacją, jest jej kultura organizacyjna. Istnieje wiele definicji kultury³⁾ – w szerszym sensie kulturę można zdefiniować jako cywilizację, czyli złożoną całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa [17]. W węższym sensie kulturę organizacyjną definiuje się jako zestaw wartości, które pomagają członkom danej organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne [6].

Kultura kraju, w jakim dana organizacja się znajduje, niewątpliwie w dużym stopniu wpływa na kulturę działających w nim przedsiębiorstw. W czasach, gdy nie istniały organizacje międzynarodowe⁴⁾, problem był mniejszy, ponieważ wtedy kultura danego społeczeństwa determinowała kulturę poszczególnych przedsiębiorstw. W tamtych czasach kulturę przedsiębiorstwa można było określić jako podzbiór kultury kraju (rysunek 3). Jednakże coraz powszechniejsza globalizacja i powstanie korporacji międzynarodowych zmieniło ten prosty obraz. Obecnie stosunki między kulturami narodowymi a kulturami poszczególnych organizacji stały się dużo bardziej skomplikowane. W jednej firmie mogą na przykład pracować ludzie z różnych regionów świata, wychowani w odmiennych uwarunkowaniach kultury narodowej. Na postępowanie, motywację, wartości pracowników wpływają obydwie kultury z różną siłą oddziaływania w zależności od konkretnej sytuacji (rysunek 3).

Różnicę między kulturą kraju a kulturą organizacji można przedstawić w sposób następujący [5]:

- kultura kraju – wyróżnia poszczególnych ludzi, ich grupy oraz organizacje w różnych krajach;
- kultura organizacyjna – pozwala na rozróżnianie poszczególnych organizacji działających na terenie danego kraju.



Rys. 3. Związki między kulturą organizacyjną a kulturą kraju

Źródło: [13].

Kultura organizacyjna wywiera bardzo istotny wpływ na zarządzanie jakością. Sposób postępowania, myślenia, zachowania się mieszkańców poszczególnych krajów bardzo często istotnie determinuje możliwości wdrażania TQM i innych pro jakościowych koncepcji zarządzania w danym kraju⁵⁾. Jeśli w jakimś kraju kultura organizacyjna nie sprzyja zarządzaniu jakością (niechęć do podejścia zespołowego, duży dystans władzy itp.), to bardzo trudno jest ją zmienić, ponieważ wymaga to wiele czasu⁶⁾.

Tworzenie pro jakościowej kultury organizacyjnej łączy się z pojęciem pracy zespołowej⁷⁾. Pracę zespołową można nazwać „sercem” prawidłowo wdrażanej filozofii TQM. W wyniku pracy zespołowej ludzie mogą, dzięki występowaniu efektu synergii, osiągnąć więcej niż w przypadku prostej sumy indywidualnych wysiłków. Każdy zespół powinien być nastawiony na współpracę, dzielenie się pomysłami i wzajemną pomoc.

Praca zespołowa powinna dawać zadowolenie każdemu z jego uczestników. Nikt w zespole nie powinien być dyskryminowany. Dobry zespół to nie zespół zawsze zgadzający się ze swoim liderem, ale taki zespół, który pozwala generować interesujące twórcze pomysły. Skutecznie działający zespół pozwala na uzyskanie lepszych rezultatów w porównaniu z indywidualnym podejściem.

Kolejnym, humanistycznym czynnikiem zarządzania, niezbędnym podczas wdrażania filozofii TQM jest odpowiednia motywacja pracowników. Wysoka jakość i dobra obsługa klienta wiążą się nieodłącznie z dobrą pracą pracowników. Jednakże pracownik, aby dobrze pracował, musi mieć do tego odpowiednią motywację. Motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, aby zachowywali się w określony sposób. Można wyróżnić jej trzy składniki: kierunek (określający,

co dana osoba stara się zrobić), wysiłek (decydujący o tym, jak bardzo się stara) i wytrwałość (mówiąca o tym, jak długo dana osoba będzie się starać) [20]. Motywacja obejmuje siły (cele i wyniki) tkwiące w człowieku lub na niego oddziałujące. Czynniki te inicjują i kierują jego zachowaniem [25].

Dobrze umotywowani pracownicy lepiej wykonują swe obowiązki, w lepszy sposób traktują klienta, są bardziej twórczy, praca daje im przyjemność i satysfakcję. Motywacja jest tym czynnikiem zarządzania, który w sposób najbardziej bezpośredni wiąże kierowników z podwładnymi. Skuteczność menedżera zależy w bezpośredni sposób od jego umiejętności przywódczych, a więc także od jego zdolności motywowania pracowników. Bez odpowiedniego systemu motywacji nie można zapewnić właściwego przywództwa w organizacji, a co za tym idzie nie można doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy wykonują dokładnie i skutecznie potrzebne zadania. System motywacji jest niezbędny, aby dało się wprowadzić filozofię TQM. Nie można bowiem osiągnąć odpowiedniego zaangażowania ludzi, jeśli nie będą oni odpowiednio umotywowani do pracy.

W celu zapewnienia wysokiej motywacji pracowników, a co za tym idzie wysokiej jakości ich pracy należy stosować różnorodne narzędzia motywacji. Najogólniej środki motywacji można podzielić na finansowe i pozafinansowe. Przy czym na motywację finansową składają się płaca zasadnicza oraz wszelkiego rodzaju premie i dodatki, natomiast na motywację pozafinansową składają się takie środki, jak między innymi: wyróżnienia, nagrody, awanse, pochwały, dodatkowy czas wolny itp. W zależności od kultury przedsiębiorstwa, czy postaw życiowych pracowników różne środki motywacji mogą odgrywać mniejszą lub większą rolę. Na przykład w Polsce stosunkowo ważna jest motywacja finansowa, podczas gdy w krajach o wyższym standardzie życia coraz ważniejsze stają się środki pozafinansowe zaspokajające potrzeby uznania i samorealizacji⁸⁾.

Następnym, niezwykle istotnym obszarem, jaki musi zostać uwzględniony przez współczesne zarządzanie jakością, jest problematyka zarządzania wiedzą. Wiedza jest dziś tak istotna, że bywa dodawana w teorii ekonomii jako czwarty zasób⁹⁾. Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji [31]. Zarządzanie wiedzą jest procesem, w wyniku którego organizacja generuje wartość opartą na majątku intelektualnym. Zwykle ten proces generowania wartości wymaga dzielenia się wiedzą między ludźmi, komórkami organizacyjnymi i firmami [10].

Ważnym elementem humanistycznym w zarządzaniu jest także etyka biznesu. Etyka jest to nauka filozoficzna, która formułuje ogólne zasady moralne oraz szczegółowe normatywy ludzkiego działania za pomocą wrodzonych człowiekowi zdolności poznawczych [33]. Etyka biznesu adaptuje metody i cele etyki normatywnej, dostosowując je do konkretnych przypadków i wymagań związanych z problemami moralnymi występującymi w działalności gospodarczej [27]. Etyka biznesu zajmuje się oceną i określaniem standardów moralnych przystających do konkretnej sfery współ-

czesnego społeczeństwa – działalności gospodarczej [27].

Nauka ta próbuje badać, w jaki sposób polityka i działania podejmowane przez przedsiębiorstwa wpływają na dobro ludzi z jego otoczenia. Etyka odwołuje się do określanych standardów moralnych i z tego punktu widzenia próbuje do działalności gospodarczej wprowadzić nową perspektywę. Oceniła ona postępowanie ludzi i przedsiębiorstw w procesie zarządzania z punktu widzenia przyjętych założeń i standardów moralnych. Formułuje także wytyczne, w jaki sposób należy postępować zarządzając organizacjami, żeby z jednej strony realizować cele gospodarcze, a z drugiej strony nie łamać norm etycznych.

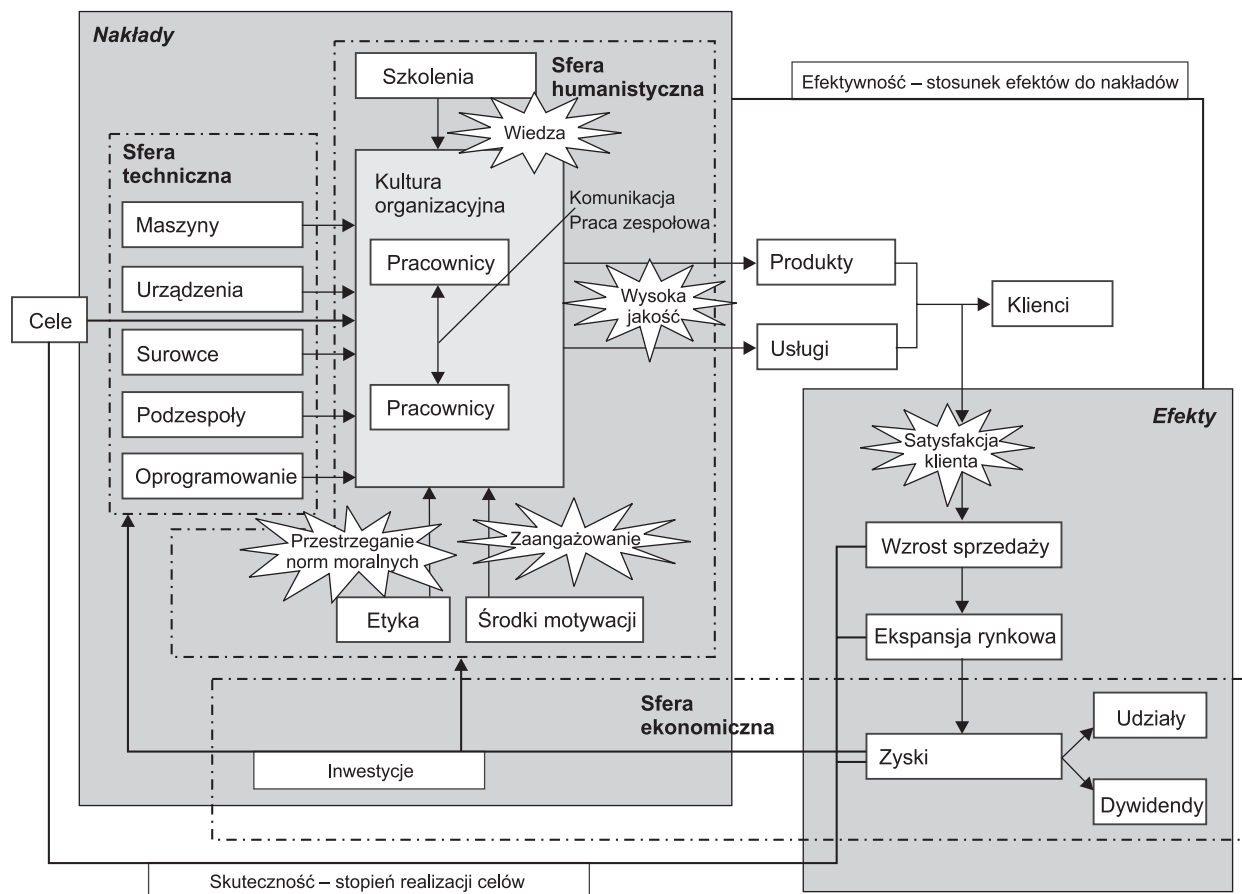
Prawidłowo funkcjonujący system zarządzania jakością nie jest także możliwy bez zapewnienia właściwej komunikacji interpersonalnej wewnątrz organizacji oraz pomiędzy organizacją a jej partnerami rynkowymi (klientami i dostawcami). Komunikacja interpersonalna jest takim czynnikiem, który warunkuje prace zespołu i efektywne zarządzanie [28]. Efektywne zarządzanie ludźmi w organizacji wymaga dobrej komunikacji interpersonalnej. Istotnym elementem TQM jest przywództwo. Jednakże, aby zapewnić właściwe przywództwo, trzeba potrafić komunikować się z pracownikami. Jeśli pracownicy nie rozumieją poleceń i sugestii przekazywanych im przez kierownictwo, nic nie będzie nawet z najlepszych planów i strategii działania organizacji. Także dobra atmosfera i osiągnięcie zrozumienia w zespole wymaga skutecznego komunikacji. Tymczasem w praktyce każdy proces komunikacji jest zakłócany przez wiele różnorodnych barier (które trzeba zidentyfikować i co najważniejsze, których istnienia należy być świadomym), mogących utrudnić lub wręcz uniemożliwić ten proces.

Elementy humanistyczne a wynik ekonomiczny

W pierwszej chwili może wydawać się, że omawiane humanistyczne aspekty zarządzania nic przedsiębiorstwu nie dają z punktu widzenia osiągnięcia zysków i ekspansji rynkowej. Pozywnie może się wydawać, że generują tylko straty. Motywacja finansowa czy pozafinansowa wiąże się z ponoszeniem kosztów, podobnie jak ma to miejsce w przypadku szkoleń. Postępowanie etyczne wiąże się często z rezygnacją z zysków, jeśli są one osiągnięte w sposób niezgodny z wyznawanym systemem wartości. Także budowa dobrego systemu motywacji, kultury organizacyjnej czy tworzenie warunków do pracy zespołowej wymaga niewątpliwie znacznego wysiłku.

Możemy zadać sobie pytanie, czy wysiłek ten i koszty rzeczywiście się opłacają i czy prowadzą do poprawy wyniku finansowego organizacji. Wszystko zależy od konkretnego przypadku i jeśli przesadzi się np. z premiami czy szkoleniami, może to zakłócić płynność finansową firmy i doprowadzić do kłopotów. Jednakże zwykle prawidłowe zarządzanie elementami humanistycznymi powoduje poprawę funkcjonowania firmy i pozytywnie oddziałuje na jej wyniki finansowe i efektywność.





Rys. 4. Model związków humanistycznych, ekonomicznych i technicznych aspektów funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Mechanizm ten został przedstawiony na rysunku 4. Sfera techniczna to zasoby, które znajdują się „na wejściu” procesu produkcyjnego czy usługowego. Maszyny i urządzenia, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, surowce, podzespoły, materiały itp. elementy są wykorzystywane w procesie produkcji lub świadczenia usług przez pracowników, którzy starają się zaspokoić potrzeby klientów. Jednakże, aby pracownicy dobrze pracowali, muszą oni posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności. Dzięki motywacji uzyskuje się zaangażowanie pracowników; w wyniku szkoleń pracownicy zdobywają niezbędną wiedzę. Poprzez kształtowanie norm etycznych pracownicy starają się zawsze postępować zgodnie z wpojonym im kanonem wartości, a więc np. nie będą podejmować działań na szkodę własnej organizacji. Wreszcie komunikacja interpersonalna czy praca zespołowa usprawniają i pozwalają lepiej zorganizować pracę.

Tacy pracownicy – zaangażowani w działania firmy, dysponujący dużą wiedzą i umiejętnościami, utożsamiający się z celami organizacji i umiejący wzajemnie współpracować, będą w stanie zapewnić wysoką jakość i taki poziom obsługi klienta, aby był on z tego procesu zadowolony. Zadowolony klient wraca do firmy i ponownie kupuje oferowane produkty i usługi. Prowadzi to do wzrostu sprzedaży, w wyniku czego firma poprawia swoją pozycję na rynku i może wygrać

walkę z konkurentami. Wzrost sprzedaży i dobra pozycja rynkowa pozwalają osiągać wysokie zyski, które mogą być inwestowane w nowe środki techniczne i wydatkowane na poprawę sfery humanistycznej. Z rysunku widać także, że model zapewnia jednocześnie wysoką skuteczność – dzięki realizacji zaplanowanych „na wejściu” do procesu celów oraz wysoką efektywność, ponieważ uzyskuje się korzystny stosunek efektów do włożonych nakładów.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo, aby efektywnie i skutecznie działać na rynku, musi zapewnić sobie wystarczającą do przetrwania ilość środków finansowych. Dawniej dobre wyniki i wysoką sprzedaż można było osiągnąć poprzez niską cenę oferowanych produktów. Jednakże obecnie takie podejście już nie wystarczy. Nie znaczy to, że cena nie jest ważna, ale sama niska cena bez wysokiej jakości produktu nie jest w stanie zapewnić, że firma w długim okresie będzie w stanie utrzymać się na rynku i generować zyski. Dlatego też tak duża rola wysokiej jakości produktów i usług.

Jednakże jakość nie może być rozumiana w sposób techniczny tylko i wyłącznie jako zbiór określonych, z góry założonych parametrów, jakie ma posia-

dać dany produkt czy też usługa. Jakość to cały system interakcji na linii klient – organizacja oraz pomiędzy klientami wewnętrznymi. Interakcje te muszą być tak zorganizowane, aby zapewnić maksymalną efektywność całego procesu. Można to osiągnąć dzięki silnemu uwzględnieniu w procesie zarządzania elementów humanistycznych: kultury organizacyjnej, motywacji, komunikacji interpersonalnej, zarządzania wiedzą, pracy zespołowej oraz etyki i połączeniu ich z elementami ekonomicznymi i technicznymi w jeden spójnie działający system.

Przedstawiony model powiązań między wymienionymi sferami zarządzania pokazuje, że elementy humanistyczne są bardzo ważne i bez nich praktycznie menedżerowie nie są w stanie sprawnie zarządzać żadną organizacją. Natomiast w wyniku dbania o sferę humanistyczną nie tylko uzyskuje się większe zadowolenie pracowników i klientów, ale także poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

dr inż. Radosław Wolniak

Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Jakością Procesów
i Produktów Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

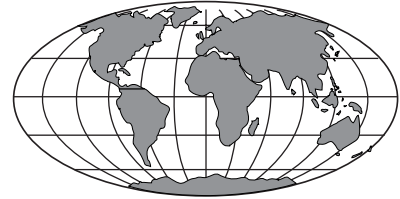
- ¹⁾ Na przykład w normie ISO 9001:2000 problemom zarządzania zasobami ludzkimi jest poświęcony punkt 6.2 tej normy [9].
- ²⁾ Na temat kultury organizacyjnej w zarządzaniu jakością zobacz: [3, 18].
- ³⁾ Słowo kultura wywodzi się z języka łacińskiego, od terminu *cultura*, który oznacza uprawę roli, sposób uprawy, zabiegi pielęgnacyjne, ćwiczenie, doskonalenie, poprawę zdolności [13]. Także obecnie ciągle jeszcze tego słowa używa się w rolnictwie w pierwotnym znaczeniu, co można zaobserwować w takich zwrotach, jak: *kultura rolna*, *kultura bakterii*, bądź *monokultura*. Po raz pierwszy w nowym znaczeniu termin ten został użyty przez Cyserona, który w dziele *Disputationes Tusculanae* użył sformułowania *cultura animi* (dosłownie: *uprawa umysłu*).
- ⁴⁾ A przynajmniej nie miały tak dużego oddziaływania jak dzisiaj, bo formalnie rzecz ujmując zawsze istniały międzynarodowe organizacje, działające w różnych kulturach jednocześnie, nawet w czasach starożytnych, np. pierwsze banki działające na terenie starożytnej Mezopotamii, Egiptu, państwa Hetytów i Mittanii.
- ⁵⁾ Na przykład uważa się, że japońska kultura lepiej sprzyja pracy zespołowej, podczas gdy na przykład amerykańska jest skuteczniejsza w zakresie promowania indywidualnych osiągnięć i budzenia „ducha” rywalizacji między pracownikami. Porównaj [10, 13].
- ⁶⁾ Przynajmniej tak się zwykle przyjmuje. Niektórzy autorzy jednakże się z tym nie zgadzają, uważając, że zmiany kulturowe mogą być wprowadzane szybko zarówno w krajach, jak i w organizacjach – porównaj [18].
- ⁷⁾ Zespół można zdefiniować jako grupę pracowników występujących jako jednostka, często nadzorowaną tylko w niewielkim stopniu lub wcale, której zadaniem jest wykonywanie funkcji organizacyjnych [6]. Zwartość grupy – wskazuje na siłę wpływu grupy jako całości na poszczególnych członków [31]. Zespoły zadaniowe – zespoły powoływane do rozwiązywania określonego problemu lub zajęcia się zadaniem. Istnieją do czasu zakończenia zadania lub rozwiązania problemu [31].
- ⁸⁾ Porównaj na przykład [34].
- ⁹⁾ Obok tradycyjnych zasobów, czyli ziemi, pracy i kapitału.

BIBLIOGRAFIA

[1] ANSELL T., *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997.

- [2] CHMIELECKI A., *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1999.
- [3] DAHLGAARD J. J., KRISTENSEN K., KANJI G. K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
- [4] FAZLAGIĆ A., *Geneza i perspektywy zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości”, nr 10, 2002, s. 26–30.
- [5] FRYZEL B., *Etyka a jakość pracy*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Tom 6: Determinanty jakości a efektywność procesów*, Kraków 2003, s. 171–187.
- [6] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- [7] HEMMI V.J., *Geben Sie Total Quality Management zweite Chance*, „New Management”, nr 4, 2003, s. 52–57.
- [8] HERZBERG F., MAUSNER B., SYNDERMAN B., *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959.
- [9] ISO 9001:2000. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- [10] *Knowledge Management*, <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html#what>
- [11] *Komunikacja w twojej firmie*, <http://www.openlearning.pl/pl/szkolenia/internetowe/firma/komunikacja-w-organizacji.html>
- [12] *Komunikacja*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikacja>
- [13] KORPANTY J., *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 2001.
- [14] KRZEMIENIŃ E., WOLNIAK R., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością*, konferencja naukowa *Rola towaroznawstwa w zarządzaniu jakością w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Radom 2004.
- [15] KRZEMIENIŃ E., WOLNIAK R., *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 2004.
- [16] *Kultura organizacyjna*, http://www.p-soft.pl/page.php?hr_5
- [17] *Kultura*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Kultura>
- [18] LOCK D., *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.
- [19] ŁAŃCUCI J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, AE, Poznań 2001.
- [20] MACIEJEWSKA M., *Nie tylko pieniądze. Motywowanie – zasady i korzyści*, Wydawnictwo Personalne, Warszawa 1999.
- [21] MASLOW A., *Motywacja a osobowość*, PAX, Warszawa 1990.
- [22] MCGREGOR D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1959.
- [23] MCKENNA E., BEECH N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- [24] MUDIE P., COTTAM A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [25] OLEKSYN T., *Motywacja a płaca*, „Personel”, nr 9, 1995.
- [26] PAWLAK W. R., *Zarządzanie wiedzą, czyli nowe wyzwania*, „Problemy Jakości”, nr 10, 2001.
- [27] PRATLEY P., *Etyka w biznesie*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
- [28] RZESZUTEK M., *System jakości a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Problemy Jakości” 1998, nr 6, s. 7–16.
- [29] SALEGNA G., FAZEL F., *Obstacles to Implementing Quality*, „Quality Progress”, nr 6, 2000.
- [30] SMITH G.F., *Too Many Types of Quality Problems*, „Quality Progress”, nr 4, 2000.
- [31] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.G. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [32] STROJNY M., *Knowledge Management czyli o potrzebie „nowego zarządzania” w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju Nauki Polskiej, Kraków-Katowice 2001, s. 42–62.
- [33] ŚLIPKO T., *Zarys etyki ogólnej*, WAM 2002.
- [34] WOLNIAK R., *Motywacja w systemie zarządzania jakością usług*, „Problemy Jakości”, nr 2, 2005.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Każda strategia jest lokalna

Bruce Greenwald, Judd Kahn,
All Strategy is Local, „*Harvard Business Review*”, Wrzesień 2005, s. 94–104.

Bruce Greenwald jest profesorem i dyrektorem Heilbrunn Center for Graham & Dodd Investing w Columbia Business School w Nowym Jorku. Judd Kahn kieruje Humminbird Management w Nowym Jorku. Niniejszy artykuł jest adaptacją książki autorów pt. Competition Demystified.

„Strategiczny” to najbardziej eksploatowane słowo ze wszystkich używanych w biznesie. Bardzo często jest to po prostu inny sposób na powiedzenie: to bardzo ważne. W rzeczywistości tylko w niewielu sytuacjach elementy strategii wpływają na wyniki.

Podstawowym wyzwaniem prawdziwej strategii jest kształtowanie otoczenia poprzez rozumienie i antycypowanie działań innych uczestników rynku, zwłaszcza konkurentów. Lepszy dostęp do dostawców lub odbiorców decyduje o przewadze konkurencyjnej i stanowi rzeczywistą barierę wejścia na rynek dla innych.

Firmy działające na rynkach, na których barier tych nie ma lub są minimalne nie mają innego wyjścia jak tylko zapomnieć o strategii i skupić się na efektywności. Na takich rynkach konkurencja jest bardzo intensywna. Wcześniej czy później na rynku pojawia się konkurent, który powoduje spadek przychodów u pozostałych graczy. Jednocześnie stawia pod znakiem zapytania skuteczność strategii.

Nawet w przypadku konkurencji na rynkach z silnymi barierami wejścia życie firm dalekie jest od

idylli. Erozja zysków spowodowana rosnącą konkurencją ma miejsce na wszystkich rynkach, niezależnie od poziomu i rodzaju barier wejścia. Wystarczy wziąć przykład rynku samochodów luksusowych w Stanach Zjednoczonych. Kiedy Cadillac i Lincoln były jedynymi liczącymi się markami na rynku, ich ceny były relatywnie wyższe w porównaniu do kosztów, a sprzedaż przynosiła większe przychody. Te wysokie przychody przyciągnęły na rynek innych producentów, najpierw z Europy (Jaguar, Mercedes, BMW), a następnie z Japonii (Acura, Lexus, Infiniti). Ich wejście na rynek amerykański nie spowodowało obniżenia cen tak, jak można by się tego spodziewać. Producentów chroniła przed tym strategia dyferencjacji. Niemniej jednak zyskowość ucierpiała. Cadillac i Lincoln straciły część wielkości sprzedaży na rzecz nowych konkurentów. W konsekwencji koszty stałe wzrosły i spadła marża zysku. Gdyby bariery wejścia były jeszcze niższe, innych producentów przyciągałby poziom ROI i prawdopodobnie coraz trudniej byłoby realizować jakiegokolwiek zyski. Jak widać, budowanie przewagi konkurencyjnej jest trudniejszym zadaniem niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Z tego też powodu każda strategia musi być lokalna nie tylko w sensie geograficznym, ale i w sensie redukcji oferty do jednego lub kilku powiązanych ze sobą produktów na danym rynku.

Różnorodność przewag konkurencyjnych

Przewaga konkurencyjna to coś, co firma ma, a czego jej konkurenci nie mogą

osiągnąć. To coś, dzięki czemu firma może zwiększać popyt lub zmniejszać koszty. Przewaga konkurencyjna bazująca na popycie oznacza niejednakowy dostęp do klientów i wiąże się z umiejętnością odpowiedzenia na ich przyzwyczajenia i potrzeby. Obniżka kosztów zaś niemal zawsze wiąże się z technologią i skalą działania, jakiej nie mogą osiągnąć konkurenci.

Te trzy elementy: przyzwyczajenia, technologia i ekonomia skali generują najważniejsze przewagi konkurencyjne. Inne źródła przewag – jak na przykład wsparcie lub protekcjonizm państwowy, czy lepszy dostęp do informacji – odnoszą się do niektórych tylko branż.

Najlepszym przykładem wykorzystania najważniejszych czynników w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest Intel. Jego klienci, użytkownicy komputerów PC są lojalni wobec firmy ze względu na budowanie długotrwałych relacji i korzyści, jakie niesie ze sobą program „Intel Inside”. Własność wielu patentów i doświadczenie lat produkcji pozwalają firmie na szybsze tempo zwiększania wydajności niż konkurenci i to przy bardzo wysokiej jakości produktów (najmniejsza liczba defektów). Co więcej, koszty stałe i koszty badań i rozwoju rozkładają się na większą liczbę produktów końcowych – a ta tendencja dotyczy każdej nowej generacji mikroprocesorów – i firma korzysta z większej ekonomii skali niż pozostałe firmy komputerowe.

Przewagi budowane na wymienionych wyżej czynnikach mają oczywiście swoje ograniczenia. Po pewnym czasie każda technologia staje się dostępna dla wszystkich graczy na danym rynku. Klienci zmieniają swoje preferencje w dłu-

gim okresie i zaczynają szukać nowych produktów i usług. Ekonomia skali wymaga dysponowania odpowiednią infrastrukturą. Jej brak może oznaczać nieumiejętność przyciągnięcia nowych klientów. Co więcej, ekonomia skali musi wiązać się z budowaniem lojalności klientów.

Trwała przewaga konkurencyjna jest bardziej możliwa do osiągnięcia na rynkach o ograniczonej wielkości. Dotyczy to także przewagi związanej z ekonomią skali. Nie jest bowiem możliwe zwiększanie produkcji i sprzedaży w nieskończoność; powyżej pewnego poziomu coraz trudniej jest o ich przyrost. To z kolei przekłada się na zmniejszające się przychody i zyski dużych organizacji. Na rynkach mniejszych trudniej jest konkurować ekonomią skali nowym, dopiero wchodzącym konkurentom. Ponadto, koszty stałe są ściśle określone w obrębie regionu lub produktu. Ekspansja na inne rynki geograficzne nie może być realizowana za pomocą dotychczasowych środków i kanałów dystrybucji – wymaga rozbudowania infrastruktury. Kiedy rynki są zbyt duże, koszty koordynacji przewyższają ekonomię skali. Widać to szczególnie dobrze na przykładzie przedsiębiorstw produkcyjnych. Kiedy na przykład przemysł samochodowy był podzielony na krajowe rynki, w każdym kraju działało po kilku producentów – GM, Ford i Chrysler w Stanach Zjednoczonych; Renault, Citroen i Peugeot we Francji. Wraz z globalizacją segmenty rynku rozrosły się w jeden międzynarodowy rynek zdolny utrzymać dużą liczbę konkurentów. W konsekwencji przyspieszyła konkurencja i wejścia nowych graczy na rynek.

Wal-Mart i rynek supermarketów

Wal-Mart jest przykładem dominacji na lokalnym rynku. Firma zaczęła swą działalność w centralno-południowej części USA, a następnie przekraczała granice kolejnych stanów. Obecnie jest największym detalistą na świecie. Sama jednak wielkość nie gwarantuje przewagi konkurencyjnej. Wal-Mart ma niższe koszty siły roboczej niż pozostali konkurenci. Kluczem jednak do

sukcesu jest ustalanie marży na różnych poziomach w zależności od rynku. Zwykle za granicą są one o połowę niższe niż na rynku krajowym. Dotyczy to zwłaszcza Niemiec, gdzie Wal-Mart musi sprostać tamtejszej konkurencji. Dodatkowo, koszty reklamy, dystrybucji i nadzoru w sklepach muszą być liczone oddzielnie dla rynków lokalnych.

Geniusz Sama Waltona polegał na umiejętności rozpoznania czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej, uzyskaniu tejże przewagi w podstawowym regionie działalności, a następnie atakowanie słabszych konkurentów na tych terytoriach, na których stosunkowo łatwo dałoby się ją uzyskać tymi samymi metodami.

Systematyczna analiza sektorów wskazuje na silną korelację między rentownością a udziałem w rynkach lokalnych. Potwierdzeniem jest chociażby zachowanie Benettona, który początkowo starał się działać w nowy sposób – globalnie, a ostatnio powraca na swoje podstawowe rynki.

Telekomunikacja i media

W żadnej innej branży przepaść między globalnymi ambicjami a sukcesem na lokalnym rynku nie była większa niż w branży telekomunikacyjnej. Powstanie i rozwój internetu stało się przyczyną wzrostu wzajemnych zależności. Satelity i inne technologie przesyłu wraz z techniką cyfrową i wirtualizacją powodowały oczekiwanie powstania nowego zintegrowanego świata.

Tymczasem najsilniejsze pozostały te organizacje, które wypracowały swoją pozycję konkurencyjną tradycyjnie na rynkach lokalnych (NTT w Japonii, France Telecom we Francji, Deutsche Telekom w Niemczech, Telefonica w Hiszpanii). Wydaje się, że nic się nie zmieniło. Co więcej, te giganty w dalszym ciągu mają bardzo silne lokalne filie.

Podobne zasady obowiązują w telekomunikacji bezprzewodowej. Do najbardziej rentownych firm tego rodzaju w Stanach Zjednoczonych należą Verizon i Cingular. Verizon jest najsilniejszy na północnym wschodzie. Zanim Cingular połączył się z AT&T Wireless,

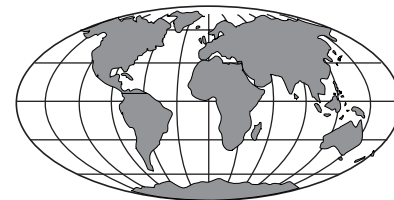
jego klienci wywodzili się głównie z BellSouth i SBC – także bardzo mocno regionalnie osadzonych firm.

Na rynku mediów jeszcze 20 lat temu mówiło się, że sukces mogą osiągnąć tylko te organizacje, które będą działały globalnie, a więc:

- uda się im zintegrować swoją działalność podstawową i dystrybucję,
- będą zdolne do wprowadzania i wykorzystywania nowych technologii,
- nie będą ograniczały się tylko do jednej tradycyjnej dziedziny działalności (jednego medium).

Pierwszymi, które poszły tą drogą były Time Warner, Viacom, Disney i News Corporation (pochodzący z Australii). Do nich dołączył Vivendi Universal. W ciągu ostatnich dziesięciu lat były one w stanie zwiększać swoje przychody, ale nie miało to przełożenia na proces kreowania wartości. Zaden z tych gigantów nie osiągnął średniej tradycyjnych firm prasowych (patrz załącznik). Z kolei koncerty prasowe nie są w stanie zwiększać tak szybko swoich przychodów, ale przychody ich akcjonariuszy z reguły przewyższają średnią na rynku. Ich strategię koncentrują się wokół rynków lokalnych.

Tendencje w branży mediów i telekomunikacji łatwo jest wytłumaczyć. Telekomunikacja tradycyjna, system telefonów komórkowych, czy lokalna prasa wymagają ponoszenia znacznych kosztów stałych na każdym rynku regionalnym, co wiąże się z ekonomią skali. Ekonomia skali stanowi barierę wejścia na rynek, chroniąc dotychczasowych graczy przed nowymi konkurentami. Potencjalni konkurenci muszą zatem najpierw osiągnąć spory udział w rynku lokalnym, aby móc zagrozić innym i przyciągnąć do siebie klientów. Zdobycie lojalności klientów jest w tym wypadku trudne. Dla kontrastu, globalne rynki telekomunikacji *long distance*, produkcji filmów, muzyki i książek są na tyle



Więcej – nie zawsze znaczy więcej

Wielkie firmy medialne			Tradycyjne koncerty prasowe		
Firma	Roczny wzrost przychodów w latach 1994–2004	Roczne przychody dla akcjonariuszy w latach 1991–2004	Firma	Roczny wzrost przychodów w latach 1994–2004	Roczne przychody dla akcjonariuszy w latach 1991–2004
Time Warner	21,3%	1,4%	Tribune	11,6%	13,3%
Viacom	16,0%	5,8%	McClatchy	10,5%	13,9%
Disney	13,4%	8,3%	Washington Post	8,3%	13,7%
News Corporation	11,4%	7,8%	Gannett	7,7%	14,1%
			Scripps	6,4%	12,6%
			New York Times	3,8%	11,6%
			Knight Ridder	1,5%	9,7%
			Pulitzer	-1,0%	13,8%
Średnia	15,5%	5,8%	Średnia	6,1%	12,8%

duże, że potrafią zmieścić wielu nowych graczy, nawet jeśli mają oni minimalny udział w rynku. W rezultacie, brakuje tutaj efektywnych barier wejścia i działające tu firmy muszą dawać sobie radę z niekontrolowaną intensywną konkurencją. To z kolei oznacza niezadowolające zyski i przychody dla akcjonariuszy.

Mimo haseł o konwergencji rynku, ciągle mamy do czynienia z

lokalnym zróżnicowaniem rynków – z różnymi preferencjami klientów, różnym ustawodawstwem, różnymi praktykami biznesowymi, czy normami kulturowymi. Im bardziej lokalną strategię firma realizuje, tym łatwiej jest ją wyegzekwować. „Lokalność” sprzyja decentralizacji, ale też i koncentracji uwagi kadry kierowniczej.

Wraz z globalizacją rośnie konkurencja i spadają zyski przedsię-

biorstw. Firmy i kraje ignorują tę tendencję i próbują konkurować na globalnych rynkach mimo stagnacji i słabych wyników. Kraje, które wybrały tę ścieżkę, jak Francja, Japonia, czy Niemcy cierpią z powodu rosnącego bezrobocia i niskiej stopy wzrostu gospodarczego.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

Wyrażając troskę o stan i poziom publicystyki ekonomicznej w polskich mediach, a także dostrzegając potrzebę wyróżniania i nagradzania autorów wybitnych utworów dziennikarskich o tematyce ekonomicznej, Senat Akademii Ekonomicznej w Krakowie ustanowił w 1995 r. Konkurs o Nagrodę im. Eugeniusza Kwiatkowskiego. W konkursie przyznawane są dwie nagrody. Główna Nagroda im. E. Kwiatkowskiego, w wysokości 2000 dolarów amerykańskich, przyznawana jest za wybitne osiągnięcia dziennikarskie w dziedzinie ekonomii. Druga Nagroda Jury, w wysokości 1000 dolarów amerykańskich, przyznawana jest za najlepszy utwór dziennikarski z zakresu finansów i bankowości. Mecenasem i fundatorem nagród w Konkursie jest Deutsche Bank PBC SA.

Jury X edycji Konkursu o Nagrodę im. Eugeniusza Kwiatkowskiego za rok 2004 w Akademii Ekonomicznej w Krakowie 16 września 2005 r. przyznało:

Romanowi Młodkowskiemu, twórcy i szefowi redakcji biznesowej TVN24

Nagrodę im. Eugeniusza Kwiatkowskiego za upowszechnianie w interesujący i zrozumiały sposób wiedzy ekonomicznej oraz za stworzenie i prowadzenie programu ekonomicznego FIRMA – poradnika dla młodych przedsiębiorców.

dr. Andrzejowi Raczkowi

Nagrodę Jury za najlepszy utwór dziennikarski z dziedziny finansów i bankowości. Nagrodę przyznano za cykl cotygodniowych esejów w „Gazecie Bankowej” na temat problemów finansowych i gospodarczych poszczególnych krajów świata, z odniesieniem do polskich realiów.

Stefanowi Bratkowskiemu

Szczególne wyróżnienie w Konkursie o Nagrodę im. Eugeniusza Kwiatkowskiego za całokształt pracy dziennikarskiej. „Jest to wybitny publicysta ekonomiczny, autor niezwykle wartościowych publikacji dziennikarskich, a także licznych książek o tematyce ekonomicznej. Należy do nielicznych już dziś dziennikarzy przypominających sprawdzone w Europie przedsięwzięcia ekonomiczne wspólnot społecznych.”

Uroczystość wręczenia nagród odbyła się 3 października 2005 r. w Akademii Ekonomicznej w Krakowie podczas uroczystej inauguracji 81. roku akademickiego. Nagrody wręczał JM Rektor AE w Krakowie prof. dr hab. Ryszard Borowiecki oraz przedstawiciel Deutsche Bank PBC – Mecenas Konkursu i fundatora nagród konkursowych – Magdalena Marjankowska. Wyróżnienie dla Stefana Bratkowskiego odebrał, w jego imieniu, Józef Klasa – przedstawiciel Izby Przemysłowo-Handlowej Inwestorów Zagranicznych w Polsce w Kapitułe Konkursu o Nagrodę im. E. Kwiatkowskiego.